

Menedzsmentkontroll módszerek a kreatív szektorban

Absztrakt

A tanulmány célja egyrészt szakirodalmi összefoglalást adni a kreatív ágazatban működő cégek menedzsmentkontroll-megközelítéseire vonatkozóan, másrészt kérdő- íves felmérés (N = 283) segítségével megvizsgálni a hazai kreatív szektorban alkalmazott stratégiai és operatív controlling módszereket, a döntéstámogatás szervezeti kereteit, jellemzőit. A cikk az alapfogalmak lehatárolását követően bemutatja a kutatás mód- szerét és ismerteti a kutatás során tapasztalt összefüggéseket. A kérdőíves felmérést két kutatási kérdés vezérelte: (1) Melyek a kreatív ágazatban működő vállalatok vezetési és irányítási sajátosságai? (2) Melyek a termelési és szolgáltatási szektor azon bevált stratégiai és operatív controlling módszerei, amelyek alkalmazhatók a kreatív szektorban?

Kulcsszavak: menedzsmentkontroll, kreatív szektor, stratégiai controlling, operatív controlling

KRISZTINA NÉMETH*

Using Management Control Methods in the Creative Sector

Abstract

The study, on the one hand, presents a literature review of the management control approaches applied by enterprises operating in the creative industry. In addition, with reference to the Hungarian creative sector and with the help of a questionnaire study (N = 283), this paper also examines strategic and operative controlling methods as well as the organisational frameworks and characteristics of decision support. After presenting the basis concepts, the study introduces the methodology of the presented research and describes interrelations identified in the scope of the study. The present questionnaire study seeks to answer the following two research questions: (1) What characterises the management and controlling practices of enterprises operating in the Hungarian creative industry? (2) What are those currently applied strategic and operative controlling methods in the production and service sectors that are also applicable in the creative sector?

Keywords: management control, creative sector, strategic controlling, operative controlling

* főiskolai docens, BGE / College Associate Professor, Budapest Business School. nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

DOI: https://doi.org/10.31570/Prosp_2020_03_3

Jelen kutatás az EFOP-3.6.1-16-2016-00012 számú projekt támogatásával valósult meg.

Bevezetés

Jelen kutatás² azokra a kutatási előzményekre épít, amelyek a kreatív szektorban rejlő növekedési, exportfejlesztési célokat hangsúlyozzák (Design Terminál 2014; Borsi–Viszt 2010). Jelen kutatás célja kettős:

- egyrészt a vonatkozó szakirodalom alapján feltárni a kreatív szektor növekedését befolyásoló tényezőket, különös tekintettel a menedzsmenteszközökre és a döntéstámogató módszerekre,
- másrészt egy kérdőíves felmérés keretében megismerni, hogy a termelő-szolgáltató szektorban bevált stratégiai és operatív döntéstámogató módszerek közül melyek ismertek és alkalmazottak ebben a vállalati körben, továbbá melyek

azok a szűk keresztmetszetek, amelyek leginkább behatárolják ezen vállalati csoport növekedési kilátásait.

A stratégiai és operatív döntéstámogatási és menedzsmenttechnikák kreatív szektorban való alkalmazására vonatkozó felmérés hazai vetületben nem történt meg korábban, így a vizsgálat a jövőben új és újszerű eredményekkel elősegítheti ezen vállalati szektor attraktivitásának növelését, és beemelheti a controllinggal foglalkozó szakemberek közötti tudományos diskurzusba ezen vállalati szegmenst.

A tanulmány elméleti fejezetét az alábbi gondolati-logikai egységek mentén építettem fel:

(1) Az első egység a téma elméleti felvezetése, az alapfogalmi keretek megrajzolása, amelyben egyrészt a controlling, menedzsmentkontroll fogalmának és funkciójának a tisztázására kerül sor, továbbá a kreatív szektor kapcsán a szakirodalom-kutatás és -feldolgozás során megismert fogalmi keretek ismertetése történik.

(2) A következő fejezetrészben a kreatív szektor nemzetközi és hazai szerepével, a nemzetgazdaságban betöltött súlyával kapcsolatos szekunder adatok bemutatása történik.

(3) Az elméleti fejezet harmadik egységét a kreatív szektor vezetési gyakorlatával kapcsolatos kutatási eredményekről szóló áttekintés képezi.

Az elméleti felvezetést követően kerül sor a kutatási módszerek, kutatási kérdések, mintakialakítás és a minta, valamint a kutatási eredmények ismertetésére.

Elméleti háttér

Jelen fejezet célja a kutatási kérdőív alapfogalmainak tisztázása, illetve a kreatív szektor fogalmi lehatárolásával, a vezetési gyakorlatára vonatkozó elméleti/kutatási előzmények áttekintésével megalapozni az empirikus kutatást, alátámasztani annak relevanciáját.

Controlling versus menedzsmentkontroll

A controlling szó az angol „to control” igéből származik, a szó azonban a francia eredetű „contrerolleur” kifejezésre vezethető vissza, amely a kincstárnokokat jelölte (Zéman–Tóth 2017).

A controlling fogalmát illetően könyvtárnyi szakirodalom áll rendelkezésre. Az ICV (Internationaler Controller Verein) és az IGC (International Group of Controlling) definíciójának alapját Albrecht Dehyle controllingdefiníciója képezi, miszerint a controlling a célorientált irányítás, a kontroller és a vállalatvezető folyamatos együttműködése, valamint az analitikus módszerek és az ún. puha tényezők együttes alkalmazása (icv.org). A controlling ebben a megközelítésben irányító tevékenységet jelent, melyben a döntések meghozatalakor a célok jelentik a kiindulópontot, amelyeket a lehetséges következmények, kimenetek figyelembevételével határoznak meg. A controlling folyamatának lényegét a tervezési, a kalkulációs, az ellenőrzési, valamint az irányítási tevékenységek képezik (igc.com).

A controlling egy olyan alrendszer a szervezetben, amely az irányítási funkciók közül a tervezéssel, illetve a tervmegvalósulások nyomon követésével foglalkozik. Ezen feladatok koordinálását saját rendszerén keresztül végzi, így jelentős döntéstámogató szerepet tölt be a vezetés részére. Fontos kiemelni, hogy csak abban az esetben beszélhetünk controllingrendszeréről, amennyiben a controllingfunkciók mindegyike beépül a tevékenységekbe operatív és stratégiai szinten is (Körmendi–Tóth 2016).

