

Ki kezelje a kasszakulcsot?

A kisvállalati szektor tulajdonosainak gazdasági ismerethiánya termeli újra a tartós versenyképességi hátrányt

Bodonyi Andrea

DOI: 10.14267/VILPOL2024.06.12

Absztrakt

A kis- és középvállalkozások számára elengedhetetlen egy olyan átfogó gazdasági szemlélet, amely egyaránt figyelembe veszi a mikro- és makrogazdasági tényezőket. Az üzleti kultúra és a vállalatvezetők gazdasági képzettségének hiánya gyakran korlátozza a vállalkozások lehetőségeit, különösen az optimális finanszírozási forma megválasztásában a támogatások elnyerésében és a rendelkezésre álló erőforrások stratégiai felhasználásában. Kutatásom célja, hogy bemutassa, hogyan járulhat hozzá a gazdasági szempontok tudatos integrálása a kis- és középvállalkozások fenntartható versenyelőnyének megteremtéséhez, és ezáltal a szektor egészének növekedéséhez. A tanulmány több nézőpontból vizsgálja a gazdasági szemlélet jelentőségét a vállalatvezetésben, és arra a következtetésre jut, hogy a pénzügyi szaktudás integrálása kulcsfontosságú a hosszú távú siker érdekében. Ez megvalósítható belső erőforrásokkal, tanácsadással vagy továbbképzéssel is. Összességében a pénzügyi szaktudás formája kevésbé lényeges, a legfontosabb annak hatékony és szakértői kezelése, amelyhez a megfelelő támogatást biztosítani kell a vállalatok számára.

A hazai kkv szektort jellemzi a stratégia és gazdasági szaktudás hiánya

Számos tanulmány és cikk foglalkozik a kkv-k sikertényezőinek azonosításával, melyek között is nagy hangsúlyt kapott a gazdasági szakértelem elengedhetetlen megléte a vállalatirányításban, a stratégia-alkotás és annak mentén való működés fontossága.

A stratégia útmutatót nyújt a vállalat számára, mellyel a vállalkozás meghatározhatja a hosszú távú céljait, és kidolgozhatja az ezek eléréséhez szükséges lépéseket. A stratégia alapot szolgáltat a vállalatnak, hogy összpontosítani tudja erőforrásait a legfontosabb prioritásokra, ezáltal képes legyen elkerülni az olyan ad-hoc, szuboptimális döntéseket, tevékenységeket, melyek hosszabb távon nem szolgálják a növekedést, illetve a gazdaságos, jövedelmező működést. A jól átgondolt stratégia segíthet a vállalkozásnak versenyelőnyt szerezni a piacon, mely által

azonosíthatja és kihasználhatja a piaci lehetőségeket, valamint megkülönböztetheti magát versenytársaitól. A stratégia szintén fontos szerepet tölt be a kockázatok azonosításában és kezelésében, mely által proaktívan kezelhetőek a potenciális problémák, és csökkenthetőek a negatív következmények valószínűségei. A hosszú távú, stratégiai szemlélet megléte a vállalkozásnál javítja a munkavállalók motivációját, elköteleződését a vállalat céljai iránt azáltal, hogy megértik, munkájuk hogyan járul hozzá a vállalkozás sikeréhez. Mindezek miatt is fontos, hogy minden vállalkozás rendelkezzen átgondolt és jól megtervezett stratégiával, melyet folyamatosan felülvizsgál és igazít a megváltozott környezeti tényezők mentén.

A hazai versenyképes cégekre általánosságban jellemző, hogy fiatal, határozottan nemzetközi keretekben, stratégia mentén gondolkodó, innovatív és az innovációt gazdasági szakértelem jelenléte miatt előnyére fordítani tudó vállalkozások (Győri & Czakó, 2018). Ezek a vállalatok sajnos csak kis részét alkotják a hazai kkv-k-nak. A magyar kkv-k kisebb arányban kereskednek külföldi partnerekkel akár az EU-n belül vagy a világ többi részével, mint az uniós kkv-k (European Central Bank, 2024). Szanyi-Gyenes és Almási (2021) kifejezetten olyan hazai cégeket vizsgált, amelyek nemzetközi piacra törekednek. Közös jellemzőként elmondható a vizsgált cégekről, hogy már a kezdetektől rendelkeztek egy biztos jövőképpel, akár formális stratégia, akár informális terv formájában, végig nemzetközi keretekben gondolkoztak. A tanulmányban felhasznált, félig strukturált mélyinterjúkban olyan információk szerepeltek, amik rámutattak a fejlődés által hozott szakmai vezetési igényre, különösen akkor, amikor külső befektetők jelentek meg. A vizsgált cégek versenypozíciójuk növelésének elengedhetetlen részeként tekintenek az üzleti terv megalkotására, még ha erre csak külső szereplők hatására került is sor. A felmérésben magukat kevésbé sikeresnek tartó cégek a stratégia hiányát, valamint az ebből fakadó bizonytalanságot határozták meg hátráltató tényezőként (Almási & Szanyi-Gyenes, 2024). Azon kis méretű, fiatal, és exportorientált vállalkozásoknál, melyeknél megfigyelhető a magas szintű hitelezés, korszerű banki eszközök, sokfajta biztosítás használata, valószínűsíthető a tanult vállalkozói és pénzügyi szakmai tudás megléte (Győri & Czakó, 2018). Egyvezetős vállalatoknál nagyobb a versenyképességet gátló tényezők hatása, ez részben a hiányzó szakértelemnek és management tudásnak tulajdonítható.

Az országban működő kkv-k a tudás-intenzív szektorban és az építőiparban a munkahelyek 90%-át adják. Hazánkban elmondható, hogy magas a vállalatok megszűnési aránya, különösen az első 5 éven belül. Mindezt a nemzetközi irodalom az alacsony termelékenységére és a kkv irányítóinak hiányos pénzügyi tájékozottságára vezeti vissza.

