



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Hatékony menedzsment kontroll

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Sorbán János

Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás	5
1. Alapfogalmak	7
1.1. A kontrolling definíciója, irányzatai	7
1.2. A kontrolling története, fejlődése	8
1.3. A kontrolling Magyarországon	10
1.4. Kontrolling a közigazgatásban	11
1.5. Mikor szükséges kontrolling?	11
1.6. Az operatív kontrolling területei	12
1.7. A kontrolling horizontjai	14
2. Stratégiai menedzsment / kontrolling	15
2.1. Mi a stratégiai menedzsment lényege?	15
2.2. A stratégiai menedzsment technológiája	16
2.3. Piacattraktivitás	19
2.4. Versenyhelyzet	20
2.5. Fő sikertényezők	20
3. Operatív kontrolling	22
3.1. Az operatív kontrolling funkciói	22
3.2. Költséghelyek	22
3.3. Költségviselők	23
3.4. Rugalmas terveköltség számítás	23
3.5. Átterhelések	25
3.6. Tervezés	25
3.7. Elszámolás, eltéréselemzés	26
4. Kontrolling a verseny – illetve közsférában	27
4.1. A közsféra igénye a kontrollingra	27
4.2. Specialitások a közsférában	27
4.3. Bevételek és kiadások	28
4.4. Gazdálkodás, kontrolling	28
5. A pénzügyi kontrolling	29
5.1. A pénzügyi kontrolling fogalma	29
5.2. A pénzügyi controlling feladatai	29
5.3. A pénzügyi terv tartalma	30
5.4. A mérleg vertikális és horizontális összefüggései	31

5.5. A mérlegterv	32
5.6. A pénzügyi aránymutatók	33
5.7. Likviditási mutatók	34
5.8. Tőkeszerkezeti mutatók	35
5.9. Kamat- és osztalék-fedezetségi mutatók	35
5.9. Egyéb mutatók	35
5.10. A cash flow kimutatás, a pénzeszközök forrásai és felhasználásai	36
5.11. Közvetett módszerre alapozott cash flow kimutatás	38
5.12. Finanszírozási terv	40
6. Kontrolling jelentések (tervek, beszámolók) felépítése	42
6.1. A beszámolási rendszer kialakításának szempontjai	42
6.2. Tartalmi kérdések	43
6.3. Összehasonlíthatóság	44
6.4. Gördülő előrejelzés	45
6.5. Formai kérdések	46
7. A kontrolling információs bázisa	47
7.1. Az információ fontossága a kontrolling munkában	47
7.2. Vezetésorientált számvitel	48
7.3 A számviteli információk gyűjtésének alapelemei	49
7.4. Egyéb információs bázisok	50
8. Technikai támogatás (Exceltől a komplex rendszerekig)	51
9. A kontrolling emberi vonatkozásai	52
9.1. Félelem	52
9.2. Ellenállás	52
9.3. A vezetés hozzáállása	53
10. Kontrolling szervezet, a kontroller személye	54
10.1 Kontrolling szervezet	54
10.2. A kontroller személye	54
10.3. A kontrolling vezető munkaköri leírásának szakmai része	55
11. Zárzó	57
12. Ajánlott szakirodalom	58

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Az **ÁROP 2.2.13** projekt alapvető célja, hogy kialakítsa és gyakorlatban kipróbálja a közigazgatási vezetőképzésnek azt a rendszerét, amely hosszabb távon képes biztosítani a modern szemléletű, megfelelően friss vezetési ismeretekkel rendelkező vezetői állomány felkészítését és ismereteik szinten tartását.

A program koncepcionális kimeneti követelményei:

- Olyan fejlesztési tematika alakul ki, amely modern eszköztárat és elméleti háttérrel ad a vezetők kezébe. (A hangsúly a *modernség*en van.)
- A vezetői szemlélet változik, a motiváció alapja a hatékonyság, a korszerű vezetés és a dinamizmus.
- A versenyszférában már évtizedek óta sikeres, a közigazgatásban is hasznosítható jó gyakorlatok beépülnek a vezetők gondolkodásába.
- A programelemek szervezési irányainak köszönhetően kialakul egy felsővezetői network.
- Az integritás, az etikai normák, az értékelvű vezetés, mint szemléleti háttér, magasabb szintre kerül.

