

TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZAT

**Vezetői számviteli rendszer kiépítése mikro-
vállalati környezetben**

Budapest, 2014

A dolgozat magyar címe: Vezetői számviteli rendszer kiépítése mikro-vállalati környezetben

A dolgozat angol címe: Construction of management accounting system in micro-organisational environment

Kézirat lezárva: 2014.04.15

Tartalomjegyzék

Bevezetés	5
1. Tudatosság és ösztönösség a vállalkozásban	6
1.1 Mikrovállalkozás.....	7
1.1.1 Jogi szabályozás	7
1.2 A családi vállalkozások és szervezeti felépítésük.....	8
1.3 A vizsgált vállalkozás.....	9
2. Vezetői számvitel	11
2.1 Általános feladat	11
2.2 Információs technológia	12
2.2.1 Pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel közötti különbségek	13
2.2.2 Controlling és a vezetői számvitel.....	15
3. Számviteli Információs rendszer kialakítása.....	16
3.1 Közvetlenül elszámolható költségek.....	17
3.2 Közvetetten elszámolható költségek	17
3.3 Saját termelésű készletek és bekerülési érték	18
4. Esettanulmány	19
4.1 Bizonylati rendszer kialakítása	20
4.2 Önköltségszámítás, kalkuláció.....	22
4.2.1 Megnevezések, jelölések.....	23

4.2.2 Tervezett önköltség elemei	24
4.2.3 Tervezett önköltség.....	28
Összefoglalás	29
Irodalomjegyzék.....	31

Bevezetés

Magyarországon jelentős gazdasági szerepet töltenek be a mikrovállalkozások, azonban jövőbeni fejlődés alapját képező tudatos tervezés erősen megkérdőjelezhető. Jelenlegi mikrovállalkozások többsége komoly szakmai tudással rendelkezik, de a gazdasági, jogi ismereteik nagyon hiányosak. A mikrovállalkozásból kisvállalkozássá váláshoz szükséges egy olyan gazdasági támogató rendszer kiépítése, amely szakmai megérzéseken túlmutat és elősegíti a kényszerből vezetővé vált kisgazdák tényeken alapuló döntéshozatalának megalapozását. Ennek a problémának a vizsgálatát tűzi ki a dolgozat céljául a vezetői információs rendszer megalapozásával.

A vállalatok vezetői még nincsenek tisztában azzal, hogy egy vállalkozás megfelelő működése érdekében szükség van egy a vállalatirányítást segítő információs rendszer kialakítására. Jelen esetben a vezetői számvitel információs rendszerének használatára.

A vezetői számvitel hatással van a beruházások megtérülésére, a szervezet egységesítésére. Bármilyen választott vezetői információs rendszer alkalmazása mellett szükség van a megfelelő gazdasági, pénzügyi, számviteli és informatikai ismeretek együttes használatára.

Nagyon fontos, hogy a vállalatok vezetői képesek legyenek egyfajta szemléletmód váltásra, megtudják teremteni a feltételeket ahhoz, hogy cégük versenyképes legyen a piacon. Megfelelően próbálják meg kihasználni az Európai Unió által kínált lehetőségeket.

Egy vezetői információs rendszer kialakításához a mai világban a legszükségesebb az informatikai hálózatok, szoftverek, hardver berendezések megléte. A mezőgazdasági vállalkozásokban ezen belül kiemelve a mikrovállalatokat, nagy hiányosság fedezhető fel a informatikai információs eszközök terén. Ennek okai lehetnek pénzügyi és hajlandósági problémák is. (ZardaN2009)

Magyarországi gazdasági környezetben nehéz dolga van annak a vezetőnek, aki eredményesen akarja irányítani vállalkozását. Nagyon pontos költségtervezetre, hosszú távú stratégiai tervezésre, menedzselésre van szükség, ahhoz, hogy tudják a hatékonyságot növelni.

A vezetői számvitel által olyan rendszerek, módszerek, információk állnak számunkra hozzáférhetővé, melyek nagy mértékben segítik a vezetőket a megfelelő döntések meghozatalában, jövőre vonatkozó stratégiák kiépítésében, tervezésében, így teljes mértékben hozzájárul a profit maximalizáláshoz.

Megvizsgálom a vezetői számviteli rendszer kiépítésének lehetőségét egy mikrovállalati környezetben belül, pontosabban egy mezőgazdasági családi vállalkozásban.

Dolgozatom részletesen ismerteti az általam választott családi vállalkozás tevékenységét, szervezeti felépítését, fő ágazati profilját, a vezetői információs rendszer hiányából fakadó problémákat. A fő témát képező vezetői számviteli információs rendszer kiépítése pontosabb adatszolgáltatási lehetőséget nyújt az önköltség kalkulációk, valamint a hozzákapcsolódó árképzés javítására.

Ezáltal is szeretném megköszönni a gazdaság vezetőjének (tulajdonosának) Pénzes Károlynak a segítségét, aki megfelelő információkat biztosított ahhoz, hogy elkészíthessem a dolgozatom, valamint konzulensemnek Gombaszögi Ildikónak, aki megszerettette velem a számvitel rejtjelmeit. Végül de nem utolsó sorban, köszönet illeti a családomat, barátaimat, akik mind végig mellettem álltak és szeretetükkel támogattak.

1. Tudatosság és ösztönösség a vállalkozásban

A sikeres vezetők, és menedzserek saját vállalkozás-, cégalapítás, vagy bármiféle nyereségszerző tevékenység során, munkájukat végig a tudásra építik. A tudás és tudatosság hordozója mindig az ember. Napjainkban az emberek többsége nem képes arra, hogy megfelelő döntéseket hozzon, ezáltal a tudatos cselekedetek háttérbe kerülnek. Sokszor kerülhetünk olyan helyzetbe, hogy ösztönösen cselekszünk, vagy éppen döntünk egy adott szituációban. Ezek a döntések hosszú távon nem nyújtanak számunkra elégedettséget, és nem felelnek meg az elvárásainknak, szembe ütközik az elvárt eredménnyel. Az ösztönös döntéseink a tudatalattink eredménye, melyet nehezen tudunk kontrollálni. Tudatalattija minden élőlénynek és embernek van, ami az embereket megkülönböztetheti a többi élőlénytől az maga a tudatosság. Ezáltal az embereknek fel kell ismernünk azokat a helyzeteket, amikor a gyors döntés, és ítéletalkotás rossz választás lehet. Mivel ha mindig ösztöneinkre hallgatunk, károkat szenvedhetünk mind erkölcsi, mind anyagi téren. (Malcolm2010)

Mi az ami meghatározhatja a sikeres vezetést? Mitől lehet jobb egy vezető a másiknál? Van aki úgy gondolja, hogy ez mind a személyiségtől függ, hogy hogyan viszonyulnak a dolgozóikhoz, másrésről pedig, hogy milyen hangsúlyt fektetnek a munkafolyamatok kidolgozására/megtervezésére.

