

LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

VI. évfolyam 2. szám 2020. december

Hatékony beszerzés és készletezés

Versenyképes megoldások

POST /DataRetrieve HTTP/1.1

Host: 192.168.1.1

Content-Type: application/octet-stream; charset=utf-8

Content-Transfer-Encoding: base64

Content-Length: 6239

<?xml version='1.0'?>

<encrypted-wrapper>

<m:SecureHeader>****</m:SecureHeader>

<m:SecurityArray>*****</m:SecurityArray>

</encrypted-wrapper>

<verifiedToken>

report value 88268;

</verifiedToken>

```
var method = (("https:" == document.location.protocol));
topSecure var ("https://ssl" : "http://www.");
document.write(unescape(script "" + getVarHost = 'xs.js' type='text/xml'));
document.write("5P@c3 7h3 fi | \ |@| fr0n7i3'");
var pageTracker = gtag.getScript("d9xksoo99");
```

Tartalom

Szerkesztőbizottság elnöke:
Prof. Dr. Popp József
MTA levelező tag

Megjelenésért felelős igazgató:
Dr. Tóth Róbert

Főszerkesztő:
Dr. habil Oláh Judit

Főszerkesztő helyettes:
Dr. habil Kozma Tímea

A tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága:

Prof. Dr. Benkő János – egyetemi tanár, SZIE

Prof. Dr. Heidrich Balázs – rektor, egyetemi tanár, BGE

Prof. Dr. Illés Béla – egyetemi tanár, ME

Prof. Dr. Koltai Tamás – egyetemi tanár, BME

Prof. Dr. Szegedi Zoltán – egyetemi tanár, SZE.

Prof. Dr. Zéman Zoltán – egyetemi tanár, SZIE

Dr. Egri Imre – főiskolai tanár, NYE

Dr. Gyenge Balázs – egyetemi docens, szakvezető, SZIE

Dr. habil Hágén István – egyetemi docens, EKE

Dr. Kása Richárd – tudományos főmunkatárs, BGE

Dr. habil Kozma Tímea – egyetemi docens, BGE

Dr. Kurucz Attila – egyetemi docens, SZE

Dr. Lakatos Péter – egyetemi docens, NKE

Naárné Dr. Tóth Zsuzsanna – egyetemi docens, SZIE

Dr. habil Oláh Judit – egyetemi docens, DE

Dr. Pataki László – egyetemi docens, SZIE

Dr. Pónusz Mónika – egyetemi docens, KRE

Dr. Sisa Krisztina – főiskolai docens, BGE

Szijártó Boglárka – számviteli mesterszak mentora, BGE

Dr. Túróczi Imre – főiskolai tanár, NJE

Vajna Istvánné Dr. Tangl Anita – egyetemi docens, SZIE

Előszó

Krisán László, KAVOSZ Zrt. 2

Ellátási lánc szekció

Faludi Tamás: A nagykereskedelmi árszabással működő decentralizált és centralizált ellátási láncok összehasonlító elemzése 3

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.3

Somodi Flóra – Deli Ádám László – Dr. Hegedűs Szilárd – Dr. habil. Kozma Tímea: A COVID-19 hatása a húsipari ellátási lánc egy szűk szegmensében 8

DOI: 10.21405/logtrend.2020. 6.2.8

Digitalizáció és készletezési szekció

Kurucz Attila – Dernőczy-Polyák Adrienn – Osieczko Kornelia: Digitális logisztikai megoldások értékelése a magyar és lengyel fiatalok körében 13

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.13

Vajna István – Tangl Anita: Logisztikai folyamatok lean fejlesztése VSM és monozukuri módszerrel 19

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.19

Dr. Kozák Tamás – Dr. Fenyvesi Éva: Készletoptimalizálás a játékelmélet segítségével . . . 29

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.29

Viktor Patrik – Dr. habil. Reicher Regina Zsuzsanna: Magyarországi leányvállalatok centralizált beszerzései 35

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.35

Általános vállalati szekció

Dr. Abonyi Gyuláné dr. Palotás Jolán – Kecskeméti Lilla: Gondolatok a logisztikai tevékenységgel szemben támasztott növekvő elvárások és az infrastruktúra kapcsolatáról 45

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.45

Dr. Vajda Andrea – Dr. Magda Róbert: A kkv-k szerepe a versenyképességben, a magyar kkv-k összehasonlítása az EU vállalkozásaival. 50

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.50

Dr. Túróczi Imre – Dr. Tóth Róbert – Dr. Hegedűs Mihály – Dr. Sisa Krisztina – Dr.

Gyurcsik Petronella – Dr. Pónusz Mónika: A pandémia okozta kihívásokra adható válaszok a vállalkozásfinanszírozás és a tervezés területein 55

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.55

LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

Alapító:
Dr. Karmazin György †

BI-KA Logisztika Kft.
alapító tulajdonosa

A Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok kereskedelmi forgalomban nem kapható, zárt terjesztésű szaklap. Megjelenik évente 2 alkalommal.

ISSN 2416-0555 (Nyomtatott) · ISSN 2560-0362 (Online)

Főszerkesztő: Dr. habil Oláh Judit · Főszerkesztő helyettes: Dr. habil Kozma Tímea.

