

Lakatos Vilmos

Észak-alföldi KKV-k controlling sajátosságai

Vilmos Lakatos: Controlling characteristics of SMEs in the Észak-alföldi Region

Summary

Since the regime change in Hungary, the main federal task has been to strengthen the small and medium-sized ventures. The size of the category plays an important role in the employment as well as in the GDP production. Those areas that make businesses strong and reduce the risk of their activities are in the center of attention in this hardly predictable economic era. One of those areas is the views and methods of controlling which is still hardly adoptable to most of the CEOs in businesses. The introduction and the use of these operations give concrete results within a relatively short period of time, making the decision makers' job easier at the companies. The study includes the examined SMEs, the design of business characteristics, the valuation of suppliers and customers, the production and the prime costs of the service. The vision of SMEs that characterizes the application of the tools and methods of controlling are also included.

Keywords: SMEs, conscious business management, liquidity, controlling, planning,

ÖSSZEFOGLALÓ

Magyarországon a rendszerváltás óta öröközöld gazdasági feladatként értelmezik a KKV-k helyzetének erősítését, kitüntetve e méretkategória szerepét a foglalkoztatásban, a GDP termelésben. Egy nehezen tervezhető gazdasági feltételrendszerben kiemelt szerepet kapnak azok a területek, amelyek erősíteni tudják a vállalkozásokat és segítségükkel részben csökkenthető a tevékenység kockázata. E terület egyik legfontosabb elemeként a még mindig sok cégvezetőnek idegenként ható „controlling” szemléletet és módszereket lehet kiemelni, amelyek bevezetése és alkalmazása viszonylag rövid időtávon belül kézzel fogható eredményekkel szolgál a vállalkozások döntéshozói számára. A tanulmányban bemutatásra kerülnek a vizsgálatba vont KKV jellemzői, a vállalkozások tervezési sajátosságai, a beszállítók és vevők értékelési gyakorlata, a termelés, illetve szolgáltatás önköltségszámítása, valamint a KKV-k jövőképe, amely alapján ha általánosítani nem is, de bizonyos mértékben jellemezni lehet a controlling eszközök és módszerek KKV-k által történő alkalmazását.

Kulcsszavak: KKV, tudatos vállalkozásirányítás, likviditás, controlling, tervezés

1. BEVEZETÉS

Magyarországon a rendszerváltás óta öröközöld gazdasági feladatként értelmezik a kis- és középvállalkozások helyzetének erősítését, stabilitását, kitüntetve e vállalkozási méretkategória szerepét a foglalkoztatásban, GDP termelésben. A KKV-k nemzetközi és hazai forrásokból történő sokrétű – elsődlegesen pályázati úton történő – támogatása makro- és mikroökonómiai elemzések szerint nem érte el a kellő hatékonyságot. A vállalkozások működési feltételei a közelmúltban lassú javuláson mennek keresztül, viszont a közeljövőben sem várható a vállalkozások környezetét jellemző folyamatok drasztikus javulása, ha a vállalkozások csak és kizárólag a külső szabályozóktól várják el a fejlődésük biztosítását.

Egy nehezen tervezhető gazdasági feltételrendszerben kiemelt szerepet kapnak azok a területek, amelyek erősíteni tudják magukat a vállalkozásokat és segítségükkel részben csökkenthető a tevékenység kockázata.

E terület egyik legfontosabb elemeként a még mindig sok vezetőnek idegenként ható „kontrolling” szemléletet és módszereket lehet kiemelni, amelyek bevezetése és alkalmazása viszonylag rövid időtávon belül már kézzel fogható eredményekkel szolgál a vállalkozások vezetői, döntéshozó számára.