0. Modul Bemeneti és kimeneti kompetencia-felmérés

A fejlesztendő bemeneti mérés célja, hogy online alapú önismereti módszertan alkalmazásával segítsen a résztvevőknek az első modul alegységeihez való viszonyulásuk, felkészültségük meghatározásához. A mérés tehát visszajelzés számukra a tekintetben, hogy a lenti témakörök és ahhoz kapcsolódó attitűdök vonatkozásában mely területeken rendelkeznek készségszintű, mely területeken stabil és mely területeken fejlesztendő készségekkel.

1. Modul Hatékony vezetés

Az első Modul során a célközönség 4 alkalommal vesz részt tréningen, ideális esetben negyedéves ütemezéssel. A 4 alkalom során a tréningek alaptípusai és fő funkciói azonosak, de a programok közül a résztvevők szabadon választhatnak. A felkínált tréningek közül minden alaptípusból legalább egy tréningben a részvétel kötelező, de több programon való részvétel is lehetséges. Minden tréninget 2+2 óra tanulási idejű e-learning tananyag kíséri.

A tréningek tematikai struktúrája (témacsoport) a következő:

Ssz.	1. Stratégia és irányítás	2. Emberek vezetése	3. Vezetői kommunikáció	4. Vezetői készségek, vezetői személyiség
1	Stratégiaalkotás, stratégiai módszerek	Gyakorlati humán menedzsment	Médiaszereplés	Emocionális intelligencia és leadership
2	Projektmenedzsment	Kiválasztás és interjútechnika	Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika	Stresszkezelés
3	Stratégiai módszerek	Teljesítménymenedzsment	Szervezeti kommunikáció	Hatékony időgazdálkodás
4	Hatékony menedzsment kontroll	Együttműködés és csapatépítés	Új média használat, online kommunikáció	Vezetői önismeret
5	A szervezeti kultúra fejlesztése és alakítása	A kreativitás fejlesztése	Előadás és beszédtechnika, hatékony prezentáció	Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés
6	Vezetői döntés, befolyásolási technikák	Motiváció, ösztönzés	Retorika és szövegalkotás	Pszichológia a vezetésben

Ez a tréning háttéranyag a Stratégia és irányítás témacsoport Hatékony menedzsment kontroll blokkjához készült.

A modul egységes tematikájának megteremtése érdekében szükséges volt egy ún. alaptananyag kifejlesztése, amely minden résztvevő számára egyforma, illetve minden tréning első blokkjában feldolgozásra kerül. Ez a tananyag a fenti 4 alaptéma elméleti és gyakorlati összefoglalását jelenti.

2. Modul Stratégiai esettanulmányok az állami szektorból

A 2. Modul összesen öt alkalommal megszervezésre kerülő, alkalmanként más és más konferencia-típusú előadást, valamint mindegyik alkalommal egy ahhoz kapcsolódó 1 napos workshop-ot foglal magába. Az öt alkalom tematikus felosztású, a plenáris előadásokon az alkalmanként 4 előadó vagy a közigazgatás és államigazgatás, vagy az állami vállalatok területéről érkező, ismert és elismert személyiség, akinek tapasztalatai között található releváns, a közigazgatás vezetőinek üzenettel bíró eset, és kapcsolódik az ágazati tematikához. A workshop során moderátor vezetésével a 4 esettanulmányt kiscsoportban dolgozzák fel a résztvevők.

3. Modul A vezetői munkához szükséges közigazgatási és szakismeretek

A 3. Modul a két célcsoport összekapcsolása. A párhuzamos ÁROP program keretében elkészülő mintegy 100, különféle e-learning tananyag alapverziója 8-4-2 óra tanulási idejű, melyből a 2000 fős távoktatásban résztvevő kör minimum 80, a 200 fős felsővezetői kör minimum 20 óra tanulási idejű tananyagot teljesít.

1. Alapfogalmak

1.1. A kontrolling definíciója, irányzatai

A **kontrolling** vagy **controlling** felöleli a célmeghatározás, tervezés és a kontroll (a szó irányítási és szabályozási értelmében) folyamatait a pénzügyek és az alaptevékenység területein. A kontrolling olyan tevékenységeket is magába foglal, mint a döntéshozatal, értelmezés és fókuszálás. Ebből következően a menedzsmentnek foglalkoznia kell kontrolling tevékenységgel, hiszen nekik kell meghatározniuk, hogy milyen költségkeretek mellett milyen és mekkora célokat is kell elérni. Az elért eredményért a felelősség őket terheli. Éppen ezért ezt a vezetői tevékenységet minden vállalatnál el kell látni, még a kisebb vállalkozásoknál és a közigazgatásban is.