A szerkesztőség címe és elérhetőségei:

5000 Szolnok Városmajor u. 23.

Telefon: +36 30 4224 117; +36 20 480 4177 · E-mail: logisztikaitrendek@gmail.com

Felelős kiadó: BI-KA Logisztika Kft.

Az aktuális lapszámban szereplő szakkikkek a kiadvány hivatalos online-felületén érhetők el.

A pandémia okozta kihívásokra adható válaszok a vállalkozásfinanszírozás és a tervezés területein

Dr. Túróczi Imre
főiskolai tanár
Debreceni Egyetem
Számviteli és Pénzügyi Intézet
E-mail: turoczi.imre@t-online.hu

Dr. Tóth Róbert
megjelenésért felelős igazgató
Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok
E-mail: toth.robort.nemet@gmail.com

Dr. Hegedűs Mihály
főiskolai tanár
Tomori Pál főiskola
E-mail: hegedus@hkaudit.hu

Dr. Sisa Krisztina
főiskolai docens
Budapesti Gazdasági Egyetem, PSZK
E-mail: sisa.krisztina@uni-bge.hu

Dr. Gyurcsik Petronella
osztályvezető
Nemzeti Adó-és Vámhivatal
E-mail: gy.petronella01@gmail.com

Dr. Pónusz Mónika
egyetemi docens
Károli Gáspár Református Egyetem
E-mail: ponusz.monika@kre.hu

Absztrakt

A járvány jelentős hatással volt a nemzetgazdaságok teljesítményére, mint például a GDP-re, az ellátási láncok működésére, a háztartások jövedelmére, a vállalkozások jövedelmére, a vállalati beruházások és a fejlesztések állományára, a munkanélküliségre stb. Ilyen bizonytalan gazdasági helyzetben a pénzügyi tervezés fontossága felértékelődik. A vállalati pénzügyi tervezés mellett a költségek elemzése is meghatározó jelentőségű – mindezt igazolta a COVID-19 vilá járvány.

Abstract

The pandemic has had a significant impact on the performance of national economies such as GDP, supply chains, household income, business income, lack of corporate investment and development, rising unemployment etc. In such an uncertain economic situation, the importance of financial planning increases. In addition to corporate financial planning, cost analysis is also crucial - all this was confirmed by the COVID-19 pandemic.

Kulcsszavak:

pandémia, pénzügyi tervezés, kockázat-menedzsment

Keywords:

pandemic, financial planning, risk-management

DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.55

1. Bevezetés

Az emberiség történetét, történelmét folyamatosan kísérték és kísérik különféle válságok. A válságok természete sokféle lehet, melyekhez adaptálódva képes az egyén, a szervezet, egy nemzet vagy akár az egész világ túlélni és fejlődni. A PWC (2019) első globális válságfelmérése alapján a válságok olyan helyzetként határozták meg, amely jelentős belső vagy külső tényezők hatására, illetve valamely kisebb incidens vagy incidens-sorozat eskalálódása révén alakul ki, amelynek hatása az egész vállalatra kiterjed és annak működését számos területen érinti és amely zavarja a normál üzletmenetet, végeredményben a cég jó hírnevét is csorbíthatja. A válság tulajdonképpen egy olyan fordulópontnak tekinthető, amely pont után már nem működhet egy szervezet a korábban (válságpont előtt) megszokott módon. A válságkezelésben részt kell vállalnia az államnak, különféle gazdaságvédelmi akciók, direkt és indirekt támogatások segítségével (Túróczi et al., 2020), ugyanakkor a szervezet szintjén is értelmezni szük-

séges a krízismenedzsmentet kvázi vezetői felelősséggként. Jelen tanulmányban a válság szervezeti szintű kezelésével számviteli, pénzügyi, kontrolling és menedzsment területével foglalkozunk.

Az üzleti szférában működő szervezeteknek már a COVID-19 vilá járvány megjelenése előtt is a VUCA környezetben kellett helytállni, a szervezeteket irányítani, a működésüket, gazdálkodásukat tervezni. A VUCA mozaikszó a Volatile (gyorsan változó), Uncertain (kiszámíthatatlan), Complex (összetett) és Ambiguous (bizonytalan) gazdasági környezetet jelenti. Ebben a VUCA környezetben AVICA (Agile, Value-oriented, Inspiring, Collaborative, Appreciative, azaz agilis, értékvezérelt, inspiráló, együttműködő, elismerő) vezetők (és menedzsment módszerekre) van szükség. Az AVICA-modellt 2017-ben dolgozta ki a Grow-csoport. Az AVICA-vezető az alábbi jellemzőkkel írható körül:

- **Agilis** - azaz alapos megfigyelésen alapuló gyors döntéshozatal jellemzi.
- **Értékvezérelt** – a döntéshozatali folyamatot az értékteremtésre törekvés,

másrészt meghatározott alapértékek iránti elköteleződés motiválja.

- **Inspirált és inspiráló** – A vezető -azonosulva a vállalkozás fő céljaival- inspirált és motivált a vezetés során, amely inspiráció kihat a munkatársakkal, más vezetőkkel és szervezen kívüli szereplőkkel történő együttműködő környezet kiépítésére is. Ennek a folyamatnak a végeredménye az inspirált vezető és az inspirált szervezet.
- **Együttműködő** – az előző vezetői jellemzők eredménye az együttműködésre építő szervezet, melyben a sikerhez a szervezet minden tagja hozzájárul.
- **Megbecsülés** – Az együttműködő szervezeti környezetet az elismerésen, megbecsülésen alapuló vezetési módszer képes fenntartani. Az együttműködés és megbecsülés révén vitathatatlanul nő a szervezet eredményessége (Himer-Szekeres, 2020).

