

CONTROLLING A VÁLLALKOZÁSOK DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATAIBAN – ELEMZÉS VÁLLALATI ESETEK ALAPJÁN

LAKATOS VILMOS

PhD, egyetemi docens, Debreceni Egyetem,
Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet
e-mail: lakatos.vilmos@econ.unideb.hu

A vállalati vezetők igénylik azokat az információkat, amelyekkel a vállalkozás működése stabilá tehető, és ami egyben fejlődési pályát is jelent a vállalkozásnak. Mindezt a vállalkozás controlling – információs rendszere képes biztosítani, amely aktualitásával a menedzserek számára a döntéshozatali folyamatokban a legnagyobb segítséget tudja adni. Ezek gyakorlati megvalósulását szemlélte a 80 vállalkozásban vizsgált fizetőképességi mutatók ismerete és azok szubjektív értékelése a menedzserek által, a tervezési folyamatok tényleges gyakorlata, az önköltségszámítási rendszerek megléte-tervezése részben vállalati méret, részben vállalkozási formák szerinti bontásban. A vizsgálatba vont vállalkozások egyedisége és relatíve kis száma miatt általánosítható összefüggések nem tárhatók fel. Azonban az elemzés szemléletes képet ad a controlling eszközök és módszerek alkalmazására vonatkozóan a vidéki, zömmel mikro-, kis- és középvállalati körbe tartozó szervezetek esetén.

Kulcsszavak: controlling, döntéshozatal, likviditás, tervezés, önköltségszámítás, vállalati méret, vállalkozási forma

ABSTRACT

Керівникам підприємств потрібна інформація, яка може допомогти у підвищенні стабільності бізнесу та одночасно забезпечити його розвиток. Все це забезпечується системою контролінгу – інформаційною системою компанії, яка завдяки своєчасному потоку інформації допомагає менеджерам у процесі прийняття рішень. Практичне її застосування продемонстровано за допомогою показників платоспроможності 80-ти підприємств та їх аналізу, процесів планування, систем калькулювання відповідно до розмірів та форм організації підприємств. У зв'язку з унікальністю і відносно невеликою кількістю підприємств, що досліджувалися, узагальнені взаємозв'язки не можуть бути розкриті, однак вони дають бачення інструментів і методів контролінгу, що використовуються на підприємствах сільського господарства, здебільшого мікро-, малих і середніх.

Ключові слова: контролінг, прийняття рішень, ліквідність, планування, калькуляція собівартості, розмір підприємства, форма бізнесу

BEVEZETÉS

Minden vállalkozás érdeke a stabil működési folyamatok és a tervezhető fejlődés megvalósítása. A piaci konjunktúra sok esetben jelentős mértékű növekedést jelenthet egy vállalkozás bevételi és jövedelmi viszonyában, s a menedzserek feladata a tendencia fenntartása és a rövid távon jelentkező kedvező feltétel-

rendszer stratégiai tervezési szinten történő biztosítása.

A vállalkozásvezetők számára sok eszköz és módszer áll rendelkezésre, amellyel a vállalati folyamatokat megfigyelni, számszerűsíteni, a múltbeli adatokat elemezni, értékelni tudják, és ezeket az eredményeket felhasználva a jövőre vonatkozó megalapozott döntéseket kellő biztonsággal tudják meghozni. A vállalatirányítási folyamatok során alkal-

mazott tevékenységek többsége a controlling területéhez kapcsolódik, azaz a tervezés, elemzés és információáramlás adja általános menedzsmenti feladatok nagy részét. Kérdés az, hogy a menedzserek ismerik-e ezeket az eszközöket, módszereket, s ha ismerik, akkor alkalmazzák-e a vállalatuk irányításában? A vállalkozások nagy száma – különösen a mikro-, kis- és közepes vállalati méret esetén – előrevetíti, hogy sok menedzser rendelkezik a tevékenységéhez közvetlenül kapcsolódó szakmai ismeretekkel, de gazdálkodási tudással már nem feltétlenül. Szándékosan írok tudást, ugyanis a gazdálkodási szemlélet minden vállalkozó ismérve kell, hogy legyen, de sok esetben ez nélkülözi azt a – sok esetben minimális szintű – tudást, amelynek segítségével a menedzser vállalkozásának stabilitását és elvárt növekedését saját maga által tervezett módon biztosítani tudná.

A vállalati tervezés feltétele a múltbeli folyamatok és az ezekből származtatott adatok tökéletes ismerete, hiszen ez képes kevesebb kockázattal biztosítani a megalapozott döntéshozatalt.

A vállalkozók – különösen a mikro- és a kis- méretkategóriába tartozó vállalkozások esetén – általában cash-flow alapú szemlélettel minősítik tevékenységük sikerességét, amely valóban az egyik legalapvetőbb értékelési lehetőség, különösen a múltra és a jelenre vonatkoztatottan, de például a fizetőképesség különböző szintű vizsgálatáról már nem is biztos, hogy hallottak, csupán szembesülnek vele, hogy likviditásuk rendben van-e vagy sem.