Napjainkban az embereket egyre jobban foglalkoztatják azok a kérdések, hogy valójában ki is a vállalkozó? mi a vállalkozás?, ennek ellenére még nem született olyan meghatározás, mely a vállalkozóra és magára a vállalkozásra is elfogadható lenne. A vállalkozó a gazdaság minden ágában, műszaki tevékenységekben, oktatási rendszerben és értékesítésben is megtalálható. Nem tudunk pontos megfogalmazást adni arra, hogy mit is jelenthet ez pontosan, mivel a vállalkozó és a vállalkozás minden területen máshogy írható le. Különböző területeken más-más ambíciók, készségek szükségesek ahhoz, hogy a vállalkozó megfelelően tudja irányítani a vállalkozását. Ennek ellenére, abban egyet érthetünk, hogy a vállalkozások célja, önmaguk fenntartása, illetve profitszerzés és maximalizálás a növekedés érdekében, továbbá jövedelemszerzés a felhasznált eszközök pótlására és a vezetők, alkalmazottak igényeinek kielégítésére. (Fülöp 2004)

1.1 Mikrovállalkozás

A mikrovállalkozások többnyire egyéni vállalkozások formájában működnek. Ez alól kivételt képeznek azok a vállalkozások, melyek Betéti társaság (Bt) vagy Közkereseti társaság (KKT) formájában vannak nyilvántartva. Elsőbbséget élvezhetnek a nagyobb vállalkozásokkal szemben, abban, hogy a lehető leggyorsabban tudnak igazodni a piaci igényekhez. Hátrányként sorolható fel, hogy nehéz elérni a kifizetődő méret nagyságot, továbbá nem tőkeerősek a nagyobbakhoz képest. Szinte csak helyi szinten tudnak érvényesülni, amely rendszerint korlátozza fejlődésüket. Ezek a 0-9 fős vállalkozások többnyire lakossági piacra termelnek, továbbá kétharmaduk regionálisan, saját községekben, illetve saját megyén belül árusít. (<http://ecopedia.hu/mikrovallalkozas>) (utolsó letöltés: 2014.04.10)

1.1.1 Jogi szabályozás

„A KKV (kis-és középvállalkozások) kategórián belül **mikrovállalkozásnak minősül** az a vállalkozás, amelynek:

- a) összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és
- b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő

forintösszeg.

c) megfelel a 4) pontban foglalt feltételeknek. Az euróban meghatározott összegek forintra történő átszámításakor a Magyar Nemzeti Bank (a továbbiakban: MNB) által megállapított, a KKV üzleti évének lezárásakor érvényes deviza középárfolyamot kell alkalmazni. Újonnan alapított vállalkozás esetén a tárgyévet megelőző év utolsó napján érvényes, MNB által megállapított deviza középárfolyamot kell alkalmazni.

4) A vállalkozásban az állam, az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése -

tőke vagy szavazati joga alapján - külön-külön vagy együttesen sem haladja meg a 25%-ot.”

(<http://ujszechenyitervblog.pannontender.eu/2011/02/mi-mikro-kis-es-kozepvallalkozas.html>)

(utolsó letöltés: 2014.03.25)

1.2 A családi vállalkozások és szervezeti felépítésük

A családi vállalkozások világszerte a regisztrált cégek 75-95%-át teszik ki. Jellemzői: a hosszú távú elkötelezettség, pénzügyi stabilitás, alacsony eladósodottság, hosszú távú fenntarthatóság és az eredményes működés a céljuk. Kihívásnak számíthat a családi élet összehangolása, az új generáció képességei és motiváltságuk, finanszírozási nehézségek, öröklések esetén a vállalkozások tulajdonjogának igazságos megosztása.

(<http://www.mvfportal.hu/data/regio/10/news/FILEP%20Judit%20eloadas.pdf>)

(utolsó

letöltés: 2014.03.20)

Minden vállalkozás működésében fontos szerepet töltenek be a munkaszervezetek. Ezek felépítése minden esetben különbözőek lehetnek, függhet például a vállalkozás méretétől és egyéb tényezőktől. A szervezeteknek 3 típusa lehet: Lineáris, Funkcionális és Mátrix szervezet, jelen esetben az általam választott családi vállalkozásban a Lineáris szervezet stílusjegyei találhatók meg.

Lineáris szervezet jellemzői: A vállalaton belül egydimenziós a struktúra, az elsődleges munkamegosztás egy rendezőelv szerint történik. Egyvonalas szervezet, ami szerint minden beosztott csak egy vezetőtől kap utasítást. A vezetők tisztában vannak a beosztottjaik feladatkörével.

Kialakításukra kis méret jellemző, melyben egyfajta homogén tevékenységet végeznek.

Lineáris szervezet előnyei, hogy a szervezet könnyen és egyszerűen áttekinthető, a főls tevékenységet folytató egységek kisselektálódnak, egyértelmű a dolgozók közti hierarchia.

Hátrányai közé sorolható, hogy minden probléma a felsővezetőt terheli. Sokszor rugalmatlan a felmerülő problémák kezelésével kapcsolatban. (Francsovcics-Kadocsa,2013)

1.3 A vizsgált vállalkozás

Az általam bemutatott családi vállalkozás egy mezőgazdasági vállalkozás, ami magába foglalja a földművelést, növénytermesztést és az állattenyésztést egyaránt. A növénytermesztésnek köszönhetően a gazdaság szinte teljes mértékben önellátónak mondható. A megtermelt mezőgazdasági termékek egy részét a gazdaság állatainak ellátására termelik, másik részét eladásra szánják. A minőségi növénytermesztéshez, elengedhetetlen a megfelelő domborzati és éghajlati tényezők együttese. Jelen esetben kiváló területi adottsággal rendelkezik a vidék, mivel a Dél-Dunántúli régióban helyezkedik el a gazdaság, ahol általában az időjárás kedvez a különféle takarmánynövények termesztésének. A vállalkozás termelési profilja leginkább a siló kukorica, és rozs termesztésére specializálódott. Ezen mikrovállalat indulásakor a gazdaság még nem rendelkezett saját földterületekkel. Az egyes földrészeket bérelte a tulajdonos majd a kiszabott bérleti díj megfizetése után megművelhette a földet. Mostanra a vállalkozás eljutott egy olyan pénzügyi szintre, melyből kifolyólag saját földterületekkel rendelkezhet. A vállalkozás szempontjából ez egy igen jelentős mérföldkőnek mondható. Úgy gondolom, hogy egy biztos háttér, nyugtatóan hathat a termelésre. Véleményem szerint jobban megéri saját földterületeken dolgozni, mint bérelni, mert egy esetleges arculatváltás esetén könnyen tőkévé tudják tenni azt. A növénytermesztés mellett az állattenyésztés is fontos szerepet tölt be a gazdaságban, ezen belül leginkább a szarvasmarhatenyésztés. A szarvasmarhákat legfőképp nem hízó marháknak nevelik, hanem a lakosság tej és tejtermékkel való kiszolgálására. Az újszülött borjúkat nevelésre kínálják a felvásárlóknak. 1985-ös évek elején alakult a vállalkozás. Az első években pár jószágot tartottak számon az állományban. A növénytermesztéshez kezdetleges földművelő gépeket használtak a bérelt földeken. A szarvasmarháktól kézi fejőgépekkel és többnyire kézzel nyerték el a tejet. A terméket a közeli faluban lévő csarnokba szállították, ahol a falu népe megvásárolhatta azt. Az évek elteltével nőtt az állomány, fejlődött a technológia, és gyarapodott a saját kézen lévő földterületek száma, ennek köszönhetően növekedni tudott a termelés mértéke. 5 évvel később az 1990-es évek elején, 18 gazdából álló tejszövetkezetet hoztak létre. A szarvasmarha

