



MISKOLCI EGYETEM
UNIVERSITY OF MISKOLC

GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

„Vállalkozáselmélet és gyakorlat” akkreditált Ph.D. Program
Programvezető: Dr. Nagy Aladár, a közgazdaságtudomány doktora

HERNÁDI LÁSZLÓ

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

Ph.D. értekezés

Tudományos vezető:
Dr. Fülöp Gyula
egyetemi docens

Miskolc, 2007.

A TUDOMÁNYOS VEZETŐ AJÁNLÁSA

Hernádi László: „Üzleti tervezés és kontrolling a kisvállalatoknál. A vállalkozások méretének hatása az üzleti tervezési és kontrolling rendszerekre” című Ph.D. értekezéséhez

A jelölt doktori értekezésének témája – annak ellenére, hogy a kutató munka körülbelül tíz évvel ezelőtt kezdődött el – aktuális. Aligha vitatható ugyanis, hogy a korszerű üzleti tervezési módszerek elterjedése a hazai vállalati/vállalkozói szféra fejlődésének egyik meghatározó eleme. A szerző szorgalmas, kitartó munkával jutott el az üzleti tervezés és a kontrolling elvi összefüggéseinek, a tervezési módszerek gyakorlati alkalmazásának tudományos igényességű vizsgálatához.

Kiemelésre érdemes, hogy az elméleti kérdések és az empirikus eredmények tárgyalásánál ismerteti a nemzetközi tendenciákat is. A kutatási módszert folyamatosan fejlesztve előfeltevések megfogalmazásán, tesztelésén és ellenőrzésén keresztül határozta meg újszerű téziseit, amelyekre végül is a doktori értekezés épül.

Igen pozitív dolog, hogy a jelölt kutatómunkája során mindvégig igyekezett figyelembe venni a tudományos munkákkal szemben támasztott alapvető követelményeket és a vállalkozói gyakorlat generálta igényeket. Ebből következik, hogy munkájának eredményét nemcsak a vállalkozása tudja majd hasznosítani – és ez nem mellékes.

Az értekezés egészében véve tiszteletre méltó munka, melynek eredményei a szakterület fejlődésében, az egyetemi oktatásban és az üzleti gyakorlatban is hasznosíthatók. Mindezek alapján a nyilvános vitára bocsátását javaslom.

Miskolci Egyetem, 2007. 12. 28.

Dr. Fülöp Gyula
tudományos vezető

ÖSSZEGZÉS

A disszertáció az üzleti tervezés és a kontrolling összefüggéseit vizsgálta, éspedig azt, hogy a magyar vállalatok mérete mennyiben van hatással az általuk bevezetett üzleti tervezési és kontrolling rendszerekre. Elemzésünkben a kisvállalatok kaptak nagyobb hangsúlyt. A szakirodalomban kevés olyan munkát találtunk, ami kifejezetten ezt a vállalati szférát vizsgálná, oly módon hogy összekapcsolja az üzleti tervezés és kontrolling területeket.

A kutatómunka széleskörű szakirodalom feldolgozására épül. A tézisek megfogalmazására kvantitatív kutatási módszert alkalmaztunk, ami a hazai vállalati körre kiterjesztett kérdőíves felmérést jelentett. Ezt a képet árnyalta a kvalitatív megközelítés, melynél strukturált interjúkat készítettünk magyarországi vállalkozókkal.

A kutatás három területen hozott új, illetve újszerű eredményt. Egyrészt hozzájárult az üzleti tervezés és a kontrolling magyarországi elméletének fejlődéséhez, másrészt az eddigi kutatásokat a kisvállalkozások vizsgálatával egészítette ki, harmadrészt piaci értékre alapozott kisvállalati kontrolling rendszer kialakítására tett javaslatot.

Az eredmények azt mutatják, hogy a magyar nagyvállalatok rendszeresen készítenek üzleti tervet, és ezt meghatározónak tartják működésük szempontjából, ugyanez mondható el a kontrolling rendszerek vonatkozásában is. A mikro-, kis- és középvállalkozások a tervkészítésnek csak az üzleti döntések meghozatalában, a finanszírozás megtervezésében, a hitelkérelmek alátámasztásában, a kitűzött rövid távú célok megvalósításában tulajdonítanak jelentőséget.

A kutatási eredmények hasznosításának egyik lényeges területe lehet az oktatás. Jelenleg csak a nagyvállalatokra vonatkozó tervezési és kontrolling ismereteket sajátíthatnak el a hallgatók és a gyakorlati szakemberek. A mikro-, kis- és középvállalatok vizsgálatával ezt a hiányt kívántuk pótolni.

A kutatási eredmények hasznosításának másik fontos területe lehet, a tanácsadás. Az üzleti tervezés és kontrolling kisvállalatokon belüli szerepének jövőbeni növekedése valószínűleg igényt fog támasztani az ilyen szolgáltatások iránt.

A kutatás eredményei reményeink szerint hozzájárulnak a kisvállalatok tervezési- és kontrolling rendszereinek tudatosabb alkalmazásához, a gyakorlatba való bevezetésük elősegítéséhez, javítva ezzel a vállalkozások versenyképességét.

SUMMARY

The dissertation has examined the interrelationships of business planning and controlling, in particular to what extent the size of Hungarian enterprises has an influence on the systems of business planning and controlling introduced by them. The small businesses were given more emphasis in our analysis. Few such studies are encountered in the professional literature, which would expressly investigate this enterprise sphere, in such a manner that it combines the areas of business planning and controlling.

The research work is based on the processing of extensive professional literature. A quantitative research method has been employed for the formulation of the theses, which meant a questionnaire survey extended to the entrepreneurial circle in this country. This image was tinted by the qualitative approach, whereby structured interviews were made with entrepreneurs in Hungary.

The research project has produced new and novel results, respectively, in three areas. Firstly it has contributed to the development of the theory of business planning and controlling in Hungary, secondly the research efforts to date have been complemented by the investigation of small enterprises, thirdly a recommendation was made for designing a controlling system for small enterprises based on market value.

The results so far have shown that large Hungarian companies regularly prepare business plans, and they consider them decisive from the standpoint of their operation; the same finding can be verbalized also in relation to the controlling systems.

The micro-, small- and medium-sized enterprises attribute importance to preparing plans only in making business decisions, in planning financing, in the substantiation of applications for credit, and in the realization of short-term goals.

One significant area of making use of research results may be instruction. At present students and experts conducting their business practices can acquire knowledge on planning and controlling, which relate only to large enterprises. We wished to fill the gap by means of the investigation of micro-, small and medium-sized enterprises.

Another important area of the utilization of the research results may be providing consultation. The future growth of the role of business planning and controlling within small enterprises will probably create demand for such services.

It is our hope that the results of the research project will contribute to the more conscious application of the planning and controlling of systems of small enterprises, to the facilitation of their introduction in practice thereby improving the competitiveness of enterprises.

TARTALOM

BEVEZETÉS.....	3
1. A VÁLLALKOZÁS ÉS A KISVÁLLALAT	7
1.1. A vállalkozás fogalmi kerete	7
1.2. Vállalkozási elméletek	12
1.2.1. Életgörbe modell	12
1.2.2. Vállalkozási folyamat modell	15
1.3. A kisvállalatok megkülönböztető ismérvei	18
1.4. A kisvállalatok szerepe a gazdaságban és a társadalomban	22
1.4.1. Gazdasági teljesítmény	24
1.4.2. Innováció	25
1.4.3. A verseny elősegítése	25
1.4.4. Foglalkoztatás	26
1.4.5. Társadalmi szerep	27
1.5. A hazai kisvállalatok bemutatása	30
1.6. A kisvállalatok a globalizáció világában	39
1.7. A disszertáció fogalomhasználata	43
2. AZ ÜZLETI TERVEZÉS ALAPJAI	45
2.1. A vállalati tervezés	45
2.1.1. A vállalati tervezés fogalma és helye a vállalati rendszerben	45
2.1.2. A vállalati tervezés fejlődése	48
2.1.3. A vállalati tervek típusai, a stratégiai és az üzleti terv összefüggései	55
2.2. Az üzleti terv	59
2.2.1. Az üzleti terv fogalma és célja	60
2.2.2. Az üzleti terv felépítése	65
2.3. Új tendenciák az üzleti tervezésben	76
3. A KONTROLLING	81
3.1 A kontrolling elméleti alapjai	82
3.1.1. A kontrolling fogalma	82
3.1.2. A kontrolling fejlődése	87
3.2. A kontrolling helye a vállalati rendszerben	91
3.2.1. A kontrollingrendszer	92
3.2.2. Kontrolling típusok	96
3.3. A kis- és középvállalatok kontrollingja	102
3.4. A kontrolling jövőbeli fejlődési irányai	108
4. AZ ÜZLETI TERVEZÉS ÉS A KONTROLLING ÖSSZEFÜGGÉSEI	112
4.1. Sajátosságok, azonosságok és eltérések	112
4.2. Az üzleti tervezéssel kapcsolatos hazai és külföldi gyakorlati vizsgálatok eredményei	115
4.3. Az utóbbi kontrolling felmérések megállapításai	123

5. EMPIRIKUS KUTATÁS	130
5.1. A kutatás tudományos és szervezetelméleti alapjai	130
5.2. Kutatási kérdések	131
5.3. A kutatás módszere, operacionalizálás	132
5.4. A kisvállalati üzleti tervezésre vonatkozó felmérés	134
5.5. Nagyvállalati interjúk a kontrolling rendszer alkalmazásáról	137
5.6. Mélyinterjú: a kisvállalati üzleti tervezés és kontrolling	142
5.7. Hipotézisek	148
5.8. A kisvállalati üzleti tervezés és kontrolling kérdőíves felmérése	149
5.8.1. A kérdőív felépítése	150
5.8.2. A minta leírása, az adatok feldolgozása	150
5.8.3. A vállalkozások méretének hatása az üzleti tervezési és kontrolling rendszerekre	155
5.8.4. Az üzleti tervkészítés és a vállalati nagyság összefüggése	156
5.8.5. Milyen elemeit vezették be az információs rendszernek a vállalkozásoknál?	160
5.8.6. Ki végzi a tervező tevékenységet a vállalatnál?	164
5.8.7. Miért nem tervez egy vállalkozó?	166
5.8.8. A kisvállalatok információs igénye	168
5.8.9. Az empirikus kutatás eredményeinek összefoglalása	169
6. ÖSSZEFOGLALÁS	171
6.1. A kutatás új és újszerű eredményei	171
6.2. Az eredmények hasznosítási lehetőségei	174
6.3. További kutatási feladatok	174
7. MELLÉKLET	176
8. IRODALOM	186
9. ÁBRÁK JEGYZÉKE	193
10. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	194
11. TÁRGYSZÓJEGYZÉK	195

BEVEZETÉS

Disszertációm 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 kezdjem!

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 személyes meggyőződésem, 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 környezeti fejlődés 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 aktív cselekvés a kíváncsi 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 vezetéstudomány önálló ágaként, a szervezetek belső irányítási rendszerének egyik kiemelt alrendszereként, 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. Sok 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 nagy 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 több *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 jelentős része vizsgálta 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?

Empirikus kutatásunkban a kvantitatív módszerek közül a társadalomtudományokban leggyakrabban alkalmazott kutatási módszert, a kérdőíves vizsgálatot, a kvalitatív módszerek közül szintén a leggyakrabban alkalmazott módszert, az interjú módszert használtuk.

Az empirikus kutatás alapján 5 tézist fogalmaztunk meg: az üzleti tervezés mennyiségi jellemzői, a kontrolling mennyiségi jellemzői, az üzleti tervezés minőségi jellemzői, a kontrolling minőségi jellemzői, valamint az üzleti tervezés és a kontrolling összefüggése. Elsődlegesen az országos kérdőíves felmérés alapján vontunk le új és újszerű következtetéseket. A kvantitatív és kvalitatív vizsgálatokat kiegészítettük saját vállalkozói tapasztalatainkkal, mely tapasztalatokat saját vállalkozásaink működtetése során szereztünk.

Kutatásunk sokszor jelentős nehézséget, ugyanakkor igazi kihívást jelentett. Munkám során a kezdetektől a befejezésig jelentős szakmai és emberi támogatást kaptam tudományos vezetőmtől, dr. Fülöp Gyulától. Rajta kívül családomat illeti köszönet, akik a hosszú úton mindvégig kitartottak mellettem, és megértésükkel, szeretetükkel támogattak. Nagyon köszönöm mindnyájuknak!

Debrecen, 2007. december 28.

Hernádi László

1. A VÁLLALKOZÁS ÉS A KISVÁLLALAT

„A kis lehetőségek gyakran kezdetei nagy vállalkozásoknak.”

Démoszthenész

Az üzleti tudományok középpontjában hosszú évtizedeken keresztül a nagyvállalatok, azok folyamatainak, szervezeti sajátosságainak vizsgálata állt. Az elmúlt évszázad közepén a gazdaságtudósok a nagyvállalatok dominanciáját jóslták. Csak az 1970-es években kezdték felismerni a vállalkozások, a kis és közepes méretű vállalatok gazdasági jelentőségét. *„Az 1970-es évekig: a nagyvállalatok a növekedés motorjai. Az 1970-es éveket követően: a gazdasági tevékenység a kisvállalatok felé tolódik el.”*¹

Az a felismerés, hogy az innováció és a munkahelyteremtés meghatározó tényezői a kisvállalatok, ahhoz vezet, hogy elkezdődtek a témával kapcsolatos kutatások, megszorodtak a vállalkozással foglalkozó egyetemi kurzusok, konferenciák rendezésére került sor, folyóiratokat hoztak létre, számos publikáció született. Nemcsak a tudományos és a szakmai közélet figyelme fordult a kisvállalatok felé, hanem világszerte egyre nagyobb érdeklődés mutatkozik politikai síkon is.

A növekvő érdeklődés ellenére még mindig nem létezik egységes fogalmi lehatárolás. A továbbiakban először a vállalkozás fogalmi keretét adjuk meg, ismertetjük a főbb vállalkozási elméleteket és bemutatjuk a kisvállalatok mennyiségi és minőségi ismérveit. Összefoglaljuk a kisvállalatok gazdasági jelentőségét, képet adunk a hazai kisvállalati szféra jelenlegi helyzetéről, végül rávilágítunk azokra a kihívásokra, amelyek előtt globalizálódó világunkban a kisvállalatok állnak.

1.1. A vállalkozás fogalmi kerete

Kutatásunk fogalmi keretének kijelölése során alapvető a vállalkozás és a kisvállalat fogalmának meghatározása, ezek elkülönítése, és amint azt a későbbiekben látni fogjuk, ezek összekapcsolása is. A vállalkozás fogalmát vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a történeti fejlődés folyamán részben átalakult, részben bővült a fogalom, a jelenleg használatos fogalmak vonatkozásában pedig nem beszélhetünk egységes meghatározásról.

A vállalkozásról szóló művek mindegyike megegyezik abban, hogy a vállalkozás kifejezés francia eredetű. A jelentésben – figyelembe véve a témában *Magyarországon* megjelent alpműveket – azonban már megjelenik az a sokszínűség, amiről beszéltünk. *Hisrich* és *Peters* szerint a vállalkozó eredetileg

¹ Audretsch, D. B.-Carree, M. A.-Stel, A. J.- Thurik, A. R. (2002): Impeded Industrial Restructuring: The Growth Penalty. *Kyklos*, Vol. 55-2002-Fasc. 1.

„közvetítőt” vagy „kapcsolatteremtőt” jelent.² *Fülöp* kiemeli, hogy a vállalkozás kísérletezést, próbálkozást jelent.³ *Szerb* szerint a vállalkozó kifejezés valamit csinálni, valamit elkezdni, nekilátni jelentéssel bír.

A vállalkozás tartalmi jelentését tekintve a szakirodalomban a leggyakrabban megjelenő elemek a következők:

- racionális döntéshozatal,
- kockázatvállalás,
- erőforrások rendelkezésre bocsátása,
- szervezés,
- előnyök szerzése,
- új létrehozása,
- a jólét növelése.

A vállalkozó egyik korai definícióját adta *Cantillon* a *XVIII. század* elején, aki mint racionális döntéshozót jellemezte a vállalkozót, aki kockázatot vállal és menedzsmentet biztosít az üzlet számára. A kereslet és a kínálat egyensúlytalanságából adódó lehetőségeket kihasználva célja a profitszerzés. Szemben a középkori vállalkozó-felfogással, amely szerint a vállalkozó csupán nagy termelőmunkák irányításáért felelt, *Cantillon* korai vállalkozó elméletében központi szerepet játszott a kockázatvállalás.⁴

A *XVIII. század* folyamán a kockázatot viselő személy és a tőkét biztosító személye különvált egymástól, megteremtve ezzel a kockázati tőkés fogalmát. A *XIX. század* végén a vállalkozó és a menedzser személye szorosan összefonódott, a vállalkozó az erőforrások hatékony működtetőjeként jelent meg, aki nyereség elérésére törekszik. A *XX. század* közepétől kezdve az újítás jelent meg a vállalkozás alapvető jellemzőjeként.⁵

A vállalkozó, mint újító fogalom összefonódott *Schumpeter* munkásságával. Míg *Cantillon*nál a vállalkozó kihasználja az egyensúlytalanságból adódó lehetőségeket, addig *Schumpeter*nél maga a vállalkozó egy aktív, egyensúlytalanságot teremtő erő, aki mint kiváló innovátor változásokat vezet be, lerombolja a fennálló egyensúlyi helyzetet. Ezzel a megközelítéssel *Schumpeter* a vállalkozást összekapcsolja a gazdasági növekedéssel. Vállalkozó definíciójában viszont – sokakkal ellentétben – ő nem emeli ki a kockázatvállalási szerepet.⁶

Míg *Schumpeter*nél az újítás állt a középpontban, elősegítve ezzel a gazdaság fejlődését, addig *Ronstadtnál* a vállalkozás, mint a növekvő jólét megteremtésének dinamikus folyamata jelenik meg. Mindegy, hogy a termék új és egyedi vagy nem,

² Hisrich, R. D.-Peters, M. P. (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest. 6. oldal.

³ Fülöp, Gy. (1994): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem - Aula Kiadó. 25. oldal.

⁴ Herbert, R. F.-Link, A. N. (1982): The Entrepreneur-Mainstream Views and Radical Critiques. Praeger Publisher, New York.

⁵ Hisrich, R. D. (1986): Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital. Lexington Books Lexington, Mass.

⁶ Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

a fontos az, hogy a vállalkozó valamilyen módon a szaktudása, az erőforrások felhasználása révén értékkel ruházza fel.⁷

Napjainkban sincs olyan definíció, amelyet a szakma képviselői egységesen elfogadnának. A jelenleg alkalmazott meghatározásokra jellemző, hogy az említett tartalmi tényezők valamelyike, a legtöbb esetben egymással kombinálva jelenik meg. A *Magyarországon* széles körben elterjedt és használt definíció a témában elsőként megjelent összefoglaló mű definíciója: „*A vállalkozás valami új és értékes dolog létrehozásának folyamata, amelyben a vállalkozó biztosítja a szükséges időt és erőfeszítést, vállalja a felmerülő pénzügyi, pszichikai és szociális kockázatot, és megkapja az ennek következtében létrejövő pénzügyi és személyes meglepettséget nyújtó jutalmakat*”.⁸

A vállalkozó fogalmát tovább finomíthatja, ha nemcsak azt vesszük figyelembe, hogy mit és miért tesz, azaz a vállalkozás, hanem azokat a személyiségi jellemzőket is, amelyeket a vállalkozóknak tulajdonítanak. Sokak szerint vállalkozónak születni kell, mások szerint ez is, csakúgy, mint sok más dolog az életben tanulható.

Kilby (1971) mutat rá arra, hogy a pszichológiai elméletek feltételezik, hogy a vállalkozók veleszületett személyiségjegyekkel jellemezhetők, és sajátos motivációkkal rendelkeznek.⁹ A sikeres vállalkozókra önbizalom, tudatosság, reális környezetszemlélet, kiváló koncepcióalkotó képesség, jó kapcsolatteremtő képesség, jó egészségi állapot. A vállalkozók fontos jellemvonásai még a belső energia, a személyes varázs, az önuralom a jó beszédképesség. Az eddig említetteken túl számos szerzőnél érzelmi stabilitás, mint jellemző jelenik meg. Alapvető jellemvonásként jelenik meg az önfeláldozás és a munkájuk iránti megszállottság is.¹⁰ A vállalkozói szellem összetevőit foglalja össze az 1. ábra.

Az ábra alapján látható, hogy a vállalkozási tevékenységek, illetve döntéssorozat középpontjában a többnyire öröklött készségek, a fejleszthető képességek és a megmaradt ismeretek állnak. A vállalkozó gazdaságban betöltött szerepével kapcsolatosan nagyon jó összefoglalást ad *Szerb* (2000). Kiemeli azt, hogy a klasszikus és a neoklasszikus közgazdaságtanban a vállalkozó nem vagy alig játszott szerepet.

McClelland a gazdasági növekedés vizsgálatával és annak magyarázatával foglalkozott. Feltételezte, hogy a nagy teljesítményszükséglet készteti az egyéneket arra, hogy vállalkozói módon viselkedjenek, így elősegítik a gazdasági fejlődést.¹¹ A kutatás súlypontja az utóbbi időben egyértelműen a vállalkozó és a fejlődés

⁷ Ronstadt, R. C. (1984): Entrepreneurship. Lord Publishing Co., Dover, Mass.

⁸ Hisrich, R. D.-Peters, M. P. (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest. 12. oldal.

⁹ Kilby, P. (1971): A Macrosociological Interpretation of Entrepreneurship. The Free Press.

¹⁰ Bygrave, W. Ed (1997): the Portable MBA in ntrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc New York., Szerb, L. (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.

¹¹ McClelland, D. (1961) The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold Co.

összefüggésének feltárására tevődött át, a vállalkozások gazdasági fejlődésre kifejtett pozitív kapcsolatát előtérbe helyezve.

A vállalkozó és a vállalkozás fogalmának meghatározásán túl fontos a vállalat fogalmának tisztázása és az előzőekhez való viszonyának meghatározása. A ma Magyarországon meghatározónak tekinthető szakirodalom alapján *“üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek.”*¹² Ebben az értelemben tehát a vállalkozás tágabb fogalom a vállalatnál. Beletartozik az egyéni vállalkozás és a jogi személyiséggel nem rendelkező társaságok is.

Egyes szerzők viszont szinonimaként használják a vállalkozás és a vállalat fogalmakat. Lőrinczi (2000) például az alapvető gazdasági szereplők között említi a vállalkozásokat az állam és a háztartások mellett, úgy definiálva a fogalmat, hogy *“a vállalkozás (a vállalat) a termelőtevékenység gazdasági folyamata, kerete.”*¹³ Hangsúlyozza azonban, hogy a vállalkozás inkább a mozgásra, a folyamatra utal, a vállalat pedig a stabilitásra, a szervezeti keretre.

A vállalkozás és a vállalat elkülönítésének másik, nagyon elterjedt megközelítése az, amely méretbeli megkülönböztetésre használja a vizsgált kategóriákat. A vállalkozás kifejezés sokszor kisvállalkozásra vagy kisvállalatra utal. Míg kisvállalatról és nagyvállalatról is beszélünk, addig a kisvállalkozás kifejezést gyakran használjuk, a “nagyvállalkozást” viszont ritkán¹⁴. Ez nem jelenti azonban azt, hogy a vállalkozás és a nagyvállalat összeegyeztethetetlen fogalmak. Több szerző felhívja a figyelmet a nagyobb szervezeteken belüli úgynevezett belső vállalkozásokra, amelyek a kreativitás és innovativitás fő forrásai.¹⁵

A vállalkozás és a vállalat szinonimaként való használata figyelhető meg a néhány évvel ezelőtt megalkotott kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló törvényben is. A *Kisvállalkozásfejlesztési Intézet* évről-évre megjelenő jelentéseiben is felváltva használja a vállalkozás és a vállalat kifejezéseket (lásd KFI honlap). Jól kifejezi a fogalmakkal kapcsolatos anomáliát Román egyik mondata: *“A vállalkozásra („Entrepreneurship”) teszem hozzá, nehogy valaki jogi nyelvújításunk egyik gyöngyszemére, arra gondoljon, hogy e szó itt is a vállalat fogalmát helyettesíti) ma sincs általánosan elfogadott meghatározás...”*¹⁶

¹² Chikán, A. (1997): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest. 16. oldal.

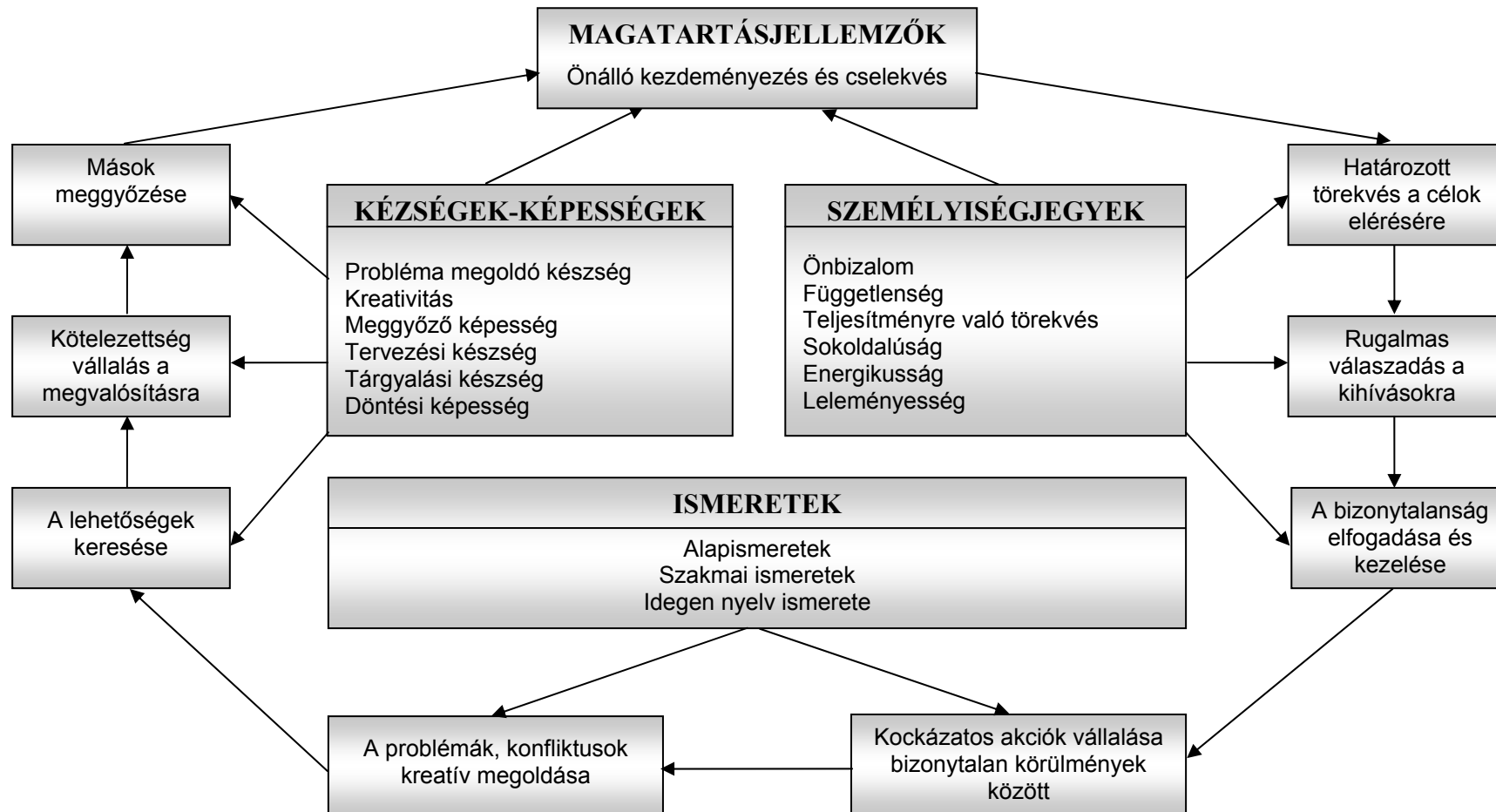
¹³ Lőrinczi, Gy. (2000): Vállalkozásgazdaságtan. Számalk Kiadó, Budapest. 20 oldal.

¹⁴ Lásd például Auer, K.-Béhm I.-Cziszter K.- Hoffman I. (1999): Novorg, Budapest

¹⁵ Például Fülöp, Gy. (1994): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem - Aula Kiadó.

¹⁶ Román Z. (2002a): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? - A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról- Vezetéstudomány, 2002. 7-8. szám. 8. oldal.

1. ábra. A vállalkozói szellem összetevői (Fülöp-Szegedi, 2000)



Az elmúlt évtizedekben a kutatás területén egybekapcsolódott a vállalkozás- és kisvállalat fogalma. Mára egyre bővülő és elismert kutatási területté, egyes vélemények szerint önálló diszciplínává vált. Több nemzetközi folyóirat és konferencia címében is összekapcsolva jelenik meg a vállalkozás és a kisvállalat fogalma. (Például a *Nemzetközi Kisvállalati Társaság* (ICSB) 48. Világkonferenciáját 2003-ban „A vállalkozás és a kisvállalatok fellendítése” (Advancing Entrepreneurship and Small Business címmel rendezi meg.)

Az *Európai Unió Vállalatfejlesztési Bizottságának* legújabb meghatározása szerint a vállalkozás nem más, mint gondolkodásmód.

1.2. Vállalkozási elméletek

A vállalkozás definiálásánál, vizsgálatánál nagy jelentőséget tulajdonítanak a vállalkozó személyiségjegyeinek és a vállalkozóvá válást elősegítő külső környezeti tényezőknek. Egy másik megközelítés szerint azonban a hangsúly a vállalkozás folyamatára és belső elemeire tevődik át. A továbbiakban e megközelítés alapján ismertetjük a legelterjedtebb vállalkozási elméleteket. Ezek bemutatásnál nagymértékben támaszkodtunk Szerb (2000) összefoglalására.¹⁷

1.2.1. Életgörbe modell

A termék-életgörbéhez és az iparági életgörbéhez hasonlóan beszélhetünk egy vállalkozás tipikus életgörbéjéről is. A tipikus vállalkozási életgörbe a bevezetés, a növekedés, az érettség és a hanyatlás szakaszait különbözteti meg. Egy másik felosztás tovább tagolja a folyamatot (2. ábra), a kezdés, a beindítás, a kezdeti növekedés, az expanzió, az érettség és a hanyatlás vagy új innováció szakaszát megkülönböztetve.

Az egyes szakaszok jellemzőit, az időtartamra, a távlati célokra, a tennivalókra, az árbevétel és az eredmény alakulására, valamint a legfontosabb problémákra vonatkozóan foglalja össze az 1. táblázat.

A vállalkozás folyamatát és a vállalkozás életciklusának általános modelljét azért tartottuk fontosnak ismertetni az elméleti fejezetbe, mert ezek lényeges területei a vállalkozás-kutatásnak. A befolyásoló körülményeket újabban a vállalkozás- és kisvállalat-kutatások két fő irányban vizsgálják, egyrészt a vállalkozók csoportjainak és személyiségjegyeinek, másrészt a környezeti jellemzők és hatások tanulmányozásával. A sajátos személyiségjegyek közé sorolják például az önállóság igényét, a kockázathoz való viszonyt. A környezeti hatások között a vállalatsűrűség mellett fontosak a konjunktúra, a piacra be- és kilépést egyszerűsítő vagy nehezítő szabályozások, a gazdaságpolitika alakulásának hatásai. Az OECD vizsgálatai alapján a 90-es évek első felében a vállalatok cserélődése (a be- és kilépések együttes átlagos száma) 20 % körül volt. Fontos megjegyezni, hogy bár a

¹⁷ Szerb, L. (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.

működő vállalatok száma többnyire kevésbé változik, a hatékonyabb új vállalatok kiszorítják a régiek egy részét. Két éven belül a belépők 20-40%-a szűnik meg, a következő két évben már kevesebb; a hetedik évben 30-50% működik még.¹⁸

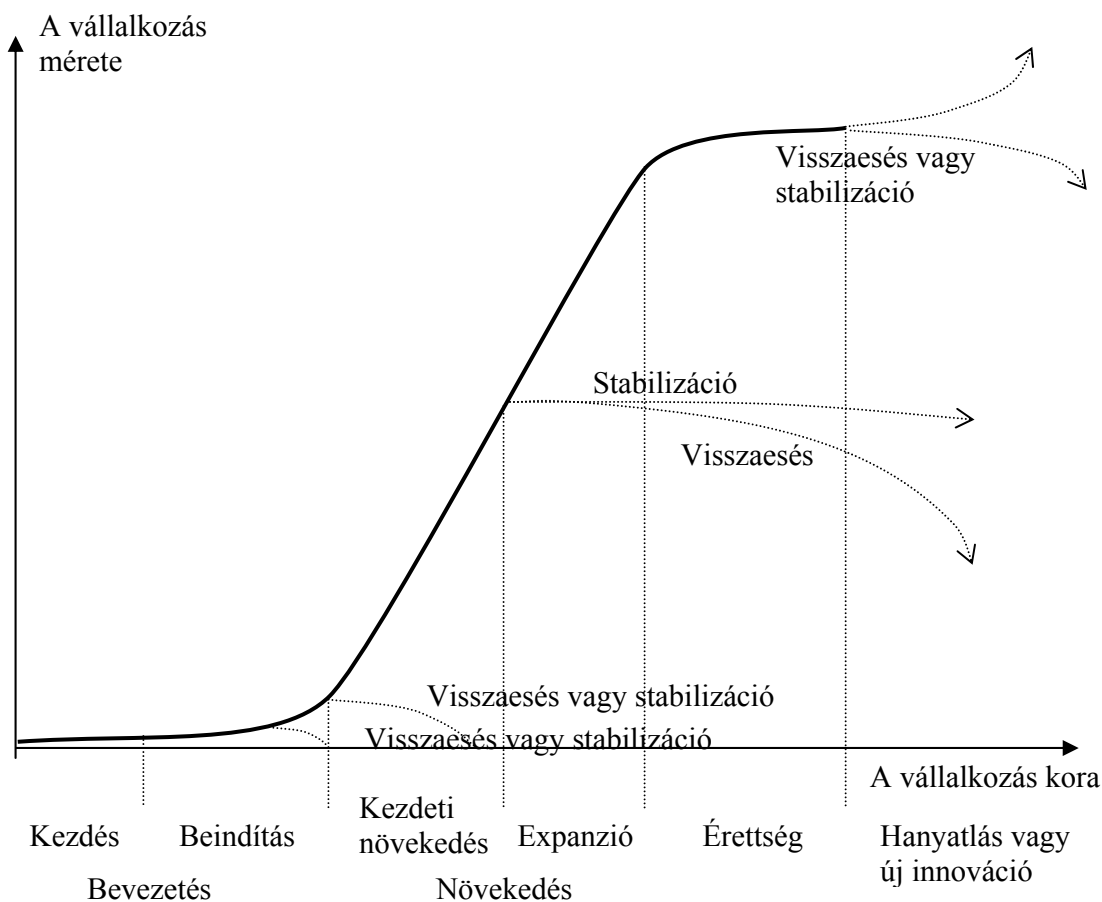
¹⁸ Román, Z.(2005): A demográfia újabb ága: a vállalatdemográfia. Magyar Tudomány, 2005/3. 297. o.

1. táblázat. A vállalkozás életciklus szakaszainak jellemzői
(A táblázat Szerb, 2000, és a saját tapasztalataim alapján készült)

Életszakasz Jellemző	1. Kezdés	2. Beindítás	3. Kezdeti növekedés	4. Expanzió	5. Érettség	6. Hanyatlás, új innováció
Időtartam	1 év	1-3 év	Változó	Változó	Változó	Változó
Távlati célok	Túlélés, fennmaradás	Konszolidáció	Termék- vagy piacfejlesztés	Expanzió	Lefölözés	Visszafejlés vagy innováció
Tennivalók	Küldetés, működési terület meghatározása, célmeghatározás, üzleti terv készítése. Források összegyűjtése, a tevékenység elkezdése	Újraértékelésre ösztönzés, új vevők megnyerése Egyszerű szervezet működtetése, minimális tulajdonos-vezetői ellenőrzéssel	A növekedéshez igazodó szervezet kialakítása, A döntések, célok decentralizálása A pénzügyi ellenőrzés és tervezés fejlesztése	Több személyből álló vezetés kialakítása A lényeges funkcionális területek elhatárolódása Kockázati tőke keresése	A versenypozíció megőrzése Új célok kijelölése Szervezeti racionalizálás	A vállalkozása értékesítése, felszámolása, vagy belső innováció, esetleg összekapcsolódás innovatív vállalkozásokkal
Árbevétel	Alacsony	Alacsony, de lassan nő	Jelentősen nő	Nő	A növekedés lassul vagy megáll	Csökken
Eredmény	Általában veszteség	Minimális profit vagy veszteség	Növekvő profit	Nő	A profit növekedése megáll, esetleg csökken	A profit csökken, veszteség
Problémák	Finanszírozási problémák	Likviditási problémák	Likviditási problémák	Finanszírozási problémák	Értékesítési problémák	Értékesítési problémák, finanszírozási problémák

2. ábra. A vállalkozás életciklusa

(Mount Zigner-Forsyth ,1993, 113 oldal alapján in.: Szerb ,2000, 30. oldal)

**1.2.2. Vállalkozási folyamat modell**

A vállalkozási elméleteken belül az utóbbi időben egyre nagyobb szerepet kap a vállalkozási folyamat komplex megközelítése. *Bygrave* a vállalkozás folyamatát, funkciókat, tevékenységeket, akciókat magában foglaló folyamatként fogja fel, amelyben kiemelt szerepe van az innovációnak, a vállalkozást elindító eseménynek, a vállalkozás megalapításának és a növekedésnek.¹⁹ *Bygravenél* nem jelennek meg a környezeti elemek. Viszont *Kuratko* és *Hodgetts* többdimenziós megközelítésében egyaránt szerepet játszik a vállalkozó egyén, a vállalkozás szervezete, a teljes vállalkozási folyamat és a környezeti elemek is.²⁰

Ezt a komplex megközelítést szemlélteti a 3. ábra is. A négyszögek a vállalkozási folyamat egyes elmeit jelölik, az ellipszisek pedig a környezeti elemeket. Ezek között megtaláljuk a társadalmi, a gazdasági és a politikai tényezőket is. A vállalkozással foglalkozó kutatók többsége elismeri ezen elemek fontosságát, bár

¹⁹ Bygrave, W. Ed (1997): the Portable MBA in entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc New York.

²⁰ Kuratko, D. –Hodgetts, R. (1992): Entrepreneurship. The Dryden Press.

sokszor megkülönböztetett szerepet tulajdonítanak ezek egyikének. *Leff* például a fejlődő országok vizsgálatakor kiemelte gazdasági tényező vállalkozásban betöltött szerepét.²¹ *Weber* a kapitalista társadalom és gazdasági rend kialakulásában nagy jelentőséget tulajdonít a kultúrának, ezen belül a protestáns etikának, amely Istennek tetsző cselekedetként ismerte el a vállalkozást és az ennek eredményeként bekövetkező gazdagodást és anyagi jólétet.²² A társadalmi környezet nem csak a vállalkozásokkal szembeni attitűdöt foglalja magában, hanem nagyon fontos szerepe van napjainkban például az oktatásnak, és a vállalkozási tanácsadásnak is.²³ A politikai, elsősorban a kormányzati intézkedéseknek a vállalkozóvá válás ösztönzésében vagy akadályozásában, a már meglévő vállalkozások fennmaradásában van jelentős szerepük.

Szerb kiemeli azt, hogy a vállalkozás olyan folyamat, amelyben a leggyengébb láncszem elve érvényesül.²⁴ Ez azt jelenti, hogy a sikeres vállalkozáshoz minden elemre szükség van, nem elég csupán az innováció vagy a vállalkozói szellem vagy a megfelelő társadalmi és gazdasági háttér, hanem ezek együttesére van szükség.

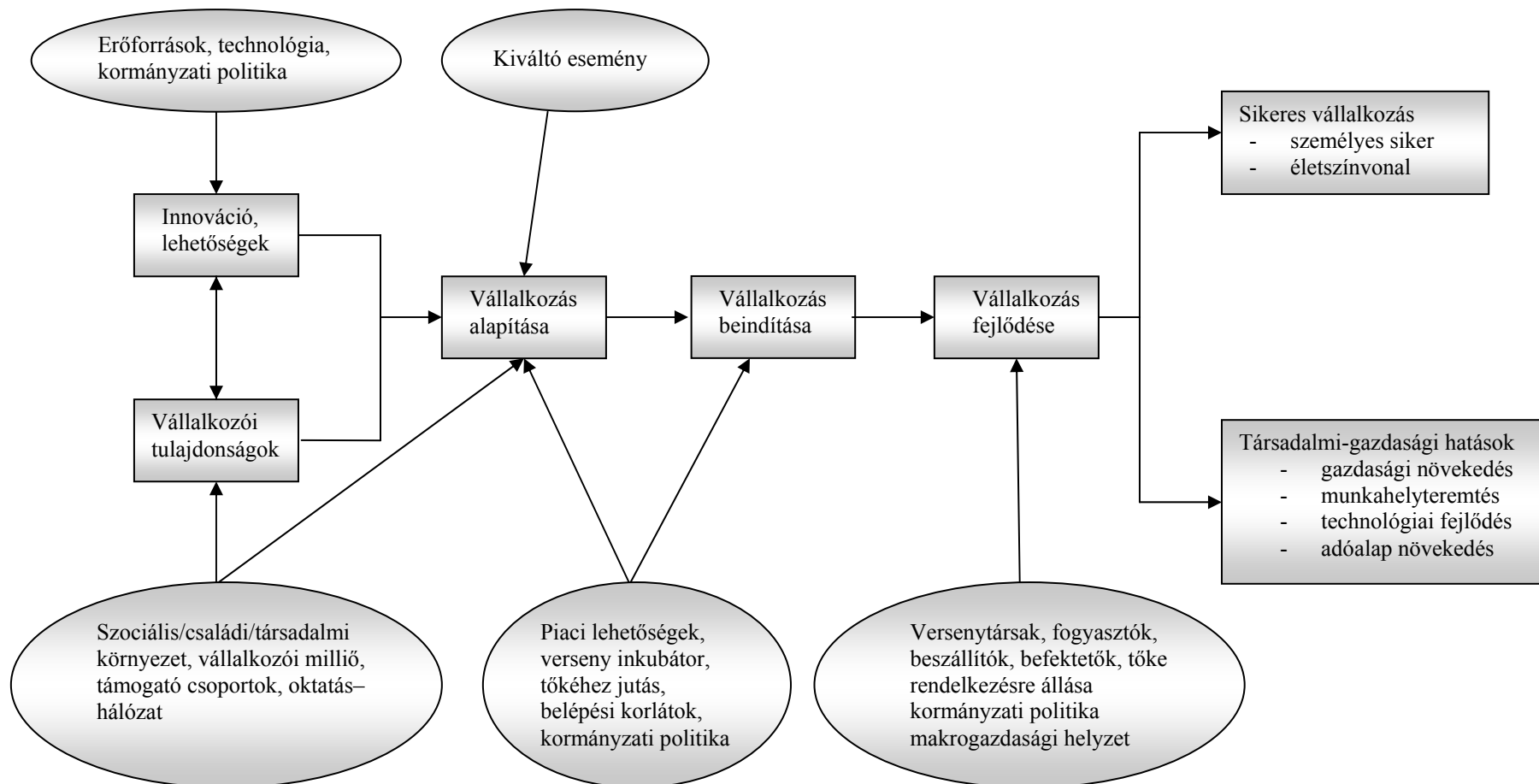
²¹ Leff, N. (1978): Industrial Organisation and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups, Economic Development and Cultural Change 26.

²² Weber, M. (1982): A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme. Gondolat Könyvkiadó.

²³ Fülöp, Gy. (1994): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem - Aula Kiadó.

²⁴ Szerb, L. (1997): Kisvállalati politika és gazdasági fejlődés. Marketing & Management. 1997/4.

3. ábra. A vállalkozás, mint folyamat és a környezeti elemek kapcsolata
(Szerb, 1997, 20. oldal)



1.3. A kisvállalatok megkülönböztető ismérvei

A kis- és középvállalat fogalmának elhatárolására nagyon sok próbálkozás történt már. Ennek ellenére nincs egységes elhatárolása sem az elméletben, sem a nemzetközi gyakorlatban. A terminológiát tekintve a leggyakrabban az angol *entrepreneurship*, *small business*, *Small and Medium Enterprises* (SMEs), németül az *Unternehmung*, illetve *Klein- und Mittelunternehmen* (KMU-s) kifejezésekkel találkozunk.

Hogy milyen vállalatot tekintünk kicsinek vagy közepes nagyságúnak, nagyon eltérő lehet ágazatok szerint, történetileg, de egy-egy adott ország sajátos körülményei szerint is. Széles körben elfogadott nézet, miszerint a meghatározás alapját képezhetik mennyiségi és/vagy minőségi kritériumok. A mennyiségi jellemzők közül *Brooksbank* a létszám, a befektetett eszközérték vagy a forgalom nagyságát emeli ki. Minőségi tényező lehet a kisvállalat definiálására a vállalati cél, a menedzsment, a termék (-stratégia), a személyzet és a finanszírozás.²⁵

A mennyiségi megközelítés sokszor egyszerűbbnek tűnik. A már említetteken túl szerepet játszhat benne a rendelésállomány, a piacon elfoglalt pozíció, termelési volumen. Mind egy-egy országhoz, mind a nemzetközi összehasonlításokhoz legegyszerűbben a létszám-kategóriák használhatók fel. Viszont nem egységes az ennél alkalmazott határ. E mutató alapján a kisvállalat felső határát az iparban, a különböző országokban 20-tól 500 főig vonják meg, de az USA-ban például bizonyos „kisvállalati” kedvezményekért 1.500 főig lehet folyamodni.²⁶ A besorolás összefüggésben van az egyes országok gazdasági teljesítményével is.²⁷ Az EU eltérően határozza meg az egyes ágazatokban a kis-, közép- és nagyvállalat fogalmát. A kézműiparra, a kiskereskedelemre, valamint a szolgáltatások és szabad foglalkozások esetében a következő kategóriák érvényesek (2. táblázat).

2. táblázat. Méretkategóriák az Európai Unióban

(Kis- és középvállalatok az Európai Unióban, 2002. Üzletvezetés 2002. 11. 28.)

Ágazat	Méret	Alkalmazotti létszám (fő)	Forgalom
Kézműipar	Kis	1 - 2	< 50.000 €
	Közép	3 - 49	50.000-1 millió €
	Nagy	> 49	>1 millió €
Kiskereskedelem	Kis	1 - 2	< 250.000 €
	Közép	3 - 49	250.000-5 millió €
	Nagy	> 49	>5 millió €
Szolgáltatások és szabad foglalkozások	Kis	1 - 2	< 50.000 €
	Közép	3 - 49	50.000-1 millió €
	Nagy	> 49	>1 millió €

²⁵ Brooksbank, R. (1991): Defining the Small Business: A New Classification of Company Size. *Entrepreneurship and Regional Development*. 3. sz.

²⁶ Fülöp, Gy. (1994): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem - Aula Kiadó.

²⁷ Szerb, L. (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.

Az iparra vonatkozóan 1996-ban az *Európai Unió* újradefiniálta a kis- és középvállalat fogalmát, és egyes osztályokon belül alcsoportokat képeztek az alkalmazotti létszám alapján. Ennek megfelelően 1-9 főt foglalkoztató vállalatok mikrovállalatnak, 10-49 főt foglalkoztatók pedig kisvállalatnak minősülnek.

A mennyiségi kritériumok hátránya, hogy nem mondanak eleget a vállalatokról. A szakemberek rámutattak arra, hogy még az azonos ágazathoz tartozó vállalatok között is nagy különbségek lehetnek, még azonos foglalkoztatotti létszám mellett is. Lényeges szerepet játszik ugyanis a rendelési állomány struktúrája, a vezetési képességek, a kapacitáskihasználás, a tőkeigény és bérszínvonal valamint a termelékenység.

A kis- és nagyvállalatok közötti minőségi megkülönböztetés egy lehetséges megközelítése a piac, a termelés, az erőforrás és a termék alapján történő megkülönböztetés, aminek fő jellemzőit mutatja a 3. táblázat.

3. táblázat. A kis- és nagyvállalatok közötti különbségek
(Román Z., 2002)

Kritérium	Kis- és középvállalat	Nagyvállalat
Piaci kereslet	- Vevői igényekhez való gyors alkalmazkodás - Folyamatos vevőkörkutatás, termékmódosítás az igényeknek megfelelően	- Piacebefolyásolás - Folyamatos tömegkereslet megteremtése - Folyamatos termékfejlesztés kényszere
Piaci kínálat	- Kínálati verseny - Verseny a vevőkért, alkalmazkodás - Rövid távon változó versenyhelyzet	- Kínálati verseny tartós befolyásolása - Verseny a piaci részesedésért - Ismert versenytársak
Termelési szerkezet	- Dominál az egyedi gyártás - A részfolyamatok megoszthatósága korlátozott	- Tömegtermelés - A munkafolyamat megosztása szükséges - Specialisták alkalmazhatók
Termelési folyamat	- Egyszerű termelési folyamat - Rugalmasan alakítható - Termékorientált folyamat - Gyakori horizontális és vertikális koordináció	- Automatizált folyamatok - A termelési folyamat szigorúan szabályozott - Termékorientált folyamat - Az információs folyamat hierarchikus és merev - Vertikális és horizontális koordináció
Munkaerő	- Széles körű szakismeret - Kevés szakképzetlen munkaerő - Vállalattal szembeni lojalitás - Kevés vezető (centralizáltság) - Tulajdonos által vezetett - Biztonságra való törekvés	- Sok specialista foglalkoztatása - Betanított és szakképzetlen munkások - Hierarchikus, sok vezető - Professzionalista vezetők - Növekedésorientált - Decentralizált egységek
Pénzügyi, és műszaki erőforrás	- Szűkös pénzügyi bázis - Általánosan konvertálható termelési kapacitás - Korlátozott termékinnováció és fejlesztés	- Megfelelő pénzügyi bázis - A termelőkapacitás gyors megtérülése - Gyors termékinnováció - Koncentrált K+F
Termék diverzifikáció	- Kevés számú és döntően rokon termékek - Vevőkör gyakori egyeztetése	- Különböző termékcsoportok - Különböző vevőkörök
Termék konstrukció	- Termékek gyártási folyamata hasonló	- Különböző típusú gyártási folyamatok

Mugler a kisvállalatok minőségi ismertető jegyei között másra helyezi a hangsúlyt.²⁸ Szerinte nagy jelentősége van a vállalkozó személyének, aki nemcsak tulajdonos, hanem egyben a vállalkozás vezetője is. A vállalkozás működtetése életcél számára, egzisztenciális alapot jelent a családja részére is. A vállalkozónak személyes kapcsolata van, mind a munkatársakkal, mind a vállalat külső érintettjeivel. A vállalatnak egy terméke van, de legalábbis kevésbé diverzifikált, és ez a termék vagy szolgáltatás egyedi igényeket elégít ki.

A mennyiségi és a minőségi megközelítés alkalmazásának is vannak előnyei, úgy gondoljuk azonban, hogy a mennyiségi és a minőségi jellemzők kombinációjának alkalmazása az optimális. E megközelítést követi az EU irányelv is (*Europäische Definition der KMU*, 2000), amely szerint a személyi elv és a vezetés és a tőke egységének elve alapján különbözteti meg a kis- és középvállalatokat.

A személyi elv alapján a kisvállalatoknál maga a vállalkozó műszakilag közreműködik, ugyanakkor a kereskedelmi-szervezési feladatokat főként a családtagok intézik. A középvállalatnál a vállalkozó már nem kizárólag a termelésben vesz részt, hanem más funkciókat is magára vállal.

A vezetés és a tőke egységének elve szerint a vállalkozó és a tulajdonos ugyanaz a személy.

A mennyiségi és a minőségi ismérveket együtt alkalmazva a kis- és középvállalat európai definíciója a következő elemeket tartalmazza:

- 250 főnél kevesebb alkalmazott.
- Éves forgalom: maximum 40 millió euró.
- Mérlegfőösszeg: maximum 27 millió euró.
- A vállalat vagyonának minimum 75 %-a a vállalatvezetés tulajdonában van.
- Maga a tulajdonos-vállalkozó vagy annak családja vezeti a vállalatot.

Ez a kategorizálás 1996-ban készült a Bizottság Ajánlásával (96/280/EC). Jelenleg egy újabb definiálást tartanak szükségesnek az Európai Unióban, amely jogilag pontos és precíz besorolást tesz lehetővé.²⁹

Magyarországon a 2004-től hatályos szabályozás szerint a következők az irányadók³⁰:

1. Kis- és középvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele legfeljebb 12,5 milliárd forint, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10,75 milliárd forint, továbbá megfelel a 4. pontban foglalt feltételeknek.
2. Kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2,5 milliárd forint, továbbá megfelel a 4.

²⁸ Mugler, J. (1993): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Springer Verlag, Wien New York.

²⁹ Kis- és középvállalatok az Európai Unióban (2002): Üzletvezetés, 2002. 11. 28.

³⁰ Az 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról 3. paragrafusa alapján.

pontban foglalt feltételeknek. Éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 500 millió forint,

3. Mikro vállalkozás az olyan kisvállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb.
4. Egy vállalkozás akkor minősül kis- és középvállalkozásnak, ha abban az állam, az önkormányzat, vagy az 1. pont szerinti vállalkozáson kívül eső vállalkozások tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25 százalékot.

1.4. A kisvállalatok szerepe a gazdaságban és a társadalomban

Az 1970-es éveket követően a kisvállalatok szerepének növekedése ahhoz vezetett, hogy napjainkban joggal mondhatjuk, hogy a kisvállalatok és a nagyvállalatok *“a gazdasági tevékenység két egyformán fontos pillérei”*³¹.

A folyamat *hetvenes évekbeli* megindulását Román a következő tényezőkkel magyarázza.³²

- a műszaki haladás következtében kisebb lett a hatékony üzemméret,
- az egyedi termékek és szolgáltatások iránti növekvő fogyasztói igényt könnyebben elégítik ki a kis- és középvállalkozások,
- nőtt azon ágazatok súlya, amelyekben nagyarányban vannak jelen kisvállalatok,
- nő a rugalmasabb munkaszervezés és önálló munka iránti igény,
- felértékelődik a kisvállalatok rugalmassága és gyorsabb reagáló képessége,
- gazdaságossági okok miatt a nagyobb vállalatok bizonyos tevékenységeket kihelyeznek,
- a munkanélküliség elkerülésének új, államilag támogatott útja az önálló vállalkozás alapítása.

A *nyolcvanas években* a kis- és középvállalatok térnyerése a piacgazdaságokban felgyorsult. A folyamatot jellemző néhány adat, hogy az USA-ban 1982 és 1984 között kétszer annyival növelte a munkahelyek számát a kisvállalati szektor, mint a nagyvállalatok (11,4% illetve 5,4%). 1984-ben már a GDP 38%-a származott a kisvállalatoktól. Az innovációra fordított pénzeszközök hasznosításában a kisvállalatok 2,5 - 20-szor hatékonyabbak voltak és a tőkemegtérülésben is 25%-kal nagyobb értéket értek el, mint a nagyvállalatok.³³

³¹ Román Z. (2002a): Újabb irányzatok a vállalkozás- és kisvállalat-kutatás területén. Háttéranyag „A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról” című műhelyvitához., Magyar Tudományos Akadémia Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága, Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány, Budapest, 2002. május 29. 18. oldal.

³² Román, Z. (1988): A kis- és középvállalatok helyzete és jövője az iparban. Ipargazdasági Szemle, 3. sz. 12. oldal.

³³ Drucker, P. (1993): Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Könyvkiadó, Budapest.

A kilencvenes években a kis- és középvállalatok súlyának a növekedése lassult, majd megállt. A 70-es évek elejétől tartó folyamat eredményeként például az OECD országokban a tulajdonos vállalkozók száma 1972 és 1998 között 29 millióról 45 millióra emelkedett.³⁴

*Mára elmondható, hogy a kis- és középvállalatok a vállalati struktúrában nagyon jelentős részarányt képviselnek. Az Európai Unióban, 1996-ban a 18.590.000 vállalkozás 93%-a volt mikrovállalkozás, 5,9%-a kisvállalat, 0,9%-a középvállalat és csupán 0,2%-a nagyvállalat a foglalkoztatottak számát alapul véve (Observatory, 1997, idézi Cégvezetés, 1999. április 98. oldal). 2000-ben több mint 20 millió vállalkozás működött az Európai Unióban. A vállalkozások száma tehát tovább nőtt, az arányok viszont az egyes vállalati kategóriák között nem változtak. Összességében elmondható, hogy az Európai Unió vállalkozásainak 99,8%-a kis- és középvállalat (SMEs in Europe, 2002). Az Európai Unióhoz hasonlóan a világ többi részén is nagyon kicsi, néhány ezreléket tesz ki a nagyvállalatok aránya.*³⁵

A kis- és középvállalati kategórián belül kisebb eltérés van az Európai Unió egyes országai között. *Görögországban, Olaszországban, Spanyolországban* jelentős arányt képviselnek (95% körül) a mikrovállalkozások, míg *Luxemburgot, Ausztriát, Írországot és Németországot* viszonylag nagy középvállalati arány (1,5-3% között) jellemzi (SMEs in Europe, 2002). A dél-európai államokban a mikrovállalkozások viszonylag nagyobb arányát a mezőgazdasági, a vendéglátóipari és a kereskedelmi mikrovállalkozások jelentős száma magyarázza (Viszt, 2000).

A gazdaság ágazatait tekintve az Európai Unióban, a kiskereskedelem, az építőiparban és a személyi szolgáltatások területén meghatározóak a mikro-, kis- és középvállalatok.³⁶

Az átlagos életkort tekintve az európai középvállalatok több mint kétszer olyan hosszú ideig maradnak fenn, mint a kisvállalatok. Az egyes országokat tekintve *Olaszországban* a legkisebb az átlagos élettartam (12 év), míg *Németországban* a legnagyobb (34 év).³⁷

A kisvállalatok számottevő szerepet töltenek be mind a gazdaságban, mind a társadalomban. Egyfelől nélkülözhetetlenek a termék-előállításban és a szolgáltatások nyújtásában, a gazdaság teljesítményéhez való hozzájárulásban, de ennél is fontosabb a foglalkoztatásban és a társadalom stabilizálásában betöltött szerepük. Az Egyesült Királyság egyik stratégiai vitaanyaga a vállalkozások, és a gazdaság egészsége között von párhuzamot: *“a vállalatindítások alapvetőek a gazdaság egészségéhez, mert ezek az innovációk és az új ötletek forrásai,*

³⁴ Audretsch, D. B. et al. (2002): Entrepreneurship: determinants and policy in a European US comparison. In Zöld könyv-Vállalkozói szellem Európában. Europäische Kommission, Brüssel, 2003. 01. 21.

³⁵ Román, Z. (1998): az EU csatlakozás és a kis- és középvállalati szektor. Közgazdasági Szemle, 1998/1.

³⁶ Observatory (1994): The European Observatory for SMEs. Second annual Report, idézi Román (1998)

³⁷ The Observatory, 2001, 422. oldal, idézi Román Z. (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? –A vállalkozás- és kisvállalatkutatásokról. Vezetéstudomány, 2002./7-8.

*gazdagodást és munkahelyet hoznak létre, fokozzák a versenyt és bármilyen háttérrel mindenkinek lehetővé teszik képességei realizálását”.*³⁸

Az alábbiakban összefoglaljuk a kis- és középvállalkozások gazdasági és társadalmi szerepét.

1.4.1. Gazdasági teljesítmény

A különböző méretű vállalatok együttműködése és a vállalatok kölcsönös függősége a modern gazdasági élet alapvető jellemzője. Az egészséges gazdaság megteremtéséhez egyformán szükség van nagyvállalatokra és kisvállalatokra.³⁹

A kutatások szerint a GDP-t számos tényező befolyásolja, ezek közül a vállalkozó szellem egyértelműen pozitívan járul hozzá a gazdasági növekedéshez.⁴⁰

A nagyvállalatok GDP-hez való hozzájárulása nagyobb, mint a kis- és közepes vállalatoké. Az egy főre jutó GDP és az átlagos vállalati méret között pozitív kapcsolat van. Az *Európai Unió* adatait figyelembe véve tény az is, hogy tendenciaszerűen minél nagyobb a vállalat mérete, annál nagyobb a munkatermelékenység és a jövedelmezőség. Bizonyos mértékig ez a kis- és nagyvállalatok közötti ágazati struktúrában lévő különbségekre vezethető vissza. A közepes és a nagyvállalatok munkatermelékenysége között kevesebb, mint 10% a különbség, a kisvállalatok és a mikrovállalkozások esetében mintegy fele a termelékenység a nagyvállalatokénak. A jövedelmezőséget tekintve a nagyvállalatoké 51%, a közepeseké 41%, a kisvállalatoké 31%, míg a mikro-vállalkozásoké 14 % körüli értéket mutat.⁴¹

Az általánosságban érvényes megállapítások ellenére elmondhatjuk, hogy a kis- és középvállalatok lényeges gazdasági mutatókat tekintve sokszor jobb eredményt érnek el, mint a nagyvállalatok. Ennek oka elsősorban a nagyobb rugalmasság, a piaci rések megtalálása, a gyors innováció és az egyedi igények kielégítése. Nem elhanyagolható szempont továbbá a vállalkozó motivációja és sokszor személyes részvétele a vállalkozás munkájában.⁴²

Az újabb kutatások azt mutatják, hogy a magasabb termelékenység nem általában igaz a kis- és középvállalatokra, hanem az induló új kis- és középvállalatokra jellemző. Pozitív korrelációs kapcsolat figyelhető meg a gazdasági növekedés és az

³⁸ A comprehensive strategy for start-ups. (2002). A consultation document. May, 2002. Small Business servicer. U. K. idézi Román (2002a) 25. oldal.