Természetesen egy kisvállalkozás vezetőjétől nem várható el egy magasabb szintű pénzügyi-jövedelmi elemző képesség, de az, hogy tisztában legyen az üzleti folyamatainak a rövid távú likviditásra ható tényezőivel, már a saját érdeke, s ekkor még nem említettük a hosszú távú tervezési, elemzési elvárásokat.

Mit érdemes tudni egy menedzsernek vállalkozásának vagyoni-pénzügyi-jövedelmi helyzetéről? Elvileg mindent, gyakorlatilag viszont két területre vetíthetők az elvárt ismeretek: operatív és stratégiai szintre, amely feltételezi egymást, hiszen a vállalkozónak tudni kell a stratégiai célt, és az ahhoz vezető utat kell a jól szervezett és gazdasági elemzésekkel is támogatott operatív lépésekkel elérnie. Ebben segít a controlling, amelynek pénzügyi vetülete gyakorlatias és jól hasznosítható tudást ad a vállalkozások tervezéséhez-elemzéséhez, végső soron a vállalati döntéshozatali folyamatokhoz (Fenyves–Tarnóczi 2019).

CONTROLLING ESZKÖZÖK – PÉNZÜGYI MUTATÓK A VÁLLALKOZÓK DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATAIBAN

A vállalkozások akár általános, akár konkrét gazdasági elemzésével foglalkozó szakirodalom többsége igyekszik meghatározni azokat a vagyoni-pénzügyi-jövedelmi mutatókat, amelyeket érdemesnek találnak számítani és elemezni az adott probléma szempontjából. A kutatások (akár vállalaton belülről, akár külső szakértőktől származnak) kiváló és jól hasznosítható eredményeket adnak, amelyeket a tudatos menedzserek felhasználnak, segítve a döntéselőkészítésüket.

A vállalkozások vezetői stabilitásra és ezzel együtt fejlődésre törekednek, s mindezt a tevékenység és annak eredményének minél kisebb kockázatossága mellett. A menedzsment megítélésében a kockázat egy szubjektív fogalom. Sok menedzser szerint egy vállalat vagy szervezet igazából csak közvetíti a kockázatot. A kockázat fogalmára nincs egységesen elfogadott definíció, értelmezésére sok-sok példát találhatunk (Bárczi–Szabó–Zéman 2014).

- A kockázat a várt és a bekövetkező valószínűség eltéréséből adódik. Más megfogalmazásban a kockázat azt a bizonytalanságot takarja, amely abban rejlik, hogy a befektetett pénz mennyivel nő vagy csök-

ken a befektetés lezárulásának időpontjára vonatkoztatva (Brealey-Myers 2005; Borszéki 2006 in Bárczi-Szabó-Zéman 2014).

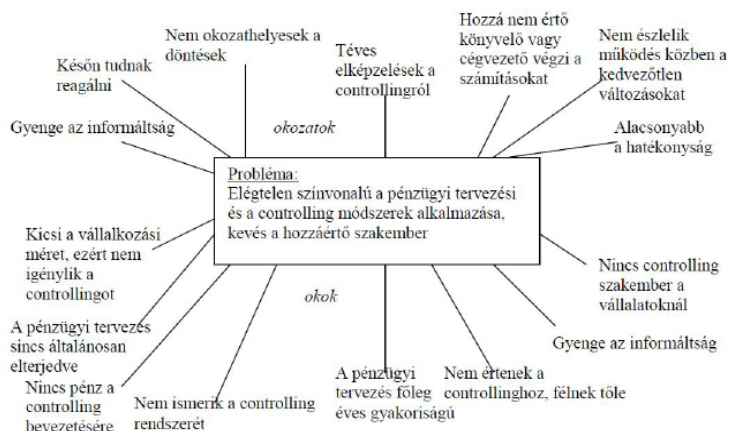
- Valamely esemény bekövetkezési valószínűsége, amely a vállalat stratégiai céljainak teljesülését befolyásolja. (Galambos-Fekete 2005 in Bárczi-Szabó-Zéman 2014).
- Egy esemény, amely ha bekövetkezik, vagy ha nem következik be, hatást gyakorol a szervezet célkitűzéseinek potenciális elérésére (Janza 2005 in Bárczi-Szabó-Zéman 2014).
- Normál eloszlás feltételezése esetén a várható hozam a múltbeli hozamok átlagával, a kockázat pedig a normál szórás értékével egyezik meg.
- A piaci szereplők kockázata abban van, hogy üzleti döntésük pillanatától a teljesülés pillanatáig tartó idő alatt a piaci feltételek érdekeikkel ellentétesen elmozdulhatnak, vagy éppen nem mozdulnak.