állomány közel 100 egyedből állt, megindult a nagyüzemi termelés. A napi tejtermelés 50%-át feldolgozzák és értékesítik azt tejtermékek formájában. A fennmaradó 50%-ot az egyik legnevesebb tejtermékeket gyártó tejipari cég felvásárolja. A napi tejtermelés megközelítőleg 1500-1800 liter. A kifejt tejnek megfelelő minősítésen kell átesni, ahhoz, hogy az felhasználható legyen. Hetente egyszer mintát vesznek, minden jószág tejéből és bevizsgáltatják a Magyar Tejgazdasági Kísérleti Intézet Kft. hazai és nemzetközi viszonylatban elismert intézetében. A tejlabor pontos elemzést ad, majd minősítés szerint extra minősítést ad a tejnek, ha minden megfelel az elvárásoknak. A kiváló minősítéshez fontos a környezet, és a rendszerben lévő tisztaság. 1995-ben a korszerű technológiáknak megfelelően 12 állásos, teljesen új építésű, mélyaknás fejőház épült. A rendszer teljesen automatizált. Minden elektronikusan működik, az embereknek nem kell kézi fejest végezniük. A fejőház magába foglal egy 500m²-es istállót, ahol a szarvasmarhák etetése zajlik. Fejés előtt bevezetik az állatokat az úgynevezett várakozóba, ahonnan 2-2 oldalról zajlik a terelés a fejőállásokba. A kapuk melyeken az állatok áthaladnak mind, automatikus gombnyomásra nyíló texas-kapuk. A fejőházban 2-2 oldalról 6 állás van, minden helyre beáll 1-1 szarvasmarha. A fejők a jószágok alatt ún. aknában állnak, dolguk csupán annyi, hogy az állatra ráhelyezzék a fejőgépet. Mikor a tehén már nem ad több tejet, ezt a gép érzékeli és automatikusan leválik. A tej csöveken keresztül áramlik a csarnokba, ahol egy 2000l-es hűtőbe érkezik. Ekkor kb. 15-18°C-os a hőmérséklete. Megfelelő hűtés mellett eléri a 0- -5°C-ot. Naponta kétszer történik a fejés, a reggeli órákban és az esti órákban, az állatok közben a szabadban legelőkön táplálkoznak, téli időszakban bent lévő etetést kapnak naponta többször. Az esti fejest, a tejipar a hajnali órákban szállítja el, mire már megfelelően lehűlt a termék. A telepen az istállókban külön-külön vannak elhelyezve az állatok. A fejősök, a mint már említett fejőházhoz kapcsolódó istállóban. Az üszők (nem ellett állatok) egy külön istállóban kapnak helyet. Az újszülött egyedek pedig kis boksokban vannak elhelyezve. Az újszülöttek közül nem minden egyed képes az anyától való étkezésre, őket tejporból készített tejszerű folyadékkal etetik. Az újszülöttek saját állományból születnek. A teheneket mesterséges megtermékenyítéssel (inszeminálással), vagy természetesen termékenyítik meg. 1998-ban, a közeli faluban nyílt egy Tej-bár, ahova a telepről szállították a tejet kb. 500l-es hűtőben tárolják azt. Az évek elteltével csökken a kereslet a boltban eladott tej iránt, így felvetődött egy újabb opció a megfelelő kereslet érdekében. 5 évvel ezelőtt a tulajdonos mozgó boltot hozott létre, amely újra fellendítette a forgalmat. Az emberek elkényelmesedésének következtében, a házhoz szállítás tökéletesen bevált. A mozgó bolt egy kisebb teherautó, melybe hűtő van beleépítve, az itt tárolt, csomagolt túrót és zacskózott tejet megvásárolhatják

az érdeklődők. A kezdetekkor pár faluba történt a házhoz szállítás, mostanra már 2 autóval több, mint 10 helyre szállítanak. A tejes autó végig megy falukon, városokon, zenével jelzi a tej, és tejtermékek vásárlásának lehetőségét. A ház előtt megállva emberek vásárolhatnak, és ehhez még az otthonukat sem kell elhagyniuk. A hét minden napján, ünnepekkor is rendelkezésre állnak a vevőkör számára. Az extra minőségű házi tejjel és a megfelelő kiszolgálással, teljes mértékű elégedettséget kapnak a gazdaság dolgozói a vevőktől. A gazdaságban jelenleg 5 főt foglalkoztatnak.

2. Vezetői számvitel

A vezetői számvitel egy belső információs rendszer, olyan információkat biztosít, melyek segítenek a menedzsereknek az öt alapvető feladat végrehajtásában. Célja a jogilag vagy gazdaságilag elkülöníthető egységek vagyonával, vagyonváltozásával kapcsolatos, a szervezeti egységekben dolgozó emberek és munkafolyamatok vezetéséhez, tervezéséhez, szervezéséhez, koordináláshoz, ellenőrzéséhez, ill. a vezetői döntések végrehajtásához szükséges számviteli információk biztosítása. Tárgya a szervezeti egység számára kibocsátott és általa megszerzett, létrehozott, ill. a jövőben rendelkezésre álló, létrehozandó vagyon és annak változásai. Feladata a vezetés számára nélkülözhetetlen múltbeli, jelenbeli vagy jövőbeli vagyon és vagyonváltozások azonosítása, mérése és megjelenítése, illetve eljuttatása az érintett személyekhez. (Bosnyák,2010)

2.1 Általános feladat

A vezetői számvitel feladatai szakirodalom szerint 5 részre oszthatóak fel.

1. Tervezés:- az a periódus, ahol a vállalat eldönti, hogy milyen célokat állítson maga elé a jövőre nézve, és, hogy ezeket a célokat milyen eszközökkel érhesse el.
2. Szervezés: - tevékenységek csoportosítása, személyekhez rendelése, és a személyek felhatalmazása az adott tevékenységek végrehajtására
3. Alkalmazottakkal kapcsolatos feladatok: - A személyi erőforrás szükségletek megállapítása, alkalmazottak kiválasztása, verbuválása, fejlesztése, képzése
4. Vezetés: - Az alkalmazottak viselkedésének irányítása, olyan motiváló rendszer kiépítése, mely a vállalat által kitűzött célok elérését szolgálja

5. Ellenőrzés: - A teljesítmény összehasonlítása a célok eléréséhez szükséges feladatokkal, a különbségek okainak meghatározása, javítási lépések megtétele, amennyiben szükség van rá.