A controlling a vezetés alrendszereként egy olyan funkciókon átívelő irányítási eszköz, amelynek fő feladata összehangolni a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információáramlást a kitűzött célok realizálása érdekében. A controlling feladatkört jelent, amelyet több különböző személy, vagy éppen maguk a vezetők is elláthatnak anélkül, hogy kijelölnének egy személyt controllernek (Horváth & Partners 2015).

Egy másik megközelítésben a controlling a vezetési alrendszer egyik eleme, amely saját controllingszervezet és információs rendszer segítségével a tervezéssel, illetve az eltéréselemzéssel foglalkozik, összevetve a terv- és tényadatokat. (Zéman–Tóth 2017).

A controlling fenti megfogalmazásai a kifejezés német, más néven kontinentális irányzatának szemléletét tükrözik. A német irányzat a controllingot olyan eszközrendszernek tekinti, amely a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információk előállítását segíti a tervezés, a terv-tény eltéréselemzés, azaz ellenőrzés és kontrolltevékenységek által. A német megközelítés a controlling tevékenységet a vezetéstől független külön szervezeti egység felelősségébe utalja (Sütő 2017).

A controlling angolszász megfelelője a menedzsmentkontroll, amely folyamat során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját (Anthony–Govindarajan 2009). Az ún. angolszász felfogásban a menedzsmentkontroll a vezetés része, amelyben a vezetők feladatai közé tartozik az erőforrások hatékony allokálása, a tervezés és az ellenőrzési feladatok egyidejű ellátása (Sütő 2017).

A hazai gyakorlatban a német megközelítés terjedt el (Miskolczi et al. 2014), így a kutatás során ebből az alapfeltételezésből indulok ki.

A controlling funkció szervezeti megvalósulását tekintve az alábbi megoldások képzelhetők el (Horváth & Partners 2015):

- controlling betagolása önálló controlleri munkakör nélkül jellemzően a pénzügyi-számviteli felelősre bízva;
- controlling betagolása önálló controlleri munkakörrel, illetve
- controlling betagolása önálló szervezeti egység formájában, törzskari, hierarchikus vagy decentralizált controlling; továbbá
- controlling feladatok ellátása ún. öncontrolling formájában a vezetők által, ahol a controllerek szerepe a moderálás, tudás átadása, vezetők segítése, képzése;
- controlling feladatok megosztott szolgáltatóközpontokon keresztüli ellátása (erre utalnak az alábbi új keletű kifejezések is: controlling-factory, reporting factory); illetve
- controlling feladatok könyvelői hatáskörbe utalva az MKKV szektorban.

A controlling időbeliségét tekintve megkülönböztethető a stratégiai és az operatív controlling. A stratégiai controlling célja a stratégiai folyamat koordinálása, a stratégiai döntésekhez szükséges információk szolgáltatása, stratégiai elemzések lefolytatása, stratégiai lehetőségek és alternatívák értékelése, stratégiai mutatószámok mérése és nyomon követése. Az operatív controlling az éves és éven belüli időszakra vonatkozó vezetői döntések előkészítését, az operatív időtávra vonatkozó célkitűzési folyamatot, illetve a rövid távú tervezést támogatja, és a terv-tény eltérések feltárásával, előrejelzések készítésével segíti a vezetőket a tudatos vállalatirányítási feladataikban. A módszerek középpontjában a működési folyamatok gazdaságossága, a nyereséges, jövedelmező gazdálkodás áll (Horváth & Partners 2015).

A kreatív szektor értelmezési keretei, határai

A kreatív ágazatok, illetve a kreatív szektor iránti kutatói érdeklődés az utóbbi két évtizedben jelentősen megnövekedett. Az ún. kreatív ipar definiálásában megkerülhetetlen Howkins (2001) definíciója, mely szerint: „*Idesorolhatjuk azokat a tevékenységeket, amelyek termékei szellemi terméként védettek (a copyright, a kereskedelmi védjegy, a szabadalom és a design által érintett területről volt szó)*” (idézi: Tamás 2003: 1518). Howkins szerint „*Kreatív terméknek azokat a gazdasági árukat és szolgáltatásokat*

tekinthetjük, amelyek kreativitásból származnak, és gazdasági értékkel bírnak” (Howkins 2002: 10).

Lengyel–Ságvári (2009) definíciója szerint a kreatív gazdaságot a kreatív iparágak, a kulturális iparágak, valamint a tudásintenzív iparágak hármasa adja.

Hartley (2005) definíciója szerint „a kreatív gazdaság a kulturális gazdaság mellett magában foglalja az összes szerzői jogi iparágat, ideértve az információs és kommunikációs technológiákat és a kutatás-fejlesztést. Valamennyi felsorolt tevékenységre igaz ugyanis, hogy a gyökereik az egyéni kreativitásban, alkotókészségben rejlik, tudásintenzív munkavégzést feltételeznek, magas információtartalommal rendelkeznek, amelynek egyedi szellemi vagy tárgyi produktum a végterméke” (idézi: Kovács et al. 2011: 45).

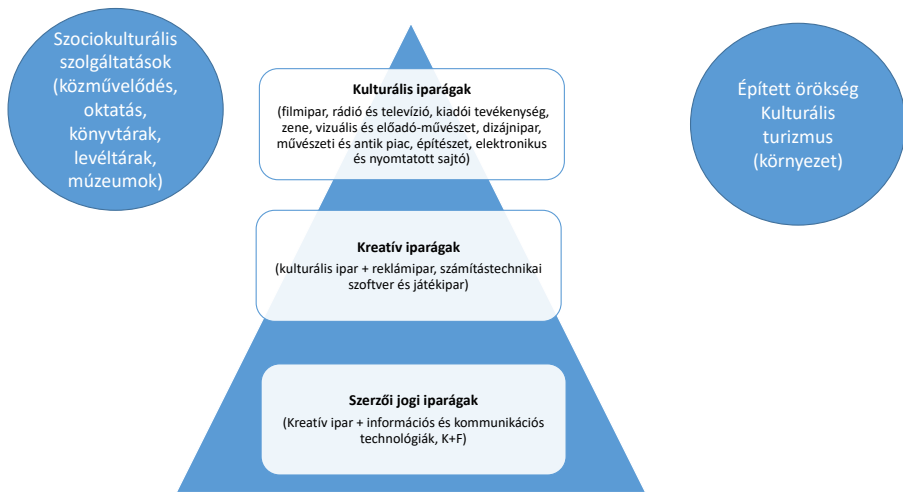
„A brit DCMS (Department for Culture, Media and Sport) azokat a tevékenységeket tekinti a kreatív iparágakba tartozóknak, amelyek egyéni kreativitásra, tudásra és tehetségre épülnek, és a szellemi tulajdon létrehozásán és kiaknázásán keresztül hozzájárulnak a jólét és a munkahelyek számának növekedéséhez. Ez a definíció más országokban is széles körben elfogadott. A DCMS a következőket sorolja a kreatív ágak közé (DSCM (2001)): reklám; épülettervezés és más mérnöki tevékenység; művészeti tárgyak és antikvitáskereskedelem; számítógépes játékok; kézművesség; formatervezés; divattervezés; film és videó; zene; előadó-művészet; könyvkiadás; software-készítés; tévé és rádió” (Borsi–Viszt 2010: 3).