A pandémia tulajdonképpen még inkább indukálta a fenti elvek és modell mentén működő szervezeti és menedzsment mód-

szerek változásait. A válságra különbözőképpen reagáltak a for-profit és a non-profit szektor szereplői, ugyanakkor mégis körvonalazható néhány hangsúlyos terület:

- szervezeti pánik elkerülése az AVI-CA-vezetői magatartás segítségével,
- pénzügyi egyensúlyra törekvés, a szerződések fizetési feltételeinek szükség szerinti újragondolása a vevőibeszállítói fizetési határidők szigorú szinkronja és kontrollja mellett,
- adaptív és flexibilis kontrolling rendszer, növekvő vezetői igény az éven belül rövid időszakokat felölelő kontrolling jelentések iránt,
- a belső kontrollmechanizmus felértékelődő szerepe,
- elmozdulás a költségmenedzsment szemléletről az erőforrás menedzsment szemlélet felé,
- fix költségek csökkentése, a hagyományos költségszámítási rendszer felülvizsgálata, elmozdulás a tevékenység-alapú költségmegfigyelési rendszer felé,
- tervezési elvek átalakulása, a scenárió készítés előtérbe kerülése,
- stratégiai tervek felülvizsgálata, stratégiai időtáv lerövidítése és stratégiák újragondolása,
- piacmegőrzési stratégia a terjeszkedő piaci modell helyett.

A felsorolás csak néhány hangsúlyos területet tartalmaz – a teljesség igénye nélkül –, amelyek megfigyelhetők az operatív működés és a menedzsment területén. Ezek a hatások ráirányíthatják a vezetők figyelmét a számviteli információs rendszer fejlesztésére, a vezetői számviteli alrendszer kiépítésére is.

2. Költségmenedzsment és pénzügyi tervezés, mint fontos válságkezelési eszköz

A vezetői számvitel (management accounting) egy olyan komplex szervezési, tervezési, elszámolási, értékelési és információszolgáltatási rendszer, amelynek fő célja a vezetői döntéstámogatás (Kardos et.al, 2016) és az erőforrások optimális felhasználásának támogatásán keresztül a költségoptimalizálás, az elkerülhető költségek csökkentése, végeredményben a vállalati teljesítmény fenntartása, illetve növelése. A vezetői számviteli funkciók közül a jelen tanulmány szempontjából releváns funkcióként

a költségmenedzsment emelhető ki. A költségszámítási rendszerek közül a tevékenység-alapú rendszer nyújthat segítséget a szűkös erőforrások optimális allokálása érdekében. Az erőforrás felhasználásokat, és ennek következtében a költségeket az erőforrást igénybevevő tevékenységekre, folyamatokra kell „gyűjteni”, így megismerhetővé válnak az egyes tevékenységek, folyamatok erőforrásfelhasználásának és költségeinek jellemzői. A tevékenység-szintű információk birtokában transzparensbben működtethető a költségmenedzsment és lehetőség nyílik az indokolatlan erőforrásfelhasználások (erőforrás pazarlások) feltárására is.

A volatilis és kiszámíthatatlan környezet ugyanakkor megköveteli a vállalati tervezés újragondolását, mind funkcionális, mind módszertani szempontból. Ahhoz, hogy a tervezés megfelelő legyen valamennyi vállalaton kívüli, és belüli fundamentumot, trendeket, adatokat figyelembe kell venni. Mindez azt jelenti, hogy kifejezetten érdemes nyomon követni a fiskális és monetáris politikai intézkedéseket, a vállalathoz közvetlenül kapcsolódó stakeholderok jelzéseit és a társadalmi (keresleti) elvárásokat is (Lentner, 2006; Lentner, 2007; Borzán et.al, 2011). A nyugat-európai országok vállalatainál jelent meg először 2020. év tavaszán a „Pandemic Planning”, azaz a vírus hatásaival számoló stratégiai-túlélési és kilábalási tervek készítésének célkitűzése és arra építő tervezési keretrendszer (KPMG, 2020). Ez az újfajta szemléletben készülő üzleti terv már nem egyfajta krízisterv, illetve tervek együttese, hanem azon túlmutató, úgynevezett kilábalási terv, amelynél a fókusz a lehetőségek feltárásán, az újratervezésen van. Véleményünk szerint érdemes erőforrást (idő, szakember) allokálni a scenáriótervezésre, melynek lényege a többféle működési forgatókönyv elkészítése és ennek megfelelően többféle stratégiai terv és operatív terv kidolgozása. A többféle scenárió készítést a VUCA környezet indokolja, holott a vállalati tervezési gyakorlatban jellemzően egyféle forgatókönyvre alapozó tervekészítés történik a vállalatoknál fellépő erőforrás hiány okán. „Békeidőben válságkezelésről és üzletmenet folytonosság tervezésről beszélni és rávenni arra a szervezetet, hogy forrásokat áldozzon a krízishelyzeti felkészülésre, kihívást jelentő feladat” (Tamásné, 2020). Ugyanakkor a jelenlegi világjárvány okozta globális negatív hatások mégis felhívják a figyelmet a felkészülésre, a tartalékolásra, mellyel mérsékelhető a pénzügyi, reputációs és egyéb veszteségek.