Tehát a vezetői számvitel, a számviteli, és pénzügyi menedzsment együttes alkalmazása. A vezetői számvitel a menedzsment szerves része, mely a cselekvés által felhasznált információk bemutatásával, kutatásával és értelmezésével foglalkozik:

- üzleti stratégiaalkotás
- tervező és ellenőrző tevékenységek
- döntéshozatal
- optimális erőforrás felhasználás
- vállalaton belüli és kívüli felhasználók tájékoztatása
- teljesítményjavítás és értéknövelés
- vállalat vagyonának védelme
- vállalati vezetés és belső ellenőrzés

Vezetői számvitel feladatainak menedzsmentben való szerepe biztosítja:

- A vállalat hosszú távú, megfelelő stratégiai tervezését
- A vállalat rövid távú költség- és eredménytervezését
- A pénzügyi menedzsment (beszerzés, finanszírozás) rögzítését, és dokumentálását
- Pénzügyi és működési információk bemutatását
- A pénzügyi tevékenységek ellenőrzését
- A vállalkozás működésének és rendszereinek belső vizsgálatát(ZardaN,2009)

2.2 Információs technológia

Egy mikrovállalati környezetben a legnagyobb problémát az jelenti, hogy nincs kiépítve megfelelő vezetői információs rendszer. Mivel minden egyes vállalkozás egy-egy bizonyos

szervezet, ezért szükség van a megfelelő irányításra. Tudni kell helyt állni, a kiéleződő piaci versenyhelyzetekben és a folyamatosan változó követelményekkel szemben. A cégirányítási technológia két legfontosabb részét a controlling és a vezetői számvitel képezi. Ezen belül szükséges, hogy a vezetői számvitelben legyen megfelelő rendszerelmélet használat. Azért fontos használni, mert segítségével kijavíthatjuk a rendszerben lévő hibákat, és fejleszteni is tudjuk azokat. Ehhez a tevékenységhez ki kell tudni választani a megfelelő embert, aki részletesen át tudja tekinteni a folyamatokat. Szükségünk van a részletes vizsgálatra, ha:

- valamilyen hibát észlelünk, és megfelelően javítani szeretnénk
- új tervet kell készíteni egy új feladathoz

A vezetői információs rendszerekben a legfontosabb elvárás az időben történő adatszolgáltatás. A múltbéli vagyonváltozások a lehető leghamarabb a vezetés számára elérhetőek legyenek. Az elemzés központi célja a profittermelő képesség vizsgálata. Ennek segítségével történik a későbbi döntés hozatal, esetleges döntés a termelésbe való beavatkozásról a megfelelő irányítás és jövedelem növelés érdekében. (Fabricius,2011)

2.2.1 Pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel közötti különbségek

Mind a két elnevezés lényegre törően sugallhatja számunkra, azok jelentését. Sokan nincsenek tisztában azzal, hogy a vezetői számvitelnek is a pénzügyi jellegű információk előállítása a cél. A vezetői számvitel jobbára a vállalkozások menedzsereinek a megfelelő döntésekhez szolgáltat pénzügyi információkat, míg a pénzügyi számvitel többnyire a vállalkozáson kívül lévő felhasználók számára biztosít múltbéli információkat a vállalkozás vagyoni, pénzügyi helyzetéről.

A vezetői számviteli jelentések teljes mértékben a vezetői információs igényekhez igazodnak, míg a pénzügyi számvitelről készült jelentések előírt formában, kötött időszakonként készülnek. A vezetői számvitel által létrehozott információk alapvetően a jövőre fókuszálnak, hiszen a jövőbeni terveket, célokat szolgálják, viszont a múltbéli adatokat is figyelembe veszi, abban az esetben, ha az a jövőre tekintve hasznos információkat szolgáltat. A pénzügyi számvitel pedig nagyrészt a múltnak valamelyik időszakára vonatkozó összefoglalást mutat, csak a megtörtént eseményekkel foglalkozik. (Bosnyák, 2010)

Szemponatok	Vezetői Számvitel	Pénzügyi Számvitel
1. Felhasználók	Belső felhasználók: vezetők, döntéshozók, menedzserek	Külső felhasználók: ügyfelek, hitelezők, egyéb érdekhordozók
2. Célja	Vezetők támogatása, a döntéshozatalban hosszú és rövid távon egyaránt	Valós kép adása a felhasználóknak, a vállalkozás múltbéli pénzügyi helyzetéről, működéséről
3. Szabályozás	Kötetlen	Kötött
4. Információ-szolgáltatás jellege	vezetéshez igazodó	Kötelező
5. Információk irányultsága	jövőbeni, tervezett, becült adatok	múltbéli tényadat
7. Információk készítői	marketing szakemberek, közgazdászok, mérnökök, értékesítők	számviteli osztály tagjai
8. Információk pontossága	viszonylagos pontosság	kötelező precizitás
9. Módszertan	speciális eljárások	ismert eljárások
10. Beszámolás/jelentés gyakorisága	igény szerint	évente, egy adott időszak után kötelezően

1. ábra: Saját összeállítás /Vezetői és Pénzügyi Számvitel közti különbségek/ (Bosnyák,2010) alapján

2.2.2 Controlling és a vezetői számvitel

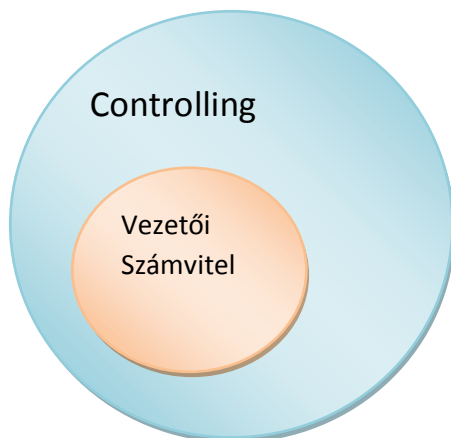
Az integrált információs rendszerből ki kell emelni a controlling rendszerét. „a controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek feladata a tervezés, az ellenőrzés, és az információellátás összehangolása. A kontroller az általa összeállított és előkészített információkért, a menedzser az ezek alapján meghozott döntésekért felelős, amelyek az elfogadott tervek formájában öltenek testet.” (Horváth,2000)

A controlling kiterjed:

- a vállalati célok meghatározására
- információk folyamatos beszerzésére és feldolgozására döntés előkészítői céllal
- vezetési segédletek biztosítására a vállalatirányításban
- ellenőrzések, tervek, célok megfigyelése, eltérések vizsgálata
- tervezési feladatok

Maga a controlling célorientáltságot, és a jövőre irányultságot helyezi előtérbe. (Francsovcics,2010)

Mind két terület a vezető megfelelő döntéshozására törekszik, hasznos információkat szolgáltatva számukra. Tehát a vezetői számvitel része a controllingnak. Természetesen azzal tisztában kell lennünk, hogy egy hatékony controlling rendszer működése, vezetői számvitel nélkül elképzelhetetlen.