Hagyományosan a kontrollingot két jól elkülöníthető irányzat jellemezte az elmúlt évtizedekben.

A **német** megközelítés szerint a kontrolling egy olyan eszközrendszer, melynek alapvető rendeltetése a tervezés és a kontroll, valamint a vezetői döntésekhez szükséges információellátás összehangolása és támogatása, s melynek kialakításáért és működtetéséért a controller, illetve a kontrolling egység/szervezet a felelős. Horváth Péter könyvében a következő definíciót adja: **„A kontrolling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása. E feladat megvalósításáért a controller a felelős.”**

Ezzel szemben az **angolszász** világban elterjedt management control kifejezés arra utal, hogy a tervezés és a kontroll a vezetés része. A vezetési funkcióként értelmezett **„management control” az a folyamat, amely által a vezetők biztosítják az erőforrások eredményes és hatékony elosztását és felhasználását a szervezet céljainak elérése érdekében.** Erre a szemléletre épül Robert N. Anthony elméleti kerete, mely talán a legismertebb angolszász modell. A management control legfontosabb tartalmi elemei: a programozás, a kerettervezés, a végrehajtás, valamint az értékelés.

A kontrolling több mint egy évszázados történelemre tekint vissza, melynek során a számvitelen belül fokozatosan kialakult a költségek és teljesítmények tervezéséért, elszámolásáért felelős, a menedzsment információigényét mind jobban kielégítő vezetői számvitel. Az operatív szervezeti működés mellett az elmúlt évtizedben a kontrolling már a stratégiai szinten is megjelent.

1.2 A kontrolling története, fejlődése

A számviteli információ vezetői eszközként való használatának elmélete a századelőn a német üzemgazdasági iskola képviselőinek, illetve velük párhuzamosan néhány amerikai kutatónak a munkássága nyomán alakult ki.

A német vállalat-gazdaságtani (üzemgazdasági) iskolának kiemelkedő szerepe volt a számvitel – máig használatos – elméleti alapjainak megteremtésében, így az eszközök és források alakulását megfelelően mutatni képes mérlegbeszámoló modell megalkotásában.

A 20. század első felének költségszámítási gyakorlatáról viszont az amerikai vállalattörténeti irodalom jóvoltából kaphatunk részletes képet. A tömegtermeléssel és értékesítéssel foglalkozó nagyüzemek, többek között egyes óriási textilgyárak, vasúti társaságok vezetői úttörő szerepet játszottak a könyvelésből származó adatok koordinációs, illetve kontroll célokra való felhasználásában. A gyártott termékek, nyújtott szolgáltatások közvetlen előállítási költségeinek számbavételére, illetve termelékenységi statisztikák, mutatók alkalmazására koncentráltak. Az amerikai irányzat továbbfejlődésében a „tudományos vezetés” (scientific management) iskola követőinek (Frederick Taylor) jelentős szerep jutott.

A kezdeteket követően mindkét iskola képviselői eljutottak az üzemi általános költségek termékekhez rendelésének kérdésköréhez. Míg ezen a téren sikeresen alkottak megoldásokat, addig elmaradt a vállalati általános költségek, illetve a tőkeköltségek kezelése.

A fejlődés következő állomását az jelentette, amikor az 1920-as, 30-as években a növekvő vállalati méretek, a diverzifikáció, a területi széttagoltság által életre hívott divizionális szervezetek elterjedése elvezetett a felelősségi elvű **vezetői számvitel** kialakulásához. A cél itt egy olyan irányítási rendszer létrehozása volt, amely lehetővé tette a viszonylag nagy önállósággal működő vállalati egységek tevékenységének összhangba hozását egymással és az összvállalati célokkal.

A kontrolling a 20. század évtizedeiben fokozatosan fejlődött tovább az elmélet és a gyakorlat összjátéka mentén; az egyetemek kutatói és a vállalati szakemberek mind jobban működő módszerek kialakítására törekedtek. Eközben gazdagodott az eszköztár, s az informatikai támogatás is mind hatékonyabbá vált.