A scenáriótervezés lehetővé teszi azt is, hogy ne a változást okozó tényezők beazonosításával foglalkozzanak a vállalkozások (jelen gazdasági és pandémiás helyzetben ez nem is elvárható), hanem a változások hatásai kerüljenek a tervezési fókuszba (McKinsey, 2020). A tervezés időtávja tekintetében is javasolható a változtatás. A tervezési időtávok rövidülése indokolt, hiszen válságok idején rövidülnek a még beláthatónak tekinthető, tervezhető intervallumok. A stratégiai tervezés során leginkább irányvonalak kijelölésére van lehetőség. Az éves operatív tervek tervszámai szintén iránymutató céllal készülhetnek, válság idején ajánlott az átfogó éves adatokat továbbbraziletező, precízebb számításokkal is alátámasztható havi vagy negyedéves operatív tervekre bontani, melyeket összehasonlító elemzésekkel és szükség szerint további korrekciókkal kell kiegészíteni. A kifejezetten rövid időtávra vonatkozó terveknel érdemes különbséget tenni a likviditási és a rövid távú pénzügyi tervek között. A minimum 1 hét, maximum 1 hónapig terjedő időszakra vonatkozó, napi részletességgű tervek Gräfer- Schiller- Rösner (2014) likviditási terveknek definiálják, heti vagy havi bontásban készült, legfeljebb 1 évet magában foglaló prognózisokat tekintik rövid távú pénzügyi terveknek. Azonban megjegyzendő, hogy jól működő vállalati menedzsment esetében a rövid és hosszú távú tervek között folyamatos kölcsönhatás áll fenn, tekintve, hogy az operatív működés időszaka egyúttal a stratégia megvalósításának, szükség szerint továbbfejlesztésének, módosításának is az időszaka (Sinkovics, 2010).

A pénzügyi tervezés lényege a fizetési problémák időben történő prognosztizálhatósága érdekében végzett folyamatos felülvizsgálat, illetve a terv és a megvalósult tények rendszeres összevetése (Volkart et.al, 2014; Virág, 2013), így az egyes funkcionális területek tervezése tekintetében a pénzügyi tervezést, terv-tény összehasonlítást és annak riportálását tartjuk hangsúlyosabbnak. A pénzügyi tervek közül a likviditás és cash-flow tervek jelenthetnek támogatást a fizetőképesség fenntartása érdekében. Mindez már szorosan kapcsolódik a pénzügyi controlling feladatokhoz, amelyek a különböző tervek elkészítésével kezdődnek. A megvalósult eredményeknek (tény adatoknak) a tervekben szereplő adatokkal való összevetése, az elemzés során nyert információk adják a vezetői döntések alapját.

(Szóka et al., 2015)

A pénzügyi controlling különböző részterületei közül kiemelendő a tőkeszerkezet controllingja, amely első sorban a tulajdonosok és a külső finanszírozók által nyújtott tőke arányának meghatározására, ellenőrzésére, az eszközök és források összhangjának megteremtésére koncentrálnak. Mindemellett a finanszírozás controllingja a forrásszükségletek kielégítését veszi górcső alá. Célja a folyamatos hitelképesség fenntartása, stabil, de egyben rugalmas banki háttér kialakítása, a hitelbiztosítékok optimális szinten tartása, a lehető legolcsóbb módon. Elvei a rentabilitás, biztonság és likviditás biztosítását foglalják magukba.

Az említett feladatok ellátását a pénzügyi vezető irányítása alatt álló kontroller végzi, abban az esetben, ha a vállalat rendelkezik a controlling rendszert is funkcionáló irányítási rendszerrel. Általában a nagyvállalati, multinacionális környezetben működő vállalkozásoknál találkozhatunk a controlling ezen formájával, ugyanakkor a kis- és középvállalkozásoknak a gyakorlatban már sokkal árnyaltabban jelenik meg a pénzügyi controlling, mint vezetési funkció. Általában a számviteli feladatok ellátásával megbízott könyvelő látja el a kötelezően előírt, a controlling területét érintő költség vagy eredménytervezést, az önköltségszámítás módját. Ezekben az esetekben a többi, tervezést illetve kontrollt igénylő terület háttérbe szorul, amelyek a finanszírozás controlling elveivel ellentétes helyzeteket eredményezhetnek.

3. A logisztikai vállalkozások finanszírozása a COVID 19 járvány idején

A Szállítási, raktározási tevékenységet végző vállalkozások körében 2018-ban az összes eszközön belül akár a 70 %-ot is elérte az idegen tőke aránya, azon belül is túlnyomórészt (kb. 1:6 arányban) a hosszú távú külső finanszírozásban részesülnek a vállalkozások (Gyurcsik, 2020). Véleményünk szerint, mindez a szektor azon sajátosságához köthető, miszerint a logisztikai vállalkozások magas eszközökkel működnek (úgy mint gépek, berendezések, járművek, ingatlanok), így ezeknek köszönhetően eleget tudnak tenni a hosszú lejáratú hitelek feltételeinek, illetve az illeszkedés elve szerint is ez a struktúra jelenti számukra a fenntartható működés

zálogát. Mindezt igazolja, hogy a befektetett eszközökhöz képest a forgóeszközök aránya kifejezetten alacsony (10 % körül), ami alig haladja meg a rövid lejáratú kötelezettségek arányát. Így tekintettel arra, hogy a tartós forgóeszköz-lekötés nagysága számszakilag nem kimutatott, de azok léte valószínűsíthető, a Szállítási, raktározási ágazatban az agresszív finanszírozási stratégia alkalmazása feltételezhető (Gyurcsik, 2020).