³⁹ Fülöp, Gy. (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem - Aula Kiadó.

⁴⁰ Például Audretsch, D. B. (2002): Entrepreneurship: A survey of the literature; Audretsch-Thurik-Verheul-Wennekers (2002): Determinants and policy in European-US comparison, GEM éves kutatási jelentések. Idézi Zöld könyv-Vállalkozói szellem Európában. 2002.

⁴¹ KMU in Brennpunkt. (2002): Hauptergebnisse des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU.

⁴² Mugler, J. (1993): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Springer Verlag, Wien New York.

új vállalatok alapítása között.⁴³ Ez szorosan összefügg a vállalkozások innovációban betöltött szerepével.

1.4.2. Innováció

Bár a gazdasági teljesítmény nem független az innovációtól, mégis külön kitérünk rá. *Schumpeter* megközelítésében a vállalkozás nem más, mint innováció. Szerinte azonban az innováció még a nagyméretű vállalkozásokkal kapcsolódott össze.⁴⁴

Mára sokan egyértelműen a kisvállalatokhoz társítják az innovációt, hiszen úgy tartják, hogy ők azok, akik az új ötletek és találmányok fő forrását biztosítják. A nagyvállalatok jelentős tőkéje ellenére a hetvenes és nyolcvanas évek során az amerikai Találmányi Hivatalnál bejelentett szabadalmak harmada egyéni vállalkozóktól, negyede a száznál kevesebb főt foglalkoztató kis cégektől eredt.⁴⁵

Véleményünk szerint mindkét vállalati szféra jelentős, de eltérő szerepet játszik az innovációban. Az empirikus kutatások azt mutatják, hogy a csúcstechnológiai innovációk esetében és akkor, ha a termék az életciklus görbe kezdeti szakaszán van, domináns szerepük van a kis- és középvállalatoknak.⁴⁶

1.4.3. A verseny elősegítése

A fogyasztó kegyeiért folytatott verseny elősegítése és fenntartása révén jelentős szerepük van a kis- és középvállalkozásoknak a piacgazdasági rendszer erősítésében.

Új vállalatok létrehozása növeli a verseny intenzitását. A verseny nyomására a többi cég megpróbálja teljesítményét fokozni vagy új innovációval előállni. Ez a folyamat erősíti a gazdaságot, és előnyöket biztosít a vevők számára elsősorban sokszínűbb kínálat és alacsonyabb árak formájában.

Az európai integráció létrehozásával jelentős mértékben növekedett a versenyintenzitás, nemcsak a nemzetközi, de az egyes belföldi piacokon is. Az 1995-től 2000-ig terjedő időszakban a külföldi versenytársak részéről a kis- és középvállalatok fele, a belföldi versenytársak részéről pedig 22%-a érzékelt növekvő versenyt.⁴⁷

⁴³ Reynolds, P.-Hay, m.-Bygrave, W.-Camp, S.-Autio, E. (2001): GEM 2001 Executive Report, London
idézi Szerb, L.-Ulbert, J. (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. Vezetéstudomány, 2002/7-8.

⁴⁴ Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

⁴⁵ Csath M. (1993): Stratégiai tervezés és vezetés. „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., Sopron-Budapest.

⁴⁶ Ács, J. Z. – Audretsch, D. (1987): Innovation, Market Structure, and Firm Size. The Review of Economics and Statistics. November. Idézi Szerb, L.-Ulbert, J. (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. Vezetéstudomány, 2002/7-8.

⁴⁷ KMU in Brennpunkt. (2002): Hauptergebnisse des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU.

A modern versenynek sok megjelenési formája van: ár, hitelfeltételek, szolgáltatás, termékfejlesztés, technológiai innováció és így tovább. Az európai kis- és közép-vállalatok többsége a vevőszolgálat, valamint a termékek és szolgáltatások minősége révén próbálja megnyerni a vevőket.

Harmadik legfontosabb versenytényezőként említették az árat.

1.4.4. Foglalkoztatás

Egyre inkább igaz az, hogy nem a nagy, hanem az új és kisebb méretű vállalatok teremtik a legtöbb munkahelyet. Egy felmérés szerint az *Európai Unióban* 1988 és 2001 között csökkent (mintegy 2%-kal) a nagyvállalati munkahelyek száma, míg a kis- és közép-vállalati szektorban nőtt a foglalkoztatás. A növekedés fő forrását a mikrovállalkozások (7%) és a kisvállalatok (3%) adták. Az 1993-tól 1997-ig tartó mélyponton való stagnálás után a foglalkoztatás a közép- és a nagyvállalatoknál csak 1997-től kezdve nő, de még mindig nem érte el az 1988-as szintet.⁴⁸

Az *Európai Unióban* a 2000-es adatok szerint⁴⁹, mintegy 80 millió embert foglalkoztatnak a kis és közép-vállalatok, ez a foglalkoztatott létszám kétharmadának felel meg. A kis- és közép-vállalati szektoron belül a mikrovállalkozások részesedése megegyezik a kis- és közép-vállalatok részesedésének összegével.

Az egyes országok között jelentős különbségek vannak. Míg például *Olaszországban* a teljes foglalkoztatásból 48 %-ban, *Görögországban* 57%-ban részesednek a mikrovállalkozások, addig ezzel ellentétben *Izlandon* vagy az *Egyesült Királyságban* az összes munkahely több mint 45%-át adják a nagyvállalatok.

Az átlagos európai vállalat 6 főt foglalkoztat. Ebből a kis- és közép-vállalati szektor átlagosan 4 főnek ad munkahelyet. Az európai vállalatok viszonylag kicsik, összehasonlítva az *USA* és *Japán* vállalataival. Egy átlagos japán vállalat 10 főt, egy amerikai 19 főt foglalkoztat. Ebből következik az, hogy a kis- és közép-vállalatok foglalkoztatásban való részesedése *Japánban* csak 33%, az *USA*-ban pedig 46%, ami jóval kisebb, mint a már említett európai 66%.

Azt, hogy a vállalkozásoknak jelentős szerepük van a foglalkoztatásban a kutatások is alátámasztják, amik szerint az erős vállalkozói tevékenységgel jellemezhető országokban jelentősen csökken a munkanélküliségi ráta.⁵⁰

⁴⁸ Az EIM Business & Policy Research becslése. Idézi KMU in Brennpunkt. (2002): Hauptergebnisse des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU.

⁴⁹ Az Európai Unióra vonatkozó 2000-es statisztikai adatok forrása: KMU in Brennpunkt. (2002): Hauptergebnisse des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU. Az adatok az Európai Unió országain kívül tartalmazzák Izland, Lichtenstein, Norvégia és Svájc adatait is.

⁵⁰ Audretsch, D. B. (2002): Entrepreneurship: A survey of the literature idézi Zöld könyv 2002.

1.4.5. Társadalmi szerep

A vállalkozások, azáltal, hogy hozzájárulnak a jóléthez, és a munkahelyek teremtéséhez jelentős társadalmi szerepet töltenek be. Ezen túlmenően azonban ki kell emelnünk még néhány nagyon lényeges tényezőt, amelyek szorosan összefüggnek a gazdasággal, mégis, elsősorban társadalmi következményük van.

Mivel a vállalkozások sokféle ágazatban, térségben jelen vannak, makrogazdasági szinten csökkentik a kockázatot, és nemcsak a gazdasági stabilitás irányába hatnak, de adott esetben megakadályozhatják egy mélyebb társadalmi válság kialakulását is. Elősegíthetik az elmaradott régiók felzárkózását, a hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatását.

Nem elhanyagolható szempont, hogy a vállalkozás a biztonság és a függetlenség megteremtésén kívül segít a személyes képességek kibontakoztatásában, hozzájárul az egyének önmegvalósításához. A felmérések azt mutatják, hogy a munkával való elégedettség a vállalkozók körében nagyobb fokú, mint az alkalmazottak körében.⁵¹

Bár a nagyvállalatok körében sokkal inkább megjelenik a társadalmi felelősségvállalás, a kisvállalatoknál sem beszélhetünk teljes érzéketlenségről. Az európai mikrovállalkozások 48%-a, a kisvállalatok 65%-a, míg a középvállalatok 70%-a aktivizálta magát a társadalmi felelősség érdekében.⁵²

A vállalkozások gazdaságban és társadalomban betöltött jelentős szerepéhez képest viszonylag nehezen bontakoztak ki az ezzel kapcsolatos kutatások. Vitatott, hogy önálló diszciplínáról beszélhetünk-e vagy csak egy fontos kutatási területről. A kutatás jellemzője, hogy mindinkább összekapcsolódik a vállalkozás és a kisvállalat kutatása. A fő irányok a következők⁵³:

- A vállalkozó személyiségjegyei.
- A vállalkozás indításának, sikerének, növekedésének környezeti feltételei.
- A kis- és középvállalatok vezetésének, finanszírozásának, innovációs tevékenységnek sajátos vonásai.
- A kis- és középvállalatok társadalmi-gazdasági szerepe, intézményi rendszere, támogatási formái.

A kis- és középvállalatok támogatási formái hazánkban most kerülnek kialakításra, illetve átalakítás alatt vannak. A fejlett országokban politikai téren is viszonylag korán felismerték a kisvállalatok támogatásának szükségességét. Az *Egyesült Államokban* a 163. törvény alapján jött létre 1953-ban a *Kisvállalati Hivatal* (Small Business Administration), mely fontos szerepet kapott a kisvállalatok

⁵¹ Dritter europäischer Bericht über die Arbeitsbedingungen (2000). Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens und Arbeitsbedingungen.

⁵² KMU in Brennpunkt. (2002): Hauptergebnisse des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU.

⁵³ Román Z. (1997): Vállalkozás-és kisvállalkozás-kutatások. Vezetéstudomány, 1997/12. és Román Z. (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? -A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról. Vezetéstudomány, 2002. 7-8. szám.

támogatásában, segítségével. Hasonlóan korán kaptak kitüntetett figyelmet *Japánban* is a kis- és középvállalatok, míg *Európában* csak az olajválság utáni időszakra jellemző ez.⁵⁴

Jelenleg mind az OECD mind az *Európai Unió* kiemelten foglalkozik a kis- és középvállalatok helyzetével, szerepével. Az OECD 2000. júniusában fogadta el a *Bologna-i Chartát a kis- és középvállalati politikáról*, az Európai Unióban pedig az „*Európai Kisvállalati Chartát*”, melyhez 2002. áprilisában a jelölt országok is csatlakoztak.

Az *Európa Tanács* 2000. márciusában Lisszabonban elfogadott stratégiája szerint az *Európai Unió* 2010-re „a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdasági térsége lesz”. A stratégia a versenyképesség és a tudásalapú gazdaság dinamikájának növelését, a tartós gazdasági növekedést, több és jobb munkahely, nagyobb társadalmi összefogás biztosítását célozza. A célok megvalósításában óriási szerepe van a vállalatoknak, különösen a kis- és középvállalatoknak.⁵⁵

Az *Európa Tanács* 2000. június 19-20-i ülésén hatályba lépett *Európai Kisvállalati Charta* a kisvállalkozásokat az európai gazdaság gerincének, motorjának definiálja. A Charta a kis- és középvállalkozások fejlesztésével összefüggő célként a kis- és középvállalkozások a gazdaság teljesítményéhez való hozzájárulás növelésére, a vállalkozások környezetének fejlesztésére, valamint fejlődési, innovációs potenciáljuk javítására koncentrált.

10 területet vizsgál:

1. Vállalkozói kezdeményezésre nevelés és képzés.
2. Olcsóbb és gyorsabb vállalat alapítás.
3. Jobb jogi és igazgatási előírások.
4. Vállalkozói ismeretek.
5. Az internethez való hozzáférés javítása.
6. A belső piac jobb kihasználása.
7. Adó-, és pénzügyek.
8. A kisvállalatok technológiai potenciáljának erősítése.
9. Az elektronikus kereskedelem sikeres modelljei és kiemelt támogatás a kisvállalatok részére.
10. A kisvállalati érdekek erősebb és hatékonyabb képviselője az Unió és a tagállamok szintjén.

Az *Európai Unió* kis- és középvállalatokra vonatkozó, jelenleg érvényes programját 2000. december 20.-án fogadták el. A 2001-2005-re szóló *Többéves Vállalat- és Vállalkozásfejlesztési Program*⁵⁶ a negyedik ilyen program, amely az

⁵⁴ Román Z. (1997): Vállalkozás-és kisvállalkozás-kutatások. Vezetéstudomány, 1997/12.

⁵⁵ Európa Tanácsi dokumentum 6707/02 2002. 03.08.

⁵⁶ A program fő célkitűzéseit és eszközeit a Kis- és középvállalatok az Európai Unióban. című Üzletvezetés 2002. 11.28. cikk alapján foglaltuk össze.

előző, 2000. december 31-én lezárt 3. Program eredményeire, tapasztalataira épül. Az új program középpontba helyezi a new economy (új gazdaság) kis- és középvállalkozásokat érintő kihívásait: a költségtakarékosságot és a hatékonyságnövelést.

A célkitűzések között szerepelnek:

- az adminisztrációs és jogi környezet egyszerűsítése,
- a pénzügyi környezet fejlesztése,
- az információs szolgáltatás bővítése,
- a versenyképesség növelése (innováció, K+F szolgáltatások javítása),
- a vállalkozói kultúra célcsoportok szerinti fejlesztése (fiatalok, nők, kisebbségek),
- dereguláció, bürokrácia csökkentése.
- a kkv-k érdekvédelmének biztosítása a közösségi törvényalkotásban.
- a kkv programok közötti információáramlás elősegítése.

A 4. Többéves Program (2001-2005) célkitűzéseit három pénzügyi eszköz segítségével kívánja elérni.

I. KKV Garancia Alap (SME Guaranty Facility), amely olyan hitelek biztosítását jelenti, melyek, teljes vagy részleges garanciát biztosítanak, így elősegítve a vállalatok kockázatmegosztását. Ennek keretében négy eszköz áll rendelkezésre:

1. Garancia a növekedési potenciállal rendelkező KKV-k hitelfelvételeihez, a 100 alkalmazottnál kevesebbet foglalkoztató cégek számára, a pénzügyi kockázatok csökkentésére.
2. Mikro-hitel garanciák, melyek maximum 10 alkalmazottat foglalkoztató kisvállalkozások részére biztosíthatók, legfeljebb 25.000 € összegben.
3. Informatikai beruházásokhoz kapcsolódó garanciák, maximum 50 főt foglalkoztató kis cégek számára.
4. Garancia a működési potenciállal rendelkező, működő vagy induló vállalkozások befektetéseire maximum 500.000 € értékben.

II. *Európai Technológiai Eszköz* (European Technology Facility), amely az indulási nehézségek leküzdésére, a kisvállalatok növekedési potenciáljának kihasználására nyújt segítséget.

III. *Seed Capital Action* célja a szakmai képzési költségekhez való hozzájárulás, a résztvevők megfelelő felkészültségének előkészítése érdekében.

2001-ben az *Európa Tanács* elfogadta a fenntartható fejlődés stratégiáját, és a környezet dimenzióval egészítette ki a lisszaboni stratégiát. Elismerte, hogy radikális változásokra van szükség a gazdaságban, ahhoz, hogy 2010-ig 15 millió új munkahelyet tudjanak teremteni. A kezdeményezések ellenére még mindig jelentős lemaradást mutat *Európa az Egyesült Államokhoz képest*.⁵⁷

⁵⁷ Zöld könyv-Vállalkozói szellem Európában. 2002.

Az európai kis- és középvállalati politika legutóbbi jelentős kezdeményezése a 2003-ban megjelent a Zöld Könyv - Vállalkozói szellem Európában, amely az Európai Kisvállalati Charta-ban foglalt gondolatokat viszi tovább, különös hangsúlyt fektet a tudás alapú beruházások, munkahelyek és növekedés, az innováció és a vállalati dinamika támogatására.

A *Zöld Könyv* definiálja a vállalkozó szellemet, leírja, hogy miért fontos, és rámutat arra, hogy *Európa* még mindig lemaradást mutat ezen a téren. Több felmérésre hivatkozva megállapítja, hogy az európaiak 45%-a, az amerikai polgárok 67%-a kezdene önálló vállalkozásba. Az európaiak 4,5%-a hoz létre jelenleg vagy hozott létre az elmúlt 3 évben vállalkozást. *Amerikában* ez az adat lényegesen magasabb, 13%. Az európaiak könnyebben adják fel, ha nehézségekbe ütköznek, mielőtt még a piac tesztelné a vállalkozást. Az amerikai vállalkozások sokkal inkább növekedésorientáltak.

Választ keres arra, hogy hogyan érheti el az *EU*, hogy több vállalkozó legyen, hogyan érhetik el a növekedésorientációt és a vállalkozótársadalom megvalósítását. Végül konkrét cselekvési javaslatokat fogalmaz meg: *Európa* számára az igazi kihívást a vállalkozások számának növelése, a növekedésorientáció megteremtése jelenti. Ezt koordinált vállalkozói politikával, a legjobb gyakorlatot alapul vevő benchmarking-gal, a vállalati növekedés és fejlődés akadályainak (például bürokrácia, pénzügyi források hiánya, ismeretek hiánya) elhárításával, oktatással és a vállalkozó lét vonzóvá tételével érheti el.

1.5. A hazai kisvállalatok bemutatása

A vállalkozások magyarországi fejlődését tekintve *Vecsenyi* három szakaszt különböztet meg: 1982-1990 a magánvállalkozások kialakulása, 1990-2000 a magángazdaság kialakulása, 2000-től pedig a vállalkozói társadalom kialakulása.⁵⁸ Az első időszakot a vállalkozások számának gyors növekedése, és többségük sikeres működése jellemezte. A második korszakban jelentős gazdasági és társadalmi átalakulás eredményeként a magyar vállalkozások mellett megjelentek a külföldi kis- és nagyvállalatok. A verseny, a piacvesztés és a hozzá nem értés miatt a vállalkozások nagy része (mintegy 80%-a) szűnt meg. A kialakuló vállalkozási társadalom jellemzője, hogy dinamikus egyensúly jön létre a nagyobb vállalatok és a kisebb vállalkozások között, a fejlett piacgazdaságokhoz hasonlóan.

A vállalkozások kialakulása nem volt előzmények nélküli a magyar gazdaságban. A szocialista rendszerben a vállalkozók kezdetben nemkívánatos, később megtűrt gazdasági szereplők voltak. Ez egyrészt elősegítette a vállalkozók nagyfokú alkalmazkodóképességnek kialakulását, másrészt hozzájárult a vállalkozók nem túl kedvező hazai társadalmi megítéléséhez.⁵⁹

⁵⁸ Vecsenyi J. (2003): Vállalkozás-az ötlettől az újrakezdésig. Aula Kiadó.

⁵⁹ Lásd részletesen Hernádi, L.: A vállalkozáselmélet fejlődéstörténete, microCAD '89. Miskolc

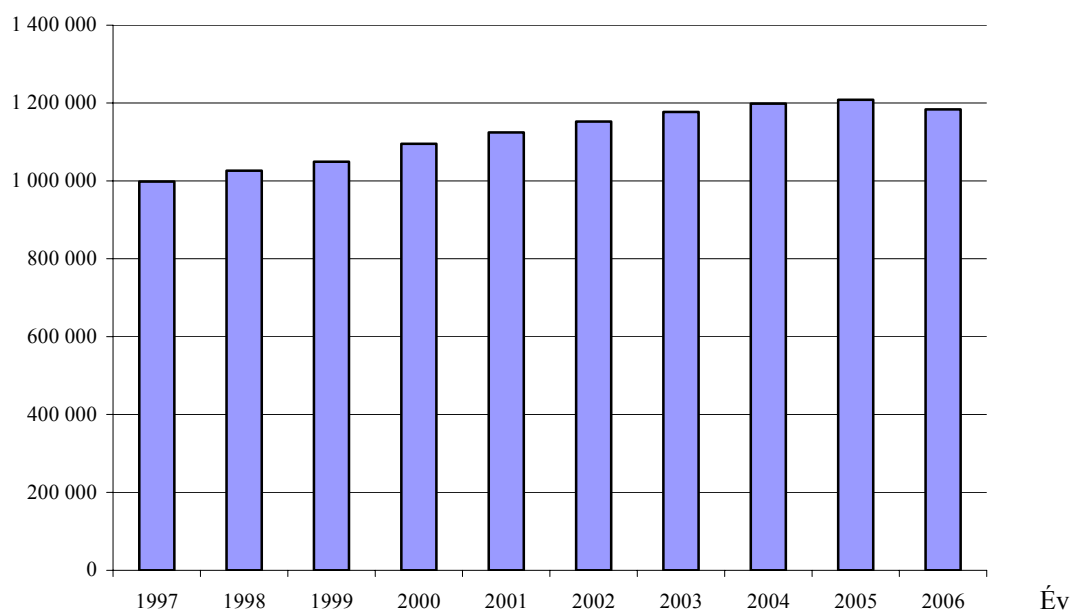
A hazai vállalkozói aktivitást nagymértékben befolyásolta a makro- és a versenykörnyezet jellemzőinek alakulása. A magyar gazdaság fejlődését tekintve, az átmenetre koncentrálva többféle korszakolás jelenik meg, kiemelve az egyes időszakok fő sajátosságát. *Lóránt* a következő korszakokat különbözteti meg: 1992-ig pangás és reformok, 1993-94 egyensúlyvesztés, 1995-96 stabilizáció, 1997-2000 fellendülés, 2001-2002 korrekció.⁶⁰

A regisztrált vállalkozások számának alakulását mutatja a 4. ábra. A sajátosságok alapján a vállalatfejlődés extenzív és intenzív szakaszát különbözteti meg *Szerb és Ulbert*: az extenzív szakasz 1990-1996-ig tartott, az intenzív szakasz pedig 1997-től. Az extenzív szakaszban 1993-ig a gazdaságot recesszió, 1994-től 1996-ig stabilizáció jellemezte.⁶¹

4. ábra. A regisztrált vállalkozások száma Magyarországon (1997-2006)

(www.ksh.hu)

Vállalkozások száma



A recesszió időszaka (1989-1993)

- A demokratikus politikai intézmények és a piacgazdaság jogszabályi hátterének kialakulása kedvező alapot jelentett a vállalkozások kialakításához.

⁶⁰ Lóránt, K. (2002): Magyar csoda. Cégvezetés, 2002. február. Idézi Roóz, J. (2002): Vállalkozások gazdaságtana. Perfekt.

⁶¹ Szerb, L.-Ulbert, J. (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. Vezetéstudomány. 2002/7-8. szám. Az egyes szakaszok sajátosságait ez alapján mutatom be.

- A központi támogatások, kedvezmények is a vállalkozások kialakításának irányába hatottak.
- Makrogazdasági szinten 1993-ig recesszió, majd 1994-től 1996-ig stabilizáció volt jellemző.
- A vállalkozások egy része nem piaci elven, a szerves fejlődés eredményeként jött létre, hanem kényszervállalkozás. A privatizációt követő szervezeti átalakulások és a fél-legalitásra való törekvés jelentős szerepet játszott a kialakulásukban.
- A vállalkozások számának robbanásszerű emelkedése nem vezethető vissza csak a piacon kívüli kényszerre. A kedvezőtlen gazdasági folyamatok adócsökkentő, adóoptimalizáló céljai piaci kényszerként hatottak az új vállalkozások létrehozatalánál.
- A piaci kereslet visszaesése kedvezőtlenül hatott a vállalkozások növekedési lehetőségeire. A vizsgált négy év alatt a GDP csaknem 20%-kal, a lakossági fogyasztás 5-6%-kal csökkent, a munkanélküliség 12% felé emelkedett.
- A növekedés további gátját jelentette a tőkehiány, ami a háztartási megtakarítások drasztikus csökkenésére, a bankszektor átalakulási problémáira, valamint arra vezethető vissza, hogy a kormány elsősorban a piacgazdasági keretfeltételek megteremtésére koncentrált.

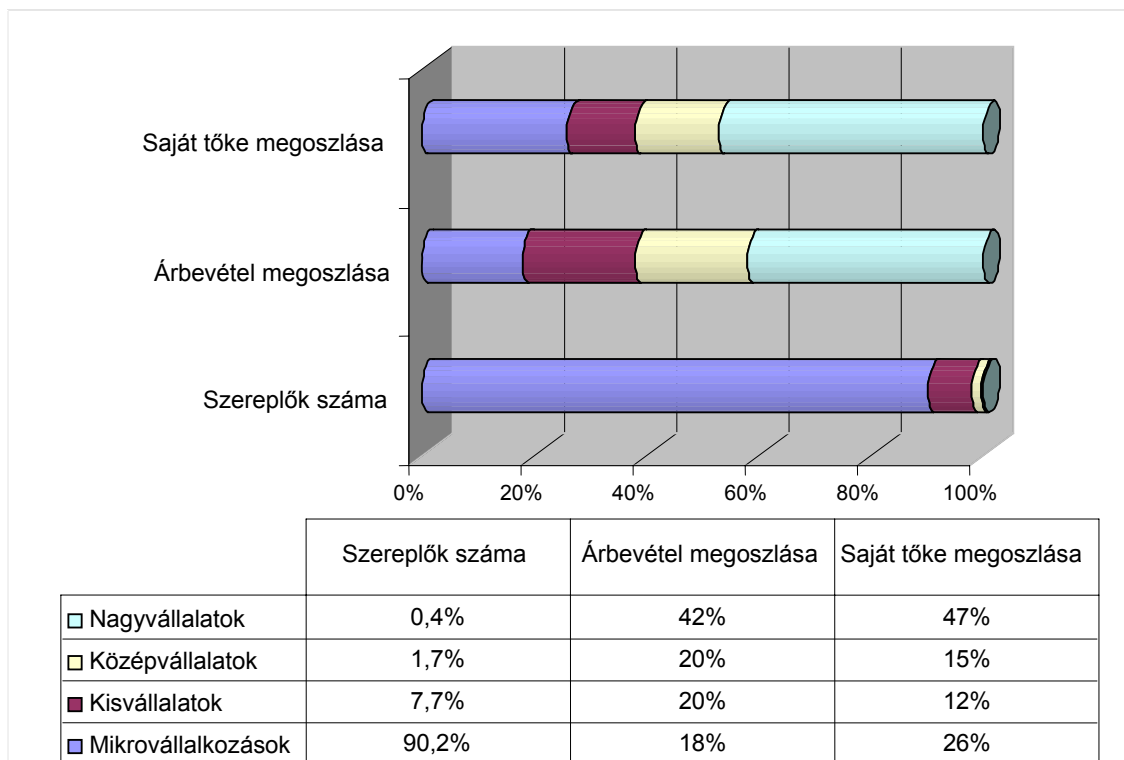
A konszolidáció időszaka (1994-1996)

- A *Bokros-csomag* bevezetésével megkezdett sokkterápia kedvezőtlen makro-gazdasági környezetet jelentett a vállalkozások számára is. Erőteljesen mérséklődött a vállalkozások számának növekedése.
- A stabilizáció legfontosabb jellemzője a privatizációs folyamatok felerősítése. A növekedés a külföldi tulajdonú nagyvállalatok állami eszközökkel történő kedvezményei révén indult meg ismét. Míg a nagyvállalatok termelése 1995-96-ban 3%-kal nőtt, addig a kicsiké 10%-kal visszaesett.
- A pótlólagos tőke ugyanakkor lehetővé tette, hogy a hazai kis- és középvállalkozások is egyre inkább bekapcsolódjanak a gazdasági folyamatokba. Bár a GDP-hez való hozzájárulásuk csökkent, növekedett a foglalkoztatásban betöltött szerepük. Míg 1994-ben a magánszektorbeli munkavállalók harmadát, addig 1996-ban már a felét foglalkoztatta 50 fő alatti vállalkozás. A hazai munkanélküliségi ráta 1,5-2%-kal csökkent az időszakban.
- A nagyvállalatok hálózatosodása, beszállítói körének kialakítása hozzájárult a kis- és közepes vállalkozások növekedési feltételeinek javulásához.

Intenzív szakasz (1997-től)

- Az intenzív szakasz egyik lényeges jellemzője, hogy megtorpant a vállalkozások számának növekedése, sőt a regisztrált vállalkozások száma 1997-ben ismét 1 millió alá esett.
- A vállalkozások működtetése került előtérbe az extenzív szakasz alapítás-orientáltságával szemben.
- A belső átrendeződés időszaka az intenzív szakasz. Folytatódott az egyéni vállalkozások arányának csökkenése, a nem piaci kényszer szülte egyéni vállalkozások megszűnnek, vagy társas vállalkozássá alakulnak. Míg 1990-ben a vállalkozások 95,1%-a volt egyéni vállalkozás, addig 2000-ra ez fokozatosan 62,4%-ra csökkent.
- Kialakult a normálisnak tekinthető piramis, aminek jellemzője, hogy a vállalkozások legnagyobb része mikrovállalkozás. Arányukat tekintve a következő szinten a kisvállalatok, majd a középvállalatok vannak, végül a legkisebb részarányt a nagyvállalatok képviselik. Kimutatható, hogy az árbevétel és a saját tőke vonatkozásában fordított piramis állítható fel (5. ábra).

5. ábra. A gazdasági szereplők számának, teljesítményének és saját tőkéjének megoszlása a vállalati méret szerint
(Pitti, Z., 2001)



- Az intenzív szakaszban a beszállítói kapcsolatok kiteljesedése jellemző.⁶²
- A makrogazdasági folyamatok következtében a háztartások fogyasztása növekedett, 1999-re meghaladta az 1980-as szintet. A háztartási megtakarítások 1997-98-ban a GDP növekedési ütemét követték.
- Csökkent a tőkehiány, megjelent a kockázati tőke és az u.n. üzleti angyalok által biztosított kockázati tőke a kis- és középvállalati szektorban is.
- Az intenzív szakasz tisztulási folyamatát jól mutatja, hogy a regisztrált vállalkozásokon belül nőtt a működő vállalkozások aránya (4. táblázat).

4. táblázat. A működő vállalkozások számának alakulása (2002 – 2006)
(www.ksh.hu)

Év	A regisztrált vállalkozások száma (db)	A működő vállalkozások száma (db)	A működő vállalkozások aránya (%)
2002	1 152 221	645 881	56,06%
2003	1 176 934	693 788	58,95%
2004	1 198 628	700 855	58,47%
2005	1 208 780	708 307	58,60%
2006	1 183 953	707 756	59,78%

Érdekesség, hogy a működő gazdasági szervezeteken belül a vállalati méret alapján gyakorlatilag nem történt átrendeződés az elmúlt öt évben. Nagyon kismértékben meg lehet figyelni a mikrovállalkozások arányának növekedését, de szignifikáns trend nem figyelhető meg. A működő gazdasági szervezetek számát és megoszlását mutatja az 5. táblázat 2002 és 2006 között.

5. táblázat. A működő gazdasági szervezetek száma és megoszlása
(www.ksh.hu)

Év	Mikrovállalkozás		Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat	
	db	%	db	%	db	%	db	%
2002	613 341	94,96%	26 157	4,05%	5 337	0,83%	1 046	0,16%
2003	660 950	95,27%	26 829	3,87%	5 006	0,72%	1 003	0,14%
2004	667 100	95,18%	27 782	3,96%	5 015	0,72%	958	0,14%
2005	673 527	95,09%	28 806	4,07%	5 028	0,71%	946	0,13%
2006	672 345	95,00%	29 507	4,17%	4 980	0,70%	924	0,13%

⁶² Köhegyi, K. (1999): A kisvállalkozások értékesítési piacai. Közgazdasági Szemle, 1999/12.

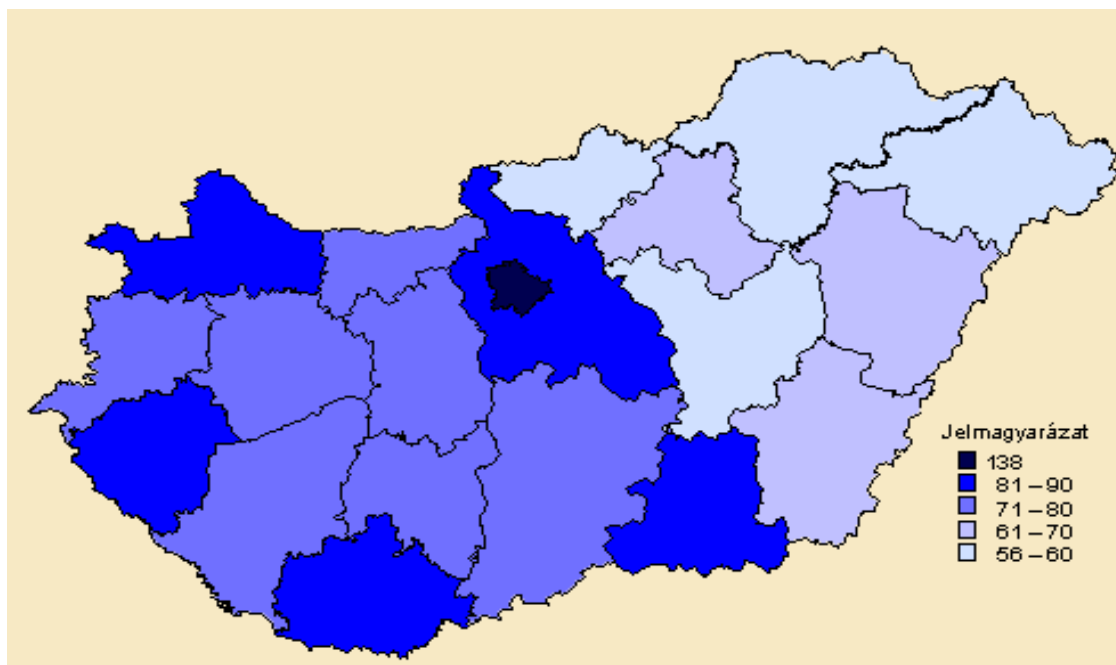
A működő vállalkozások földrajzi megoszlását tekintve jelentős különbségek vannak az országban. *Budapest* kiemelkedő ebből a szempontból, és *Nyugat-Magyarország* messze meghaladja a keleti megyéket. A működő vállalkozások 1000 lakosra jutó számát mutatja a 6. ábra.

A társasági forma vonatkozásában, 2002-ben 708.513 egyéni vállalkozót, 8.113 közkereseti társaságot, 208.454 betéti társaságot, 182.242 kft-t és 4.425 részvénytársaságot és 6.768 szövetkezetet regisztráltak.⁶³

A *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)⁶⁴ elnevezésű nemzetközi kutatás eredményei alapján *Európában a második, a világon a nyolcadik helyen állunk a vállalkozói aktivitást tekintve*. Az összehasonlítás alapjául szolgáló *Teljes Vállalkozási Mutató* a születőben lévő és az új vállalkozások részarányát mutatja a teljes felnőtt lakosságon belül. *Magyarország* 12%-os értéke azt jelenti, magyar vállalkozói aktivitás szintje messze meghaladja a tanulmányozott európai országok átlagát, csak a legdinamikusabban fejlődő *Írország* előzi meg. Ez kapcsolatban áll a hazai, az *Európai Unió* átlagát kétszeresen meghaladó gazdasági növekedéssel.

A vállalkozások nemzetközi átlagot meghaladó szintje, a lehetőség motiválta vállalkozások magas aránya, a női vállalkozók részaránya, és a vállalkozói keretfeltételek alakulása alapján *Magyarország* sokkal inkább hasonlít a fejlett országok magas vállalkozói aktivitású tagjaira (*Új-Zéland, Írország, USA*), mint a fejlődő országokra.

6. ábra. A működő vállalkozások 1000 lakosra jutó száma 2000-ben
(Forrás: KSH)



⁶³ A kis- és középvállalkozások helyzete 2002 éves jelentés. Magyar Gazdaságelemző Intézet, 2.1. táblázat, 84. oldal.

⁶⁴ A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 1997-ben indult a Babson College (USA) és a London Business School (UK) közös projektjeként. A program alapcélja a vállalkozói aktivitás és a gazdasági növekedés kapcsolatának elemzése. 2001-ben pedig már 29 országban végezték el a kutatást. Magyarország először 2001-ben csatlakozott a GEM projekthez. GEM 2001 Magyarország.

A következő évek legnagyobb kihívásai a magyar kis- és középvállalkozások számára az Európai Unióhoz való csatlakozás teremtette új feltételek lesznek.

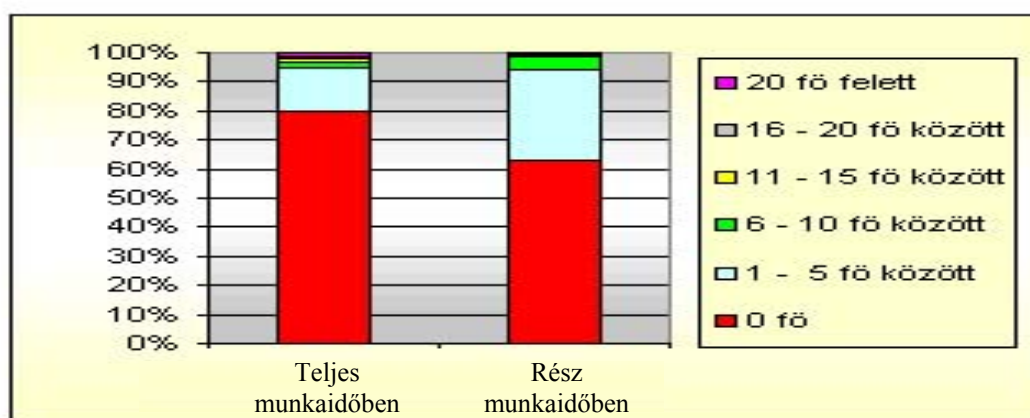
A GEM megállapításai alapján a hazai vállalkozások fejlődésének legfontosabb korlátja a tőkehiány. A vállalkozások külső tőkével való ellátása alacsony szinten áll. A kockázati tőkefinanszírozás nem jellemző forrásbevonás a hazai vállalkozások számára. A nemzetközi átlagokhoz képest itt mutatkozik a legnagyobb lemaradás.

A sokat kritizált banki magatartás és kölcsönök esetében nemzetközi összehasonlításban nem állunk rosszul, viszont nagyon kevesen vannak a hazai üzleti angyalok, mindössze a lakosság 2,2 százaléka fektetett az elmúlt három évben olyan vállalkozásba, amely nem a sajátja volt.

A *kormányzati kkv politika* vonatkozásában máshol sem jobb a helyzet, a szabályozás, a gazdaságpolitika, a törvénykezés a kisebb vállalatok érdekeivel a legtöbbször nem harmonizál és a hosszú távú tervezhetőség sem igazán lehetséges. Javítani kell a helyi, regionális politika vállalkozásfejlesztését, az önkormányzatok nem fordítanak kellő figyelmet a vállalkozásokra. Pozitív, hogy a KKV-k támogatása előtérbe került, bár jelenleg felemás eredményekről számolhatunk be.

A *vállalkozásélénkítő programban* szereplő, pályázatokon elnyerhető vissza nem térítendő támogatásokért és a bankoknál meghirdetett kedvezményes hitelekért nem tülekednek a vállalkozások. Ennek fő oka, hogy a program leginkább a kedvezményes hitelekre épít. A vissza nem térítendő támogatásokhoz szokott vállalkozók idegenkednek ettől a piackonformabb formától.⁶⁵ Az *Európa tervben* szereplő fejlesztési tőkebefektetési program, amely szerint a *Magyar Fejlesztési Bank Vállalkozásonként* 50-500 millió forint közötti tőkeemeléssel szerezhethet legfeljebb 49%-os tulajdonrészt, amit 5 éven belül értékesítenie kell, szintén idegenkedéssel fogadták a vállalkozások.

7. ábra. A magyar kis- és középvállalatok számának megoszlása a kutatás-fejlesztési, innovációs humán erőforrás függvényében
(Kiss Katalin, 2003)



⁶⁵ Pályamódosítás -Vállalkozásfejlesztési pénzek parlagon. HVG 2003. október 18.

A jövőben egyre nagyobb szerepe lesz az állami garanciavállalásnak, az alternatív finanszírozási formáknak, mint a lízing vagy a faktoring és a tőkejellegű finanszírozási formáknak.⁶⁶

Az *Európai Unió* fejlesztésében kiemelkedő szerepe van a kutatás-fejlesztésnek. Míg *Japánban* a GDP 3%-át, az USA-ban 2,7%-át fordítják kutatás-fejlesztésre, addig az *Európai Unióban* átlagosan csak a GDP 1,9%-át.⁶⁷ Az EU globális hátrányát ebben a vonatkozásban csak növeli majd az új tagok belépése. *Magyarországon* a GDP mindössze 0,8%-a jut K+F-re, és a kutatás-fejlesztési eredmények új vállalkozásokba történő beépülése, illetve a növekvő vállalkozások által történő felhasználása sem tekinthető intenzívnek. A magyar kis- és középvállalkozások megoszlását mutatja a 7. ábra a kutatás-fejlesztési, innovációs humán erőforrás létszám függvényében. Pozitív viszont, hogy *Magyarország* exportjának mintegy 20%-át alkotják csúcstechnológiai termékek, ami megfelel az EU átlagnak.

Az egyik leglényegesebb feladata a csatlakozó országoknak az adó- és járulékrendszer reformja. *Magyarország* negatív példának számít, hiszen az alacsony keresetűek adóterhei 2001-ben egész *Európában* nálunk voltak a legnagyobbak (49,7%).⁶⁸ A kis- és középvállalkozások szempontjából kedvező, hogy a csatlakozási tárgyalások eredményeként *Magyarország* megtarthatja a kisvállalkozások alanyi adómentességének az EU-ban alkalmazottnál magasabb határát.⁶⁹ Az adószabályok 2005. évi módosítása a személyi jövedelemadó terheken 34, a társasági adón 56,5 milliárddal csökkenti, az ÁFA bevételeket viszont 220 milliárddal növelik az adókulcs-emelések és a termékátсорolások.⁷⁰ A vállalkozások számára kedvező a társasági adókulcs 18-ról 16%-ra való csökkentése, de az osztalékadó emelése 20-ról 25%-ra azt jelenti, hogy összességében 1,5-2%-kal nő az adóteher.⁷¹

Az *infrastruktúrát* tekintve az utak és a *közszolgáltatások* terén lemaradás tapasztalható *Magyarországon*. Relatíve drágák a *kommunikációs szolgáltatások*. Az *információ-technológia* területén pozitívum, hogy 2001-ben *Magyarország* GDP-jének közel 9%-át fordította IT szektorba irányuló befektetésekre. Az internet elérésben azonban nem jó a helyzetünk.

Elmaradás van nálunk a vállalkozási ismeretek oktatása terén is. Az *Európai Unió* felmérése szerint 2001-ben *Magyarországon* a felnőtt lakosság kirívóan alacsony része, mindössze 3,3%-a vesz részt átképzési-tanulási programokban.⁷²

⁶⁶ Mészáros Tamás-Csúbák Tibor Krisztián: Kis- és középvállalkozások finanszírozási helyzete az Európai Unióban. III. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolc, 2003. október 8.

⁶⁷ Óvilág szimfónia -Uniós gazdasági modernizáció. Figyelő 2003/4. január 23-28.

⁶⁸ Óvilág szimfónia -Uniós gazdasági modernizáció. Figyelő 2003/4. január 23-28.

⁶⁹ Régi lemez-új hangszerelés-EU-csatlakozási szerződés. HVG-2003.február 15.

⁷⁰ Költségvetés-Szűkítés, ha bírsz. Figyelő 2003. október 9-15.

⁷¹ Nő a vállalkozások adóterhe. Ügyvezető 2003. 10.08.

⁷² Óvilág szimfónia -Uniós gazdasági modernizáció. Figyelő 2003/4. január 23-28.

Nagyon nagy szükség lenne a kis- és középvállalkozások részére végzett tanácsadói tevékenység fokozására. A tanácsadók tevékenységét mennyiség, ár, minőség és elérhetőség vonatkozásában sem tartják kielégítőnek *Magyarországon*.⁷³

Bár a vállalkozások társadalmi megítélése javuló képet mutat, a legtöbben még mindig az ügyeskedő, nem tisztességes úton jövedelemhez jutó emberekként azonosítják a vállalkozókat.

Az előzőekben elmondottakat összegzi a 6. táblázat, kiemelve a hazai- kis- és középvállalatok erősségeit, gyengeségeit, valamint azokat az esélyeket és veszélyeket, amit az *Európai Unióhoz* való csatlakozáshoz a magyar vállalkozások számára.

6. táblázat. A hazai kis- és középvállalkozások SWOT analízise az EU csatlakozás tükrében

(Figyelő, 2003. február 20-26. 20. oldal)

Erősségek	Gyengeségek
– Magas fokú és gyors alkalmazkodóképesség – Képzett, kreatív, jól motiválható munkaerő – Egyedi igényekhez szabott, differenciált teljesítmény	– Tőkehiány, hitelhez jutási nehézségek – Jövedelmi elmaradások – A modern vezetői képességek és a nyelvtudás hiánya – Elégtelen információs hálózat, gyenge tájékoztatás – Elégtelen marketingismeretek – Lazuló fizetési fegyelem, terjedő körbetartozás
Lehetőségek	Veszélyek
– Növekvő tőkebefektetések, a külföldi tőke fokozódó érdeklődése – Uniós pályázati pénzek elnyerése – Nagyobb piac – Termékváltás, termékfejlesztés – Modern vállalatirányítási módszerek elsajátítása – Átláthatóbb üzleti szabályok – Megedződés az éledező versenyben – Az uniós gyakorlat révén további piacok meghódítása – Összefogás	– Nehezebb piacra jutás – Több versenytárs – Piacszerző vállalatok cégfelvásárlási törekvése – A szakképzett munkaerő „elszippantása” – Pénzügyi, technikai és kereskedelmi nehézségek – Az uniós normáknak való megfelelés árdragító hatása – Bérköltségek emelkedése

⁷³ GEM 2001. Magyarország

1.6. A kisvállalatok a globalizáció világában

A 90-es évek gazdaságában bekövetkezett változások hatására egy új fogalom jelent meg, mind a gyakorlatban, mind az elméleti szakemberek körében: ez az „*új gazdaság*”. Bár az ismert makrogazdasági események, a „dotcom lufi” kipukkadására megszűnt az „új gazdaság” misztikus jellege, és a közgazdászok is rámutattak arra, hogy nem működik új törvényszerűségek szerint a gazdaság, van mégis néhány olyan új jelenség, amit nem hagyhatunk figyelmen kívül, hiszen egészen új környezeti feltételeket teremt a vállalatok számára. Mészáros az „új gazdaság” 3 alapvető sajátosságát emeli ki: az „új gazdaság” egyben globális gazdaság, tudásalapú gazdaság és információgazdaság.⁷⁴

A *globális gazdaság* sajátossága, hogy a globalizálódási folyamat elsősorban a gazdaságban zajlik, de elősegítésében nagy szerepe van az államok gazdaságpolitikájának is. Fő jellemzői:⁷⁵

- az embereknek az államok közötti mozgása,
- a világgazdasági orientáció a kereskedelembe, a tőkebefektetésekbe,
- a piacok térbeli integrálódása, működési szabályaik és intézményeik konvergálódása,
- a termelés és a fogyasztás hasonlóná válása,
- jogrendszerek normák hasonulása,
- államközi szervezetek bekapcsolódása.

A *tudásalapú gazdaság* lényege, hogy a tudás meghatározó erőforrássá, áruvá, hatalommá és tőkévé vált. „*Valójában ma a tudás az egyetlen jelentőséggel bíró erőforrás. A hagyományos termelési tényezők nem szűnnek meg, de másodlagossá válnak. A materiális termelési tényezők nem szűnnek meg, de másodlagossá válnak. A materiális termelési tényezők működtetése és hatékonysága ilyen körülmények között egyre inkább a tudástermelés függvénye.*”⁷⁶ A tudás, mint erőforrás megkülönböztető jellemzője, hogy használatával nem fogy, hanem egyre inkább bővül. Alapvetően a humán tőkéhez kapcsolható, ennél fogva minden erőforrásnál mobilabb. Megszerzésének és terjesztésének alapvető feltétele az információ, sokan össze is kapcsolják a tudásalapú gazdaság fogalmát az információgazdaság fogalmával.

Az *információgazdaság* azonban nem csak az információ gazdaságban betöltött óriási szerepét jelenti, hanem kifejezi azt, hogy az információtechnológiai iparág vált a gazdaság motorjává, új technológia jött létre a tudás, az információ megszerzésére, amely egyben átalakította az üzleti világot is és egy addig soha nem látott új sebességgel idézi elő a környezeti és a vállalati változásokat.

⁷⁴ Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője-a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest. A fogalmak és a vállalatokra gyakorolt hatásuk kifejtésénél nagyban támaszkodtunk erre a szakirodalomra.

⁷⁵ Simai, M.: Bevezetés: A globális kihívások és a tudomány válaszai. Simai-Gál, 2000. 15. o. idézi Mészáros (2002) 195. oldal.

⁷⁶ Kocsis, É.-Szabó, K. (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest, 43. oldal. Idézi: Mészáros (2002) 204. oldal.

Az informatikai ágazat a 90-es évek közepén előzte meg az USA-ban az autó- és az építőipart és azóta is a legdinamikusabban fejlődő iparág mind a nyereségességét, mint az ide irányuló beruházásokat tekintve.

Az új technológia, amely megváltoztatta mind az egyének életét, mind az üzleti életet az az internet, világméretű kommunikálást téve lehetővé. Folyamatosan bővül az internet-felhasználók köre, csakúgy, mint az elektronikus kereskedelem. Az internetes technológia felgyorsítja az információk, a szellemi termékek terjedését, és rákényszeríti a vállalatokat, hogy egy egészen új sebességgel bonyolítsák üzleti folyamataikat is.

A környezeti változások következménye, hogy *új vállalat típusok* jelentek meg, ami azt jelenti, hogy a hazai, a nemzetközi és a multinacionális vállalat típusok mellett megjelent az erőforrásait globális alapon elosztó globális vállalat, valamint a vállalat egészének globális optimalizálása törekvő transznacionális vállalat fogalma.⁷⁷ Alapvetően az információtechnológiára épülő *új típusú vállalatok* jöttek létre, mint például a kommunikációs szolgáltatók, az e-kereskedő vállalatok vagy az e-kereskedelem szolgáltatók. A tudás szerepének felértékelődése ahhoz vezet, hogy a hagyományos vállalatokat egyre inkább felváltják a *tanulásszervezetek*, amelyek fő jellegzetessége, hogy a tudás meghatározó szerepet játszik, a tanulás minden dolgozóra kiterjedő, állandó folyamatként van jelen, a cél az új lehetőségek feltárása, a környezetnél gyorsabb változás, az előre menekülés.⁷⁸ Végezetül nagyon jelentős változás, hogy a vállalat, mint *hálózat* jelenik meg.

A *hálózat* az együttműködés különböző módozatai révén köti össze a partnereket, a stratégiai szövetségeseket, az alkalmazottakat, a külső bedolgozó cégeket, a szállítókat és a fogyasztókat. A szereplők egyre inkább függnék egymástól. A társaságok kisebb része akarja majd önállóan végezni a termékek előállításához és értékesítéséhez szükséges összes tevékenységet, ehelyett a feladatok egy részét külső cégekre bízzák, olyanokra, amelyek adott területen nagyobb hatékonysággal dolgoznak (*outsourcing*). Autonóm üzleti egységek lesznek, amelyek nem szükségképpen vannak együtt egy épületben, hanem különböző földrajzi pontokon helyezkednek el, hálózatok által összekapcsolva. A cég határai nem egyszerűen elmosódnak, hanem olykor definiálásuk is nehéz. „Az elektronikus hálózatok átalakítják a vállalatok tevékenységét és belső kapcsolatait... Ez a folyamat az erőforrások megszerzésének és a növekedés megvalósításának új eszközeivel együtt új, változékony és rugalmas vállalatformák kialakulását eredményezi.”⁷⁹

A hálózat előnye a rugalmasságon kívül, hogy létrehozásához viszonylag kevés tőkére van szükség. Tagvállalatai közül mindegyik azzal foglalkozik, ami alapvető kompetenciájába tartozik (*core competence*). A felgyorsult folyamatok következtében viszont nagyon gyorsan átalakulnak a hálózatok, egyes tagvállalatai megszűnnek, kicserélődnek, újak jönnek helyettük, instabilitás jellemzi.

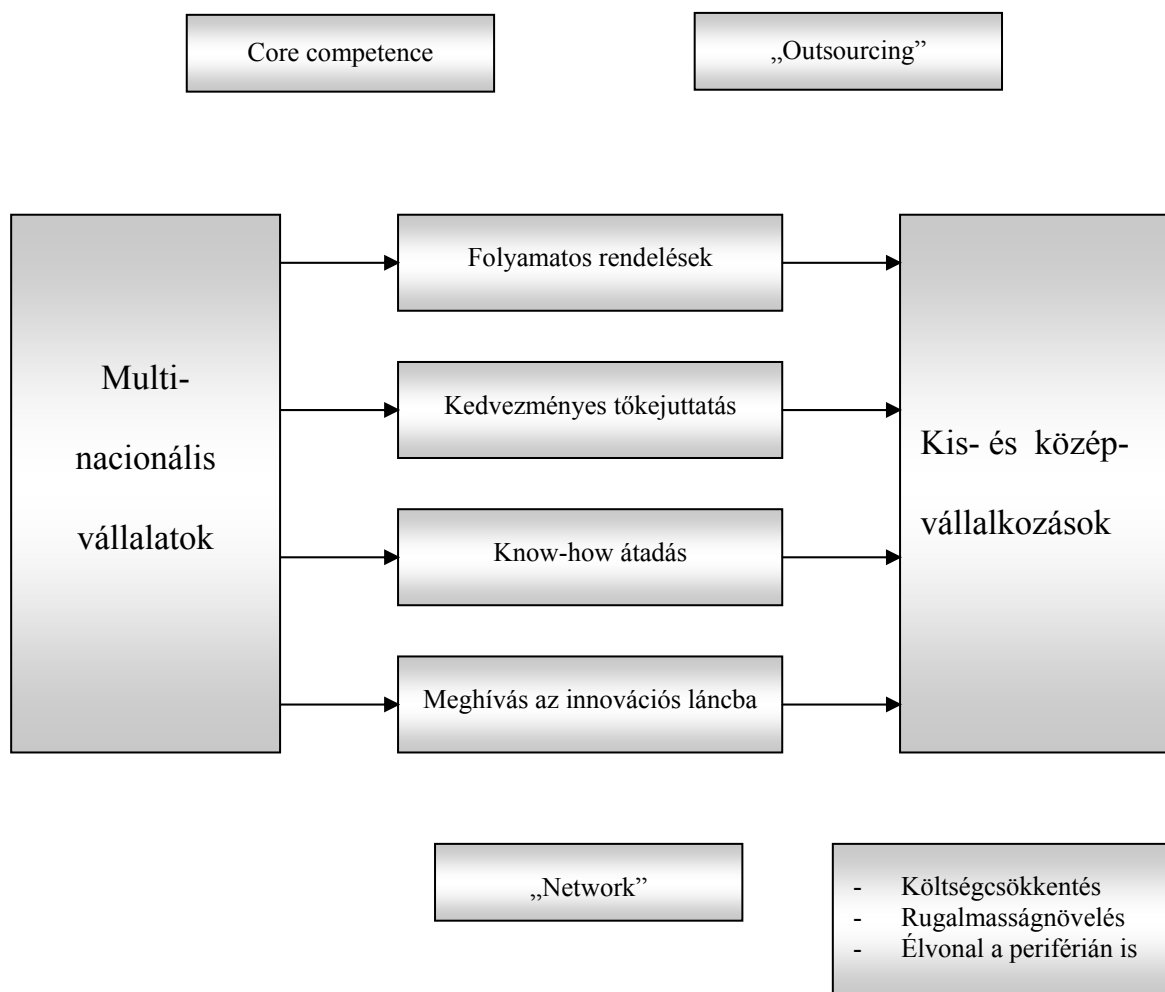
⁷⁷ Fülöp, Gy. (2001): Globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó.

⁷⁸ Kocsis, É.-Szabó, K. (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest, 99-100. oldal. Idézi: Mészáros (2002) 217. oldal.

⁷⁹ Liebnér, A. (2001): A népszerű vállalatirányítási koncepciók kritikus elemzése. OMIKK Vállalati szervezés 2001/4. 7. o. idézi Mészáros (2002). 219. o.

Ebben az új gazdaságban sajátos szerepet töltenek be a kis- és középvállalatok. *Hoványi* kiemeli azt, hogy átalakul a vállalatok nagyságrendi szerkezete. Az egyik pólust a tőkét koncentráló multinacionális óriásvállalatok, korporációk jelentik, a másikat pedig a rugalmas, viszonylag alacsony költségszintű kis- és középvállalatok. A két pólus összefüggéseit mutatja a 8. ábra.

8. ábra. Kis- és középvállalatok helye a vállalati rendszerben
(Hoványi, G., 2001)



Közös érdekük, hogy a tevékenységet az végezze, aki a legjobban és a legalacsonyabb költséggel el tudja végezni, tehát az outsourcing nagy szerepet játszik a modellben. A kis- és középvállalatok nemcsak folyamatos rendelésre számíthatnak a nagyvállalatoktól, hanem beépülhetnek a multinacionális nagyvállalatok innovációs folyamataiba, ennek fejében támogatást kérhetnek tőlük. A bemutatott környezeti fejlődés számos esélyt és veszélyt is magában rejt a kis- és középvállalatok számára. Ezeket foglalja össze a 7. táblázat.

7. táblázat. Esélyek és veszélyek a kis- és középvállalatok számára a globalizálódó világban
(Hoványi G., 2001)

Esélyek	Veszélyek
– A helyi multinacionális korporáció külföldi gyárai számára is beszállító lehet – Távoli piacokon való megjelenés – Tendereken való részvétel – Új beszerzési lehetőségek – Műszaki trendek figyelemmel kísérése – Termelési vagy szolgáltatási kooperációk – Marketing partnerek szerzése – A pénzáramlás felgyorsulása – Szakértők, szakmai szervezetek igénybevétele	– Multinacionális vállalatok váratlan betörése a piacra – Hazai nagyvállalatok felvásárlásakor az MNK saját külföldi beszállítóit hozhatja – Külföldi KKV is megjelenhet. a piacon – Társadalmi-politikai konfliktusok valószínűsége nő, amire érzékenyek a KKV-k – Nő a fejlesztések, beruházások kockázata

A kis- és középvállalatok három alapvető típusát különböztethetjük meg az új gazdaságban: a bolygóvállalat, a beszállító, a széles piacon értékesítő kis- és középvállalat.⁸⁰

1. Bolygóvállalat

A bolygóvállalat olyan kis- vagy középvállalat, amelynek egész tevékenysége egyetlen vállalat (többnyire MNK) kiszolgálására összpontosul beszállítóként vagy szolgáltatóként.

Előnye, hogy biztosan számíthatnak folyamatos rendelésekre, termelési problémáik megoldásához technikai segítséget kaphatnak, fejlesztésüket támogathatják alacsony kamatozású hitellel, innovációs tökejuttatással.

Hátránya viszonyt, hogy a partner megköveteli az előírt minőség betartását, a pontos „just in time” rendszerű szállítást és a rugalmas váltásokat a termelésben. Nagy biztonság, de kicsi önállóság, egzisztenciális veszély jellemzi.

⁸⁰ Hoványi, G. (2001): Globális kihívások – menedzsmentválaszok. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest.

2. Beszállító

A beszállító kis- és középvállalat termelésével, szolgáltatásaival több vállalat keresletét elégíti ki, ezek között lehetnek különböző méretű és más-más ipar- illetve gazdasági ágba tartozó cégek is.

Előnye a több lábon állás, nagyobb önállóság, kifogástalan, de változó minőséget kell produkálniuk, nagy rugalmasságra van szükség.

Hátránya, hogy a kiszámíthatatlan, lökésszerű megrendelések veszélyeztetik egyenletes működését, költségtöbbletet vagy nem teljesítés esetén a vevő elvesztését okozhatják.

3. Széles piacon értékesítő kis- és középvállalat

A széles piacon értékesítő KKV termékeivel, szolgáltatásaival a sokszereplős versenypiacon jelenik meg-ami nem zárja ki, hogy egyes vevőivel hosszú távú kapcsolatokat építsen ki. Előnye, hogy nagy termelési, fejlesztési, szállítási rugalmasság jellemzi, és nagyon önálló. Hátránya viszont nagy kockázattal kell számolnia, nagyon érzékeny a környezet változásaira.

A globális kihívások nemcsak a kis- és középvállalatok környezeti feltételeit alakították át, hanem természetszerűen belső folyamataikra is hatással vannak. A tervezés és a kontrolling kapcsán jelentkező új kihívásokra és az ezekre adható lehetséges válaszokra a következő fejezetekben térünk ki.