Kadocsa és társai (2017) a kkv-k körében elvégzett elemzéseiről rámutattak, hogy a controlling az általuk vizsgált vállalkozások mindösszesen 20%-ánál jelent meg – ez azonban nem jelenti önálló controller vagy controlling

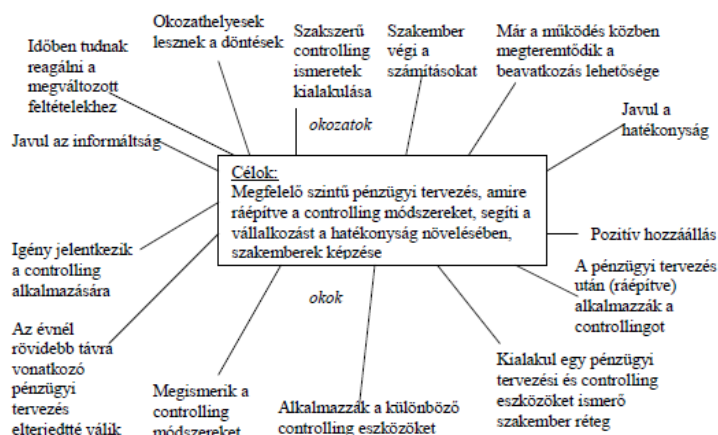
szervezet létrehozását ilyen arányban – viszont ún. controlling funkciók, mint pl. a tervezés már nagyobb arányban került alkalmazásra: dokumentált stratégiai terve 37%-nak, üzleti terve 46%-nak volt. Megállapításuk szerint a hazai kkv szektor versenyképességének sarkalatos pontja a költséghatékonyság és a termelékenység. A költséghatékonyság fejlesztésében a controlling rendszer már világszerte bizonyított, a nagyvállalati körben széleskörűen elterjedt, és a vezetés hasznos, nélkülözhetetlen eszközévé vált. Ugyanitt a vállalkozási hatékonyság javításához fejlesztendő területek is kimutatásra kerültek, amelyben az első három helyen a költséggazdálkodás, a kereskedelem/marketing és az értékesítés átalakítása szerepel a menedzserek véleménye alapján. Mindhárom terület vállalati controlling tevékenységet igényel, különösen az első helyen álló költséggazdálkodás, amely az önköltségek pontos meghatározása által és az ezekre épülő további költség- és árképzési tervek pontos kidolgozásával valóban növelheti a tevékenység hatékonyságát.

Szóka (2007) vállalati controllinggal kapcsolatos vizsgálatait kifejezetten a kkv-kra vonatkoztatta, s az alábbi ábrákon szemlélteti, hogy miért indokolt a pénzügyi tervezési és controlling ismeretek átadása és bővítése a kkv szektor számára.

1. ábra. A kkv-k controlling tevékenységével kapcsolatos problémája



2. ábra. A kkv controlling bevezetésének célfája



Forrás: Szóka 2007

Mindkét ábra mutatja azokat a tényezőket, amelyeket különösen a mikro- és kisvállalkozásokra jellemzők és sok esetben csak jelentős kiadás, illetve időráfordítással oldhatók fel, amelyek egyben specializált (=controlling) szakismereteket is igényelnek. A kisméretű vállalkozások vezetői általában félnek egy pontosságot és naprakészséget, valamint rendszerezettséget igénylő vállalati információs rendszer bevezetésétől, amely akár a bizalmas információk megosztását is igényli. Illetve nehezen ismerik fel a kezdeti tanulási fázisba fektetett idő és energia jövőbeni hatékonyságnövelést jelentő megtérülését.

Tóth és társai (2017) a pénzügyi tervezés fontosságát elemezve megállapították, hogy a beruházási folyamatokat együtt kell kezelni a finanszírozási folyamatokkal. A pénzügyi tervezés meglehetősen összetett művelet, hiszen a tulajdonosoknak valamennyi gazdasági jellegű döntés hatásait mérlegelni kell azzal a céllal, hogy a források biztosításával és hatékony elosztásával a vállalkozás pénzügyi helyzetét kedvező irányba befolyásolják. A pénzügyi tervezés tehát egy egyensúlyi állapot megteremtésére irányuló folyamat, mely a vállalkozás rövid, közép és hosszú távon realizálható fizetőképességét hivatott biztosítani a pénzgazdálkodási tevékenység útján.

Szörös és Kresalek (2013) a pénzügyi tervezést a vállalkozások számára nélkülözhetetlen tevékenységek egyikének minősíti, amely a vállalkozás jövőbeli pénzügyi céljait, a finanszírozási stratégia főbb irányait fogalmazza meg, s mindezekon túl információt biztosít a vállalat külső és belső érdekeltjei számára a tudatosan kialakított jövőbeli akcióknak – többek között – a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetére gyakorolt hatásairól. Vállalatmérettől és tevékenységi körtől függetlenül célszerű és indokolt a pénzügyi tervezés gyakorlatát a mindennapi működésbe integrálni, hiszen a megalapozott és hiteles számviteli (pénzügyi és vezetői számviteli) információkra, vállalati nyilvántartásokra és statisztikai adatszolgáltatásokra stb. épülő terv a vállalattal szembeni befektetői, hitelezői és tulajdonosi bizalom növelésének egyik hatékony eszköze, a vállalat kommunikációjának része. A pénzügyi tervezés a működéshez és a befektetésekhez kapcsolódó pénzügyi folyamatok optimalizálására törekszik, illetve a finanszírozási döntések kapcsán a pénzügyi szükségletek felmérését és a szükséges források tervszintű biztosítását irányozza elő.