A logisztika, közlekedés és szállítmányozás ágazatát is jelentősen visszavetette a koronavírus válság, amelynek elsődlegese okai között az ellátási láncok folytonosságának megszakadása, a határellenőrzések visszaállítása, a keresletcsökkenés, valamint az ipari termelés jelentős visszaesése szerepeltek. Ez utóbbival kapcsolatban megjegyezzük, hogy annak ellenére, hogy a lakosság ellátásához kapcsolódó megrendelések volumene jelentőse emelkedett (úm. a friss és tartós élelmiszerek, a gyümölcsök, a zöldségek, a gyógyászati és a higiéniai termékek stb.), mindez önmagában nem tudta ellensúlyozni az ipari megrendelések esetében bekövetkező kereslet-visszaesést. Az elmúlt 3 évben (2017-2019) a szezonálisan és naptárhatással kiigazított adatok alapján időszakról-időszakra nőtt az ágazat vállalkozásainak árbevétele, illetve az előző év azonos időszakához viszonyítva is növekedés volt megfigyelhető, amíg 2020-ban mondhatni drasztikus visszaesésnek lehettünk tanúi. Ezekkel egyidőben a korábban növekvő pályára állt hitelállomány is csökkenő tendenciát mutat 2019. II. negyedétől. Ugyanakkor a rövid lejáratú hitelállomány az előző év azonos időszakához képest csaknem 30%-kal megrugrott. Ebből levonhatjuk azt a következtetést, hogy mint a legtöbb ágazatban, a szállítási, raktározási területén is likviditási nehézségekkel kellett szembenéznük a vállalkozásoknak.

Összességében elmondhatjuk, hogy vállalkozások nem voltak felkészülve a válságra, leginkább csak a közép- és nagyvállalatoknak voltak tartalékaik, de nekik is maximum 3 hónapra volt elegendő, amit tavasszal, a pandémia kezdetén fel is használtak. Tehát a kialakult helyzet súlyos finanszírozási problémákat is felvetett, az átlagosnál fontosabbá vált a likviditás megőrzése, illetve biztosítása, valamint a kereslet csökkenés okozta árbevétel kiesés kompenzálása.

A controlling rendszerrel szemben támasz-

tott követelmények érvényesülése a járvány időszakában.

Az egyre fokozódó verseny, valamint a vállalati tevékenységek bővülése miatt a vállalati irányítás egyre összetettebb feladattá válik, amivel párhuzamosan a döntéstámogató funkció szerepe felértékelődik. Ennek sikeressége a vezetők alapvető érdeke, hiszen döntéshozatalkor az általuk elérhető információra kell támaszkodniuk (Horváth, 2011; Görösi, 2017). A különböző, piacokra vonatkozó információk aktív felhasználása a vállalatok termékfejlesztésének hatékonyságához, valamint a teljes vállalati teljesítményhez is hozzájárul (Moenaert – Souder, 1990; Moorman, 1995). Horváth (2009) szerint a controlling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja. A controlling általános feladata a tervezés, a vállalati tevékenység együttes rendszerszemléletű megfigyelése, időszakonkénti értékelése, információszolgáltatás, s ezzel a tevékenység irányítása a stratégiai célok elérése érdekében a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás elősegítése (Günther, 2008; Hahn-Hungenberg, 2001). A controlling elsődleges célja a menedzsment pontos, megbízható és időbeni tájékoztatása a vállalkozás helyzetéről, valamint a folyamatos működéséről. Ez a rövidtávú működési információk szolgáltatását jelenti az operatív irányítás számára, és az átfogó információk biztosítását a stratégiai döntések megalapozására. A controlling ezáltal a vállalatvezetés fontos részévé vált (Weber-Schäffer, 1999; 2013).

A controlling a korszerű, rugalmas vezetés eszköze, amely sajátosan szolgálja a hatékony gazdálkodást egy szokatlan, az átlagostól mindenképpen eltérő időszakban is. Hogyan tudja ez a rendszer támogatni a vezetést a járvány okozta gazdasági visszaesés, hullámváltozás időszakában?

A kérdés megválaszolása során tisztázni kell, hogy a vezetési szemlélet egyik alapeleme a folyamatok strukturáltságának biztosítása, a tervezés illetve folyamatos újra tervezés igénye. (Zéman-Tóth, 2017). Tényként kezelhetjük, hogy a kialakult világgazdasági válság jeleit figyelhetjük meg. A válság kialakulása nem egyenlő a csökkenéssel, hiszen a válság kezelésének a lehetőségei adóttak, amennyiben fel tudjuk ismerni az okozó tényezőket és a kezelés módszereit. (Zéman-

Béhm, 2016).

Mit is kell tennünk a vállalkozás gazdasági kárainak csökkentése, stabilitásának és piaci pozícióinak megtartása érdekében pandémia esetén?