A kkv-k körében az innováció is viszonylag gyenge, a termékinnovációt vagy üzleti folyamatinnovációt bevezető kkv-k aránya az uniós átlag alatt van. Az innováció háttérbe szorulásában a nem megfelelően megalapozott pénzügyi, gazdálkodási döntések szerepe hangsúlyos. Jellemző, hogy a kísérletező, innovatív vállalatok kisebb arányban érzékelnek versenyképességet gátló tényezőket, de ezekből a cégekből lényegesen kevesebb is van.

Stratégia és üzleti terv fontossága

A stratégia alapján készül a vállalat üzleti terve és a különböző időtávokra lebontott pénzügyi terv, mely a stratégia megvalósíthatóságát mutatja meg számokban, pénzügyi mutatókban. A stratégiára épülő üzleti terv különösen fontos szerepet tölt be a vállalkozás fejlesztése, külső forrás, tőke bevonása, pályázatokon történő sikeres részvétel során. A befektetők az üzleti terv alapján ítélik meg a vállalkozás életképességét és a befektetés megtérülésének valószínűségét. A stratégiai tervezés során figyelembe kell venni a gazdasági tényezőket és olyan célokat kell kitűzni, amelyek fenntartható növekedést és jövedelmezőséget biztosítanak. A kitűzött célok megvalósulását pedig monitorozni, a terv tény eltéréseket elemezni szükséges.

Mindezekhez a vállalkozásnak képesnek kell lennie a pénzügyi, likviditási tervek és kimutatások összeállítására, értelmezésére és a vállalat teljesítményének értékelésére, javítására, a befektetési, valamint megtakarítási lehetőségek azonosítására, a kockázatok felmérésére és kezelésére. A gazdaságos működéshez elengedhetetlen a vállalkozás termék-, és szolgáltatáskínálata versenyképes árképzésének megvalósítása a piac és a termék/szolgáltatás szintű önköltség elemzésével, valamint a hatékony erőforrás optimalizálás és a bevételek maximalizálása mellett a költségek – stratégiával összhangban lévő, elvárt árrést biztosító – minimum szintre történő leszorításával.

A finanszírozás tekintetében a célkitűzések mentén fontos kialakítani a forrásszerkezetet a finanszírozók/befektetők által elvártak teljesíthetőségének mérlegelésével, figyelembe véve a bevonásra kerülő forrás költségeit, az általa finanszírozott eszköz típusát, élettartamát, a vállalkozás likviditási és jövedelmezőségi helyzetét rövid és hosszú távon. A növekedéshez elengedhetetlenek a stratégiai célkitűzésekkel összhangban tervezett és megvalósított beruházások, K+F tevékenységek. Ezen nagy értékű (tárgyi és immateriális) eszközökbe való befektetési döntés meghozatalát alapos előkészítés, tervezés kell, hogy megelőzze, mely során értékelni kell a beruházás megtérülési idejét, az eredményességre (az eszközök bekerülési, valamint maradvány értékét és az aktiválását követő időszakban elszámolt értékcsökkenését is figyelembe véve) és likviditásra gyakorolt hatását, a finanszírozási forma optimális megválasztásával.

Jól átgondolt pénzügyi terv = optimális forrásszerkezet és kedvező finanszírozási költségek = kockázatcsökkentés

A kkv-k számára is jelentős számban állnak rendelkezésre forrásbevonási lehetőségek. Töretlen a sikere a rövidlejáratú-, főként a folyószámlahiteleknek a kkv-k körében, egyre nagyobb arányban vesznek részt a Széchenyi és más támogatott hitelprogramokban, valamint lízingkonstrukciók igénybevételében, de továbbra is alacsony arányú a tőkebevonás, vagy egyéb más finanszírozási formák, mint pl a faktoring igénybevétele. A folyószámlahitelek azonnali, de drága megoldást nyújthatnak pénzügyi problémákra, melyek népszerűsége megfelelő cash flow tervezés hiányában nem tekinthető meglepőnek. Az a vállalkozás, amelyik rendelkezik vállalati szintű és ahhoz igazított gazdasági, pénzügyi stratégiával, valamint kellő gazdasági szakértelemmel, képes az optimális megoldást megtalálni tevékenysége finanszírozására akár rövid, akár hosszú távon.

Az utóbbi éveket a kkv szektorban az alacsony megtakarítási szint, tartalékolás hiánya jellemezte, amellet, hogy a Covid, majd a háborús és az inflációs környezet azonnali finanszírozást kívánt a kereslet csökkenés következtében megnövekedett készletek és energiaárak finanszírozására. 2024-et már a mérséklődő energiaárak, ezáltal a növekvő kereslet és finanszírozás szempontjából kedvezőbb kamatkörnyezet jellemzi. Azon vállalkozások, melyek nem rendelkeznek tartalékokkal és a folyamatos változásokhoz igazított pénzügyi tervvel, jelentős mértékben kitéttek a drágán elérhető finanszírozási források okozta pénzügyi terheknek és kockázatoknak.

Azon vállalkozások, melyek a gazdasági környezethez képesek igazítani rövid és hosszú távú működésüket (mérsékelt költségek és ráfordítás mellett beruházni, készletet felhalmozni, befektetni, tartalékolni és mindezekhez a forrásszerkezetet optimálisan kialakítani), gazdaságosabb üzletvitel mellett jelentős piaci előnyre tehetnek szert. Mindehhez szükséges stratégiai és operatív szintű tervezés és elemzés, a gazdasági környezet ismerete, annak változásához való adaptációs készség és képesség, mellyel a saját üzleti vállalkozását értő tulajdonos nem feltétlen rendelkezik egyszemélyben.

A gazdasági szaktudás kulcsszerepe – betöltheti-e egy könyvelő a gazdasági vezető helyett?