A pénzügyi tervezés időben hosszú és sok szakmai tudást is igénylő folyamat, amelyet – különösen a kkv-k esetén – a kis létszámú menedzsment nem képes sok esetben elvé-

gezni, viszont a helyes döntésekhez gyorsan származtatott belső pénzügyi mutatókra nekik is szükségük van.

A legáltalánosabbak és lehet, hogy a leghasznosabbak a likviditással kapcsolatos elemzések, amelyek viszonylag egyszerűen előállíthatóak a vállalaton belül is, akár még a mikro-, kisvállalkozások esetén is. Fenyves–Zsidó (2014) a likviditási ráta három típusát és azok korrigált változatát elemezve kimutatta azokat az eltéréseket, amelyek akár a forgóeszközök (pl. készletek és követelések), akár a rövid lejáratú kötelezettségek (pl. szállítók, egyéb rövid lejáratú kötelezettségek) forgási sebessége miatt érvényesültek. A likviditási ráta ilyen módon történő korrekciója sokkal pontosabb képet ad a tényleges fizetőképességről, hiszen nem mindegy a fizetési kötelezettség teljesítés esetén annak gyakorisága és fedezetül szolgáló forgóeszköz tétel beérkezésének rendszeressége sem.

Hasonló, fizetőképességre vonatkozó könnyen meghatározható mutató a működő (=forgó) tőke és annak nettósított változata (Böcskei et al. 2015; Tarnóczy et al. 2014). A működő tőke (értelmezésükben bruttó működő tőke) a vállalkozás azon vagyონrésze, amely pénzeszközökben, követelésekben, készletekben és egyéb forgóeszközökben testesül meg, a nettó forgó tőke pedig egy vállalat forgóeszközének és rövid lejáratú kötelezettségeinek különbsége, azaz a forgóeszközöknek a rövid lejáratú kötelezettségek által nem fedezett része.

Mindkét mutató biztos információt képes adni a fizetőképesség jelenlegi és várható állapotáról, s nagy mértékben segíti a vállalkozót a jövőre vonatkozó beszerzési döntésekben, csökkentve a döntéséből származó kockázatot.

A vállalkozások vezetői által hozott döntésekkel szemben elvárás, hogy azok szakmailag, így gazdasági értelemben véve is pontosak, k megbízhatóak legyenek, így biztosítva a vállalkozás stabilitását, a tevékenység kockázatának minimalizálását, s ez egyben megábrban hordozza a fejlődés-növekedés lehetőségét.

De mi a tényleges gyakorlat? Mennyire tudnak, mennyire képesek ilyen megközelítésben döntést hozni a vezetők, és ha összeállítanak gazdálkodási terveket és számítanak pénzügyi mutatókat, azoknak milyen jelentőséget tulajdonítanak? Ezekre a kérdésekre ad választ a tanulmány következő fejezete.

CONTROLLING FOLYAMATOK VÁLLALATI GYAKORLATBAN

A vállalati controlling folyamatok – ha csak a tervezést vesszük alapul – nagyon sokrétűek lehetnek: termelés, értékesítés, HR, pénzügy, beruházás, K+F, stb. területekre illeszthetők. Sok esetben a bőség zavara az, amit fel kell oldani egy vállalati információs rendszer kialakításánál, és egy olyan léptékű rendszer kialakítására kell törekedni, amely által nyújtott információk hatékonyan feldolgozhatók és valóban segítik a vállalati döntéshozatalt.

A controlling mint menedzsmenti módszertan alkalmazása még napjainkban sem egy általánosan elterjedt eszköze a vállalkozásoknak, kiemelten nem a kkv-knak, pedig kifejezett szerepe van a tevékenység kockázatainak csökkentésében.

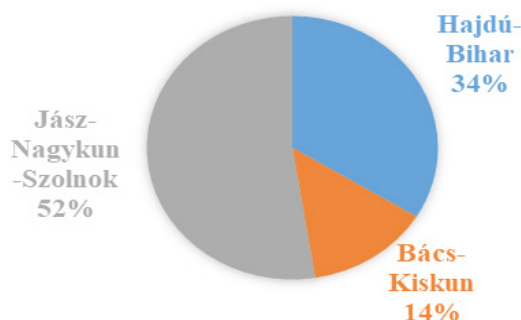
Az elemzés több éve folyó kutatás 2018-as adatgyűjtésre alapozott folytatása. Kérdőíves feldolgozás keretében összesen 80, zömében mikro-, kis- és középvállalkozás tervezési-vállalkozásvezetési sajátosságait mértem fel. A vállalkozók nagy aránya törekszik a tevékenységének kockázatcsökkentésére, amelynek eszközeiként több általuk is ismert, de önállóan már csak kis mértékben alkalmazott módszert említene. A döntéstámogató tevékenységek teljes mértékben összekapcsolhatók a még mindig sok cégvezetőnek idegenként ható „controlling” szemlélettel és módszerekkel, amelyek bevezetése és alkalmazása viszonylag rövid időtávon belül kézzel fogható eredményekkel szolgálhatna a vállalkozások döntéshozói számára. A tanulmányban bemutatásra kerülnek a vizsgálatba vont

kkv-k mérete, a tevékenységi köre, a pénzügyi folyamat jellemzői. Ezenkívül a likviditásra, tervezési sajátosságaira, az önköltségszámításra vonatkozó gyakorlatai, illetve az összefüggések feltárása a vállalalkozási méret és az alkalmazott controlling eszközök között.