A kontrolling valóban megváltás lehet a KKV-k vezetői számára? Nem! Ez csupán egy lehetőség, hogy a vezetők – és ez sok esetben az igazi probléma – többlet idő, energia és sok esetben ezen felül még anyagi ráfordításokkal jussanak olyan információkhoz, amit az információhoz való jutás után úgy értékelnek: ezt már sejtettem; vagy: ezt amúgy is tudtam. A KKV szektorban tevékenykedő vállalkozások többségében az adminisztráció az ajánlattételre, a szerződések megkötésére a számlázásra a könyvelésre, az ügyiratkezelésre korlátozott. Hiányoznak azok az információk, melyek a vállalat számviteli rendszerén alapulnak, és hatékony döntéstámogatóvá tennék. Az elszámolásra, mint a kontrolling rendszer elemére fontos kellő figyelmet fordítania a vállalkozásoknak. Az elszámolási tevékenység az adatgyűjtést, adatrögzítést, a bizonylati rendszert, az ügyiratkezelést, mutatószámok képzését jelenti. [Hágen, 2008:106]

Több kisvállalkozás vezetőjével beszélgetve érezhető az a probléma, hogy az információhoz való jutást ugyan nagyon fontosnak tartják, de ez túlnyomó részben csak a külső információkra – beszállítókra, vevőkre, konkurenciára – vonatkozik, s a vállalalkozási tevékenység részletesebb belső információinak többségét saját szürkeállományukban gyűjtik - dolgozzák fel – elemzik – értékelik – s ezek alapján hoznak döntéseket másodpercek töredékei alatt. Tudjuk, hogy az emberi agy szuperszámítógép, de mégis rendelkezik bizonyos korlátokkal, különösen a múltbeli, sőt a közelmúltbeli információk tárolása, újbóli felelevenítése, értékelése terén. Éppen ezek azok az információk, amelyek viszont nagy szerepet játszanak az optimális döntések előkészítésében, meghozatalában és segítenék

a vállalkozás sikeres működtetését. Ennek feltétele az adatok, információk folyamatos gyűjtése, dokumentálása, rendszerezése, feldolgozása, összesítése, gazdasági számítások végzése, az eredmények értékelése.

Mi szükséges ehhez, ha csak ennyin múlik a siker?

A legegyszerűbb válasz: még egy ember a vállalkozás alkalmazásában, aki teljes elkötelezettséggel informatikai eszközök (megfelelő, a vállalkozás igényeihez igazodó hardver és szoftver) igénybevételével végrehajtja az információkkal kapcsolatos fentebb említett feladatokat.

A kisvállalkozás vezetőjében rögtön felmerül a kérdés: mennyibe kerül ez nekem? S egy gyors fejszámolás után – amiben már amúgy is van rutinja – rájön: rengeteg költséget jelent, ha csak minimálbérben gondolkozik – (miben másban?) – járulékostól közel 1 300 000 forintot.

A jég hátán is megélni igyekvő vállalkozó, ha nem is ismeri konkrétan, de rögtön alkalmazza az egyik számviteli alapelvet: arányban áll az így nyert információkkal előállítható bevétel az információ szerzés költségeivel, s elbizonytalanodik...

Valóban, az információs rendszer ilyen jellegű működtetése egy mikro-, kis-, de sok esetben még egy közepes méretű vállalkozás esetén sem biztos, hogy rentábilis lesz.

Mit tehet akkor a vállalkozás vezetője? Továbbra is saját magára, esetleg a vezetőtársára-társaira számítva kell az információkat „kitermelnie” a döntésekhez, de nem esetleges, „fejszámolóbüvész” módon, hanem a vállalkozás feltételrendszerét, a vezető(k) igényeit figyelembe vevő „mini” vállalatirányítási programok bevezetésével és alkalmazásával.

Mit igényel ez a vállalkozás vezetőjétől? Sajnos több időt-, energiát-, s részben anyagi ráfordítást, hiszen ha nem is napi szinten, de hetente legalább egyszer a szükséges adatokat fel kell vinnie a számítógépre, s ha már ezt megtette a következő lépésben a számolt mutatókat illik lekérdeznie, értelmezni, értékelnie.

E területen kell egy egységes szemléletváltást elérnie a magyar KKV vezetőinek, hiszen saját érdekük a beszerzéstől az értékesítésig a tervezési folyamatokat pontosan kidolgozni, a tevékenység, a termék illetve a szolgáltatás önköltségét a lehető legpontosabban meghatározni, s ezek alapján reális árképzés alkalmazásával nyereséget előállítani.