Az 1980-as évek közepétől azonban egyre nagyobb teret nyert az a vélemény, amely szerint a stratégiai irányítás szintjén is szükség van egyfajta – stratégiai – kontrollingra. A stratégiai kontrolling

/ stratégiai vezetői számvitel keretében több, egymáshoz is kapcsolódó fejlődési irány, gyakorlati módszertan alakult ki.

Sok kritika érte a hagyományos, fedezeti elvre épülő költségszámítási rendszereket, valamint a hosszabb távú eredményességet és értékteremtő képességet figyelmen kívül hagyó tervezési és elemzési eszközöket. A stratégiai vezetői számvitel eszközei már újfajta irányultságot tükröznek. Az előzőekkel összhangban áll az a gondolat is, hogy szükséges a költségelszámolás során alkalmazott költségokozók stratégiai szempontú felülvizsgálata. A hagyományos elszámolási módokkal az a probléma, hogy nem mindig megfelelően fejezik ki a költségek felmerülésének tényleges okát.

Az amerikai szerzők által kidolgozott „tevékenység alapú költségszámítás” (ABC-costing azaz Activity Based Costing), illetve a német elméletalkotók és gyakorlati szakemberek által alkalmazott „Folyamatköltség-számítás” (Prozesskostenrechnung) ebben a kérdéskörben kínál segítséget. A két irányzat alapgondolata lényegében azonos: a szervezetek erőforrásaikat alapvetően tevékenységek, illetve folyamatok végrehajtása során használják fel, ezért logikus az, hogy a költségokozók, költségviselés szintjén is alkalmazzuk a folyamatszempiteltet.

Létezik azonban egy másfajta megközelítés is, melynél a kontrolling már, mint a stratégia kialakításának, lefordításának, követésének, illetve a visszacsatolás elvégzésének komplex eszközeként jelenik meg. Az ide tartozó modellek, módszerek átlépést jelentenek a stratégiai menedzsment témakörébe, s jóval többek a hagyományos pénzügyi tervezésnél, elemzésnél.

A Balanced Scorecard koncepció – mint az nevéből is látható – a kiegyensúlyozott szervezeti teljesítményre helyezi a hangsúlyt. A kiegyensúlyozottság azt jelenti, hogy az időszakról időszakra elért pénzügyi eredmény vizsgálatán túl más dimenziókat is bevon: a vevők ítélete, a működési folyamatok milyensége és a vállalat tanulási képességei fontos értékelési szempontok, elhanyagolásuk a stratégia megvalósításának gátja

Az „értékközpontú vezetés” arra az alapfeltételezésre épül, hogy a szervezetek irányítása során előálló döntési helyzetekben mindig a tulajdonosok számára teremtett (többlet) érték kell, hogy vezéreljen minket. A tulajdonosi érték a vállalat értéke és a hitelek értéke közötti különbségként adódik. Míg az utóbbi viszonylag könnyebben értékelhető, addig a vállalat értékének megadása jóval bonyolultabb.

A kontrolling elmélete és gyakorlata ma egymással párhuzamosan, egymást támogatva fejlődik. Folytatódik a kontrolling terjedése az üzleti szférán túl a közszolgálat, a non-profit szektor szervezetei irányába; másrészt egyre hatékonyabbá válik az egyes funkcionális / speciális területek kontrollingja.

1.3. A kontrolling Magyarországon

A kontrolling rendszerek kialakítása és a vállalatok irányítási rendszerébe való beillesztése Magyarországon a nyolcvanas évek végétől figyelhető meg. A vállalati gazdasági vezetők szervezetében, általában különálló szervezeti egységként működő közgazdasági osztályok munkatársai a mai kontrollerek közvetlen elődjének tekinthetők, hiszen feladatuk a vállalat, illetve az egyes egységek teljesítményének megtervezése, elemzése volt – alapvetően követő jelleggel, számviteli adatokra támaszkodva; valamint mindezekről információ szolgáltatása. Az óriási vállalati méretek megkívánták az egységek fokozott koordinációját.

A rendszerváltás időszakában a vállalatok működésének környezetét a társadalmi, makrogazdasági és jogi-szabályozási feltételrendszer radikális, nehezen előre jelezhető átalakulása jellemezte.