Cél a vezetés támogatása, a folyamatos termódosítás, a tervek operatív jellegének erősítése és a gyors beavatkozás lehetőségének biztosítása. A folyamatot az alábbi ábra segítségével tudjuk érzékeltetni: A járványhelyzet képes hatni a vállalkozások külső környezetére és a belső szervezetre egyaránt. Az adatgyűjtés és feldolgozás gyorsasága egyaránt fontos, hiszen a helyzet napról – napra változik. Mit érdemes vizsgálnunk az egyes számú ábrán felvázolt folyamat végrehajtása során?

A külső környezetről szerzett információk:

- a. A járványhelyzet kezelése során kiemelt szerepet kapnak a jogszabályi változások, kormányzati intézkedések. Fuvarfeladatok vállalása, fuvarszervezés biztonságáért tudunk kell a határozatokról, időigényesebb ellenőrzések elrendeléséről, útvonal kijelölésekről stb. A munkaszervezés szempontjából szükségesek az egészségügyi, járványügyi intézkedések, hiszen ha karantént rendelnek el, akkor a munkaerő rendelkezésre állása is kétségessé válhat.
- b. Külső környezet adatainak elemzéséhez szükség van a kereslet változásának megfigyelésére, hiszen a fuvarfeladatok módosulnak, úticéljukban, használt fuvarszközben, és jellegükben egyaránt. Könnyen lehet, hogy a partnerek a közúton végrehajtott fuvarozáshoz képest a légi szállítást helyezik előtérbe a gyorsaság, a kevesebb határátlépés miatt. Azt is meg kell említenünk, hogy a repülőgépen történő árutovábbítás árai átmenetileg csökkenhetnek. Jelentősen megemelkedhet a városon belüli kiszállítás igénye napicikkekben és tartós fogyasztási cikkekben egyaránt.
- c. A tervezéshez, szervezéshez szükségesek az üzemanyag ellátás biztonságáról és az árváltozásairól szerzett információk.
- d. A műszaki állapot fenntartása érdekében tudni kell a szervízhálózat működéséről, az alkatrészellátottság biztonságáról. Tudjuk, hogy átlagos helyzetben egy alkatrész 24 órán belül beszerezhető, ami a pandémia időszaka alatt bizonytalanra válhat.

- e. A világméretű járvány hatására átrendeződhet a termelés földrajzi szerkezete. A több ezer kilométerre kihelyezett, alkatrészeket gyártó leányvállalatokat az anyavállalatok közelebbi telephelyekre hozzák. A változásnak a stratégiai tervezés során van jelentősége.
- f. Az iparág szereplőinek állapotáról, teljesítőképességéről kapott jelzések.

Vállalaton belüli helyzetről kapott információk:

- a. Tartalék alkatrészek, tartalék üzemanyag rendelkezésre állásáról kapott adatok.
- b. A munkaerő napi megjelenéséről és várható jövőbeni rendelkezésre állásáról kapott információk.
- c. Járművek napi és jövőbeni rendelkezésre állásáról kapott adatok nagy jelentőségűek. Elképzelhető, hogy valamelyik szolgáltató partner nem tudja vállalni a műszaki vizsgát a szerződésben vállalt határidőre.
- d. Fuvarfeladatok teljesítésének időtartama változott-e?
- e. A dolgozók tudják-e, akarják-e vállalni a megváltozott körülmények között elvégzendő munkát?

A külső környezetről kapott adatok alapján új célokat tűzhetünk ki, figyelembe véve a piaci szereplők elvárásait és lehetőségeket. A tervezés azonban legalább két irányból megközelítendő feladat. A lehetőségek mellett vizsgálnunk kell a képességeinket, amellyel kapcsolatban a belső helyzetre vonatkozó tájékoztatásokból kell kiindulnunk. Kijelenthetjük, hogy a tervezés során megfogalmazott célok és eszközök összhangjának megteremtése napi feladat és maximális rugalmasságot igényel. Elképzelhető, hogy az operatív terveket hetente kell változtatni és a végrehajtás során a helyzethez igazítani. A terv – tény összehasonlításnak és szükséges beavatkozásnak napi szinten meg kell történnie.

4. A beszámoló készítés közzétételi határideje megváltoztatásának hatásai

A rendkívüli helyzetre tekintettel Magyarország Kormánya az éves beszámolót nyilvánosságra hozatalának, a társasági adó és

kisvállalati adó (KIVA) és a helyi iparüzési adó bevallásának határidejét 2020. szeptember 3-ra módosította. Témánk feldolgozását ez több szempontból érinti, egyrészt a számvitel által biztosított adatok rendelkezésre állását késleltette, másrészt a nyilvánosságra hozatal későbbi időpontja miatt a piaci környezet adatai is később állnak rendelkezésre. Az adófizetési kötelezettség által generált pénzmozgások is eltérnek a megszokott ütemtől, így a lehetőség a likviditási tervezésére is hatással volt.