E sok összetevős folyamatot az előbbiek során leegyszerűsített formában mutattam be, hiszen egy jól működő vállalkezési információs rendszer sem biztos, hogy garantálja a sikert, de legalább jelzi a költség, árbevétel trendeket és felhívja a figyelmet a változásokra, eltérésekre, amelyek alapján a vezető, ha akar, döntéseket hozhat, s ez már önmagában nagy eredmény!

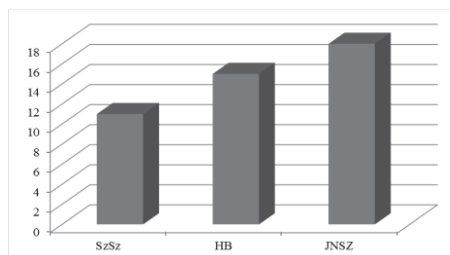
És ez már kontrollíng módszerek alkalmazását is jelenti egyben!

Konkrét vizsgálataimban az előzőekben megfogalmazott folyamatokat elemeztem. 2014 tavaszán kérdőíves felmérés keretében információkat kaptam arról, hogy a vállalkozók saját vállalkozásuk főbb adatait (vagyonösszetétel, mérlegszerkezet) mennyire ismerik, milyenek ítélik meg a vállalkozási környezetüket, hogyan minősítik és hogyan alkalmazzák a tervezési módszereket, van-e informatikai feltételrendszer az információkezelésnek, ismerik-e az önköltség számítási lehetőségeket és élnek-e ezekkel a módszerekkel.

Összességében 53 vállalkozásról sikerült adatokat gyűjteni, a végleges feldolgozásba 44 vállalkozás került be, amelyek megfeleltek a KKV méretnek és a tanulmány címében megfogalmazott földrajzi kritériumnak. A vizsgálataimat a 2011-től rendszeresen begyűjtött információk elemzése is megalapozza, amelyek sajnos az egyes évek összehasonlítását, s az eltérések jellegének megállapítását nem szolgálják, mert az adatszolgáltatói kör évről évre eltérő és kis elemszámú.

2. VIZSGÁLATOK-EREDMÉNYEK

A vizsgált vállalkozások három kelet-magyarországi régióból kerültek ki az 1. ábrán látható területi eloszlásban.

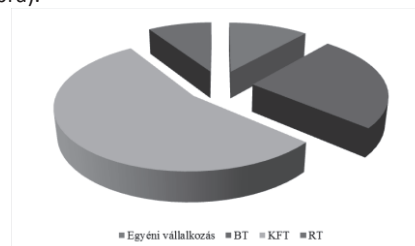


1. ábra A vizsgált vállalkozások régióon belüli megyék szerinti megoszlása, %

Forrás: saját számítás

A vállalkozások megyei szintű területi elhelyezkedése a vizsgálatok szempontjából nem mérvadó, viszont esetleges összefüggés tárható fel az egyes megyék átlagos GDP-vel való ellátottsága és a vállalkozások tőke ereje között. Ez esetünkben nem volt kimutatható ($R^2 = 0,14$).

A vállalkozások jogi forma szerinti megoszlásában négy kategória kerül megkülönböztetésre: a három gazdasági társasági forma mellett megjelenik az egyéni vállalkozás, amely azért indokolt, mert a vizsgált vállalkozások esetén viszonylag nagy tőkeerő és ezzel összefüggő komolyabb tevékenységtervezés is jellemző rájuk, amely több társaságnál sem volt ilyen mértékű (2. ábra).



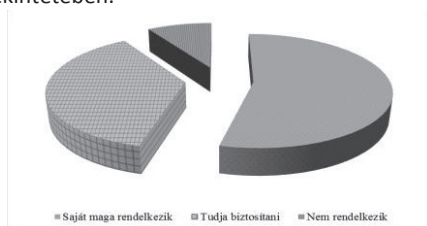
2. ábra A vizsgált vállalkozások jogi forma szerinti megoszlása, db

Forrás: saját számítás

Az elemzésbe azért nem került be kilenc vállalkozás, mert méretei meghaladták a KKV kategóriát, ezáltal torzították volna a

kimutatások eredményeit, amelyeket viszont kifejezetten a KKV-ra jellemzőek.