A kérdőíves felmérés érintette a vállalkozás (esetleg központjának) megye szerinti elhelyezkedését, méretét (saját elképzelés alapján és ténylegesen besorolva), a tevékenységhez a menedzsmenti szaktudás meglétét, a vagyoni struktúra jellemzőit, a likviditás helyzetértékelését, egy kérdéscsoport foglalkozott a vállalkozások controlling jellemzőivel: tervezési-elemzési, irányítási és információs folyamataival, majd a költségkalkulációkkal és költségallokációkkal, mely a mikro-, kis- és középvállalkozások (mkkv-k) menedzsmenti tevékenységének továbbra is egyik gyenge láncszemének tekinthető. Újabb vizsgálati elemet jelent a kockázatkezelés szempontjából különösen fontos vevőszállítói kapcsolatok elemzése, amely részben a vállalkozás menedzsmentjétől független tényezőként is kezelhető (vevő fizetőképessége-készsége vagy a szállító korrektsége a határidők és teljesítések tekintetében).

A vizsgálatba vont 80 vállalkozás megyék szerinti elhelyezkedését a 3. ábra mutatja, amelyből látszódik, hogy zömmel Jász-Nagykun-Szolnok és Hajdú-Bihar megyei vállalkozások controlling jellemzői kerülnek bemutatásra.

3. ábra. A vizsgált vállalkozások megyék szerinti aránya

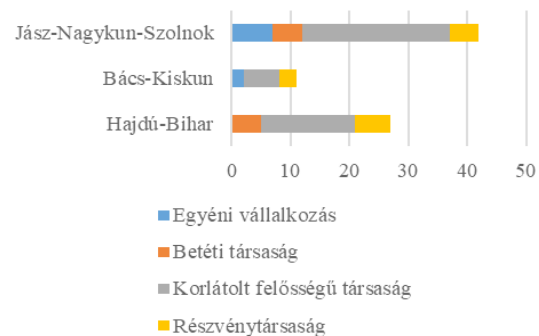


Forrás: saját adatgyűjtés alapján

A vállalkozások társasági forma szerinti megoszlásában dominálnak a kft.-k (47 db), egyéni vállalkozásból 9, betéti társaságból 11, részvénytársaságból 14 került be az elemzésbe.

A megyék szerinti vállalalkozási forma arányokat a 4. ábra szemlélteti.

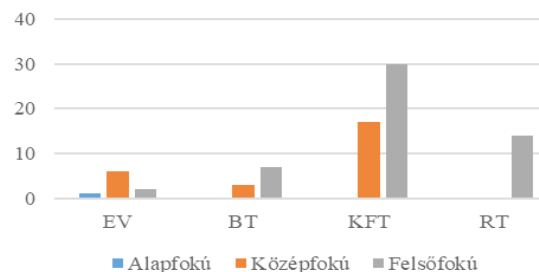
4. ábra. A vizsgált vállalkozások megyénkénti bontásban, db.



Forrás: saját adatgyűjtés alapján

A vállalkozások vezetőinek végzettség szerinti megoszlását szemlélteti az 5. ábra. Egy egyéni vállalkozó rendelkezik alapfokú végzettséggel, és dominál a szakmai felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők száma, a 14 részvénytársaság vezetője mind felsőfokú végzettséggel rendelkezik, amely természetesnek is mondható.

5. ábra. Vállalkozások vezetőinek végzettség szerinti megoszlása, db

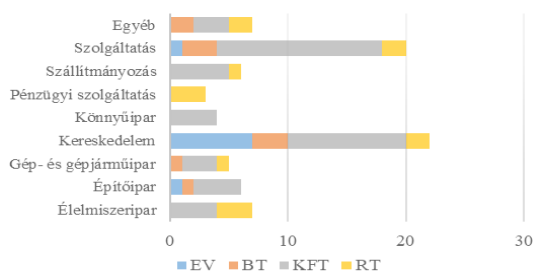


Forrás: saját adatgyűjtés alapján

A vállalkozások tevékenység szerinti csoportosítását mutatja a 6. ábra. A szolgáltatáson belül megjelent a vendéglátás, az élelmiszeriparon belül dominált a húspari feldolgozó tevékenység. A kft. keretei között zömmében

szolgáltatás és kereskedelmi tevékenység folyt, az egyéni vállalkozásokra elsődlegesen a kereskedelmi tevékenység volt jellemző a vizsgált vállalkozások esetén.