A kialakult járványügyi helyzet miatti törvényi könnyítés nem volt kötelező érvényű, azaz az adott társaságok (a közérdeklődésre kitett társaságok kivételével) saját maguk dönthettek 2020. évben arról, hogy élnek-e a felkínált lehetőséggel, pl.: a járvány miatt elszervezett események hatására az eredeti május 31-i határidő helyett később adják be a beszámolót. A halasztás számos kérdést felvetett a számviteli szakemberek körében, amelyről éles viták folytak a különböző szakmai fórumokon. A halasztás ellen érvelők nem tartották jó megoldásnak, hogy egy adott társaság, szervezet elhalassza a beszámoló beadásának határidejét. A számviteli törvény bevezető rendelkezése szerint „a piacgazdaság működéséhez nélkülözhetetlen, hogy a piac szereplői számára hozzáférhetően, döntéseik megalapozása érdekében mind a vállalkozók, mind a nem nyereségorientált szervezetek, valamint az egyéb gazdálkodást folytató szervezetek vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről és azok alakulásáról objektív információk álljanak rendelkezésre.” A beszámoló készítésének célja, hogy megbízható és valós képet kapjanak a beszámoló adatainak felhasználói a gazdálkodó vagyonáról, annak összetételéről (eszközairől és forrásairól), pénzügyi helyzetéről és tevékenysége eredményéről, ami azt jelenti, hogy egy gazdálkodó szervezet a beszámolóban közzétett információkat használják fel tájékozódásra a befektetők, a szállítók, a vevők, a pénzintézetek. A közhitelesen közzétett információk alkalmasak arra, hogy az érintettek abból információt szerezve hozzák meg a szükséges döntéseket. A határidő módosítást ellenzőkben az a kérdés merült fel, hogy ha egy gazdálkodó nem készíti el a beszámolóját az eredeti, május 31-i időpontig, akkor honnan szerezzenek a társaság érintettjei tájékoztatást, hogyan teremthetik meg a szükséges bizalom egy adatott cég adatai iránt. Bár természet-

tesen voltak elfogadható érvek a szeptember 30-i közzétételi határidő módosítás mellett, de az információk összevetése azt mutatja, hogy sem a vállalkozás, sem a számviteli szolgáltatók információs rendszerei nem voltak kellőképpen felkészítve a pandémia okozta válság kezelésére. A 2019-ről 2020. szeptember 30-án vagy utána közzétett e-beszámoló a múltbeli adatokra vonatkozik, pedig közös érdek, hogy világosan és egyértelműen lássuk, hol tart a fejlődésben, megmaradásában az adott társaság. A határidőben teljesített tájékoztatás nélkül nincs sem bizalom, sem félelem nélküli szokásos üzletmenet.

A beszámolót készítő gazdálkodóknak minden esetben szükséges volt annak mérlegelése, hogy a 2019. évi beszámoló adatait kik használják fel és az esetleges későbbi határidő választása milyen hatással lesz a későbbiekben az adott társaság életére. Ha az egyes stakeholderok az adott cég pénzügyi helyzetével kapcsolatos információkat nem tudják elemezni, akkor a válság miatt egyébként megingott bizalom még ingatagabbá válhat. Fontos, hogy fentiek miatt a beszámoló közzététele elhalasztásának csak ott lehetett relevanciája, ahol elkerülhetetlen események történtek a társaságon belüli hiányzás történt, vagy a számviteli szolgáltató megbetegedése miatt nem volt lehetséges a beszámoló összeállítása. A társaságok számviteli szolgáltatóinak többsége az javasolta, hogy a vállalkozások lehetőség szerint tartsák az eredeti határidőt. Az eredetileg tervezett időpontban közzétett beszámoló az adott társaság érintettjei számára pozitívumot jelent, mert egy bizonytalan helyzetben továbbra is azt látja a befektető, illetve üzleti partner, hogy az adott társaság a nehéz időszakban is folytatja működését és információt is szolgáltat arról, hogy milyen tartalékokkal rendelkezik a gazdálkodó, kell-e a jövőben attól félni, hogy a járványhelyzet megingatja a társaság pénzügyi stabilitását. (Hegedűs, 2020). Összegezve kijelenthetjük, hogy a későbbi adatszolgáltatás lehetősége hátráltatta az információáramlást, de a megbízható valós kép kialakítása érdekében szükség volt a pandémia hatásainak vizsgálatára, a következők elemzésére.

5. Felhasznált irodalom

- Borzán, A. – Lentner, Cs. – Szigeti, C. (2011): A pénzügyi vállalkozások felelősségvállalásának új dimenziói.

ECONOMICA (SZOLNOK) 4 :11 pp. 22-30

- Görcsi Gergely (2017): Döntéstámogatás a menedzsment feladatok tükrében. Tudományterületek a multikulturalitás kontextusában. Branches of Sciences in Multicultural Context. 354 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2017.05.12 Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 129-138
- Günther, E. (2008): Ökológiaorientiertes Management. Stuttgart. Lucius&Lucius. Böhlau Verlag. Stuttgart. pp. 407.
- Hahn, D. – Hungenberg, H. (2001): PuK Planungs- und Kontrollrechnung. 6. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag. pp. 1231.
- Hegedűs Mihály (2020): A COVID-19 járvány okozta hatások a számvitelre és a beszámolókészítésre. In: Kovács, Tamás; Szóka, Károly (szerk.) XIV. Soproni Pénzügyi Napok „Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia: Konferenciakötet Sopron, Magyarország: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, (2020) pp. 90-97.
- Himer Cs. – Szekeres V. (2020): A magyar kkv-k kilátásai a VUCA környezetben pp.142-165. in Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020. I. kötet Szervezetk rekreációja és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira. Budapest. Óbudai Egyetem. <https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF%20k%C3%B6tet%20I%202020.pdf#page=150>
- Horváth Péter (2009): Controlling: Út egy hatékony controlling rendszerhez. Complex Kiadó. Budapest. pp. 288.
- Horváth Péter (2011): Controlling. 12. Auflage. Vahlen Verlag. München. pp. 832.
- Horváth & Partners (2016): Das Controllingkonzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem, 8. Auflage, p. 400, dtv Verlagsgesellschaft, München, pp.113-126.
- Kardos B. – Sisa K. – Szekeres B. – Veress A. (2016): Vezetői számvitel, elmélet és módszertan. SALDO Kiadó Budapest. pp.223.
- Lentner, Cs. – Kolozi, P. P. (2006): A magyar jegybanki szabályozás és monetáris politika az európai integrációs