A vállalkozási tevékenységhez természetesen szükség van szakmai hozzáértésre, tapasztalatra és elvárt a megfelelő szakmai végzettség is. A vállalkozások 91 %-nál ez adott volt, a vezetők vagy már a vállalkozás indításakor eleve rendelkeztek szakirányú végzettséggel, vagy a kezdeti működés során szereztek végzettséget tanúsító bizonyítványt. A szakmai hozzáértést mutatja az a tény is, hogy a menedzserek 53% - a felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. A kérdőív rákérdezett a vállalkozás irányításához kapcsolódó szakmai ismeretek meglétére, amely a gazdasági folyamatok tervezési, szervezési, pénzügyi területére vonatkozott, tehát a vállalatirányítási tevékenységre. A helyzet e tekintetben már kedvezőtlenebb, mint a szakmai hozzáértésnél volt tapasztalható. A menedzserek mindössze 54%-a szerzett korábban dokumentáltan gazdálkodással összefüggő ismereteket, 37%-uk vélekedett úgy, hogy a vállalkozáson-családon belül hozzáférhető ez a fajta szaktudás, s mindössze 9%-uk jelezte, hogy nincs és hiányzik is nekik az ilyen típusú ismeret (3. ábra). 2011-es hasonló szempontra elvégzett vizsgálataimhoz képest ezek a menedzsmenti jellemzők jelentősen javultak, különösen a menedzserekre vonatkozó értékek tekintetében.



3. ábra A vállalkozók gazdálkodási szakismerettel való rendelkezése

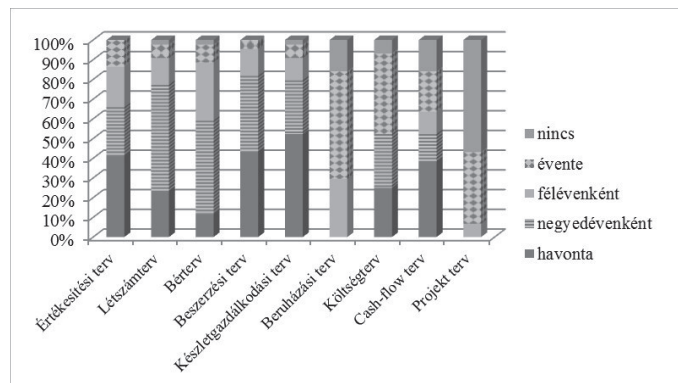
Forrás: saját számítás

A fenti ábrából kitűnik, hogy a vállalkozások közel felénél hiányoznak a vállalat-szervezéshez-irányításhoz szükséges korszerű gazdálkodási ismeretek. Akik számára hiányzik e szaktudás, még kedvezőbben minősíthetők, mint azok, akik úgy vélik, hogy a tapasztalati úton

megszerzett tudással hosszú távon tervezni és megalapozott döntéseket tudnak hozni. A gazdasági folyamatokban ez a réteg minősíthető a legveszélyesebbnek akár a környezetükre, akár saját magukra nézve is, ugyanis a döntéshozzáértési folyamataikra a rutin és nem a megalapozottság a jellemző.

A vizsgálatba vont vállalkozások 87%-a nyilatkozta, hogy a működés során már merültek fel likviditási gondok. A likviditási problémák megítélései meglehetősen eltérőek voltak a vállalkozói szemlélet függvényében. A válaszok nehezen kategorizálható minőségi jellemzőkként nem voltak alkalmasak kvantitatív mérőszámokkal is alátámasztható reprezentatív értékelésre. Likviditási zavarként értelmezték a néhány napos fizetési késedelemtől a több hete-hónapja, esetenként már peres eljárás alatt lévő nem teljesített kötelezettségeket egyaránt. A nagy arányban megjelenő fizetési gondok még jobban felhívják a figyelmet a folyamatok tervezésére, kontrollálására még kis-és közepes vállalkozási méretek esetén is, bár ennek ellentmondanak azok a vállalkozói megjegyzések, amelyek a kiszámíthatatlan követelésteljesítésekről, a megrendelések ingadozásáról, végső soron a bevételek realizálásának nehézségeiről tesznek említést, azaz nem a vállalkozótól függenek közvetlenül.