1.7. A disszertáció fogalomhasználata

Az előző fejezetekben ismertettük a vállalkozás és a kisvállalat többféle definícióját, rávilágítva arra, hogy többek között az értékteremtés, az újdonság vagy a kockázatvállalás kerül ezekben előtérbe.

A vállalatokkal foglalkozó szakirodalom számos esetben a vállalatokat nagyvállalat és kisvállalat kategóriákba sorolja. A nagyvállalatoktól eltérő tulajdonságok, gazdálkodási sajátosságok tárgyalására számos könyv, folyóirat és szervezet született, amely nevében is utal a kisvállalatokra:

Például:

- Journal of Small Business Management folyóirat,
- Brooksbank, R.: Defining the Small Business, 1991;
- Fülöp Gyula: Kisvállalati gazdálkodás,
- Európai Kisvállalati Társaság (ECSB),
- Magyar Kisvállalati Társaság.

A disszertáció címében pontosan ezt szerettük volna hangsúlyozni, hogy nem a nagyvállalati, hanem a kisvállalati sajátosságokra irányult a kutatásunk elsősorban.

Ez a kétféle kategória összhangban a jelenlegi európai és a magyar szabályozással természetesen tovább bontható. Ennek megfelelően az átfogó kisvállalati kategórián belül mikro-, kis- és középvállalatokat különböztetünk meg.

Jelezni szeretnénk azt, (többek között Román Zoltánt idézve⁸¹), hogy az elmúlt évtizedekben a kutatás *területén egybekapcsolódott a vállalkozás- és a kisvállalat fogalma*. Mára egyre bővülő és elismert kutatási területté, egyes vélemények szerint önálló diszciplínává vált. Több nemzetközi folyóirat és konferencia címében is összekapcsolva jelenik meg a vállalkozás és a kisvállalat fogalma. (Például a *Nemzetközi Kisvállalati Társaság (ICSB)* 48. Világkonferenciáját 2003-ban „*A vállalkozás és a kisvállalatok felfedezése*” (*Advancing Entrepreneurship and Small Business*) címmel rendezte meg. Hasonló felfogás jelenik meg az egyik e tématerülettel foglalkozó hazai kutató könyvének címében is: *Szerb László: Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan, PTE, Pécs 2000, illetve Béza-Csapó-Farkas-Filep-Szerb: Kisvállalkozások finanszírozása, Perfect, Budapest 2007.*

Ennek megfelelően – bár tisztában vagyunk azzal, hogy többen másként értelmezik e fogalmakat - *szinonimaként használjuk disszertációnkban a kisvállalat és a vállalkozás kifejezéseket. A vállalkozó és a vállalkozás fogalmát tekintve elfogadjuk azt a megközelítést, hogy a vállalkozó a vállalkozást végző személy.*

⁸¹ Román Z. (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? - A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról- Vezetéstudomány, 2002. 7-8. szám. 8. oldal.

2. AZ ÜZLETI TERVEZÉS ALAPJAI

Ebben a fejezetben a tervezés fogalmának meghatározása után bemutatjuk, hogy milyen fejlődésen ment keresztül a vállalati tervezés, és milyen szerepet tölt be jelenleg a vállalatok életében. A vállalati tervek egy típusaként értelmezve rávilágítunk az üzleti tervek sajátosságaira, célszerű felépítésére, valamint arra, hogy az előző fejezetben ismertetett, a vállalati környezetben lezajló változások hatására milyen új tendenciák jelennek meg az üzleti tervezésben.

2.1. A vállalati tervezés

A tervezés legáltalánosabban „jövőbeli cselekvést, annak idejét és módját meghatározó elgondolás”.⁸² Az embernek ősidők óta alapvető sajátossága, hogy szeretné megismerni a jövőt. A jövőkutatók szerint a jövőbe tekintés vágya nem öncélú, hiszen a jövő kihívásai hatással vannak a mindennapi életünkre. Ezek megjelenhetnek külső, környezeti hatások formájában, de a mindennapi tevékenység és döntések sikeres vagy kevésbé sikeres következményeiként is.⁸³ Egy másik megközelítésben a tervezés tudatossága, és e tudatos tevékenységgel előállított terv szisztematikus jellege kerül előtérbe: „a terv módozatok, eszközök s eljárások rendszere, melyek valamely meghatározott cél elérésére szolgálnak.”⁸⁴

2.1.1. A vállalati tervezés fogalma és helye a vállalati rendszerben

A tervezés és a terv definíciói a vállalati gazdálkodásra értelmezve még nagyobb sokszínűséget mutatnak, aminek oka egyrészt a vállalati rendszer speciális jellege, másrészt az, hogy az egyes szerzők a tervezés és a terv más-más aspektusát tartják fontosnak és helyezik előtérbe. A téma egyik szakértője *Henry Mintzberg* kísérletet tett arra, hogy kategorizálja a szakirodalomban megjelenő többféle tervezési definíciót. Az alábbi összefoglalásban nagyrészt az ő munkájára támaszkodtunk.⁸⁵

- *A tervezés a jövő irányítása*, nem csupán a róla való gondolkodás, hanem aktív cselekvés is a kívánatos jövő elérése érdekében, (például *Galbraight, Ackoff, Forrester* megközelítései)⁸⁶.
- *A tervezés egy folyamat*. Ez a folyamat tartalmazza az alternatívák közötti választást és a megteendő akciók előzetes felvázolását, (például *Steiner, Gluck, Koontz* megközelítései)⁸⁷.

⁸² Magyar Larousse Enciklopédikus szótár III. kötet. (1994). Librairie Larousse Paris, 1979-Akadémiai Kiadó, Budapest, 1994.

⁸³ Nováky Erzsébet (Szerk.) (1992): Jövő kutatás. Budapest.

⁸⁴ Révai Nagy Lexikona. (1995) Babits Kiadó.

⁸⁵ Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall, New York etc. in Barakonyi, K. (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

⁸⁶ Galbraight, K. (1970): Az új ipari állam. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. Ackoff, R. L. (1981): Creating the Corporate Future. John Wiley and Sons, New York etc. Forrester, J. W. (1965): A New Corporate Design. Industrial Management Review, 7.

- *A tervezés integrált döntéshozatal.* A tervezés révén a vállalati cselekvés értelmes, szervezett egészé válik. Komplexitás jellemzi, mivel az egymással összefüggő döntések integrált döntési rendszert kell, hogy alkossanak, (például *Ackoff* és *Drucker* megközelítése)⁸⁸.
- *A tervezés formalizált eljárás.* A tervezés olyan integrált, szisztematikus döntési rendszer. A döntési folyamat lépéseit világosan, racionálisan meg kell határozni, (például *Mintzberg* megközelítése)⁸⁹.
- *A tervezés a változó körülményekhez való alkalmazkodás eszköze.* Rendszerelméleti megközelítésben a tervezési folyamat a rendszer megváltoztatásának eszköze, e nélkül, a rendszer nem alkalmazkodhat a környezethez, (például *Johnson*, *Kast* és *Rosenzweig* megközelítése)⁹⁰.

A vállalati tervezés a fent említett szempontokat integráló definícióját adta *Hax* és *Majluf* (1984), melyben előtérbe kerül a vállalat környezet és a rendelkezésre álló vállalati erőforrások összehangolására való törekvés: a vállalati tervezés egy tudományosan megalapozott eljárási mód, amelynek célja egyrészt a jelenlegi működés hatékonyságának biztosítása, másrészt a sikeres vállalati jövő megteremtése. A tervezésnek kell megadni a választ a tágabban értelmezett környezet fenyegetéseire és kínálkozó lehetőségeire. A válasz a vállalat belső erőforrásainak kreatív felhasználását igényli. A tervezés vállalaton belül elfoglalt szerepét tekintve széles körben elfogadott nézet, hogy a tervezés az egyik legfontosabb vezetési funkció.

A vezetés- és szervezéstudományban eltérő vezetési funkciók jelentek meg, a tervezés azonban mindig köztük volt. *Fayol* (1916) szerint a vezetés (Administration) részei a tervezés, a szervezés, a direkt irányítás, a koordinálás és az ellenőrzés. *Gulick* és *Urwick* több vezetési funkciót különböztet meg: planning (tervezés), organizing (szervezés), staffing (személyi ügyek), directing (utasítás), coordinating (koordinálás), reporting (információgyűjtés, beszámoltatás) budgeting (pénzügyi tervek, keretek kialakítása). Az 1980-as évektől bizonyos vezetési funkciók megszűnnek, illetve átalakulnak. *Koontz* és *O' Donnel* öt vezetési funkciót különböztet meg: a tervezést, a szervezést, a személyzeti tevékenységet, a beosztottak vezetését (leading) és a kontrollt.⁹¹ A 9. ábra a vállalat folyamatrendszerét mutatja be, *Porter* értéklánc modelljéből kiindulva.⁹²

⁸⁷ Steiner, A. G. (1979): Strategic Planning. He Free Press, New York; Gluck, W. F. (1976): Business Policy: Strategy Formation and Management Action. McGraw-Hill, New York; Koontz, H. (1970): Guidelines for Effective Policies. AMA Inc.

⁸⁸ Ackoff, R. L. (1981): Creating the Corporate Future. John Wiley and Sons, New York etc; Drucker, P. F. (1959): Long-Range Planning: Challenge to Management Science, 5.

⁸⁹ Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall, New York etc.

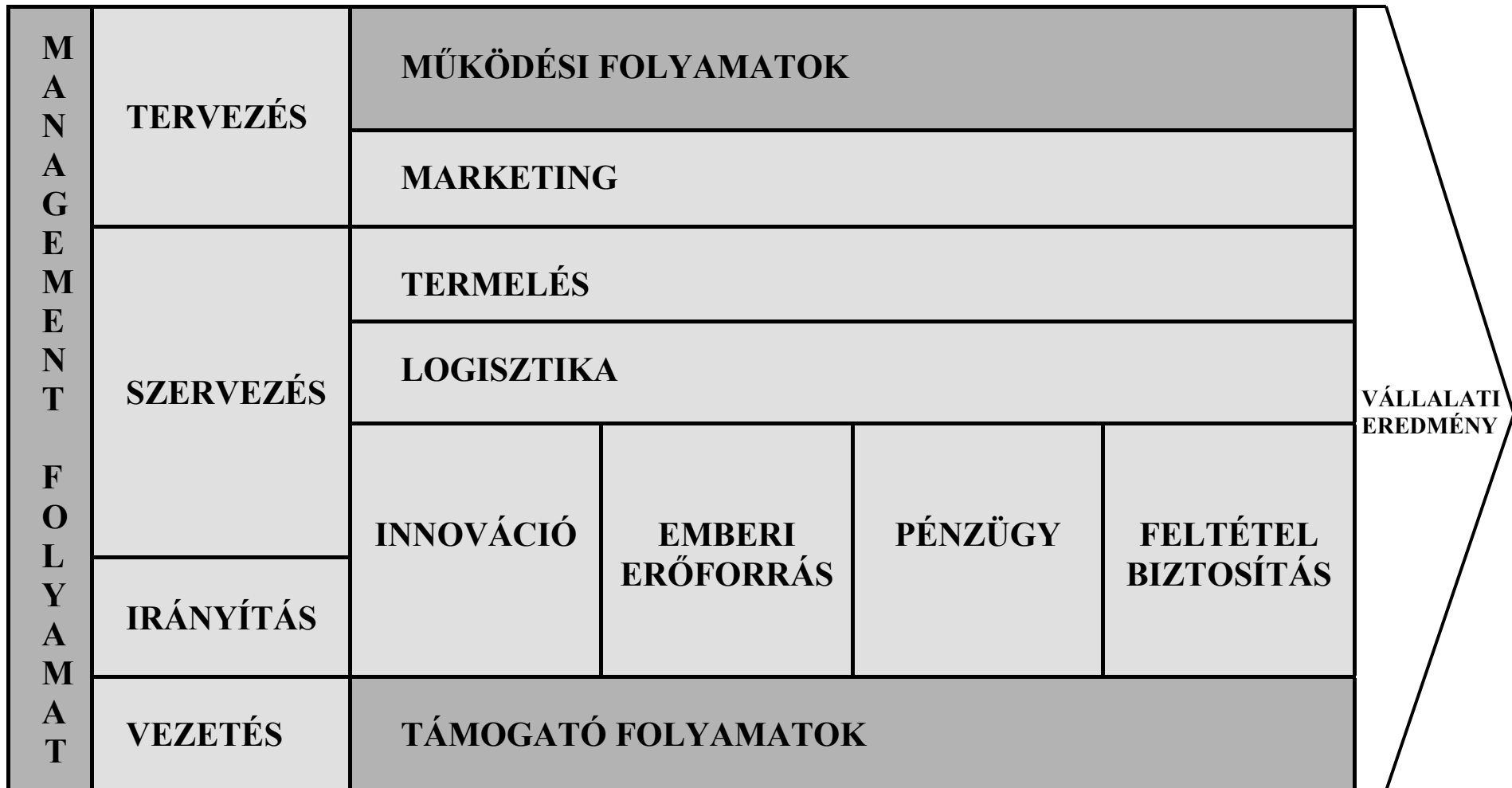
⁹⁰ Johnson, A. R.-Kast, F. E.-Rosenzweig, J. E. (1971): A rendszerelmélet és a vállalatvezetés. In: Rendszerelmélet (válogatott tanulmányok). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

⁹¹ Fayol, H. (1916): Administration industrielle et générale. Dunod Paris; Gulick, L. – Urwick, L. (1937): Papers on the Science of Administration, New York; Koontz, H. – O' Donnel, C. (1964): Principles of Management. New York-Toronto-London. In: Dobák, M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

⁹² Porter, M. E.: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York, 37. oldal.

9. ábra. A vállalat folyamatrendszere

(Forrás: Fülöp, Gy. –Szegedi, K. (1999): A vállalati stratégia bevezetése a Plastico Rt.-nél. Sepsiszentgyörgy)



A modell annak alapján, hogy milyen szerepet töltenek be az értéktermelésben, elsődleges vagy működési és másodlagos vagy támogató tevékenységeket különböztet meg. Az elsődleges vagy működési tevékenységek közvetlenül hozzájárulnak a kibocsátások értékének növeléséhez, a másodlagos vagy támogató tevékenységek pedig az elsődleges tevékenységeket lehetővé téve, azok hatékonyságát javítva, közvetve járulnak hozzá az értéktermeléshez. A 9. ábra eltér az eredeti értéklánc modelltől annyiban, hogy külön, nem a támogató tevékenységek részeként kezeli a management folyamatokat, kiemelve, hogy ezek átfogják a vállalat valamennyi többi folyamatát. A management folyamat részét képezi a tervezés a szervezés, az irányítás és a vezetés, amely alatt a következőket értjük:⁹³

- *Tervezés:* a vállalat céljainak és azok eléréséhez vezető utaknak a meghatározása. Beleértjük az elvégzendő tevékenységek sorrendjének és naptári határidejének meghatározását és a végrehajtás felelőseinek kijelölését is.
- *Szervezés:* a végrehajtás feltételeinek (munkaerő, berendezések, anyag, műszaki dokumentáció stb.) a vállalati terv által igényelt időpontokra való biztosítását jelenti.
- *Irányítás:* a tevékenységek végrehajtásának koordinálása, ellenőrzése, elemzése és visszacsatolása. Felöleli a normális lebonyolítás esetén alkalmazandó intézkedéseket és befejezés ellenőrzéseket, a lemaradások vagy túlteljesítések okozta aránytalanságok koordináló kiegyenlítését, a működési akadályok elhárítását, a termelés tervszerű menetét helyreállító utasításokat.
- *Vezetés:* bizonyos cél megvalósítására ösztönző emberi cselekedet, ami magába foglalja az elkötelezettség megteremtését, az alkalmazottak bevonását, valamint a külső kapcsolatok menedzselését.

A fentiek alapján a tervezést olyan management funkcióként értelmezhetjük, amely átfogja a vállalat tevékenységi rendszerét.

2.1.2. A vállalati tervezés fejlődése

A vállalati tervezés fejlődése során az elmélet és a vállalati gyakorlat közötti erőteljes kölcsönhatás érvényesült, aminek nem mond ellent, hogy időnként a vállalati gyakorlat megelőzte az elméletet, de számos példa mutatta ennek ellenkezőjét is. A fejlődés az idők során minőségi változásokat eredményezett: „...a tervezés, stratégiaalkotás II. világháború utáni fejlődése összességében evolutív folyamatként fogható fel, amelynek során az egyes szakaszok ugyan markáns jellemzőkkel rendelkeznek, de éppúgy tetten érhetők időbeli és tartalmi átfedések, mint a megtartva-továbbfejlesztve elv érvényesülése, vagyis az előző fázis bizonyos eredményeinek beépülése a következő időszak gondolkodásmódjába.”⁹⁴

⁹³ Dobák, M. (1997): Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó alapján.

⁹⁴ Mészáros, T (2002): A stratégia jövője- a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest. 17. oldal.

A tervezés fejlődésében a szerzők többsége a pénzügyi tervezés, a hosszú távú tervezés, a stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment korszakait különbözteti meg. A fejlődési korszakok időbeni megjelenését némi egyszerűsítéssel a pénzügyi tervezésnél 1950-re, a hosszú távú tervezésnél 1960-ra, a stratégiai tervezésnél 1970-re tehetjük. Az *Egyesült Államokhoz* képest *Nyugat-Európában* néhány éves késéssel jelent meg a hosszú távú és a stratégiai tervezés.⁹⁵ A tervezés fejlődésében minőségi ugrást jelentett a stratégiai szemlélet megjelenése, ami a stratégiai tervezés korszaka után 1980-tól a stratégiai menedzsmentben, 1990-től pedig a stratégiai változásban teljesedik ki. A tervezés, illetve a stratégiai gondolkodás fejlődésének egyes szakaszait, a hozzá kapcsolódó tipikus eszközökkel és módszerekkel mutatja a 10. ábra.

10. ábra. A tervezés és a stratégiai gondolkodás fejlődése

(Forrás: Price Waterhouse Coopers (2000) idézi Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője-a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.)

	A stratégiai management fejlődésének szakaszai	Eszközök, módszerek
1950	Pénzügyi tervezés	Pénzügyi mutatók
1960	Hosszú távú tervezés	Tanulási görbe növekedés-részesedés mátrix
1970	Stratégiai tervezés	Stratégiai üzleti egységek, marketingstratégiák nyereségvonzata
1980	Stratégiai management	5 tényezős modell, értéklánc modell
1990	Stratégiai változás	Alapvető képesség, szcenárió-elemzés

⁹⁵ Mohai, (1989): A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

A továbbiakban röviden bemutatjuk azokat a környezeti feltételeket, amelyek változást idéztek elő, és jellemezzük az egyes fejlődési szakaszokat.⁹⁶

A pénzügyi tervezés korszaka

A tőkésvállalatokra még a XX. század első évtizedeiben is jórészt az informális tervezés volt a jellemző, azaz a jövőre vonatkozó elképzelések, és az ezek alapján kibontakozó cselekvési programok csak a vezetők fejében léteztek. Ezt lehetővé tette, hogy a piacgazdaság korai szakaszának gazdasági környezetét és folyamatait korántsem jellemezte az a bonyolultság és összetettség, mint ami a második világháború utáni években kialakult. A változást többek között a vállalati méretek növekedése, a vállalatok tevékenységi körének bővülése és a verseny megélénkülése okozta, aminek eredményeként a vállalati tervezés formalizált tevékenységgé alakult, outputja, pedig a rendszerint írásban rögzített vállalati terv volt.

Az első írásban rögzített vállalati tervek pénzügyi tervek voltak. Ezek sajátossága a rövid, általában egy évet meg nem haladó időhorizont, a bázisszemplélet és elsősorban pénzügyi mutatószámok felhasználása. A tervnek részét képezte a bevételek, a készpénzforgalom és a mérleg tervezése, de a pénzügyi vonatkozáson túlmenően az egyes erőforrások biztosítása nem szerepelt külön a tervben. A negyvenes és az ötvenes évek környezeti feltételei lehetővé tették ezt a rövid távú szempléletet, néhány, dinamikus, proaktív vállalatnál azonban már ebben az időszakban megjelent a hosszabb távú tervezés is.

A hosszú távú tervezés korszaka

Az ötvenes-hatvanas évektől ismét változott a vállalati környezet: a gazdasági fellendülés, gyors tudományos-technikai fejlődés, a növekvő piaci kereslet, a tömegtermelés feltételeinek megteremtése hosszabb távú előrelátást igényelt, hozzájárulva ezzel a hosszú távú vállalati tervezés létrejöttéhez. Az amerikai nagyvállalatok már az ötvenes évek közepétől alkalmazták, de a hatvanas években vált általánossá mind az *USA-ban*, mind *Európa* tőkés vállalatainál.

A hosszú távú tervezés ugyancsak pénzügyi alapokon nyugodott, de hosszabb időtávra tekintett előre, rendszerint 5-10, időnként 15-20 évre. További különbség a pénzügyi tervezés időszakához képest, hogy a hosszú távú tervezés már átfogta a vállalat egész tevékenységét. A 10. ábra a tanulási görbét és a növekedés-részesedés mátrixot emeli ki a módszerek közül, de meg kell jegyezni, hogy nagy szerepe volt a tervezés megalapozásában a prognosztika matematikai-statisztikai módszereinek is. A szinte korlátlan piaci kereslet lehetővé tette, hogy az értékesítés növekedési trendjeire alapozva magtervezzék a termelést, a szűkösen rendelkezésre

⁹⁶ Az egyes fejlődési szakaszok bemutatásánál elsősorban a stratégia témakörében a közelmúltban megjelent hazai művekre támaszkodtunk. Barakonyi, K. (1999a): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest;

Barakonyi, K. (1999b): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest; Antal-Mokos Zoltán-Balaton Károly-Drótos György-Tari Ernő: Stratégia és szervezet. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest; Csath, M. (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest; Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője-a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.

álló erőforrások optimalizálására törekedve. A terv természetesen tartalmazta a több évre szóló pénzügyi terveket is. A hosszú távú tervezés feladatainak elvégzésére különálló tervezési részlegek jöttek létre a vállalatokon belül.

A stratégiai tervezés korszaka

A '60-as, '70-es években végbement változások ismét új környezeti feltételeket teremtettek a vállalatok számára. A lassuló gazdasági növekedés, a recesszió, a csökkenő kereslet, a verseny erősödése, valamint új érdekcsoportok megjelenése a környezetben termelés dominanciájának megszűnését, a K+F, valamint a marketing előretörését eredményezte. A tervezésben is jelentős változás következett be mind a szemléletben, mind az alkalmazott módszerekben. Mindezt a stratégiai tervezés jelentette.

A stratégiai tervezés korszaka a tervezés történetében igazi elméleti fellendülést eredményezett. Az elméleti alapokat a *Harvard iskola* rakta le, a stratégia normatív irányzatát képviselve. A normatív irányzat szerint meg kell határozni, hogy milyen elemzési, célkitűzési lépések szükségesek a sikeres stratégia létrehozásához. (A felfogás jeles képviselői *Learned, Christensen, Andrews, Guth, Ansoff*.)⁹⁷ A másik irányzat, a leíró megközelítés képviselői (például *Chandler, Payne, Scott*)⁹⁸ a tényleges vállalati stratégiák alapján próbálták meg általánosítható tapasztalatokat levonni.

A stratégiai tervezés a stratégia kialakításának racionális folyamata, amelyben jelentős szerepet kap a vállalati erőforrások és a környezet részletes elemzése. A stratégiai döntés nyomán a folyamat eredménye egy, összvállalati és üzletági szintű, valamint az egyes funkcionális területekre vonatkozó stratégiai terv. A tervezés időhorizontja 2-5 évre csökkent.

A stratégiai tervezés konkrét lépései és a folyamat részletezettsége eltérést mutatott az egyes szerzőknél. Az egyetemek, kutatóintézetek, vállalatok együttműködésé-
ként számos új módszer született. Az egyik legismertebb módszercsoport a portfólió módszerek az egyes üzletágak, stratégiai üzleti egységek versenyhelyzetének meghatározásához és az üzletági stratégiák kidolgozásához nyújtott hasznos segítséget. A ma is legnépszerűbb stratégiaalkotási módszer a SWOT analízis is a stratégiai tervezés időszakában alakult ki.

A stratégiai tervezést sikerei ellenére egyre több bírálat érte, amelyekből két lényeges probléma körvonalazódott:⁹⁹

- Egyrészt a formális tervezési eljárás nem teszi lehetővé az egyre inkább változékony környezethez való gyors alkalmazkodást. A túlszabályozott tervezési folyamat sokszor időben elhúzódó, nagy volumenű tervezési

⁹⁷ Learned, E. P.-Christensen, C. R. –Andrews, K. R. –Guth, W. D. (1965): Business policy: text and cases. Richard D. Irwin, Homewood, IL; Ansoff, H. I. (1965): Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York.

⁹⁸ Chandler, A. D. Jr. (1962): Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise, MA: M. I. T. Press, Cambridge; Payne, B. (1963): Planning for company growth. McGraw-Hill, New York; Scott, B. W. (1965): Long range planning in American industry. American Management Association.

⁹⁹ Mintzberg, H (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.

munkát, nagy létszámú tervezési osztályokat eredményezett a vállalatban belül. Ennek következménye, hogy a tervezés egyfajta szertartásként működött, miközben a lényeg, a stratégiai szemlélet háttérbe kerül.

- Másrészt a stratégiai tervezés eredményeként létrejött maga a terv, de sok esetben a megvalósításra nem fordítottak kellő hangsúlyt. A végrehajtás elmaradása szintén nem elősegítette, hanem gátolta a stratégiai gondolkodást, és a vállalat jövőbeli sikeres működését. A problémát szemléletes hasonlaltal fejezi ki Hussey, aki azt írja: *„A részletes operatív tervek támogatása nélkül a stratégiai terv olyan, mint az a motor, amelyhez nem kapcsolódik meghajtandó gépezet. Ilyenkor a motor csak fogyaszt, de hasznát nem hajt.”*¹⁰⁰

A kritikák változást eredményeztek elméleti és gyakorlati szinten is. A stratégiai tervezés „javítása” azonban elvezetett egy új korszakhoz, ez a stratégiai management időszaka.

A stratégiai management korszaka

A stratégiai management vállalati környezetét a változékonyság jellemzi, fő sajátosságok a gyors műszaki haladás, a társadalmi és politikai változások, a privatizáció, a dereguláció, a vevők erejének növekedése és az emberi tényező szerepének felértékelődése.

A stratégiai menedzsment több mint a stratégiai tervezés, hiszen a stratégia kialakításán túl magába foglalja a stratégia megvalósításával és a visszacsatolással kapcsolatos vezetői feladatokat, ezek szerves egységére épülő vállalatvezetést jelent.¹⁰¹ A szakirodalomban két megközelítése ismert, a rendszerorientált és a folyamatorientált, attól függően, hogy a stratégiai menedzsment mely sajátosságára helyezi a hangsúlyt.¹⁰² A két megközelítés nem mond ellent egymásnak, de eltérő módon fogják fel a stratégiai menedzsmentet.

A stratégiai menedzsment rendszerszemléletű megközelítése szerint fontos az, hogy a stratégia irányt mutasson és összehangolja az egyes vállalati területek működését. A vállalat jövőbeli sikeres működéséhez azonban ez kevés. A stratégiát össze kell hangolni a szervezeti struktúrával és a vállalat kultúrájával.

A stratégiai menedzsment folyamatorientált megközelítése szerint a stratégiai menedzsment egy kreatív, intuitív, rugalmas folyamat, amely a stratégia kialakításán túl nagy hangsúlyt fektet annak megvalósítására is. A folyamat elemeit tekintve eltérés figyelhető meg az egyes szerzőknél, de többnyire részét képezi a stratégiai tervezés, amely magába foglalja a vállalat küldetésének/jövőképének meghatározását, a stratégiai elemzést, a stratégiai célok meghatározását, valamint a stratégiai akciók kidolgozását. A stratégiai tervezést követi a megvalósítás és a visszacsatolás, amelynek révén bezárul a kör elindítva egy újabb folyamatot.

¹⁰⁰ Hussey, D. E. (1983): A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 169. oldal.

¹⁰¹ Chikán A. (1997): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.

¹⁰² Barakonyi, K (1999): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

A stratégiai menedzsment eszköztárának gazdagításában jelentős szerepet játszottak Porter modelljei.¹⁰³ Vele érte el csúcspontját a stratégiai tervezés kvantitatív iskolája.¹⁰⁴ A környezeti bizonytalanság növekedésével csökkent a kemény módszerek jelentősége, egyre inkább megjelentek a „puha”, intuitív, kreatív, szakértői tudáson alapuló módszerek.

A stratégiai management mindkét megközelítése szerint egy kevésbé formalizált stratégiára van szükség, amelynek időhorizontja rugalmasan változó, és a tervezésről a hangsúly a vezetésre és a vezetőkre tevődik át, mind a stratégia intuitív gondolkodáson alapuló kialakításában, mind a változásokra rugalmasan reagáló megvalósításában. A vezetőknek ahhoz, hogy stratégiai vezetők legyenek nem elég felsővezetői szinten lenni, hanem többek között olyan jellemvonásokkal kell rendelkezniük, mint a széles látókör, határozott értékrend, kreativitás, jó kommunikációképesség és a változásra és változtatásra való képesség.¹⁰⁵

A stratégiai változás korszaka

A 90-es években a vállalati környezetben bekövetkezett változások közül kiemelhetjük a piacok és vállalatok nagyfokú globalizálódását, az információtechnológia, az e-business szerepének megnövekedését, a világ átrendeződését és egypólusúvá válását. A technológiai változások lebontják az iparágak közötti határokat és a tudás felértékelődéséhez vezetnek. A verseny intenzitása tovább nő, többszintűvé válik, a szintér is változik, a verseny ma már szövetségek, vállalati hálózatok között folyik.

A szerzők egy része szerint a stratégiai management nem szűnt meg, csak kezelnie kell a környezeti változásokat. A módszerek terén egyrészt hangsúlyeltolódásról beszélhetünk, aminek következménye, hogy ismét reneszánszát éli például a szcenárió technika, másrészt új módszerek alkalmazására kerül sor a stratégiaalkotás során. Ilyen például a benchmarking vagy az utóbbi évek legnagyobb innovációjának számító, a 90-es évek elején kialakult *Balanced Scorecard módszer*, amely egyensúlyt teremt a pénzügyi, a vevői, a működési és a tanulási, fejlődési területek között, valamint jelentős mértékben elősegíti a stratégia bevezetését.¹⁰⁶

Az 1990-es évektől több szerző már nem stratégiai menedzsmentről beszél, hanem Stratégiai változásról¹⁰⁷, illetve Stratégiai változtatásmenedzsmentről¹⁰⁸. Az új szemléletet az alábbiak jellemzik:¹⁰⁹

¹⁰³ Porter, M. E (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press, New York. Magyarul: *Versenystatégia-Iparágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. és Porter, M. E (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

¹⁰⁴ Csath, M. (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.

¹⁰⁵ Csath M. (1990): *Stratégiai vezetés-vállalkozás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 26. oldal.

¹⁰⁶ Kaplan, R.-Norton, D (1999): *Balanced Scorecard-Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

¹⁰⁷ Price Waterhouse Coopers (2000): *Corporate Strategy for the New Millenium*.

www.pwcglobal.com/gx/eng/about/svcs/pdfs/pwc_corpstrategy.pdf idézi Mészáros (2002):

¹⁰⁸ Csath M. (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2001.

- Az iparági feltételek megváltoztathatók.
- Nem elég állandóan a versenytársakhoz mérni magunkat. A tartós sikerhez radikális, gyors és eredeti lépések kellenek.
- Minél több vevőt kell elérni nem csupán jobb és olcsóbb, de más termékekkel és szolgáltatásokkal.
- Nem szabad a meglévő erőforrásokat és képességeket korlátnak tekinteni. Állandóan abból kell kiindulni, hogy mi újat tehetnénk a meglévő korlátok nélkül.
- Abból kell kiindulni, hogy a vevők milyen megoldásokat keresnek problémáikra. Ha ezek kívül esnek az iparág határain, akkor nekünk is ki kell lépünk az iparágból.

A vállalati tervezés magyarországi fejlődése

A vállalati tervezés magyarországi fejlődését tekintve elmondhatjuk, hogy speciális közeget jelentett a szocialista tervgazdasági rendszer, amely már nevében is mutatta tervek fontosságát. Az alapvető gazdasági folyamatokat nagyrészt nem piaci erők határozták meg, hanem a gazdasági tervező testület kötelezően előírt input- és output célok formájában.¹¹⁰ Mészáros (2002) bemutatja a kezdeti tájékoztató-jóváhagyó mechanizmus, az 50-es, 60-as évekre jellemző tervlebontásos mechanizmus, valamint a tervinformációs rendszer sajátosságait.¹¹¹

Eszerint a kezdeti időszakban minden vállalatnak az *Országos Tervhivatal* által közzétett hároméves gazdasági tervnek megfelelő részlettervet kellett készíteni, és eszerint működni. Bár a tervezés módját kívülről határozták meg, a vállalati tervezés során az alulról jövő javaslatok is szerepet játszottak.

Az 50-es években a tervezési mechanizmus nem biztosította a tervszerűséget a vállalaton belül, pazarlásra ösztönzött, a szükségletek és a lehetőségek összhangját nem biztosította, szinte teljesen megszüntette a tervezés során a vállalati önállóságot. Bár a 60-as években növekedett az önállóság a vállalati tervezésben, a sarokszámokat felülről határozták meg, így a vállalatok nem voltak érdekeltek tervezési rendszerük fejlesztésében.

Az 1968-as reform után a tervlebontásos rendszer megszűnt, ami a tervszerű gazdálkodás kritériumainak és módszereinek változását vont maga után. A közvetlen utasítás helyett az „együttműködés” jelent meg a vállalatok és a központi szervek kapcsolatában.¹¹² A gyakorlatban igazából nem fejlődött ki az önálló vállalati tervezés, a tervinformációs mechanizmus továbbra is korlátozott jelentett a vállalati önállóság számára. A tervezés fókuszát tekintve a rövidebb távú tervek

¹⁰⁹ Kim-Renée Mauborgne, 1999, idézi Csath M. (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 40. o.

¹¹⁰ Pearce, D. W. (Szerk.) (1993): A modern közgazdaságtan ismerettára. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

¹¹¹ Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője-a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest. 62-65. oldal.

¹¹² Wilcsek, J. (1967): Az iparvállalatok tervezésének néhány vonása az új gazdasági mechanizmusban. Ipargazdaság, 11. sz. idézi Mészáros, T. (2002).

termelés- és értékesítés centrikussága, a hosszabb távú tervek fejlesztés centrikussága volt megfigyelhető. A tőkésvállalati gyakorlatban a tervezés első lépcsőjének számító pénzügyi központú tervezés csak jóval később a vállalati eladósodás, az ár- és árfolyam liberalizáció következményeként jelent meg *Magyarországon*. A stratégiai kezdeményezések csírája már megjelent a 70-es években, később több, elsősorban élenjáró nagyvállalat készített stratégiai tervet, nálunk is érvényesült azonban, hogy sok esetben elmaradt a megvalósítás.

A rendszerváltás után új gazdasági környezet, új szemlélet és új módszerek tömege „szakadt” a magyar vállalatokra. A korábbi tervgazdasági rendszer hatásaként a tervezéssel és a tervvel kapcsolatban is negatív attitűd, ellenérzések alakultak ki. Sokan meglepődtek, amint megtapasztalták a betelepülő nyugati vállalatok példáján, hogy mennyire fejlett a tervezési rendszerük és mennyire szigorúak annak betartatásában. Az elmúlt több mint 10 év a vállalati tervezés vonatkozásában is egy tanulási folyamatnak tekinthető hazánkban. A szemlélet és a módszerek vonatkozásában a lemaradás jelentősen csökkent a nyugati vállalatokhoz képest, sőt a ma vezető vállalatok a legkorszerűbb stratégiaalkotási és tervezési koncepciókat és módszereket alkalmazzák.

A jelenlegi turbulens vállalati környezetben mind elméleti, mind gyakorlati szinten többekben kétely merül fel a tervezés létjogosultságát tekintve. Azt a nézetet képviseljük, hogy a változó környezeti feltételek között is, sőt éppen ebben a vállalatoknak szükségük van világos irányvonalra, a különböző szintű célok kitűzésére és ezek megvalósítását elősegítő tervek készítésére.

2.1.3. A vállalati tervek típusai, a stratégiai és az üzleti terv összefüggései

Az előzőekben a vállalati tervezés fejlődési sajátosságait tárgyaltuk. A vállalati tervezés eredménye mindig valamilyen típusú vállalati terv. A szakirodalomban számos vállalati tervekre vonatkozó tipizálás jelent meg. Ezek egy része az idők folyamán veszített jelentőségéből. A továbbiakban csak azokat a típusokat tárgyaljuk, amelyeknek véleményünk szerint a mai vállalati gyakorlatban a legjelentősebb szerepük van. Összefoglaljuk a főbb tervtípusokat formalizáltság, hatókör és időhorizont szempontjából.

Informális, illetve formális terv

Formalizáltság szempontjából informális és formális tervet különböztethetünk meg.

1. Informális terv

Az informális tervek sajátossága, hogy nem készül írásos változatuk, csak „fejben” léteznek. Ennél fogva nincs kötött struktúrájuk, nehéz a konzisztensség biztosítása. A tervezés fejlődési folyamatában a korai fejlődés szakaszára jellemzőek alapvetően az informális tervek, de ma sem tekinthetünk el ennek tárgyalásától,

hiszen a későbbiekben részletesen tárgyalt empirikus adatokat figyelembe véve a vállalati tervek jó része ma is informális terv.

A stratégiaalkotás elméletében elkülönült iskolát jelent a vállalkozói iskola, amelynek lényege, hogy a stratégiaalkotás egy jövőkép alkotási folyamat, amiben nagy szerepe van a vezető intuíciójának, víziójának.¹¹³ A vállalkozói iskola szemléletmódja a gyakorlatban, elsősorban a kisebb méretű vállalatokra és a mikro-vállalkozásokra jellemző, ahol jelentős szerepe van a tulajdonos-vállalkozó intuícióján alapuló informális stratégiának.

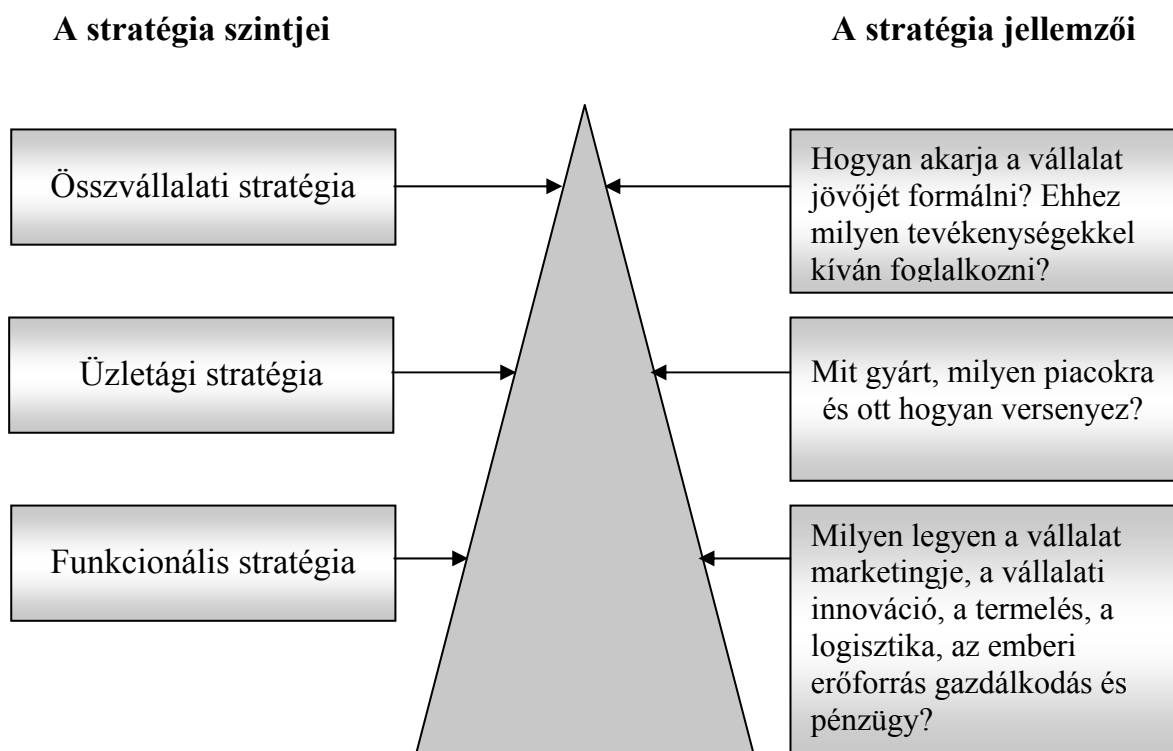
2. Formális terv

Az informális tervvel ellentétben a formális terv írásban rögzített, áttekinthető struktúrával rendelkezik, tartalmilag konzisztens egészet alkot.

A vállalati méretek és a környezet bonyolultsága általában kikényszeríti a formális tervek készítését. A következőkben tárgyalt tertípusok nagy része formális terv.

Vállalati terv, üzletági terv, funkcionális tervek.

11. ábra. A stratégia szintjei és jellemzői
(Szegedi K, 2003)



Hatókör alapján a terv vonatkozhat a vállalat egészére, egy szervezeti egységére, illetve egy funkcionális területére. A terveknek ez a csoportosítása részben összefügg a vállalati szervezeti szintekkel. A 11. ábra példaként a stratégia vonatkozásában mutatja az egyes szinteken megjelenő alapvető kérdéseket.

¹¹³ Salamonné Huszty Anna (2000): Mi is az a stratégia? Vezetéstudomány, 2000/2. 50. oldal alapján.

A hatókör alapján történő csoportosítás sajátossága, hogy a teljes vállalatra vonatkozó tervek tartalmazzanak az egyes üzletágakra és funkcionális területekre vonatkozó célokat, eszközöket és módszereket, az üzletági tervekben megjelenhetnek funkcionális területekre vonatkozó részek is.

- *Vállalati terv:* A teljes vállalatra vonatkozó célokat, és azok megvalósítását segítő eszközöket és módszereket tartalmaz. Kialakítása során fő szempont éppen az egyes vállalati részterületek, egységek közötti szinergia megteremtése. A vállalati terv kategóriába soroljuk a később tárgyalandó, az időhorizont szempontjából különböző vállalati stratégia, üzleti terv, vállalati éves operatív terv kategóriákat, illetve az olyan terveket, amelyek a vállalat valamennyi szervezeti egységére vonatkozhatnak: például beruházási terv, karbantartási terv.
- *Üzletági terv:* A vállalatban belül a termékcsoporthoz, illetve a végzett tevékenység alapján elkülönült üzleti területek, illetve üzletágak jöhetnek létre, amelyek a vállalati tervvel konzisztens, önálló tervvel rendelkezhetnek.
- *Funkcionális tervek:* A vállalat tevékenységi rendszere funkció szerint elkülönült területekre osztható fel, ezek mindegyikére külön tervek készülhetnek. Gyakori, hogy az egyes funkcionális területekre vonatkozó tervek részletezésével további terveket készítenek a vállalati igényektől függően. A leggyakoribb funkcionális- és részterveket az alábbi 8. táblázat foglalja össze:

8. táblázat. Funkcionális és résztervek
(Saját szerkesztés)

Funkcionális terv	Részterv
Marketing terv	Értékesítési terv
	Disztribúciós terv
	Reklám terv
Innovációs terv	Termékfejlesztési terv
	Technológiafejlesztési terv
Emberi erőforrás terv	Létszám terv
	Bérterv
	Képzési, oktatási terv
Logisztikai terv	Beszerezési terv
	Készletgazdálkodási terv
Termelési terv	Termelési beruházási terv
	Termelési karbantartási terv
	Gyártási terv
Pénzügyi terv	Bevételi terv
	Kiadási terv
	Likviditási terv
	Cash-flow terv

Stratégiai terv, üzleti terv, éves operatív terv

Időhorizont és részletezettség szempontjából eltérő kategóriák jelennek meg egyes szerzőknél, többen hosszú- közép- és rövid távú tervekről, mások stratégiai, taktikai és operatív tervről beszélnek.

A továbbiakban elfogadjuk a stratégiai terv, üzleti terv és az éves operatív terv tagolást, a következőképpen értelmezve:¹¹⁴

- *Stratégiai terv*: A vállalat hosszú távú céljait és azt a módot, illetve cselekvési utakat foglalja magába, ahogy a vállalat ezekhez el akar jutni. Megjelenik benne az alapstratégia, az üzletági vagy versenysztratégia és a funkcionális stratégiák. Időhorizontját főként a környezet változékonysága és a vállalat sajátosságai határozzák meg.
- *Üzleti terv*: Általában több évre szóló, a stratégiai akciók és programok alapján kialakított cselekvési terv, amelynek inputjait (sarokszámait) a stratégiai terv adja.¹¹⁵ „...rendkívüli fontosságát az adja, hogy összekötő szerepet tölt be a hosszú távú stratégia és az éves operatív terv (budget) között.”¹¹⁶
- *Éves operatív terv (budget)*: Egy évre szóló, számszerűsített, üzleti tervből következő célkitűzések és kritériumok összessége, a felelősök megnevezésével.

Meg kell jegyezni azonban, hogy viszonylag kevés vállalatnál különül el tisztán a három szint. Egyetértünk azzal, hogy tendenciaszerűen érvényesül, hogy a tervtípusok és az időhorizontok közelítenek egymáshoz.¹¹⁷ A tervezési időhorizontok rövidülése következtében több vállalatnál az üzleti terv éves operatív tervként funkcionál. A hármas tagolás *Schmalen*-nél stratégiai terv, üzleti terv és keretterv néven jelenik meg, aki felhívja a figyelmet arra, hogy az üzleti és a kerettervezést szokás operatív tervezés néven összevonni.¹¹⁸

A kisvállalati körre koncentrálva számos, egymásnak sokszor ellenmondó nézet jelent meg a szakirodalomban a stratégiai és az üzleti terv elhatárolása kapcsán, a legfontosabbakat foglaljuk össze az alábbiakban:

A stratégiai terv a nagyvállalatokra jellemző, míg az üzleti terv kimondottan kisvállalati kategória.

A gyakorlat valóban azt mutatja, hogy írott stratégiával inkább a nagyobb vállalatok rendelkeznek (megjegyezzük, hogy korántsem mindegyik), ez azonban nem zárja ki azt, hogy a kisvállalatoknak is legyen írott vagy a vállalkozói iskola szellemében informális stratégiájuk. Ugyanakkor számos, kicsinek egyáltalán nem

¹¹⁴ Dobák, M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

¹¹⁵ IFUA Horváth & Partner (1995): Controlling működtetése: költség-, teljesítményszámítási és tervezési módszertani segédlet. Stuttgart-Budapest.

¹¹⁶ Dobák, M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

¹¹⁷ Lásd például Varsányi, J. (1996): Üzleti stratégia-üzleti tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

¹¹⁸ Schmalen, H. (2002): Általános üzleti gazdaságtan. Axel-Springer Budapest Kiadó.

mondható vállalatnál alkalmazzák az üzleti terv kategóriát, pontosan a stratégiai terv lebontásaként értelmezve. (Ezt például a 4. fejezetben bemutatásra kerülő magyarországi empirikus adatok is bizonyítják.¹¹⁹

A kisvállalatok üzleti terve egyben a stratégiai tervük is egyik hazai irodalom szerint: „*A vállalkozások önmaguk számára üzleti tervben fogalmazzák meg a stratégiájukat.*”¹²⁰ Vecsenyi szerint Az üzleti terv azonosítja és meghatározza többek között az üzleti stratégiát is.¹²¹ Varsányi úgy fogalmaz, hogy „*Az üzleti tervnek –ha azt hozzáértően, tudatosan alkotják meg– több köze van a stratégiai koncepcióhoz, mint egy hagyományos, éves tervhez.*”¹²² Másutt úgy fogalmaz, hogy „*nem merészség kijelenteni, hogy az érdemi üzleti tervek a cégstratégia rövid távú gazdálkodás nyelvére fordított, kicsinyített másai.*”¹²³ Az Üzleti terv kalauz szerint „*Az üzleti terv sokféle szempontból az első próbálkozásokat jelenti a stratégiai tervezés terén....Az üzleti terv ugyanakkor a megvalósítás eszköze is.*”¹²⁴

A látszólagos ellentmondást úgy oldjuk fel, hogy elfogadjuk, hogy *az üzleti terv minden vállalati kategóriához kötődik, nem speciálisan kisvállalati fogalom. 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.*

2.2. Az üzleti terv

Az üzleti tervezés fejlődési folyamatát szemléletesen mutatja, hogy az üzleti terv az 1980-as évektől az 1990-es évekig terjedő időszakban elérte a nagykorúságát.¹²⁵ Jelentőségét az is jelzi, hogy például az *Egyesült Államok* egyetemlein és főiskoláin négy-ötféle tanszék is tanítja - sajátos szemléletének megfelelően - az üzleti tervezést.¹²⁶ A kilencvenes években nálunk is megjelentek, piackonform tervtípusként új szemléletet hoztak, a termelésorientáció helyett a piac-, jövedelmezőség- és likviditásorientációt helyezve előtérbe.¹²⁷ Az üzleti tervek a privatizáció folyamatában, valamint az új vállalkozások indításánál különös jelentőséget kaptak, ahogy azt az abban az időben megjelent számos tanulmány is

¹¹⁹ Czakó, E.-Wimmer, Á.-Zoltayné Paprika Z. (Szerk.): Arccal a piac felé. Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. BKE, Vállalatgazdaságtani Tanszék. 1999.

¹²⁰ Auer, K.-Béhm, I.-Czipszer, K. - Hoffmann, I. (1999): Vállalkozás. Novorg, Budapest. 375. oldal.

¹²¹ Vecsenyi, J. (2003): Vállalkozás- az ötlettől az újrakezdésig. Aula, Budapest. 155. oldal.

¹²² Varsányi, J. (1995): Stratégia és üzleti tervezés. Otatási segédlet. European Business School, Menedzserképzési program, Budapest. 26. oldal.

¹²³ Varsányi, J. –Virág, M. (1997): Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 20 oldal.

¹²⁴ Siegel, E –Ford, B. R. –Borstein, J. M. (1995): Ernst & Young Üzletiterv-kalauz. CO-NEX , Budapest.

¹²⁵ Siegel, E –Ford, B. R. –Borstein, J. M. (1995): Ernst & Young Üzletiterv-kalauz. CO-NEX , Budapest.

¹²⁶ Szirmai, P. (1990): Kisvállalkozások Amerikában. Vezetéstudomány, 1990/12.

¹²⁷ Varsányi, J. (1996): Üzleti stratégia-üzleti tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

alátámasztja.¹²⁸ A vállalkozásoktatásban is jelentős szerepe van az üzleti tervkészítés megismertetésének, ennek megfelelően a hazánkban megjelent, vállalkozás témájú könyvek többségében szerepel.¹²⁹

A továbbiakban az üzleti terv fő megközelítéseit mutatjuk be, kiemelve, hogy mely felfogással értünk egyet. Meghatározzuk az üzleti terv készítésének céljait, a tervezési folyamat sajátosságait és leírjuk, hogy mit célszerű tartalmazni az üzleti terv egyes fejezeteinek. Végül összefoglaljuk azokat az üzleti tervekkel szembeni új követelményeket, kihívásokat, amelyeket a megváltozott gazdasági környezet teremtett.

2.2.1. Az üzleti terv fogalma és célja

Az üzleti terv fogalmát részben érintettük azzal, hogy elhelyeztük a vállalati tervek rendszerében, és tisztáztuk a stratégiai terv és az üzleti terv viszonyát, különös tekintettel a kisvállalati kategóriához kötődően. Az üzleti terv azonban az eddigieken túlmenően más nézőpontból is megragadható.

Az üzleti terv fogalma

Az üzleti terv definíciói eltérést mutatnak aszerint, hogy elsődlegesen kinek és milyen célból készül az üzleti terv. Az egyik álláspont szerint elsődlegesen a külső potenciális befektetőknek, a másik álláspont szerint pedig elsődlegesen a vállalkozó saját magának készíti az üzleti tervet.

„Az üzleti terv mint kirakat”

A megfogalmazás kifejezi azt, hogy egyes szerzők elsődlegesen a külsőknek szánt dokumentumként értelmezik az üzleti tervet. *Vecsenyi* szerint például „Az üzleti terv olyan dokumentum, amely meggyőző érvekkel bizonyítja, hogy a vállalkozás képes termékei vagy szolgáltatásai értékesítésére, tisztas profit elérésére, és ezért érdemes a támogatásra.” Idézi *Bygrave-t*, aki szerint „az üzleti terv egy értékesítési dokumentum, amely érdeklődést és izgalmat kelt a vállalkozás iránt bármely lehetséges támogatóban (befektetőben) és érintettben.”¹³⁰

Van olyan vélemény is, amely szerint az üzleti tervet az különbözteti meg leginkább a stratégiától, hogy míg az utóbbi titkos 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 marketingcélból.¹³¹

¹²⁸ Erdőhegyi, G. (1992): A tervezés és üzleti terv szerepe a privatizációban. Vezetéstudomány, 1992. 12. sz.; Rajos, M.-Belyó, P. (1994): Forrásbevonás-befektetés. Üzleti terv- hitelfelvétel- privatizáció. Cégvezetés, 1994. szeptember, Varsányi, J.- Gombos, I. (1992): Üzleti tervek készítése-piaci szemmel. Marketing, 1992/1; Cs. Nagy, M.-Garamszegi, M. (1992): Az üzleti tervvel szemben támasztott követelmények a befektető és a hitelező szemszögéből. Vezetéstudomány, 1992/12.

¹²⁹ Sajátos módon nem érinti az üzleti terv témakörét Fülöp, Gy. (1994): Kisvállalati gazdálkodás. Aula, Budapest és Szerb, L. (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.

¹³⁰ Bygrave, W. (1994): the Portable MBA in Entrepreneurship. John Wiley c Sons, New York.

¹³¹ Lőrinczi, Gy. (2000): Vállalkozásgazdaságtan. Számalk Kiadó, Budapest.

„Az üzleti terv mint az önmagunk elé tartott tükör”

A másik álláspont szerint az üzleti terv elsődlegesen a vállalkozó munkáját kell, hogy segítse. „...*olyan dokumentum, amely kijelöli a vállalkozások üzletmenetét egy meghatározott időtartamra vonatkozóan.*”¹³² Egy másik, általános megfogalmazás szerint „*az üzleti terv a jövőben felvetődő problémák megközelítésének és megoldásának szisztematikus módja...A terv a lehető legelőnyösebb és leginkább megvalósítható kompromisszumra törekszik a vállalkozás céljai és ténylegesen adott lehetőségei között*”¹³³.

Az említett két felfogás ma is jelen van, bár megfigyelhető, hogy az utóbbi irányába történik eltolódás. A külföldi tapasztalatok azt mutatják, hogy míg az üzleti tervet korábban elsődlegesen a finanszírozás eszközeként tartották számon, addig napjainkra az üzleti tervezés ténylegesen alkalmazott folyamattá alakul át.¹³⁴ Többek között West arra hívja fel a figyelmet, hogy a kisvállalatoknak korlátozott eszközeik, kiszolgáltatottságuk miatt még fontosabb a tervezés, mint nagyobb társaiknak. Hasonlata nagyon szellemes, és jól kifejezi a problémát: „*a kisvállalkozás helyzete sokban hasonlít a csúcsforgalomban közlekedő motorbiciklistáéra - cikázva, tekeregve gyorsabban jut előre a kocsik sűrűjében, noha ijesztően sebezhető: egy nehéz teherautó bármikor eltiporhatja.*”¹³⁵ A két, előbb említett megközelítést integrálva az üzleti terv alábbi felfogását tartjuk célszerűnek:

Az üzleti terv mint a vállalkozó segítőtársa

Az üzleti terv segítséget nyújt a vállalkozónak abban, hogy mit tehet, és mit kell tennie, hová és hogyan kell eljutnia. Összefoglalóan tartalmazza az üzletre vonatkozó elképzeléseket, a célok lehetséges megvalósítását, azok piaci, működési és pénzügyi hatásait, ezzel bizonyítva az elgondolások realitását saját maga és a vállalkozás minden érintettje számára, elősegítve ezáltal a terv megvalósítását. A folyamatos, visszacsatolós üzleti tervezési tevékenység révén az üzleti terv valóban nélkülözhetetlen, a vállalkozás sikerét elősegítő társsá válhat.¹³⁶

Felfogásunk közel áll, például az EU *Economic and Social Council* definíciójához, ami szerint „*az üzleti terv egy olyan dokumentum, amely információt szolgáltat arról, hogy hogyan működik a vállalkozás, hogyan tervezi termékeinek/szolgáltatásainak értékesítését kielégítő haszon elkönyvelése, elérése mellett, és hogyan válik vonzó partnerré a potenciális hitelezők és befektetők számára.*”¹³⁷

¹³² Siegel, E –Ford, B. R. –Borstein, J. M. (1995): Ernst & Young Üzletiterv-kalauz. CO-NEX, Budapest. 10 oldal.

¹³³ West, A. (1988): Az üzleti terv. Readers International (Hungary)

¹³⁴ Siegel, E –Ford, B. R. –Borstein, J. M. (1995): Ernst & Young Üzletiterv-kalauz. CO-NEX, Budapest.

¹³⁵ West, A. (1988): Az üzleti terv. Readers International (Hungary), 12. oldal.

¹³⁶ Hasonló megközelítést találunk például Burns, P. – Dewhurst, J.(1994): Small business and entrepreneurship. Macmillan London 1994.

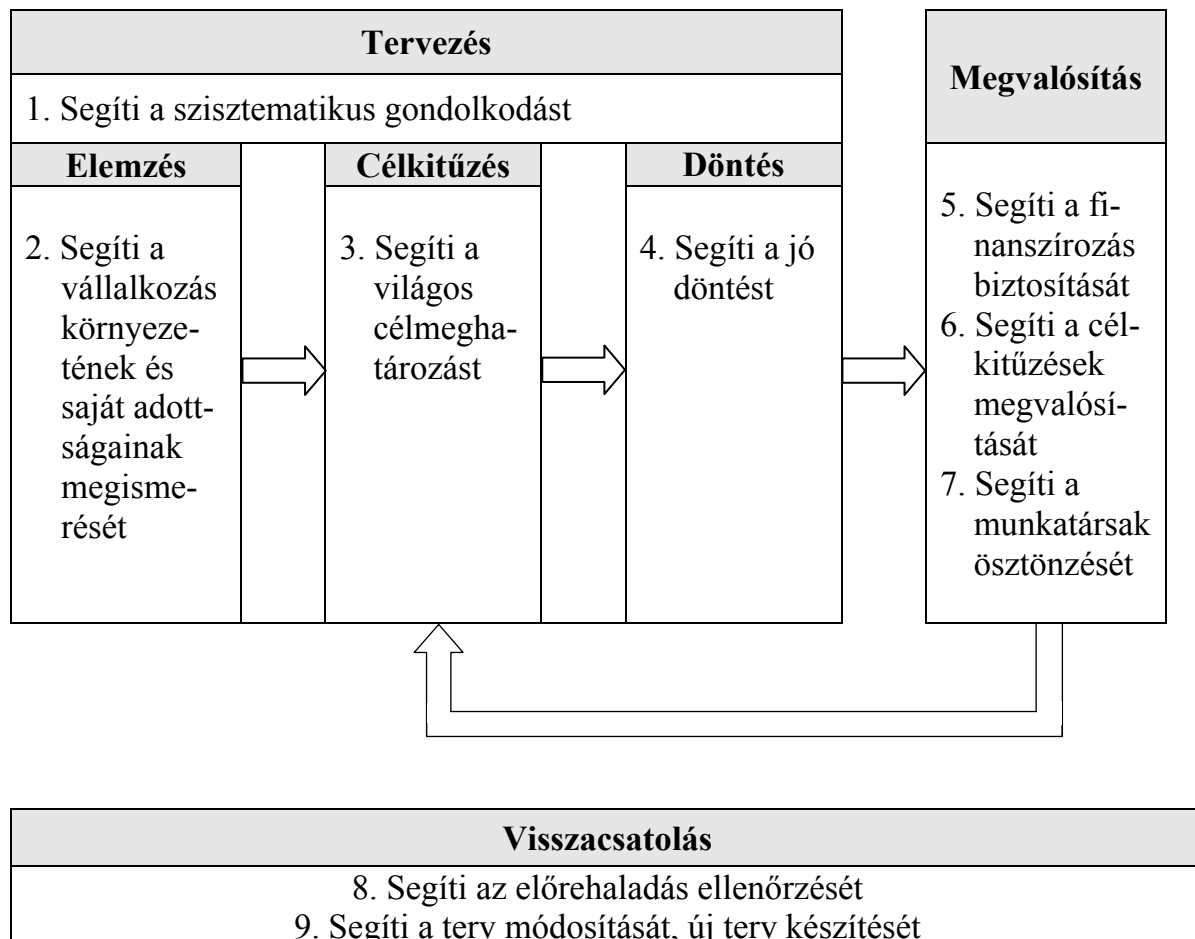
¹³⁷ How to prepare a business plan. A guide for start-ups and advanced private enterprises in countries in transition. Economic and Social Council. 1996.

Az üzleti terv funkcióként

Az üzleti tervet sokan az induló vállalkozásokkal kapcsolják össze. Felfogásunkban a vállalkozás életgörbéjének bármely szakaszában segítséget nyújthat a vállalkozó számára, így a vállalkozás megkezdése előtt, a beindításkor, a működtetés során, és a hanyatló szakaszban is, például elősegítheti akár a vállalkozás kedvező feltételek melletti értékesítését is.