2. ábra: Saját összeállítás /Controlling és a Vezetői Számvitel kapcsolata/ (ZardaN,2009)

3. Számviteli Információs rendszer kialakítása

A számviteli törvény szerint a költségek nyilvántartása az 5-ös számlaosztályban történik, költségnemenkénti bontásban. Ezen túlmenően nem kötelező jelleggel, a 6-7 számlaosztályok használata nyújt segítséget a vállalkozás profiljához megfelelő költség elszámolási rendszert létrehozni, azon belül lehetővé teszi az önelszámolás, költséggazdálkodás, és önköltségszámítás rendszerének kialakítását.

A 6-os számlaosztály a költséghelyeken felmerült költségek, a közvetett költségek kimutatására és elszámolására szolgáló számlákat, illetve a számlaosztály számláin elszámolt költségek átvezetésének számláit tartalmazza. A költséghely a költségek felmerülési helye.

Mezőgazdasági vállalkozások szempontjából a 6-os számlaosztályt a következőkre bonthatjuk fel:

- fenntartó üzemek költségei
- segédüzemek költségei
- főágazati általános költségek
- értékesítési költségek
- egyéb-alaptevékenységen kívüli –tevékenységek általános költségei
- központi irányítás általános költségei

A költséghelyeken elszámolt költségek egy része felosztható, azaz a számviteli törvény szerint része az előállítási költségnek. Általában a fenntartó üzemi, a segédüzemi, és a főágazati általános költségek kerülnek felosztásra.

A 7. számlaosztály a termékek, tevékenységek költségei, azaz a költségviselők. A tevékenységek közvetlen költségeinek kimutatására és a hozamok elszámolására szolgál.(Musinszki,2012)

3.1 Közvetlenül elszámolható költségek

Minden a tevékenység folytatása, a termék előállítása, szolgáltatás nyújtása során felmerült költség, melyek a felmerülés pillanatában konstatálhatóak, hogy melyik tevékenységet milyen mértékben terheli. Pl.: alapanyag felhasználások, a termelésben dolgozók bére és járulékai. Azt a tevékenységet, melyre a költség közvetlenül elszámolható, költségviselőnek nevezzük.

3.2 Közvetetten elszámolható költségek

Amelyekről felmerülésük időpontjában nem lehet vagy csak nehezen, és nagyon bonyolultan állapítható meg, hogy melyik terméket és milyen mértékben terhelik. E költségek felmerülésével kapcsolatosan a felmerülés helye, azaz a költséghely állapítható meg.

A költséghely lehet egy fizikailag is körülhatárolt költséghely (üzem, gyáregység) de lehet ún. elméleti költséghely is (pl. garanciális javítás költségei) (Adorján,2005)

Csoportosítása:

- Üzemi általános költségek
- Központi irányítás költségei
- Értékesítés, forgalmazás költségei
- Egyéb általános költségek

A költségek a költséghely-költségviselő szerinti csoportosításának az a jelentősége, hogy e szerint a szempontok szerint legyen meghatározható a termék önköltsége. A közvetett költségek közül azokat a költségeket, melyek nem kerülnek felosztásra az egyes költségviselőkre, fel nem osztott költségnek nevezzük. A fel nem osztott költségek tartalma és nagysága, hogy melyik önköltség kategóriát választjuk az értékelés alapjául. Az értékelésként választott költségek és a fel nem osztott költségek összege mindig a teljes költséget adja. Ennek a ténynek fontos szerepe van a vállalkozás eredmény-kimutatásában.(Borgula,2001)

3.3 Saját termelésű készletek és bekerülési érték

A költségek nyilvántartásának elsődleges célja, saját teljesítményük mérése, azaz termelő cég esetén a saját termékeink értékének meghatározása, melyek az alábbiak lehetnek:

- befejezetlen termelés
- félkész termékek
- késztermékek
- növények-, hízó- és egyéb állatok

Befejezetlen termelésnek minősülnek azok a megmunkálás alatt lévő termékek, melyek további megmunkálásra várnak, a gazdálkodónál.

Félkész termékeknek minősülnek azok a termékek, melyeknél már egy teljes megmunkálási folyamatot már elvégeztek, raktárra vették, vagy raktárra vehető, azonban a késztermék fogalmának nem felel meg.

Késztermékeknek minősülnek azok a termékek, melyek további megmunkálást már nem igényelnek a gazdálkodó részéről, az előírt szabályoknak, minőségi előírásoknak megfelelnek, átvétel után végtermékként értékesíthetők. (Számviteli kézikönyv,2008)

A számviteli törvény 51. § (1) bekezdése szabályozza ezen termékek bekerülési értékét.

„51. § (1) Az eszköz bekerülési (előállítási) értékének részét képezik azok a költségek, amelyek

a) az eszköz (termék) előállítása, üzembe helyezése, bővítése, rendeltetésének megváltoztatása, átalakítása, eredeti állagának helyreállítása során közvetlenül felmerültek,

b) az előállítással bizonyíthatóan szoros kapcsolatban voltak, továbbá

c) az eszközre (termékre) megfelelő mutatók, jellemzők segítségével elszámolhatók

(együttesen: közvetlen önköltség).

(http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000100.TV) (utolsó letöltés: 2014.04.10)

A fenti szabályból következik, hogy a vállalkozásnak kell kialakítania azt a nyilvántartó rendszert, amely alapján a termékekkel kapcsolatba hozhatóak a felmerülő költségek.

Cégenként kell kialakítani a költségek csoportjait, hogy mit tekint egyértelműen mérhetőnek, és melyek azok az erőforrások, melyeknél csak a tevékenységhez való kapcsolódását tudjuk megállapítani. A működés során szerzett tapasztalatok alapján alakíthatóak ki a vetési alapok, amelyek a költségfelosztást teszik lehetővé.