Számos kutatás (lásd például: Makronóm Intézet, 2022), sikeres kkv tulajdonosok és kkv-kal üzleti kapcsolatban álló gazdasági szakemberek világítanak rá arra, hogy a stratégia mellett a sikeres vállalkozások megfizetik a szaktudást, befektetnek a tudásba, azonban a magyar kkv szektor jelentős hányada nem foglalkoztat megfelelő gazdasági végzettséggel, tapasztalattal rendelkező munkavállalót, vezetőt, ezt a tudást külső forrásból (ismeretségi körből, internetről, ritkább esetben szakmai fórumok, konferenciák keretében), leginkább könyvelőktől igyekszik megszerezni. Míg 2019-ben a vállalkozások 86%-a külsős könyvelőt, könyvelőirodát bízott meg, addig 2021-ben már a vállalkozások 23%-a látta el cégen belül a könyvelési feladatokat, így egy javuló tendencia figyelhető meg a saját könyvelő foglalkoztatásával kapcsolatosan (Zatik, 2021).

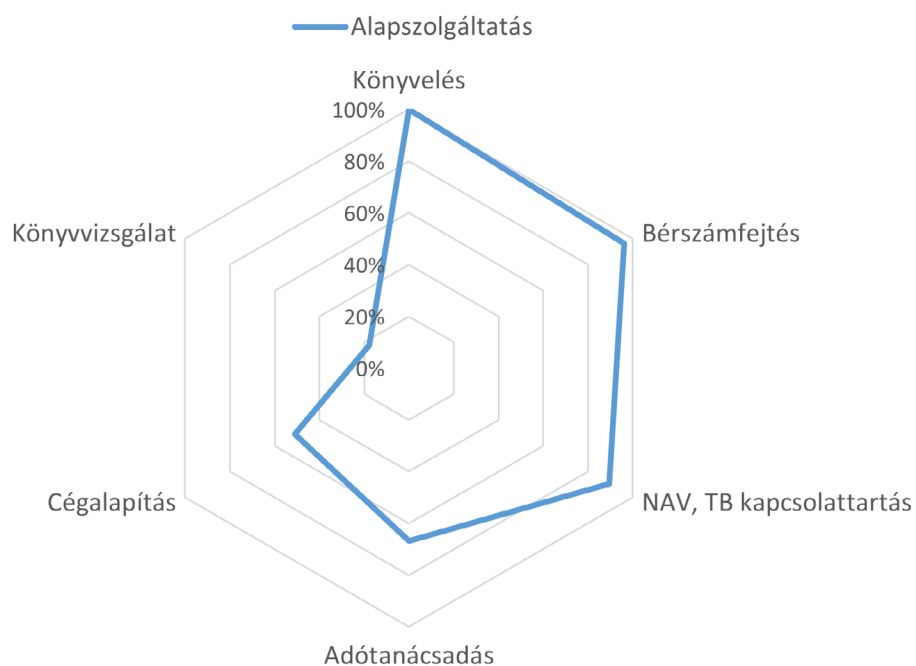
A mikrovállalkozásokról elmondható, hogy alacsony létszámuk révén többnyire könyvelőt, könyvelőirodát bíznak meg a könyvelési feladataik ellátására. A könyvelő hozzáadott értékét a törvényi előírások teljesítésében látják, általában a számvittel kapcsolatos kérdések terén a cég adózás előtti eredménye foglalkoztatja a tulajdonost. A kisvállalkozások többsége már vállalaton belül alkalmaz könyvelőt a tagoltabb munkaszervezet és komplexebb tevékenységi kör miatt, cégmérettől függően költséghatékony megoldássá válik az egy-, vagy több saját könyvelő alkalmazása. A középvállalkozási méretnél a számviteli adatfeldolgozás átalakul a cég üzleti modelljének tükrében, a pénzügyi számvitel mellett a vezetői számvitel is szerepet kap. A saját könyvelők elengedhetetlen részét képezik a vállalkozásnak, emellett újabb pozíciók kialakulása is megfigyelhető, mint például a vállalkozás által alkalmazott kontroller megjelenése (Hágen & Holló, 2017).

Alapvetően a vállalat által megbízott könyvelőtől elvárt, hogy azt a tevékenységet végezze el a vállalkozás számára, amelyre megbízást kap és amiért megfizetik. Ez leginkább a napi pénzügyi

tranzakciók feldolgozására, a számviteli kimutatások, adóbevallások elkészítésére, esetlegesen bérszámfejtésre korlátozódik, amit kísér a számviteli és a kapcsolódó adózási előírásoknak való megfeleléssel összefüggő tanácsadás. Ezzel szemben a könyveltetők 63%-a elvárja a tanácsadást is a könyvelőjétől – nem leszűkítve adózási kérdésekre (Zatik, 2021).

Annak érdekében, hogy becsülhető legyen, milyen arányban szerepelnek a könyvelők piacának kínálati oldalán a különböző szintű szolgáltatások – kiemelt figyelmet fordítva az olyan tanácsadási szolgáltatásokra, mint az üzletviteli, gazdasági vagy stratégiai tanácsadás –, a Könyvelők.hu online könyvelőket és könyveltetőket összekötő platformon szereplő 483 könyvelőiroda által nyújtott szolgáltatásokat elemeztük. A cégek által megjelölt címkék szerint a következő tevékenységek mondhatóak az alapvető könyvelői feladatkör részének.

1. ábra: Tevékenységet feltüntetető cégek által ellátott tevékenységek



Forrás: saját szerkesztés

A fentiek szerint elmondható, hogy a vizsgált könyvelők mindegyike végez könyvelést és jelentős arányban (95 %-ot meghaladón) bérszámfejtési szolgáltatást is vállalnak, míg adótanácsadással a könyvelők kétharmada, könyvvizsgálattal már csak 20% alatti aránya foglalkozik.