Az általunk adott definícióból következnek az üzleti terv funkciói, azaz választ adhatunk arra, hogy miben, milyen területen jelent segítséget a vállalkozó számára.¹³⁸ Az üzleti terv segíti a vállalkozót a mind a tervezés, ezen belül az elemzés, a célkitűzés és a döntés során, mind a terv megvalósításában, mind pedig a visszacsatolásban. Az üzleti terv funkcióit mutatja a 12. ábra.

12. ábra. Az üzleti terv funkciói
(Saját szerkesztés)



¹³⁸ Az üzleti terv funkcióinak összefoglalásához elsődlegesen Siegel, E –Ford, B. R. –Borstein, J. M. (1995), West, A. (1988), Burns, P. – Dewhurst, J.(1994) és az Economic and Social Council (1996) munkákra támaszkodtunk.

1. Segíti a szisztematikus gondolkodást

A terv készítése során maga a gondolkodási folyamat értékes tapasztalatokhoz juttathatja a vállalkozókat. A jövőről való szisztematikus gondolkodás új szempontokat, újfajta megközelítést, új lehetőségeket vethet fel, elősegítve a sikerhez vezető utat.

2. Segíti a vállalkozás környezetének és saját adottságainak megismerését

Az elemzés feltárja a vállalkozást érintő makro- és piaci tendenciákat, veszélyeket és esélyeket. A vállalati erőforrások szisztematikus és kritikus értékelésével lehetőség nyílik az erősségek és gyengepontok feltárására. Az elemzés révén tárgyilagos képet kap a vállalkozó az üzleti lehetőségekről, az elérhető nyereségről, és előrejelzi a lehetséges akadályokat. Az üzleti tervezés az elemzéshez szükséges információk beszerzésére, rendszerezésére ösztönzi a vállalkozót.

3. Segíti a világos célmeghatározást

Az üzleti terv készítése rákényszeríti a vállalkozót, hogy átgondolja a cég jövőbeni stratégiáját, segíti abban, hogy világosan megfogalmazza a körülhatárolt üzleti profilt, konkretizálja a tervidőszakra vonatkozó célkitűzéseket.

4. Segíti a jó döntést

Lehetőséget ad arra, hogy számítások és becslések alapján felmérje a vállalkozó, hogy mennyire lesz a vállalkozás életképes a piacon, megvalósítható-e a terv, és milyen megtérülés várható. Mindezek alapján dönthet, hogy érdemes-e belefogni a vállalkozásba, esetleg egy adott fejlesztésbe vagy egy új piac meghódításába. Amennyiben úgy dönt, hogy nem érdemes, akkor sem dolgozott feleslegesen az üzleti terven, hiszen megkíméli magát a valószínűleg jelentős veszteséggel, esetleg csőddel járó kudarctól.

5. Segíti a finanszírozás biztosítását

A megvalósítás egyik legfontosabb feltétele a pénzügyi finanszírozás. A potenciális befektetők, hitelezők az üzleti terv révén megismerhetik a jövőbeni elképzeléseket és azok vonzatait, alapul szolgálhat a terv a szükséges tőke megszerzésére.

6. Segíti a célkitűzések megvalósítását

Az üzleti terv cselekvési tervet ad, útmutatóul szolgál a vállalkozó számára a tevékenységének megszervezéséhez, összefoglalja, hogy mit kell tennie céljai elérése érdekében. Az üzleti terv tartalmazza mindazokat a feladatokat, amelyeket szisztematikusan végrehajtva, elérheti a vállalkozás a kitűzött célt.

7. Segíti a munkatársak ösztönzését

A munkatársak számára iránymutatást ad arról, hogy mire törekszik a vállalkozás, az adott időhorizonton belül milyen célokat tűzött ki maga elé. Az üzleti terv egyértelművé teszi, hogy a célok eléréséhez mit kell tenni a munkatársaknak, és ösztönzi őket feladataik elvégzésére.

8. Segíti az előrehaladás ellenőrzését

Az üzleti tervben meghatározott sárokszámokat összevetve a már elért eredményekkel lehetővé válik a megvalósítás előrehaladásának ellenőrzése. Az üzleti terv, így egy figyelmeztető rendszer lehet, jelezve és lehetővé téve az azonnali beavatkozást és a korrekciót.

9. Segíti a terv módosítását, új terv készítését

Az üzleti terv eszközül szolgál a vállalat teljesítményének értékeléséhez. Nemcsak a jövőbe tekintést, hanem a múltba tekintést is lehetővé teszi, a vállalkozó időről időre értékelheti teljesítményét, az értékelés feltárhatja a fejlesztendő területeket, eredményeként a vállalkozó módosíthatja elképzeléseit, célkitűzéseit, új üzleti tervet készíthet.

Az üzleti tervvel szembeni tartalmi és formai követelmények

Az üzleti tervnek valós adatokat kell tartalmazni, szakszerűnek és objektívnek kell lennie. Természetesen tartalmaz becsléseket, és szubjektív elemeket, de törekedni kell a fenti követelményre a vállalkozás saját érdekében. A félrevezető üzleti terv komoly problémák, végső soron pedig a vállalkozás létét veszélyeztetheti.

A szakemberek szerint eltérő üzleti tervet kell készíteni saját részre és a külső potenciális befektetők részére. Az üzleti terv konkrét tartalma, terjedelme, súlyozása attól függ, hogy elsődlegesen milyen célt szolgál.¹³⁹

Egyetértünk azzal, hogy eltérő lehet részletezettségben és bizonyos részek kiemelésében, a vállalkozást nem ismerők által esetleg igényelt magyarázatokban a külsők számára készített üzleti terv. Mivel azonban a tervkészítés idő- és költségigényes, törekedni kell arra, hogy ne kelljen több változatot készíteni, csak szükség esetén az alaptervet esetleges magyarázatokkal, részletekkel kiegészíteni.

Az üzleti terv legyen világos, lényegre törő, jól áttekinthető. Egyszerűen és világosan kell fogalmazni az üzleti tervben, ugyanakkor a potenciális befektető érdeklődését felkeltő stílusra kell törekedni. Kerülni kell a félreérthető, terjengős megfogalmazást. A megértést és az áttekinthetőséget is fokozza a munka elején lévő összefoglalás és a tartalomjegyzék. A kivitelezés igényes legyen, de a belső tartalmon legyen a hangsúly, ne a formán.

¹³⁹ Lásd például Varga, I. (1994): Az üzleti terv, minta cégérték mércéje. Ipar-gazdaság, 1994. november.

2.2.2. Az üzleti terv felépítése

Az üzleti terv általános felépítését, és az egyes részek konkrét tartalmát tekintve nincs kötelező séma, a szakirodalom és az üzleti gyakorlat ajánlásai vannak segítségünkre. Megállapíthatjuk, hogy nincs lényeges különbség a különböző szakirodalmak, és például a pénzügyi intézetek, bankok ajánlásaiban. A teljesség igénye nélkül, inkább csak a szemléltetés miatt a 9. táblázatban összefoglaltuk, hogy néhány hazai mű milyen üzleti terv felépítést javasol. Az üzleti terv rész oszlopban blokkosítva tüntettük fel az üzleti terv részeket, amelyek megjelentek a vizsgált művekben. A blokkok kialakításában az játszott szerepet, hogy az így kialakult hét blokk, ebben a sorrendben minden vizsgált anyagban megjelent. Minden esetben a terv elején szerepelt a Vezetői összefoglaló, a legvégén a Mellékletek, és ezt megelőzően utolsó fejezetként a Pénzügyi terv. Érdekesség, hogy csak két könyvben jelent meg külön a kockázatbecslés.

9. táblázat. Az üzleti terv felépítése – a hazánkban megjelent publikációk áttekintése

Üzleti terv rész		The Ernst & Young: Business Plan Guide CO-NEX, 1995.	Lőrinczi Gy.: Vállalkozásgazdaságtan SZÁMALK, 2000.	Auer-Béhm-Czipszer- Hoffmann: Vállalkozás Novorg, 1999.	West, A: Az üzleti terv Readers Intern., 1991.	Szirmai P.: 10 lecke az üzleti tervezésről CO-NEX, 1995	Vecsenyi J. : Vállalkozás AULA, 2003
1.	Fedőlap, tartalom, vezetői összefoglaló	I. Tartalomjegyzék		I. Bevezető oldal	I. Összegzés	-I. A fedőlap és a külalak	I. Címlap
		II: Vezetői össze- foglaló/Összegzés	I. Összefoglalás	II: Összefoglaló	II. Tartalomjegyzék	0. Összefoglalás	II. Vezetői összefoglaló
2.	A vállalko- zás és kör- nyezetének bemutatása	III. A vállalkozás általános bemutatása	II: A vállalkozás adatai	III. Iparágelemzés	III. Az üzleti vállalkozás célja	I. Makrogazdasági iparág és konkurenciaelemzés	III. A vállalkozás általános bemutatása
		IV. Termékek és szolgáltatások	III. A vállalkozás szakmai és szervezeti felépítése	IV. A vállalkozás leírása	IV. A fő előirányzatok (az egyes funkcionális területeken)	II. A vállalkozók és a vállalkozás bemutatása	IV. Az iparág, a piac és a versenytársak elemzése
			IV. A vállalkozás tevékenysége		V. Piaci összkép		V. A termékek és szolgáltatások
			V. A vállalkozás piaci környezete				
3.	Marketing, termelés	V. Marketing terv	VI. Marketingterv	V. Termelési terv	VI. Marketingterv	III. Termelési, üzemeltetési terv	VI. A működési, üzemeltetési terv
		VI: Működési terv	VII. A termelési- technológiai terv	VI. Marketing terv	VII. Termelés-szervezés	IV Marketing terv	VII. A marketingterv
4.	Vezetés, szervezet	VII. Vezetőség és szervezeti felépítés		VII. Szervezeti terv	VIII. Szervezeti felépítés és személyi állomány	V. Szervezeti terv	VIII. Az emberek és a szervezet
		VIII. Struktúra és tőkésítés			IX. Vezetés		
5.	Kockázat			VIII. Kockázatbecslés			IX. A kockázatok és kockázatkezelés
6.	Pénzügy	IX. Pénzügyi terv	VIII. Pénzügyi terv	IX. Pénzügyi terv	X. Pénzügyi prognózis	VI. Pénzügyi terv	X. A pénzügyi és finanszírozási terv
7.	Melléklet	Mellékletek	IX. Mellékletek	X. Függelék		VII. Függelék	XI. Mellékletek

Az üzleti tervek különböző vállalatoknál eltérőek lehetnek. A felépítést, az egyes fejezeteken belüli tartalmat, annak részletezettségét több tényező befolyásolja. Ezek a következők:

- **A terv rendeltetése** – Induló vállalkozás üzleti tervéről van szó, hitelkérelemhez szükséges az üzleti terv, átalakul a vállalkozás, esetleg értékesíteni szeretnék, vagy egyszerűen a működés vezérfonalaként van a tervre szükség.
- **A terv olvasói köre** – Csak saját magának készíti a vállalkozó, esetleg külső partnereknek is meg akarja mutatni. Amennyiben hitelkérelemhez van rá szükség, akkor mindenkor figyelembe kell venni az adott pénzügyi üzleti tervre vonatkozó elvárásait. A leányvállalatok üzleti tervénél is általában szigorú szerkezeti és tartalmi előírást ad az anyacég.
- **A vállalat mérete, a vállalkozás bonyolultsága** – Egy viszonylag egyszerű vállalkozásnál, amely szűk, áttekinthető piacon működik, többnyire nincs szükség bonyolult számításokra, míg egy összetett termékskálával, és üzleti folyamattal rendelkező vállalat üzleti tervének létrehozása komoly módszerek alkalmazását, összehangolt elemzést igényelhet.
- **Ágazat, iparág** – A terv készítésénél figyelembe kell venni az adott ágazat, illetve iparág sajátosságait, amelyben a vállalat működik. Egy kereskedelmi cég nyilvánvalóan nem fog termelési tervet készíteni, egy termelő cégnél viszont igen, sőt nagy jelentőséget kaphat az új kutatás-fejlesztési folyamat is, míg más vállalkozásnál szóba sem jön ennek tervezése. A 10. táblázatban, amely egy felhasználónak szánt dokumentum, röviden összefoglaltuk az üzleti terv egyes fejezeteinek lehetséges tartalmát, az általunk is elfogadott struktúrában.

10. táblázat. Az üzleti terv fejezeteinek tartalma
(Vecsenyi, J., 2003)

Üzleti terv fejezet	Tartalom
1. Címlap	A vállalkozás legfontosabb adatait tartalmazza: - A vállalkozás neve, címe, működési köre - A tulajdonosok neve és címe - A terv címe - Esetleges pénzigény - A bizalmas kezelésre vonatkozó igény
2. Vezetői összefoglaló	Az egész terv létrejötte után célszerű elkészíteni. Rövid, 3-4 oldal terjedelmű, lényegre törő, aminek célja nemcsak az összefoglalás, hanem a potenciális befektetők figyelmének felkeltése is. - A vállalkozás bemutatása, tulajdonosok, termékek, szolgáltatások, munkatársak - A piac bemutatása - Az üzleti vállalkozás lényege, fő célkitűzések, a cselekvési terv körvonalazása - Várható nyereség, megtérülés, hiteltörlesztés

Üzleti terv fejezet	Tartalom
3. A vállalkozás általános bemutatása	A fejezet lehetőséget ad arra, hogy a vállalkozás leírja, hogy mivel foglalkozik és mivel fog a jövőben foglalkozni. Célja vállalkozás megismertetése a partnerekkel. - A vállalkozás megalakulása, története, mérete, főbb jellemzői - A vállalkozás által kielégíteni kívánt igény - A termék vagy szolgáltatás általános bemutatása - A vevői igény kielégítésére kialakított üzleti megoldás koncepciója
4. Az iparág, a piac és a versenytársak elemzése	A vállalkozás tágabb és szűkebb gazdasági környezetének lényeges, a vállalkozást érintő sajátosságait, várható tendenciáit tárja fel a fejezet. - Az iparág bemutatása, várható tendenciák, az iparágra és a vállalatra ható releváns makro-tényezők. - Iparági hajtóerők, kulcsfontosságú sikertényezők - A verseny intenzitása, eszközei - A versenytársak elemzése
5. Termékek és szolgáltatások	A fejezet célja a termékek/szolgáltatások bemutatása, kitérve a minőségre és a fejlesztési célokra is. - A termékek vagy szolgáltatások előnyei a vevők szemszögéből - A termék/szolgáltatás életciklus jellemzői - Gyártási folyamat, technológia - Minőségbiztosítás - Kutatás-fejlesztési tevékenység - Esetleges védjegy, szabadalom
6. A működési, üzemeltetési terv	A vállalkozás működtetésével álló- és forgóeszközeivel, ezek működtetésével és fejlesztésével foglalkozik a fejezet - Az üzemeltetési sajátossága, paraméterei - A telephely bemutatása - Gépek, berendezések - Alapanyag-beszerezés - Készletgazdálkodás - Logisztika - Alvállalkozók, beszállítók - Beruházás - Karbantartás
7. A marketing terv	A fejezet felvázolja, hogy kiknek, milyen áron, milyen csatornákon keresztül értékesíti a vállalkozás termékét vagy szolgáltatását, hogyan ösztönzi őket a vásárlásra. - Célpiac kijelölése - Árképzés - Értékesítési csatornák - Eladásösztönzés (reklám, hirdetés, akciók)
8. Az emberek és a szervezet	A vállalkozás tulajdoni formája, szervezeti és humán sajátosságait mutatja be a fejezet. - A szervezet jogi formája - Irányítási struktúra - Feladat- hatás- és felelősségi kör megosztás - Szervezeti felépítés - A vezetők és munkatársak képességei

Üzleti terv fejezet	Tartalom
9. A kockázatok és kockázat-kezelés	Az üzleti terv külön fejezete foglalkozik a jövő bizonytalanságából adódó fő kockázatok összefoglalásával és kezelési módjukkal. - A vállalkozás gyengeségei - Lehetséges veszélyek, kedvezőtlen külső körülmények - Felkészülés az esetleg jelentkező problémákra.
10. A pénzügyi és finanszírozási terv	Az üzleti terv egyik leglényegesebb része, átfogó értékelést ad ugyanis jövedelmezőségről, a likviditásról, jelzi a finanszírozási igényt és annak felhasználását, és az esetleges törlesztés ütemezését. - Előzetes jövedelemterv és eredménykimutatás-terv - Pénzforgalmi/likviditási előrejelzés - Előzetes mérleg - Fedezetszámítás - A szükséges pénzforrás - A pénzforrás felhasználása
11. Mellékletek	Olyan háttéranyagokat tartalmaz, amelyek kiegészítik, részletezik vagy alátámasztják az üzleti tervben foglaltakat. - Termékleírások, tervrajzok - Adatok, számítások - Konkurenciaelemzés - Értékesítési előrejelzés piaconkénti megoszlása - Termékenkénti nyereségelemzés - Szerződések, hivatalos levelek, ajánlatok, engedélyek - A vezetők szakmai életrajza - Titoktartási mintanyilatkozat

2.2.3. Az üzleti terv kialakításának fő módszerei

Az üzleti terv kialakításának nincsenek olyan speciális módszerei, amelyeket kimondottan az üzleti tervezés céljára találtak volna ki, illetve alkalmaznának. Az alapszabály az, hogy minden vállalati tervezési módszer alkalmazható, természetesen a célt és az adott feltételeket figyelembe véve. Bár a környezet gyors változása sok esetben csökkentette a matematikai-statisztikai módszerek alkalmazhatóságát, és a „puha” módszerek felé történt eltolódás, ma is egyaránt alkalmazhatunk matematikai-statisztikai, szakértői és modellezési módszereket is.

A szakirodalomban számos módszer található, a lineáris programozástól a brainstormingon át a már említett *Balanced Scorecard*-ig. A hazai, többek között a tervezés módszertanával foglalkozó irodalomból kiemeljük *Mohai*¹⁴⁰, *Csath*, *Barakonyi* műveit, akik számos, jól alkalmazható tervezési módszert mutatnak be. E munka során nem célunk a különböző tervezési módszerek részletes ismertetése, csupán azokat a tervezési módszereket emeljük ki, amelyeket az üzleti tervezéssel

¹⁴⁰ Mohai, Gy. (1989): A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest; Csath, M. (1990): Stratégiai vezetés-vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest; Csath, M. (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula, Budapest; Barakonyi K. (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

foglalkozó könyvek és a gyakorló szakemberek, vállalkozók különösen ajánlanak az üzleti terv készítéséhez.¹⁴¹

Az üzleti terv készítése során szükség van azoknak a makro-környezeti tényezőknek a vizsgálatára, amelyeknek lényeges hatásuk lehet a vállalkozás működésére a tervezési horizonton belül. A makrokörnyezet elemzésének sokszor alkalmazott módszere a PEST-analízis, illetve ennek különböző továbbfejlesztett változatai. Az iparág, ágazat elemzésekor idősor-elemzést és korrelációs számítást végezhetünk. Már klasszikusnak számít *Porter* öt versenyerő modellje, és hasznos lehet az iparági életgörbe modell alkalmazása is. A piaci elemzés mindenképpen versenytárs elemzéssel zárul.

A vállalat vizsgálatának kedvelt módszerei a különböző portfólióelemzések és az életgörbe modellek, de a működés megtervezéséhez célszerű lehet gazdaságos sorozatnagyság számítást, átfutási idő számítást, kapacitás- és átbecsítőképesség számítást is végezni. A környezetelemzést és a vállalati elemzést összegző módszerként ajánlható a SWOT-analízis. Az üzleti tervkészítéssel foglalkozó szakirodalomban dominálnak a pénzügyi módszerek, ezek közül is a fedezeti pont számítás és a különböző pénzügyi mutatók alkalmazása. Nagy jelentőséget kap mind az elméletben, mind a gyakorlatban a pénzügyi terv egyes tervfejezeteinek a kidolgozása. A továbbiakban áttekintjük az üzleti terv pénzügyi részének nélkülözhetetlen elemeit idézve a témában egyik legfrissebb magyar nyelvű kötetet, *Vecsenyi* (2003) munkáját.

Az üzleti terv készítése során lényeges annak megtervezése, hogy mekkora jövedelmet és nyereséget képes elérni a vállalkozás a vizsgált időhorizonton belül. A jövedelem-előrejelzés ajánlott sémáját a 11. táblázat, az eredménykimutatás-előrejelzés sémáját pedig a 12. táblázat tartalmazza, három éves bontásban.

¹⁴¹ A módszerek kiválasztásánál elsősorban a következő munkákra támaszkodtunk: West, A. (1988): Az üzleti terv. Readers International (Hungary); Siegel, E –Ford, B. R. –Borstein, J. M. (1995): Ernst & Young Üzletiterv-kalauz. CO-NEX, Budapest; How to prepare a business plan. A guide for start-ups and advanced private enterprises in countries in transition. Economic and Social Council. 1996; Vecsenyi, J. (2003): Vállalkozás- az ötlettől az újrakezdésig. Aula, Budapest.; Fülöp, Gy. (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Aula Kiadó, Budapest.

11. táblázat. Üzleti eredmény előrejelzés
(Vecsenyi J., 2003)

Sor-szám	Megnevezés	1. év (E Ft)	2. év (E Ft)	3. év (E Ft)
1.	Értékesítés nettó árbevétele			
2.	Egyéb bevételek			
3.	Összes bevétel (1. + 2.)			
4.	Értékesítés elszámolt közvetlen önköltsége			
5.	Eladott áruk beszerzési értéke			
6.	Értékesítés költsége			
7.	Igazgatási költségek			
8.	Egyéb általános költségek			
9.	Egyéb ráfordítások			
10.	Költségek összesen (4.+ 5.+ 6.+ 7.+ 8.+ 9)			
11.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (3.–10.)			

12. táblázat. Eredménykimutatás-előrejelzés
(Vecsenyi J., 2003)

Tétel-szám	A tétel megnevezése	1. év (E Ft)	2. év (E Ft)	3. év (E Ft)
I.	Értékesítés nettó árbevétele			
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke			
III.	Egyéb bevételek			
IV.	Anyag jellegű ráfordítások			
V.	Személyi jellegű ráfordítások			
VI.	Értécsökkenési leírás			
VII.	Egyéb ráfordítások			
A	ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I.+II.+III.-IV.-V.-VI.-VII.)			
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei			
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai			
B	PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII.+IX)			
C	SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY (A+B)			
X.	Rendkívüli bevételek			
XI.	Rendkívüli ráfordítások			
D	RENDKÍVÜLI EREDMÉNY (X.+XI.)			
E	ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (C+D)			
XII.	Adófizetési kötelezettség			
F	ADÓZOTT EREDMÉNY (E.+XII.)			
G	MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY			

Az eredmények előrejelzéséből számíthatók a jövedelmezőségi mutatók. Ezek közül a két legfontosabb a ROE mutató, mely az adózott eredmény/saját tőke értékét jelzi, és a ROI mutató, ami az adózott eredmény/összes eszköz értékét

mutatja. Az eredmény és a jövedelem előrejelzése mellett nagyon lényeges a pénzellátás és a pénzszükséglet megtervezése. A pénzforgalom tervezésének lényeges módja a likviditási terv készítése, amelyben a likvid eszközök nyitóértékéhez hozzáadják a tervezési időszakban várható bevételeket és levonják a várható kiadásokat. Az első évre célszerű a likviditási tervet havi bontásban elkészíteni, a 13. táblázatnak megfelelően.

Az eredménykimutatás igazodik a számviteli törvény szerinti szerkezethez. Megállapíthatjuk, hogy ez a kisvállalatok nagy részénél, több szempontból nem megfelelő forma. Egyrészt az input orientáltságú költségnemek helyett egyre jobban előtérbe kerülnek az outputorientált (esetenként nevezik objektumorientált) költségek (advanced budgeting.), másrészt meg kell jeleníteni a vállalkozás által lekötött tőke költségét is, mint kritikus tényezőt. A számviteli törvény szerinti eredménykimutatásban szereplő rendkívüli eredmény sem tervezhető előre.

13. táblázat. Likviditási terv (ezer Ft-ban)

(Vecsenyi J., 2003)

Sor-szám	Megnevezés	1. Tervév havi bontásban											
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.	Likvid eszközök nyitóértéke												
	Tervezési időszakban várható bevételek												
2.	Készpénzért történő áruértékesítés												
3.	Követelések befolyása												
4.	Befektetett eszközök értekesítése												
5.	Hitelfelvétel												
6.	Kamat és egyéb bevételek (például bérleti díj)												
7.	Várható bevételek összesen (2. + 3. + 4. + 5. + 6.)												
	Tervezési időszakban várható kiadások												
8.	Árubeszerzés												
9.	Munkabér-kifizetés												
10.	Adókifizetés												
11.	Kamat-, osztalék-, jutalékfizetés												
12.	Hiteltörlesztés												
13.	Egyéb kiadások												
14.	Várható kiadások összesen (8. + 9. + 10. + 11. + 12. + 13.)												
15.	Likvid eszközök záró értéke (1. + 7. – 14.)												

A második és a harmadik évre érdemes a likviditási tervnél részletesebb pénzforgalmi tervet készíteni. A likviditási és a pénzforgalmi terv alapján megállapítható, hogy a bevételek fedezni fogják-e a kiadásokat, vagy likviditási problémák léphetnek fel, aminek elkerülésére meg kell tervezni a finanszírozás módját és forrását. A pénzforgalmi tervet negyedéves bontásban a 14. táblázat tartalmazza.

14. táblázat. Pénzforgalmi terv
(Vecsenyi J., 2003)

Sor-szám	Megnevezés	I	II	III	IV	Év
		Negyedév				összesen
1.	Pénzeszközök nyitóállománya					
2.	Belföldi értékesítés nettó árbevétele					
3.	Export értékesítés nettó árbevétele					
4.	Egyéb bevételek					
5.	Pénzügyi műveletek bevételei					
6.	Rendkívüli bevételek					
7.	Összes bevétel (1. + 2. + 3. 4. + 5. + 6.)					
8.	Anyagköltség					
9.	Anyag jellegű szolgáltatások értéke					
10.	Eladott áruk beszerzési értéke					
11.	Alvállalkozó teljesítmények értéke					
12.	Bérek, személyi jellegű kifizetések					
13.	Társadalombiztosítási járulék					
14.	Egyéb költségek					
15.	Egyéb ráfordítások					
16.	Pénzügyi műveletek ráfordításai					
17.	Rendkívüli ráfordítások					
18.	Adófizetés					
19.	Fizetett osztalék, részesedés					
20.	Összes kiadás (8. + 9. + 10. + 11. + 12. + 13. + 14. + 15. + 16. + 17. + 18. + 19.)					
21.	Forráshiány (7. - 20.)					
22.	Forrástöbblet (7. - 20.)					
23.	Hitelfelvétel					
24.	Hiteltörlesztés					
25.	Pénzeszközök záró állománya (7. - 20. + 23. - 24.)					

A fenti pénzforgalmi terv, - amit nem nevezhetünk cash flow-tervnek – egy eredménykimutatásnak nevezhető levezetés, amely feltételezi, hogy a gazdasági eseményekkel egyidejűleg a pénzmozgások is megtörténnek.

Az erőforrás-felhasználás és a pénzkiáramlás, ugyanígy a kiszámlázott árbevétel és a pénzbeáramlás a működés során rendre elszakadnak egymástól.

A vállalkozó szférában elfogadottabb a számviteli törvény 7. mellékletében szereplő cash flow-kimutatás.

A pénzügyi terv elengedhetetlen része a vagyoni helyzetet tükröző mérleg, ami az eszközök és a források összehangolását teszi lehetővé. Az előre jelzett zárómérleg a vállalkozás vagyoni helyzetét mutatja a működés megkezdésének évében és az utána következő években a pénzügyi év utolsó napján. A mérleg tervezett sémáját három éves bontásban tartalmazza a 15. táblázat.

15. táblázat. A mérleg (ezer ft-ban)
(Vecsenyi J., 2003)

	Megnevezés	1. év		2. év	3. év
		Nyitó nap	Záró nap	Záró nap	Záró nap
1.	A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK (2. + 4. + 6. sor)				
2.	I. IMMATERIÁLIS JAVAK				
3.	2. sorból: Immateriális javak érték helyesbítése				
4.	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK				
5.	4. sorból: Tárgyi eszközök érték helyesbítése				
6.	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK				
7.	6. sorból: Befektetett pénzügyi eszközök érték helyesbítése				
8.	B. FORGÓESZKÖZÖK (9. – 12. sor)				
9.	I. KÉSZLETEK				
10.	II. KÖVETELÉSEK				
11.	III. ÉRTÉKPAPÍROK				
12.	IV. PÉNZESZKÖZÖK				
13.	C. AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK				
14.	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (1. + 8. + 13. sor)				
15.	D. SAJÁT TŐKE				
16.	I. JEGYZETT TŐKE				
17.	II. JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE				
18.	III. TŐKETARTALÉK				
19.	IV. EREDMÉNYTARTALÉK				
20.	V. LEKÖZTÖTT TARTALÉK				
21.	VI. ÉRTÉKELESI TARTALÉK				
22.	VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY				
23.	E. CÉLTARTALÉKOK				
24.	F. KÖTELEZETTSÉGEK (25. – 27. sorok)				
25.	I. HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK				
26.	II. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK				
27.	RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK				
28.	G. PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK				
29.	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN (15. + 23. + 24. + 28. sor)				

2.3. Új tendenciák az üzleti tervezésben

A disszertáció első fejezetében bemutattuk azokat a környezeti tendenciákat, amelyek új, sajátos vállalati formák és szerepek létrejöttét idézték elő, kitérve arra, hogy milyen új esélyekkel, lehetőségekkel, ugyanakkor veszélyekkel kell számolni a kisvállalatoknak. A bemutatott változások érintik az üzleti tervezést is. A következőkben a legfontosabb, új sajátosságokat foglaljuk össze.

Új szempontok az üzleti tervezésben

A 13. ábra az üzleti tervkészítés folyamatát ábrázolja. *Hoványi* koncepciója szerint az üzleti terv kialakítása az I. II. és a III. oszlopban szereplő tevékenységekből áll. A vállalkozás koncepciójának kialakításával kezdődik és – feltételezve, hogy külső tőke bevonására is szükség van – hitelkéréssel végződik. A globalizáció két újabb szemponttal – pontosabban új felmérési és előrejelzési feladattal, valamint a végső döntést befolyásoló új tényezővel – egészíti ki a korábbi háromoszlopos folyamatábrát. Ennek a két új szempontnak a tényezői szerepelnek az ábra IV. és V. oszlopában. A kutatás javaslata szerint új fejezettel kell bővülnie az üzleti tervnek a következő tartalommal: „Az üzleti terv illeszkedése a potenciális beszerzési, kooperációs és értékesítési piacok hosszú távú alakulásához, valamint a globális szintén kis- és középvállalatok sikerét befolyásoló eseményeihez: a húzó és fékező országok és régiók, a világkereskedelem, a tőkeáramlás hatásához, valamint a multinacionális korporáció üzletpolitikájához és várható tevékenységéhez.”¹⁴²

Ezeket a tendenciákat és a vállalkozást érintő következményeit mindenképpen figyelembe kell venni a tervezés során.

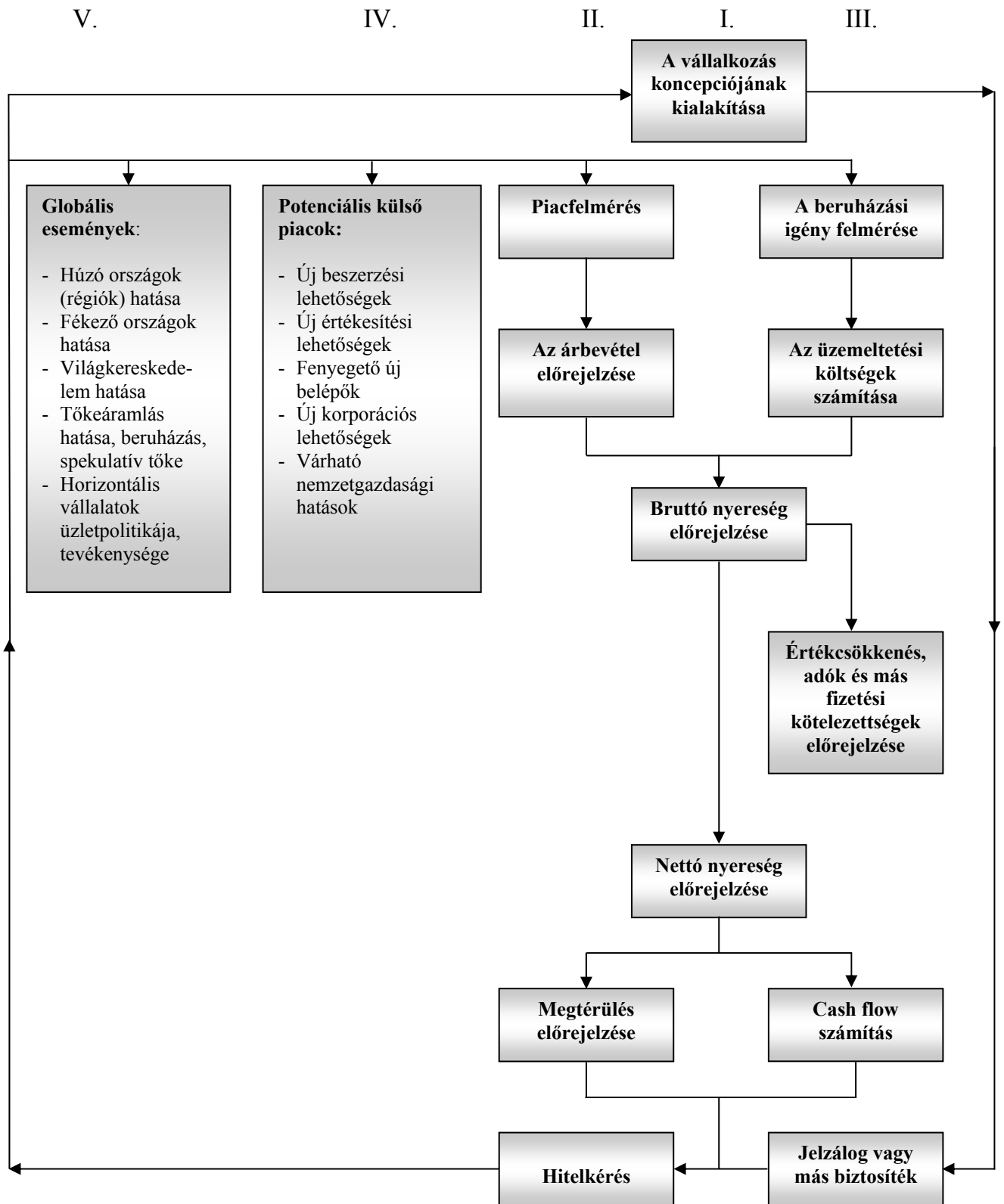
Az üzleti terv időhorizontja

A különböző tervtípusok vonatkozásában korábban jeleztük, hogy közelítenek egymáshoz, és a környezet gyors változása következtében csökken az időhorizont is. Sok társaság készít éves üzleti tervet, amelyben kifejezetten a következő 12 hónapra összpontosítanak, illetve általánosságban érintik az előttük álló 1-4 évet. Csak kevés üzleti tervben tekintenek előre öt évnél hosszabb időre. *Csath* felhívja a figyelmet arra, hogy az a nézet, mely szerint az előrelátás lehetőségét a bizonytalanság korlátozza, ezért rövidíteni kell a tervezési időhorizontot sok veszélyt rejt magában. A rövid távú tervezés a véletlen játékaival szolgáztatja ki a vállalatot, a kitekintés nélküli döntéshozatal pedig csökkenti a jövő befolyásolásának esélyét, pedig éppen ez a tervezés lényege.¹⁴³

¹⁴² Hoványi G. (2001): Globális kihívások – menedzsmentválaszok. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest.

¹⁴³ Csath, M (1983): Bevezető Hussey, D. E. : A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest könyvéhez.

13. ábra. Az üzleti tervkészítés folyamata
(Hoványi G., 2001.)



A tervezési kérdések bonyolultsága a korábban megszokott üzleti terv készítésnél jóval nagyobb, és időhorizontjuk sem a szokásos, általában a korábbinál jóval hosszabb időszakra való rálátást kívánnak. Az új feladatok tehát stratégiai jellegűek, ezért kapcsolódik feltárásuk és mérlegelésük eredménye az üzleti terv folyamatábrájában a „Megtérülés előrejelzése” tevékenységhez.¹⁴⁴

A vállalkozásnál reális igény merülhet fel arra, ha csak évente írják is újra üzleti tervüket, ennél gyakrabban, negyedévente, sőt havonta aktualizálni akarják a benne foglaltakat.

Számítástechnikai, informatikai támogatás

A számítástechnika fejlődése teljesen új távlatokat nyitott meg a tervezés előtt. Lehetőséget teremt egyrészt arra, hogy pillanatok alatt újabb változatokat alakítsunk ki, a korábbi elképzeléseken módosítsunk, folyamatosan alkalmazkodjunk a megváltozott környezeti vagy vállalati adottságokhoz, másrészt megnézhetjük a közbeni eredményeket, azt, hogy jelen pillanatban hogy áll a terv megvalósítása és egyáltalán hol tart a vállalkozásunk. Mindezek alapja a számítógépek és a hozzá kapcsolódó hardverek és szoftverek gyors fejlődése és árának csökkenése.

Az egyszerű táblázatkezelő programoktól kezdve nagy számban jelentek meg integrált vállalatirányítási rendszerek, amelyek biztosítják a tervezést, az irányítást és az ellenőrzést valamennyi folyamatban a fejlesztéstől, a beszerzésen és termelésen át az értékesítésig, beleértve a logisztikai rendszert és a pénzügyi folyamatokat éppúgy, mint az ügyvitelt és a vevőkapcsolatokat. Lehetővé teszik a naprakész mérleg és eredmény-kimutatás összeállítását, felgyorsítják a vállalatban belüli kommunikációt. Egy ilyen rendszer bevezetése ma még nem olcsó, ugyanakkor jelentős versenyelőnyt adhat, sőt van olyan vélemény is, amely szerint még a legkisebb vállalatok versenyképességének is előfeltétele lesz egy egyszerűbb, abszolút felhasználóbarát, a saját folyamataikra adaptált, szoftver alkalmazása.¹⁴⁵

Szakértői segítség igénybevétele

Az üzleti terv készítésében feltétlenül részt kell vennie a tulajdonosoknak, és a vezetőknek. Segítséget jelenthet viszont, ha a készítés során szakértőhöz fordulnak. A jogász például a társasági forma kiválasztásánál, cégvásárlásnál, cégeladásnál nélkülözhetetlen, és nemcsak a hivatalos „papírmunka” miatt, hanem érdemi tanácsokat adhat. A könyvszakértők, adószakértők a számviteli rend kialakításában, a pénzügyi helyzet elemzésében, az adóformák kiválasztásában és az adózás lebonyolításban játszhatnak szerepet. A felvázolt új környezeti tendenciák következtében az eddig felsorolt „hagyományos” tanácsadókön kívül célszerű vállalati tanácsadók és informatikai tanácsadók igénybevétele is. A tanácsadók

¹⁴⁴ Hoványi G. (2001): Globális kihívások – menedzsmentválaszok. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest.

¹⁴⁵ Hoványi G. (2001): Globális kihívások – menedzsmentválaszok. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest.

gyakran hívják fel a figyelmet hiányzó információkra, problémákra, fel nem tárt területekre, objektív látásmódot, és természetesen mindenekelőtt szakértelmet biztosítanak.

Az eddigiekből következően megállapíthatjuk, hogy a tervezés nem teszi lehetővé a bizonytalanság kiküszöbölését, de a megismeréséhez, az arra való felkészüléshez segítséget nyújthat. Ma is igaz *Peter Drucker* 40 évvel ezelőtti megfogalmazott nézete, mely szerint tervezés nélkül a vállalat olyan kockázatot vállal, „...*amelyet még a legnagyobb és leggazdagabb vállalat sem engedhet meg magának, s még a legkisebbnek sem kell szükségszerűen vállalnia.*”¹⁴⁶

Nem szabad azonban elfelejteni, hogy az üzleti terv nem csodaszer.¹⁴⁷ Nem teszi lehetővé a vezetés számára, hogy elhárítsa magáról a döntések felelősségét, csak abban segít, hogy a vezetők tisztában legyenek a problémákkal és azok lehetséges megoldásaival. Az üzleti tervet nem szabad merev és örökérvényű válasznak tekinteni, a külső és belső körülmények egyaránt változnak, és irányváltoztatást követelnek. A terv csak annyira megbízható, amennyire a készítői azok, és csak annyit ér, amennyit hasznosítanak belőle. A legfontosabb, hogy a tervezés nem lehet öncélú. „*A tervezésnek a megvalósítás ad értelmet. E nélkül a tervezés csupán valamiféle szellemi izgalmat okozhat, de jottányit sem járul hozzá a vállalat fejlődéséhez.*”¹⁴⁸

A hagyományos operatív kerettervezésen túlmutató irányzatok (better budgeting, beyond budgeting és advanced budgeting)

A hagyományos tervezés problémáinak kiküszöbölésére kezdtek alkalmazni egy javított költségvetés tervezési módszert, az ún. better budgeting-et. Ebben a kerettervezés elvek és keretek melletti irányítást jelent, lazítást a merev szabályokon, kisfokú decentralizációt. Kis lépésekben, a hagyományos kerettervezés kiegészítéseként a hatékonyságnövelést, a karcsúsított tervezést, az egyszerűsítést tűzi ki célul. Alapvető eszköze a klasszikus keretrendszerek, amelyek elsősorban a költségszámításon, eredménykimutatáson, mérlegen alapulnak, amelynek eredménye egy karcsú, és erősen decentralizált kontrolling.¹⁴⁹

A következő irányzat, mely a költségvetésen túlmutatónak mondja magát a beyond budgeting. Az irányzat szerint az irányítási rendszert, ezen belül a tervezési rendszert is igazítani kell a környezet dinamikájához, decentralizációt kell végrehajtani. Fontosnak tarja a benchmarkinget, ami azt jelenti, hogy a szervezetek között lényeges az információcsere és a teljesítmények összehasonlítása. A hagyományos kerettervezés helyett kínál hatékonyság- és eredményességnövelő, egyszerűsítő megoldást, amely figyelembe veszi a stratégiai célokat. Alapvető

¹⁴⁶ Drucker, P. (1964): Managing for Results. Heinemann.

¹⁴⁷ West, A. (1991): Az üzleti terv. Readers International (Hungary).

¹⁴⁸ Hussey, D. E. (1983): A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 219. oldal.

¹⁴⁹ Pfläging, N. (2003): Beyond budgeting, better budgeting. Rudolf Haufe Verlag. ISBN 3-448-05643-X, 103. o.

eszközei a Balanced Scorecard, a folyamatorientált teljesítménymenedzsment, a benchmarking, a gördülő és beruházási tervek, és előrejelzések.¹⁵⁰

A harmadik irányzat, amit tekinthetünk a better budgeting és beyond budgeting továbbfejlesztésének az advanced budgeting.

Az advanced budgeting a (keret)tervezési elképzelések győzteseként egy olyan újfajta tervezést tesz lehetővé, amely javítja a tervezés minőségét és csökkenti az erőforrás-felhasználást. A releváns teljesítménymércékre összpontosít, rugalmas, relatív célokat ír elő, dinamikusan gördülő tervezést, integrált stratégiai tervezést tesz lehetővé. Ennél az irányzatnál jelennek meg az inputorientált költségnemek helyett az outputorientált folyamatjellemzők. A részletes költségtervezés mellett hangsúlyozza a költségfajtánkénti tervezés fontosságát. Mindezekből az is következik, hogy a tervezés a kisvállalatra testreszabott legyen.¹⁵¹

¹⁵⁰ Horváth-Möller, zfo 2004/2. 71. o.

¹⁵¹ Tirmitz, T. (2006): A hagyományos operatív kerettervezésen túl. BCE előadás.

3. A KONTROLLING

Az üzleti tudományok területén kevés olyan fogalmat ismerünk, amelynek annyiféle definíciója létezik, mint a kontrollingnak. Szemléletesen fogalmaz az egyik szerző, hogy *„kis túlzással, mindenkinek van elképzelése arról, hogy mit jelent a kontrolling, vagy mit kellene jelentenie, csak mindenkinek más az elképzelése”*.¹⁵² Vannak, akik egészen általánosan határozzák meg, sokszor egy kicsit túlmisztifikálva, mások szerint egyszerű, világosan érthető, jól lehatárolható fogalomról van szó. Ennek egyik lényeges oka lehet, hogy a kontrolling nem elméleti megfontolások révén jött létre, hanem a vállalati gyakorlat szerves fejlődésének eredményeként. Nem véletlen, hogy a kontrolling lényegét sokszor a gyakorlati szakemberek számára jól érthető kérdésekkel érzékeltetik¹⁵³:

- Tudja Ön pontosan, hogy a pénzt mely termékkel keresi, és melyekkel veszíti el?
- Tudja Ön, hogy bizonyos intézkedések hogyan hatnak az eredményre?
- Tudja Ön, hogy miként alakulna az eredmény az üzemgazdasági elvek szerint az adózás torzító hatása nélkül?
- Időben megtudja Ön, hogy terv szerint halad –e, vagy pedig letért a pályáról?
- Át tudja ültetni a vállalati stratégiát konkrét eredmény- és intézkedési tervekbe?
- Tudja Ön, mitől emelkednek folyamatosan az általános költségek?

A válaszokat a kontrolling segítségével kapja meg.

A kontrolling fontosságát azonban elméleti szempontból is jól mutatja, hogy a vezetés rész–funkcióinak összességéként¹⁵⁴, vezetési alrendszerként¹⁵⁵, a vezetéstudomány önálló ágaként¹⁵⁶, a szervezetek belső irányítási rendszerének egyik kiemelt alrendszereként¹⁵⁷ a vállalati tevékenység egyik alapvető fontosságú integráló funkciójaként¹⁵⁸, sőt a vállalatgazdaságtan tudományos ágaként¹⁵⁹ is emlegetik. Ezt az elméleti sokféleséget összegzi a *Witt-Witt* szerzőpáros: „Vannak

¹⁵² Preißler, P. R. (2000).: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, ISBN 3486255266, 12. o.

¹⁵³ Horváth és Partner (1997): Controlling. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. Idézi: Chikán, A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, 314. oldal

¹⁵⁴ Horváth, P. (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993. 11. oldal

¹⁵⁵ Lásd például Mészáros, Á. (1995): A controlling sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám. Körmendi, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., Budapest. 33. oldal

¹⁵⁶ 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>

¹⁵⁷ Körmendi, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., Budapest. 33. oldal

¹⁵⁸ Chikán, A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó

¹⁵⁹ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>

olyan nézetek is, amelyek szerint a kontrolling fedőnév alatt a vállalatgazdaságtant és a vezetéselméletet adják új köntösben. Ez részben igaz is. Mindent egybevetve azonban a mérleg az újdonság oldalára billen: teljesen új szemlélettel állunk szemben, olyan filozófiával, gondolkodási móddal, amely vadonatúj elemeket is tartalmaz.”¹⁶⁰

Ebben a fejezetben felvázoljuk a kontrolling fejlődési folyamatát, rávilágítunk a különböző elméleti megközelítések közötti különbségekre, bemutatjuk a kontrolling helyét a vállalati rendszerben, a jövőben várható új tendenciákat, valamint külön kitérünk a kis- és középvállalati kontrolling lehetőségeire. Itt jegyezzük meg, hogy a magyar nyelvű szakirodalom nagy része a fogalmat „c” betűvel, controlling-ként használja. Mivel időközben elfogadottá vált a magyaros írásmód, csak a szó szerinti idézetekben maradtunk az eredeti írásmódnál.

3.1 A kontrolling elméleti alapjai

Ha néhány kulcsszóval szeretnénk megadni a *kontrolling célját*, akkor ezek a szavak elsősorban *az eredményesség és a siker* lennének, a kontrolling alapvető célja ugyanis az, hogy biztosítsa a vállalat eredményességét, hozzájáruljon a vállalati sikerhez. Az első magyar nyelven a témában megjelent munka címében a kontrolling, mint „*a sikeres vezetés eszköze*”¹⁶¹ szerepel. Az egyik legelső, a témában írt hazai disszertáció szerint „*a controlling funkciója az, hogy lehetővé tegye a szervezeten belüli döntésekben az eredményorientáltság érvényesülését, a mindennapi döntések összekapcsolását a szervezetek piaci, üzleti sikerességével.*”¹⁶²

3.1.1. A kontrolling fogalma

A kontrolling lényegét sokféle hasonlattal közelíti a szakirodalom. Többen a kontrolling *navigátor* szerepét hangsúlyozzák. „A navigáció nem más, mint tervezési-ellenőrzési módszerekkel, számításokkal és különböző elemzésekkel alátámasztani a vállalatvezetés akcióit, innovatívan elősegíteni és biztosítani a szükséges információkat a vállalatvezetés gyors és rugalmas döntéseihez.”¹⁶³

Ebből egyenesen következik az, hogy „*a menedzser a felelősséget viselő kapitány, a controller, pedig a révész a vállalat hajóján, amelynek a „siker” nevű kikötőbe kell befutnia.*”¹⁶⁴

¹⁶⁰ Witt, F-J-Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó kft, Budapest. 16. oldal

¹⁶¹ Horváth, P. (1990): Controlling, a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest

¹⁶² Bodnár, V.: Mire irányítják a vezetők figyelmét a controlling rendszerek? Menedzsment Fórum, 2003. február 9. 1. oldal. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9841>

¹⁶³ Horváth, P. (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993. 11. oldal

¹⁶⁴ Witt, F-J-Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó kft, Budapest. 16. oldal

A modernebb megfogalmazások a révész helyett nagyon szemléletes hasonlaltal élve, a vállalkozást repülőgéphez hasonlítják, amit a kapitány és a másodkapitány, azaz a menedzsment irányít, és a kitűzött iránytól való eltérést a *robotpilóta* - a kontroller - megakadályozza és segíti az irány tartását. A kontrollernek azonban „nemcsak az iránytartásban, hanem az irány kitűzésében is közre kell működnie, mintha a robotpilóta beleszólhatna a légikikötő és az útvonal kiválasztásába is.”

A kontrolling figyelmeztető szerepét hangsúlyozza a következő megfogalmazás: „A parlamenti demokráciából vett hasonlaltal élve olyan ez, mint egy tipikus *ellenzéki szerep*: folyamatosan figyeli és követi a kormány minden intézkedését, és szükség esetén építő kritikának alávetve felhívja a figyelmet a problémákra, negatívumokra, elszalasztott lehetőségekre, és a szóba jöhető alternatívákra. *Hagelmayer Istvántól*, az Állami Számvevőszék egykori elnökétől vett kifejezéssel élve a kontroller egyfajta *jelzőkutya*”.¹⁶⁵ Fontos, hogy nemcsak a már bekövetkezett bajt jelzi, hanem akkor jelez, amikor még nincs baj, hogy időben, megfelelő döntést lehessen hozni.¹⁶⁶ Ezzel szorosan összefügg például *Schmalen* kontrolling értelmezése, aki szerint a kontrolling jelentése: a zavaró tényezők korai felkutatása, a vezetők figyelemének rájuk irányítása és a megfelelő intézkedések kikényszerítése. A kontrollingnak tehát nem csak visszacsatolási (feed back), hanem előretekintő célkialakítási funkciója is van (feed forward).¹⁶⁷

A kontrolling által nyújtott módszereket helyezik előtérbe, ha a kontrollert a „*szerszámkészítőhöz*” hasonlítják. Feladatai közé tartozik ugyanis, hogy üzemgazdasági eszközöket, vagyis „szerszámokat” bocsásson a vállalati vezetés rendelkezésére, és elősegítse ezeknek a vezetési eszközöknek a célszerű felhasználása a felmerülő problémák megoldásában.¹⁶⁸

A kontroller azonban nem csak az eltéréseket mutatja ki és nemcsak módszertani segítséget jelent, hanem javaslatot tesz a menedzsmentnek a megfelelő döntések meghozatalára. Visszatérve az üzleti terminológiára a kontroller tehát vállalaton belüli vezetői (vállalati) *tanácsadóként* funkcionál.¹⁶⁹

A különböző megközelítések modern összegzését adja az a hasonlat, amely szerint a 21. században a controller egyfajta „*Intelligencia-munkatárs*” (Intelligenz-Offizier) a vállalaton belül. A vezetésnek a napi munkában nincs sem ideje, sem energiája mindenre. Szüksége van valakire, aki elgondolkodik arról, hogy mi várható a jövőben, tematizál, és módszereket ad.¹⁷⁰

¹⁶⁵ Boda, Gy.-Csanády P.-Pál, G. (2003): A kontrolling, mint a menedzsment technikák párbeszéde. Menedzsment Fórum 2003. január 9. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9694> 6. oldal

¹⁶⁶ Kontrolling: a vállalati csődök helyett. Menedzsment Fórum. 2002. november 6. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9465>

¹⁶⁷ Schmalen, H. (2002): Általános üzleti gazdaságtan. Axel Springer Budapest Kiadó. 194-195. oldal

¹⁶⁸ Horvát, P. (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 37. oldal

¹⁶⁹ Witt, F-J-Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó Kft, Budapest

¹⁷⁰ Deyhle, A. (2004): Trends und Tendenzen in der Controller-Praxis. Controller Akademie, Eörtlsee-Ettersschlag

A kontrolling fogalmáról, mibenlétéről sokat elárulnak az előbbieken összefoglalt hasonlatok. Vizsgáljuk meg azonban a kérdést a gyökerektől: A kontrolling kifejezés az angol „to control” szóból származik, aminek a jelentése irányít, vezérel, szabályoz, felügyel, ellenőriz. Sokan kizárólag az utóbbira, az ellenőrzésre asszociálnak a kontrolling kifejezés hallatán, ami nem fedi a valóságot. A kontrollingnak valóban része az ellenőrzés, de nem szabad elfelejteni, hogy sokkal több annál.

A definíciók többségében a kontrollingot a *kontroll és a tervezés szintéziséként* fogják fel.¹⁷¹ Mind a tervezésben, mind a kontroll során lényeges szerepe van a releváns információknak a döntéshozók számára. Nem véletlen, hogy a kontrolling definíciójában az előbb említett két tényezőtől kívül gyakran megjelenik az információellátás is: „A kontrolling a tervezési, ellenőrzési és információellátási tevékenységeket integráló vállalati funkció.”¹⁷² Más esetben a tervezés és információellátás mellett nem a kontroll, hanem a beszámolás jelenik meg, mint a kontrolling alapvető része¹⁷³, ami a lényegesen nem változtat.

A kontrolling különböző definíciói közösek abban, hogy mindegyik *szerint nagyon jelentős összefüggés van a vezetés és kontrolling között*. A legfőbb különbség abban van a különböző felfogások között, hogy egyesek a kontrollingot a vezetés részének tekintik, mások pedig a vezetést támogató eszközrendszernek.

Elsősorban az *angolszász nyelvterületen* elterjedt *management control* felfogás szerint olyan folyamatról van szó, amely révén „a vezetők biztosítják az erőforrások eredményes és hatékony elosztását és felhasználását a szervezet céljainak elérése érdekében.”¹⁷⁴ A „kontrolling mint a vezetés része” nézet elsősorban a Harvard Business School neves kutatóihoz, köztük *Robert N. Anthony, Robert Kaplan, Kenneth Merchant, Robert Simon* nevéhez köthető.¹⁷⁵ Az angolszász management control inkább vezetési filozófiaként értékelhető, amely a kontroll folyamatnak a környezethez, a szervezethez való illesztésére helyezi a hangsúlyt. Felfogása alapvetően magatartásorientált: eszerint a különböző ellenőrzési eszközök csak annyiban hatékonyak, amennyiben hatni képesek a viselkedésre.¹⁷⁶

A másik nagy áramlatot a *német iskola kontrollingja* jelenti. Eszerint a kontrolling nem része a vezetésnek, hanem annak támogatására szolgál. A „kontrolling mint a

¹⁷¹ Lásd például Schmalen, H. (2002): Általános üzleti gazdaságtan. Axel Springer Budapest Kiadó; Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció

¹⁷² Chikán, A. (2003): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest, 307. oldal

¹⁷³ Mészáros, Á. (1995): A kontrolling sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben.

Vezetéstudomány 1995. 3. szám

¹⁷⁴ Anthony, R. N. (1965): Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston. 5. oldal. In: Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció

¹⁷⁵ Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció. BKE

¹⁷⁶ Anthony, R. N. (1993): Menedzsment kontroll. BKE, Budapest, 73. oldal

vezetés támogatója” felfogás szerint a kontrolling feladata, hogy olyan üzemgazdasági (információs) eszközöket bocsásson a vállalatvezetés rendelkezésére, melyek lehetővé teszik a vállalat eredményorientált irányítását, hogy elősegítse ezen vezetési eszközök célszerű felhasználását a problémák megoldásában,¹⁷⁷ azért, hogy fenntartsa a vezetés koordináló, reagálási és adaptációs képességét a vállalati célok megvalósulása érdekében.¹⁷⁸

A vezetés és a kontrolling közötti különbség lényege, hogy a vezetést döntési, míg a kontrollingot információs felelősség jellemzi.¹⁷⁹ A vezetés az eredményért felelős, a kontrolling az átláthatóságért, ezáltal tudja mentesíteni a vállalatvezetést a racionálisan megragadható, delegálható feladatok alól.¹⁸⁰ Mészáros kiemeli¹⁸¹, hogy ez a felfogás a különböző „Management by” vezetési rendszerek közül az MBO-val (Management by Objectives), illetve az MBE-vel (Management by Exceptions)-kivételek alapján történő vezetéssel van kapcsolatban. Az MBO-val megegyezik abban, hogy a tervezési és a beszámolási tevékenységnek központi jelentőséget tulajdonít. Különbség viszont, hogy a kontrolling a tervek teljesítéséhez nem rendel közvetlenül hozzá a vezetők ösztönzését. Az MBE-vel való hasonlóság, hogy a kontrolling is a leglényegesebb, illetve a rendkívüli információkra hívja fel a figyelmet.

Az angolszász és a német iskola közötti különbség a szerzők többsége szerint nem annyira tartalmi, mint inkább szemléletmódbeli, bár kétségtelen, hogy az egyikre jellemző vezetési filozófia és a másik sajátossága a vezetési eszköz nem ugyanaz. Ettől tartalmilag sokkal lényegesebb, hogy *Anthony* a management controlt a stratégiai tervezés és a tevékenység-ellenőrzés közé helyezi a vezetői tevékenységek között, s a menedzserek által a stratégia megvalósítása érdekében a szervezeti tagok befolyásolására. Míg az angolszász management control megmarad operatív szinten, addig a német iskola kontrollingja stratégiai szinten is értelmezhető. Van olyan álláspont is, amely szerint a management control részhalmaza a controllingnak.¹⁸² A két felfogás közötti tartalmi különbséget támasztja alá az is, hogy a német kontrolling elmélet angol nyelven *controllership* címmel jelent meg.¹⁸³

Horváth Péter szerint a német és az angolszász megközelítés sokban közelített egymáshoz, és ma már német nyelvterületen kívül is elfogadott az *International Group of Controlling* (IGC) 1997-es definíciója, mely szerint *"a controllerek a menedzsment számára nyújtanak támogató vállalatgazdasági szolgáltatásokat a*

¹⁷⁷ Horváth, P. (1990): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. KJK, 1990, 37. oldal

¹⁷⁸ Deyhle, A. (1990): Controller Handbuch I.-V.. Managmeent Service Verlag, München

¹⁷⁹ Controlling Akadémia, Szemináriumi anyagok. IFUA Kft. 1994. in Mészáros, Á. (1995): A controlling sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám

¹⁸⁰ .Spermann, K.-Zur, E.(Szerk.) (1992): Controlling. Gabler, Wiesbaden. 23. oldal

¹⁸¹ Mészáros, Á. (1995): A controlling sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám

¹⁸² Serfling, K. (1992): Controlling. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln

¹⁸³ Horváth, P. (1990): Controllership in Handbook of German Business Management. Poeschel, Stuttgart

célorientált tervezés és irányítás területén."¹⁸⁴ Az általunk is elfogadott megközelítés szerint a controller funkció lényege a menedzsment–szolgáltatás, amely három területen jelent támogatást:

1. Vezetési rendszereket és folyamatokat bocsát rendelkezésre a vezetés cél- és stratégiaalkotó, tervező, irányító és ellenőrző feladatának megfelelő észleléséhez.
2. Megfelelő információkat bocsát rendelkezésre a vezetői döntésekhez.
3. A vezetés „beszélgetőpartnereként szolgál, aki értelmezőként, elemzőként, tanácsadóként áll rendelkezésre.

„A menedzser és a controller együttműködése révén jön létre a *controlling*: a *célorientált irányítás*.”¹⁸⁵

A controlling fogalmának elhatárolása érdekében a 16. táblázat a feltüntetett fogalmak időhorizontja, lényege és a jellemző kulcsszó alapján határolja el egymástól a külső számvitelt a treasuring-et, a revíziót és a controllingot.