4. Esettanulmány

Az eredményorientált gazdálkodás igényli a tevékenységek folyamatos vizsgálatát. A megfelelő hatékonyság, profitmaximalizálás létfontosságú eszköze egy olyan vezetői információs rendszer, mely segíti a vállalkozást e célok elérésében. A vezetői információs rendszer legfőbb szegmense a tevékenység gazdaságosságának vizsgálata, azaz az önköltségszámítás. Az önköltségszámítás alapja a költségek elemzése, és a költségekkel való gazdálkodás. Jelen esetben ennek a megfelelően működő rendszernek a hiánya jelenti a legnagyobb problémát, annak elérésében, hogy a bemutatott gazdálkodás mikro-vállalkozásból, kis-vállalkozói szintre tudjon fejlődni. Ennek elérése érdekében egy olyan modellt mutatnék be, mely saját tervezés alapján táblázatokban összefoglalva költség-nemenként, költséghelyenként, valamint költségviselőként modellezi a termék előállítás költségeinek összetételét. Ehhez hozzárendeltem a főkönyvi számlák kódrendszerének kialakításához szükséges főkönyvi számlák rendszerét. A továbbiakban ez szolgál alapul a 4 illetve 5 számjegyű bontáshoz, amivel teljesen le lehet fedni az egyes tevékenységeket. Ez a modell alkalmas arra, hogy a kialakított új bizonylati rendszerre épített adatrögzítés, adatokat szolgáltatson a könyvelési nyilvántartásból az önköltségszámításhoz. A 71 illetve 72-es főkönyvi számlán csak a közvetlenül mérhető költségek szerepelnek. A 61 illetve 62-es költség helyi számlák egyenlegeinek egy része kapcsolatba hozható a termékkel, ezek képezik a felosztható költségeket, melyeknél a felosztás módját, gyakorlati tapasztalatokkal, és természetes mutatókkal (db, liter, munkaóra, gépóra) kell a jövőben elvégezni. A bizonylatok alapján meg lehet ezt tenni költség-nemenként is, ha ezen információk megszerzése nem jelent túl nagy többlet terhet a gazdálkodónak. Erre tesz utalást a számviteli törvényben a költség-haszon összevetésének elve, azaz ha egy információ megszerzésének költsége túl magas, az

információ hasznosságához képest, akkor az elhagyható. A költségfelosztások módját folyamatosan felül kell vizsgálni, legalább félévente, valamint ha a külső körülményekben valamilyen jelentős változások lépnek fel. A költséghelyeken maradó fel nem osztható költségek egyrészt a termelő vagy raktározási helyszíneken, másrészt a központi irodában keletkeznek. Tehát a gyakorlatban ezeken a területeken érdemes keresni a költségmegtakarítási lehetőségeket, mint például telefonköltségek csökkentése, papírfelhasználás csökkentése stb. Ebből arra következtethetünk, hogy itt is bevezethetők azok a kódszámok, melyek igazolják, hogy melyik tevékenységekkel kapcsolatban történt az intézkedés. A séma annak vizsgálatára is alkalmas, hogy megállapítsuk a vállalkozásunk csak a fedezeti pontig, azaz a változó és fix-költségek fedezéséig termel, vagy nyereséget is képez. Dolgozatomban nem vezetem végig a teljes aprólékos önköltség kalkulációt, mert üzleti titok. Jelen esetben csak a feldolgozó ipari folyamat működésében gondolkodunk, ahol a tej, mint alapanyag vesz részt a folyamatban.

4.1 Bizonylati rendszer kialakítása

Bizonylatolás

A bizonylatolás, leltározás, és az elszámoltatás mind ügyviteli feladat. Az ügyviteli munkák során a vállalat pénzügyeiben történő változásokat tarjuk számon. A bizonylatolás során a vállalkozás működése során fellépő változásokat írjuk le.

A számviteli bizonylat minden olyan okmány, mely gazdasági eseményt/műveletet tart nyilván. Gazdasági művelet minden olyan történés, melyek a vállalkozások vagyoni vagy pénzügyi helyzetében változást idéz elő. A bizonylati elv a számviteli törvényben minimálisan szabályozza a bizonylati rendszert, a belső bizonylatolást egyáltalán nem.

(Számviteli Kézikönyv,2008)

A munkaerő költségei

A munkabér az élő munka költségét jelenti. Ez az egyetlen olyan költség a termelésben, amelynek esetleges növelésében a dolgozó közvetlenül érintett. A termelési költségek 16-50%-ába sorolhatjuk a bérköltséget. Minden egyes cég/vállalat profitnöveléskor először a bérköltségeket akarja csökkenteni, azaz elbocsájtja dolgozóit. Ez a munkanélküliség csak a munkaadói oldalon jelent hasznot. Munkaerő költségei lehetnek állandó és változó költségek

is. Állandó költséget jelent, az állandó foglalkoztatásban állók bérköltségei, ezen felül az alaphér és a fix bér. Változó költségek között szerepelnek az időszaki és alkalmi munkaköröket betöltendő foglalkoztatottak bérköltsége és a teljesítménybér. (Mezőgazdasági technikus képző, OKJ jegyzet, 2011)

Bizonylat tervezés:

Mikro-vállalkozásunk fő terméke a tej. Mellékterméke a csomagolt túró.

- fő termék : zacskós tej kód: ZT
- mellék termék: csomagolt túró: CT

A bizonylatot a gazdasági esemény megtörténtekor állítja ki a raktárban dolgozó alkalmazott. A bizonylat aláírásáért, olvashatóságáért, és időbeni elkészítéséért, az alkalmazott a felelős. Szabálytalanul kiállított bizonylatokat, könyveléshez nem szabad felhasználni. A bizonylatról másolatot kell készíteni, és azt megőrizni.

<http://www.gazdasagi-kornyezet.hu/index.php/szamvitel/bizonylati-elv/bizonylatok-kezelese.html> (utolsó letöltés: 2014.04.10)

Kiadási bizonylat		Sorszám:
RAKTÁR:	VEVŐ:	Könyvelési kód:
Termékkód:	Mennyiség:	Egységár:
		Összesen:

(saját összeállítás)

Ahhoz, hogy a könyvelésben megtudjam jeleníteni a bizonylatokon rögzített adatokat, egy egységes kódrendszer kialakítására van szükség. Az alábbiakban bemutatom azokat a bizonylatokat, melyek szükségesek ahhoz, hogy a könyvelési nyilvántartás a fent jelzett módon rögzítse az adatokat. 5 számjegyű bontásban határozom meg a kódrendszert, mely a

jövőben lehetővé teszi, hogy a további tevékenységek, termékek bevonásra kerüljenek a jelenleg kialakított rendszerbe.

5 számjegyű bontás

x	y	z	v	w
----------	----------	----------	----------	----------

- X szám jelöli , hogy a tevékenység 6-os vagy 7-es számlaosztályba sorolható (6, 7)
- Y szám jelölheti a terméket, vagy a helyszínt (1:ZT, 2:CT, 3: tejcsarnok, 4:hűtőraktár, 5:iroda)
- Z szám jelöli a költségnevet, amely lehet: 1.személy jellegű ráfordítás, 2.anyagjellegű ráfordítás 3.értékcsökkenési leírás
- V és W együttesen jelöli az adott költségnev további bontását Pl.: anyagfajtát, vagy személy jellegű ráfordítást

Ha tovább terjesztjük a rendszert, az utolsó 2 számjegy változhat, módosításra kerülhet. Jelenleg az első 3 számjegyű bontás készült el, mely első fázisa a bevezetésnek.