„A World Intellectual Property Organisation (WIPO) a kreatív ágazatokat aszerint különbözteti meg, hogy a kreatív tartalom termelése és elosztása során kié a szellemi tulajdon joga. A szerzői jogi megközelítésnek megfelelően a szerzői jogi alapú tevékenységek, ágazatok az alábbiak:

- (I) primer (elsődleges) szerzői jogi ágazatok (*core copyright industries*);
- (II) szerzőijog-függő technikai háttérágazatok (*interdependent copyright industries*);
- (III) részlegesen szerzői jogi ágazatok (*partial copyright industries*);
- (IV) egyéb kiszolgáló ágazatok (*non-dedicated support industries*)” (Borsi–Viszt 2010: 5).

Hartley (2005) felállított egy piramist, amely a piaci alapon működő, kreatív szektorhoz tartozó, ún. tartalomiparhoz kapcsolódó ágazatokat mutatja be (idesorolva a szerzői jogi iparágakat, a kreatív iparágakat, valamint a kulturális iparágakat), kiegészítve az ábrát azokkal a nem piaci elven (állami vagy civil) működő területekkel, mint az oktatás, a közművelődés, illetve az épített örökség, valamint a kulturális örökség (1. ábra).

1. ábra: A tartalomipar szerkezete



Forrás: Saját szerkesztés Hartley (2005) alapján

A kreatív szektorban tevékenykedő vállalatok sajátos jellemzői közé az alábbiak sorolhatók:

- viszonylag kis cégméret,
- nemzetközi hálózatosodásra való hajlam,
- nagyfokú üzleti rugalmasság,
- erőteljes vevőorientáció,
- nagy információtartalomtól adódóan fejlett információs hálózatok és hasonló profilú cégek közelségét igénylik,
- előnyben részesítik a nagyvárosokat és azokon belül is bizonyos városnegyedeket (Trócsányi 2008).

A kreatív szektor szerepe és jelentősége az EU-ban

Az Európai Unióban (EU 28) 2013-ban a kulturális és kreatív iparágak az összes magánvállalkozás 11,2%-át, a teljes gazdaságban foglalkoztatottak 7,5%-át tették ki. A hozzáadott érték szempontjából az alapvető kulturális és kreatív ipari cégek, a divat-

ipart is beleértve, a teljes európai bruttó hozzáadott érték 5,3%-át adták. Összességében több mint hárommillió vállalkozás működött az említett évben a kreatív és kulturális ágazatban, amelyek több mint 12 millió embert foglalkoztattak. A forgalom 1500 milliárd eurót tett ki, míg a hozzáadott érték kb. 509 milliárd eurót (europa.eu).

Az Európai Bizottság (2012) és az EY (2015) felmérése szerint a kulturális és kreatív vállalkozások között a mikro- és a kkv-szektor a meghatározó, továbbá jórészt szabadúszó munkavállalók találhatók ebben az ágazatban.

Az Eurostat 2013-ra közölt adatai alapján a kulturális és kreatív ágazatban az EU-ban 95%-ban 10 fő alatti vállalkozások működnek, a 10 fős vagy annál nagyobb létszámú vállalkozások aránya mindössze 5% volt a vizsgált évben. Az Európai Bizottság tanulmánya alapján (2015) 2013-ban a könyv- és sajtóágazatban tevékenykedett a legtöbb vállalkozás, a kulturális és kreatív ipar összes vállalkozásának 20%-át tették ki. Az előadó-művészet és a művészi alkotás (17%) a második helyen, majd a reklám és az építészet (13%-13%) a harmadik helyen található. A legtöbb foglalkoztatottal bíró tevékenységek: a könyvek és a sajtó (27%), a szoftverek és a játékok (18%) és a reklám (14%). Ezek együttesen a kulturális és kreatív foglalkoztatottak több mint felét (59%) teszik ki. A három legnagyobb szektor, a könyvek és a sajtó, a szoftverek és a játékok, valamint a reklám felelős a teljes forgalom kétharmadáért (63%) és a hozzáadott érték 60%-áért (europa.eu).

2014-ben a Design Terminál Nemzeti Kreatívipari Központ megbízásából a Hétfa Elemző Központ átfogó kutatást készített a magyar kreatíviparról. Ennek néhány kiemelt eredménye, megállapítása:

- a kreatíviparban dolgozik a foglalkoztatottak 4,4%-a, míg tevékenységük Magyarország gazdasági teljesítményének 3,7%-át adja;
- az ágazat teljesítménye majdnem ötször, exportja közel kétszer gyorsabban nő, mint a gazdaság egésze;
- a kreatívipar fő erősségei a fejlődés dinamikája, a jó adottságok és az erős ambíció;
- a szektor kihívásai az ágazat belső szervezettségének hiányosságából és a piacokkal, finanszírozókkal való kapcsolatok kiépületlenségéből következnek, úgymint alacsony hazai dizájnkereslet, a tőke és a vállalkozás nehézkes találkozási módja; művész attitűd: kevés üzleti tudás; ágazaton belüli törésvonalak, gyenge együttműködések (hetfa.hu).

A kreatív szektor versenyképessége és a controlling közötti kapcsolat az elméletekben

A kreatív és kulturális szektorban működő vállalkozások versenyképessége kapcsán az alábbi tényezőcsoportokat említi a szakirodalom:

- pénzügyi kérdések,
- vevők, ügyfelek, piacok,
- digitalizáció és innováció,
- humánerőforrás-ellátottság,
- kooperáció és hálózatok
- nemzetköziesedés,
- szellemi tulajdonjogok.