16. táblázat. A controlling elhatárolása
(Mészáros Á., 1995)

Szempont	Külső számvitel	Treasuring	Revízió	Controlling
Időhorizont	Múlt	Jövő	Múlt	Jövő
Lényege	Gazdasági események számviteli leképezése	Pénzügyi feladatok ellátása	Folyamatok, felelősségi területek utólagos ellenőrzése	Célorientált irányítás támogatása
Kulcsszó	Törvényszerűség	Likviditás	Szabályszerűség	Eredményesség

A fejezet elején abból indultunk ki, hogy a controlling a sikeres, a céljait elérni szándékozó vállalat eszköze. Látjuk, hogy ezt úgy tudja megvalósítani, hogy megfelelő eszközöket, információkat biztosít a döntésekhez, elősegítve ezzel a vállalat rugalmas alkalmazkodását a környezeti változásokhoz. Egyetértünk Horváth Péterrel abban is¹⁸⁶, hogy *a controlling ebben az értelemben minden szervezetben elengedhetetlen a célorientált, a gazdaságosság elvét figyelembe vevő vezetői cselekvésekhez.*

¹⁸⁴ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708> 1. oldal

¹⁸⁵ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708> 1. oldal

¹⁸⁶ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>

3.1.2. A kontrolling fejlődése

A kontrolling jelenleg elfogadott tartalmának kikristályosodása egy hosszú fejlődési folyamat eredménye. Történelmi érdekesség, hogy már az 1300-as években az angol és a francia udvarházaknál ismert volt a comptoller és a contrerolleur, mint a ki- és befolyó pénzek és eszközök feljegyzője.¹⁸⁷ Az Amerikai Egyesült Államokban is a közszférában jelent meg először a kontrolling. Már az 1776-os amerikai alkotmány is definiálta a "controller general" feladatait, aki az államszövetségi szintű közigazgatás kiadásait és a gazdaságosságot felügyelte.¹⁸⁸ A maihoz hasonló értelemben vett vállalati kontrolling az ipari fejlődés következtében alakult ki a XIX. század első felében az Amerikai Egyesült Államokban.

A kontrolling vállalati kialakulásának egyik jelentős oka volt, hogy a részelemekre bontott vállalati tevékenységek koordinálására, irányítására és ellenőrzésére volt szükség a hatékony működéshez. A koordinációt a szervezeti egységek eltérő részcelókból és időtávból fakadó különbsége indokolja. Nem véletlen, hogy a kontrollingot főleg a divízionális szervezetek megjelenéséhez, azok egyedi irányítási gondjainak megoldásához kötik.¹⁸⁹ A kontrolling nemcsak a koordinációt, hanem az aggregálást tűzte ki célul. Mivel a gazdasági tevékenységekben az aggregálás legkézenfekvőbb dimenziója a pénz, a kontrolling alapvetően pénzügyi jelleget öltött.¹⁹⁰

A kontrolling kialakulásának és elterjedésének másik fő okaként említhetjük a vállalati környezet bonyolultságának, változékonyságának növekedését. A kontrolling különböző megközelítéseiben, definícióiban jól látható, hogy mennyire nagy szerepe van a kontrollingnak az információszolgáltatás, a problémákra való figyelmeztetés, és előrejelzés kapcsán a vállalat és környezete közötti harmonikus kapcsolat kialakításában, illetve fenntartásában.

A kontrolling amerikai térhódítása a gazdasági válságok idejére tehető, a XIX század végén, a és az 1920-as években lendületes fejlődése figyelhető meg. A nyugat-európai fejlődése az 50-es, 60-as évekre kezdődött. Magyarországon a 80-as évek végén jelent meg a kontrolling a vállalati gyakorlatban.¹⁹¹

¹⁸⁷ Zéman, Z. (1998): A kontrolling szerepe a magyar vállalkozásokban. GATE, Gödöllő, Doktori értekezés

¹⁸⁸ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14.

<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>

¹⁸⁹ Kőrmendi, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., Budapest

¹⁹⁰ Boda, Gy.-Csanády P.-Pál, G. (2003): A kontrolling, mint a menedzsment technikák párbeszéde. Menedzsment Fórum 2003. január 9. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9694>

¹⁹¹ Kőrmendi, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., Budapest. 30. oldal

A kontrolling kialakulásának jelentős állomásait tartalmazza a 17. táblázat.

17. táblázat. A kontrolling történeti fejlődésének néhány jelentős állomása
(Zéman, Z. ,1998)

Évszám	Esemény
1300 körül	Az angol és francia udvarházaknál már ismert a comptoller és contrerolleur szerepe, a ki és befolyó pénzek és eszközök feljegyzésére.
1541	Fra Luca Pacioli velencei ferences szerzetes rendszerezi és feljegyzi a kettős könyvelés elveit.
1880	Az amerikai Santa Fe Railway Company kinevez egy controllert a vállalat gazdaságos működésének irányítására.
1892	Az amerikai General Electric Company tröszt kialakítja az első kontrolling szervezetét, termelői iparágazatban.
1931	Megalakul az amerikai Controller's Institute of America, amely a kontrolling és pénzügyi vezetők legnagyobb egyesülete a világon (1961 óta az egyesület új elnevezése FEI-Financial Executives Institute)
1971	A német Controlling Akademie alapítása
1975	A német Controller Verein e. V. alapítása
1993	Német mintára megalakul a Magyar Controlling Egyesület

A kontrolling fejlődésében három nagy sajátosságot figyelhetünk meg:

- a kontrolling különböző területen való elterjedését,
- az operatív és a stratégia kontrolling megkülönböztetését,
- az eltérő amerikai és német fejlődést.

*A kontrolling koncepció speciális területeken, illetve szervezetekben jelent meg. Reichmann a fejlődési tendenciákat áttekintve¹⁹² rámutatott egyrészt a *funkcióorientáció* kialakulására, aminek lényege, hogy a kontrolling megjelent a kutatás-fejlesztés, a beszerzés, a termelés, az értékesítés, a logisztika, a beruházás, a pénzügy és a marketingterületén is. Megfigyelhető továbbá a *termelési tényező orientáció* megjelenése is, azaz a kontrolling létjogosultságot kapott az eszökgazdálkodás, a karbantartás, a munkaerő- energia- és anyaggazdálkodás területén is. A harmadik sajátosság pedig, hogy létrejöttek az ágazati sajátosságokat tükröző *speciális kontrolling rendszerek*, például a bankok, a biztosítók, a kereskedelmi cégek, közszolgálati intézmények, non-profit szervezetek kontrolling rendszerei.*

A kontrolling fejlődésében hagyományosnak tekinthető az *operatív kontrolling*, később fejlődött ki a *stratégiai kontrolling*. A vállalati környezet sajátosságait

¹⁹² Reichmann, T. (szerk) (1988): Controlling-Praxis. Vahlen, München. Idézi: Mészáros, Á. (1995): A kontrolling sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám

tekintve a stabilabb, kiszámíthatóbb környezethez kapcsolható a vállalati számítások alapján biztosított információellátás, és az erre alapozott operatív kontrolling. A vállalati környezet megváltozásával, a versenyhelyzet élesedésével a vezetői feladatok súlypontja áthelyeződött a stratégiák felülvizsgálatára anélkül, hogy az operatív hatékonyság biztosítása háttérbe szorult volna.¹⁹³

Az említett harmadik fejlődéstörténeti sajátosság, azaz az *amerikai és a német kontrolling eltérő fejlődése* részben éppen a stratégiai és az operatív kontrollinghoz kapcsolható. Míg Németországban viszonylag korán, az 1980-as évektől kezdődően beszélhetünk stratégiai kontrollingról, addig az Amerikai Egyesült Államokra az utóbbi éveket kivéve nem jellemző a kontrollerek stratégiaalkotásba való bevonása, hanem domináns volt az operatív kontrolling. A kétféle fejlődés közeledését mutatja, hogy Amerikában is egyre inkább elismerik a stratégiai kontrolling fontosságát, nem utolsósorban Robert Kaplan-nak a köszönhetően, aki a tevékenység alapú költségmenedzsment (Activity-based Cost Management) és a Balanced Scorecard kifejlesztésével nagyon jelentős hatással volt az említett folyamatra.¹⁹⁴

Az amerikai és a német kontrolling másik lényeges eltérése, hogy Németországban a vezetői számvitelt, mint a klasszikus kontrolling magját a pénzügyi számviteltől és a pénzügyi funkciótól erősen elválasztják, míg az Egyesült Államokban a kontrolling mindig is erősen kapcsolódott a pénzügyekhez és a pénzügyi számvitelhez.¹⁹⁵ Horváth Péter szerint az amerikai típusú kontrolling jellemző Nagy-Britanniában, Ausztráliában, Kanadában, a skandináv országokban, Hollandiában, de Franciaországban, Spanyolországban és Olaszországban is megfigyelhető, hogy a kontrollingot meghatározza a pénzügy és a pénzügyi számvitel.

Míg a stratégiai és az operatív kontrolling vonatkozásában a német gyakorlat kezd világszerte elterjedni, addig a vezetői és a pénzügyi számvitel vonatkozásában az amerikai, ugyanis erős integrációs tendenciák figyelhetők meg, amit elősegít az értékorientált vezetés felé fordulás is.¹⁹⁶

A kontrollingot, mint a menedzsment technikák párbeszédét definiáló cikk szerzői ráirányítják a figyelmet arra, hogy az elmúlt években a kontrolling pénzügyi szemléletű megközelítése a stratégiai tervezés, az értékalapú vállalatirányítás mellett folyamatosan más, korszerű menedzsment technikákkal is kibővült. Ezek között meg kell említeni a minőségügyi rendszereket, a CRM (Customer Relationship Management) rendszereket, a BPR (Business Process Reengineering) szemléletet, vagy a már említett BSC (Balanced Scorecard) rendszert, amik mind

¹⁹³ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>

¹⁹⁴ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>

¹⁹⁵ Serfing, K. (1992): Controlling. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln, 51-55. oldal.

¹⁹⁶ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>

hozzájárultak a hagyományos kontrolling megújulásához és egy új, az eredeténél jóval átfogóbb rendszer kialakulásához.¹⁹⁷

Magyarországon az 1980-as évek végén került sor az első kontrolling rendszerek bevezetésére. Szervezetkorszerűsítésben részt vevő nagyvállalatok jogi önállósággal nem rendelkező divízióinál alkalmaztak először kontrollingot.¹⁹⁸ A kontrolling hazai bevezetésének ösztönzője a vállalati környezet gyökeres átalakulásán túl azon multinacionális cégek megjelenése volt, amelyek a magyarországi leányvállalataiknál is bevezették az anyavállalatnál alkalmazott kontrolling rendszereket. A fejlődésben nem elhanyagolható a különböző menedzsment tanácsadók szerepe sem. Mivel a kontrolling szolgáltató tevékenysége csak megfelelő informatikai támogatással oldható meg hatékonyan, fontos volt a hazai elterjedés során a „know how” mellett a megfelelő számítástechnikai, informatikai háttér megléte is.¹⁹⁹

A kontrolling elméletet tekintve hazánkban egyértelműen a német vonal a meghatározó, amiben nagy szerepe volt a nemzetközileg elismert Horváth Péter professzor munkáinak. A nyolcvanas évek végén, de különösen a kilencvenes években több olyan könyv²⁰⁰ és cikk²⁰¹ jelent meg, amelyek a kontrolling elméleti összefüggéseit és gyakorlati alkalmazásának kérdéseit tárgyalták. Bodnár rámutat arra, hogy a hazánkban kontrolling témában megjelent könyvek és cikkek *pragmatikusak*, kevésbé foglalkoztak a kontrolling elméleti alapjaival, sokkal inkább a módszertanra és a gyakorlati problémákra helyezték a hangsúlyt.²⁰² A kilencvenes évek elején slágertémának számító kontrolling a témában megjelenő cikkek és könyvek számát tekintve a kilencvenes évek végére egy kicsit háttérbe szorult, viszont az elmúlt néhány évben, elsősorban az internetes megjelenésnek köszönhetően ismét számos, a témával foglalkozó cikkel találkozhatunk. A téma

¹⁹⁷ Boda, Gy.-Csanády P.-Pál, G. (2003): A kontrolling, mint a menedzsment technikák párbeszéde.

Menedzsmentforum 2003. január 9. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9694>

¹⁹⁸ Dobák, M. és munkatársai (1992): Szervezeti formák és koordináció. KJK, Budapest

¹⁹⁹ Körmendi, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., Budapest

²⁰⁰ Például Witt, F.-J-Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica

Kiadó kft, Budapest. Francsovcics, A. (1995): Controlling. Elmélet és módszertan. Ligatúra Kiadó.

Körmendi, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., Budapest. Witt, F.-J-Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára.

Springer Hungarica Kiadó kft, Budapest

²⁰¹ Például Szabóné Laluk, Cs. (1991): Controlling a vállalatvezetésben. Ipar-gazdaság, 1991. február.

Kapitány, A. (1991): Controlling: a szervezet és a funkció kapcsolata. Ipar-gazdaság, 1991. március. Nagyné

Sáfár M.-Urbán R. (1993): A kontrolling rendszer kialakításának és működtetésének tapasztalatai.

Vezetéstudomány, 1993. 3-4. Salamon, K. (1993): A kontrolling szerepe a vállalat hatékonyságának

javításában. Számvitel és Könyvvizsgálat, 1993/9. Kadocsa, Gy.-Francsovcics, A. (1993): Adalékok a

logisztika-controlling kiépítéséhez. Ipar-gazdaság, 1993. augusztus-szeptember. Somogyi, S. (1994) : A

controlling, mint a vezetés eszköze. Ipar-gazdaság, 1994. április. Mészáros, Á. (1995): A kontrolling

sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám. Kovács, J.

(1995): Iparvállalatok hatékonyságának javítása eredménycontrolling eszközökkel. Ipar-gazdaság, 1995.

október. Bodnár, V.-Császár, Cs.-Dobák, M. (1996): A kontroll, mint vezetői funkció. Vezetéstudomány,

1996/3. Horváth, T.-Mészáros, Á. (1997): Controlling és vezetői információs rendszerek –Túl a mítoszon-

Vezetéstudomány, 1997/3. Bodnár, V. (1997): Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel:

nemzetközi elmélet és gyakorlat-hazai tapasztalatok. Vezetéstudomány, 1997/6, 7-8. Hanyecz, L. (1999):

Tervezés és controlling a vezetési, irányítási folyamatokban. Vezetéstudomány, 1999/7-8. szám

²⁰² Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció.BKE

iránti megújult érdeklődést jól mutatja, hogy a 2002-ben létrehozott, elsősorban gyakorlati szakemberek és tanácsadók fórumaként szolgáló Kontrolling magazin havi letöltéseinek a száma 3 ezerről 12 ezerre növekedett.²⁰³

*A kontrolling gyakorlat hazai fejlődésének alapvető jellemzőit Boda, Csanády és Pál*²⁰⁴

- a korszerű menedzsment technikáknak átvételében, illetve
- a learning by doing jellegű öntanulásban látják.

Véleményük szerint a hazai vállalatok kontrolling rendszerei az alábbi fejlődési fokok valamelyikét érték el:

1. A korszerű (elsősorban multinacionális) vállalatok pénzügyi rendszereinek adaptálása.
2. Az IT háttér korszerűsítése.
3. Az információk áttekinthetősége érdekében vezetői információs rendszerek kiépítése.
4. A hatékony döntéshozatal érdekében az üzleti folyamatok teljesítmény okozóinak meghatározása, balanced scorecard típusú rendszerek kialakítása.
5. A nyugati menedzsment technikák (például minőségügyi rendszerek, tevékenység alapú költséggazdálkodás, CRM) valamelyikének bevezetése.
6. A nem tárgyiasult tőkével kapcsolatos menedzsmenttechnikák átvétele.

Egy gyakorlati szakember értékelése alapján a mintegy egy évtizede tartó kontrolling oktatásnak és a tanácsadásnak köszönhetően a magyar kontrolling szakemberek elméleti felkészültsége jónak mondható, követik a nyugati fejlődést a szemlélet és a módszerek vonatkozásában is. Problémát jelent viszont az elmélet gyakorlatba való átültetése, sokszor a vezetők fogadókészségének, nyitottságának hiánya miatt. A nagyvállalati kontrolling a vállalatfelvásárlások következtében sokszor adatszolgáltató tevékenységgé degradálódik, a kisvállalkozások nagy részénél nincs kontrolling.²⁰⁵

3.2. A kontrolling helye a vállalati rendszerben

E pont alatt ismertetjük a kontrollingrendszer sajátosságait, annak összetevőit, kitérve a kontrolling feladataira, folyamatára, szervezetére és eszközeire. Összefoglaljuk a kontrolling szervezeten belül kialakult típusait és a különböző szervezettípusokhoz kapcsolható kontrolling típusokat.

²⁰³ Kontrolling: túl egy éven. Menedzsmentfórum. 2003. december 3.

²⁰⁴ Boda, Gy.-Csanády P.-Pál, G. (2003): A kontrolling, mint a menedzsment technikák párbeszéde. Menedzsmentfórum 2003. január 9. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9694>

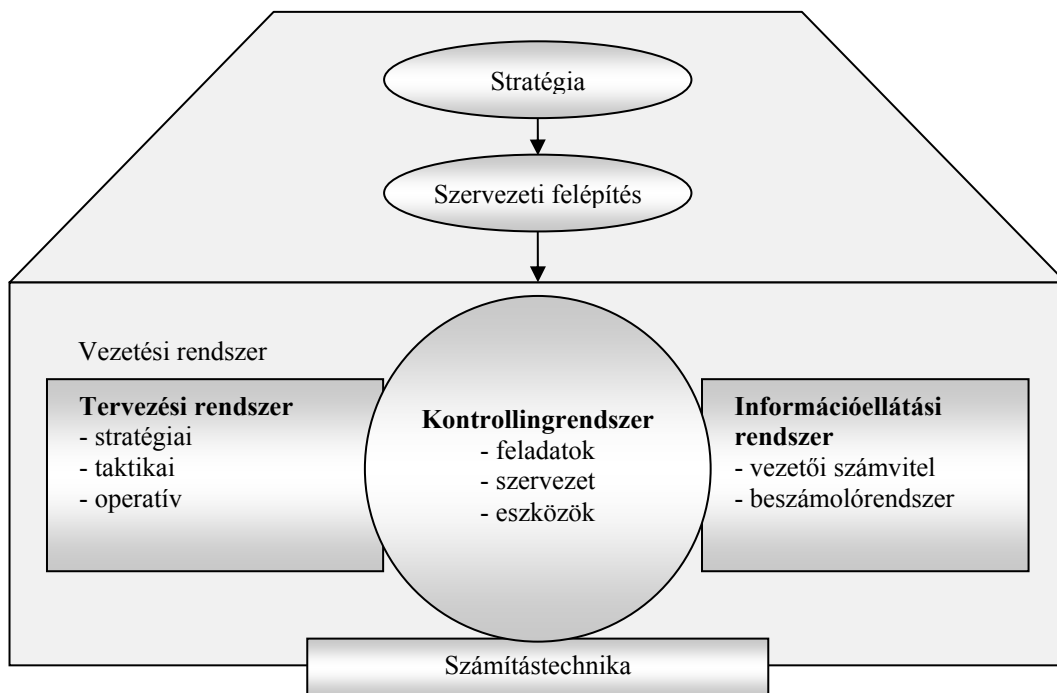
²⁰⁵ Nuridsány, J. (2003): Shareholder Value szemlélet a kontrollingban is-Interjú a TVK kontrollerével. Menedzsmentfórum 2003. január 28. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9763>

3.2.1. A kontrollingrendszer

A rendszer részeknek egységes elv szerint egybekapcsolt egészét jelenti. Horváth hangsúlyozza, hogy „a kontrolling rendszerszerű felfogása lehetővé teszi a komplex vállalati összefüggések elemzését, így például a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás közötti kapcsolatok feltárását, módot ad az éppen aktuális dimenzió (például az információs vetület) kiemelésére, eszközöket kínál a rendszerképzéshez, és alkalmas a rendszerváltozások elemzésére és alakítására.”²⁰⁶

A kontrolling funkció a vezetési rendszer keretei között foglal helyet. A kontrollingrendszer koordinációs rendszerként teremti meg az összhangot a tervezés, az ellenőrzés valamint az információellátás között. Ez egyrészt az egymással összhangban lévő formális rendszerek létrehozásával, másrészt egy adott szerkezeten belüli elemek összehangolásával, folyamatok közötti kapcsolatok kiépítésével valósul meg. A kontrollingrendszer szervezetbe való beágyazódását mutatja a 14. ábra. Látható, hogy a kontrolling a vállalat tervezési és információs rendszerének kiépítéséről és működtetéséről gondoskodik.

14. ábra. A kontrollingrendszer
(Horváth és Partner, 1997)



Kontrollingrendszer legegyszerűbben megfogalmazva a kontrolling feladatait, szervezeti kereteit, valamint eszközeit integrálja magába. Bodnár kontrolling rendszernek tekinti „a vállalatok által az irányítás támogatására alkalmazott

²⁰⁶ Horváth, P. (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993. 15. oldal

formális eszközöket, amelyek a vállalati, illetve szervezeti egységszintű tervezést, mérést és értékelést, továbbá a vezetők számára történő visszacsatolást szolgálják.”

²⁰⁷ A rendszer legfontosabb összetevői:

- a felelősségi és elszámolási egységek,
- a stratégiai tervezés,
- az üzleti tervezés (beleértve a döntés-előkészítő gazdaságossági számításokat is),
- az operatív (keret)tervezés,
- a költség- és teljesítményszámítás,
- a beszámoló jelentések, valamint
- az elemzési eszközök (gazdaságossági számítások, érzékenységvizsgálatok, mutatók, eltéréselemzés).

A kontrolling feladatait tekintve már az ötvenes, hatvanas években kialakult egy viszonylag egységesnek tekinthető feladatkör, amely a *Gazdasági Felsővezetők Intézetének* FEI állásfoglalása alapján a következő volt:²⁰⁸

- a kontroll gyakorlásához szükséges tervek készítése,
- beszámoló készítés és a beszámolóban szereplő információk értelmezése,
- teljesítményértékelés és tanácsadás,
- adóügyintézés,
- hatósági beszámolók készítése,
- a vállalati vagyon védelme,
- gazdasági előrejelzés.

Ma már az adóügyek és a vállalati vagyon védelme általában nem részei a kontrolling feladatoknak.

A feladatkörben a hangsúly részben a tervezésen van, mivel a kontrolling módszertanilag előkészíti, és szakmailag ellenőrzi a tervkészítés folyamatát. A kontrolling feladata az egyes tervfejezetek összehangolása és a tervnek a felső vezetés részére történő előterjesztése. Ahogy az előző ábra mutatja, ez stratégiai, taktikai és operatív szinten is jelentkezik, azaz kiterjed a stratégiai tervek, az üzleti tervek és az éves tervekre is. A tervezés mellett a tervek megvalósítása során a kontrolling felügyeli és irányítja a vállalati folyamatokat, megfelelő teljesítménymérési rendszer segítségével folyamatosan ellenőrzi a vállalat működését. A kontrolling feladatai közé tartozik a tervtől való eltérések elemzése, azok okainak feltárása, valamint az eltérések korrigálásához, az ellenintézkedések meghozatalához szükséges információnyújtás, döntés-előkészítés a vezetés számára.²⁰⁹

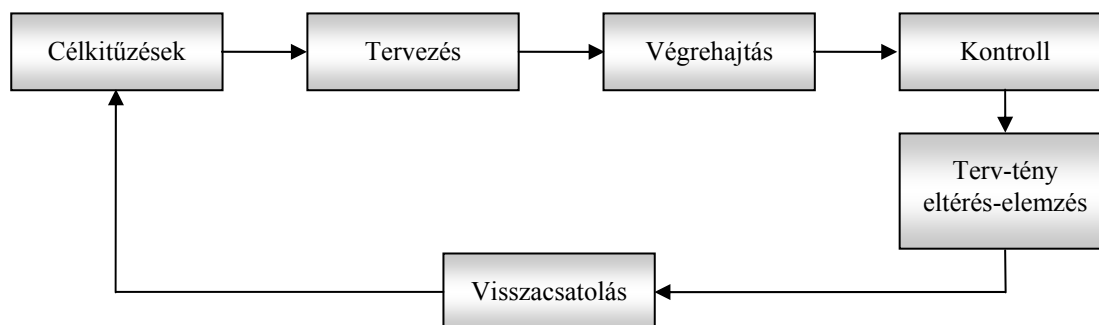
A tervezés, a végrehajtás irányítása és nyomon követése, az értékelés, valamint a visszacsatolás újra és újra lejátszódó folyamatáról van szó, amelynek vezetés-elméleti gyökerei a kibernetikai „szabályozás” fogalomig nyúlnak vissza. A *kontrolling folyamatot* mutatja az 15. ábra.

²⁰⁷ Bodnár, V.: Mire irányítják a vezetők figyelmét a controlling rendszerek? Menedzsment Fórum, 2003. február 9. 1. oldal. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9841>

²⁰⁸ Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció. BKE 16. oldal

²⁰⁹ Chikán, A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó. 314. oldal

15. ábra. A kontrolling folyamata
(Schmalen, 2002)



Napjainkban a kontrollerek nagyon fontos tevékenysége az alapfunkciókon túlmenően az előzőekben vázolt feladatok hatékony elvégzéséhez szükséges új módszerek, technikák megismerése, elemzése, értékelése, az adaptálási lehetőségek vizsgálata, pozitív értékelés esetén a bevezetése, ezen túlmenően pedig a saját szervezet fejlesztése. Mindez folyamatos tanulással valósítható meg, aminek eredménye a magasabb színvonalú munkavégzés lehet.²¹⁰

Nagyon lényeges, hogy eközben a controllernek értelmező szerepe is van, mintegy hidat ver a különböző szakterületek gondolkodásmódja között.²¹¹

Összességében egy nagyon komplex tevékenységről van szó, amelyben nemcsak a szakmai tudás, hanem a felelősség is megjelenik.²¹² Az eredményes kontrolling munka előfeltétele nemcsak a felelős szakmai tevékenységet folytató controller, hanem a kontrollingszemléletű vezető is, aki „hagyja őt kibontakozni”.²¹³

Nemcsak kontrolling funkcióról beszélhetünk a vállalaton belül, hanem sok esetben a szervezeti felépítésben formálisan is megjelenik a kontrolling. A kontrolling szervezet kialakítása függ a vállalkozás nagyságától, bonyolultságától. Általános vélemény, hogy kisvállalkozásoknál nem célszerű kontrolling szervezetet létrehozni, főállású kontrollert alkalmazni, ezt a feladatot általában a könyvelő látja el, elsősorban a pénzügyi számvitel információira támaszkodva. A közepes és a nagyvállalatok esetében viszont külön kontrolling apparátus válhat szükségessé, sőt divízióális vagy több telephelyes szervezeteknél többlépcsős kontrolling szervezet

²¹⁰ Körmeny, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkönyvtár Kft., Budapest. Nuridsány, J. (2003): Shareholder Value szemlélet a kontrollingban is-Interjú a TVK controllerrel. Menedzsment Fórum, 2003. január 28.
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9763>

²¹¹ IFUA Horváth és Partner Kft (1993): Controlling Akadémia. Zalaegerszeg

²¹² International Group of Controlling (Hrsg.): Controller-Wörterbuch, 2. Auflage, Stuttgart 2001.

²¹³ Hahn, A. (2005): Der Controller als Sparringpartner. Manager und Controller als Gespann. ControllerNews 2005/1.

is létrejöhet. A kiterjedtebb kontrolling szervezetek esetében egységes szakmai koordináció mellett működnek a gyáregységi, divízióbeli kontrolling részlegek.²¹⁴ A kontrolling információszolgáltatása a felső és a középvezetés között helyezkedik el, így mint az egyik irányítási feladatkört felvállaló szervezeti egységet, közvetlenül a felső vezetés alá kell szervezni. Nem véletlen, hogy a kontrolling vezető vagy maga is az ügyvezetés tagja, vagy annak közvetlen beszámoló személy. A kontrolling területéhez rendszerint a tervezést, a keretgazdálkodást, a vezetői számvitelt és ritkábban a belső ellenőrzést rendelik hozzá.²¹⁵

A *kontrolling eszközrendszerét* tekintve lényeges, hogy mivel a kontrolling alapvetően a szervezetek gazdasági teljesítményére koncentrál, legfontosabb információs bázisának a számviteli rendszer tekinthető. A kontrolling elemzéseinél mind a pénzügyi, mind a vezetői számvitel információit felhasználja, illetve az utóbbi információkat jelentős részben maga állítja elő. A *vezetői számvitelt* egyes szerzők a kontrolling alkotóelemének tekintik²¹⁶, mások a kontrolling eszközrendszer nagyon fontos részének²¹⁷, kiinduló ábránkon pedig a kontrollingrendszer, azon belül pedig az információellátási rendszer részeként jelent meg.²¹⁸ A szakirodalom egy része, különösen angolszász területen azonosítja a kontrollingot és a vezetői számvitelt.²¹⁹ A vezetők szempontjai szerint kialakított, úgynevezett vezetői számviteli rendszert mi a továbbiakban a kontrollingrendszer részeként annak eszközének tekintjük.²²⁰

A kontrolling eszközrendszerében a vezetői számvitel mellett nagyon lényeges az *informatikai támogatás*, ami mind a szoftver, mind a hardvereszközökre kiterjed. A rendszer lelke természetesen a szoftver, ami a legtöbb esetben egy számítógépes információs rendszer, idegen szóval *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Az ERP-rendszerek olyan modulokból felépülő alkalmazások, melyek szoftveres megoldást kínálnak a termelés, a logisztika, az értékesítés, az emberi erőforrás gazdálkodás és a pénzügyi elszámolás tranzakcióinak valós idejű, egységes és integrált kezelésére - a szervezet funkcionális területeit és működési folyamatait lefedő, egységes és integrált vállalatirányítási rendszerek. Az ERP-rendszerek kialakulásával mind a kontrolling, mind a menedzsment óriási információs bázishoz jutott, folyamatosan bővülő funkcionalitásukkal ezek a rendszerek jelentik ma a vállalatok informatikai támogatásának alapját.²²¹

²¹⁴ Körmendi, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft.

²¹⁵ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>

²¹⁶ Mészáros, Á. (1995): A kontrolling sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám

²¹⁷ Körmendi, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., 59. oldal

²¹⁸ Chikán, A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó. 314. oldal

²¹⁹ Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció. BKE

²²⁰ A hazai szakemberek körében vita bontakozott ki abban a vonatkozásban, hogy a Management Accounting nem vezetői számvitelt, hanem vezetői számításokat jelent. Jelen disszertációban nem kívánunk ezzel a kérdéssel foglalkozni, a hazai szakirodalom többségében megjelenő terminológiát használjuk.

²²¹ http://www.controllingportal.hu/?doc=it_erp

Az ERP rendszert lehet az adott vállalatra kifejlesztetni, illetve lehet egy már a piacon levő terméket megvásárolni és a vállalat konkrét igényeihez alakítani. Az első esetben nyilvánvalóan testreszabottabb rendszert lehet felépíteni, de nagy a kockázat, hogy ha elveszítjük a rendszerprogramozókkal a kapcsolatot szinte biztosan nem tudjuk rendszerünket karbantartani illetve továbbfejleszteni. Ha az ERP vásárlása mellett döntünk, valószínűleg nem tudjuk a rendszert teljesen a saját szánk íze szerint formálni, de – különösen, ha egy jól ismert céget választunk partnerként – biztosak lehetünk a jövőbeni támogatásban. A nemzetközileg legismertebb nevek (Oracle, SAP stb.) mellett ma már sok hazai cég képes megbízható vállalatirányítási rendszert telepíteni.

Az integrált vállalatirányítási rendszerek használatát illetően szignifikáns különbség van a különböző méretű cégek között. Az 5-19 fős vállalkozásoknak csak három százaléka használ ilyen rendszert, a 20-49 fős cégek körében hét százalékos az arány. A választóvonalat az 50 fős foglalkoztatott létszám jelenti, mert az 50-249 főt foglalkoztató cégek közül már minden ötödik, a 250-nél nagyobb létszámmal működő vállalatok közül pedig minden második cég rendelkezik integrált vállalatirányítási rendszerrel.²²²

Ezek alapján a gyakorlatban három módja terjedt el a szoftverek kontrolling alkalmazásának.²²³

- A szervezet kontrolling rendszerének kialakítása után önálló, szervezet-specifikus szoftver kifejlesztése, amely a megtervezett kontrolling módszert informatikailag támogatja.
- A piacon található kontrolling termékek közül kiválasztva a vállalat igényeinek leginkább megfelelőbbet, annak adaptálása.
- Integrált számítógépes rendszer megvásárlása után a kontrolling modul adaptálásával a számítógépes modul által megkövetelt kontrolling rendszer kialakítása.

Bár a kontrolling funkció elvileg működhet informatikai támogatás nélkül, hatékony alkalmazása információs társadalmunk gyakorlatában egyre inkább elképzelhetetlen.

3.2.2. Kontrolling típusok

A kontrolling típusait tekintve egy lényeges elméleti és egyben gyakorlati jelentőségű kérdést vizsgálunk, amikor összefoglaljuk a stratégiai és az operatív kontrolling sajátosságait. A kontrolling elméletét a viszonylagos egységesség, a

²²² Minden második cég használ számlázóprogramot 2005. február 22
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=18339&pat=1>

²²³ Körmeny, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., 59. oldal

gyakorlati megvalósítást viszont a változatosság és a sokrétűség jellemzi. Ez utóbbit két szempont alapján csoportosíthatjuk.²²⁴

- a szervezeteken belüli funkciók alapján,
- az értékteremtő folyamatok és azok termékei által megkülönböztetett szervezettípusok alapján.

A kontrolling értelmezésének sokáig nagyon aktuális kérdése volt a kontrolling stratégiai menedzsmenttel való kapcsolata. A nyolcvanas évek végéig a kontrolling jellemzően legfeljebb egy éves időszakra koncentrált. Manapság azonban teljesen természetes, hogy a kontrolling idődimenziót tekintetbe véve *stratégiai és operatív kontrollingról* beszélhetünk.

A stratégiai és az operatív kontrolling feladatai hasonlóak, de az eltérő időtáv és tartalmi részletezettség miatt más módszerekre, illetve részben más szemléletre van szükség. A stratégiai kontrolling piaci és ügyfél-információkat, valamint olyan belső, nem pénzügyi információkat igényel, amelyek elősegítik a stratégiai döntések meghozatalát. Ennél fogva nemcsak a kontrolling feladatai szélesedtek, hanem bővültek azok a képességek és ismeretek, amikkel rendelkezniük kell a kontrollereknek. Az operatív és a stratégiai kontrollingot egymással összhangban kell kezelni.

Az operatív és a stratégiai kontrolling közötti legfontosabb különbségeket mutatja a 18. táblázat.

²²⁴ A kontrolling típusait a Körmenyi, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., valamint Gyakorlati controlling- magyarországi vállalkozások és intézmények controllingkézikönyve. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft. 1999. alapján foglaltuk össze

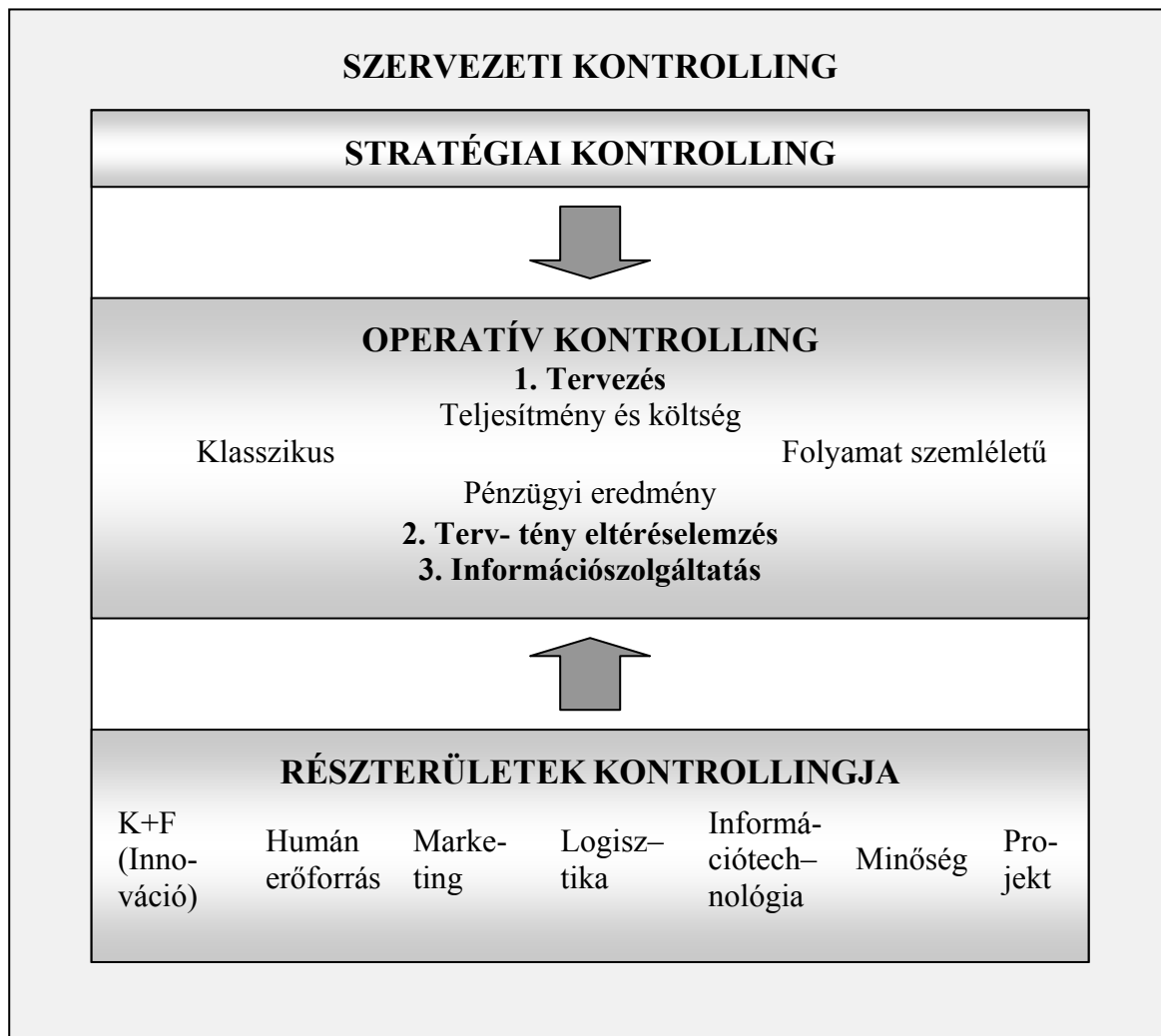
18. táblázat. A stratégiai és az operatív kontrolling összehasonlítása
(Körmendi, L.-Tóth, A., 1998)

Controlling- típusok Kontrolling- jellemzők	Stratégiai kontrolling	Operatív kontrolling
Orientáció	A vállalkozás és környezetének összekapcsolása	A vállalkozási folyamatok gazdaságossága
Tervezési időhorizont	Hosszú távú (stratégiai terv)	Közép- és rövid távú (taktikai és operatív) terv
Dimenziók	Esélyek/kockázatok Erősségek/gyengeségek	Eredmény/ráfordítás Hozam/ráfordítás Költség/hozam
Fontosabb célok	Sikerpotenciál, fennmaradás, tőkemegtérülés	Gazdaságosság, jövedelmezőség, likviditás

A stratégiai kontrolling újabb szakirodalmában már nem a fenti táblázat tartalma jellemző, sokkal inkább a többdimenziós stratégiai célok indikátorokkal történő leírása, a cél elérés kulcsteljesítmény-mutatókkal való mérése és értékelése, valamint mindennek az irányítási rendszerbe való beillesztése.

A szervezeti kontrolling felépítését mutatja a 16. ábra, melyen feltüntettük a stratégiai és az operatív kontrollingot, valamint a részterületek kontrollingjait.

16. ábra. A szervezeti kontrolling felépítése
(Gyakorlati kontrolling- magyarországi vállalkozások és intézmények kontrolling kézikönyve, 1999.)



Az irányítási rendszer funkciói közül a tervezési feladatok változása hatott leginkább a kontrolling módszertan szervezeten belüli specializálódására ezért a szervezeten belüli kontrollingtípusok felsorolása alapvetően a tervezés nézőpontjából történt. A szervezeten belüli teljesítménykontrolling, a költség- és eredménykontrolling (klasszikus és folyamat-kontrolling), a pénzügyi kontrolling, a részfolyamatok kontrollingja az irányítási rendszer fejlődése során, annak megváltozott igényeinek megfelelően jött létre. *A felsorolt kontrolling típusok mind a több évet átfogó stratégiai kontrollingnak, mind az éves operatív kontrollingnak részei lehetnek.*

A *teljesítménykontrolling* a naturáliákban mért, értékesítésre kerülő termékek árbevételének, valamint saját termelésű készletek (félkész, befejezetlen, készáru)

állományváltozásának az árbevételre való hatásának tervezése és terv/tény elemzése.

A *költség- és eredménykontrolling* általában közvetlenül az értékteremtő folyamatok költségeit és azok termékekre bontott eredményességét vizsgálja. A költség- és eredménykontrolling két formája terjedt el a gyakorlatban, a klasszikus költségtervezés és a folyamat költségtervezés. A klasszikus költségtervezésen (költségszámításon) alapuló kontrolling rendszer a termékek önköltségét külön-külön az egyes költséghelyeken lépésről lépésre haladva, azok vetítési alapjainak felhasználásával határozza meg. A folyamatkontrolling az értékesítésre kerülő termék teljes termelési és értékesítési folyamatának költségeit határozza meg. A költségterv és az árbevételi terv (például a teljesítmény kontrollingból átvéve) ismeretében a vállalkozás *eredménye* (esetleg több fedezeti lépésben) megtervezhető.

A teljesítmény és a költség-eredmény kontrollingtípusok mellett alkalmazzák *pénzügyi kontrollingot*, amelynek célja a vállalat cash flow-jának prognosztizálása, megfelelő likviditás és finanszírozás biztosítása.

A *részterületek kontrollingjai* között beszélhetünk beruházási, K+F (innováció) kontrollingról, humán erőforrás, marketing (értékesítés), anyaggazdálkodási (logisztikai), információtechnológiai²²⁵ kontrollingról, de elterjedt például a minőségkontrolling is. A részterületi kontrolling feladatai az adott részterületek vonatkozásában a tervezés, költségvetés készítés, a végrehajtás (teljesítmény és pénzügyi) ellenőrzése, a terv- tény-elemzések eredményeiről információszolgáltatás, mutatószámok kialakítása.

A beruházási és a K+F projektek költségtervezésénél és a terv-tényelemzésnél alkalmazzák leggyakrabban a projektkontrollingot, amelynek lényeges feladata a projektek működési költségeinek tervezése mellett a beruházási vagy fejlesztési céltanulmányok (feasibility study) gazdaságossági számításainak elvégzése, a határidők ellenőrzése, valamint a kivitelezéskor, aktiváláskor a bekerülési költségek elemzése.²²⁶

A társadalmi munkamegosztásban betöltött szerepük, az értékteremtő folyamataik és azok termékei alapján a szervezetek igen sokféle formában jelennek meg. Ez alapvetően determinálja az egyes szervezettípusok kontrollingjait is. Az általában elfogadott módszertan mellett a szervezettípusok sajátosságainak megfelelően a kontrolling is differenciált. Ennek alapján a következő fő típusokat különböztetjük meg:

- *A termelőszervezetek kontrolling rendszerei (termelési kontrolling).*
- *Kereskedelmi szervezetek kontrolling rendszerei (kereskedelmi kontrolling).*
- *Szolgáltató szervezetek kontrolling rendszerei (szolgáltatási kontrolling).*
- *Banki pénzügyi szervezetek kontrolling rendszerei (banki kontrolling).*

²²⁵ Lásd például Schwarzenberger, I. (2004): Az IT-kontrolling rendszer kialakításának főbb szempontjai. Menedzsment Fórum, 2004. június 4. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14428>

²²⁶ Lásd például Bodnár, L.: A projektkontroll és a vállalati kontrolling. Menedzsment Fórum 2002. október 3.

- *A nem profitorientált szervezetek, intézmények kontrolling rendszerei (intézményi kontrolling).*

Az *ipari szervezetek* rendelkeznek a legrégebbi hagyományokkal a kontrolling alkalmazása területén. Itt lehet legegyszerűbben definiálni a költségviselőt, a terméket és a megfelelő technológiai normatívák alapján annak önköltségét megtervezni mind a klasszikus, mind pedig a folyamat-költség számítások felhasználásával. A kontrolling módszertan fejlődése az ipari területen a legdinamikusabb. A *mezőgazdasági termelőszövetkezeteknél* az iparszerű termelés bevezetésével kezdett elterjedni a kontrolling. A termék mint költségviselő erősen ágazatfüggő. (növénytermesztés, állattenyésztés) Ennek megfelelően a költségtervezési eljárások is erősen differenciáltak. A növénytermesztésnél a földterület egységre meghatározott termékhozam és a kapacitás a költségtervezés alapja. A költségek tervezésénél figyelembe kell venni a szezonálitást. Az állattenyésztési ágazatnál a költséggazdálkodás alapja az ún. élő tömeg. Az árbevételnél, illetve ténykalkulációnál ezzel szemben mind a növénytermesztésnél, mind az állattenyésztésnél a termékfajtánkénti hozamokra, illetve kapacitásokra vetítenek. Sajnos a mezőgazdasági alkalmazások a mai napig fehér foltot jelentenek a hazai kontrolling gyakorlatban.

A *kereskedelmi kontrolling* kialakításánál fontos szempont annak megállapítása, hogy egy alapvetően export-import tevékenységgel foglalkozó kereskedelmi vállalatról, nagykereskedelmi szervezetről vagy kiskereskedelmi bolti szervezetről vagy mindhárom tevékenységi formának egy szervezetben való közös működtetéséről van szó. A *szolgáltatási kontrollingnál* a fő differenciálási szempont a szolgáltatás jellegéből adódik. A kontrolling feladatait és kialakítását befolyásolja, hogy ipari jellegű fizikai szolgáltatásokról (építőipari kivitelezés, közszolgálati tevékenység, fuvarozás stb.) vagy szellemi szolgáltatásokról (például tanácsadás, szakértői közreműködés) van szó. A **banki, pénzügyi szférában** a piacorientált lakossági és kereskedelmi bankok rendelkeznek általában kontrolling-rendszerekkel. Az *intézményeknél* az utóbbi években terjedtek el a kontrolling alkalmazások, kialakításuk lehet a kontrolling fejlődésének egyik fő iránya. Az erőforrások szűkössége, valamint a növekvő ügyféligények miatt, a kontrollingrendszerek e szervezeteknél történő kialakítása lehet a kontrolling fejlődésének egyik fő iránya.²²⁷

Részletes kifejtés nélkül, de említést kell tennünk olyan sajátos kontrollingformákról, mint például a projektkontrolling vagy az ökokontrolling. A projektkontrolling ciklikus folyamatként értelmezhető, ahol a szakértői team a tervet a tényadatokkal összevetve intézkedési javaslatokat fogalmaz meg.²²⁸ A környezettudatosság fejlesztésének egyik eszköze²²⁹ az ökokontrolling nevéből is következik, hogy a környezeti kérdések folyamatos tervezéséhez és ellenőrzéséhez nyújt információkat az irányítás minden szintjén. A kontrolling e formája a legtöbb

²²⁷ <http://www.controlling-portal.org/>

²²⁸ <http://www.controlling-portal.org/>

²²⁹ Pataki D.-Putz, Á. (2006): MI az ökokontrolling? <http://nol.hu/cikk/403524/>

cégnél még csak csírájában van jelen, a teljesítményjelzők és a módszerek kifejlesztése a folyamat kezdetén tart az egyes iparágakban.²³⁰

3.3. A kis- és középvállalatok kontrollingja

A kisvállalatok vezetői, tulajdonosai sokszor idegenkednek a kontrollingtól, áttekinthetetlen számhalmazok jutnak eszükbe, és arra gondolnak, hogy ez csak a nagyoknál lehet hasznos. Kevésnek jut eszébe, hogy már egyetlen pillantás az eredmény-kimutatásra, és az elmúlt évek alapján a következő éves eredmény becslése is a kontrolling egy formája.²³¹

A kontrolling szó kapcsán a legtöbben a nagyvállalatok kontrolling tevékenységére asszociálnak, hiszen ezek folytatnak olyan szerteágazó tevékenységet, amelynek irányításához, koordinálásához kontrollingra van szükség. Valóban, a kontrolling fejlődését vizsgálva megállapítottuk, hogy a nagyvállalatoknál jött létre, vagy ahogy Bültel és Weber fogalmazott, „*a kontrolling bölcsőjét*” a nagyvállalatok, azon belül is a konszernek jelentették.²³² Ezen túlmenően igaz az is, hogy fejlett kontrolling rendszereket többnyire a nagyvállalatok működtetnek. Érdekes, hogy van olyan szerző, aki a kisvállalati kontrollingfeladatokat komplexebbnek és felelősségteljesebbnek ítéli, mint a nagyvállalati kontrollingfeladatokat.²³³

Ennek teljes mértékben megfelel, hogy *a kontrolling szakirodalma elsősorban a nagy multinacionális cégek igényeinek megfelelő témákkal, kérdésekkel foglalkozik*, és viszonylag kevés művet találunk, amelyek olyan kérdéseket vizsgálnak, mint:

- Van-e létjogosultsága a kontrollingnak a kis- és középvállalatok körében is, vagy ez kizárólag a nagyok előjoga?
- Ha igen, indokolható-e egyáltalán a kontrolling bevezetése, mérhető-e a kontrolling közvetlen haszna, a kontrolling bevezetésből eredő hatékonyságnövelés igazolja-e a többletterhelést?
- Ha igen, különbözik-e a kis- és középvállalatok kontrollingja a nagyvállalati kontrollingtól?
- Ha igen, milyen sajátosságai vannak a kis- és középvállalati kontrollingnak feladatait, eszközrendszerét, a szervezeti megoldásokat tekintve?
- Rendelkezésre áll-e, illetve megszerezhető-e a megfelelő tudás (know how) a kontrolling bevezetéshez?
- Hogyan lehet a kis- és középvállalatoknál jól működő, a vezetést ténylegesen segítő kontrolling rendszert kiépíteni?

²³⁰ Winter, G. (1997): Zölden és nyereségesen. Műszaki Könyvkiadó. 33. o.

²³¹ Müller, J. (2005): Controlling inm Mittelstand. Bessere Vhancen auch bei der Kreditvergabe.

<http://www.mueller-beratung.de/wirtschaftsberatung/mandanten-ma/mandanten/controlling-in-kmu.html>

²³² Bültel-Weber, 1992 idézi Mészáros, Á. (1995): A kontrolling sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám

²³³ Kummert, B. (2005): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen. DUV, ISBN 3824408171, 164. o.

Az első kérdésre adott válaszok vonatkozásában megoszlanak a vélemények. Van aki úgy véli, hogy bár a szakirodalomban egyre többet foglalkoznak a kis- és közepes méretű szervezetek kontrollíngjával, tagadhatatlan, hogy ennek a vezetési rendszernek a nagy szervezetek szempontjából van igazán jelentősége. Ha felidézzük a kontrollíngra adott definíciókat, világossá válik, hogy a kontrollíng 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 kontrollíng a kis- és középvállalatoknál is lényeges a működéshez kapcsolódó alapvető kérdések megválaszolásában, mint például:²³⁴

- Adott vagy megteremthető feltételek mellett mit hozhatunk ki vállalkozásunkból?
- Kihoztuk-e ténylegesen vállalkozásunkból azt, amit elterveztünk?
- Mik voltak a tényleges hozzájárulások az eredményhez, a teljesítményhez?
- Min kell változtatni, hogy jobb eredményt érjünk el?²³⁵

Horváth Péter szerint „a kontroller feladatait és helyzetét nagymértékben befolyásolja a vállalati nagyság. Ennek megfelelően a középvállalatoknál a kontroller mindenesként ténykedik és nemcsak a szűkebb értelemben vett kontroller-tevékenységekkel foglalkozik”²³⁶

Bodnár viszont felhívja a figyelmet arra, hogy a kontrolleri feladatkör nem volt, sőt még ma sincs mindig elválasztva a vezetők személyétől. Amíg a szervezetek kicsik, tevékenységeik homogének, környezetük egyszerű, könnyen átlátható és stabil, addig a vezető egy személyben el tudja látni az összes vezetési funkciót.²³⁷

A kis- és középvállalatok nagy részére még ma is igaz, hogy tevékenységeik nem túlságosan összetettek, földrajzilag alig megosztottak, kevesebb tartalékkal rendelkeznek, így érzékenyebbek a környezeti zavarokra, (például a vevők késedelmes fizetése, új minőségügyi, környezetvédelmi, egészségügyi előírások megjelenése, az adórendszer változása), kevesebb erőforrást képesek mozgósítani fejlesztéseikre, egyszerűbb szervezettel rendelkeznek. *Witt és Witt* szerint ezek olyan sajátosságok, amelyek ahhoz vezetnek, hogy a nagyvállalati kontrollíngtól eltérő kontrollíng rendszert kell kialakítani a kis- és középvállalatok esetében.

²³⁴ Németh I. (2003): Kontrollíng kis- és középvállalatoknak. Menedzsment Fórum. 2003. június 13.
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10450>

²³⁵ Mészáros, Á. (1995): A kontrollíng sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám

²³⁶ Horváth, P. (1993): Kontrollíng: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993. 21. oldal

²³⁷ Bodnár, V. (1999): Kontrollíng, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció. BKE

Hátrányt jelent, hogy a nagyvállalatok által alkalmazott kontrolling nem vehető át változatlan formában, előny viszont, hogy a kis- és középvállalatoknak nem kell olyan hosszú utat végigjárni a hatékony kontrolling kifejlesztéséhez, mint a nagyvállalatoknak, hiszen azok mintegy száz éves tapasztalata már rendelkezésre áll.²³⁸

Az említett szerzők hangsúlyozzák, hogy a kontrolling koncepció alkalmazhatósága nem függ az egyes vállalati formáktól és méretektől, de *a hatékony kontrolling rendszernek rendelkeznie kell azokkal a stratégiai lehetőségekkel, amelyek segítségével a középvállalati sajátosságok is figyelembe vehetők.* A hatásos módon folytatható modern kontrolling tevékenység révén a vezető úgy hozhat döntéseket, hogy közben belenéz a kontroller által tartott (a valóságot mutató) tükörbe.

²³⁸ Witt, F-J-Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó kft, Budapest

Javaslatot adnak egy ilyen rendszer kiépítésének folyamatára, amelyet a 17. ábra mutat.

17. ábra. A kontrolling kiépítésének lépései a középvállalatoknál
(Witt, F. J.-Witt, K., 1994)

				Lehetőségek
A belső számvitel felmérése	Pénzügyi kontrolling, költségvetés készítés	A kontrolling fejlesztése	Portfólió-pozicionálás	– Munkaerő – Kapacitás – Erőforrások
– Kalkulációs egységek – Folyamat kontrolling – Árbevétel kontrolling	– Mutatószámok és átfogó elemzés – Pénzügyi eszközök (például cash flow)	– Projektek – Beruházások – K+F	– SÜE helyzete – Vállalat helyzete	
Alapok				
– Párhuzamos elszámolási rendszerek (fedezetszámítás alapján, az összköltség-számítás háttérbe szorul). – Pénzügyi könyvelés.				

A kis- és középvállalati kontrolling jelentősége megnőtt az elmúlt években. Ennek oka az e vállalati kör környezetében jelentkező veszélyekben és esélyekben keresendő. *Az új gazdaság a kis- és középvállalatokat is új helyzet elé állította:* a globalizáció korszakában: idejében és jól kell érzékelniük a világméretűvé tágult környezet hatásait, és ezekre gyorsan és helyesen kell reagálniuk. A szabályozás is elősegíti a kontrolling jelentőségének növekedését, hiszen a Basel II. bevezetése maga vonja, hogy a bankok a kisvállalatok hitelkérelmének értékelésekor figyelembe veszik, hogy van-e kontrolling a vállalatnál, így még a tőkéhez jutást is befolyásolja.²³⁹

Természetesen ellenérveket is sorolhatunk, hiszen a kisvállalatok sokszor kis létszámmal működnek, nincs elég erőforrásuk kontrolling rendszer kialakítására. Lehetőségük van a számvitelhez hasonlóan a kontrolling kiszervezésére is.²⁴⁰

²³⁹ Heggin, A. – Kaufmann, H. (2003): Controlling in KMU. Zweckmässige Controlling-Instrumente in Klein- und Mittelunternehmen. Der Schweizer Treuhänder 5/03

²⁴⁰ <http://www.microsoft.com/austria/kmu/businessstemen/finanzen/controlling.msp> Letöltés: 2007. 12.15.

A kis- és középvállalatok szempontjából kiemelkedő jelentőségű.²⁴¹

- A közvetlen és operatív alkalmazkodás eredményessége (erőforrás szegénységük, tartalékaik alacsony szintje miatt nem igen engedhetik meg maguknak a selejt, a folyamatok megszakadása, a késedelmi kötbér, a hatékonyság romlása miatti fedezetvesztést),
- Likviditási helyzetük folyamatos figyelemmel kísérése (amit integrált rendszer hiányában gyakran párhuzamos manuális nyilvántartások vezetésével érnek el),
- Közvetlen és operatív alkalmazkodó képességüknek megkülönböztető képességgé fejlesztése, mert többségüknek beszállítóként gyilkos árversenyben kell rugalmasan helytállniuk.

Egyes szerzők minimálisan a célok meghatározását, a tervekészítést, a fedezeti pont elemzést, a kulcsmutatószámok meghatározását, a terv-tény összevetést, valamint a cash-flow számításokat javasolnak a kisvállalati kontrolling keretében.²⁴²

Esélyt jelent a kis- és középvállalati kontrolling elterjedése szempontjából az, hogy rendelkezésre áll és a korábbihoz képest lényegesen olcsóbb a megfelelő informatikai háttér, a kontrolling oktatásnak köszönhetően egyre többen rendelkeznek ilyen irányú ismeretekkel, a fiatal, új iránt nyitott vállalkozók és vezetők száma nő, és nem elhanyagolható szempont, hogy a kis- és középvállalatokra specializálódott tanácsadók jelentős segítséget tudnak nyújtani a kontrolling rendszer bevezetése és működtetése során.

Német a kis- és középvállalati kontrolling kialakításának kritikus sikertényezőit az alábbiakban foglalta össze:

- Van-e kontrolling koncepciónk?
- Vállalati folyamataink megfelelnek-e ennek a koncepciónak?
- Képesek vagyunk-e a valóságbeli eseményeket, hatásokat a kontrolling koncepciónak megfelelő bontásban és mélységben leképezni?
- Képesek vagyunk-e a valóságbeli folyamataink állapotváltozásait, eredményeit, következményeit előre jelezni a tényekkel összemérhető formában?
- Elegendő pontosságú-e a kontrolling rendszerből kapott visszacsatolás ahhoz, hogy a valóságos folyamatokba ennek alapján beavatkozzunk?
- Van-e kényszerítő mechanizmus a jobbító beavatkozásokra?
- Kell-e finomítani, javítani kontrolling koncepciókon, mechanizmusunkon?

A kontrolling koncepcióban választ kell adni arra, hogy mit kívánunk látni, előre jelezni, befolyásolni? El kell döntení, hogy mire kíván fókuszálni a vállalkozás, ez esetben több lehetőség közül választhat:

²⁴¹ A fejezet további részében nagymértékben támaszkodunk Németh I. (2003): Kontrolling kis- és középvállalatoknak. Menedzsmentforum. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10450> munkájára 2003. június 13.

²⁴² <http://www.microsoft.com/austria/kmu/businessstemen/finanzen/controlling.msp> Letöltés: 2007. 12.15.

- A költségek alakulására (költség-kontrolling).
- Az eredmény (bevétel-ráfordítások) alakulására? (eredmény-kontrolling).
- A befektetések megtérülésére (befektetés-kontrolling).
- Valamilyen részterületre, funkcióra, akcióra (... kontrolling).
- A stratégia megvalósításában elért előrehaladásra? (stratégiai kontrolling).

Választ kell adni arra a kérdésre is, hogy mire alapozva, hogyan kívánunk irányítani. Ennél három lehetőség közül választhatunk. A regisztráló kontrolling alapján csupán visszacsatoljuk a lezárt időszak analitikus adatait. A reaktív kontrolling a megfogalmazott szándék (terv) és a tény utólagos, lezárt időszakokra vonatkozó összevetését jelenti, míg a proaktív kontrolling a lehetőségek kihasználására fókuszáló várható és tény időazonos összevetését teszi lehetővé.

Nincs recept arra, hogy mely területre kell egy kis-, illetve középvállalatnak a figyelmét koncentrálni, de *érdemes legalább az eredmény-kontrolling reaktív szintjét elérni*, amely felöleli a fedezeti hozzájárulások kimutatását, elemzését, a dinamikus cash-flow menedzsmentet, és bizonyos vállalati méret felett az önelszámoltatást. Lehetővé teszi a várható és a könyvelési adatok, illetve egyéb csatornákon gyűjtött természetes adatok birtokában mutatókkal kifejezett célok előírását és elérésének nyomon követését, valamint erre alapozva a kontrolling funkcionális irányokba történő továbbfejlesztését.