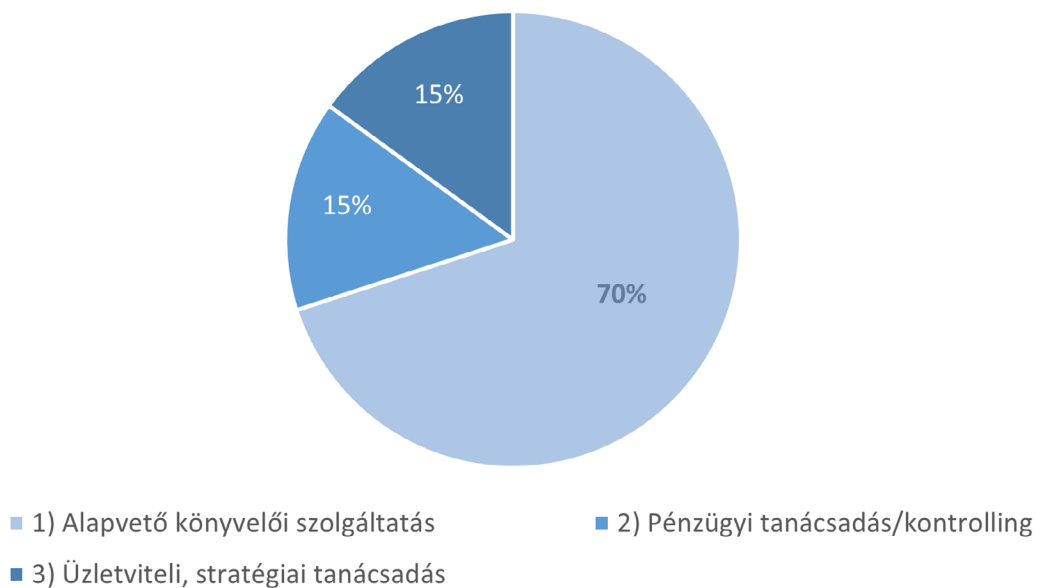
Az alapszolgáltatásokban nem szereplő szolgáltatások feltérképezéséhez az adatbázisban fellelhető cégekből 100-at véletlenszerűen kiválasztottunk, majd az általuk kínált részletes szolgáltatási leírások alapján alakítottunk ki 3 szolgáltatási szintet:

1. alapvető könyvelői szolgáltatások (lásd 1. ábra),
2. pénzügyi tanácsadás/kontrolling,
3. üzletviteli/stratégiai tanácsadás.

A 3 szint egymáshoz való viszonyát tekintve egymásra épül, tehát az a cég, ami például a 3)-as csoportba tartozik, elmondható, hogy az 1)-es és a 2)-es csoport szolgáltatásait is nyújtja.

A legtöbb könyvelő cég által nyújtott szolgáltatás közt nem szerepel gazdasági, üzletviteli, stratégiai tanácsadás, és a pénzügyi tanácsadás is csak ritkább esetben. Amikor extra, az alapvető könyvelői feladatokon kívüli szolgáltatások mégis megjelennek könyvelő cégeknél, akkor az vagy gazdasági szaktudású, gyakran diplomás közgazdász jelenlétével magyarázható, vagy az erre nem képezített könyvelő piaci igények kielégítése érdekében tett lépéseként.

2. ábra: Könyvelők által nyújtott szolgáltatások megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

A könyvelők 54%-a egyedül könyvel (Zatik, 2021), akik túlnyomó többsége, 81%-a az 1)-es, azaz alapvető könyvelési szolgáltatást nyújtók csoportjába tartozik. Az egyszemélyes könyvelőirodák 13%-a vállal csak stratégiai tanácsadást, továbbá az egyedül könyvelőkről általánosságban elmondható, hogy bizonyos méret feletti cégeket már nem tudnak elvállalni, hiszen a vállalkozások méretének növekedése a komplexitás növekedésével jár együtt, egyre több könyvelőre és sokrétűbb tudásra van szükség.

Míg a könyvelők egy szűk köre karrierjük során pénzügyi, gazdasági vezetői pozícióig jut (Fizetesek.hu, 2024), jelentős részük viszont üzletviteli vagy stratégiai tanácsadásra nincs képezve, nem rendelkezik elegendő tapasztalattal. Egy hazai könyveléssel foglalkozó cég vezetője a következőképpen fogalmazott a 2021-es Nagy Könyvelési Felmérés eredményeire reflektálva: „Ami a felmérésből erősen kirajzolódott, hogy a vállalkozók nincsenek tisztában a saját kötelezettségeikkel, és a támogatást minden esetben a könyvelőktől várják, mert azzal sincsenek tisztában, hogy mi egy könyvelő igazi feladata.” (Retcon, 2024, 4. bekezdés)

Mindemellett azt látjuk, hogy a könyvelők nincsenek megfizetve a tanácsadásért, 60%-uk kér egyes esetekben az alap könyvelői tevékenységen túli, egyéb szolgáltatásért díjat. A könyvelők 62%-a havi fix összegért dolgozik, további 26%-a pedig az alaplíj mellett bérszámfejtésért számít fel díjat. Egy hazai online könyvelői oldal szerint az átlagos kiinduló havi díjak – a náluk regisztrált könyvelők alapján – az egyéni vállalkozások esetén 18.000 Ft, egy bt esetén 28.000 Ft, míg egy kft számára 35.000 Ft. Fontos megemlíteni, hogy a könyvelési díjakat sok tényező befolyásolja, az árbevétel mértéke, havi bejövő és kimenő számlák, bevallások típusa és gyakorisága, külföldre értékesítés stb., így az átlagok hozzávetőlegesek, valamint az átalányadózás visszaszorulása is drágítja a könyvelői szolgáltatást (Bookkeepie, 2024). Összehasonlításképpen ezek a havi díjak nem érik el egy junior munkatárs óradíját egy komplex gazdasági szolgáltatást nyújtani tudó tanácsadócégnél. Ennek ellenére a legtöbb kkv ezekre a havi díjakra számít, ilyen térítés mellett várja el az alapvető könyvelői szolgáltatáson túl akár a teljeskörű gazdasági tanácsadást is.