Jelen tanulmány és kutatás szempontjából a pénzügyi/vezetési kérdéseket tartom relevánsnak, így ezekre fókuszálok. A kulturális és kreatív vállalkozások különleges kihívásokkal szembesülnek a finanszírozáshoz való hozzáférés szempontjából, ami megnehezíti számukra a növekedési lehetőségek kiaknázását és versenyképességük fenntartását (Európai Bizottság 2012). A finanszírozáshoz való hozzáférés nehézsége ahhoz a tényhez kapcsolódik, hogy az európai kreatív és kulturális cégek között nagyon alacsony a közepes méretű vállalkozások aránya (De Voldere et al. 2013). A kulturális és kreatív vállalkozások számára a finanszírozásához való hozzáférés nehézségeinek okai többek között (De Voldere et al. 2013; Dörflinger et al. 2014):

- A kisebb méretű vállalkozások esetében hiányoznak az üzleti tervezéshez és a pénzgazdálkodáshoz szükséges készségek, erőforrások.
- A termékek és szolgáltatások iránti kereslet bizonytalansága magasabb kockázatot jelent.
- Az üzleti modellek bonyolultsága.
- Az immateriális javak és a szellemi tulajdon magasabb részesedése és így a hagyományos biztosítékok hiánya.
- A bankok nem rendelkeznek a szükséges szakértelemmel a kulturális és kreatív iparágak üzleti modelljeinek értékeléséhez, ezért információs aszimmetria alakul ki.

Az empirikus kutatás az első megállapítást kívánja tesztelni, megvizsgálni hazai mintán.

Az empirikus kutatás módszertanának és eredményeinek ismertetése

Jelen fejezet rész célja, hogy

- ismertessem benne az alkalmazott kutatómódszertant, a minta lehatárolása során alkalmazott kritériumokat és a lekérdezés módját, időtartamát;
- továbbá cégdemográfiai szempontból jellemezzem a válaszadó vállalkozásokat.

A mintakialakítás folyamatának bemutatása, a kutatási módszertan ismertetése

A szakirodalmi adatgyűjtésre tekintettel megfogalmazott kutatási kérdések konceptualizálása alapján primer kutatást végeztem, amely megvalósulási formáját tekintve egy online kérdőíves felmérés volt a kreatív ágazatokban működő vállalkozásokra kiterjedően a 2019. november 5. és 2019. november 20. közötti időszakban. A kérdőív 13 kérdésből állt, mely kérdések között szerepeltek cégdemográfiai jellemzőkre vonatkozó kérdések (alkalmazotti létszám, tulajdonosi háttér, tevékenységi kör, földrajzi elhelyezkedés/megye, vállalat életkora). A szakmai kérdéskörök a controlling szervezeti megvalósulási formáját, az alkalmazott menedzsmentkontroll-rendszereket, -elveket, -szempontokat, továbbá a stratégiai és operatív controlling módszereket, a pénzügyi tervezési rendszer elemeit érintették. A kérdőív szerkesztése, konceptualizálása a kutatási kérdések alapján történt.

A kutatás kapcsán vizsgálandó kutatási kérdések:

- (1) Melyek a kreatív ágazatban működő vállalatok vezetési és irányítási sajátosságai?
- (2) Melyek a termelési és szolgáltatási szektor azon bevált stratégiai és operatív controlling módszerei, amelyek alkalmazhatók a kreatív szektorban?

A kreatív szektor vezetéstámogatási gyakorlatát célzó kutatás alapját képező adatbázis az Amadeus cégadatbázisból került leszűrésre az alábbi kritériumok alapján:

- (1) Az adatbázisban rendelkezésre álló 21 208 312 vállalat közül a Magyarországon bejegyzett, aktív vállalkozások kerültek leszűrésre.
- (2) Következő lépésben azok a tevékenységi körök kerültek definiálásra, amelyek a szakirodalom alapján a kreatív szektor szegmenseit alkotják.
- (2) Az utolsó szűrési kritérium legalább 1 fő alkalmazott megléte volt.

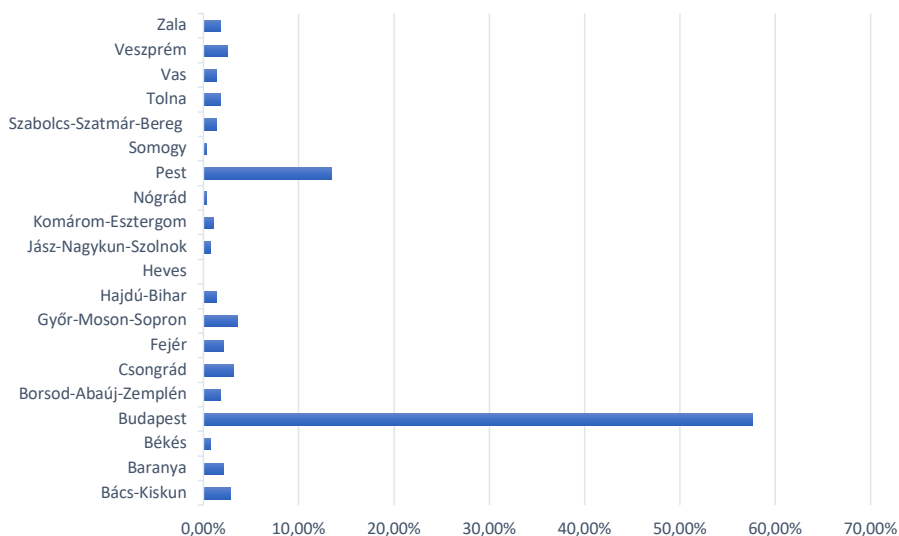
Ennek eredményeként 20 714 vállalat e-mail-címe került kiexportálásra, és ezek közül véletlen mintavétel segítségével került kiválasztásra az az 5 000 vállalkozás, amelynek Amadeus rendszerben rögzített e-mail-elérhetőségére kiküldésre került a kérdőívre mutató link és a kutatásban való részvételre felkérő levél.

A minta bemutatása

A kérdőívkitöltők tulajdonosi háttér szerinti vizsgálata alapján megállapítható, hogy a felmérés elsősorban a hazai (100%-ban magyar) tulajdonban lévő kreatív tevékenységet folytató vállalkozások gyakorlatát térképezi fel, ugyanis a mintában 96,5% az arányuk, a kizárólagos külföldi tulajdonban lévők aránya 2,5%, míg vegyes tulajdoni háttér mindösszesen 3 vállalatra jellemző.

A válaszadók földrajzi (megyék) szerinti megoszlását mutatja az alábbi ábra. A budapesti válaszadók aránya 57,6%, a Pest megyéből érkező válaszok aránya 13,3%.

2. ábra: A minta földrajzi megoszlása (N = 283)



Forrás: saját kutatás

A vállalatméret szerinti vizsgálódás során megállapítható, hogy a válaszok 99%-a mikro-, kis- és közepes vállalatoktól érkezett, a létszám mindössze 4 vállalatnál haladja meg a 250 főt. A mikrovállalkozások aránya 67%, a kisvállalkozások aránya 26%, a közepes méretkategóriába tartozók 6%-át teszik ki a mintának.