Az eredmény-kontrollinghoz szükséges a vállalati folyamatok meghatározó elemeinek, rendszeralkotó magjainak az azonosítása, (ezek a produktumok, a kiszolgáló/rezsifunkciók valamint az egyedi akciók), a pénzforgalmi hatások követése (esedékesség, devizanem, devizaösszeg), a deviaszorozók alakulásának a követése (előre jelzett és tény). Lényeges a partnerscsoportok azonosítása (régió, jelleg, állapot, típus, fizetési profil, engedmények), a könyvelési hatások követése (számlaszám, cél, hely), bizonyos természetes következmények követése (készletek, teljesítmények). *Német* szerint az eredmény-kontrolling követelményei alapvetően azonosak a kis- és középvállalatok, valamint a nagyvállalatok számára, nincs tehát speciálisan kis- és középvállalati kontrolling.

Nagyon lényeges szempont a kontrolling rendszer hatékonysága szempontjából a megfelelő informatikai kiszolgáló rendszer. A már korábban említett ERP rendszerek rohamos terjedése a kisvállalkozásoknál is megfigyelhető az utóbbi években és ez határozottan optimizmusra adhat okot. A GKI Gazdaságkutató Rt. legfrissebb felmérése szerint a számítógépet használó, legalább 5 alkalmazottal rendelkező cégek több mint felénél (56 százalék) a számlázást és a fizetést, csaknem egyharmaduknál pedig a megrendelések, beszerzések kezelését informatikai rendszer támogatja.²⁴³ Egy számlázó ugyan még nem alkalmas kimutatások készítésére de mégis az első lépésnek tekinthető az információs rendszer felé vezető úton. Egy másik felmérés alapján minden második ügyfél

²⁴³ Minden második cég használ számlázóprogramot 2005. február 22
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=18339&pat=1>

rendszeresen frissíti a programját: ennek nyolcvan százaléka verziófrissítés, húsz százalék áttérés nagyobb tudású programra.²⁴⁴ A legfontosabb tényezők amelyek elősegítették e szoftverek terjedését a kisvállalkozásoknál a következők:

1. A tipikusan kis- és középvállalatokra kifejlesztett ERP rendszerek ára nagyságrendekkel kevesebb, mint a korábbi nagyvállalatokra kifejlesztett modellek. A számlázót sok cég eleve ingyen adja de egy jól használható és sokoldalú rendszer is megkapható néhány tízezer forintért. Újabban a hazai cégek kínálata mellé felsorakozott az SAP és a Microsoft is kifejezetten a kis cégeknek kifejlesztett olcsó rendszerekkel.
2. Gyakorlatilag mindegyik ERP rendszer moduláris felépítésű, ami lehetővé teszi, hogy vásárlók folyamatosan, anyagi lehetőségeiknek és céljaiknak megfelelően bővítsenek; valamint a rendszernek csak azon elemeit vásárolják meg amelyre valóban szükségük van, nem kell áldozniuk olyasmire amit sohasem fognak kihasználni.

A korábban meghatározó jelentőségű egyedi fejlesztésű rendszerek visszaszorulóban vannak a piacon megvásárolhatóakhoz képest. Árelőnyüket már régen elveszítették és az egyediség előnye is egyre kevésbé vonzó ahhoz a veszélyhez képest, hogy a fejlesztővel való kapcsolat megszakadhat. Ezen kívül az egyedi rendszerek minősége mind informatikai, mind számviteli oldalról sok esetben megkérdőjelezhető.²⁴⁵

3.4. A kontrolling jövőbeli fejlődési irányai

A kontrolling szakma mindennapi kihívásának számít az, hogy a különböző iskolák, tanácsadó cégek által kifejlesztett módszereket, technikákat, valamint az azokat támogató informatikai, számítástechnikai eszközöket megismerje és kiválassza azokat, amelyek valóban sikerrel alkalmazhatók. A Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung című folyóirat például rendszeresen közöl kontrolling esettanulmányokat, cikkeket a hatékony számítástechnikai alkalmazásokról.²⁴⁶ Ezen túl azonban olyan várható fejlődési tendenciák is megfigyelhetők, amelyek alapjaiban változtathatják meg a kontrolling feladatait, működését.

A legnagyobb amerikai vállalatokra, a Fortune-500 vállalatokra kiterjedő empirikus vizsgálat keretében pénzügyi (és kontrolling) vezetőket kérdeztek meg arról, hogy hogyan látják feladatkörük fejlődését az elkövetkező években. Az eredmények azt mutatják, hogy a szűk értelemben vett *navigáló funkció nagy mértékű erősödését*,

²⁴⁴ A cégek elsőként az egyszerűbb számlázóprogramokat választják. 2004. október 4.
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=16391>

²⁴⁵ A kis- és középvállalatok fele használ számlázószoftvert, 2004. május 13.
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14027>

²⁴⁶ http://vahlen.becksche.de/zneu/vahlen/zeitschriften.asp?SessionKey=&zheft=8-9&zeitschrift=Controlling&ebene=4&jahr_ausgewaehlt=2007

*valamint nagyon erős költségcsökkentési törekvést prognosztizálnak a kontrolling területén*²⁴⁷

Horváth Péter szerint kettős kihívással áll szemben a kontrolling.²⁴⁸ Az egyik a globális versenynek köszönhetően az, hogy a kontrolling működésén kell javítani, azaz *"gyorsabbá, egyszerűbbé, olcsóbbá és rugalmasabbá" kell tenni*, mivel a már régebben működő rendszerekben bizonyos bürokratizálódás figyelhető meg. A másik nagy kihívás az ún. *új gazdasággal* kapcsolatos, amelynek megváltozott infrastruktúrája óhatatlanul változást idéz elő a kontrollingban is, mivel az információs és kommunikációs folyamatok megváltoztatása révén jelentősen megváltoztatja az ügyfélkapcsolatokat és a versenyt. A változások minden iparágban az irányítási rendszer újjáalakítását teszik szükségessé. Ez elsősorban az irányítás hangsúlyos területeinek eltolódását jelenti az idődimenzió felé, mivel a *"Time to Market"* az Új Gazdaság mindent átható irányítási mechanizmusa.

Ossadnik arra hívja fel a figyelmet, hogy a gazdálkodás globalizálódása, és ezzel a leányvállalatok közötti teljesítménykapcsolatok nemzetközivé válása megkérdőjelezi a célszerű kontrollingrendszerekre vonatkozó hagyományos tudást, és a nemzetközi kontrolling gyakorlati megvalósulására irányuló kutatásokat igényel.²⁴⁹

A vállalatok környezetében bekövetkezett változások kialakulásától kezdve jelentősen átalakították a kontrolling szemléletét, eszközeit és módszereit. A jövőben elmondhatjuk azt, hogy *a hangsúly az operatív időtávra még inkább a stratégiai időtávra helyeződik át*, éppúgy, mint az utólagos elemzésekről az előretekintő, távlatokban gondolkodó elemzésekre.²⁵⁰ Ez utóbbi fontosságát jól mutatja, hogy egyre elterjedtebb a *proaktív (jövőre irányuló) kontrolling* kifejezés.

Az elméleti célkitűzés gyakorlati megvalósításában problémát jelent azonban, hogy a gyakorlatban létező *integrált irányítási rendszerek többsége alapvetően csak a reaktív kontrollingot támogatja*. A funkcionális alrendszerek integrációjaként kialakult rendszerek tranzakcionális szemléletűek, ami jól megfelel a könyvelés (a múlt regisztrálása) követelményeinek. E rendszerek kritikája, hogy a tervet formalitásként kezelik, így az sohasem válik valódi irányítási bázissá, nem kap megalapozott támogatást a beavatkozás előkészítése, nem biztosítják a proaktív kontrolling lehetőségét. Új szemléletre van szükség, amelynek fő sajátosságai a teljes folyamat végrehajtások: vállalási szálak kezelési képessége, a valóság felé

²⁴⁷ PricewaterhouseCoopers Financial and Cost Management Team, (1997) idézi Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>

²⁴⁸ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>

²⁴⁹ Ossadnik, W. (2003): Controlling. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, ISBN 3486272721. 513. o.

²⁵⁰ 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>

való visszakövethetőség biztosítása, a funkcionális alrendszerek közötti koncepcionális összhang biztosítása közös kódrendszerrel.²⁵¹

A kontrolling rendszerek olcsóbb és hatékonyabb működését segíti elő, hogy a hagyományos, üzleti évek határait figyelembe vevő éves tervezés szerepének csökkenése mellett az üzleti év határain átnyúló, folyamatos előre tekintést követelő *gördülő tervezési módszer használatának elterjedése várható*. Sajátossága, hogy egyre több külső piaci, illetve makrogazdasági információt tartalmaz, részletes pénzügyi beszámolók helyett *Kulcs Teljesítmény Mutatókat* (Key Performance Indicators) alkalmaz, pénzügyi és nem pénzügyi mutatókra alapozott *Balanced Scorecardokat* használ, a hagyományosnál kevésbé részletes adattartalmat, jövőorientált elemzéseket preferál.²⁵²

Az új gazdaság nagy kihívása, hogy mind a termelő, mind a szolgáltató vállalatoktól új képességeket követel meg a versenyképes működés sikerkritériumaiként. Ennek egyik oka, hogy *tudás alapú gazdaságról* beszélhetünk, aminek alapvető sajátossága, hogy az anyagi javakba, tárgyi eszközökbe való befektetés és ezek hatékony működtetése helyett a nem anyagi javak mobilizálására és hasznosítására való képesség válik egyre inkább döntő tényezővé.

A vállalatok piaci értékének nagy részét (különösen például a gyógyszeripar, az élvezeti cikkek, az adatfeldolgozás, a média vagy a pénzügyi területen) nem a vállalatok könyv szerinti értéke adja, hanem jelentős részt képvisel ebben az *intellektuális tőke*.²⁵³ Nagyon fontos az, hogy a vállalat rendszeresen vizsgálja az intellektuális tőkéje (emberi- és tudás tőke; strukturális tőke; vezetési tőke; vállalati kultúra) értékét és természetes lehetőség szerint növelje a vállalat szellemi vagyonát: a magas minőségű termékek és szolgáltatások, a motivált és képzett alkalmazottak, a rugalmas és kiszámítható üzleti folyamatok, valamint az elégedett és hűséges fogyasztók értékét. Ez új stratégiai feladatot jelent, és új szemléletet és módszereket követel meg a kontrolling részéről is.

Az előbbiekkal szorosan összefügg az is, hogy új vállalati kategória jelent meg, a tudásvállalat, amelyhez kapcsolódóan *tudásvállalati kontrollingról* beszélhetünk.²⁵⁴ A tudásvállalatoknál a legtöbb dolgozó magasan képzett, feladatuk, hogy az információt tudássá változtassák, saját kompetenciájuk, illetve speciális tudást szolgáltatók segítségével. A tudásvállalati kontrolling speciális feladatokat foglal magába: maximális mértékben meg kell növelni a legdrágább időnek, az

²⁵¹ Németh, I. (2003): Törekvés-kontrolling. Menedzsmentforum 2003. november 11.

<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10969>

²⁵² Kocsis, G.-Ötvös, P. –Bereczki Á. (2002): Az éves tervezéstől a gördülő tervezésig. Menedzsmentforum 2002. október 8. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9367> Krausz, Z. (2004): Az éves tervezés korlátai és azok feloldásának lehetőségei. Menedzsmentforum 2004. április 8.

<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=13296>

²⁵³ Lengyel, Cs. (2002): Balanced Scorecard – A tudás alapú gazdaság stratégiai vezetési módszere. Menedzsmentforum 2002. január 20. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=8712>

²⁵⁴ Boda Gy. - Tomka J. (2003): Tudásvállalati kontrolling - Amerre minden vállalat menedzsmentje tart Menedzsmentforum 2003. február 4. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9804>

improduktív időnek a hatékonyságát, ennek a költséggazdálkodást maximális mértékben alá kell rendelni, a termelékenység maximalizálása érdekében. A megvalósítás érdekében megfelelő mutatószám és ösztönzési rendszert kell alkalmazni. Mivel a vállalatok egyre nagyobb része vegyes tudásjellegű, egyre inkább mindenütt megjelennek a tudásvállalati kontrolling elemei.

A hazai kontrolling oktatás és tanácsadás vezető cége az IFUA Horváth & Partners Kft. ügyvezetője szerint nem elhanyagolható az a szempont sem, hogy *a kontrolling hozzájárulhat a szervezeti tanuláshoz*, a tanulást segítő strukturális kapcsolatok, a közös előrettekintésből, a sikerből és kudarcból, a nyitottságból és megérzésből fakadó tanulás, valamint a kontroller személyes közreműködése révén is, növelve ezzel a vállalat versenyképességét, végső soron pedig az értékét.²⁵⁵

A speciális kontrolling elemek megjelenése mellett összességében elmondhatjuk, hogy várhatóan *egyre nagyobb szerepe lesz a kontrollingnak* a vállalatok működése során. A nagyvállalatok koordinációs igénye miatt elképzelhetetlen a kontrolling funkció háttérbe kerülése, sőt szervezetileg a legfelsőbb vezetőhöz rendelten egyre nagyobb jelentősége lesz. A kis- és középvállalatoknál a nyugati példa alapján a jövő nagy feladata megérteni a kontrolling által nyújtott lehetőségeket, és hasznosítva a nagyvállalatok tapasztalatait saját feltételeiknek és igényeiknek megfelelő rendszert kidolgozni.

²⁵⁵ Radó, I. (2003): A controlling a fejekben kezdődik. Menedzsmentforum 2003. március 31. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10008>

4. AZ ÜZLETI TERVEZÉS ÉS A KONTROLLING ÖSSZEFÜGGÉSEI

Ebben a fejezetben összefoglaljuk az üzleti tervezés és a kontrolling sajátosságait, rávilágítva a köztük lévő azonosságokra, illetve eltérésekre. Ezt követően bemutatjuk az üzleti tervezéssel, illetve a kontrollinggal kapcsolatos releváns nemzetközi és hazai kutatások fő megállapításait. A fejezetben több helyütt visszautalunk az előző fejezetekben leírt elméleti összefüggésekre. Ezeket kiegészítve az alábbiakban bemutatott gyakorlati megállapításokkal célunk jelen kutatás alapvető kérdéseinek, hipotéziseinek a megalapozása.

4.1. Sajátosságok, azonosságok és eltérések

A tervezés és a kontrolling lényeges hasonlóságára mutat rá a *Controller Akademie* összefoglalója, arra, hogy *a kontrollingnál és a tervezésnél is a jövőorientáción van a hangsúly. „A kontrolling a jövővel van összefüggésben...A múltat már ismerjük. Elemoznünk kell azt is, hogy mi, miért és hogyan játszódtott le. Ez azonban csak egy eszköz a cél érdekében. Hogy mi fog történni a jövőben nem tudjuk, de gondoskodnunk kell a célkijelölésről és a tervezésről. A kontrolling ennél fogva mindig „divatos„ lesz. Hová irányítsuk a vállalatot? Milyen célokat tűzzünk ki és hol tartunk a célok megvalósításában vezető úton?”*²⁵⁶ Ezek olyan kérdések, amelyekre mindenkor választ kell adnia a vállalat vezetésének, ha sikeresen akarja működtetni a céget.

Az előző fejezetben a kontrolling koncepció bemutatásakor abból indultunk ki, hogy a kontrolling összekapcsolja a tervezést és az ellenőrzést. Horváth hangsúlyozza azt, hogy nemcsak kapcsolat van a tervezés és az ellenőrzés között, hanem *a tervezést és az ellenőrzést egységként kell kezelnünk.* A tervezés folyamán kidolgozott előirányzatok, és a tényadatok rendszeres összehasonlításával nyílik lehetősége a vezetésnek arra, hogy a kontrolling koncepció értelmében irányítson, arra, hogy jobbitó szándékkal beavatkozhasson az eseményekbe.²⁵⁷

Nagyon szemléletesen fogalmaz az egyik gyakorlati szakember, amikor azt mondja, hogy *„a kontrollingnak és a tervezésnek kéz a kézben kell járnia”, „a kontrolling és a tervezés ugyanazon dolog két lába.”* Amit a vállalat megtervez, azt tudja utána kontrollálni, vagy a másik irányból közelítve a dolgokat, amit kontrollálni akarunk, azt kell megtervezni is. A mindennapi tennivalók szintjén ez azt jelenti, hogy a kimutatások egyik oszlopa a tényoszlop, a másik oszlopa a tervoszlop. A ténytűszámoknak struktúrájában és tartalmában összehasonlíthatónak kell lennie a megfelelő tervszámokkal.²⁵⁸

²⁵⁶ Deyhle, A. (2004): Trends und Tendenzen in der Controller-Praxis. Controller Akademie, Eörtlsee-Etterschlag. 1. oldal

²⁵⁷ Horváth, P. (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993. 32. oldal.

²⁵⁸ Nuridsány, J. (2002): Kéz a kézben: a controlling és a tervezés. Menedzsment Fórum, 2002. december 4. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9576>

A fenti sorok azt sugallják, hogy a kontrolling a tervezés következménye, ami természetesen nem helytálló, hiszen kontrolling tervezés nélkül is létező funkció. Az előzőekből következik, hogy a *tervezés* rendszerszemléletű megközelítése, a tervezési rendszerek tudatos kialakítása és fejlesztése összefüggésben a vállalati méretek növekedésével, a komplexitás fokozódásával egyre fontosabb szerepet játszik a hatékony vállalatirányításban, *nélkülözhetetlen feltétele az eredményes kontrollingnak*.²⁵⁹

A tervezés és a kontrolling szervezetileg is összekapcsolódik egymással. A tervezési folyamatot megalapozó és koordináló részfeladatok elvégzése sok esetben külön szervezeti egység feladata. A tervező egység részfeladatai:²⁶⁰

- A tervezési rendszerek fejlesztése és módosításai.
- Közreműködés a tervezési dokumentáció elkészítésében.
- Közreműködés a különböző résztervek összehangolásában.
- Részvétel a speciális tervek (projektek) kidolgozásában.
- Részvétel az eredmények ellenőrzésében és értékelésében.
- A tervezés szempontjából meghatározó jellegű információk kidolgozása és közvetítése.

A tervezés szervezetileg vagy része a kontrolling szervezeti egységnek, vagy az említett részfeladatok eredményes megvalósítása érdekében szorosan együtt kell működniük. Nem véletlen, hogy kontrollert tekinthetjük a tervezés koordinátorának, sőt tervezési menedzsernek.²⁶¹ Természetesen a vállalati nagyságtól függ a kontrolling és tervezés szervezeti önállósága és a szervezeti struktúrában elfoglalt helye. A kisvállalatoknál nem jön létre külön tervezéssel, illetve kontrollinggel foglalkozó szervezeti egység, sok esetben még külön tervező vagy kontroller beosztás sem jelenik meg, hanem a vállalatvezetés végzi a tervezési és kontrolling tevékenységeket.

Hanyecz rámutat, hogy a *tervezés* rendszerszemléletű megközelítése, a tervezési rendszerek tudatos kialakítása és fejlesztése összefüggésben a vállalati méretek növekedésével, a komplexitás fokozódásával egyre fontosabb szerepet játszik a hatékony vállalatirányításban, *nélkülözhetetlen feltétele az eredményes kontrollingnak*.²⁶² Az előző fejezetben felhívtuk a figyelmet arra, hogy a sikeres vállalati működés érdekében a kisvállalatok sem mondhatnak le a kontrolling szemléletről és a kontrolling tevékenységről sem.

²⁵⁹ Hanyecz, L. (2004): A tervezési rendszer modellje, mint kontrolling eszköz a metatervezésben. Menedzsment Fórum, 2004. május 4. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=13800>

²⁶⁰ Horváth, P. (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993. 40. oldal.

²⁶¹ Horváth, P. (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993. 32. oldal.

²⁶² Hanyecz, L. (2004): A tervezési rendszer modellje, mint kontrolling eszköz a metatervezésben. Menedzsment Fórum, 2004. május 4. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=13800>

A 2. fejezetben megállapítottuk, hogy *a kis- és középvállalatok gyakran egyetlen tervtípussal jellemezhetők, ez az üzleti terv*. Az üzleti terv lényeges célja, hogy összehasonlítási alapot képez, amellyel össze lehet vetni a vállalkozás pillanatnyi teljesítményét. Az előző évi üzleti tervből a vállalat megtudhatja, hogy mennyiben sikerül a kitűzött stratégiai célokat megvalósítani, illetve melyik stratégiai irány sikeres vagy sikertelen. A vizsgálattal megállapíthatjuk a vállalat azon erős és gyenge pontjait, amelyek alapját jelenthetik a módosított stratégiai irány kijelölésének. Az üzleti terv pénzügyi részét objektív, konkrét módon alkalmazhatjuk a vállalkozás teljesítményének nyomon követéséhez. A tervezet kidolgozásakor elkészült pénzügyi előrejelzések képezik a vállalkozás költségvetésének alapját, amely szerint a társaság megkísérelte a működést. Az üzleti tervet a vezetésen kívül mások is a nyomon követés eszközeként fogják alkalmazni. A tulajdonosok, a hitelezők, és befektetők egyaránt értékelhetik, hogy a tervhez képest milyen eltérések merültek fel a vállalkozás tényleges teljesítményében.²⁶³

Az üzleti terv munkadokumentum. West szerint nem azzal a szándékkal készült, hogy a fiókban porosodjék, hanem az ellenőrzés bázisa a vezetés számára, amelyhez a vállalkozás egyes lépésének sikere viszonyítható. Minden vállalkozásnak legalább havonta egyszer át kell tekinteni:

- Hónap akciótervét: mi valósult meg belőle, és milyen gondokat kell megoldani?
- Az alapfeltevéseket: történt-e jelentős változás, s ha igen, az milyen hatást gyakorol a vállalkozás egészére?
- Az értékesítés aktuális szintjét, de még fontosabb a bruttó profit nagyságát, majd össze kell vetni a tervezett forgalommal és jövedelmezőséggel, és meg kell nézni, milyen befolyással van mindez a termelésre és a készletgazdálkodásra.
- A pénzforgalom alakulását, hogy kiderüljön, vajon eléri-e a vállalkozás a tervben rögzített szintet ezen a héten.

A havonta sorra kerülő ellenőrzések következtében a vállalkozás minden olyan területe „megfigyelés alatt” áll, amely komoly kockázatot rejt: ilyenek a pénzáramlás, a jövedelmezőség, vagy az új termékek kifejlesztésével kapcsolatos határidők.²⁶⁴

A számítástechnika új lehetőségeket jelent a vállalkozások üzleti tervezése és kontrollingja előtt. Az utólagos regisztráció helyett ugyanis igazi irányításra van szükség. Az operatív alkalmazkodást támogató kontrolling legnagyobb kihívása, hogy tudunk-e olyan irányítási mechanizmust létrehozni, amelyik az alapfolyamatokban hajt végre tudatosan olyan változtatásokat, amely következtében javul például az eredmény. Segítségével elérhetjük, hogy a

²⁶³ Siegel, E –Ford, B. R. –Borstein, J. M. (1995): Ernst & Young Üzletiterv-kalauz. CO-NEX , Budapest.

²⁶⁴ West, A. (1988): Az üzleti terv. Readers International (Hungary)

beavatkozás következtében a megváltoztatott szimulált jövőhöz lehet hasonlítani a teljesítményt, és nem az elavult üzleti tervhez, ami más feltételekre épült. A kontrolling nemcsak az operatív, hanem a stratégiai alkalmazkodásban is segítheti a vállalkozást. A stratégiai alkalmazkodás sikerességét segítheti a kis- és középvállalatoknál is jól alkalmazható *Balanced Scorecard* rendszer.²⁶⁵

Míg a könyvelésre törvényi előírások vannak, addig a tervezés és a kontrolling tevékenység és rendszer kialakítása a vállalatok saját belső ügye, olyan mutatószámrendszert, előrejelző és jelentésrendszert alakíthat ki, amely megfelel az ágazati, iparági sajátosságoknak, amely figyelembe veszi a vállalat sajátosságait és a tulajdonosok, a vezetés, illetve egyéb stakeholderek igényeit.

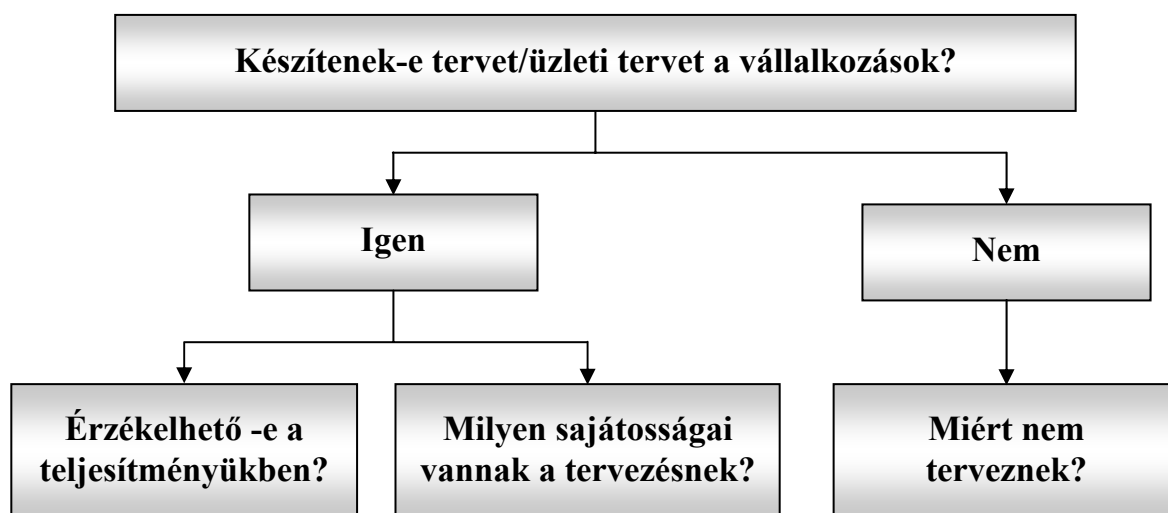
Az elmondottakból következik, hogy *a kis- és középvállalatok esetében* nem általában a tervezés és a kontrolling szoros kapcsolatáról, illetve szükséges egységről beszélhetünk, hanem pontosítva ezt az esetek többségében *az üzleti tervezés és a kontrolling szoros összefüggését állapíthatjuk meg*.

4.2. Az üzleti tervezéssel kapcsolatos hazai és külföldi gyakorlati vizsgálatok eredményei

Az üzleti tervezéssel kapcsolatos nemzetközi és hazai *kutatásokat több különböző, mégis egymással összefüggő területre oszthatjuk*, mégpedig néhány egyszerű kérdés mentén (18. ábra). 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. Sok 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 kis- és középvállalatok esetében a kérdés úgy merült fel, hogy érdemes-e üzleti tervezéssel foglalkozni, *megjelenik-e a tervezésre fordított idő és energia a vállalkozás teljesítményében?* A kutatások nagy 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.

²⁶⁵ Németh, I. (2003): Törekvés-kontrolling. Menedzsmentforum 2003. november 11.
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10969>

18. ábra. A tervezéssel/üzleti tervezéssel kapcsolatos kutatások fő irányai
(Saját szerkesztés)



Már a tervezéssel foglalkozó egészen korai vizsgálatok azt támasztották alá, hogy a tervezést folytató vállalatok általában sikeresek voltak, jobban boldogultak, mint a nem tervezők, és saját fejlődésük felgyorsult a formalizált tervezés bevezetése után. Valamennyi vizsgálatban voltak eltérések az egyedi teljesítményekben, és akadtak olyan tervező vállalatok, amelyek alulmaradtak a nem tervezőkhöz képest, általánosságban azonban levonható az a következtetés, hogy *a tervezés haszna megjelent a vállalatok konkrét teljesítményében.*²⁶⁶

A korai vizsgálatok általában a tervezésre és elsősorban nagyvállalatokra irányultak. Az Amerikai Egyesült Államokban folytatott, igen nagyszámú *kisvállalkozásra kiterjedő kutatás* azt bizonyította, hogy a vállalatok tartós növekedése (5, illetve 10 éves időtartamot tekintve) szoros kapcsolatot mutat a cég tervező tevékenységével, vagyis azzal, mennyire volt tudatában a vezetés annak, hogyan hatnak ki a vállalkozás jövőjére a különféle külső és belső tényezők. A rövidtávon elért siker az eredmények szerint nem függ túlságosan a tervezés alaposságától, de hosszú távon a fennmaradás alapfeltétele a jó tervezés.²⁶⁷ Általában igaz az, hogy egy jól irányított üzlet jobban teljesít, mint az olyan, amiben a tervezésnek és az irányításnak nem tulajdonítanak elsőrendű fontosságot.²⁶⁸

A tervezés és a gazdasági teljesítmény közötti összefüggést mutató kutatási eredmények ellenére a vállalkozók páratlan ötletességről tesznek tanúbizonyságot,

²⁶⁶ Thune- House (1970): "Where long-range planning pays off" Business Horizons, 1970, augusztus; Herld (1972): "Long-range planning and organisational performance: a cross validation study", Journal of the Academy of Management, 1972. március; Ansoffnak, H. I. (1970): "Does planning pay? The effect of planning on success of acquisition in American firms", Long-Range Planning, 1970, december, 28. oldal.

²⁶⁷ West, A. (1988): Az üzleti terv. Readers International (Hungary)

²⁶⁸ Burns, P. – Dewhurst, J. (1994): Small business and entrepreneurship. Macmillan London 1994

amikor arra kell válaszolniuk, hogy miért nem terveznek. Az életben az egyik legmeghökkenőbb paradoxon, hogy bár a legtöbb ember szükségét látja annak, hogy egy családi eseményt, például egy esküvőt vagy üdülést gondosan megtervezzen, amikor egy kockázatos vállalkozást alapít, mégsem tartja ezt szükségesnek. Egy ausztrál vizsgálat szerint *a kis- és középvállalkozások csak mintegy 20 százaléka végez említésre méltó tervezési tevékenységet.*²⁶⁹

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Kisvállalkozás-kutató Csoportja által a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány megbízásából, magyar vállalkozók körében végzett empirikus felmérés szerint a megkérdezettek a vállalkozásba kezdést általában a magánélet folytatásának tekintik más eszközökkel, és így az ebből következő hibákra fogékonyak. Az esetek legnagyobb részében *vállalkozásba kezdés előtt nem készítene üzleti tervet, nem folytatnak piackutatást.*²⁷⁰

A vizsgálatok alapján a vállalkozók által említett *okokat*²⁷¹ a következő *négy csoportba oszthatjuk: stratégiai szemlélet hiánya, vállalkozói stratégiai felfogás, adaptív stratégiai felfogás, ismeretek hiánya/félelem.*

Stratégiai szemlélet hiánya

- „Nincs időm rá”.
- „Túl elfoglalt vagyok ma ahhoz, hogy a holnappal törődjek”.
- „Nem tudok összefüggésekben gondolkodni”.
- „Azonnali eredményeket szeretnék mindenből, amit teszek.”.
- „Túl közel vagyok a tűzhöz, ahhoz, hogy tárgyilagosan lássam a dolgokat”.

A felsorolt válaszokból érzékelhető, hogy a választ adó vállalkozókból *hiányzik a jövőorientáltság és a szintetizáló képesség, amelyek a stratégiai szemlélet alapvető jellemzői.* Ennek egyenes következménye, hogy a vállalkozó reagál a környezet változásaira, sodródik, sok esetben tűzoltó munkát végez. Nem ismeri fel, hogy egy stratégiai szemléletű terv célokat, eszközöket és módszereket nyújtana számára, segítve ezzel a jövő bizonytalanságának csökkentését.

Vállalkozói stratégiai megközelítés

- „Nem kell leírni a stratégiát, minden a fejemben van.”
- „A tervezés csak nagyvállalatoknak való”.

A vállalkozói stratégiai szemlélet elfogadja a stratégia fontosságát, és azt, hogy a vállalat környezete alakítható, ugyanakkor nagy jelentőséget tulajdonít a tulaj-

²⁶⁹ Burns, P. – Dewhurst, J.(1994): Small business and entrepreneurship. Macmillan London 1994

²⁷⁰ Szirmai, P. (1996): Kis- és középvállalkozások képzési és tanácsadási igényei. Ipargazdaság, 1996/9-10.

²⁷¹ Lásd például a MELLON Foundation támogatásával végzett kutatás (Fülöp, 1994) és Burns, P. – Dewhurst, J.(1994): Small business and entrepreneurship. Macmillan London 1994

donos-vállalkozó képességeinek és stratégiai intuícióinak. A vállalat növekedés-orientált és képes arra, hogy a vezető irányítása mellett gyorsan és jelentősen változzon. A következmény az, hogy nem készül írott, formális stratégia. A vállalkozás ennek hiányában is jelentős sikereket érhet el, viszont a környezet bizonytalanságának növekedésével, a vállalat méretének, tevékenységének kiterjedésével növekedhet a vállalkozás kockázata.²⁷²

Adaptív stratégiai megközelítés

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

A vállalkozó úgy érzi, hogy nem tehet semmit a vállalkozására ható környezeti feltételekkel szemben. A környezet gyors változása nem cselekvésre ösztönzi, hanem inkább megbénítja, a következmény ismét csak a reagáló viselkedés, a környezeti erők hatására való sodródás. *Fülöp* kiemeli, hogy ez a szemlélet ellentmond a vállalkozói szemléletnek, hiszen ha a vállalkozó valóban elhinné, hogy nem bír azokkal az erőkkel, amelyekkel meg kellene birkóznia, akkor nem is vállalkozna.²⁷³

Ismeretek hiánya/erőforráshiány/félelem

- „Nincsenek szakmai ismereteim ahhoz, hogy tervezzek.”
- „A tervezés azt jelenti, hogy másokkal meg kell osztanom bizalmas üzleti ötleteimet és titkaimat.”
- „A tervezés túl sokba kerül.”

Barakonyi három tényezőt emelt ki, amiért nem készítene a vállalkozások formális tervet: az erőforrások szűkös volta, a hiányzó szakértelem és az információhiány.²⁷⁴

Ezekon kívül nagyon sok vállalkozó fél attól, hogy a versenytársak megtudják terveiket, ellopják jó ötleteiket, ezzel megghiúsulnak a legjobb terveik. Ahogy azt az üzleti tervezéssel foglalkozó részben kiemeltük, a terv legfőképpen a vállalkozónak magának szól, és maga a gondolkodás, a tervkialakítás folyamata a fontos. Ezzel olyan előnyhöz juthat a vállalkozó, amit a terv gondos őrzésével valódi versenyelőnyre változtathat. A tervezési ismeretek hiánya miatt sokak számára bonyolultnak és ijesztőnek tűnik a tervezés. Ez csökkenthető a tervezési ismeretek oktatásával, és azzal, ha tudatosítjuk a vállalkozókban, hogy a saját vállalkozásukat,

²⁷² Johannisson, B. – Hjorth, D. (1993): Between Corporate Strategy and Individual Initiative. Paper to be presented at RENT VII Conference, Budapest, November 1993. idézi *Fülöp* (1994)

²⁷³ *Fülöp*, Gy. (1994): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem - Aula Kiadó.

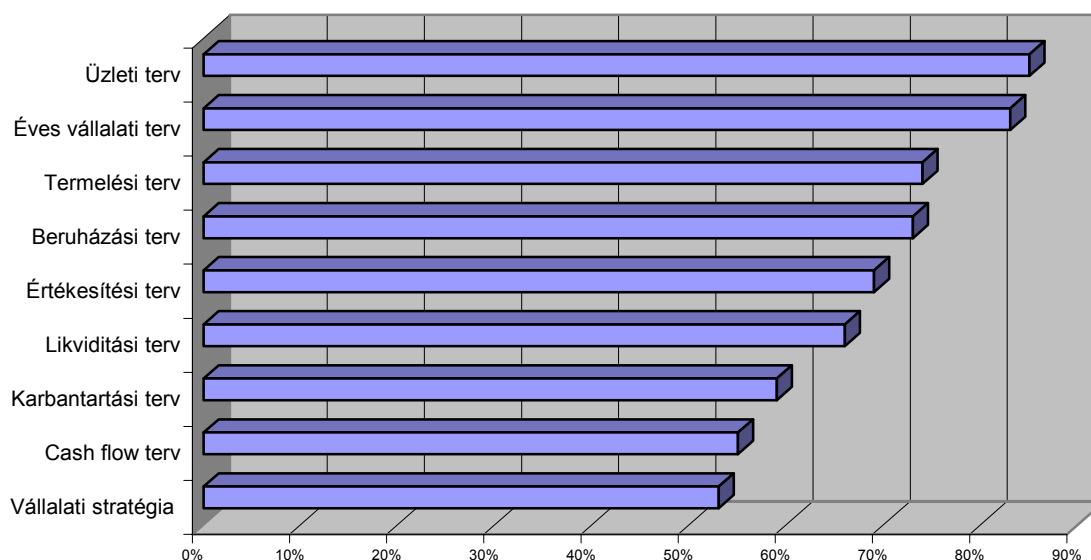
²⁷⁴ Barakonyi, K. (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

és céljait tőle jobban senki nem ismeri, őt senki nem helyettesítheti a tervezési folyamat során.

A képzés jelentőségét támasztja alá, hogy *a magyar kis- és középvállalatok képzési és tanácsadási igényét vizsgáló felmérés* szerint gyakran tapasztalhatók hamisan tudatosuló nehézségek, például, hogy a vállalkozó maga úgy véli, hogy finanszírozási problémái vannak, a részletes vizsgálat szerint azonban valójában inkább tervezési és szervezési problémáik voltak.²⁷⁵

A Versenyben a világgal című nagyszabású hazai felmérés többek között a vállalatok tervezési tevékenységét vizsgálta. A vizsgálat 325 vállalatra terjedt ki. Lényeges, hogy a minta méret szerinti szerkezete a nagyobb vállalatok irányába tolódott el, és főként feldolgozóipari vállalatokat tartalmazott, területi eloszlása szerint reprezentatív maradt. A mintában szereplő vállalatok szám szerinti megoszlása: 50 alatt 5%, 50-99 között 27%, 100-299 39 %, 300-499 10%, 500-999 9% és 1000 felett 10%. A 19. ábra mutatja, hogy a vizsgálatba került *vállalatok több mint 80 százaléka készít üzleti tervet*.

19. ábra. A leggyakrabban használt tervtípusok Magyarországon
(Arccal a piac felé, 1999)



²⁷⁵ Szirmai, P. (1996): Kis- és középvállalkozások képzési és tanácsadási igényei. Ipargazdaság, 1996/9-10.

A felmérés eredményei alapján a hazai vállalatok üzleti tervezésére vonatkozóan a következő megállapítások tehetők: ²⁷⁶

- A mintában szereplő vállalatok döntő többsége rendszeresen készít üzleti tervet.
- Az üzleti tervezés határozott összefüggést mutat a vállalatok méretével.
- Az üzleti tervet készítő vállalatok 80 százaléka 1 évre készít üzleti tervet.
- A háromszintű tervezés a nagyvállalatok sajátossága.
- Az üzleti terv szerves részét a következő tervek képezik: az értékesítési terv, termelési (előállítási) terv, beruházási terv, cash flow-terv és likviditási terv. A vállalatok nagyjából fele készít ezen kívül éves időhorizontú marketing tervet, karbantartási tervet, és kevesebb, mint egyharmada termékfedezeti tervet, kutatási és fejlesztési tervet, valamint befektetési tervet.
- Az üzleti tervezésben meghatározó szerepet játszik a kontrolling szervezeti egység.

A Versenyben a világgal kutatás eredménye abban az értelemben bír jelentőséggel számunkra a kisvállalati kutatásunkban, hogy összehasonlításra ad lehetőséget.

A hazai kis- és középvállalkozások tervezési sajátosságainak elemzését célozta meg a STRATOS (Strategic Orientation of Small and Medium-sized Enterprises) és az INTER-STRATOS nevű nemzetközi összehasonlító kutatások. A kutatások 1993-tól a magyar kis- és középvállalatok tervezésének, stratégiaalkotási módszereinek, vállalati kultúrájának feltérképezésére irányultak kérdőív segítségével. A kutatásban részt vevő magyar csoport a pécsi Jannus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának oktatóiból állt. A vizsgálat 137 kis- és középvállalatra vonatkozott, amelyeknél a foglalkoztatottak száma 2 és 250 között szóródott. ²⁷⁷

A kutatás során négy fokozatot különböztettek meg:

- 0. fázis: azok a cégek, amelyek nem készítenek formális tervet,
- 1. fázis: legfeljebb egy évre vonatkozó írott tervvel rendelkeznek,
- 2. fázis: több mint egy évre szóló hosszú távú tervezés zajlik egy vagy két funkcionális területen,
- 3. fázis: a cég rendelkezik hosszú távú, írott tervekkel legalább három funkcionális területen.

A kis- és középvállalatok tervezésére vonatkozó eredményeket a 19. táblázat tartalmazza.

²⁷⁶ Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció. BKE

²⁷⁷ Barakonyi, K. (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

19. táblázat. Kis- és középvállalkozások tervezése
(Barakonyi, K., 1999)

Fázis	Magyar cégek (%)	Nyugati cégek (%)
0: nem készít formális tervet	17,8	27,9
1: legfeljebb egy évre készít	43,8	31,5
2: egy vagy két területen több mint egy évre	23,4	26,9
3: legalább három területen hosszú távú tervet készít	15,0	13,7
Összesen:	100,0	100,0

Megállapítható, hogy mind a nyugat-európai, mind a magyar kis- és középvállalatokra igaz, hogy kb. minden hatodik cég tervez csak stratégiai szinten, és a kis cégek mintegy fele megelégedett a rövid távú vagy az egyszeri tervekkel, illetve mindenféle tervezés nélkül működik

20. táblázat. Tervezési tevékenység a magyar kis- és középvállalkozásoknál
(Barakonyi, K., 1999)

Megnevezés	1-3 hónapra	4-12 hónapra	1-3 évre	>3 évre	Összesen
Termelés	34	44	16	4	98
Marketing	13	41	17	2	73
Személyügy	4	22	17	3	46
K+F	3	11	18	5	37
Pénzügy	33	46	22	3	104
Összesen	87	164	90	17	358

A funkcionális területek és az időszávok szerinti elemzés szerint a felmérésben részt vevő cégek leggyakrabban a pénzügyi területen terveznek, melyet a marketing és a termelés követ. A személyügy és a K+F „másodrendűek”. Minden funkcionális területen a hangsúly az egy évnél rövidebb időtávot átfogó tervezésen van.

A kutatás során kiderült, hogy összefüggés van a cég mérete és a stratégiai tervezésre való hajlandóság között; ebből a szempontból közömbös, hogy a cég méretét az alkalmazottak számával vagy az árbevétel nagyságával, illetve a működő tőke nagyságával mérjük. *Minél nagyobb a cég, tervezése annál inkább stratégiai jellegű.* A kis- és közép-vállalkozásoknál a stratégiai tervezés

tekintetében a vállalkozó végzettségét nem szabad alábecsülni: a szakképzett menedzserek sokkal gyakrabban alkalmaznak gondosan kimunkált tervezési eljárásokat.

4.3. Az utóbbi kontrolling felmérések megállapításai

A kontrolling területén végezett eddigi kutatásokat elsősorban német nyelvterületre vonatkoztatva Horváth négy nagy témakörbe sorolta:²⁷⁸

- **A kontrolling-funkció gyakorlati kutatása:** ez főként empirikus kutatást jelent, esettanulmányok, kérdőíves felmérések alkalmazásával. A kontrolling kutatások legnagyobb területét jelenti, szerteágazó tématerülete széles, bizonyos számviteli eljárások elterjedésétől a kontroller szervezeti besorolásáig számos tanulmány született.
- **Rendszerező, szisztematikus jellegű kutatás:** eredményeképpen több fontos tankönyv született, melyek a kontrolling koncepcióját fogalmaiban ragadják meg és a kialakítására is javaslatot tesznek (vö. Hahn, Horváth, Küpper, Reichmann, Weber). Több disszertáció pontosította és részletezte kontrolling koncepciót. (például bank kontrolling, közigazgatási kontrolling).
- **Az elmélet és a gyakorlat összekapcsolása:** az utóbbi években jellemző az elmélet és a gyakorlat közti intenzív együttműködés. Az ezen a területen végzett kutatások olyan aktuális témákat vizsgáltak, mint a részvényesi érték elmélete (Shareholder Value), a tevékenység alapú költség-menedzsment (Activity-based Cost Management) a folyamatköltség-menedzsment, a célköltség-számításra (Target Costing) vagy a Balanced Scorecard.
- **Intézményi gazdaságtan:** az irányzat információs aszimmetriáról, tranzakciós költségekről, az intézmény-formáló jellemzőkről és az ügynök-megbízó kapcsolatról tett felismerései a legteljesebb mértékben relevánsak a kontrolling alakítása számára.

Az intézményi gazdaságtan területe az általunk elképzelt szervezetelméleti kereten túl mutat, a további kutatómunka szempontjából nem tartjuk relevánsnak.

Kimondottan a *kis- és középvállalatok vonatkozásában* számos területen végeztek empirikus vizsgálatot. A tanulmányok vizsgálták többek között azt, hogy a gyakorlatban mire terjed ki a kontroller tevékenységi köre, milyen haszna van kontrolling bevezetésének, milyen tényezők akadályozzák a bevezetését, milyen céljai és sajátosságai vannak a kis- és középvállalati kontrollingnak.

Az első lényeges kérdés a kis- és középvállalatok vonatkozásában, hogy mit is takar a kontrolling, milyen feladatokat foglal magába a kontroller tevékenységi köre. A 21. táblázat tartalmazza a kontrolling alkotóelemeit, valamint azt, hogy ezeknek milyen jelentőségük volt az összes álláshirdetés, illetve az összes feladat százalékában. Az empirikus eredmények azt mutatják, hogy a *kontroller tevékenységi körébe főként a számítógéppel támogatott kontrolling a*

²⁷⁸ Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14.
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>

beszámolórendszer, a vállalati tervezés, a költségvetés-készítés, a pénzügy és a számvitel tartoznak.

21. táblázat. A kontroller tevékenységi köre a gyakorlatban
(Witt, F.-J. 1991)

Jelentőség Kontrolling alkotóelemek	Előfordulás	Az összes álláshirdetés százalékában	Az összes feladat százalékában
Számítógéppel támogatott kontrolling	576	40	9
Beszámolórendszer	420	29	7
Vállalati tervezés	334	23	5
Költségvetés-készítés	313	21	5
Pénzügy	291	20	5
Számvitel	290	20	5
Kontrolling (általában)	267	18	4
Költségszámítás	238	16	4
Rövid távú eredményszámítás	214	14	3
Éves beszámoló	205	14	3
Eltéréselemzés	189	13	3
Szervezet és igazgatás	179	12	3
Beruházástervezés	162	11	2
Kontrollingrendszer kiépítése és tovább-fejlesztése	161	11	2
Főbb mutatószámok figyelése	146	10	2
Pénzügyi könyvelés	144	10	2
Adók	132	9	2
Kontrollingeszközök kialakítása, kiépítése alkalmazása	124	8	2
Költségtervezés és –ellenőrzés	107	7	1,8
Operatív vállalati tervezés	102	7	1,7
Vezetői tanácsadás	95	6	1,6
Leányvállalatok ellenőrzése	94	6	1,6
Stratégiai vállalati tervezés	87	6	1,5
Gazdasági elemzések	87	6	1,5
Értékesítési kontrolling	83	5	1,4
Kalkuláció	81	5	1,4
Pénzügyi tervezés és ellenőrzés	77	5	1,3
Személyzeti ügyek kontrollingja	70	4	1,2
Belső ellenőrzés	67	4	1,1
Információ	66	4	1,1
Likviditás folyamatos biztosítása	59	4	1
Projektkontrolling	44	3	0,7
Beruházások folyamatos kontrollja	39	2	0,6
Üzleti területek figyelése	39	2	0,6
Egyéb költségszámítási feladatok	36	2	0,6
Termelési kontrolling	34	2	0,5
Finanszírozás	31	2	0,5
Beszerzési kontrolling	31	2	0,5
Üzemek kontrollingja	25	2	0,4
Biztosítási ügyek kontrollingja	14	1	0,2
Jog	13	1	0,2
Logisztikai kontrolling	11	0,7	0,1
Kutatás-fejlesztés kontrollingja	8	0,5	0,1

A kontrollinggal foglalkozó elméleti fejezetben rávilágítottunk, hogy a kontrolling a nagyvállalatoknál keletkezett, később és nehezebben terjed a kis- és középvállalatoknál. Az empirikus felmérések azt vizsgálták, hogy mi az oka annak, hogy kevésbé elterjedt a középvállalati kontrolling. Kosmider empirikus vizsgálatai során a középvállalati kontrollingot hátráltató tényezőkről vállalati vezetőket, illetve tanácsadókat kérdezett meg. Az eredményeket a 22. táblázat mutatja. A vezetők nincsenek meggyőződve a kontrolling szükségességéről, illetve az ismeretek hiányára, valamint a magas személyi költségekre vezetik vissza azt, hogy kevésbé elterjedt a kontrolling a középvállalatoknál. A tanácsadók szerint viszont ennek legfőbb oka az alacsony versenyképesség.

22. táblázat. A középvállalati kontrollingot hátráltató tényezők gyakorlati jelentősége
(Kosmider, A., 1991)

Kontrollingot hátráltató tényezők	
A vezető szempontjából	a tanácsadó szempontjából
Szükségesség (18 %) Know-how (18 %) Személyi költségek (18 %) Növekedéstől való félelem (15 %) Szoftverek korlátai (14 %) Műszaki bázis (14 %) Egyéb (3 %)	Részben alacsony versenyképesség (19 %) Túl gyors növekedés (14 %) Know-how (14 %) Vezetők helytelen megítélése (14 %) Kontrollerek hiánya (11 %) Mérnöki gondolkodás (10 %) Kontrollingtól való félelem (10 %) Egyéb (8 %)

A középvállalati kontrolling rendszereket vizsgálva *Kosmider* a következőket állapította meg²⁷⁹:

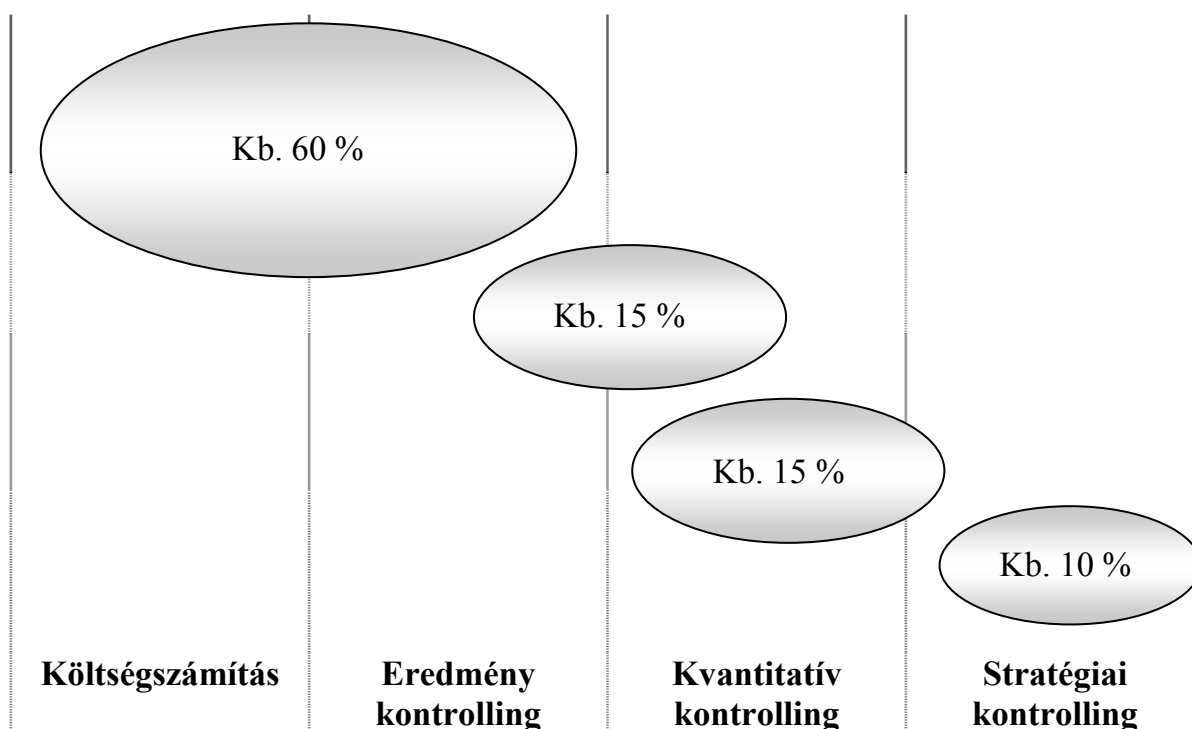
- A kontrolling feladatok mindenekelőtt a kontrollhoz közel álló területeken jelentkeznek (például a költségalakulás nyomon követése), de kisebb jelentőségű például a stratégiai gondolkodásban. Az operatív elemzések érezhetően előtérbe kerülnek a stratégiai eszközök és megközelítés hátrányára. Ez egyértelműen a kontrolling korlátozott értelmezésére utal.
- A középvállalatok tisztában vannak a kontrolling szükségességével, mégsem tesznek semmit ennek érdekében.
- A kontrolling funkció szervezeti szempontból gyakran nem intézményesített, hanem mintegy „mellékesen” végzik azt.

²⁷⁹ Kosmider, A. (1991): Controlling im Mittelstand. Stuttgart. Idézi Witt, F.-J. (1991): Deckungsbeitragsmanagement. München 326. oldal alapján idézi Witt, F.-J-Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó kft, Budapest. 61. oldal

- A pénzügyi számvitel képezi a controlling bázisát, amelyből a fontos adatok kinyerhetők (például: a vállalati belső költségszámítás elemzése). A mérlegre és az eredmény-kimutatásra alapozó pénzügyi controlling és az erős/gyenge pontok elemzésének átfogóbb megközelítései fejletlenek.
- Fejlettebb controlling elemek (például: befektetés controlling, konkurenciával összehasonlított stratégiai pozicionálás) csak elnagyolt eszközök révén kerülnek alkalmazásra. például: a beruházás-gazdaságossági számítások is csak erősen egyszerűsített feltevésekből indulnak ki.
- A meglévő szoftvertámogatás növeli a controlling működésének intenzitását.

A 20. ábra összefoglalóan mutatja be a vizsgálat eredményeit, ábrázolva a különböző controlling szinteket. Ezek a közepes vállalatokra kb. 60 százaléknál költségszámítás és eredmény controlling jellemző, 15 százaléknál eredmény és kvantitatív controlling, 15 százaléknál kvantitatív controlling, és részben stratégiai controlling, míg csupán 10 százaléknál beszélhetünk stratégiai controllingról. Valószínűleg a szerző a kvantitatív controlling elnevezésben arra utal, hogy kvantitatív eszközöket használnak.

20. ábra. A középállati controlling különböző szintjei
(Kosmider, A. 1991)



A magyar controlling 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 controlling rendszerek bevezetésének jellemzőit vizsgálták, sikereit és gyengeségeit elsősorban *esettanulmányok* feldolgozásával. Ezek fontos vizsgálati területnek tekintették azt, hogy mennyiben jelentenek lehetőséget a controlling rendszerek a jobb vállalati teljesítményhez, a jobb vezetői döntéshozatalhoz.²⁸⁰ Az 1990-es évek közepén több *kérdőíves felmérésre* került sor a *Magyar Controlling Egyesület* és a *Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem* jóvoltából.²⁸¹

A kezdeti kutatási munkák több disszertációban is megjelentek. A *Gödöllői Agrártudomány Egyetemen* készült értekezésében Zéman Z. a controlling szerepét vizsgálta a magyar vállalkozásokban. A kutatás módszere kvalitatív volt, 4 esettanulmány vizsgálatával alkotta meg téziseit, melyek a következők:²⁸²

1. Nem megfelelő a stratégiai tervezés és a stratégiai controlling összhangja.
2. A vállalkozások nem teljes körűen végzik a stratégiai tervezést.
3. A controlling hatékony működését segíti a folyamatok újjászervezése, mivel könnyebb elmozdulni a folyamat-költségszámítás irányába.
4. Csak jól működő számviteli rendszerrel működhet jól a controlling rendszer.
5. Az SAP controlling modulja a számviteli adatokból végzi a tervezést, nem a költséghelyből kiindulva, ez a controlling információk torzításához vezet.
6. A vezetők szemléletmódja nem változott meg, csak új elemzési tervezési eljárást látnak a controllingban, nem veszik át a controlling gondolkodásmódot, filozófiát.
7. A versenyhiány miatt nem aknázzák ki a controlling rendszerben rejlő lehetőségeket.

A *Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemen* készült disszertációban Bodnár Viktória kutatásának célja annak feltárása volt, hogy az elmúlt évtizedben a hazai üzleti szervezetek által bevezetett és működtetett controlling rendszerek milyen sajátosságokkal bírnak.²⁸³

Kontrolling rendszer alatt a vállalatok által az irányítás támogatására alkalmazott formális eszközöket értette, amelyek a vállalati, illetve szervezeti egység-szintű

²⁸⁰ Lásd például Szintay, I.-Urbán, R. (199.): Az Áramszolgáltató Rt. controlling rendszerének szervezési tapasztalatai. Kujbus, T. (1994): A controlling rendszer kialakítása a Hajdusági Sütődék Rt.-nél. Ipar-gazdaság, 1994. november.

²⁸¹ A felmérések megállapításait részletesen tartalmazza Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció. BKE

²⁸² Zéman Zoltán (1998): A controlling szerepe a magyar vállalkozásokban. GATE, Gödöllő. Doktori értekezés 1998.

²⁸³ Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció. BKÁE

tervezést, mérést és értékelést, továbbá a vezetők számára történő visszacsatolást szolgálják.

Összetevői: a felelősségi és elszámolási egységek, a stratégiai tervezés, az üzleti tervezés (beleértve a döntéselőkészítő gazdaságossági számításokat is), az operatív (keret) tervezés, a költség- és teljesítményszámítás, a beszámolójelentések, elemzési eszközök (eltéréselemzés, mutatók, érzékenységvizsgálatok)

A kérdőíves felmérés során összesen több mint 400 magyarországi vállalat kontrolling rendszeréről gyűlt össze értékelhető információ. Ezek a vállalatok ágazati hovatartozásuk, területi elhelyezkedésük és tulajdonosi szerkezetük alapján meglehetősen jól tükrözik a magyar gazdaság vállalati szerkezetét. Méretüket tekintve szükséges arányukhoz képest felülreprezentáltak a nagyobb vállalatok.

A kutatás fő megállapításai az alábbiak:²⁸⁴

- A hazánkban működő vállalatok által bevezetett és működtetett kontrolling eszközök és rendszerek közötti különbséget leginkább a vállalatok mérete, és részben a tevékenységi köre befolyásolja. Sem a vállalatok meghatározó tulajdonosa, sem a vállalatok ágazati hovatartozása nem meghatározó tényező.
- A hazai vállalatok nagyobb része, több mint fele készít rendszeresen stratégiai tervet. Az állam és a külföldi vállalatok, mint tulajdonosok sokkal inkább megkövetelik a stratégiai tervezést, mint a belföldi magán és önkormányzati tulajdonosok. A stratégiát készítő vállalatok kb. egynegyede 1-2 évre készít stratégiát, majd kétharmada pedig 2-5 évre. A hazai vállalatokra egyre jellemzőbb a módszertani orientáció: több, a nemzetközi gyakorlatban bevált stratégiai elemzési és tervezési eszközt ismernek, és néhányat használnak is közülük, legalább alkalmanként.
- Kontrolling sajátosságok:
 - Az eredményt, az árbevételt és költséget, a pénzügyi helyzet alakulását tartják a teljesítmény kulcsfontosságú mutatóinak.
 - A vevőkkel kapcsolatos, illetve a piaci teljesítményre, a folyamatok teljesítményjellemzőire, valamint a vállalat tanulási és fejlődési potenciáljára utaló mutatók figyelése egyelőre csak nagyon kevés vállalat gyakorlatában fedezhető fel.
 - A hazai vállalati gyakorlatban a kontrolling jelentések döntően a felső vezetést - illetve sok esetben a tulajdonosokat - szolgálják, kevesebb a hierarchia alsóbb szintjein elhelyezkedő vezető számára készülő rendszeres beszámoló, elemzés.
 - A részletes eltéréselemzés nem jellemző. A tervszámokat kevésbé tartják a teljesítményértékelés, és különösen a beavatkozási területek kijelölése reális kiindulópontjainak.

²⁸⁴ Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció. BKÁE; Bodnár, V.: Mire irányítják a vezetők figyelmét a controlling rendszerek? Menedzsment Fórum, 2003. február 9. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9841>

- A kontrollerek feladata alapvetően az információk összegyűjtése, összeállítása, elemzése és közvetítése. A következtetések levonása és javaslatok megfogalmazása a legtöbb vállalatnál nem tekinthető a beszámolókat készítő munkatársak jellemző feladatának.
- A vállalatok felénél a controlling funkcionális, másik felénél törzskari egységként működik.
- A controlling rendszerszintű jellemzői: tartalmi orientáció, irányultság, nyitottság, időhorizont, meghatalmazó jelleg, mozgósító jelleg, támogató jelleg.
- Domináns a rendszeres tervező és ellenőrző, kevésbé a döntéstámogató szerep. A controllingot elsősorban nem a vezetők munkáját, döntéseiket sokoldalúan és széles körűen támogatni tudó eszközrendszernek, hanem a költséghatékonyság és eredményesség fontosságát kifejező vállalati intézménynek tekintik. A controlling rendszerből származó információk főként a döntések utólagos igazolására, és nem azok előzetes támogatására szolgálnak.