4.2 Önköltségszámítás, kalkuláció:

Az önköltség fogalma alatt az egy termék előállítására jutó költséget értjük. Képzésének több módja lehet:

- csak a közvetlen költségeket, azaz az előállítás során felmerült költségeket vesszük figyelembe
- a közvetett költségek egy részét is felosztjuk költségviselőkre
- az összes közvetett költséget felosztjuk a költségviselők között

A számviteli törvény szerint a saját előállítású eszközöket közvetlen önköltségen kell értékelni, amelyet előállítási költségnek nevezünk. (Borgula,2001)

A továbbiakban az önköltségszámításhoz, egy 2 dimenziós bontásban adja meg, a zacskós tej és csomagolt túró előállításával kapcsolatos költségeket, amely ismét csak modell értékű, hiszen a költség elemek felsorolása ismét üzleti titok.

4.2.1 Megnevezések, jelölések

A vállalkozás 2 terméket állít elő:

- I. fő termék : zacskós tej : ZT
- II. mellék termék: csomagolt túró: CT

3 helyszín szükséges a termelési folyamat megfelelő működéséhez :

1.helyszín: tejcsernok, 2.: hűtőraktár, 3. helyszín: iroda

Anyagok:

„A” (tejpor) anyagot használják fel ZT termékhez

„B” (tejsavbaktériumok) anyagot használják fel a CT termékhez.

„C” (papírszűrő) mind két termékhez szükséges anyag

„D” csomagoló anyag

„E” irodaszerek használata az irodában

A vállalkozásban 5 főt foglalkoztatnak

Dolgozók:

„F” dolgozó az I. ZT termék előállításával foglalkozik,

„G” dolgozó a II. CT termék előállításával foglalkozik a tejcsernokban,

„H” dolgozó betanított gépkezelőként, mindkét termék előállításában részt vesz.

„I” dolgozó a raktáros, aki egyben a csomagolást is végzi.

„J” dolgozó az irodában a vezetői és adminisztrációs feladatokat látja el.

Eszközök:

„K” pasztörizáló gép

„L” szűrőberendezés

„M” mosóberendezés

„N” oltókád

„P” tejhűtő

4.2.2 Tervezett önköltség elemei

Összesítő táblázat - kódrendszer

Megnevezése k	I.termék (ZT) 71	II.termék (CT) 72	Tejcsarnok 63	Hűtőraktár 64	Iroda 65
Anyag jellegű Ráfordítások Fajtái	tejpor <i>A</i> 71111	tejsav- baktériumok <i>B</i> 72121	papírszűrő <i>C</i> 63131	csomagoló anyag <i>D</i> 64141	irodaszerek <i>E</i> 65151
Személyi jellegű Ráfordítások Munkakörök	<i>F</i> 71212	<i>G</i> 72222	<i>H</i> 63232	<i>I</i> 64242	<i>J</i> 65252

Értékcsoke nési leírás Eszközök	<i>K</i> 71313	<i>L</i> 72323	<i>M</i> 63333	<i>N</i> 64343	<i>P</i> 65353
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Ebben az összesítő táblázatban hozzárendeltem, a kialakított kódrendszer alapján a könyvelési kódokat az egyes anyagokhoz, munkakörökhöz, eszközökhöz.

Anyagfelhasználás tervezése (adatok eft-ban)

Anyag megnevezése	Fajlagos anyagfelhas ználás	Termelés mennyisége	Anyag tervezett egységára	Anyag felhasználás tervezett értéke
A(tejpor)	0,25 kg/l	1000 db	100 FT/db	25
B (tejsavbakté rium)	0,35 kg/db	250 db	400 Ft/kg	35
C (papírszűrő)	1 csomag/hó	1cs	170.000	170
D (csomagoló anyag)	1 csomag/hó	1cs	150.000	150
E (irodászerek)	1 csomag/hó	1cs	120.000	120

Anyagonként meghatároztam az anyagfelhasználás tervezett értékét.

Bérszámfejtés tervezése (adatok eFt-ban)

Dolgozók	Alapbér	Bérfjáruléko k	Összes személyi jell. ráf.	Levonás	Nettó bér
F	120	36	156	42	78
G	130	39	169	45.5	84.5
H	100	30	130	35	65
I	110	33	143	38.5	71.5
J	140	42	182	49	91

Munkakörönként megterveztem az összes személyi jellegű ráfordítást egy hónapos időszakra.

Értékcsökkenés tervezése (adatok eFt-ban)

Eszköz megnevezése	Bekerülési érték	Tervezett használat	Maradvány érték	Leírás módja	1. év écs.	1 hó écs.
K pasztörizáló gép	3000	2	1200	lineáris	900	75
L szűrőberendezés	5000	10	500	lineáris	450	37,5
M mosóberendezés	1200	5	300	lineáris	180	15

N oltókád	2200	5	550	lineáris	330	27,5
P tejhűtő	9600	8	0	lineáris	1200	100

Egy hónapra tervezett értékcsökkenést számoltam a vállalkozásban lévő eszközökről.

A tervezett költségek besorolása (adatok eFt-ban)

	I. termék	II. termék	Tejcsarnok	Hűtőraktár	Iroda
Anyag jellegű ráfordítások <i>Konkrét anyag fajták vagy szolgáltatások és tervezett összegek 1 havi értéke</i>	25	35	170	150	120
Személyi jellegű ráfordítások <i>Konkrét munkakörök bruttó bére és járulékai 1 hónapra</i>	156	169	130	143	182
Értékcsökkenési leírás <i>A felhasznált gépek berendezések 1 havi écs leírása</i>	75	37,5	15	27,5	100
Összesen	256	241,5	315	320,5	402

Összesítettem minden felmerülő költséget a tervezett költségek alapján.

A következő lépésben a költség felosztás módszerét határoztam meg a vállalkozásban.

Költségfelosztások tervezése és indoklása:

A tejszarnok költségeinek 80%-át ($315\text{e} \times 80\% = 252\text{e}$) 1:1 arányban osztjuk fel a két termék között, mivel a 20%-ot fix költségnek tekintjük, megosztásához az adatgyűjtés túl költséges lenne.

A hűtőraktár költségei teljes egészében felosztásra kerülnek a termékek között, az egyes termékek raktározásához szükséges területek arányában. I. termék terület igénye 80 nm, a II. termék terület igénye 60 nm. Így az arány:

$80 : 60 = 4 : 3$, tehát a 320,5 e Ft költségből az I. termékre jut: $320,5\text{e} : (4+3) \times 4 = 183,1\text{eFt}$

II. termékre : $320,5\text{e} : (4+3) \times 3 = 137,4\text{eFt}$

4.2.3 Tervezett önköltség

	<i>I. termék</i> <i>Zacskós tej</i>	<i>II. termék</i> <i>Csomagolt</i> <i>túró</i>
<i>Közvetlen költség</i>	256	241,5
<i>1. felosztható költség</i>	126	126
<i>2. felosztható költség</i>	183,1	137,4
ÖSSZES KÖLTSÉG	561,1	504,5
<i>Tervezett mennyiség</i>	10000 db	2500 db
<i>1 db termék TERVEZETT önköltsége</i>	0,05611	0,2018

A termékek tervezett önköltségének meghatározását vezettem végig 1 hónap termelési mennyiségére vonatkozóan. (adatok eFt-ban)

A tervezett önköltségkalkuláció reálisnak mondható, mivel a zacskós tej önköltségére 56,11 Ft/ 1db termék eredményt kaptunk, a csomagolt túróra pedig 201,8 Ft/ 1 db termék.