A külföldi cégek Nyugaton már kipróbált kontrolling-rendszereiket magukkal hozták Magyarországra is, azonban sok helyütt a mechanikus alkalmazás megkövetelése, a külföldi és a hazai rendszerek összehangolásának hiánya, a magyar kezdeményezések elutasítása a hatékony működtetés gátjává vált.

A gyakorlati szakemberek mellett az elméleti: vezetési, számviteli szakértők szerepe sem hanyagolható el, amikor a magyarországi kontrolling történetéről beszélünk. Munkájukkal segítették a külföldi szakirodalomban megjelenő elméleti koncepciók és gyakorlati tapasztalatok átvételét, sokszor tanácsadóként is közreműködtek vállalati átszervezéseknél

A magyar kontrolling alapvetően a német irányzathoz áll közelebb; ebben nagy szerepe volt a magyar származású, Németországban élő Horváth Péter professzor szemléletformáló munkásságának. Nálunk tehát a kontrollingot elsődlegesen a tervezés, beszámolás, koordináció, információnyújtás eszközrendszereként határozzák meg, s ennek megfelelően a kontroller „navigátori” szerepben jelenik meg, aki munkájával támogatja a döntéseket meghozó vállalati vezetést.

1.4. Kontrolling a közigazgatásban

A kontrolling új irányzataihoz kapcsolódik a **központi és önkormányzati közigazgatási kontrolling** fejlődése is. A közigazgatásban hagyományosan hiányoztak, és mind hazai, mind nemzetközi szinten ma is hiányoznak a kontrolling eszközök. A kontrolling hiánya operatív és stratégiai szinten is érvényesül, noha elsősorban az intézményi gazdálkodás, valamint a fejlesztési programok értékelése területén számos pozitív fejlemény jelentkezett az elmúlt 10-15 évben. A közigazgatási kontrolling előtt álló kihívások:

- a közigazgatásban is alkalmazható költség- és teljesítményszámítási rendszer kialakítása, amely támaszkodik a tevékenység-alapú és célköltség számítás eredményeire
- a hatékonyság, eredményesség, gazdaságosság hármasságának megvalósítása, amely a stratégiai közcélokat és a közigazgatási eszközrendszer egészét (túl az intézményi gazdálkodás keretein) a kontrolling rendszer részeként értelmezi
- stratégiai kontrolling, amely a közfeladatok megvalósítását vezérlő stratégiai célokból, valamint az állampolgárok, mint ügyfelek számára értéket teremtő tevékenységekből vezeti le a tervezési premisszákat és ezekhez képest méri a teljesítményt.

1.5. Mikor szükséges kontrolling?

A kontrolling bevezetését, a kontrolling eszközök használatát azoknak ajánljuk, akik rendszerszerűen kívánnak dolgozni és megkövetelik a rendszerszerű működést a pénzügyi, számviteli területen is. A következő esetekben javasolt a klasszikus kontrolling elemek bevezetése és alkalmazása:

- nincs hatékony és objektív alapokon nyugvó beszámoltatás, tényeken alapuló döntéshozatal,
- hisznek a számokban és szeretnék az üzleti folyamatokat számokon, táblázatokon keresztül is vizsgálni, elemezni, de eddig nem volt rá szándék vagy lehetőség,
- egy dokumentumokon, elemzéseken alapuló menedzsment eszközt is be kívánnak vezetni szervezetükben,
- nem átlátható a gazdálkodás eredménye, nem világosak az ok okozati elemek, ahol nincs válasz arra a kérdésre, hogy miért vagyunk veszteségesek,
- növekszik a szervezet, de a növekedést nem követték professzionális vezetői eszközök, nincsenek működési keretek, pénzügyi felhatalmazások és teljesítendő üzleti tervek, keretek

- sok egyedi termék, szolgáltatás, feladat van, és folyamatosan gondot okoz ezekre egyedi ár kalkulációt, árajánlatot adni, vagy költségkalkulációt készíteni
- a tulajdonosi, vezetői kör vagy a felügyeleti szervek gyakrabban és mélyebben kívánnak beleslátni a szervezet működésébe, eredményeibe, tevékenységébe és emiatt szükségessé válik különböző elemzések, kimutatások állandó készítése,
- könyvelőprogram, ill. ERP rendszer váltása történik és az új szoftverben az alapvető kontrolling funkciókat használni lehet értelmes célokra, illetve használni kell ahhoz, hogy a program működjön,
- egységes teljesítménymérő rendszer hiányában a pénzügyi helyzetet az érintettek nem azonosan értékelik a szervezeten belül.