A nemzetközi *ControllerVerein* legújabb kutatása szerint a vállalati csődök 25-30 százalékát meg lehetne akadályozni, ha a vezetés elég figyelmet fordítana a controllingra.²⁸⁵ Szükség lenne arra, hogy legalább hetenkénti rendszerességgel információt kapjon a vállalat fejlődési irányát jelző átfogó mutatókról. Ennek hiányában ugyanis sokszor túl későn értesül a forgalom-visszaesésről, minőségromlásról vagy költségnövekedésről, így már nem tudja megakadályozni az összeomlást. *A jövőt a cégre szabott szoftverek, a kisebb cégeknél a vezetés controlling-szemléletével és tevékenységével biztosított hatékony controlling rendszer jelentheti.*

²⁸⁵ A csődök harmada elkerülhető lenne hatékony controllinggal Menedzsment Fórum. 2004. június 8.
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14478>

5. EMPIRIKUS KUTATÁS

Ez a fejezet bemutatja azt a többéves, sokszor rögzös fejlődési utat, amit végigjártunk az empirikus kutatás során.

A tudományos kutatást jelentősen befolyásolja a kutató hozzáállása egyrészt a valóság megismerhetőségéhez, másrészt az a felfogás, amellyel a kutatás tárgyához közelít. A fejezet első részében a kutatás tudományelméleti és szervezetelméleti alapjait foglaljuk össze.

A következő részben a kutatási kérdések és a hipotézisek szerepelnek, amelyek a szakirodalomban felelhető elméleti összefüggések és a korábbi empirikus kutatások tanulmányozása révén fogalmazódtak meg bennünk. A kutatási kérdések megválaszolása, a hipotézisek tesztelése érdekében különböző módszereket alkalmaztunk. A fejezet további részei a tanulási folyamat fő állomásait, a kutatási módszerek alkalmazásának eredményeit mutatják be.

5.1. A kutatás tudományos és szervezetelméleti alapjai

„A tudományos kutatás a kereső tevékenységnek egy sajátos formája, amelynek az a célja, hogy az emberi tudást új és igaz ismeretekkel gyarapítsa.”²⁸⁶ 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.²⁸⁷ 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.²⁸⁸ 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 társadalmakról elmondhatjuk, hogy „a szervezetek társadalmai”, hiszen a tevékenységek jelentős része valamilyen szervezet keretei között zajlik. Ezek magyarázata és megértése a szervezetelméletek célja.²⁸⁹ A kontrolling átfogó

²⁸⁶ Hársing, L. (1999): Bevezetés a tudományelméletbe. Bíbor Kiadó, Miskolc, 7. o.

²⁸⁷ Rorty, R. (1979): *Philosophy and Mirror of Nature*. Princeton Univ. Press, p. 171. idézi Hársing (1999)

²⁸⁸ Earl Babbie (1999): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest.

²⁸⁹ Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó.

szervezeti megközelítéseinek *szervezetelméleti megalapozását tekintve két meghatározó irányzat létezik, a kontingenciaelmélet és az intézményi megközelítés.*²⁹⁰

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.²⁹¹

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.²⁹² A kontingencialista felfogás a hetvenes évektől kezdve jelentős szerepet kapott a számviteli, illetve vezetési kontroll kutatásokban.²⁹³ Ehhez az áramlathoz csatlakozva *jelen disszertáció is a kontingenciaelméletet tekinti a tudományos kutatás szervezetelméleti keretének.*

5.2. Kutatási kérdések

Az előző fejezetben bemutatott korábbi kutatási programok egy része vizsgálja az üzleti tervezést, a kontrolling rendszereket, megállapításokat tesz a kisvállalatokkal kapcsolatosan, de nem találtunk olyan kutatást, ami sajátosan ezt a vállalati szférát vizsgálná, úgy hogy összekapcsolja az üzleti tervezési és a kontrolling területeket.

Kutatásunk célja ennek megfelelően az üzleti tervezés és a kontrolling vizsgálata a kisvállalati szférában.

Ebből kiindulva gyakorlati munkánk tartalmaz feltáró, leíró és magyarázó jellegű részeket is. A szakirodalom tanulmányozása után az alábbi *kérdéseket* fogalmaztuk meg:

- 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?

²⁹⁰ Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció. BKÁE in Lázár, L. (2002): Értékek és mértékek. A vállalati erőforrásfelhasználás leképezése és elemzése a hazai üzleti szervezetekben. PhD értekezés, BKE, Budapest.

²⁹¹ Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó.

²⁹² Ebers, M. – Gotsch, W. (1995): A szervezetek intézményi közgazdaságtani elméletei. In: Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó.

²⁹³ Lázár, L. (2002): Értékek és mértékek. A vállalati erőforrásfelhasználás leképezése és elemzése a hazai üzleti szervezetekben. PhD értekezés, BKE, Budapest.

- Működik-e számítógépes információs rendszer a vállalkozásoknál?
- Van-e kontrolling rendszer a vállalkozásoknál?
- Ha nincs, milyen okokra vezethető vissza hiánya?
- Milyen gyakorisággal, milyen információkra lenne szüksége a vállalkozóknak?

5.3. A kutatás módszere, operacionalizálás

Az **operacionalizálás** során konkrét kutatási műveleteket határozzunk 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.²⁹⁴ 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* (1989) 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.²⁹⁵ Ennek alapján empirikus kutatásunkban a kvantitatív módszerek közül a társadalom-tudományokban leggyakrabban alkalmazott kutatási módszert, a kérdőíves vizsgálatot, a kvalitatív módszerek közül szintén a leggyakrabban alkalmazott módszert, az interjú módszert használtuk.

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

A kvalitatív társadalomtudományi kutatások módszerei közül szintén a leggyakrabban alkalmazott 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.

²⁹⁴ Earl Babbie (1999): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.

²⁹⁵ Yin, R. K. (1989): Case Study Research: Design and Method. SAGE; Newbury Park, CA

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 vizsgálódtunk. 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 23. táblázatban.

23. 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

5.4. A kisvállalati üzleti tervezésre vonatkozó felmérés

Első empirikus felmérésünk az üzleti tervezéssel volt kapcsolatban. Az üzleti tervezés az utóbbi években nagy publicitást kapott. Sok tankönyv, szakkönyv és cikk jelent meg róla, a hazai empirikus felmérések száma viszont nem túl jelentős. A felmérés eredményét publikáltuk²⁹⁶, itt csak a leglényegesebb megállapításokat foglaljuk össze.

Elemzési egységeink a kutatás céljának megfelelően a kisvállalatok, ezt figyelembe véve a felmérés kiinduló feltételezései (hipotézisei) az alábbiak voltak:

- A tervezés szükségességét kevesen vitatják.
- Tervet valamilyen szinten minden vállalkozó készít.
- A kisvállalkozók kis hányada készít üzleti tervet (csak azok, akik bankhitelt kérnek).
- Az esetek többségében nem a tulajdonos-menedzser készíti az üzleti tervet.
- A kisvállalkozók nem érzik az üzleti terv készítésének fontosságát.
- A tervkészítések elmaradásának ki nem mondott oka az is, hogy a feketegazdaság jelen van a kisvállalkozásokban, ez pedig jelentős mértékben annak a következménye, hogy magas az infláció és magasak az adóterhek.

Vizsgálatunk alanya 57 *Hajdú-Bihar* megyei kisvállalkozó volt. A *Hajdú-Bihar megyei Kereskedelmi- és Iparkamara* adatai alapján a megyében az ipari vállalkozások száma 1999-ben 3895 (10%), a kereskedelmi vállalkozások száma 8.123 (43%), míg a szolgáltatók száma 10.454 (47%).

Ezen arányok figyelembevételével, véletlen mintavétellel választottuk ki a mintában szereplő cégeket. Ennek megfelelően 11 ipari, 17 kereskedelmi és 29 szolgáltató céget vizsgáltunk. A vizsgálat módszere kérdőíves felvétel volt, aminek lebonyolítása előre elkészített kérdőív alapján történt. A módszer során a kérdezőbiztos (jelen helyzetben a disszertáció írója) egyeztetett időpontot az érintettekkel. Valamennyi kisvállalkozót személyesen kerestünk meg. A módszer előnye, hogy magasabb válaszarány várható, mint postai megkérdezéskor, kevesebb a „nem tudom”, vagy „nincs válasz” reakció, kiküszöbölhetők a félreértett kérdések.

A vizsgált 57 vállalkozásból 42 (73,7%) mikrovállalkozás, 15 (26,3%) kisvállalkozás volt. Jogi szervezeti formájukat tekintve túlnyomó részük (64,9%) Kft.-ként működött. A felmérésben résztvevők foglalkoztatottak száma és jogi forma szerinti megoszlását mutatja a 24. táblázat. A piaci helyzetre vonatkozó válaszokból leszűrhetjük, hogy a felmérésben résztvevő szervezetek általában jelentős számú versenytárral rendelkeztek, és viszonylag kis piaci részesedés jellemezte őket.

²⁹⁶ Hernádi, L. (1999): Az üzleti tervezés kisvállalati problémái és megoldási lehetőségei (Egy empirikus felmérés eredményei). PhD. hallgatók II. Nemzetközi Tudományos Konferenciája, Miskolc, 1999. augusztus 9-15. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány

24. táblázat. Az üzleti terv felmérésben résztvevők megoszlása

Csoportosítási ismerv	A résztvevő vállalkozások száma (db)	A résztvevő vállalkozások megoszlása (%)
Foglalkoztatottak száma		
0 – 10 fő	42	73,7
11 – 50 fő	15	26,3
Összesen	57	100,0
A vállalkozás jogi formája		
Részvénytársaság	1	1,8
Korlátolt Felelősségű Társaság	37	64,9
Betéti Társaság	15	28,1
Közkereseti Társaság	1	1,8
Egyéb	3	5,3
Összesen	57	100,0

Vizsgálatunk első kérdése az volt, hogy *induláskor készítettek-e üzleti tervet a vizsgált vállalkozások?* A válaszadók 72%-a nyilatkozott úgy, hogy semmilyen tervet nem készített vállalkozása beindításakor, míg csupán a válaszadók 28%-a készített valamilyen tervet. A válaszok jelzik, hogy *a tervkészítés nem erősségük a kisvállalkozóknak.* Ha szigorúan azt vizsgáltuk volna, hogy kik készítettek a szakirodalom által leírt részletes üzleti tervet, úgy a kép még elszomorítóbb, hiszen az 57 vizsgált szervezetből csak 6 (10,5%) esetben lehet elmondani, hogy úgy a marketing-, mint a pénzügyi terv szerepelt üzleti tervükben.

Valamivel nagyobb tervezési hajlandóságot mutatnak a vállalkozások működésük során. Arra a kérdésre ugyanis, hogy a vállalkozás működése során készült-e üzleti terv, 21 kisvállalkozó (36,8%) mondott igent és 36-an (63,2%) mondtak nemet. Azoktól, akik készítettek üzleti tervet a vállalkozás működése során, az után érdeklődtünk, hogy saját maguk vagy külső szakértő készítette a tervet. Az eredmények alapján *a tervet készítőik jóval több mint fele (71,4%) külső szakértővel készített tervet.*

Azok a vállalkozók, akik működésük során sem készítettek még üzleti tervet, azoktól indoklást vártunk. *Többségük (44,4%) szükségtelennek tartja a terv készítését, jelentős részük pedig (33,3%) úgy ítéli meg, hogy nincs megbízható információja tervkészítéshez.* A szóbeli indoklás során többször felmerült, hogy a szabályozók úgylis olyan gyorsan változnak, hogy legfeljebb csak rövidtávra érdemes tervezni. Viszonylag kis arányban szerepelt a válaszok között okként megjelölve az időhiány és a feketegazdaság jelenléte.

25. táblázat. Az üzleti tervet készítők és nem készítők megoszlása

Válaszok	Kisvállalatok száma	Az „igen” %-ban	Összesen %-ban
Saját maga	6	28,6	10,5
Külső szakértővel	15	71,4	26,3
Készített üzleti tervet	21	100,0	36,8
		A „nem” %-ban	
Szükségtelennek tartja	16	44,4	28,1
Nincs megbízható információja	12	33,3	21,1
Feketegazdaság jelenléte miatt	3	8,3	5,3
Nincs rá ideje	4	11,1	7,0
Egyéb	1	2,8	1,8
Nem készített üzleti tervet	36	100,0	63,21
Összesen	57		100,0

A jövőbeni tendenciákra vonatkozóan sem túl biztató a válaszok alapján kialakult kép. Arra a kérdésre, hogy tervezi-e, hogy a jövőben készít majd üzleti tervet, *a megkérdezett vállalkozók fele (50,9%) válaszolta azt, hogy továbbra sem kíván üzleti tervet készíteni.* Vagyis az interjú során csak 7 (12,3%) vállalkozó jutott arra a meggyőződésre, hogy hasznos lenne, ha a későbbiekben készítené üzleti tervet.

Elgondolkodtató, hogy a vizsgálatba bevont vállalkozók annak ellenére, hogy a vizsgálat során igyekeztünk ráébreszteni őket a tervezés és ellenőrzés fontosságára, továbbra sem tartják szükségesnek a tervkészítést.

Azok közül, akik a közeljövőben üzleti tervet kívánnak készíteni, több mint a fele (54%) *a cégük számára belső használatra készítené tervet.* Az igennel válaszolóknak 24 százaléka a potenciális befektetők számára, és 22 százaléka a jelenlegi tulajdonosok számára készítené üzleti tervet.

Rákérdeztünk arra is, hogy a saját célra készítendő üzleti tervbe ki tekinthetne be. A válaszokból kiderül, hogy *a válaszadók fele szerint csak a tulajdonosra és a managerre tartozik az üzleti terv.* 21,4 százalékuk a munkatársaival is ismertetné és 28,6% nem zárkózna el az elől sem, hogy bárki betekinthessen a tervbe.

Arra a kérdésre, hogy részt venne-e egy egynapos üzleti tervezéssel kapcsolatos továbbképzésen 32 fő (56,1%) igennel, 25 fő (43,9%) nemmel válaszolt. A válaszokból kiderült, hogy *akik nem tervezik az üzleti terv készítését, azok nem kívánják ezzel kapcsolatos ismereteiket sem bővíteni,* tanfolyamon sem kívánnak részt venni.

A hipotézisek vizsgálata és oksági magyarázata

A vizsgálat a kiinduló feltételezéseinket csak részben támasztotta alá.

„A tervezés szükségességét kevesen vitatják.”

Az üzleti terv készítésének fontosságát még azok a vállalkozók egy része is megkérdőjelezte, akik bankhitel miatt kénytelenek voltak tervet készíteni, a bank ugyanis érdemben többnyire csak a fedezet meglétét vizsgálja. Hipotézisünk nem igazolódott.

„Tervet valamilyen szinten minden vállalkozó készít.”
Felmérésünk ezt a hipotézist nem igazolta.

„A kisvállalkozók kis hányada készít üzleti tervet (csak azok, akik bankhitelt kérnek).”
A kisvállalatok csak 28%-a készít üzleti tervet, így hipotézisünk igazolást nyert.

„Az esetek többségében nem a tulajdonos-menedzser készíti az üzleti tervet.”
A megkérdezettek többsége (71,4%-a) külső szakértőt vett igénybe üzleti terve készítésekor, ami igazolta feltevésünket.

„A kisvállalkozók nem érzik az üzleti terv készítésének fontosságát.”
A megkérdezett kisvállalkozók 63%-a nem látja értelmét a tervezésnek, és még ennél is nagyobb azoknak az aránya (72%), akik semmilyen tervet nem készítettek vállalkozásuk indításakor. Hipotézisünk beigazolódott.

„A tervkészítések elmaradásának ki nem mondott oka az is, hogy a feketegazdaság jelen van a kisvállalkozásokban, ez pedig jelentős mértékben annak a következménye, hogy magas az infláció és magasak az adóterhek.”

A tervkészítések elmaradásának ki nem mondott oka az is, hogy a feketegazdaság jelen van a kisvállalatokban. Amíg a vállalkozók körében teljesen természetes számlánélküli adásvételről, minimál bérrel bejelentett - zsebből fizetett - dolgozókról beszélni, addig egy interjúban ez nehezen megtárgyalható kérdés, hiszen ezt mindenki magánügynek tekinti. Ilyen formában az eredmények ennek a szempontnak a fontosságát nem támasztották alá.

5.5. Nagyvállalati interjúk a kontrolling rendszer alkalmazásáról

A nagyvállalati felmérést, a kontrolling rendszer alkalmazásához kapcsolódó kérdéskör összeállításával kezdtük. Célunk a nagyvállalati interjúkkal egyrészt az volt, hogy alátámasszuk az elméletben leírtakat, vagyis azt, hogy a nagyvállalatok kivétel nélkül végeznek üzleti tervezést és kontrolling tevékenységet. Másik célunk, hogy a kisvállalati kontrolling modellhez helyzetfelmérési anyagként vegyük figyelembe a nagyvállalatoknál tapasztaltakat.

Az elemzést nagyban segítette, hogy azonos kérdéseket tettünk fel. Kérdéseink a kontrolling rendszer főbb jellemzőire vonatkoztak. A kontrolling rendszer jellemzőinek összeállításakor figyelembe vettük az elméleti részben leírtakat: elsősorban a kontrolling különböző megközelítéseit, illetve az üzleti elemzésnél és modellezésnél használatos elemek vizsgálatát.

Ezek alapján az alábbi kérdésköröket határoztuk meg:

1. Milyen felhasználói orientáció jellemzi a különböző szervezeti szinteket (holding, anyavállalat, leányvállalat, költséghely)?
2. Kiknek van szüksége a kontrolling rendszer által szolgáltatott eredményekre, kik a felhasználók?
3. Kiknek a feladata a kontrolling rendszer működtetése és hogyan épül fel a kontrolling szervezet?
4. Milyen alapadatokat tartalmaz a kontrolling rendszer (a kontrolling rendszer és a kapcsolódó rendszerek adattábláinak tartalma és szerkezete)?
5. Milyen mutatókat használnak?
6. Milyen elemző kimutatásokat használnak?
7. Milyen gyakorisággal készülnek a mutatók és a kimutatások?
8. Milyen folyamatokra, részfunkciókra, illetve feladatokra bontják a kontrolling funkciót?
9. Milyen más informatikai rendszerekkel van kapcsolata a kontrolling rendszernek?
10. Milyen szoftver elemeket használ a kontrolling rendszer?

Az interjút hat nagyvállalattal folytattuk le. A nagyvállalati kontrolling a szakirodalomban bőséges teret kap, jellemzően a világ legnagyobb konzultáns cégei által kifejlesztett kontrolling rendszereket működtetnek. Az SAP (System Applications and Products in Data Processing) egyre szélesebb körben történő elterjedése figyelhető meg. A mélyinterjúba bevont nagyvállalatok közül négy az SAP-t alkalmazza: FAG (anyavállalata az INA), Rába Járműipari Holding Rt., a MOL Rt. egyik üzletcsoportja és az E.ON Tiszántúli Áramszolgáltató Zrt.. Két nagyvállalat pedig saját fejlesztésű kontrolling rendszert alkalmaz: HAJDU Rt. és a TIGÁZ Rt.

A fenti kérdések felhasználásával készítettünk egy táblázatot, és ennek a táblázatnak a feltöltését végeztük el az interjúk során, miközben feljegyeztük a vezető kontrollerek szóbeli megjegyzéseit.

A táblázatban külön vizsgáltuk a holdingra, az anyavállalatra, a leányvállalatra és a költséghelyekre vonatkozóan a kontrolling jellemzőket. Holding szervezettel csak a Rábánál találkoztunk, anyavállalat az FAG-nél, a MOL üzletcsoportjánál, az E.ON-nál és a TIGÁZ Rt-nél volt. A HAJDÚ Rt. egy nagyvállalat költséghelyekkel.

Az alábbi táblázatban a nagyvállalati kontrolling jellemzőit mutatjuk be, és azt követően, egy általános képet adunk az interjúkra alapozva.

26. táblázat. A nagyvállalati kontrolling jellemzői
(saját szerkesztés)

Jellemzők / Szintek	Holding	Anyavállalat	Leányvállalat	Költséghely
Felhasználói orientáció	Stratégiai, pénzügyi	pénzügyi, költség típusú	pénzügyi, működési	működési, végrehajtási
Felhasználók	Befektetők, felsővezetők	felsővezetők, középvezetők, költségfelelősök	felsővezetők, középvezetők	középvezetők
Működtetők	Kontroller vagy osztály	kontroller vagy osztály	kontroller vagy osztály	Kontrollerek
Adatok köre	Származtatott adatok	számviteli, konszolidált adatok	számviteli adatok (analitika, szintetika)	számviteli adatok, analitika
Mutatók	Stratégiai mutatók, pénzügyi mutatók, IAS, HAS, IFRS alapú mutatók	pénzügyi mutatók, költség típusú: költséghely, költségviselő (projekt)	pénzügyi mutatók, funkcionális és projektbontásban, erőforrás-allokáció	vevő nézőpontú mutatók, pénzügyi mutatók, belső működési folyamatok mutatói, felhasznált erőforrások alakulása
Elemző kimutatások	Terv-, tény- és bázismutatók, előrejelzés	terv-, tény- és bázismutatók, előrejelzés	terv-, tény- és bázismutatók, előrejelzés	terv-, tény- és bázismutatók, előrejelzés
Gyakoriság	év, negyedév	év, negyedév, hó	év, negyedév, hó, heti	év, negyedév, hó, heti
Kontrolling folyamat, részfunkciók	Lekérdezések	adatgyűjtés, kontrolling rendszer karbantartása, lekérdezések, kimutatások készítése	adatgyűjtés, adatok átvétele a számvitelből, kontrolling rendszer karbantartása, lekérdezések, kimutatások készítése	adatgyűjtés
Kapcsolat más rendszerekkel	Számviteli rendszer	számviteli rendszer	számviteli rendszer	számviteli rendszer
Szoftver-támogatás	SAP	SAP	SAP vagy egyedi szoftver	SAP vagy egyedi szoftver

Az alábbiakban fejtjük ki, a 26. táblázatban összefoglalt nagyvállalati kontrolling-rendszer jellemzőket.

1. Felhasználói orientációk a különböző szervezeti szinteken

Általánosságban elmondható, hogy a legfelső szinten jelenik meg a stratégiai orientáció, és a legalsó szinten, a költséghelyeken, a kontrolling alapadatait képzik. A közbenső szinteken jelenik meg a pénzügyi, és a költségvizsgálati orientáció.

2. A kontrolling rendszer által szolgáltatott eredmények felhasználói

A kontrolling kimutatások felhasználói a befektetők, illetve tulajdonosok. A felsővezetők, könyvvizsgálók, pénzügyi szakterületi vezetők, illetve szakértők. A legalsó szinten, a középvezetők illetve a projektvezetők.

3. A kontrolling rendszer működtetői, a kontrolling szervezet

Az interjúba bevont nagyvállalatoknál, kivétel nélkül létezik kontrolling szervezet. Mindegyiknél anya- és leányvállalati szinten is van, kontrolling vezető, általános kontroller és költségkontroller. A kontrolling vezető minden esetben az első számú vezető beosztottja.

4. A kontrolling rendszer adatbázisa (adatok és működés)

A vizsgált nagyvállalatokból négy SAP rendszert használ. Az SAP rendszerben külön kontrolling modul, CO modul található. A kontrolling alapadatként bármilyen a nagyvállalatnál képződő adat lehívható. Alapadatnak leginkább az eredménykimutatás tekinthető, mely szegmensekre (üzleti ágakra) van bontva. A mérleg főkönyvi bontású rendkívül részletes adathalmaz.

5. Mutatók

A mutatószámokat az anyavállalat határozza meg, ezek általában levédett, előre képletezett táblák formájában kerülnek kitöltésre. Ezek a képletezett táblák először az elemzőkhöz kerülnek, és a felsővezetés már az elemzők által véleményezett összegzést kapnak. A mutatók száma a nagyvállalatoknál változó, nagyrészüket megtalálható a szakirodalomban. *Balanced Scorecard* (BSC) szerinti modellezést csak két nagyvállalatnál használtak.

6. Kontrolling kimutatások

Három nagyvállalatnál az US-GAAP szerinti felbontású Excel táblákat készítenek, a tény költség bemutatása mellett a tervezett költségek minden esetben szerepelnek. Valamennyi nagyvállalatnál megtalálható az EBIT (üzleti- üzemi eredmény) egyszerűsített vagy teljes bemutatása.

7. Gyakoriság

Havi, féléves, éves és három-ötéves időszakok a legjellemzőbbek, de igény szerint lehet bármikor lekérni a kontrolling outputokat. Természetesen a 3-5 éves adatok is évente kerülnek vizsgálat alá.

8. A kontrolling funkció részfunkciói és tevékenységei

A nagyvállalatok elsősorban a pénzügyi kontrolling funkciót működtetik, és ezen belül elsősorban a költségeket vizsgálják, másodsorban a projekteket (beruházásokat).

9. A kontrolling rendszer kapcsolata más információs rendszerekkel

Azoknál a nagyvállalatoknál, melyeknél az SAP integrált irányítási rendszer működik, a kapcsolat az információs rendszerek között az SAP rendszeren belül biztosított. Emellett az egyik nagyvállalatnál létezik egy saját információs rendszer. Kivétel nélkül mindenki használ MS Office alkalmazásokat.

10. A kontrolling szoftver háttere

SAP, MS Office alkalmazások, egyedi adatbázis-kezelők.

A kontrolling rendszereket minden vállalatnál egy folyamatos változás jellemzi. Az állandó ésszerűsítés és módosítás külső kényszer. Gyakori, hogy az anyavállalathoz újabb cégek csatlakoznak, vagy vállalati összevonásokra kerül sor, ami mindig szükségessé teszi a cégek információs rendszereinek összehangolását. Az anyavállalatok nem nézik jó szemmel, ha a leányvállalatok és költséghelyek nem követik pontosan a kontrollingra vonatkozó előírásaikat, vagy helyi szinten tanácsadókat fogadnak.

5.6. Mélyinterjú: a kisvállalati üzleti tervezés és kontrolling

Második empirikus vizsgálatunk során mélyinterjúkat készítettünk 15 Hajdú-Bihar megyei kisvállalati tulajdonossal, illetve vezetővel. A foglalkoztatottak száma alapján a vizsgálatba 2 mikrovállalkozás, 7 kisvállalkozás, és 6 közepes vállalat került. A vállalkozások közül tizenhárom vállalkozás Kft, kettő részvénytársasági formában működik. A vizsgálat során nem törekedtünk a reprezentativitásra, fontos szempont volt, hogy különböző tevékenységi körrel rendelkező kisvállalatok tulajdonosait, illetve vezetőit kérdezzük meg. Az ipari, kereskedelmi és szolgáltatóvállalatok között megtalálhatóak számítástechnikával, bank- és biztonságtechnikával, lapkiadással, gyógyszer-értékesítéssel, csapágygyártással, ipari folyamatirányítással, piackutatással, könyveléssel, könyvvizsgálattal foglalkozó cégek is.

A mélyinterjúk lefolytatásának célja az volt, hogy az üzleti tervezés és a kontrolling témakörét néhány egyszerű kérdés mentén körbejárjuk úgy, hogy minél több információt kapjunk, elsősorban a MIÉRT-ekre, azaz az okokra fókuszálva. Az interjúalanyoktól azt kérdeztük meg, hogy „Ha nem készít üzleti tervet, miért nem?” Ha készít üzleti tervet, mi váltotta ki a tervezést?” „A jövőben mi motiválhatná üzleti terv készítésére?” „Ha nem végez kontrolling tevékenységet, miért nem?” Ha végez kontrolling tevékenységet, mi váltotta ezt ki?” A jövőben mi motiválná kontrolling tevékenység végzésére?”

Az alábbiakban ezen kérdések mentén idézzük a típus-válaszokat, amelyek kvalitatív eredményként árnyalják az eddigi vizsgálatok mennyiségi megállapításait.

„Ha nem készít üzleti tervet, miért nem?”

A kérdésre feltett válaszokból kitűnt, hogy a nem tervezés okai visszavezethetők a vállalkozás bizonyos működési sajátosságaira, a vállalat környezeti bizonytalanságára, illetve emberi okokra. Ez utóbbi emberi okok között főként az ismeretek hiánya, és a nem megfelelő szemlélet jelent meg.

A vállalkozás működési sajátosságai közül az átalakulás jelent meg a válaszokban, mint a tervezést és kontrollingot hátráltató tényező. Egy kereskedelmi közép vállalat vezetője így fogalmazott: *„Most a jelenlegi körülmények között nem tervezünk. Viszont a vállalatvezetés jelenleg átalakulóban van, s így miután az átalakulás rendeződött valószínűleg a tervezés is előtérbe kerül, s ezzel együtt a terv végrehajtásának ellenőrzése is.”*

Az egyik számítástechnikai kisvállalkozás tulajdonosa elmondta, hogy *„volt már rá eset, hogy a következő évekre terveket (üzleti tervet) készítettek, de őszintén bevallotta, hogy mostanában nem terveznek. Ennek oka, hogy „nagyon nem találtuk el (lefele is felfele is tévedtünk már).”* Rávilágított arra, hogy ez jórészt a környezet bizonytalanságából fakad.

Nagyon sok mikro- és kisvállalat esetén jelentkezik az a probléma, hogy a tevékenységi körhöz kapcsolódó szakmai ismereteken túl nem rendelkezik a vállalkozó az üzleti tervezéshez szükséges ismeretekkel. Egy patika tulajdonosa szemléletesen fogalmazta meg a problémát: *„Évekkel ezelőtt elvállaltam, hogy a DE Gyógyszerészeti Karán, hogy a rezidensek részére tartsak előadást a gazdálkodásról. Ez évben volt az utolsó ilyen előadásom, melyeknek a témáit az "információ" köré csoportosítottam. Ez magában foglalta a külső és belső információk fogalmát, ezek részletes kifejtését, a könyvelői adatszolgáltatás értelmezését és az ezekre alapuló gazdálkodási terv készítését, mint az adatok hasznosítását a vállalkozó gyógyszerterek fejlesztése érdekében. Szegény rezidensek. Úgy hallgatták végig a négyórás előadásomat, hogy a szakmai képzés mellett más irányú ismeretekről addig nem is hallottak. Természetesen megpróbáltam őket TIT szinten tájékoztatni olyan fogalmakról, aminek azért már jelent meg néhány brosúrányi irodalma, hiszen ezek a fiatalok lesznek a jövő gyógyszerügyi vállalkozásainak vezetői. Javasoltam nekik, hogy minden körülmények között vegyenek részt olyan diploma utáni képzésben, mely ezekkel a témákkal bővebben foglalkozik. És így van ez más szakmák esetében is.”*

A válaszokból kiderült az is, hogy a kisvállalkozások számára a könyvelő kulcsfontosságú a tervezésben. Folyamatosan figyelemmel tudja kísérni a vállalkozás gazdasági adatainak alakulását, és erről tájékoztathatja a vállalkozót. Ehhez azonban az kell, hogy a vállalkozó megfelelő szemlélettel rendelkezzen, legyen igénye az ilyen jellegű információkra. Ahogy a már említett patika tulajdonosa megfogalmazta: *„jelenleg a könyvelő az APEH elhárítás eszköze a kisvállalkozások többségénél, az információ feldolgozó, értékelő, tervező funkciók nagymértékben hiányoznak.”*

„Ha készít üzleti tervet, mi váltotta ki a tervezést?”

Az üzleti tervet készítőik egy része egyetért abban, hogy *„valamilyen tervezés egy vállalkozásban mindig van. A legkisebbeknél (egyéni vállalkozó, tulajdonos-ügyvezető egy pár fős cégnél) ez döntő részben fejben folyik.”* A kijelentést megfogalmazó bank- és biztonságtechnikai kisvállalkozás tulajdonosa szerint *„mivel írásbeli adminisztráció minden vállalkozásnál van, így a múlt eseményeinek adminisztrálásától csak egy lépés választja el az embert, hogy a jövő eseményeit is regisztrálja, vagyis tervezze.”*

Több válaszban megjelent a tervezés és a vállalatnagyság összefüggése. Folytatva az előző gondolatban idézett vállalkozót: *„a tervezésre szükség van, mert az élet minden területén célszerű átgondolni mit akarunk elérni, és azt milyen módon, de a tervezés és a kontrolling tevékenység formáját a cég nagysága határozza meg. A mi cégünknel az ügyvezetés megbeszéli a célokat, a teljesítés módját és értékeli. Ez a napi munka része, nincs semmi külön felhajtás.”*

Az előző, az üzleti tervezés hiányára rávilágító okokhoz hasonlóan itt is megjelent a tervezési ismeretek és a szemléletmód fontossága. Egy piackutató kisvállalkozás tulajdonosa így fogalmazott: *„Az elmúlt 14 évet külföldi tulajdonban lévő multinacionális vállalatoknál töltöttem. Számomra a tervezés mindennapi dolog. Akkor kezdtem el cég szinten tervezni, amikor 14 év munka után eljöttem a Videotonból és alapítója lettem egy saját társaságnak.”*

A több válaszadó úgy látja, hogy a vállalkozás zavartalan működéséhez van szükség a tervezésre.

Az előző bekezdésben idézett piackutató szerint *„hogya valakiből vállalkozó lesz, az előbb utóbb a saját és cége munkájának megszervezése miatt tervezni kezd.”*

Egy szoftverfejlesztő kisvállalkozás tulajdonosa így fogalmazott: *„Nálam a komolyabb odafigyelést a havi költségek ugrásszerű növekedése váltotta ki. Amikor kezdtük, akkor ha egy hónapban mínuszban voltunk, akkor egy tagi kölcsönrel áthidalhattuk ezt. Mikor havi 5-10 millió közé nőtt ez a tétel, akkor jöttem rá, hogy ez már más gondolkodást kíván. Az MBA-t is ezért kezdtem el, meg azért mert nem láttam az összhangot a papíron és a valóságban létező eredmények között. Mikor a könyvelő év végén azt mondta, hogy 50 M Ft a nyereség, de ebből max. 10 M látszott a számlán, akkor gondoltam, hogy jó lenne érteni miért. Körülbelül 5 éve kezdtem éves tervet készíteni, ami a biztos költségek megtervezését, a biztos bevételek hónapokra bontott tervezését, a becsült bevételek tervezését, majd ebből és az év eleji pénzállományból kiindulva havi cash-flow tervezést jelent. A táblázat egyik mezője piros mindaddig, amíg a tervezett/várható amortizációval csökkentett eredmény negatív. Na, addig nem nyugszom, míg ez vissza nem vált feketébe.”*

A zavartalan működésen túlmenően szempontként jelenik meg a tevékenységek átláthatóságának igénye, sok esetben a hatékony ösztönzés érdekében. Az a számítástechnikai kisvállalkozás, amelynek tulajdonosa kijelentette, hogy nem terveznek, ezt némileg módosította: *„most is tervezünk egy kicsit jövőre, annak az a fő oka, hogy több tevékenységet is végzünk, így jó látni, hogy melyik divízió hogyan fejlődik, mennyit hoz a tervből. Ez alapvetően premizálást fogja célozni.”*

A piackutató véleménye összecseng ezzel: *„tervszámok nélkül nem lehet a kollégákat motiválni sem.”*

Az egyik szoftverfejlesztő kisvállalkozás tulajdonosa szerint is fontos a terv ebben a vonatkozásban: *„a munkatársak és menedzserek munkája jól mérhető a terv- és tényadatok, illetve adott évi/havi és korábbi adatok összevetésével.”*

Azon a gondolaton, hogy szükség van a tervezésre a vállalkozás problémamentes működése, az átláthatóság és a motiválás érdekében, túlmutat az a megközelítés, ami szerint megéri tervet készíteni, a tervkészítés sikeresebbé teszi a vállalkozást. A már említett piackutató vállalkozó véleménye szerint *„még egy egészen kicsi vállalkozásnak is megéri tervet készíteni”*, tehát nem szükséges rosszként, hanem a vállalkozás sikerét elősegítő tevékenységként tekint a tervezésre.

„A jövőben mi ösztönözhetné üzleti terv készítésére?”

A kérdésre adott válaszok jelentős részénél megjelent a vállalat növekedése, mint motivációs tényező.

Egy számítástechnikai termékek kereskedelmével foglalkozó közép vállalat tulajdonosa szerint *„ha egy cég a kézi vezérlésből átmegy magasabb szintre, muszáj neki tervezni. Kiváltó okok lehetnek a létszámnövekedés, a feladat sokrétűsége, telephelybővülés.”*

Hasonló véleményen van egy csapágygyártást végző közép vállalat vezetője is: *„részben a méret, részben a folyamatok bonyolultsága előbb-utóbb megköveteli az írásbeli és részben formalizált tervezést.”*

Egy közepes méretű könyvelő cég vezetőjének tapasztalata szerint *„bizonyos méret nagyság elérésekor, a kockásfüzet alapján történő operatív irányítás vakrepülésé válik. Az általunk tapasztalt (és végzett) gyakorlatban bizonyos cég méret kialakulásához köthető a tervezés igénye, ami leginkább árbevétel mérettől (1-3 milliárd közötti ágazat specifikusan) függő.”*

A vállalat növekedésén túl a válaszok alapján fontos tervezést kiváltó tény a bankhitel igényléséhez, és újabban az egyes pályázatok benyújtásához szükséges üzleti terv. A már idézett patikatulajdonos véleménye szerint *„ennek lelkiismeretes elkészítését mindenképp meg kell, hogy előzze az, amit tervezési folyamatnak nevezünk. Ha az üzleti terv csak a hitelcenzúra minősítési szempontjai, vagy a pályázati feltételek szerinti adatszolgáltatás, akkor valóban nem beszélhetünk tervezésről. Ha viszont az üzleti terv bárdolatlan keresztkérdések megválaszolására is alkalmas, akkor az már megfelel a tervezési kritériumoknak.”*

Egyes válaszadók tapasztalata szerint azok a vállalkozások, melyek valamilyen gonddal küzdenek (például: likviditási problémák), vagy komoly fejlesztést szeretnének megvalósítani, a megoldáshoz elkészítik üzleti tervüket még akkor is, ha nem vesznek igénybe külső segítséget.

Komoly ösztönzést jelent a tervezés bevezetésére a számítógépes technológiák fejlődése, a vállalati információs rendszerek, integrált vállaltirányítási rendszerek térhódítása.

A már említett könyvelő cég vezetője hangsúlyozza, hogy a felhasználó barát, nagy intelligenciájú és elfogadható árú számítógépes alkalmazások elősegítik a tervezés terjedését. Jelentős katalizátor szerepe van az egyre korszerűbb vállalati információs rendszerek terjedésének, melyek korrekt bázisadatokat képesek szolgáltatni minden téren, és amelyek nélkül a tervezés általában nehezen elképzelhető. További áttörést kezd kiváltani az integrált vállalat irányítási rendszerek térhódítása, melyekben néhol már a tervezés is megjelenik rendszer funkcióként. *„Tapasztalatunk szerint a tulajdonos, a menedzsment szakmaiságának és IT vénájának van befolyásoló szerepe a tervezés bevezetését illetően, de ez leginkább a tervezés módját érinti.”*

A már többször idézett piackutató cég tulajdonosa rámutatott arra, hogy a vállalkozói környezet változása, a globalizáció szintén motiválhatja az üzleti tervezést: *„A ma kihívása elsősorban az, hogy megtaláljuk azt az utat, hogyan tudunk a globalizálódó, "multisodó" világban felszínen maradni. Azaz megy-e egyedül, össze kell-e fogni, ha igen kivel vagy kikkel lehet. Ehhez valamint a "beeső" vagy elnyert megrendelői projektek megvalósításához, a cég eszközeinek fejlesztéséhez, a bérek és járulékaik kalkulálásához szükséges előre látnunk a finanszírozhatóságunkat. Hát ezt kellene először éves szinten majd folyamatos iterációval az év folyamán hónapról hónapra tervezni.”*

„Ha nem végez kontrolling tevékenységet, miért nem?”

A válaszokból kitűnik, hogy a kontrolling még azoknál a vállalkozásoknál sem feltétlenül valósul meg, ahol készült valamilyen szintű terv. A banki hitelhez, illetve pályázathoz készített üzleti terveknel többször fordul elő, hogy nem ellenőrzik a terv megvalósítását.

A kontrolling hiányának másik gyakori oka, hogy a vállalkozó sokszor azt hiszi, hogy neki elég az, amit tud, vagy tudni vél a saját vállalkozásáról.

„Ha végez kontrolling tevékenységet, mi váltotta ezt ki?”

A kérdésre adott válaszokban megjelent az a szemlélet is, ami nemcsak a tervezést, hanem a kontrollingot is a vállalkozás teljesen természetes velejárójaként értékeli. Az egyik számítástechnikai közép vállalat tulajdonosa a következőt nyilatkozta: *„Mi már évek óta az árbevételnél heti gyakorisággal nézzük a bázis, illetve a tervtől való eltéréseket. A többi kontroll negyedévente történik. Normális cég mindig szereti tudni, hogy áll!”*

A kontrolling vonatkozásában is megjelent a cégméret fontossága, kiemelve azt, hogy bizonyos méret felett kontrolling tevékenység nélkül átláthatatlan a vállalat működése. Jelentős szerepe van annak is, hogy elvált-e a vállalkozásnál a tulajdonos és a menedzser személye egymástól. *„Amennyiben a tulajdonosok nem menedzserek, nem látnak bele a cég életébe, ezért megkövetelik a részletes tervezést és kontrollingot.”*

A kontrolling bevezetésének egyik fontos szempontjaként megjelenik a zavartalan működés szempontja. Az egyik válaszadó így nyilatkozott: *„Jelenleg heti szinten személyesen ellenőrzöm a cég eredményeit. Erre alapvetően szükség van. Ha valaki ezt nem teszi, akkor előbb vagy utóbb komoly gazdasági problémák keletkeznek nála.”*

Azok közül a vállalkozások közül, amelyek kontrolling tevékenységet folytatnak, több cég képviselője hangsúlyozta, hogy a kontrolling nem éri el a tervezési tevékenység színvonalát.

„A kontrolling egyébként nem éri el a tervezés komolyságát, pusztán nagyjából szoktam nézni, hogy nagyságrendileg hol állunk havonta. Ennél komolyabb kontrollinghoz szükség lenne a bejövő számlák saját nyilvántartására is, ehelyett időről időre szoktam kérni a könyvelőtől nagyvonalú időszakos mérleget és eredmény-kimutatást is, főleg év vége felé.”

„Az elmúlt 5 évben elég sokat fejlődtünk ezen a téren is, de például, még mindig nem vagyunk azon a szinten, hogy egy integrált ügyviteli rendszer (melynek természetesen része egy tervezési és kontrolling modul is) számunkra releváns beruházás lenne.”

„A jövőben mi motiválná kontrolling tevékenység végzésére?”

A véleményekben ennél a kérdésnél is megjelent a vállalati méret fontossága. Az egyik szolgáltató kisvállalat vezetője a következőképpen vélekedik erről: *„Ha a cég mérete, árbevételeinek nagyságrendje, ügyfeleinek száma miatt egyre kevésbé átlátható egy személyben az ügyvezető számára a társaság pénzügyeinek, cash flowjának folyamata, az egyes projektek nyereségessége, akkor kontrolling technikákat kellene bevezetnünk annak érdekében, hogy mérhető legyen minden folyamatunk.”*

A kontrolling bevezetésénél felmerült az a szempont is, hogy mennyire éri meg a vállalatnak a bevezetése: *„Persze a kérdés az, hogy mit nyerünk ezzel, illetve mennyi energiát, pénzt kell ebbe beinvestálnunk. Jó lenne tapasztalatokat gyűjteni valakitől, aki ezt már műveli és hasonló nagyságú cég mint mi.”*

A könyveléssel foglalkozó középvállalat tapasztalatai szerint a tervezés bevezetése legfeljebb némi időbeli késéssel, de maga után vonja a kontrolling funkciók kialakulását. Aki a tervezés szükségességéig eljut, hasonló pályát jár be a vállalati információs rendszer tekintetében is. Ezek után a kettő összekapcsolása inkább előbb, mint utóbb evidenciává válik. *„Tehát szoros korrelációt látunk és tapasztalunk a tervezés és a kontrolling funkciók kialakulása között. Fenti tapasztalataink megítélésünk szerint egy viszonylag igényesebb gazdálkodói kört reprezentálnak. Véleményünk szerint a mai országos helyzet ettől rosszabb.”*

5.7. Hipotézisek

A hipotézisek megfogalmazása során nem törekedtünk a feltett kutatási kérdések teljes körű megválaszolására. Elsősorban tudományos vezetőnk javaslatára megpróbáltuk megragadni azt a néhány lényeges területet, aminek vizsgálata új eredményekkel szolgálhat. A szakirodalom feldolgozása, az előbbiekben leírt empirikus felmérési eredmények, és a saját gyakorlati tapasztalataink alapján *a következő előfeltevéseket fogalmaztuk meg:*

1. Az üzleti tervezés és a vállalati méret összefüggése

A disszertáció második részében, a 2.1. fejezet végén meghatároztuk az üzleti tervezés fogalmát. A vállalati méret meghatározásánál felhasználtuk a jogszabályban előírt értékhatárokat, annyiban módosítva, hogy a mérlegfőösszeg helyett a saját tőkét vettük figyelembe.

Első hipotézisünk arra vonatkozik, hogy a különböző méretű vállalatok eltérően ítélik meg a tervezés szükségességét.

1. Hipotézis

Az üzleti tervezés gyakorlata összefüggést mutat a vállalat nagyságával. A mikro-, kis- és középvállalkozások szemben a nagyvállalatokkal eltérően ítélik meg a tervezés szükségességét.

2. A kontrolling és a vállalati méret összefüggése

A kontrolling fogalmait a 3.1.1. fejezetben írtuk le, és az itt ismertetett meghatározások közül a kontrollingot a tervezési-, ellenőrzési- és információellátási tevékenységeket integráló vállalati funkcióként értelmeztük.

Második hipotézisünk, hogy a kontrolling rendszerek közötti különbséget elsősorban a vállalatok mérete befolyásolja és nem az ágazati hovatartozás.

2. Hipotézis

A hazánkban működő vállalatok által bevezetett és működtetett kontrolling eszközök, és rendszerek közötti különbséget leginkább a vállalatok mérete befolyásolja. A vállalatok ágazati hovatartozása független tényező.

Független tényezőkről beszélünk, ha a két tényező között nincs korreláció.

3. Tervezéshez való hozzáállás

Hipotézisünkben rövid távú célnak tekintjük azt, amikor néhány hónapon belül szeretnénk elérni egy kívánt állapotot.

3. Hipotézis

A vállalat irányítói a tervezést csupán rövid távú célok, mint hitelkérelem, illetve pályázat elérésének eszközeként fogják fel, nem pedig a cég piaci helyzetének megismeréséhez és javításához.

4. A tervezés hiányosságának okai

A hipotézisben szereplő fogalmak a 4.2. fejezetben határoztuk meg.

4. Hipotézis

A tervezés hiányosságai a vállalkozói, adaptív stratégiai megközelítésből, a szükséges ismeretek hiányából, erőforráshiányból és a stratégiai szemlélet hiányából erednek.

5. A kisvállalatok információs igénye**5. Hipotézis**

A kisvállalatok, és ezen belül a legkisebb mikrovállalkozások is igénylik, hogy évközben tájékoztatást kapjanak gazdasági teljesítményükről és a felmerülő problémákról.

5.8. A kisvállalati üzleti tervezés és kontrolling kérdőíves felmérése

A kérdőíves felmérés 2005-ben valósult meg. 180 db kérdőívet küldtünk ki hazai kis-, közép- és nagyvállalatok tulajdonosai, vezetői részére, akik megfelelő információval rendelkeznek üzleti tervezési stratégiájukról, információs illetve kontrolling rendszerükről. A minta nagyságának meghatározásakor figyelembe vettük az alapsokaság nagyságát, a téma körülhatárolhatóságát, az elérni kívánt megbízhatósági szintet.²⁹⁷ A kérdőíveket a válaszadókhoz személyesen, egyetemista hallgatókon keresztül juttattuk el. A kérdéssor megalkotása során a válaszadók demográfiai jellemzőit nem tartottuk mérvadónak a vizsgálat tárgya szempontjából, mivel ki akartuk zárni a túl sok, esetlegesen félrevezető információ felhalmozódását. Attól is tartottunk, nem alaptalanul, hogy a válaszadók türelmetlenségét fokozottan növelnék a látszólag nem a vizsgálat témájához szorosan kötődő, személyükhöz kapcsolódó kérdések blokkja. Mindezeket figyelembe véve úgy találtunk, hogy nem jelentene olyan mértékű *hasznos* információt az ilyen típusú kérdések beillesztése, amennyire megnehezítené a kérdőívek kitöltését.

Ezeket figyelembe véve olyan kérdőívet fejlesztettünk ki, amely az anonimitást biztosítva lehetőséget ad a válaszadónak véleménye szabad kifejtésére is, illetve

²⁹⁷ Rudas Tamás: Hogyan olvassunk közvélemény kutatásokat? Új Mandátum Kiadó, Budapest 1998. 3. fejezet: Hány embert kell megkérdezni? (Mintanagyság)

kiegészítheti a válaszlehetőségeket azzal a megjegyzéssel, amit fontosnak tart a kutatás szempontjából.

5.8.1. A kérdőív felépítése

A vonatkozó szakirodalom áttekintése után állítottuk össze kérdőívünket, alapul véve a korábbi, hasonló célcsoporttal dolgozó kutatások dokumentumait.

A kérdőív szerkezetileg négy részből tevődik össze: a vizsgálat kérdéseit csoportosító három egységből és a mintába került vállalat alapadatait tartalmazó részből.

1. rész. Az üzleti tervezés a megkérdezett vállalatok gyakorlatában, a tervezés szerepének általános megítélése, a vállalatok vezetők, tulajdonosainak e kérdéshez való hozzáállása.
2. rész. Információs rendszer. A vállalatok által működtetett információs rendszer struktúrája, főbb jellemzői, alkalmazásával kapcsolatos motivációk.
3. rész. Kontrolling. Elemző, értékelő tevékenységek megléte a vizsgált vállalkozások tevékenységében, költségelemzés, bevételek elemzése, pénzügyi, vagyon- és eredményelemzés gyakorisága, szerepe.
4. rész. A felmérésben szereplő vállalatokra vonatkozó fontosabb statisztikai információk.

A kérdőív kitöltése során az egyes kérdések kapcsán végig lehetőség volt a válaszadók számára, hogy kifejthessék gondolataikat, megjegyzéseiket, így ellensúlyozva a standardizált kérdések kötöttségét. Ugyanakkor a standardizálás megkönnyíti az adatok összegzését. Összetettebb bonyolultabb statisztikai elemzéseket tesz lehetővé nagy minta elemszámokkal és így megbízhatóbb vizsgálati eredmények születhetnek.

5.8.2. A minta leírása, az adatok feldolgozása

A felmérés alapsokaságát a magyar vállalatok képezték. A mintavételi keret meghatározására 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 eredményeképpen 82 értékelhető kérdőív érkezett vissza. A mintában némileg felülreprezentált a kisvállalkozások száma, illetve az országos számoktól eltér az ipari tevékenységet végző vállalkozások aránya, ugyanakkor alulreprezentált az oktatás, illetve az egészségügy. Ezek viszont nem olyan mértékűek, hogy megkérdőjelezhetnék az empirikus kutatás érvényességét, illetve az ebből adódó kis torzulást az adatok súlyozásával kívántuk korrigálni. A minta összetételére vonatkozó adatokat a 27. táblázat tartalmazza.

Az adatfeldolgozás során a válaszokat számszerű és szöveges kategóriákba soroltuk és elvégeztük a szükséges kódolást, majd számítógépre vittük az adatokat. A mintában szereplő vállalatokat méretük alapján 4 kategóriába soroltuk, ahol

nagyvállalat alatt a 250 fő felett foglalkoztató és legalább 1 milliárd forint éves nettó árbevétel feletti vállalatokat értettük. A mintában továbbá megjelenő mikro-, kis- és középvállalatokat a megfelelő alkalmazotti létszám kategóriák, illetve árbevétel értékek különítik el.

Az adatok elemzése során a kérdésekre adott válaszok alapján megoszlási viszonyszámok, minimum, maximum, medián, átlag és szórás kiszámítására került sor. Az alapvető statisztikai számítások elvégzését követően függő változóként kezelve a vállalatokra vonatkozó adatokat, kapcsolatot kerestünk az egyes dimenziók mentén adott válaszok, valamint a gazdasági jellemzők között, az SPSS számítógépes statisztikai program segítségével.

A szignifikancia teszteknel elfogadott bizonyító erejű szignifikancia szint előre történő meghatározását választottuk. A számítások megalapozottságát 5 százalékos szignifikancia szint mellett teszteltük a számítógépes programban. A hiányzó értékek aránya a végleges mintában 18 százalék, vagy ez alatti.

27. táblázat. A minta összetétele**27/a) táblázat**

A cég alapításának éve	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
1 - 2 éves	4	4,9
3 - 5 éves	12	14,8
6 - 10 éves	31	38,3
Több mint 10 éves	34	42,0
Összesen	81	100,0

27/b) táblázat

A vállalkozás jogi szervezeti formája	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
Rt	9	11,0
Bt	18	22,0
Kft	48	58,5
Egyéni vállalkozás	6	7,3
Egyéb	1	1,2
Összesen	82	100,0

27/c) táblázat

Alkalmazottak száma	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
0 - 9 fő	36	47,4
10 - 49 fő	25	32,9
50 - 249 fő	8	10,5
249 fő felett	7	9,2
Összesen	76	100,0

27/d) táblázat

Nettó árbevétel	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
> 10 M Ft	10	16,4
10 - 50 M Ft	14	23,0
50 - 300 M Ft	17	27,9
300 - 1,000 M Ft	4	6,6
1,000 M - 10,000 M Ft	12	19,7
10,000 M Ft <	4	6,6
Összesen	61	100,0

27/e) táblázat

Adózás előtti eredmény	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
Veszteség	12	22,2
> 1 M Ft	12	22,2
1 M - 10 M Ft	14	25,9
10 M Ft <	16	29,6
Összesen	54	100,0

27/f) táblázat

Saját tőke	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
> 10 M Ft	23	44,2
10 - 100 M Ft	10	19,2
100 M Ft <	19	36,5
Összesen	52	100,0

27/g) táblázat

Forgóeszköz	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
> 10 M Ft	17	34,0
10 - 100 M Ft	12	24,0
100 M Ft <	21	42,0
Összesen	50	100,0

27/h) táblázat

Készlet	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
> 5 M Ft	17	36,2
5 - 50 M Ft	11	23,4
50 M Ft <	19	40,4
Összesen	47	100,0

27/i) táblázat

Összes forrás	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
> 20 M Ft	14	30,4
20 - 200 M Ft	14	30,4
200 M Ft <	18	39,1
Összesen	46	100,0

27/j) táblázat

Hosszúlejaratú kötelezettségek	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
> 10 M Ft	17	54,8
10 - 100 M Ft	5	16,1
100 M Ft <	9	29,0
Összesen	31	100,0

27/k) táblázat

Rövidlejaratú kötelezettségek	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
10 M Ft >	14	31,8
10 - 100 M Ft	9	20,5
100 M Ft <	21	47,7
Összesen	44	100,0

27/l) táblázat

Ágazat	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
Szolgáltatás	21	25,6
Építőipar	9	11,0
Oktatás	2	2,4
Kereskedelem	22	26,8
Mezőgazdaság	8	9,8
Ipar	12	14,6
Szállítás	6	7,3
Egészségügy	2	2,4
Összesen	82	100,0

27/m) táblázat

Válalati méret	Gyakoriság (db)	Százalék (%)
Mikrovállalat	43	52,4
Kisvállalat	26	31,7
Középvállalat	7	8,6
Nagyvállalat	6	7,3
Összesen	82	100,0

A fenti elemzés eredményeit a hipotézisek sorrendjében ismertetjük. A számítógépes adatbázis mind mennyiségi, mind szöveges információt is tartalmaz,

ebben a mennyiségi mutatók dominálnak. A disszertációban csak az összefoglaló táblázatokat és ábrákat tüntettük fel, kiegészítve a jellemző szöveges véleménnyel, a részeredményekre vonatkozó táblázatokat, számításokat, terjedelmi korlátok miatt, nem közöljük e helyen.

5.8.3. A vállalkozások méretének hatása az üzleti tervezési és kontrolling rendszerekre

A kutatás során azt próbáltuk megállapítani, hogy az egyes vállalkozások mérete meghatározó jelentőséggel bír-e a működtetett tervezési és kontrolling rendszerek vonatkozásában, szignifikáns eltérést tapasztalunk-e a nagy-, közép-, kis-, illetve mikrovállalkozások tervezési hajlandóságában, motivációiban. A felállított hipotézisek ezt a témát járják körül, a statisztika módszereivel vizsgálva az egyes változók közötti összefüggéseket. A hipotézisek igazolása során vizsgáltuk olyan kérdésekre adott válaszok közötti összefüggéseket is, amelyek tovább finomíthatják a képet, igyekeztünk minél több kapcsolódási pontot feltárni a tervezési folyamatok vizsgálata során a vállalati alapadatok és a függő változók között.

1. hipotézis. Az üzleti tervezés megléte szoros összefüggést mutat a vállalat nagyságával. A mikro-, kis- és középvállalkozások szemben a nagyvállalatokkal eltérően ítélik meg a tervezés szükségességét.

A hipotézis vizsgálatakor azt kell először áttekintenünk, hogy terveznek-e egyáltalán a magyarországi vállalatok, illetve milyen mértékű a nem tervezők aránya. 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 - a minta elemzése során még kitérek a valószínűsíthető okokra.

Tanulságos megvizsgálni a vállalkozások célját a tervkészítéssel kapcsolatosan, hiszen megállapíthatjuk, hogy leggyakrabban a felsorolt tervezési lehetőségek közül a pénzügyhöz kapcsolódó, a működéshez rövid- és középtávon feltétlenül szükséges árbevételi tervet, költségtervet és bértervet készítenek. A 28. 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.

28. táblázat. Milyen célból készül terv a vizsgált vállalatoknál?**28/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

28/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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

5.8.4. Az üzleti tervkészítés és a vállalati nagyság összefüggése

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. 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.

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.* (29. 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.

29. 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	Gyakori-ság	19	20	8	7	54
		%	52,8%	80,0%	100,0%	100,0%	71,1%
	NEM	Gyakori-ság	17	5	0	0	22
		%	47,2%	20,0%	,0%	,0%	28,9%
Összesen:		Gyakori-ság	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 hipotézisünket, és valóban döntően meghatározó a vállalat nagysága a tervezési 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 ($r=0,814$; $0,775$).

2. hipotézis. A hazánkban működő vállalatok által bevezetett és működtetett kontrolling eszközök, és rendszerek közötti különbséget leginkább a vállalatok mérete befolyásolja. A vállalatok ágazati hovatartozása nem meghatározó tényező.

A kontrollinggal foglalkozó fejezetben rámutattunk arra, hogy a kontrolling a nagyvállalatoknál keletkezett, később és nehezebben terjedt a kis- és középvállalatoknál. Az empirikus felmérések azt vizsgálták, hogy mi az oka annak, hogy kevésbé elterjedt a középvállalati kontrolling. Kosmider²⁹⁸ empirikus vizsgálatai során a középvállalati kontrollingot hátráltató tényezőkről vállalati vezetőket, illetve tanácsadókat kérdezett meg. A vezetők nincsenek meggyőződve a kontrolling szükségességéről, illetve az ismeretek hiányára, valamint a magas személyi költségekre vezetik vissza azt, hogy kevésbé elterjedt a kontrolling a középvállalatoknál. A tanácsadók szerint viszont ennek legfőbb oka az alacsony versenykényszer.

A vizsgált mintában ki tudtuk mutatni az összefüggést a vállalat mérete (alkalmazottak száma) és a kontrolling, illetve számítógépes informatikai rendszer bevezetése között. Az 51 főnél nagyobb alkalmazotti létszámmal bíró vállalkozások közül csak 3 válaszadó nyilatkozta azt, hogy nem működtet kontrolling rendszert, ugyanakkor az 1-10 fő között alkalmazottat foglalkoztató cégek közül csak egy működtet ilyen rendszert és 35 nem. (30. táblázat)

²⁹⁸ Kosmider, A (1991): Controlling in Mittelstand. Stuttgart. Idézi Witt, F.J.-Witt K. (1994) Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó kft, BP. 61 old.