Következő vizsgálati terület a vállalkozások üzleti terveire kapcsolódott. A vállalkozásoknak 22%-a rendelkezett a tevékenység indításakor üzleti tervvel, azok többsége is kifejezetten a pénzügyi tervek által nyújtott kezdeti hitelek felvételéhez kötődött. A működés során már többségük (67%-uk) rendelkezett teljes vagy részleges tervvel, amelyek többnyire operatív szintűek voltak (4. ábra), valamint a külső források megszerzéséhez csatolt középhosszú távú üzleti tervek. A vállalkozási méret (vagyon, alkalmazotti létszám) és a tervek rendelkezésre állása között szoros összefüggés volt, a vizsgálatba vont nagyobb méretű vállalkozások mindegyike rendelkezett tervvel, az egyéni vállalkozásoknak mindössze csak 50%-a.



4. ábra A vállalkozások tervkészítési jellemzői, %

Forrás: saját számítás

Az ábráról jól kitűnik, hogy a vállalkozások zöme az értékesítést, a beszerzést, készleteket, a termelést, a bevételeket és a költségeket tartja érdemesnek megtervezni. A KKV-k többsége nem érzi fontosnak a létszámok, a bérek és ami meglepő a likviditás és a cash flow tervezését. Ezen tervarányok is jól érzékeltetik a vállalkozások értékítéletét az egyes vállalati funkciók terén, valamint a gazdálkodási folyamatok kiszámítható – ésszerű tervezhetőségét illetően.

A kérdőív a vállalkozások ténylegesen kontrollingleg tevékenységére is rákérdezett. A válaszokból kiderült, hogy a kis méret, a viszonylag szűk tevékenységi kör, a humán erőforrás hiánya és a viszonylag magas ráfordítási igény miatt nem alkalmaznak tudatosan és rendszeresen kontrollinglegmódszereket a működésük során (76%). A részletesebb rákérdezések viszont igazolták, hogy a vállalkozók többsége - igaz változatos módon - mind a termeléshez, mind az értékesítéshez, mind az egész vállalat értékeléséhez rendszeresen felhasználja a kontrollingleg által használt mutatókat: közvetlen és általános költségeket, kalkulált értékesítési

árakat, tőke-, illetve költséghatékonyságot, likviditási mutatókat, ROA, ROI mutatókat, pénzáramlásokat (CF, BCF), stb.

S kik szolgáltatják ezeket az adatokat a vállalkozóknak ténylegesen kontrollinglegot végző alkalmazottak hiányában? Sok vezető hajlandó fizetni ezekért a szolgáltatásokért a könyvelő irodák felé, ahol az input adatok többsége a pénzügyi számviteli nyilvántartásokból amúgy is rendelkezésre áll.

3. ÖSSZEZÉS

A 2014-es felmérés értékeléséből is kitűnik, hogy a KKV-k vezetői tisztában vannak azzal a ténnyel, hogy korszerű vállalatirányítási – kontrollingleg szemlélet nélkül hosszú távon nagy valószínűséggel csökken az eredményességük azokkal szemben, akik ezeket a módszereket a folyamatokba építetten rendszeresen alkalmazzák. Ennek kivédése érdekében pótlólagos ráfordítások felhasználásával a vállalkozás sajátosságaira illesztett információs rendszer kialakítása szükséges, amelynek működtetésével a vállalkozás alkalmazkodóképessége, rugalmassága és versenyképessége is fokozható.

IRODALOMJEGYZÉK:

- [1] Hágen István Zsombor(2008): Kis és középvállalkozások versenyképességnek növelése kontrollingleggal, PhD értekezés. Gödöllő GSZDI, 106. p.