1.6. Az operatív kontrolling területei

A klasszikus kontrolling magában foglalja a következő alkotóelemeket, tevékenységeket:

Termék, szolgáltatás illetve vevőkalkuláció, melynek során az eladott, értékesített termék egy egységének önköltsége, teljes költsége, ill. eladási ára kerül meghatározásra. Ez történhet az árlista összeállítása érdekében, de támogatja az éves üzleti tervezést vagy egy konkrét árajánlat elkészítését is. A kalkulációs tevékenység magában foglalja a **fedezetszámítás** is, mely kimutatja az árrés, valamint az egyes nyereségszintek struktúráját, viszonyított mértékét és hatását a végső nyereségre. A kalkulációs tevékenység révén a cég arról kap információkat, hogy *mely terméke nyereséges és mely veszteséges*, illetve mely vevőjén tud sok nyereséget elérni, s melyen kevésbé. De a kalkulációs rendszer szélesítése révén választ kapunk arra is, hogy melyek a veszteséges üzemek, telephelyek illetve hogy mekkora minimális árréssel kell dolgoznia a szervezetnek ahhoz, hogy üzleti tervét biztosan tartani tudja. Kalkulációs rendszer nélkül egy profitorientált szervezet nem tud megfelelő árajánlatot adni, ill. versenytárgyalásban részt venni.

Költséghely és költségviselő számítás, vagyis a költségek elkülönítése a költségek okozója és költségek elszámolási módja szerint. A költségszámítás erősen épít a számvitelben ismert önköltségszámítás rendjére, de túllép azon és fő célja annak kimutatása, hogy mely termék vagy szolgáltatás, ill. mely szervezeti egység, gyártósor, telephely, stb. mekkora költséggel dolgozik, azok mikből tevődnek össze. A költségszámítási rendszerben szerepe van *a változó és fix költségeknek* (reagálás a volumen változására), és *a közvetlen/közvetett költségeknek* (kapcsolódás a termékhez),

valamint az ezt befolyásoló faktoroknak is. Az alaposan előkészített és kiépített költségcsökkentési rend később alapja lehet egy költségcsökkentő intézkedéseket magába foglaló vezető munkának, melynek keretében a szervezet felelős vezetői megtakarításokról, átszervezésekről, reorganizációról dönthetnek.

Egy vagy többéves tervezés gördülő prognózisok rendszere, melynek során döntés szerinti mélységű és komplexitású üzleti terv, eredményterv, vagy komplex pénzügyi terv jön létre. Ennek segítségével a vezetők előre modellezni tudják a következő időszak eredményeit, vélt vagy valós problémáit. A tervezést erős premisszaalkotási, ill. üzletági és stratégiai elemzés előzi, ennek segítségével a bevételek, költségek, ráfordítások számszerűsíthetők előre, valamint a különböző mérlegtételek (készletek, kinnlevőségek, szállítói tartozások, idegen tőke, stb.) várható szintje számítható ki. Sok vállalkozás kényszerből, banki, finanszírozási, vagy tulajdonosi kényszerből készíti el üzleti terveit, melyek elrugaszkodnak a valóságtól és csak az asztalfióknak készülnek. Az élő és valós alapokon nyugvó, kellően alátámasztott üzleti terv a vezetők mankója, szervezetője tud lenni, mely igen komoly értéket képvisel egy hiteltárgyaláson, vagy egy akvizíció során.

Terv-Tény-Indokolt kimutatások, állandó riportok készítése, mely erősen épít az előző pontban vázolt tervezési tevékenységre. Megbízható és átgondolt tervadatokat szükségszerű a tény és még inkább az indokolt adatokkal folyamatosan összehasonlítani, összevetni. A jelentések rámutatnak a jelentős eltérésekre, felhívják a vezetők figyelmét a tendenciákra, kedvezőtlen szituációban beavatkozásra, eseti intézkedések meghozatalára sarkallják a vezetőket. A kimutatások témától függő időzítéssel és gyakorisággal készülnek (pl. üzemi gyártási jelentés naponta, vagy műszakonként, míg üzleti tervtény kimutatás havonta vagy negyedévente készül). A vállalat mérete, komplexitása és az alkalmazott könyvelő program, ERP szoftver is befolyásolja azt, hogy a vezetőknek ki és milyen gyakran készítenek jelentéseket, kimutatásokat.