30. 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 tendenciákkal találkoztunk a minta elemzése során. Ennél a mutatónál már egy vállalkozásnál sem fordul elő, hogy 51 főnél többet alkalmazzon, és ne legyen informatikai rendszere, de a 11-50 fős cégeknél is csak 1 vezető nyilatkozta azt, hogy nincs ilyen rendszere. (a 31. táblázat mutatja a kapcsolat mértékét a számítógépes informatikai rendszer és az alkalmazottak száma között)

31. táblázat. Összefüggés a cég nagysága (alkalmazottak száma) és a kontrolling, számítógépes információs rendszer között

		Működik-e a cégnél számítógépes információs rendszer?	Van-e kontrolling rendszer a cégnél?
Alkalmazottak száma	Pearson-féle korreláció	-,389	-,669
	Szignifikancia	,001	,000
	Elemszám	76	76

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

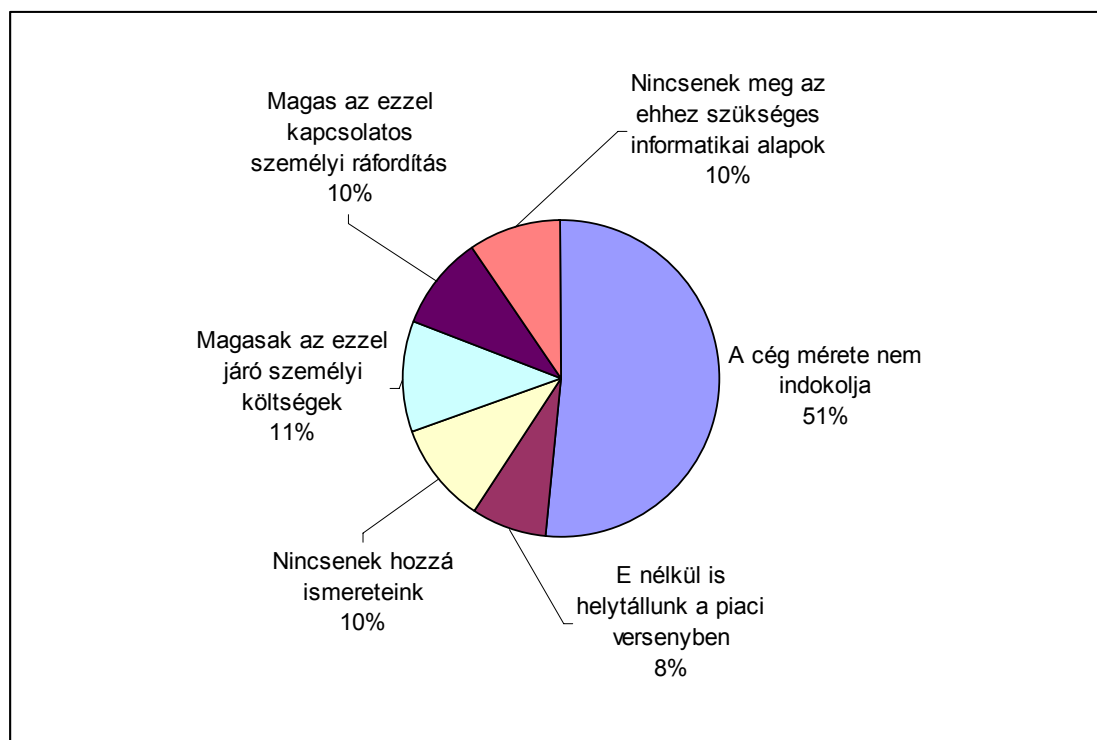
Keresztábra elemzés után megfigyelhető, hogy az építőipari, oktatási és egészségügyi cégek, szinte egységesen, nem alkalmazzak kontrolling rendszert.

A szolgáltatásban és kereskedelemben tevékenykedő cégek kevesebb mint 25 %-a alkalmazza a vizsgált rendszert.

Tanulságos megfigyelni a 21. 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.

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



5.8.5. Milyen elemeit vezették be az információs rendszernek a vállalkozásoknál?

A számítástechnika fejlődése teljesen új távlatokat nyitott meg a tervezés előtt. Lehetőséget teremt egyrészt arra, hogy rövid idő alatt újabb változatokat alakítsunk ki, a korábbi elképzeléseken módosítsunk, folyamatosan alkalmazkodjunk a megváltozott környezeti vagy vállalati adottságokhoz, másrészt megnézhetjük a közbelső eredményeket, azt, hogy jelen pillanatban hogy áll a terv megvalósítása és egyáltalán hol tart a vállalkozásunk. Mindezek alapja a számítógépek és a hozzá kapcsolódó hardverek és szoftverek gyors fejlődése és árának csökkenése.

Az egyszerű táblázatkezelő programoktól kezdve nagy számban jelentek meg integrált vállalatirányítási rendszerek, amelyek biztosítják a tervezést, az irányítást és az ellenőrzést valamennyi folyamatban a fejlesztéstől, a beszerzésen és termelésen át az értékesítésig, beleértve a logisztikai rendszert és a pénzügyi folyamatokat éppúgy, mint az ügyvitelt és a vevőkapcsolatokat. Lehetővé teszik a naprakész mérleg- és eredménykimutatás összeállítását, felgyorsítják a vállalat belüli kommunikációt.

A vizsgált mintában 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. (32. táblázat. Mely elemeit vezették be az információs rendszernek a vállalkozásnál?)

32. 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.

Összefoglalva a 2. hipotézissel kapcsolatos eredményeket, látható, hogy a vállalkozások mérete meghatározó a controlling illetve az informatikai rendszer működtetése szempontjából, de nem igazolódt be az a várakozásunk, hogy a rendszerek bevezetése, működtetése független az ágazati hovatartozástól.

3. hipotézis. A vállalat irányítói a tervezést csupán rövid távú célok elérésének eszközeként fogják fel, nem pedig a cég piaci helyzetének megismeréséhez és tervezéséhez.

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.

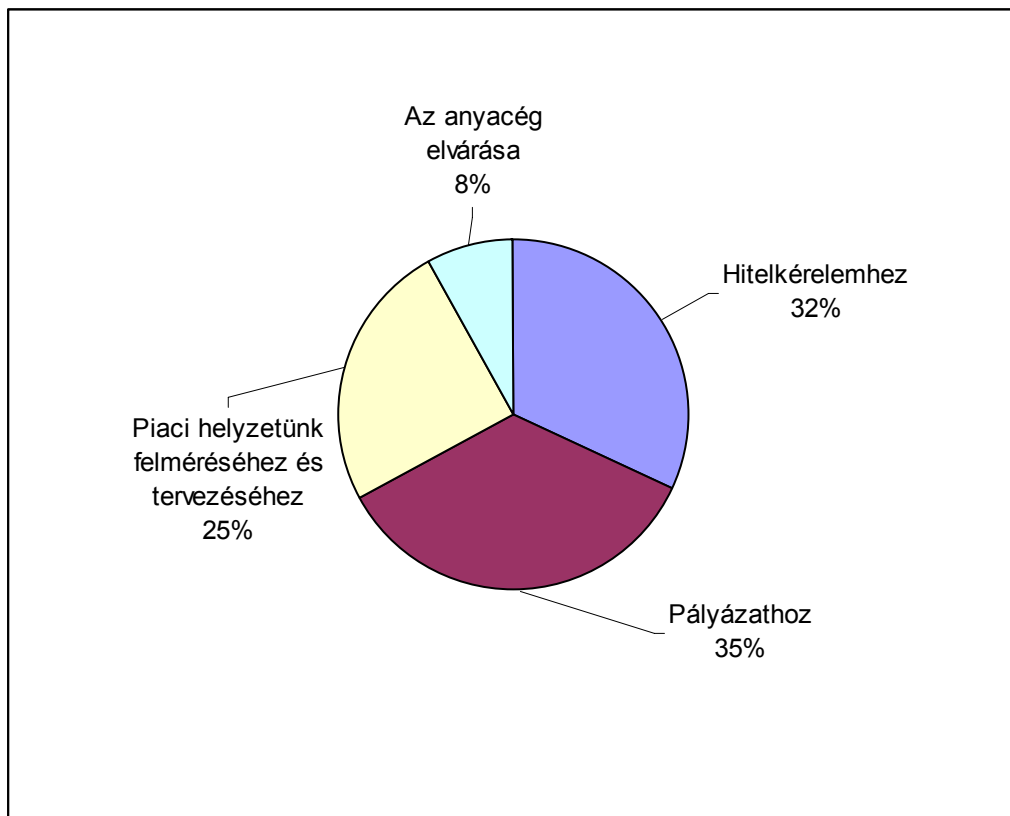
A minta elemzése során markánsan elkülönül egy része a folyamatoknak, amelyek támogatására, szabályozására nem készül, készült terv az adott vállalkozásnál. A hosszabb távú folyamatok tervezése nem tekinthető fontos feladatnak a magyar kis- és mikrovállalkozások számára, így a megkérdezett cégek 72,4%-a nem készített disztribúciós tervet, és több mint 60%-a termékfejlesztési terv, technológia-fejlesztési terv, gyártási terv, és karbantartási terv nélkül létezik és vesz részt a piaci versenyben. (33. táblázat).

33. táblázat. Milyen folyamatokhoz nem készül terv?

	Disztribúciós terv		Termékfejlesztési terv		Technológia fejlesztési 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
Negyedéven-te	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 évente	1	1,7	4	6,9	3	5,2			1	1,7

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 ezeket a célokat nevezték meg a kérdésekre adott válaszaikban, leggyakoribb érv volt a tervekészítés mellett, hogy szükséges a hitelkérelem benyújtásához vagy pályázathoz kellett. Relatíve kevesen válaszolták azt, hogy a cég piaci helyzetének megismeréséhez kellett megalkotni valamilyen üzleti tervet, és elenyésző hányad (8 vállalkozás) jelölte meg az „anyacég elvárása” válaszlehetőséget. (22. ábra)

22. ábra. Milyen célból készült már terv?

Ugyanakkor a minta elemzése során kapcsolat látható ($r = -0,446$, $p = 0.01$) a cég piaci helyzetének megismerése és a cég nagysága között, vagyis 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 (34. táblázat).

34. táblázat. Miben nyújt segítséget a tervezés?**34/a) táblázat**

	Gondolataim rendszerezésében		A vállalkozás környezetének megismerésében		Konkrét céljaim meghatározásában		Üzleti döntéseimben	
	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%
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%

34/b) táblázat

	A vállalkozás finanszírozásának megtervezésben		A kitűzött célok megvalósításában		A munkatársak ösztönzésében	
	Gyakoriság	%	gyakoriság	%	Gyakoriság	%
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.

4. hipotézis. A tervezés hiányosságai a vállalkozói/adaptív stratégiai megközelítésből, a szükséges ismeretek hiányából, erőforráshiányból és a stratégiai szemlélet hiányából erednek.

5.8.6. Ki végzi a tervező tevékenységet a vállalatnál?

A hipotézis vizsgálatakor azt kell áttekintenünk, hogy ki készíti a tervet a vállalatoknál, ki a felelős, vagy kire van a felelősség átruházva az ilyen irányú döntések meghozataláért?

A 35. táblázatot elemezve megállapíthatjuk, hogy a tulajdonos 24 esetben vállalta magára ezt a feladatot, de egy esetben sem a nagyvállalatoknál. Közepeseknél egy vállalkozás estében, a közép- és nagyvállalatoknál a vezető végzi ezt a munkát, a vizsgált mintában, 37 esetben.

35. 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

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.

A 36. táblázat és a 37. 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.

36. 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	9	11	6	7	33
		%	47,4%	55,0%	75,0%	100,0%	61,1%
	Nem	Gyakoriság	10	9	2	0	21
		%	52,6%	45,0%	25,0%	,0%	38,9%
Összesen		Gyakoriság	19	20	8	7	54
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

37. 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	Gyakori-Ság	11	9	1	0	21
		%	57,9%	45,0%	12,5%	,0%	38,9%
	Nem	Gyakori-Ság	8	11	7	7	33
		%	42,1%	55,0%	87,5%	100,0%	61,1%
Összesen:		Gyakori-Ság	19	20	8	7	54
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

5.8.7. Miért nem tervez egy vállalkozó?

Hipotézisünk igazolásához, vagy cáfolatához át kell tekintenünk azokat a belső motivációkat a vezetők, tulajdonosok részéről, amelyek azt eredményezik, hogy nincs érdemleges tervezésre igény a vállalkozások folyamatainak tervezésekor.

A szakirodalom alapján felállított elméleti sémák lefedik a minta elemzése során felállított kategóriákat. A vizsgált vállalkozások 29%-a nem készít írásos tervet működése során, a megkérdezettek különböző szemléletmódról téve tanúbizonyságot, változatos érvrendszert sorakoztattak fel mintegy önigazolásul. Itt akár szociálpszichológiai kategóriákban is gondolkodhatnánk, hiszen fölfedezhetjük az aktív „valahogy úgyis sikerül”, sikerre szocializált - passzív „úgysem vagyok képes követni a változásokat”, sodródó, vezetési attitűdöket is, ezeknek feltárása azonban messzire vezetne.

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:

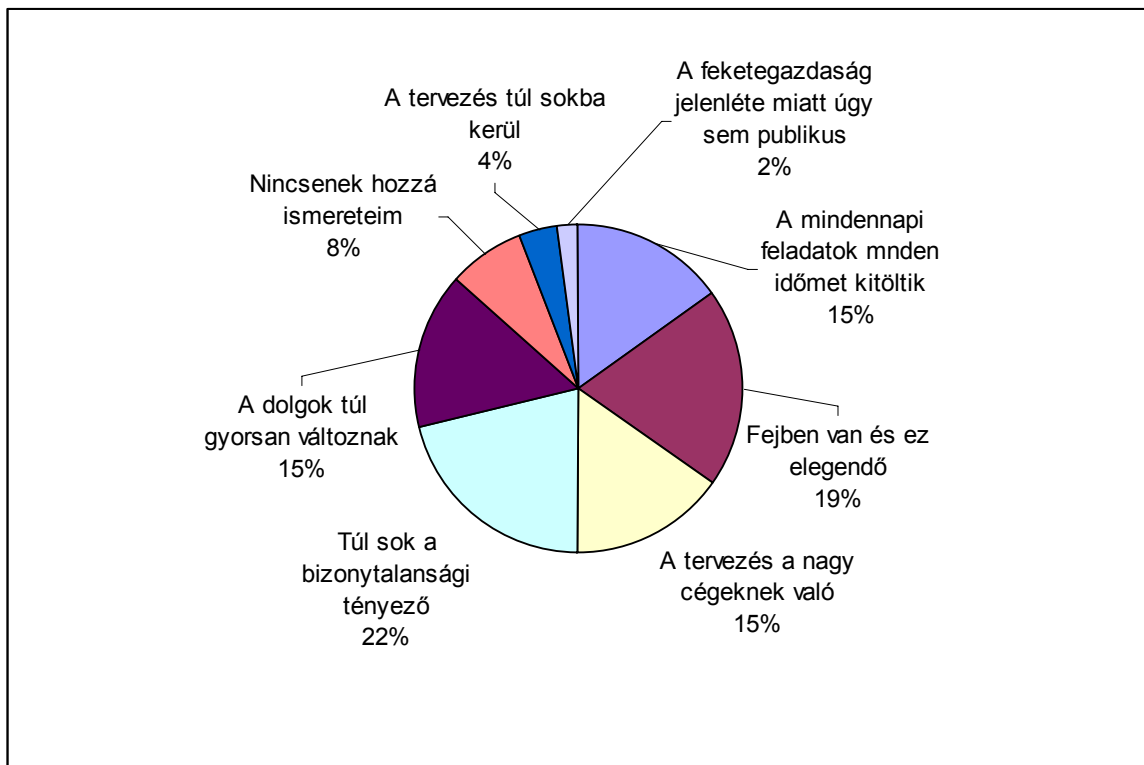
- „Miért tervezzen az ember előre, amikor a dolgok olyan gyorsan változnak?”
- „Nem tudom kezelni a bizonytalanságot.”
- „Minden terv elavult mielőtt még befejeznék.”

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%). (23. ábra).

23. ábra. Miért nem készít írásos tervet?

Az adatok vizsgálata során igazolódik az a feltételezés, amelyet a 4. hipotézisben fogalmaztuk meg a vállalkozók szemléletmódja és a tervezés elmaradása kapcsolatában. 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 féltelme miatt nem tervező vállalkozó.

5. hipotézis. A kisvállalatok, és ezen belül a legkisebb mikrovállalkozások is igénylik, hogy évközből tájékoztatást kapjanak gazdasági teljesítményükről és a felmerülő problémákról.

5.8.8. A kisvállalatok információs igénye

38. 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

39. 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.

5.8.9. Az empirikus kutatás eredményeinek összefoglalása

A felmérés eredményei alapján a hazai vállalatok üzleti tervezésére vonatkozóan a következő megállapítások tehetők:

- A mintában szereplő vállalatok *döntő többsége rendszeresen készít üzleti tervet*, csak a cégek 29%-a nem tartja ezt meghatározónak működése szempontjából.
- *Az üzleti tervezés határozott összefüggést mutat a vállalatok méretével, az alkalmazottak számával, és a saját tőke nagyságával, de a nettó árbevétellel nincs lineáris kapcsolat. Az alkalmazottak számának növekedése nagy valószínűséggel több, nagyobb számú tervezési folyamatot is eredményez, ugyanez állapítható meg a saját tőke növekedése kapcsán is.*
- A vizsgált mintában az országos tendenciákhoz hasonlóan *ki tudtuk mutatni az összefüggést a vállalat mérete (alkalmazottak száma) és a kontrolling illetve számítógépes informatikai rendszer bevezetése között.*
- *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 után megfigyelhető, 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.

- A vizsgált mintában 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%-a, van folyószámla nyilvántartás, és a bérszámfejtés is számítógépes rendszeren keresztül történik.*
- *A minta elemzése során markánsan elkülönül egy csoportja 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, technológia-fejlesztési terv, gyártási terv, és karbantartási terv nélkül létezik és vesz részt a piaci versenyben.*
- A válaszadók leggyakoribb érve volt a tervkészítés mellett, hogy *szükséges a hitelkérelem benyújtásához vagy pályázathoz kellett.* Relatíve kevesen válaszolták azt, hogy a cég piaci helyzetének megismeréséhez kellett megalkotni valamilyen üzleti tervet, és elenyésző hányad (8 vállalkozás) jelölte meg az „anyacég elvárása” válaszlehetőséget.
- 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.*
- *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.*

6. ÖSSZEFOGLALÁS

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 összefoglalásban a kutatás új és újszerű eredménye, az eredmények hasznosítási lehetőségei, valamint további kutatási feladatok megfogalmazására térünk ki.

6.1. A kutatás új és újszerű eredményei

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

- az üzleti tervkészítés és 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.

Az első két tézisünk közvetlenül kapcsolódik az előző fejezetben igazolt hipotéziseinkhez. A harmadik tézisben, összevontuk a harmadik és a negyedik hipotézisünk igazolódásánál leírt eredményeket. A negyedik hipotézisünk az ötödik hipotézisünkhöz kapcsolódik. Az ötödik tézisünk szintetizálja valamennyi hipotézisünk lényegét.

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

Az üzleti tervezés határozott 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.

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.

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 készítenek.

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.

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 információnak, de különbség mutatkozik a vállalat nagysága alapján abban, hogy mely működésükkel kapcsolatos információkat tartanak a legfontosabbnak.

5. tézis – Az üzleti tervezés és 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 hiányát, a bevezetés és a működtetés költségeit, valamint az informatikai alapok hiányát a vállalkozók nem tartják a kontrolling lényeges akadályának, a vállalkozás kis méretével indokolják a kontrolling rendszer alkalmazásának hiányát.

Az ötödik tézisben szereplő állítások a kérdőívekre adott válaszokból közvetlen kiolvashatók (29. és 30. táblázatok és a 21. ábra).

A szakirodalom tanulmányozását követően a kutatási kérdések megválaszolására tettünk kísérletet. Az interjúk és a kérdőíves adatfelvétel után kvantitatív statisztikai módszerekkel vizsgáltuk a felállított hipotéziseink valóságtartalmát. A kutatás során törekedtünk a megbízhatóság és az érvényesség szem előtt tartására. A fenti tézisek első közelítésben, a mintában szereplő vállalatokra igazak. A következtetések levonása azáltal válik általánosabb érvényűvé, hogy törekedtünk a reprezentativitásra.

180 db kérdőívet juttattunk el a vállalatokhoz, melyből 96 érkezett vissza, de csak 82 kérdőív volt értékelhető. A visszaküldési arány jónak mondható. Ez a

mintanagyság a szakirodalom szerint elegendő. A feldolgozható kérdőívek között is előfordult hiányos kitöltés. A pontos számokat a minta összetételét a 27. táblázat mutatja.

A vállalkozások méretének mutatójaként a jogszabályban előírt létszám, árbevétel és mérlegfőösszeg helyett a létszám, árbevétel és saját tőke nagyságát vettük figyelembe. Véleményünk szerint a saját tőke reálisabban tükrözi a vállalat vagyoni helyzetét és ezt mi fontosabbnak tartottuk. A mérlegfőösszeg a vállalat által működtetett vagyont mutatja, aminek a háttérében idegen forrás is áll. Ezzel szemben a saját tőke a saját vagyont mutatja.

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.

6.2. Az eredmények hasznosítási lehetőségei

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.

Kutatásom eredményének tekintem, hogy a kérdőívekre adott válaszok, illetve a mélyinterjúk eredményeként kialakult bennem egy kép arról, hogy milyen követelményeknek kellene eleget tenni egy a piaci viszonyokhoz jó alkalmazkodó kontrolling rendszernek.

6.3. További kutatási feladatok

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. Több éve készítünk üzleti tervet, jól működő főkönyvi, folyószámla- és készlet-nyilvántartási rendszerünk van. Jelenleg negyedévenként vizsgáljuk meg, hogy pénzügyi tervünket hogyan teljesítettük, vevőnként, vevőcsoportonként vizsgáljuk az árbevételt és az árrést, szállítóinknál is elemezzük a hozzájuk kapcsolódó árbevételt és árrést.

A kutatást mérlegét megvonva elmondhatom, 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.

7. MELLÉKLET

KÉRDŐÍV A VÁLLALATOK ÜZLETI TERVEZÉSI ÉS KONTROLLING TEVÉKENYSÉGEINEK ELEMZÉSÉHEZ

1. ÜZLETI TERVEZÉS

1/1. Készítenek-e a vállalkozással kapcsolatos írásos tervet?

- ☐ Igen ☐ Nem

1/2. Milyen célból készült már terv? (több válasz is megjelölhető)

- ☐ Hitelkérelemhez szükséges
☐ Pályázathoz szükséges
☐ Cégünk piaci helyzetének megismeréséhez és tervezéséhez
☐ Az anyacég elvárása
☐ Egyéb, éspedig

1/3. Ki készíti a tervet (több válasz is megjelölhető)?

- ☐ Tulajdonos ☐ Vezető
☐ Beosztott ☐ Külső szakember

1/4. Ön szerint a tervezés mennyire megtérülő befektetés?

- ☐ Hasznos
☐ Közömbös
☐ Kidobott pénz / idő

1/5. Miben nyújt segítséget a tervezés (több válasz is megjelölhető)?

- ☐ Gondolataim rendszerezésében
- ☐ A vállalkozás környezetének megismerésében
- ☐ Konkrét céljaim meghatározásában
- ☐ Üzleti döntéseimben
- ☐ A vállalkozás finanszírozásának biztosításában
- ☐ A kitűzött célok megvalósításában
- ☐ A munkatársak ösztönzésében
- ☐ Egyéb, éspedig

1/6. Összeveti-e a terv és a tényadatokat?

- ☐ Igen, év végén ☐ Igen, évközben is ☐ Nem

1/7. Milyen mértékben tekinti titkosnak a valóságot tükröző üzleti tervét?

- ☐ Teljes mértékben titkosítanám, mert.....
- ☐ Néhány munkatársaknak megmutatnám, úgy mint.....
- ☐ Bárki megtekinthetné

1/8. Mely funkcionális területeken és milyen gyakran készítenek tervet?

Funkcionális terület	Tervfejezet	3-6 hónap	1 év	2-3 év	>3 év
Marketing	Értékesítési terv				
	Disztribúciós terv				
	Reklám terv				
Innováció	Termékfejlesztési terv				
	Technológiafejlesztési terv				
Emberi erőforrás menedzsment	Létszám terv				
	Bérterv				
	Képzési, oktatási terv				
Logisztika	Beszerezési terv				
	Készletgazdálkodási terv				
Termelés	Termelési beruházási terv				
	Termelési karbantartási terv				
	Gyártási terv				
Pénzügy	Bevételi (forgalmi) terv				
	Költségterv				
	Likviditási terv				
	Cash-flow terv				

1/9. Ha nem készítenek írásos tervet, akkor ennek mi az oka (több válasz is megjelölhető)?

- ☐ A mindennapi feladatok minden időmet kitöltik
- ☐ Fejben van és ez elegendő
- ☐ A tervezés a nagy cégeknek való
- ☐ Túl sok a bizonytalansági tényező ahhoz, hogy értelme lenne leírni a terveket
- ☐ A dolgok túl gyorsan változnak, amit ma leírok holnap már nem érvényes
- ☐ Nincsenek hozzá ismereteim
- ☐ A tervezés túl sokba kerül
- ☐ A feketegazdaság jelenléte miatt úgy sem publikus
- ☐ Egyéb, éspedig

1/10. Tervezi-e a jövőben írásos terv készítését?

- ☐ Igen ☐ Nem

2. INFORMÁCIÓS RENDSZER

2/1. A könyvelést hol végzik?

- ☐ Cégen belül ☐ Külső megbízott cégnél

2/2. Működik-e a vállalkozásánál számítógépes információs rendszer?

- ☐ Igen ☐ Nem

2/3. Az információs rendszer mely elemeit vezették be (több válasz is adható)?

- | | |
|---|---|
| ☐ Számlázás | ☐ Főkönyvi könyvelés |
| ☐ Folyószámla nyilvántartás | ☐ Bérszámfejtés |
| ☐ Emberi erőforrás kezelés | ☐ Készletnyilvántartás |
| ☐ Befektetett eszköz nyilvántartás | ☐ Gyártásütemezés |
| ☐ Egyéb, és pedig | |

2/4. Használja-e elemzésre a rendszerből nyert adatokat?

- | | |
|---|--|
| ☐ Nem | ☐ Igen, vevőelemzésre |
| ☐ Igen, költségelemzésre | ☐ Igen, bevétel elemzésre |
| ☐ Igen, készletelemzésre | ☐ Egyéb, és pedig |

2/5. Mennyire volt jó befektetés a számítógépes információs rendszer?

- ☐ Nagyon jó ☐ Jó ☐ Jobbat várt ☐ Sokkal jobbat várt

2/6. Ha a cége nem alkalmaz számítógépes információs rendszert, miért nem?

- ☐ Szükségtelennek tartja
☐ Lenne haszna, de sokba kerül
☐ Egyéb, és pedig

2/7. Tervezi-e a közeljövőben cégénél számítógépes információs rendszer bevezetését?

- ☐ Igen ☐ Nem ☐ Gondolkodik rajta

3. KONTROLLING

3/1. Készítenek-e vállalati stratégiai tervet?

- ☐ Igen, ... évenként ☐ Nem

3/2. Van-e kontrolling rendszer a cégnél?

- ☐ Igen ☐ Nem

3/3. Van-e kontrolling funkciót ellátó személy, vagy csoport a vállalkozásnál?

- ☐ Igen ☐ Nem

3/4. Ha van,

- ☐ Egy személy részmunkaidőben, munkaidejének százalékában
- ☐ Egy személy teljes munkaiőben
- ☐ Több személy
- ☐ Önálló osztály

3/5. Végez-e elemzést vagy értékelést az alábbi területeken?

Fő csoport	Mellékcsoport	Elemzi?		Gyakoriság
Költségek elemzése	Költségnem (például anyag, bér stb.)	I	N	
	Költségviselői számítás (például termékek, vevők stb.)	I	N	
	Költséghelyi számítás (például termelő egység)	I	N	
	Fix / változó költségek vizsgálata (például fedezeti számítások)	I	N	
	Egyéb, és pedig.....	I		
Bevételek elemzése	Termékek / termékcsoportok szerint	I	N	
	Vevők / vevőcsoportok szerint	I	N	
	Egyéb, és pedig.....	I		
Pénzügyi elemzés	Mérleg és eredménykimutatás elemzése	I	N	
	Cash flow elemzés	I	N	
	Egyéb, és pedig.....	I		
Eredmény-elemzés	Termékek / termékcsoportok szerint	I	N	
	Vevők / vevőcsoportok szerint	I	N	
	Egyéb, és pedig.....	I		
Vagyon-elemzés	Vagyonmérleg készítése piaci értéken	I	N	
	Egyéb, és pedig.....	I		

3/6. Ha nincs kontrolling rendszerük bevezetve, ennek mi a fő oka? (több válasz is megjelölhető)

- ☐ A cég mérete nem indokolja
- ☐ E nélkül is helytállunk a piaci versenyben
- ☐ Nincsenek hozzá ismereteink
- ☐ Magasak az ezzel kapcsolatos személyi költségek
- ☐ Magas az ezzel kapcsolatos anyagi ráfordítás
- ☐ Nincsenek meg az ehhez szükséges informatikai alapok
- ☐ Egyéb, és pedig

.....

3/7. Ha az alábbi gazdasági adatokról minden hónap végén, ingyenesen tájékoztatást kaphatna, akkor melyik hármat választaná ki, mint legfontosabbakat. Számozza a prioritást is.

- ☐ Havi árbevétel vevőként
- ☐ Havi költség költségnemenként
- ☐ Havi adózatlan eredmény
- ☐ Saját tőke hónap végi értéke könyv szerint
- ☐ Saját tőke hónap végi értéke piaci értéken
- ☐ Havi árbevétel
- ☐ Hónap végi készpénzállomány
- ☐ Hónap végi készlet
- ☐ Havi szállítási költség
- ☐ Havi adózatlan eredmény munkatársanként

3/8. Véleménye szerint az év végi mérleg- és eredmény-kimutatás pozitívabb, vagy negatívabb képet mutat a valóságnál?

- ☐ Pozitívabb a kép, mint a valóság
- ☐ Negatívabb a kép, mint a valóság

3/9. Lenne-e igénye arra, hogy év közben tájékoztatást kapjon vállalkozása gazdasági és pénzügyi helyzetéről.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

3/10. Milyen gyakorisággal várna el gazdasági helyzetéről információkat?

- ☐ Hetente
- ☐ Havonta
- ☐ Negyedévenként
- ☐ Évente
- ☐ Nincs rá szükségem

4. ALAPADATOK

4/1. A vállalkozás jogi szervezeti formája:

- ☐ Részvénytársaság ☐ Korlátolt felelősségű társaság
☐ Betéti társaság ☐ Egyéni vállalkozás
☐ Egyéb, és pedig.....

4/2. A vállalkozás vezetői hány százalékban tulajdonosai a vállalkozásnak?

..... %

4/3. Ha nem 100 %-ban a menedzsment a tulajdonos, ez mennyiben hatott a kontrollingrendszer kialakulására?

.....

.....

4/4. A cég alapításának az éve: év

4/5. Alkalmazottak száma:

Év	Alkalmazottak száma (fő)
2002	
2003	
2004	

4/6. Nettó árbevétel:

Év	Árbevétel (e Ft)
2002	
2003	
2004	

4/7. Adózás előtti eredmény:

Év	Eredmény (e Ft)
2002	
2003	
2004	

4/8. Saját tőke alakulása:

Év	Saját tőke (e Ft)
2002	
2003	
2004	

4/9. Forgóeszköz alakulása:

Év	Forgóeszköz (e Ft)
2002	
2003	
2004	

4/10. Készlet alakulása:

Év	Készlet (e Ft)
2002	
2003	
2004	

4/11. Összes forrás alakulása:

Év	Összes forrás (e Ft)
2002	
2003	
2004	

4/12. Kötelezettségek:

Év	Hosszú-lejáratú	Rövid-lejáratú
2002		
2003		
2004		

4/13. Ágazat

Szolgáltatás ☐	Kereskedelem ☐	Ipar ☐
Építőipar ☐	Mezőgazdaság ☐	Szállítás ☐
Oktatás ☐	Pénzügy ☐	Egészségügy ☐

4/14. A cég tevékenységi köre:**4/15. A versenytársak számának alakulása a cég működési területén?**

Év	Versenytársak száma			
	1 - 5	6 - 20	21 – 100	100 fölött
2002				
2003				
2004				

4/16. Az Európai Unió tagságunk hatással van-e az Ön vállalkozására, és ha igen, ez miben mutatkozik meg?

☐ Igen ☐ Nem

.....

.....

.....

KÖSZÖNJÜK, HOGY RÉSZT VETT FELMÉRÉSÜNKBEN!

8. IRODALOM

- Ackoff, R. L.* (1981): *Creating the Corporate Future*. John Wiley and Sons, New York
- Ács, J. Z. – Audretsch, D.* (1987): Innovation, Market Structure, and Firm Size. The Review of Economics and Statistics. November. In: *Szerb, L.-Ulbert, J.* (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. Vezetéstudomány, 2002/7-8.
- Anthony, R. N.* (1965): *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston. In: *Bodnár, V.* (1999): *Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció*
- Anthony, R. N.* (1993): *Menedzsment kontroll*. BKE, Budapest
- Audretsch, D. B.* (2002): *Entrepreneurship: A survey of the literature*. In: Zöld könyv 2002.
- Audretsch, D. B.-Carree, M. A.-Stel, A. J.- Thurik, A. R.* (2002): Impeded Industrial Restructuring: The Growth Penalty. *Kyklos*, Vol. 55-2002-Fasc. 1.
- Auer, K.-Béhm, I.-Czipszer, K. - Hoffmann, I.* (1999): *Vállalkozás*. Novorg, Budapest.
- Babbie, E.* (1999): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest.
- Barakonyi, K.* (1999): *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Barakonyi, K.* (1999): *Stratégiai tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Bodnár, V.* (1999): *Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció*. BKÁE
- Bodnár, V.* (1999): *Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság- PhD disszertáció*. BKÁE in Lázár, L. (2002): *Értékek és mértékek. A vállalati erőforrásfelhasználás leképezése és elemzése a hazai üzleti szervezetekben*. PhD értekezés, BKE, Budapest.
- Brooksbank, R.* (1991): *Defining the Small Business: A New Classification of Company Size*. *Entrepreneurship and Regional Development*. 3. sz.
- Burns, P. – Dewhurst, J.* (1994): *Small business and entrepreneurship*. Macmillan London
- Bygrave, W. Ed* (1997): *The Portable MBA in entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc New York.
- Chandler, A. D. Jr.* (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, MA: M. I. T. Press, Cambridge
- Chikán, A.* (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Czakó, E.-Wimmer, Á.-Zoltayné Paprika Z.* (Szerk.): *Arccal a piac felé*. Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. BKE, 1999.
- Csath M.* (1990): *Stratégiai vezetés-vállalkozás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Csath M.* (1993): *Stratégiai tervezés és vezetés. „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., Sopron-Budapest*.
- Csath M.* (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2001.

- Csath, M* (1983): Bevezető *Hussey, D. E.* : A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest könyvéhez.
- Deyhle, A.* (1990): Controller Handbuch I.-V.. Managmeent Service Verlag, München
- Deyhle, A.* (2004): Trends und Tendenzen in der Controller-Praxis. Controller Akademie, Eörthsee-Ettersschlag
- Dobák, M.* (1996): Szervezeti formák és vezetés. KJK, Budapest.
- Dobák, M. és munkatársai* (1992): Szervezeti formák és koordináció. KJK, Budapest
- Drucker, P.* (1964): Managing for Results. Heinemann.
- Drucker, P.* (1993): Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Könyvkiadó, Budapest.
- Earl Babbie* (1999): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
- Ebers, M. – Gotsch, W.* (1995): A szervezetek intézményi közgazdaságtani elméletei. In: *Kieser, A.* (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó.
- Forrester, J. W.* (1965): A New Corporate Design. Industrial Management Review, 7. o.
- Fülöp, Gy.* (1994): Kisvállalati gazdálkodás. Aula Kiadó, Budapest.
- Fülöp, Gy.* (2001): Globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó, Budapest.
- Fülöp, Gy.* (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Aula Kiadó, Budapest.
- Galbraight, K.* (1970): Az új ipari állam. 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.
- Hegglin, A. – Kaufmann, H.* (2003): Controlling in KMU. Zweckmässige Controlling-Instrumente in Klein- und Mittelunternehmen. Der Schweizer Treuhänder 5/03
- Herbert, R. F.-Link, A. N.* (1982): The Entrepreneur-Mainstream Views and Radical Critiques. Praeger Publisher, New York.
- Hernádi, L.* (1999): Az üzleti tervezés kisvállalati problémái és megoldási lehetőségei (Egy empirikus felmérés eredményei). PhD. hallgatók II. Nemzetközi Tudományos Konferenciája, Miskolc, 1999. augusztus 9-15. Miskolci Egyetem, Konferencia kiadvány
- Hisrich, R. D.* (1986): Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital. Lexington Books Lexington, Mass.
- Hisrich, R. D.-Peters, M. P.* (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Horváth és Partner* (1997): Controlling. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. Idézi: *Chikán, A.* (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.
- Horváth, P.* (1990): Controllershship in Handbook of German Business Management. Poeschel, Stuttgart
- Horváth, P.* (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi

Könyvkiadó, Budapest.

Horváth-Möller, zfo 2004/2. 71. o.

Hoványi G. (2001): Globális kihívások – menedzsmentválaszok. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest.

Hussey, D. E. (1983): A tőkés vállalati tervezés gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

IFUA Horváth & Partner (1995): Controlling működtetése: költség-, teljesítményszámítási és tervezési módszertani segédlet. Stuttgart-Budapest.

Illés, M. (2002): Vezetői gazdaságtan. Kossuth kiadó.

International Group of Controlling (Hrsg.): Controller-Wörterbuch, 2. Auflage, Stuttgart 2001.

Johanisson, B. – Hjorth, D. (1993): Between Corporate Strategy and Individual Initiative. Paper to be presented at RENT VII Conference, Budapest, November 1993. idézi Fülöp (1994)

Johnson, A. R.-Kast, F. E.-Rosenzweig, J. E. (1971): A rendszerelmélet és a vállalatvezetés. In: Rendszerelmélet (válogatott tanulmányok). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Kaplan, R.-Norton, D (1999) : Balanced Scorecard-Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó.

Kummert, B. (2005): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen. DUV, ISBN 3824408171, 164. o.

Kilby, P. (1971): A Macrosociological Interpretation of Entrepreneurship. The Free Press.

Kim-Renée Mauborgne, 1999, idézi *Csath M.* (2001): Stratégiai változtatás–menedzsment. Aula Kiadó, Budapest.

Kocsis, É.-Szabó, K. (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest, Idézi: Mészáros (2002)

Kocsis, G.-Ötvös, P. –Bereczki Á. (2002): Az éves tervezéstől a gördülő tervezésig. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9367>, Menedzsment Fórum 2002. október 8.

Kocziszky, Gy. (1994): Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. Vezetéstudomány, 1994. 7.

Kondorosi Ferencné dr. Jobbágy Klára (1998): A vállalkozások kontrolling igényét is kielégítő számviteli információs rendszer kialakításának elvi és módszertani kérdése az élelmiszeriparban. Ph.D. értekezés.

Kosmider, A. (1991): Controlling in Mittelstand. Stuttgart. Idézi Witt, F.J.-Witt K. (1994) Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó kft, Budapest.

Kőhegyi, K. (1999): A kisvállalkozások értékesítési piacai. Közgazdasági Szemle, 1999/12.

Körmendi, L.-Tóth, A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft., Budapest.

Krausz, Z. (2004): Az éves tervezés korlátai és azok feloldásának lehetőségei.

- <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=13296>, Menedzsmentforum 2004. április 8.
- Kuratko, D. –Hodgetts, R.* (1992): Entrepreneurship. The Dryden Press.
- Lázár, L. (2002): Értékek és mértékek. A vállalati erőforrásfelhasználás leképezése és elemzése a hazai üzleti szervezetekben. PhD értekezés, BKE, Budapest.
- Leff, N.* (1978): Industrial Organisation and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups, Economic Development and Cultural Change 26.
- Lengyel, Cs.* (2002): Balanced Scorecard – A tudás alapú gazdaság stratégiai vezetési módszere. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=8712>, Menedzsmentforum 2002. január 20.
- Liebner, A.* (2001): A népszerű vállalatirányítási koncepciók kritikus elemzése. OMIKK Vállalati szervezés 2001/4. idézi Mészáros (2002).
- Lóránt, K.* (2002): Magyar csoda. Cégvezetés, 2002. február. Idézi Roóz, J. (2002): Vállalkozások gazdaságtana. Perfekt.
- Lőrinczi, Gy.* (2000): Vállalkozásgazdaságtan. Számalk Kiadó, Budapest.
- McClelland, D.* (1961) The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold
- Mészáros, T.* (2002): A stratégia jövője- a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.
- Mészáros, Á.* (1995): A controlling sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám
- Mintzberg, H* (1994).: The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Mohai, Gy.* (1989): A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Mugler, J.* (1993): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Springer Verlag, Wien New York.
- Müller, J.* (2005): Controlling inm Mittelstand. Bessere Vhancen auch bei der Kreditvergabe. <http://www.mueller-beratung.de/wirtschaftsberatung/mandanten-ma/mandanten/controlling-in-kmu.html>
- Nagy, A.* (1992): A kisvállalkozások általános feltételei a kelet-európai reform-országokban. MicroCAD-SYSTEM '92.
- Nagy, A.* (1996): A vállalkozások fejlesztésének stabilizációs előfeltételei. Ipargazdasági Szemle, 27. évf. 1-2-3. sz.
- Németh I.* (2003): Kontrolling kis- és középvállalatoknak. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10450>, Menedzsmentforum. 2003. június 13.
- Németh, I.* (2003): Törekvés-kontrolling. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10969>, Menedzsmentforum 2003. november 11.
- Nováky Erzsébet* (Szerk.) (1992): Jövő kutatás. Budapest.
- Nuridsány, J.* (2002): Kéz a kézben: a controlling és a tervezés. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9576>, Menedzsment Fórum, 2002. december 4.

- Nuridsány, J.* (2003): Shareholder Value szemlélet a kontrollingban is - Interjú a TVK kontrollerével. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9763>, Menedzsment Fórum, 2003. január 28.
- Ossadnik, W.* (2003): Controlling. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, ISBN 3486272721. 513. o.
- Pataki D.-Putz, Á.* (2006): MI az ökokontrolling? <http://nol.hu/cikk/403524/>
- Pál, T.* (1994): A számviteli információk szerepe az üzleti eredmény előrejelzésében. Magyarország a XXI. sz. küszöbén: IV. Magyar Jövőkutatási Konferencia
- Payne, B.* (1963): Planning for company growth. McGraw-Hill, New York;
- Pearce, D. W.* (Szerk.) (1993): A modern közgazdaságtan ismerettára. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Pelczné Gáll I.* (1995): Az információtechnológia (IT) fejlődésének hatása a gazdálkodó szervezetek működésére. Publications of the University of Miskolc: Series F. Economic sciences : Volume 2. / [ed. I. Piskóti, D. Szakály]
- Pelczné Gáll I.* (1997): Az MVK Rt. integrált vállalatirányítási rendszerének bevezetése, sikertényezői és problémái. VÁROSI KÖZLEKEDÉS 1997. 37. Évf.
- Pelczné Gáll I.* (2005): A stratégia mérése. Tanulmányok Czabán János tiszteletére [szerk. Szintay István, Szilágyiné Fülöp Erika]
- Pfläging, N.* (2003): Beyond budgeting, better budgeting. Rudolf Haufe Verlag. ISBN 3-448-05643-X, 103. o.
- Porter, M. E.* (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. The Free Press, New York.
- Porter, M. E.*: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. The FreePress, New York.
- Radó, I.* (2003): A controlling a fejekben kezdődik. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10008>, Menedzsment Fórum 2003. március 31.
- Reichmann, T.* (szerk) (1988): Controlling-Praxis. Vahlen, München. Idézi:
- Mészáros, Á.* (1995): A controlling sajátosságai a magyar konszern- és holdingszervezetekben. Vezetéstudomány 1995. 3. szám
- Reynolds, P.-Hay, m.-Bygrave, W.-Camp, S.-Autio, E.* (2001): GEM 2001 Executive Richard D. Irwin, Homewood, IL, Ansoff, H. I. (1965): Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York.
- Richard Pearce-Moses* (2004): A Glossary of Archival and Records Terminology <http://www.archivists.org/glossary/Introduction.asp>, The Society of American Archivists
- Román Z.* (1997): Vállalkozás-és kisvállalkozás-kutatások. Vezetéstudomány, 1997/12.
- Román Z.* (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? - A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról- Vezetéstudomány, 2002. 7-8. szám. 8.o.
- Román, Z.* (1988): A kis- és középvállalatok helyzete és jövője az iparban. Ipargazdasági Szemle, 3. sz.

- Román, Z.* (1998): az EU csatlakozás és a kis- és középvállalati szektor. Közgazdasági Szemle, 1998/1.
- Román, Z.*(2005): A demográfia újabb ága: a vállalatdemográfia. Magyar Tudomány, 2005/3. 297. o.
- Ronstadt, R. C.* (1984): Entrepreneurship. Lord Publishing Co., Dover, Mass.
- Rudas Tamás* (1998): Hogyan olvassunk közvélemény kutatásokat? Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- Rorty, R.* (1979): Philosophy and Mirror of Nature. Princeton Univ. Press, p. 171. idézi Hársing (1999)
- Salamonné Huszty Anna* (2000): Mi is az a stratégia? Vezetéstudomány, 2000/2.
- Schmalen, H.* (2002): Általános üzleti gazdaságtan. Axel Springer Budapest Kiadó;
- Schumpeter, J. A.* (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Schwarczenberger, I.* (2004): Az IT-controlling rendszer kialakításának főbb szempontjai. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14428>, Menedzsment Fórum, 2004. június 4.
- Scott, B. W.* (1965): Long range planning in American industry. American Management Association.
- Serfling, K.* (1992): Controlling. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln
- Siegel, E –Ford, B. R. –Borstein, J. M.* (1995): Ernst & Young Üzletiterv-kalauz. CO-NEX , Budapest.
- Simai, M.*: Bevezetés: A globális kihívások és a tudomány válaszai. Simai-Gál, 2000. Idézi Mészáros (2002)
- Spermann, K.-Zur, E.*(Szerk.) (1992): Controlling. Gabler, Wiesbaden.
- Szerb, L.* (1997): Kisvállalati politika és gazdasági fejlődés. Marketing & Management. 1997/4.
- Szerb, L.* (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.
- Szerb, L.-Ulbert, J.* (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. Vezetéstudomány. 2002/7-8.
- Szirmai, P.* (1990): Kisvállalkozások Amerikában. Vezetéstudomány, 1990/12.
- Szirmai, P.- Tibor, Á.* (1990): Így készíts üzleti tervet! Vállalkozói füzetek (1), MVA, Budapest.
- Szirmai, P.* (1993): Kisvállalkozások helyzete és fejlesztésük feladatai Vállalkozói füzetek (3), BKE, Budapest.
- Szirmai, P.* (1996): Kis- és középvállalkozások képzési és tanácsadási igényei. Ipargazdaság, 1996/9-10.
- 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.
- Varga, I.* (1994): Az üzleti terv, minta cégtérték mércéje. Ipar-gazdaság, 1994. november.
- Varsányi, J.* (1996): Üzleti stratégia-üzleti tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Varsányi, J. –Virág, M.* (1997): Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása.

Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Vecsenyi, J. (2003): Vállalkozás- az ötlettől az újrakezdésig. Aula, Budapest.

Weber, M. (1982): A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.

Wilcsek, J. (1967): Az iparvállalatok tervezésének néhány vonása az új gazdasági mechanizmusban. *Ipargazdaság*, 11. sz. idézi *Mészáros, T.* (2002).

Winter, G. (1997): Zölden és nyereségesen. Műszaki Könyvkiadó. 33. o.

Witt, F.-J.-Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó kft, Budapest. 16. oldal

Yin, R. K. (1989): Case Study Research: Design and Method. SAGE; Newbury Park, CA

Zéman, Z. (1998): A controlling szerepe a magyar vállalkozásokban. GATE, Gödöllő, Doktori értekezés

<http://www.controlling-portal.org/>

<http://www.microsoft.com/austria/kmu/businesssthemien/finanzen/controlling.mspix>
Letöltés: 2007. 12.15.

<http://www.microsoft.com/austria/kmu/businesssthemien/finanzen/controlling.mspix>
Letöltés: 2007. 12.15.

<http://www.microsoft.com/austria/kmu/businesssthemien/finanzen/controlling.mspix>
Letöltés: 2007. 12.15.

<http://www.microsoft.com/austria/kmu/businesssthemien/finanzen/controlling.mspix>
Letöltés: 2007. 12.15.

http://vahlen.becksche.de/zneu/vahlen/zeitschriften.asp?SessionKey=&zheft=8-9&zeitschrift=Controlling&ebene=4&jahr_ausgewaehlt=2007

9. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA. A VÁLLALKOZÓI SZELLEM ÖSSZETEVŐI (FÜLÖP-SZEGEDI, 2000)	11
2. ÁBRA. A VÁLLALKOZÁS ÉLETCIKLUSA	15
3. ÁBRA. A VÁLLALKOZÁS, MINT FOLYAMAT ÉS A KÖRNYEZETI ELEMEL KAPCSOLATA ...	17
4. ÁBRA. A REGISZTRÁLT VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA MAGYARORSZÁGON (1997-2006).....	31
5. ÁBRA. A GAZDASÁGI SZEREPLŐK SZÁMÁNAK, TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉS SAJÁT TŐKÉJÉNEK MEGOSZLÁSA A VÁLLALATI MÉRET SZERINT	33
6. ÁBRA. A MŰKÖDŐ VÁLLALKOZÁSOK 1000 LAKOSRA JUTÓ SZÁMA 2000-BEN	35
7. ÁBRA. A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK SZÁMÁNAK MEGOSZLÁSA A KUTATÁS- FEJLESZTÉSI, INNOVÁCIÓS HUMÁN ERŐFORRÁS FÜGGVÉNYÉBEN	36
8. ÁBRA. KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK HELYE A VÁLLALATI RENDSZERBEN	41
9. ÁBRA. A VÁLLALAT FOLYAMATRENDSZERE	47
10. ÁBRA. A TERVEZÉS ÉS A STRATÉGIAI GONDOLKODÁS FEJLŐDÉSE	49
11. ÁBRA. A STRATÉGIA SZINTJEI ÉS JELLEMZŐI.....	56
12. ÁBRA. AZ ÜZLETI TERV FUNKCIÓI.....	62
13. ÁBRA. AZ ÜZLETI TERVKÉSZÍTÉS FOLYAMATA.....	77
14. ÁBRA. A KONTROLLINGRENDSZER.....	92
15. ÁBRA. A KONTROLLING FOLYAMATA	94
16. ÁBRA. A SZERVEZETI KONTROLLING FELÉPÍTÉSE	99
17. ÁBRA. A KONTROLLING KIÉPÍTÉSÉNEK LÉPÉSEI A KÖZÉPVÁLLALATOKNÁL	105
18. ÁBRA. A TERVEZÉSSSEL/ÜZLETI TERVEZÉSSSEL KAPCSOLATOS KUTATÁSOK FŐ IRÁNYAI	116
19. ÁBRA. A LEGGYAKRABBAN HASZNÁLT TERVTÍPUSOK MAGYARORSZÁGON	119
20. ÁBRA. A KÖZÉPVÁLLALATI KONTROLLING KÜLÖNBÖZŐ SZINTJEI.....	126
21. ÁBRA. HA A VÁLLALATNÁL NINCS KONTROLLING RENDSZER BEVEZETVE, MIÉRT NINCS?.....	160
22. ÁBRA. MILYEN CÉLBÓL KÉSZÜLT MÁR TERV?.....	163
23. ÁBRA. MIÉRT NEM KÉSZÍT ÍRÁSOS TERVET?	168

10. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT. A VÁLLALKOZÁS ÉLETCIKLUS SZAKASZAINAK JELLEMZŐI	14
2. TÁBLÁZAT. MÉRETKATEGÓRIÁK AZ EURÓPAI UNIÓBAN	18
3. TÁBLÁZAT. A KIS- ÉS NAGYVÁLLALATOK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK	20
4. TÁBLÁZAT. A MŰKÖDŐ VÁLLALKOZÁSOK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA (2002 – 2006) (WWW.KSH.HU).....	34
5. TÁBLÁZAT. A MŰKÖDŐ GAZDASÁGI SZERVEZETEK SZÁMA ÉS MEGOSZLÁSA.....	34
6. TÁBLÁZAT. A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SWOT ANALÍZISE AZ EU CSATLAKOZÁS TÜKRÉBEN.....	38
7. TÁBLÁZAT. ESÉLYEK ÉS VESZÉLYEK A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK SZÁMÁRA A GLOBALIZÁLÓDÓ VILÁGBAN	42
8. TÁBLÁZAT. FUNKCIONÁLIS ÉS RÉSZTERVEK	57
9. TÁBLÁZAT. AZ ÜZLETI TERV FELÉPÍTÉSE – A HAZÁNKBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK ÁTTEKINTÉSE	66
10. TÁBLÁZAT. AZ ÜZLETI TERV FEJEZETEINEK TARTALMA	67
11. TÁBLÁZAT. ÜZLETI EREDMÉNY ELŐREJELZÉS	71
12. TÁBLÁZAT. EREDMÉNYKIMUTATÁS-ELŐREJELZÉS	71
13. TÁBLÁZAT. LIKVIDITÁSI TERV (EZER FT-BAN)	72
14. TÁBLÁZAT. PÉNZFORGALMI TERV	73
15. TÁBLÁZAT. A MÉRLEG (EZER FT-BAN)	75
16. TÁBLÁZAT. A KONTROLLING ELHATÁROLÁSA	86
17. TÁBLÁZAT. A KONTROLLING TÖRTÉNETI FEJLŐDÉSÉNEK NÉHÁNY JELENTŐS ÁLLOMÁSA	88
18. TÁBLÁZAT. A STRATÉGIAI ÉS AZ OPERATÍV KONTROLLING ÖSSZEHASONLÍTÁSA	98
19. TÁBLÁZAT. KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK TERVEZÉSE	121
20. TÁBLÁZAT. TERVEZÉSI TEVÉKENYSÉG A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNÁL (BARAKONYI, K., 1999)	121
21. TÁBLÁZAT. A KONTROLLER TEVÉKENYSÉGI KÖRE A GYAKORLATBAN	124
22. TÁBLÁZAT. A KÖZÉPVÁLLALATI KONTROLLINGOT HÁTRÁLTATÓ TÉNYEZŐK GYAKORLATI JELENTŐSÉGE	125
23. TÁBLÁZAT. AZ EMPIRIKUS FELMÉRÉSEK JELLEMZŐI.....	133
24. TÁBLÁZAT. AZ ÜZLETI TERV FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐK MEGOSZLÁSA	135
25. TÁBLÁZAT. AZ ÜZLETI TERVET KÉSZÍTŐK ÉS NEM KÉSZÍTŐK MEGOSZLÁSA	136
26. TÁBLÁZAT. A NAGYVÁLLALATI KONTROLLING JELLEMZŐI.....	139
27. TÁBLÁZAT. A MINTA ÖSSZETÉTELE.....	152
28. TÁBLÁZAT. MILYEN CÉLBŐL KÉSZÜL TERV A VIZSGÁLT VÁLLALATOKNÁL?	156
29. TÁBLÁZAT. MILYEN ARÁNYBAN KÉSZÍTENEK A VÁLLALATOK ÍRÁSOS TERVET A CÉG NAGYSÁGA (ALKALMAZOTTAK SZÁMA) FÜGGVÉNYÉBEN?	157
30. TÁBLÁZAT. MENNYIBEN FÜGG A KONTROLLING RENDSZER MŰKÖDTETÉSE A CÉG NAGYSÁGÁTÓL?.....	159
31. TÁBLÁZAT. ÖSSZEFÜGGÉS A CÉG NAGYSÁGA (ALKALMAZOTTAK SZÁMA) ÉS A KONTROLLING, SZÁMÍTÓGÉPES INFORMÁCIÓS RENDSZER KÖZÖTT	159
32. TÁBLÁZAT. MELY ELEMET Vezettek be az információs rendszernek a VÁLLALKOZÁSNÁL?	161
33. TÁBLÁZAT. MILYEN FOLYAMATOKHOZ NEM KÉSZÜL TERV?	162
34. TÁBLÁZAT. MIBEN NYÚJT SEGÍTSÉGET A TERVEZÉS?	164
35. TÁBLÁZAT. KI KÉSZÍTI A TERVET A VÁLLALATNÁL?	165
36. TÁBLÁZAT. ALKALMAZOTTAK SZÁMA - A VÁLLALKOZÁS VEZETŐJE VÉGZI A TERVEZÉST	165
37. TÁBLÁZAT. ALKALMAZOTTAK SZÁMA - TULAJDONOS VÉGZI A TERVEZÉST (2005)	166
38. TÁBLÁZAT IGÉNY FELMÉRÉS AZ ÉVKÖZI TÁJÉKOZTATÁSRÓL.....	168
39. TÁBLÁZAT INFORMÁCIÓS SZÜKSÉGLET GYAKORISÁGA.....	169

11. TÁRGYSZÓJEGYZÉK

adózás előtti eredmény	71,153,183	HAS	139
állapot	107, 148	Hipotézisek	130, 136, 148, 154, 155
amortizáció	144	IAS	139
árbevétel	12, 21, 33, 99, 121, 128, 145, 156	immateriális javak	75, 182
Balanced Scorecard (BSC)	53, 89, 91, 115, 140	információs rendszer	92, 95, 107, 145, 147, 150, 159, 160, 170
befektetett eszközök	72, 75, 161	innováció	3, 7, 15, 22, 25, 26, 30
benchmarking	30, 53, 79, 80	jegyzett tőke	72
beszállító	32, 34, 42, 43, 68, 106	kiadás	57, 72, 73, 87
beszámoló	93, 95, 110, 124, 128, 129,	kimutatások	107, 112, 138-140, 175
bevétel	37, 50, 144, 150	kisvállalat	8-13, 24, 25, 27
bolygóvállalat	42	KKV	29, 32, 36, 42, 43
cash-flow	57, 106, 107, 144, 156, 178	költséghely	100, 127, 138-141, 181
életgörbe modell	12, 70	kontírozás	175
ellenőrzés	46, 48, 64, 78, 82, 84, 92, 101, 112, 114, 136, 148, 160	kontroller fogalma	4, 83, 103
eredmény	12, 24, 71, 72, 81, 85, 102, 114, 116	kontrolling célja	4
eredmény-kimutatás	78, 102, 126, 147, 175	kontrolling eszközrendszere	95
eredmény-kontrolling	107	kontrolling éves tervezés	110
eredményszámítás	124	kontrolling fejlődése	87-91
erőforrások	8, 9, 40, 46, 51, 54, 63, 84, 101	kontrolling feladatai	91-104
értékcsökkenési leírás	71,	kontrolling fogalma	83-88
értéklánc	46, 48, 49	kontrolling folyamat	93, 94
eszközök	45, 72, 74, 110, 161	kontrolling haszna	118
Európa Tanács	28, 29	kontrolling helye a vállalati rendszerben	91-102
Európai Kisvállalati Charta	28, 30	kontrolling jövőbeni fejlődés	108
fedezeti pont	70, 106	kontrolling kiépítésének lépései	105
fedezetszámítás	69, 105	kontrolling koncepció	89, 104, 106, 123
főkönyvi könyvelés	160, 161, 170, 173	kontrolling kutatások	4, 5, 123, 127
folyamatkontrolling	100	kontrolling mennyiségi jellemzői	5 168
globális gazdaság	39	kontrolling minőségi jellemzői	5
globalizáció	39, 76, 105, 146	kontrolling modell	137
		operatív kontrolling	88, 89, 96-99
		proaktív kontrolling	107, 109
		reaktív kontrolling	107, 109

kontrollingrendszer	92-96	stratégiai tervezés	49-52, 59,
kontrollingrendszer összetevői	93		80, 93, 121, 128, 165
stratégiai kontrolling	88, 89, 97-99, 120, 127	SWOT analízis	38, 51
kontrolling szemlélet	109, 113	teljesítménykontrolling	99
kontrolling szervezet	88, 91, 94, 95, 113, 120, 138, 140	formális terv	56
kontrolling típusok	91, 96, 99	operatív terv	57-58
könyvvizsgálat	142	pénzügyi terv	70-74, 135
kötelezettségek	75, 154	vállalati terv	45, 48, 55-57
követelések	72, 75	tervtípusok	55, 58, 76, 119
likviditás	57, 69, 86, 98, 100, 106,	tudásalapú gazdaság	28, 39
menedzser	8, 79, 85, 123, 134	új típusú vállalat	40
méretkategóriák	18	üzleti folyamat	40, 67, 91, 110
mérleg szerinti eredmény	71, 75	üzleti modellezés	137
mutatószámok	50, 100, 105, 140,	üzleti terv fejezetei	67
nyereség	8, 10, 63, 67, 77		65-69
objektum orientált	72	üzleti terv funkciói	62
OECD	23, 28	üzleti terv időhorizontja	76
pénzügyi kontrolling	99, 100, 126, 141	üzleti terv tartalma	63
pénzügyi mutató	49, 50, 70	üzleti tervezés	44-80
pénzügyi számvitel	89, 94, 126	vállalat folyamatrendszere	47
pénzügyi terv	49, 50, 57, 70, 74	vállalati funkciók	148
piaci érték	110	vállalati stratégia	60
portfolió	51, 70	vállalati tervezés	45-55, 69
profit	8, 14, 60, 114	vállalkozás	7-12
projektkontrolling	100, 124	vállalkozás életciklusa	15
ROI	71	vállalkozásélénkítő program	36
saját tőke	33, 71, 75, 156, 157, 169, 172	vállalkozási elméletek	12
Shareholder Value	123	vállalkozási folyamat modell	15
stratégiai menedzsment	52-53	vállalkozó	8-12
stratégiai mutatók	139	vállalkozói szellem	9, 11, 16, 30
		vezetés	3, 4, 21, 46,
		vezető	21, 50, 52, 53, 55, 56
		vezetői számvitel (Management Accounting)	89, 95
		Zöld könyv	30