A könyvelői piac elemzése alapján elmondható, hogy a kkv szektor nagy mértékben támaszkodik a könyvelőkre a könyvelési alapszolgáltatáson felül is, melyet általánosságban nem, vagy nyomott áron fizet meg. A könyvelői szakma igyekszik a kereslethez alkalmazkodni, viszont az elvárt, de rendelkezésre nem álló szaktudás gátat szabhat mindennek. Az alapvető könyvelői feladatok ellátásán túl a vállalkozásnak szüksége van egy olyan gazdasági szaktudással és tapasztalattal rendelkező szakértőre, vezetőre, aki felel az alábbiak végrehajtásáért is:

- A vállalkozás gazdasági stratégiájának kidolgozása és végrehajtása;
- A költségvetés elkészítése, nyomon követése és elemzése;
- Cash-flow/likviditás tervezés és management;
- A bevételek és kiadások ellenőrzése, kontrolling;
- Befektetések, beruházások, finanszírozás tervezése, management;
- A belső kontrollrendszer működtetésének felügyelete;
- A pénzügyi kockázatok azonosítása és kezelése;
- Kapcsolatépítés a bankokkal, befektetőkkel és más külső partnerekkel;
- A vezetőség/tulajdonos tájékoztatása a gazdasági helyzetről, javaslattétel a teljesítmény javítására, megtakarítási lehetőségek azonosítása;
- Pályázati lehetőségek azonosítása, pályázatokon történő részvétel lebonyolítása;
- A jogszabályi előírások betartása, betartatása.

Mindezen feladatok ellátását jelenleg a könyvelőktől elvárni nem reális, hiszen míg a gazdasági vezető egy holisztikus szemléletű stratégiai gondolkodó, aki a cég teljes gazdasági tevékenységét felügyeli, addig a könyvelő egy technikai szakértő, aki a napi pénzügyi tranzakciók feldolgozásával és a jogszabályi megfelelés biztosításával foglalkozik. Ahhoz, hogy a könyvelők a gazdasági vezetői feladatokat is képesek legyenek ellátni, elengedhetetlen a továbbképzésük,

a vállalkozások stratégiai tervezésébe, operatív folyamataiba történő bevonásuk. Ez a könyvelőktől jelentős befektetést igényel, melyet a könyvelési díjakban érvényesítenének, drágítva ezzel a komplexé vált szolgáltatásukat. A megemelt díjak oly mértékben drágíthatják a könyvelői szolgáltatást, hogy sok vállalkozás nem tudná kigazdálkodni. Meg kell említeni, hogy az egyre idősödő könyvelői szakma gazdasági tudásának fejlesztése sem egyszerű feladat (Zatik, 2021). A komplex tanácsadás jelenleg is elérhető a piacon, de az alacsony keresleti adatok azt mutatják, hogy nem népszerű, drága megoldás egy kkv számára.

A gazdasági szaktudás meglehetősen elengedhetetlen egy vállalkozás sikerességéhez, de ha egy tapasztalt gazdasági vezető alkalmazása megfizethetetlen, a könyvelő nem nyújt komplex gazdasági tanácsadást és a bankok leginkább a saját termékeik értékesítésében érdekelten segítenek, mi tévők legyünk?

Külső szaktudás bevonása: Tanácsadás / Interim gazdasági vezető

Külső management bevonása új lendületet és extra kompetenciákat, széles körű iparági, gazdasági és eltérő méretű, kultúrájú cégeknél szerzett tapasztalatot hozhat, azonban számos hazai cég nem él ezzel a lehetőséggel a professzionalizáció elérésében, annak ellenére, hogy sok esetben kedvezőbb megoldást kínál, mint a munkavállalóként való foglalkoztatás (Vajdovich et al., 2022). Ma Magyarországon egy vezetői pozíció betöltése a munkáltató számára átlagosan 3-7 hónap. Ebbe beletartozik a hirdetések, fejezetes megbízásának ideje, a pályázatok beérkezése, értékelése, interjúk, alkalmassági tesztek, tárgyalások a kiválasztott személlyel, a kiválasztott személy felmondási ideje előző munkahelyén stb. Eközben a távozó munkatárs átlagosan 1-3 hónapot tölt el a cégnél.

Egy megfelelő szaktudással és tapasztalattal rendelkező gazdasági szakember/vezető munkavállalóként való alkalmazása – magas bérigénye miatt – a kkv-k nagy része számára megfizethetetlen, illetve a pozíció elképzelhetően nem tud perspektívát nyújtani az adott szakember számára. Ezekre a problémákra lehet jó megoldás a külső szakértő bevonása egyrészt a tanácsadás, másrészt az interim management formájában. Mindkét konstrukció keretében – a megbízás jellegétől függően, de általánosságban – a szakember(ek) által az átvilágítást követően megtervezésre, kialakításra kerülnek az optimálisnak vélt gazdasági működés keretei, rendszere.

Míg a tanácsadás keretében konkrét feladatok elvégzésére kap a tanácsadó megbízást, felelősség csak ezen szerződött feladatok ellátásáig, azon időkereten belül terheli. Az interim management keretében egy vállalkozás rövid (általában 3-12 hónap) időszakra bíz meg egy tapasztalt gazdasági vezetővel azzal, hogy az átvilágítást követően alakítsa ki a gazdasági folyamatokat, rendszereket, szabályozókat, finanszírozási és gazdálkodási kereteket, építse ki a kapcsolatokat a partnerekkel, vezetőként irányítsa a gazdasági szakterületet. A külső szakértő által kiépített rendszer napi szintű működtetése a betanítást követően egy kevésbé nagy tapasztalattal rendelkező munkavállaló által is megoldható. Kezdetben ki kell alakítani a folyamatot, ami többszörös erőforrás ráfordítást is megkövetelhet, de ez már rövid távon is megtérül, mert nem igényel további mikromanagementet az első számú vezetőtől, mindenki tudni fogja a feladatát az adott folyamaton belül.