A mintában szereplő vállalkozások alapításának évére, illetve ezáltal az életkorára vonatkozó számításokat is végeztem, melyek főbb indikátorait az alábbi táblázat mutatja:

2. táblázat: A mintában szereplő vállalatok életkorára vonatkozó leíró statisztika

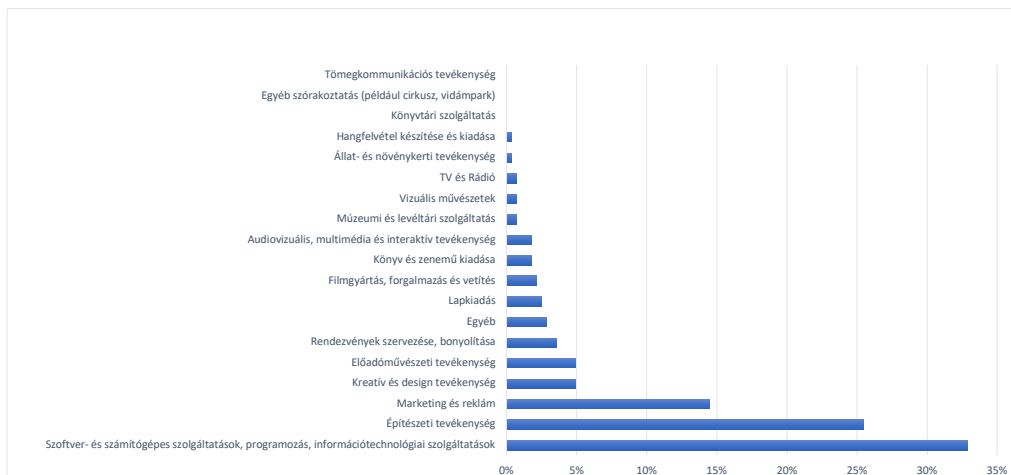
A vállalatok életkorára vonatkozó számítások	
max.:	38,00
min.:	1,00
átlag:	15,78
medián:	15,00
módusz:	9

Forrás: Saját táblázat

A mintában megjelennek a viszonylag fiatal, a vállalati életciklus kezdeti stációjában lévő és az érett, stabil, több évtizedes működési tapasztalattal rendelkező vállalkozások egyaránt.

A mintában szereplő vállalkozások főtevékenységére vonatkozó kérdés alapján a mintát képező vállalkozásokra az alábbi kreatív tevékenységek jellemzők:

3. ábra: A minta tevékenységi körök szerinti megoszlása (N = 283)



Forrás: Saját kutatás

A mintában 33% a szoftver- és számítógépes szolgáltatást, programozást és információtechnológiai szolgáltatást nyújtók aránya, 25% az építészeti tevékenységet folytatók aránya, 14% a marketing- és reklámszegmensben tevékenykedők, 5%-5% a kreatív és designtevékenységet, illetve az előadó-művészeti tevékenységet végzők aránya. A többi felsorolt tevékenységet végzők száma a mintában nem éri el az 5%-ot. Mindemellett nagyon színes a tevékenységi paletta, ugyanis a lapkiadást, a tv és rádiót, a filmgyártást, a múzeumi és levéltári szolgáltatást, a könyvkiadást, a zeneműkiadást, sőt az állat- és növénykerti tevékenységet végzők is képviselve vannak.

A kérdőívet kitöltő vállalkozások 54%-a nem kapcsolódik közvetlenül a nemzetközi vérkeringésbe, 21%-a importbeszerzés, míg 25%-a exportértékesítés formájában folytat nemzetközi partnerekkel együttműködést.

Az általános, cégdemográfiai jellemzők áttekintését követően a kérdőív érdemi – az alkalmazott döntéstámogató megoldásokra vonatkozó kérdések és a kapott válaszok – kiértékelésére kerül sor.

Kutatási eredmények

A controlling funkció szervezeti megvalósulását tekintve az elméleti felvezetőben ismertetett megvalósulási formákat öltheti. Az első szakmai kérdés arra irányult, hogy rendelkezik-e a vállalkozás önállósult controlleri pozícióval, illetve szervezeti egységgel, vagy a pénzügyi-számviteli vezetőhöz kapcsolódóan kerülnek-e végrehajtásra a controlling metodikák, esetlegesen az öncontrolling érvényesül-e, azaz a vezető végzi a tervezési, illetve gazdasági számításokat; esetlegesen külső (könyvelői vagy megosztott szolgáltató központ) szolgáltató látja-e el különböző controlling funkciókat.

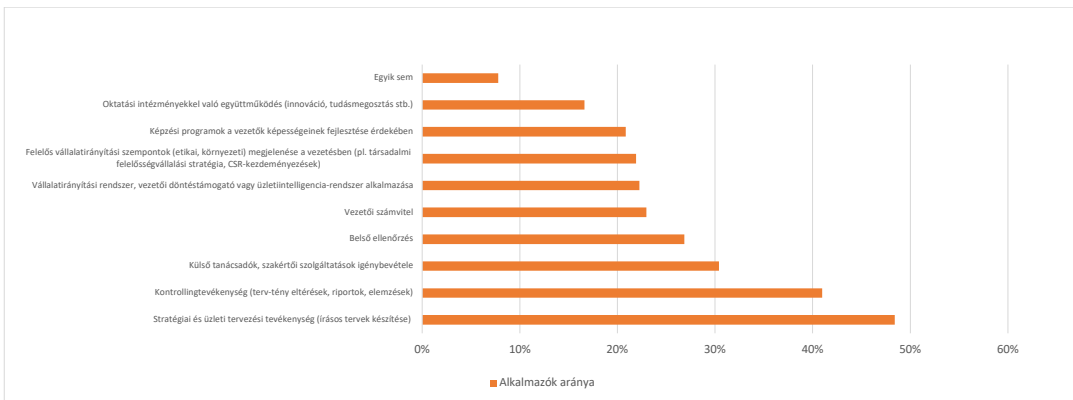
A válaszadók 55,5%-a esetében a vezető végez controlling számításokat, 18% esetében a vezető és a könyvelő látja el a kapcsolódó feladatokat, 10,6% esetében a pénzügyi-számviteli vezető tevékenységi körébe vannak utalva a menedzsmentdöntéseket előkészítő kalkulációk. A cégek 7,8%-a esetében a külsős könyvelő végez ilyen típusú számításokat, 4,2% esetében önálló controller pozíció került kialakításra, 2,8% rendelkezik controlling szervezettel és 1,1% részben kiszervezte a controlling feladatokat SSC-be.