6. ábra. A vállalkozások tevékenység és vállalkozási forma szerinti bontása, db

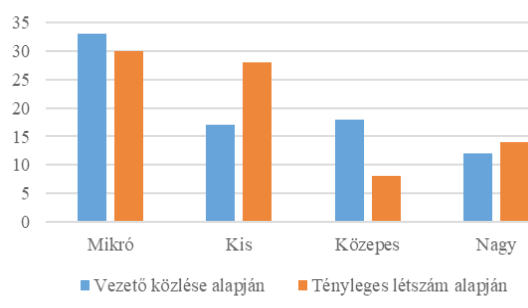


Forrás: saját adatgyűjtés alapján

A felmérés során érdekelt, hogy a vállalkozás vezetői hogyan ítélik meg a vállalkozásuk méretét (csak az alkalmazotti létszámok alapján kategorizálva), s ezt összevettem a főállású foglalkoztatottakra vonatkozó adatközléssel.

Mikrovállalkozásnak 33-an minősítették magukat, de ebből három vállalkozás meghaladta a 9 fős alkalmazotti létszámot. Kisvállalkozónak mérte magát 17 vállalkozó, amelyből 10 vállalkozás létszáma esett 10 és 49 fő közé. Közepes méretűnek 18 vállalkozás sorolta be magát, amelyből a létszám alapján csupán 6 kerülhetett be e kategóriába. A 12 magát nagyvállalatnak minősítőből csak 9 esetben haladta meg a 250 főt az alkalmazottak száma, tehát itt is előfordult a menedzser általi fölé becslés. Az eltérések okait keresve megállapítható, hogy a kisebb létszámú településeken tevékenykedő vállalkozások értékelik magukat „nagyobbra”, hiszen a település más vállalkozásaihoz valóban nagyobb szerepet tölthetnek be a foglalkoztatásban, az értékelőállításban.

7. ábra. Vállalkozások méretkategória szerinti besorolása



Forrás: saját adatgyűjtés alapján

A vállalkozások általános bemutatását követően a likviditással kapcsolatos részben a vállalkozás vezetője, részben a szerző szakmai megállapítása által tett elemzés következik.

A likviditásra a kérdőívben kvantitatív adatokkal közvetett módon, a vagyon szerkezetének részletezésével gyűjtöttem információkat, amelyből nettó forgótőkét határoztam meg (= forgóeszközök rövid lejáratú kötelezettségei), valamint közvetlen rákérdezéssel kértem információt a vállalkozás vezetőjétől erre vonatkozóan, függetlenül attól, hogy mennyire ismeri a kért mutató tényleges szakmai tartalmát. Ezt kiegészítette a likviditásra vonatkozó kvalitatív kérdés, amelynél a likviditási zavarok előfordulására, azok okaira történt a rákérdezés.

A 80 vizsgálatba vont vállalkozásból 14 vezető adatközlő nem tudta értelmezni a nettó forgótökre vonatkozó kérdést, így arra nem adtak választ, s ezek közül több mint fele mikrogazdálkodó volt, többségük felsőfokú végzettséggel. A vagyonkimutatásból származó adatok alapján 65 esetben lehetett kiszámolni a 2017-es évre vonatkozó nettó forgótöket, amelyet összevettem az adatközlők által számolt, de inkább becsült adatokkal.

Ezek alapján két összevetést végeztem:

1. vállalkozási méretkategóriánként mutattam ki a vállalkozások által megadott nettó forgótökeadatokat (pozitív és negatív tar-

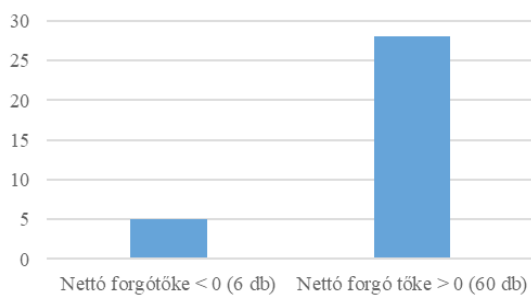
tományokba sorolva) és azokat hasonlítottam össze a vállalkozásra vonatkozó esetleges likviditási zavarokkal, amelyek a kvalitatív közlésekből származtak,

2. a tényleges kalkulált és a menedzserek által közölt nettó forgótőkeértékek közötti különbséget határoztam meg, keresve azt, hogy függ-e a pontosabb becslés esetlegesen a menedzser végzettségétől.

Az első esetben 6 vállalkozó adott meg negatív forgótőkét, amely közül 5 likviditási gondokat is jelzett. A fizetőképességi zavarokat többségükben beruházási hitelek részletfizetési kötelezettségére vezették vissza, és csak két vállalkozó jelezte a követelések késedelmes beérkezését okként. A negatív forgótőkét 2 mikro-, 3 közepes- és egy nagyméretű vállalkozás mutatta ki.