Az interim manager minden esetben know-how-t hoz a cégbe, mely ötvözi a tanácsadók strukturált munkáját és az alkalmazott vezető gyakorlati tapasztalatát, vezetői képességét. Az interim manager széles hatáskörrel felruházott vezető, aki a napi operatív vezetői munkája során meg tudja szervezni a szükséges munkatársi csapatot és teammunkában meg tudja valósítani a kívánt célokat. Mindezt úgy, hogy szem előtt tartja megbízásának időbeni határait, azaz nem teszi magát a jövőre nézve nélkülözhetetlenné.

1. táblázat: Az interim manager és tanácsadó alkalmazásának különbségei

	Interim manager	Tanácsadó
Rendelkezésre állás	Azonnal bevezethető	Azonnal bevezethető
Munkavégzés	Elvégzi a munkát	Tanácsot ad
Felelősség	Felelősséget vállal	Nem terheli felelősség
Erőforrás	Többlet erőforrást visz a szervezetbe	Erőforrást von(hat) el a szervezettől
Tapasztalat	Végrehajtási tapasztalata van	Módszertani tapasztalata van

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat: Az interim manager és alkalmazott vezető alkalmazásának különbségei

	Interim manager	Alkalmazott vezető
Rendelkezésre állás	Nincs betanulási idő	Betanulási-, próbaidő szükséges
Munkavégzés	Legjobb minőségű, fókuszált	Saját pozíció erősítése, fenntartása
Időkeret	Csak a szükséges ideig van jelen	Határozatlan idejű munkaszerződés
Juttatás	Nincs felmondási idő, végkielégítés, egyéb juttatás, csak a megállapodott időelszámolás, akár sikerdíj	Felmondási idő, végkielégítés, havi fizetés és járulékok, egyéb juttatások
Tapasztalat	Végrehajtási tapasztalata van	Végrehajtási tapasztalata van

Forrás: saját szerkesztés

Az interim management számos európai országban széles körben elterjedt, amely gyors és effektív vállalati megoldásokat nyújt számos üzleti helyzetben. Az Egyesült Királyságban végzett felmérés szerint az interim managementet alkalmazók a vállalati transzformációhoz (18.4%), projekt managementhez (12.9%), pénzügyekhez (11.7%), de akár stratégiához (3.9%) és szerkezetátalakításhoz (2.2%) is igénybe vesznek szolgáltatásokat (Institute of Interim Management, 2023). Jó megoldás generációváltás esetén is, generációváltást támogató áthidaló és/vagy coaching management keretében, amikor empátikus megközelítéssel és pedagógiai érzékkel szigorúan precíz szakmaiságot igénylő feladatot kell ellátni, „soft” átmenetet biztosítva ezzel a családi kézben lévő vállalkozások generációváltásához.

Míg az Egyesült Királyság és a nyugat-európai országok vezetőnek tekinthetőek interim management tekintetében, számos olyan ország és régió is bekapcsolódik a nemzetközi interim manager szervezetek hálójába, mint Csehország, Lengyelország, vagy a balkáni országok. A nemzetközi gyakorlatban nem kizárólag multinacionális nagyvállalatok alkalmaznak interim managert, az Egyesült Királyságban az interim managementre 26%-ban a kis- és középvállalkozások, családi vállalkozások adnak megbízást, a német QRAI Innovation Lab például a kkv-k ská-

lázhatóságára, startupok segítésére specializálódik, a holland SME Interim hasonlóan a kkv-kra fókuszál, a nemzetközi EIM (Executive Interim Management) pedig számos európai országban nyújt kiemelten kkv-k számára is interim managementet.

A hazai interim manager szakma a külföldi példákkal ellentétben szűkebb körben ismert és alkalmazott és leginkább a nagyvállalatokhoz köthető (Bencsik et al., 2019). Az Egyesült Királyságban az interim managerek operatív napra számított átlagos bruttó díja 18%-kal több, mint ha vezetőt alkalmaznának, mellyel nagyságrendileg megegyeznek a hazai nyilvános forrásokból elérhető díjak és bérek alapján számított adatok (Institute of Interim Management, 2023).

Összességében elmondható, hogy a külső, tapasztalt szakemberek tudásának tanácsadás, illetve interim management formájában történő bevonása rövid távon többlet ráfordítással jár a gazdasági szakértő/vezető alkalmazásával szemben, de – feladattól függően – megbízásuk rövid távra szól, így akár már egy évre kivetítetten is jelentős költségmegtakarítást lehet elérni, számottevő haszon mellett.

A meglévő tudás fejlesztése: egyetemek és kamarák szerepe

Az egyetemek szerepe a gazdasági szaktudás átadásában

Kutatások is megerősítették, hogy az egyetemi, akadémiai világ Magyarországon, különösen az üzleti területen viszonylag távol áll a mindennapi vállalati gyakorlattól. Ez nem azt jelenti, hogy a gyakorlat vagy az elmélet előrébb tartana a fejlődési folyamatban, sőt, talán az mondható el, hogy szinkronban vannak, ugyanazokkal a problémákkal szembesülnek. Inkább arról van szó, hogy a két terület nem tud összekapcsolódni, hiányzik többek között a közös nyelv és ebből fakadóan a megoldások közös keresése.