A következő kérdéskör a vállalkozás vezetéstámogató belső rendszereire, a vezetési elvekre, a menedzsment döntéshozatali folyamatában és a vezetés ellenőrzési funkciójában segítség jelentő szervezeti megoldások meglétére irányult.

A kérdésre adott válaszok alapján megállapítható, hogy a mintában szereplő vállalkozások 48%-a készít formalizált stratégiai és üzleti terveket, 41%-ára jellemző a terv-tény eltérések, riportok, elemzések összeállítása. Vezetői számviteli módszereket

23%-uk alkalmaz, belső ellenőrzés a mintabeli cégek 27%-ánál jelenik meg. Vállalatirányítási rendszert, vezetői döntéstámogató, illetve üzletiintelligencia-rendszert a cégek 22%-a alkalmaz. A vezetésben a felelős vállalatirányítási szempontok (etikai, környezeti, társadalmi felelősségvállalási kérdések) ugyanilyen arányban vannak jelen. A mintabeli vállalkozások 17%-a működik együtt oktatási intézménnyel tudásmegosztási, innovációs témakörökben. A vezetők képességeinek fejlesztése érdekében képzési programokon a válaszadó cégek 21%-a vesz részt.

4. ábra: A vezetői döntéstámogatás egyes alternatíváinak alkalmazása (N = 283)



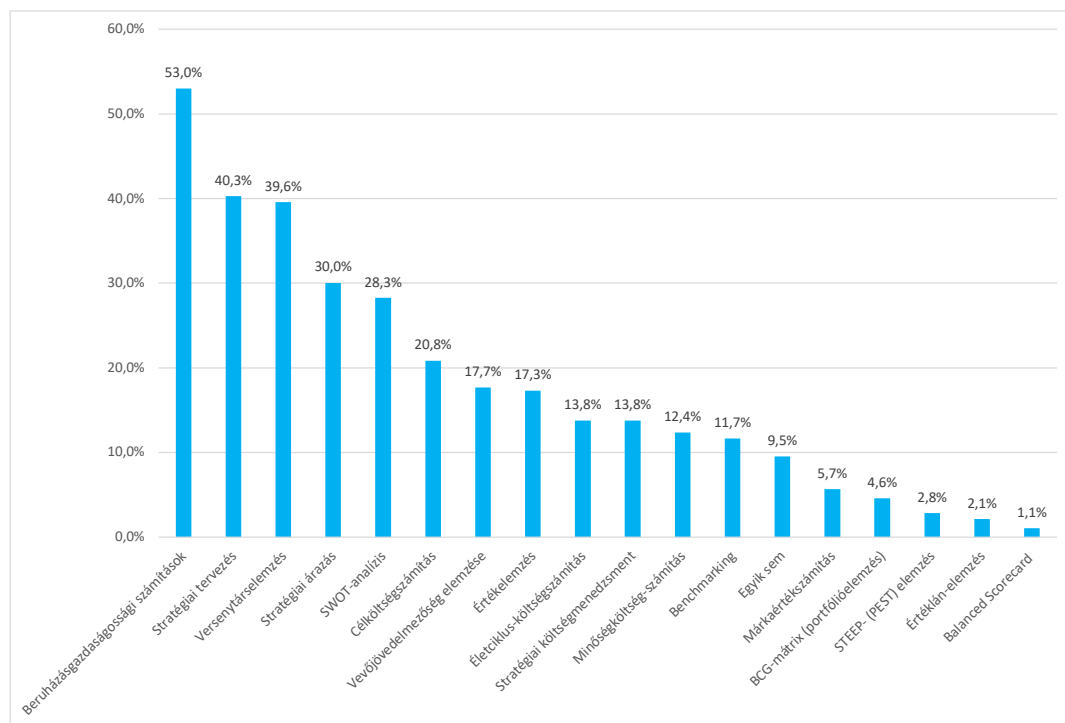
Forrás: Saját kutatás

A következő kérdés az alkalmazott stratégiai controlling metodikákra vonatkozott, amelyekben egyaránt megjelentek a stratégiai pénzügyi döntéstámogató megoldások, amarketing-ésversenystratégia kialakításánakkörnyezetelemzési és vállalatdiagnosztikai eszközei, továbbá a stratégiai menedzsment során alkalmazható megoldások. „A stratégiai controlling határozza meg, hogy megfelelő dolgokkal foglalkozzon a vállalat, az operatív controlling pedig, hogy megfelelő módon tegye azt” (Sütő 2017).

A válaszadók több mint fele (53,0%-a) alkalmaz beruházásgazdaságossági számításokat, 40,3%-ra jellemző a stratégiai tervezés, 39,6% végez versenytárs elemzést, 30%-ra jellemző a stratégiai árazási gyakorlat, a SWOT-elemzést 28,3%-uk használja. A TOP 10-be a fentiekén túl a célköltségszámítás (20%), a vevőjövödelmezőség elemzése, az értékelemzés, az életciklusköltség-számítás, illetve a stratégiai költségszámítások kerültek be. A listában a legkisebb alkalmazási hányad a Balanced Scorecard (ki-egyensúlyozott mutatószámrendszer), a STEEEP-elemzés (STEP, PEST), illetve az

értéklánc-elemzés módszertana jellemző. A válaszadók 9,5%-a pedig egyik felsorolt módszert sem alkalmazza a stratégiai döntéshozatal során.