Pozitív nettó forgótőkékről, így minimum 1,0 likviditási rátáról 60 vállalkozó nyilatkozott, s ezek közül 28-an jelezték, hogy már volt likviditási zavaruk a működés során. A zavarok okát többségük két tényezőre vezette itt is vissza: beruházási nagy összegű hitelek törlesztése és vevők fizetési fegyelmezetlensége.

8. ábra. Likviditási zavarok száma a közölt nettó forgótőke viszonylatában



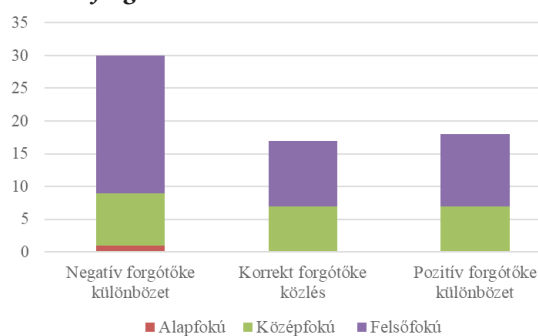
Forrás: saját adatgyűjtés alapján

Megállapítható, hogy a likviditási zavarok a jelenleg pozitív nettó forgótőkével rendelkező vállalkozásoknál is előfordultak, viszont a fegyelmezett pénzgazdálkodás, a beruházási hitelektől való megszabadulás, a szigorú kintlévőségkezelés és különösen a kereskedelmi vállalkozások esetén a működési és pénzcik-

lus szabályozása mind a likviditást segítették elő.

A második vizsgálatban három kategóriát különböztettem meg a közölt és a számított nettó forgótőke különbözetére vonatkozóan: 1. a közölt adat fölébecsült érték volt a számítotthoz képest, 2. a különbözet minimális volt, azaz (viszonylag) pontos volt a közölt adat, 3. alulbecsült volt a nettó forgótőke, azaz a vállalkozás nagyobb likviditási potenciállal rendelkezik, mint ahogyan a menedzser minősítette. A fentiek alapján a 9. ábra foglalja össze a vizsgálatba vont vállalkozások jellemzőit:

9. ábra. A közölt és számított nettó forgótőke különbözete alakulása



Forrás: saját adatgyűjtés alapján

Az ábra alapján nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező menedzserek pontosabban határozzák meg a likviditást biztosító forgótőkeértéket, sőt a vizsgált vállalkozásoknál még optimistábbak is ezen a téren, amely rossz döntések hozatalára vezetheti őket.

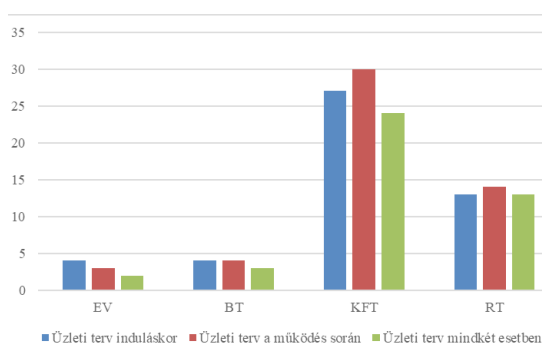
Fontosnak tartom, hogy a likviditás reális megítélése érdekében a vállalkozások döntéshozói, bármilyen szintű menedzserei ismerjék és tudják alkalmazni ezen mutatókat, amelyhez naprakész vagyoni helyzet-ismeret szükséges, s ezt egy jól szervezett controlling információs rendszer képes mindegyik vállalati méret esetén biztosítani.

A megalapozott döntéshozatal feltétele a részben múltbeli adatokon, részben az aktuális

információkon alapuló tervezési gyakorlat, amelynek pénzügyi területen különösen nagy jelentősége van.

A kérdőív részletekbe menően felmérte az üzleti terv és részeinek készítési gyakorlatát, amelyből most a vállalkozás indulásakor és folyamatos működése során készített üzleti terveket emelem ki vállalkozási formák szerint. A 10. ábrán látható, hogy ha a vállalkozások többsége induláskor még nem, de működése során készítette vagy „kényszerítve” volt tervekészítésre, gondolok a hitelfelvételhez kapcsolódó tervekészítési kötelezettségre, amely – remélhetőleg – reális input adatok alapján reális információkat adott a vállalkozásról, segítve ezzel a vezetői döntéshozatalt rövid és középtávú időtávon.

10. ábra. Üzleti terv megléte a vállalkozás indulási és működési fázisában, db



Forrás: saját adatgyűjtés alapján

22 vállalkozás üzleti tervvel sem induláskor, sem a működése során nem rendelkezett, amelyek közülük 19 mikrovállalkozás volt egyéni vállalkozási, bt. és kft. formában működött főként kereskedelmi, szolgáltatási tevékenységet végezve. Sajnos, ezek a vállalkozások nem érzik hiányát a tervezésnek, s ezzel lemondanak egy jövőképet célul tűző stratégiai folyamatról, amely tartósan tudná biztosítani a vállalkozás belső érintettjeinek érdekeit.