Műszaki területen ez a jelenség kevésbé érzékelhető, aminek oka a multinacionális vállalatok meghatározó szerepe az ipar egészének technológiai fejlődésében az elmúlt 30-40 évben. Ezek a cégek erős ösztönzést adtak és adnak a feltörekvő hazai vállalatok számára a műszaki fejlődésre vonatkozóan. Ugyanez nem mondható el a gazdasági, üzleti területen, hiszen ebben az esetben versenytársként lépnek fel a hazai cégek, ugyanarra a piacra lépnek be, mint ahol tevékenykednek a multinacionális vállalatok. Emiatt üzleti oldalon, az üzleti tudományokban kevésbé jelent meg a nyomás, piaci igény a tudás terjesztésére, közérthető formában történő közvetítésére. Ez tükröződik abban, hogy a műszaki képzésekben a gazdaságtudományi ismeretkör nem kap nagy hangsúlyt.

A gazdaságtudományi egyetemeken működő szakmai műhelyek követik a tudományos élet trendjeit, jelentős publikációs reputációval rendelkeznek, de kevésbé van jelen az a képesség, hogy ezt rendszeresen közvetítsék a vállalkozások felé. Ezek a műhelyek, tanszékek, intézetek rendelkeznek gyakorlati tapasztalattal, ami jellemzően azt jelenti, hogy maguk is folytatnak könyvvizsgálatot, könyvelést, esetleg vállalati pénzügyi tanácsadást. Ez a tevékenység ugyanakkor jelentős mértékben elszigetelten folyik.

Nem csak a hazai egyetemi világra jellemző, hogy a tanszékek, műhelyek, oktatók egymást versenytársnak tekintik, azonban itthon már a felsőoktatáson belüli kooperáció szintje is alacsony, ráadásul jobbra finanszírozás vezérelt és eseti az összekapcsolódás, amelyben a gazdasági élet igényei csak teljesen esetlegesen tudnak megjelenni. Ennek kárát a hazai felsőoktatás és a kkv szektor versenyképességben fizeti meg. Mindezek miatt a naprakész gazdasági szakértelemmel rendelkező vállalatvezetői tudás rendkívül széttagolt az intézményekben vagy intézmények között. Van törekvés arra az egyetemeken felsővezetésének részéről, hogy oldják ezt az izolált jelleget, de eddig ez nem hozott áttörést, talán azért is, mert belülről nehéz megváltoztatni. Egy külső szereplő erre nagyobb hatást gyakorolhatna.

Az együttműködés erősítésére jött létre a duális képzés rendszere. Maga a modell a kezdeti lendületet követően jelenleg keresi a helyét. Sikeresnek elsősorban a multinacionális vállalatok gyakorlatában mondható, ezek a cégek anyaországi tapasztalataik alapján hatékonyan épülnek be a felsőoktatásba. Ugyanakkor a hazai cégek ezt a modellt még kevésbé használják. Ennek nemcsak az az oka, hogy nem tudnak eltanulni a modellt, hanem hogy másra van szükségük: rendszeres tudományos és oktatási együttműködésre, beleértve a műszaki és az üzleti tudományokat is. Ehhez nem elég a jogszabályi környezet, hanem olyan intézményrendszerre van szükség, amelyik képes ezt a közvetítést hatékonyan és magas színvonalon ellátni.

További hátráltató tényező, hogy a felsőoktatás által preferált nagy létszámú továbbképzések az üzleti tudományokban kevésbé célravezetőek. A gazdaság szereplői részéről sokkal inkább a felnőttképzők által alkalmazott rugalmas, kizárólag a lényegre koncentráló, jól célzott és kiscsoportos mentorálási formákra van igény. Előre mutató kivételt az ún. mikrotanúsítványos képzések jelenthetnek, ahol a képzések tervét és az előadókat is a helyi vállalati szereplőkkel közösen rakta össze a Kamara és az Egyetem, ahogy ezt Győr városa esetében is lehet látni. [1]. A helyi gazdasági és munkaerőpiaci igények kielégítése és gyors kiszolgálása kellene, hogy vezérelje a felnőttképzés kínálati oldalát az egyetemi képzések esetén is.

A fenti tendenciák nem jelentik azt, hogy le kellene mondani ezekről a szakmai műhelyekről, illetve a velük való együttműködésről. Ellenkezőleg, a gazdasági szakértelemmel átitatott vállalatvezetési modell hosszú távú sikerességének az a feltétele, hogy a vállalati, a kamarai és az akadémiai láb között harmonikus együttműködés alakuljon ki. Ez biztosíthatja, hogy mindig a legmagasabb szintű tudományos eredmények kerüljenek át a gazdálkodási gyakorlatba, ugyanakkor meg lehessen őrizni azok közérthetőségét és gyakorlat orientáltságát.

A Kamarák szerepe a gazdasági szaktudás közvetítése tekintetében

A területi Kereskedelmi és Iparkamrák tudnak lenni az a közeg, ahol a helyi vállalkozások igényeit ismerve, azokat aggregátan tudják az egyetemekkel közösen igény orientált képzéseké összegyűjteni. A fentebb említett győri modell esetében pl. a „Vezetői számvitel” képzésben kifejezetten cégvezetők és számviteli szakemberek oktatnak közösen, ahol nem akarnak minden vezetőből számviteli gurut képezni, sokkal inkább okosan és jól kérdezni, illetve az adatokat értelmezni tanítják meg a beiratkozó cégvezetőket. A Kamarák 3 módon is tudnak segíteni a legtöbb esetben hiányzó vállalkozásvezetői, gazdasági szakmai tudás transzferálását:

1. A tudásbázis piactere lehetne a Kamara, amely hitelesített és valóban arra alkalmas tanácsadó/mentor/interim manager adatbázissal rendelkezne, melyeket partnerei felé ki tudna ajánlani. Ebben az esetben a minőségbiztosítás kiemelten fontos és megoldandó feladat.
2. A Kamara, mint az egyetemek és a piaci igényeket megjelenítő vállalkozások között közvetítő szervezet (a legtöbb esetben maga is akkreditált felnőttképző szerv) alkalmas lehet a személyre szabott és kizárólag a kereslet vezérelt képzések igényeinek definiálásában, a képzési tartalom összeállításában és annak promotálásában.
3. A fenti két pont támogatásaként a Kamara lenne az a közösségi tér (fizikai és virtuális értelemben egyaránt) melyben a kialakult jó gyakorlatok, és a képzésekkel megszerzett többlettudások termőre fordulása, mint valódi, kézzelfogható és élményszerűen megélhető és átadható 'legjobb gyakorlat' megosztásra kerülnek a kkv-k között.