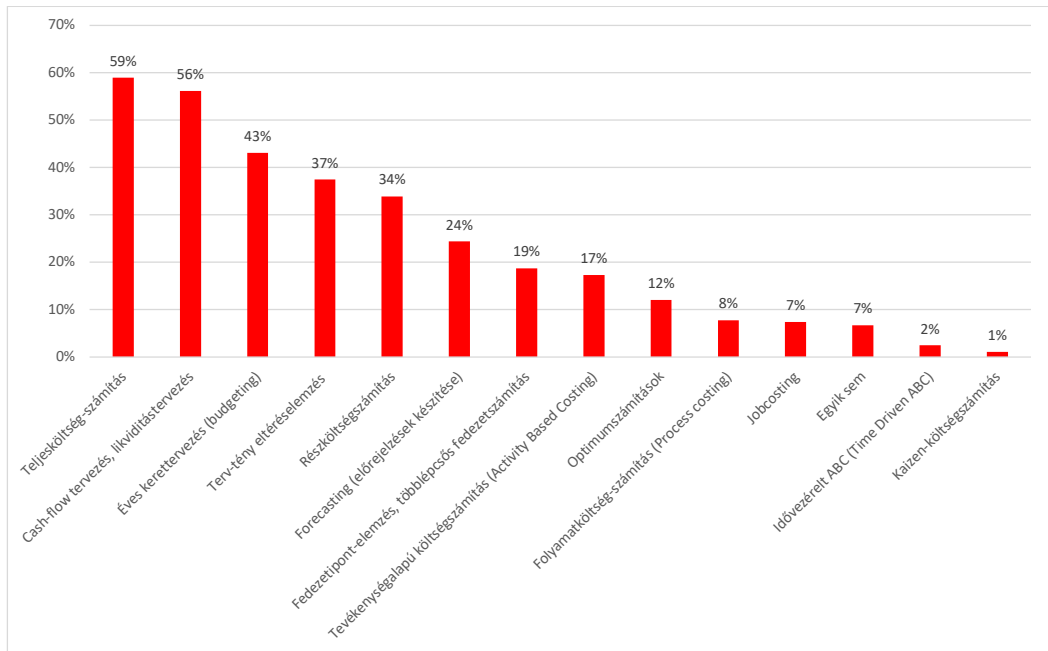
5. ábra: Stratégiai controlling módszerek megjelenése (N = 283)



Forrás: Saját kutatás

A következő szakmai jellegű kérdés az operatív döntések előkészítése kapcsán használt módszerek alkalmazási hányadának megismerésére irányult. A cégek 59%-a alkalmazza a teljes költség-számítást, 34%-a a rész költség-számítást. Likviditási terv, cash flow terv a kitöltők 56%-a esetében készül, éves kerettervezés (budgeting) a válaszadók 43%-ára, míg terv-tény eltérés készítése az operatív tervek kapcsán 37%-uknál jellemző. A forecasting (előrejelzések összeállítása) a vállalkozások 24%-ánál része a controlling folyamatoknak. Fedezetipont-elemzést a cégek 19%-a, optimumszámításokat 12%-a végez. Az ún. korszerű költség-számítási módszerek közül a tevékenység alapú költség-számítás 17%-nál, annak idővezérelt változata 2%-nál, a folyamat költség-számítás 8% esetében, míg a jobcosting a megkérdezettek 7%-ánál fordul elő. A felsorolt módszerek közül a kitöltők 7%-a egyik módszert sem alkalmazza.

6. ábra: Operatív controlling módszerek alkalmazási hányada (N = 283)



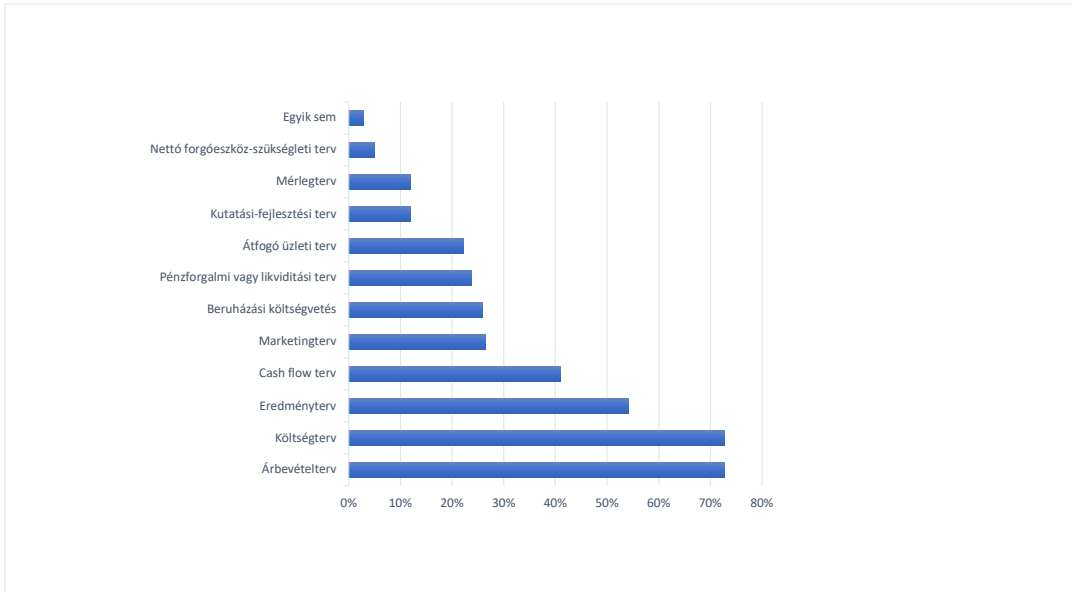
Forrás: Saját kutatás

A pénzügyi tervezés vállalatmérettől és vállalati életciklustól, tevékenységi körtől függetlenül releváns kérdés, természetesen a pénzügyi tervezés folyamata, kiterjedtsége, az alkalmazott módszerek erőteljesen függenek a cégmérettől, a vállalkozás egyéb működési sajátosságaitól. Ennek ellenére az utolsó szakmai kérdés a pénzügyi tervezésre irányult, a pénzügyi tervezés során alkalmazott tertípusokra világított rá.

A kutatási eredmények azt mutatják, hogy az árbevétel-tervezés és költségtervezés a cégek egyötödére jellemző, az eredményterv összeállítása 15%-uk, a cash flow terv elkészítése mindössze 11%-uk esetében történik. Pénzforgalmi kimutatást, átfogó üzleti tervet, beruházási költségvetést, marketingtervet a cégek mindössze 6-7%-a készít, a többi tertípus alkalmazási gyakorisága még alacsonyabb (K+F terv, mérlegterv, nettó forgótőke-szükségletre vonatkozó terv).

A kapott válaszok alapján megállapítható, hogy a jövőorientált gondolkodás pénzügyi tervezési módszereit, eszközeit meglehetősen alacsony arányban találhatjuk meg a vizsgált kreatív ágazatban tevékenykedő, hazai tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalkozásoknál.

7. ábra: A pénzügyi tertípusok alkalmazási hányada (N = 283)



Forrás: Saját kutatás

Összegzés

Jelen kutatás lefolytatásával azt a cél szerettem volna elérni, hogy a kreatív ágazatban tevékenykedő vállalkozások kapcsán feltáró jelleggel rámutassak az adottságokra, amelyek a döntéstámogatási folyamatokban, módszerekben megmutatkoznak.

A kutatás nem reprezentatív, ennek figyelembevétele az elemzés eredményeinél mindenképpen fontos.