A vállalkozások controlling tevékenységének és egyben a döntéshozatali folyamatnak egyik legfontosabb eleme a naprakész informáci-

ókkal való ellátottság. A 80 vállalkozásból 72-ben működik IT-támogatottságú információs rendszer, s ahol ilyen nincs, azok mind mikrovállalkozások 1–2 alkalmazottal (kivéve egy ruhaipari vállalkozást, ahol 45 varrónő dolgozik, s a menedzser a vállalkozást mikrovállalkozásnak minősítette).

A vállalati döntéshozatal egyik fő területe a költséggazdálkodás. Jelenleg már nem költségminimalizálásra, hanem költséghatékonyságra kell elsődlegesen törekedni, amelyhez szükséges a vállalaton belüli és a vállalkozások közötti, illetve ágazaton belüli összehasonlítás. Fontos elemét képezi a költséggazdálkodásnak az önköltségszámítás, amely amennyire egyszerű első betekintésre, annyira bonyolulttá is tehető túlzott elvárások (= teljes körű költségallokáció) esetén. A vizsgált vállalkozások 59%-a végez tudatosan önköltségszámítást, és nemcsak a számviteli törvény rájuk vonatkozó kötelezettsége miatt, hanem a költséghatékonyság, a reális árképzés és a nyereségtervezés végett is.

A 29 vállalkozásból, amely nem rendelkezik valós önköltségszámítással, 15 tervezi bevezetni a rendszert a fentebb említett célok megvalósítása érdekében, s akik nem foglalkoznak vele, azok elsődlegesen a szolgáltatási folyamataik költségeinek nehéz mérhetősége miatt nem tervezik a fajlagos költségek számítását.

Az önköltségszámítást végzők többsége az egyszerű, illetve pótlékoló osztókalkulációt alkalmazzák, modernebb eljárásokat pl. Activity Based Costing, még a nagyvállalatok sem említettek.

ÖSSZEGZÉS

A vállalati vezetők igénylik azokat az információkat, amelyekkel a vállalkozás működése stabilná tehető, és ami egyben fejlődési pályát is jelent a vállalkozásnak. Mindezt a vállalkozás controlling–információs rendszere képes biztosítani, amely aktualitásával a menedzserek számára a döntéshozatali folyamatokban

a legnagyobb segítséget tudja adni. Ezek gyakorlati megvalósulását szemléltette a 80 vállalkozásban vizsgált fizetőképességi mutatók ismerete és azok szubjektív értékelése a menedzserek által, a tervezési folyamatok tényleges gyakorlata, az önköltségszámítási rendszerek megléte-tervezése részben vállalati méret, részben vállalkozási formák szerinti bontás-

ban. A vizsgálatba vont vállalkozások egyedi-sége és relatív kis száma miatt általánosítható összefüggések nem tárhatók fel. Azonban az elemzés szemléletes képet ad a controlling eszközök és módszerek alkalmazására vonatkozóan a vidéki, zömmel mikro-, kis- és középvállalkozási körbe tartozó szervezetek esetén.

IRODALOMJEGYZÉK

1. BÁRCZI JUDIT – SZABÓ ZOLTÁN – ZÉMAN ZOLTÁN (2014): A kockázatkezelés controlling vetületei *Controller Info*, II. évf. 1. sz. Forrás: <http://controllerinfo.hu/a-kockazatkzezes-controlling-vetuletei> (Letöltve: 2018.11.12.)
2. BÖCSKEI ELVIRA – BÁCS ZOLTÁN – FENYVES VERONIKA – TARNÓCZI TIBOR (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében. *Controller Info*, III. évf. 3. sz. 7–14.
3. FENYVES, VERONIKA (2013): Problems with the application of conventional financial ratios in corporate risk measurement. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, vol. 7. iss. 3–4. pp. 5–12.
4. FENYVES, VERONIKA (2014): Pénzügyi mutatók szerepe a vezetői döntéshozatalban. *Controller Info*, II. évf. 3. sz. 49–53.
5. KADOCSA GYÖRGY (2012): *A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei*. Forrás: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01_Kadocsa_Gyorgy.pdf (Letöltve: 2019.07.22.)
6. SZÓKA KÁROLY (2007): *A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis-és középvállalkozásokra)*. Kézirat. Közgazdaságtani szakdolgozat. Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron. Forrás: <http://doktori.nyme.hu/222/1/disszertacio.pdf> (Letöltve: 2018.10.22.)
7. SZŐRÖS KRISZTINA – KRESALEK PÉTER (2013): *Üzleti tervezés 2.9. Pénzügyi terv*. Forrás: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv/2_9_penzugyi_terv_O0q9lUMMaH2H_pkHu.html (Letöltve: 2019.06.23.)
8. TÓTH RÓBERT – MESTER ÉVA – SZIJÁRTÓ BOGLÁRKA – TÚRÓCZI IMRE – ZÉMAN ZOLTÁN (2017): A vállalkozások beruházási döntéseinek elemzése és kontrollja. *Polgári Szemle*, 13. évf. 1–3. sz. 51–71.