Jelenleg a számos forráson keresztül rendelkezésre álló információ olyan zajt eredményez, amely megnehezíti a kkv vezetők számára a feltétlen és valóban szükséges gazdasági szaktudáshoz való hozzájutást, legyen szó akár az oktatásról, továbbképzésről, a legfrissebb ismeretek (jogszabályváltozás, támogatási, valamint egyéb forrásszerzési lehetőségek stb.) megszerzéséről, a kapcsolatépítésről, hálózatosodásról, a megfelelő külső szakértő felleléséről és bevonásáról, illetve a legjobb gyakorlatok egymást közti megosztásáról. A vállalkozás vezetéséhez szükséges gazdálkodási, vagyonekezelési és tulajdonosi ismeretek elsődleges képzési központjává a cégekkel együttműködő egyetemi felnőttképzéseket lehetne megtenni, melyet a Kamarák szerveznének az osztrák Wifi rendszer mintájára. Ezen kompetenciák átadásának egy piachoz nagyon közeli és minőségbiztosított központhoz rendelésével a bizonytalanság és a zaj jelentősen csökkenthető lenne, míg a cégvezetési szaktudás elérése a kkv-k számára jóval hatékonyabban tudna megvalósulni.

A folyamatos nehézségekkel küzdő kkv szektor egyik jelentős kihívása a versenyképes fizetésekkel való lépéstartás a szűk erőforrások mellett. Ugyanakkor növekedni, de hosszú távon fennmaradni sem lehet csak a költségek csökkentésével, a szaktudásba be kell fektetni, amely, ha teret kap, jelentős mértékben megtérül. Alapvető fontossággal bír, hogy a kkv vezetők felismerjék a gazdasági szemlélet meglétének fontosságát vállalkozásukon belül, majd megteremtsek a lehetőséget az ehhez való hozzáférésre egy effektív és megtérülő módon. Amennyiben egy megfelelő tapasztalattal rendelkező gazdasági vezető munkavállalóként történő alkalmazása nem kigazdálkodható egy vállalkozás számára, számos vállalkozáson kívüli megoldás is rendelkezésre áll, legyen szó tanácsadásról, mentorálásról, interim managementről, kereslet vezérelt felnőttképzésekről, mely a kompetens piaci szereplőkön (egyetemek, kamarák, akkreditált intézmények stb.) keresztül könnyen, gyorsan, megbízható módon és igényre szabottan közvetíthető, elérhető. Összességében mindegy is, hogy kinél a kasszakulcs, ha azt a megfelelő gazdasági szakértelemmel kezelik és ehhez a kompetens piaci szereplők megadják a kellő segítséget.

Irodalomjegyzék

- Almási, A., & Szanyi-Gyenes, X. (2024). A vállalati versenyképesség vizsgálata a gátló tényezők tükrében. *Vezetéstudomány*, 55(2), 44-57.
- Bencsik, A., Machová, R., & Zsigmond, T. (2019). Interim menedzsment, mint a tudásátadás eszköze. *Limes*, 6, 95-104.
- Bookkeepie. (2024). *Hogy alakulnak a könyvelési díjak 2024-ben?* <https://www.bookkeepie.com/hu/konyvelesi-dijak#:~:text=2024%2Dben%3F,%C3%A1ra%2035.000%20Ft%2D-t%C3%B3%20indul>
- European Central Bank. (2024). *Survey on the Access to Finance of Enterprises*. https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/ecb.safe202407~58a9f48351.en.html
- Fizetesek.hu. (2024). *Könyvelői Karrierutak*. <https://www.fizetesek.hu/fizetesek/kozgazdasag-penzugyek-konyveles/konyvelo?search=1>
- Győri, Á., & Czakó, Á. (2018). A hazai pénzügyi kultúra néhány jellemzője a kkv-k gazdálkodói viselkedése tükrében. *Pénzügyi Szemle*, 63(2), 240-258.
- Hágen, I. Z., & Holló, E. (2017). A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller info*, 5(1).
- Institute of Interim Management. (2023). *Interim Management Survey 2023*. https://iim.org.uk/wp-content/uploads/pda/2023/10/IIM-Interim-Management-Survey-2023_v14.3.pdf
- Makronóm Intézet. (2022). *Az évtized nyertesei*. <https://makronomintezet.hu/public/researches/documents/document-XbMn3DJr6K.pdf>
- Retcon. (2024, May 5). *Meddig terjed a könyvelői tanácsadás?* <https://retcon.hu/meddig-terjed-a-konyveloi-tanacsadas/>
- Számvitel Navigátor. (2022, July 17). *Mennyit keres egy könyvelő?* <https://www.szamvitelnavigator.hu/2022/07/mennyit-keres-egy-konyvelo-2022-ben.html>
- Szanyi-Gyenes, X., & Almási, A. (2021). A vezető szerepe a kis-és közepes vállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány*, 52(3), 40-52.
- Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, S., & Németh, K. (2022). From here to eternity: An empirical analysis of the goal system of family wineries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 155-179.
- Zatik, L. (Ed.). (2021). *Nagy Könyvelési Felmérés*. Magyar Könyvelők Országos Egyesülete. <https://www.egzatic.hu/doc/nagy-konyvelesi-felmeres-2021.pdf>

Jegyzetek

- [1] Széchenyi István Egyetem (mikrotanúsítványok: <https://felveteli.sze.hu/mikrotanositvanyok>) és a Győr-Moson-Sopron Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara együttműködése.