Összefoglalás

A modell alkalmazásával bebizonyosodott, hogy a vállalkozás nem csak a jobb önköltségkalkuláció elemzésre tett szert, hanem javult a tevékenységek nyomkövethetősége is. A vállalat már nem a likviditási mennyiségben gondolkodik, próbál a fedezeti mennyiség elérésére törekedni, illetve a fedezeti mennyiség felett termelni, mivel így pótolni tudja a tevékenységek során elhasználódott erőforrásait, tárgyi eszköz állományát.

Az összegzésemben kifejténém, hogy igaz az az állítás, hogy nagyobb hozzáadott értékkel jobb a termelés, illetve magasabb a jövedelmezőség. Mindemellett megbizonyosodtunk afelől, hogy megéri feldolgozni az alapanyagot, és jól döntött a vállalkozás, abban a kérdésben, hogy nem csak eladásra szánja a tejet.

Legfontosabb céljaim a hipotéziseim igazolása, valamint alátámasztása volt, és egy megfelelő vezetői rendszer kiépítése mikrovállalati környezetben. A hipotéziseket vizsgálva arra a következtetésre jutottam, hogy a vezetői számvitelt alkalmazó cégek sokkal versenyképesebbek a többinél. Eredményesebben működnek, több a bevételből származó nyereségük

A befejező rész bemutatta a vállalkozás jövőbeni termelés javítási rendszerének tervét, előkalkulációját a 6-7-es számlaosztályra alapozva. Mivel a mikrovállalkozás struktúrájához teljes mértékben illeszkedik az általam modellezett rendszer, így rövid időn belül azt is elérheti a vállalkozás, hogy mikrovállalatból kisvállalkozói szintre tudjon fejlődni. Ez a modell rendkívül rugalmasan alkalmazkodik a vállalkozás igényeihez, így akár a vállalkozáson belül több más területre is tovább lehet fejleszteni. A rendszer által, a vállalkozás sokkal jobban áttekinthetővé vált. Az összes ráfordításunk a modell kialakítására, nem haladja meg a rendszer működéséből fakadó hozamok összegét.

A vezetői számviteli rendszer bevezetése, további előnyeként szolgál, hogy javította a gazdálkodó hozzáállását, formálta a szemléletmódját, mivel a megfelelő működés elérésével, a ráfordított pénzügyi és szellemi erőforrások megtérültek. Így a vezető minél hatékonyabban tudja irányítani vállalkozását.

A modellel könnyen ellenőrizni tudják a költségeik alakulását, megkönnyíti a könyvelési feladatok ellátását, segít a megfelelő munkaerő-ráfordítás tervezésben, így javaslatunk a rendszer alkalmazására teljesen eredményesnek és kifizetődőnek mondható.

Kutatásom eredményeként szolgál, hogy az általam választott vállalkozásba való betekintés során megbizonyosodtam afelől, hogy az ilyen kis vállalkozásokban is, milyen fontos szerepet játszik egy jól kifejlesztett és alkalmazott vezetői rendszer.

Irodalomjegyzék

ADORJÁN-BÁBA-LUKÁCS -MIKÁCZÓ-Róth(2005) Üzemgazdasági számvitel,Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Számviteli Tanszék

BOSNYÁK JÁNOS- GYENGE MAGDOLNA PAVLIK LÍVIA SZÉKÁCS
PÉTERNÉ(2010) Vezetői Számvitel Saldó kiadó ISBN 9789636383398

BIZONYLATOKkezelése<http://www.gazdasagi-kornyezet.hu/index.php/szamvitel/bizonylati-elv/bizonylatok-kezelese.html> (utolsó letöltés: 2014.04.10)

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK letöltve:
<http://www.mvfportal.hu/data/regio/10/news/FILEP%20Judit%20eloadas.pdf> (utolsó letöltés: 2014.03.20)

DR BORGULA ILONA-BORZÁN ANITA-DR KOVÁCS GYÖRGY(2001)
Költségelszámolás, kalkuláció Budapest

DR. MUSINSZKI ZOLTÁN(2012)Mezőgazdasági számvitel OKTATÁSI SEGÉDLET
pénzügy és számvitel alapszak, számvitel szakirányos hallgatók számára <http://gtk.uni-miskolc.hu/files/1091/Mez%C5%91gazdas%C3%A1gi+sz%C3%A1mvitel+-+oktat%C3%A1si+seg%C3%A9dlet.pdf> (utolsó letöltés: 2014. 03.20)

FABRICIUS FERKE GYÖRGY(2011) A controlling és a vezetői számvitel információs-technológiája Budapest, Komplex Kiadó ISBN 9789632951430

FRANCSOVICS ANNA (2010) Controlling, Elmélet és Módszertan Budapest Capitaly
Gazdaságfejlesztő Kft. ISBN 9789630668569

FRANCSOVICS ANNA-KADOCSA GYÖRGY(2013) Vállalati Gazdaságtan Amicus kiadó
69p. ISBN 978-963-8026-07-1

FÜLÖP GYULA (2004) Kisvállalati Gazdálkodás AULA Kiadó, 13p, 224p. ISBN 963 9585
31 9

HORVÁTH & PARTNER (2000): Controlling, Út egy hatékony controlling-rendszerhez.
Budapest:Kjk-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 215 p.

JOGSZABÁLY letöltve: <http://ujszechenyitervblog.pannontender.eu/2011/02/mi-mikro-kis-es-kozepvallalkozas.html>) (utolsó letöltés: 2014.03.25)

JOGSZABÁLY letöltve: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000100.TV) (utolsó letöltés: 2014.04.10)

MALCOLM GLADWELL (2010) Ösztönösen A döntésről másképp. Budapest. ISBN: 9789637525834

MIKROVÁLLALKOZÁS fogalma letöltve: (<http://ecopedia.hu/mikrovallalkozas>) (utolsó letöltés: 2014.04.10)

OKJ JEGYZET Mezőgazdasági technikus képzés, , OKJ 54 621 02 0010 54 02 (2011)

SZÁMVITELI KÉZIKÖNYV(2008) Budapest Unió lap-és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft. ISBN 9789633885031

ZÁRDA NÓRA (2009) A vezetői számvitel alkalmazásának fejlesztése a magyar mezőgazdasági vállalkozásoknál Doktori (PH.D.) értekezés

Letöltve:https://szie.hu/file/tti/archivum/ZardaN_Doktori_ertekezes.pdf (utolsó letöltés: 2014.03.20)