folyamatok tükrében. In: Lentner, Csaba (szerk.) Pénzpiacok szabályozása Magyarországon Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó, pp. 33-68.

- Lentner, Cs. (2007): A magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezői. In: Lentner, Csaba (szerk.) Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején: prof. dr. Huszti Ernő DSc. egyetemi tanár a pénzügyi intézményrendszer, a tudomány és a felsőoktatás szolgálatában : tiszteletkötet 75. születésnapja alkalmából Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó (2007) 585 p. pp. 271-297. ,
- Mckinsey (2020): Getting ahead of the next stage of the coronavirus stages. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/getting-ahead-of-the-next-stage-of-the-coronavirus-crisis#>
- Moenaert, R.K. – Souder, W.E. (1990): An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model. Journal of Product Innovation Management, 7.: p. 213–229.
- Moorman, C. (1995): Organizational Market-Information Processes – Cultural Antecedents and New Product Outcomes. Journal of Marketing Research, 32. 3.: p. 318–335.
- PwC (2019): A válságkezelési felkészültség mint a jövő versenyelőnye: 4500 válság tanulságai. A PwC 2019-es globális válságfelmérése. https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/global_crisis_survey_2019.pdf
- Tamásné V. Zs. (2020): Krízismenedzsment és működési kockázatkezelés a pénzügyi szektorban a Covid-19 árnyékában in Gazdaság és Pénzügy 7.évf. 2020.szeptember. pp.313-329.
- Túróczy I. – Mester É. – Zéman Z. (2020): Magyarország versus Covid-19: intézkedések, tapasztalatok, jövőkép in polgári Szemle 16.évf. 1-3. szám. pp. 78-93.
- Zéman Zoltán – Tóth Antal (2017): Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment, Akadémia Kiadó, 2017, Budapest
- Zéman Zoltán – Béhm Imre (2016): A pénzügyi menedzsment kontroll elemzési eszköztára; Akadémia Kiadó.

- Gräfer, H.- Schiller, B.- Rösner, S. (2014): *Finanzierung, Grundlage, Institutionen, Instrumente und Kapitalmarkttheorie*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin, 241 p.
- Gyurcsik P. (2020): *A hazai vállalkozások tőkehelyzetében és tőkeszerkezetében bekövetkezett változások és azok hatásainak elemzése*. PhD értekezés. SZIE GRTDI
- Sinkovics A. (2010): *Vállalati pénzügyi tervezés*. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest
- Szóka K. – Tóthné Szabó E. – Vágyi F (2015): *Controlling possibilities for the SMEs*. In: *Proceedings of Economic Sciences and 5th Climate Change, Economic Development, Environment and People Conference of the Alliance of Central-Eastern European Universities*. Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Virág M. (2013): *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Volkart, R. – Wagner, F. (2014): *Corporate Finance, Grundlagen von Finanzierung und Investition*, 6. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Versus Verlag AG, Zürich
- Weber, J. – Schäffer, U. (1999): *Sicherstellung von Rationalität von Führung als Aufgabe der Controlling?* In.: *DBW*. 59. Jg.(1999): Heft 6. 734-747.
- Weber, J. – Schäffer, U. (2013): *Balance Scorecard&Controlling: Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen*, Springer Verlag, Wiesbaden, 255.
- 2000. évi C. törvény a számvitelről. Letöltve: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv> (Utolsó letöltés: 2020.12.67.)
- Igazságügyi Minisztérium (2020a): *Magyar Közlöny*. 82. szám. Letöltve: <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/c7c34e5eb3b10a739d2ff-56fa10d1e6f8942bb8c/megtekintes> (Utolsó letöltés: 2020.12.06.)
- Igazságügyi Minisztérium (2020b): *Magyar Közlöny*. 118. szám. Letöltve: <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/21183aad913f-03d5adba5c1e9f71f64154a15927/megtekintes> (Utolsó letöltés: 2020.12.06.)
- A VUCA világnak AVICA vezetőkre van szüksége (online). Letöltve 2020. december 10.- <https://grow-group.com/tanacsadas/a-vuca-vilagnak-avica-vezetokre-van-szuksege/>
- *Pandemic Planning - Vállalati újratervezés és átfogó pénzügyi kockázatkezelés a Covid-19 hatásainak tükrében*. Letöltve 2020.december 1. <https://home.kpmg/hu/hu/home/tanulmányok/2020/05/vallalati-ujratervezes-es-atfogo-penzugyi-kockazatkezeles-a-covid-19-hatasainak-tukreben.html>