A kutatás alapján megfogalmazható, hogy mind a stratégiai, mind az operatív döntéstámogatás módszertani bázisa tekintetében a jövőorientált és tudatos vezetői működés érdekében szükséges lenne a fejlesztés akár belső, akár külső (állami, tanácsadó, mentorhálózati, iparkamarai) fejlesztés eredményeként. Az alacsony módszerhasználat oka lehet magának a controlleri szemléletnek a hiánya, hiszen meglehetősen alacsony volt a mintában az önálló controlleri pozícióval rendelkezők aránya. A kreatív munkavégzésre épülő folyamatokban is lehet relevanciája a tervezési, eltéréselemzési, előrejelzési, illetve a riportálási tevékenységeknek. A kreatív szektor sajátos módszerhasználatát, vezetési gyakorlatát érdemes lenne a jövőben mélyinterjúk

technikákkal részletesen és élményközeli módon vizsgálni, hiszen a kreatív szektor szerepe az előjelzések szerint növekedni fog (EC 2015; Borsi–Viszt 2010).

A COVID-19 járvány egyéb szektorok mellett a kreatív ágazatban működőket is nehéz helyzet elé állította, különböző kormányzati támogatások segítik az érintetteket, ugyanakkor ez a válságszituáció fordulatot jelenthet abban a tekintetben is, hogy üzleti modelljeiket újragondolva, menedzsmentelveiket megújítva a professzionalizálódás, akár a cikkben említett klasszikus módszerek, akár innovatív, szektorspecifikus megoldások segítségével.

A 2018-as „Új európai teendők a kultúráért” dokumentum alapján az európai kreatív és kulturális ipar több mint 12 millió teljes munkaidős foglalkoztatottnak biztosít megélhetést, ami az EU-ban foglalkoztatott munkaerő 7,5%-a. A szektor közel 509 milliárd EUR hozzáadott értéket termel, emiatt ezen gazdasági szereplők versenyképessége és életképessége közös érdek, amelyhez a kutatói, akadémiai szektornak is fontos a hozzájárulása.

A Kreatív Európa program (2021–2027) kapcsán az EU rögzítette a szektort érintő legfontosabb kihívásokat és lehetőségeket, melyek között az új és erős globális szereplőkkel kialakult verseny (internetes keresőrendszerek és a webalapú közösségi platformok), az új üzleti modellek kifejlesztésének szükségessége, a digitális technológiákban rejlő növekedési potenciál kiaknázása, a kulturális és kreatív alkotások piacának szét-szabdaltsága, a művek nemzetközi forgalmának korlátozottsága, a piaci koncentráció került kiemelésre.

Hivatkozások

- Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009). *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Budapest: Panem Könyvkiadó.
- Borsi B. – Viszt E. (2010). A kreatív és kulturális ágazatok (CCI) szerepe és növekedési lehetőségei a Budapest Metropolisz Régió gazdaságában. GKI Kutatási jelentés.
- De Voldere, I. – Durinck E. – Mertens, K. – Cardon, C. – Maenhout, T. – Warmerdam, S. – Versteegh, M. – Canton, E. (2013). Survey on access to finance for cultural and creative sectors. Evaluate the financial gap of different cultural and creative sectors to support the impact assessment of the creative Europe programme. Brussels: IDEA Consult.

- Dörflinger, A. Bachinger, K. Seidl, T. (2014). Finanzierungssituation und -bedarf der *Österreichischen Kultur- und Kreativwirtschaft* [Financial situation and financing needs of the Austrian cultural and creative industries]. Vienna: Austrian Institute for SME Research on behalf of erp-fonds der aws, Bundeskanzleramt, Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, creativwirtschaft austria der Wirtschaftskammer Österreich.
- EASME/COSME/2015/003: Boosting the competitiveness of cultural and creative industries for growth and jobs. KMU Forschung Austria. VVA Europe. European Commission. 2016.
- European Commission (2012). Communication: Promoting cultural and creative sectors for growth and jobs in the EU. Brussels.
- EY (2015). Cultural times. The first global map of cultural and creative industries. Study on behalf of the International Confederation of Societies of Authors and Composers (CISAC). <http://www.worldcreative.org> (2019. 09. 15.)
- Hartley, J. (2005). Creative industries. In: Hartley, J. (ed.): *Creative Industries*. Blacicwell Publishing Ltd., Carlton, 1–40.
- Hétfa Elemző Központ (2014). A kreatívipar mint erőforrás. A kreatív ágazatok mai és jövőbeni hozzájárulása Magyarország versenyképességéhez. Kutatási jelentés. http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2014/06/a_kreativipar_mint_eroforras.pdf (2019. 09. 08.)
- Horváth & Partners (2015). *CONTROLLING – Út egy hatékony controllingrendszerhez*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Howkins, J. (2002). *Az alkotás gazdagít. Bátorítás kreatív embereknek*. Budapest: HVG Kiadói Rt.
- Javaslat AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS RENDELETE a Kreatív Európa program (2021–2027) létrehozásáról és az 1295/2013/EU-rendelet hatályon kívül helyezéséről. COM/2018/366 final – 2018/0190 (COD). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/ALL/?uri=CELEX:52018PC0366> (2020. 12. 19.)
- Kovács Z. – Egedy T. – Szabó B. (2011): A kreatív gazdaság földrajzi jellemzői Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 25(1), 42-62.
- Körmeny L. – Tóth A. (2016). *A controlling alapjai*. Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
- Lengyel B. – Ságvári B. (2009). Kreatív foglalkozások és regionális tudásbázis: fogalmak, folyamatok és területi összefüggések. *Tér és Társadalom*, 4(1), 1–26.

- Miskolczi T. – Zéman Z. – Tóth A. (2014). Napjaink hazai controlling helyzete és annak felsőoktatási vetületei. *Controller Info*, 2(1), 9–15. Letöltés helye: <http://controllerinfo.hu/napjaink-hazai-controlling-helyzete-es-annak-felsooktatasi-vetuletei> (2019.10.16.)
- Sütő D. (2017). A controlling fejlődéstörténete, helye és szerepe a gazdálkodó szervezetekben. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 2(4), 466–477.
- Tamás P. (2003). „Kreatív iparok” a közép-európai információs társadalmakban. *Magyar Tudomány*, 48(12), 1518–1523.
- Trócsányi A. (2008). A kulturális gazdaság szerepe a városok megújulásában – Pécs adottságai és esélyei. *Kultúra – területfejlesztés. Pécs – Európa Kulturális Fővárosa 2010-ben. PTE Földrajzi Intézete*, 231–244.
- Zéman Z. – Tóth A. (2017). *Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.