Teljesítménymérő és értékelő módszerek bevezetése, bizonyos kulcsmutatószámok kijelölése, számítási módjának meghatározása révén. Ezen **mutatószámok** lehetnek arány vagy viszonyszámok, egyszerű eltérést mutató differenciák, vagy különböző súlyok szerint módosított indexek is. Lényegük abban van, hogy önmagukban kifejezik egy helyzet aktuális állapotát, növekedésük vagy csökkenésük pedig jelzi az eltérés tényét. A mutatószámok egy jelentős része időrendbe tehető, s így

értelmezhetővé válik a múlt és a jelen (*bázis- és tárgyidőszak(ok) összehasonlítása*), idősorok, szezonális trendek válnak elemezhetővé, melyből a jövőre is következtetni lehet.

Eseti elemzések, ad hoc analízisek készítése bizonyos, a szervezet számára problémát jelentő konkrét ügyekben. Ezek többnyire esetenként felmerülő, de üzleti elemzést, racionális mérlegelést megkövetelő döntési helyzetek, melyben a vezetők igyekeznek szakszerű és számszerűsített elemzéseket végezni, végeztetni. Tipikusan eseti jellegű feladat például valamely gyártási, feladat ellátási tevékenység kiszervezése (*outsourcing dilemma*), beszerzési lehetőségek elemzése finanszírozási oldalról (*vásároljunk, béreljük, vagy inkább lízingeljük*), beruházások nyereségtermelő potenciáljának elemzése (üzleti *megtérülés-számítás*), *kapacitásbővítésből* eredő lehetőségek számszerűsítése, stb. Jól előkészített elemzésekkel, eseti kalkulációkkal a vezetők döntéseiket tudják alátámasztani, igazolni maguk és mások irányába is.

1.7. A kontrolling horizontjai

A kontrollingot az időhorizont szerint

- stratégiai és
- operatív

részre oszthatjuk.

A stratégiai kontrolling közép -/ hosszútávra vonatkozik, tapasztalat szerint ez 3-5 évet jelent, de nagyban függ az ágazattól. Ökölszabálynak elfogadhatjuk, hogy stratégiai horizontnak azt az időt tekinthetjük, amíg a szóban forgó területen valami lényegbevágó pl. technikai, technológia, alapanyagbeli, piaci stb. változás nem következik be.

A stratégiai kontrolling nem az aktuális gazdaságossági év eseményeivel foglalkozik, hanem mindig jövőbeni eseményekkel és kockázatokkal. Jövőbeni potenciálokot és eredményeket vizsgál. Az operatív kontrolling rövidtávú, tehát a következő tervezési / elszámolási időszakra vonatkozik. Ez általában egy gazdasági év, de pl. szezonális területeken lehet ennél rövidebb is. Az operatív kontrolling éves eredménnyel, hatékonysággal, likviditással foglalkozik és nem jövőbeni potenciálokkal, hanem rendelkezésre álló forrásokból dolgozik.

A következő két fejezetben ennek a két fő területnek a részletesebb ismertetésével foglalkozunk.

2. Stratégiai menedzsment / kontrolling

A stratégiai kontrolling határozottan kifelé irányul. Ez azt jelenti, hogy mindenféle környezeti fejleményre, ill. potenciális fejleményre vonatkozik (pl. vevői szokásváltás, politikai és gazdasági változások). A stratégiai kontrolling során alternatívákban gondolkodunk a vállalkozás jövőjét tekintve. Ez az előretékintő megközelítés teszi lehetővé, hogy időben felismerjük az esélyeket és a veszélyeket. Így biztosítható hosszabb távon a vállalkozás jövedelmezősége és túlélőképessége. A stratégiai tervezés megkísérli a vállalkozás sikertényezőit felkutatni és ezekre építve optimális értékesítési- termelési- és pénzügyi stratégiákat felépíteni. A stratégiai információk jövőbeli veszélyekre, esélyekre és kockázatokra vonatkoznak, amik befolyásolhatják a vállalkozás tartós életképességét. Ezek feltárására és elemzésére pl. a portfólió-technikát, ill. a SWOT analízist használjuk.

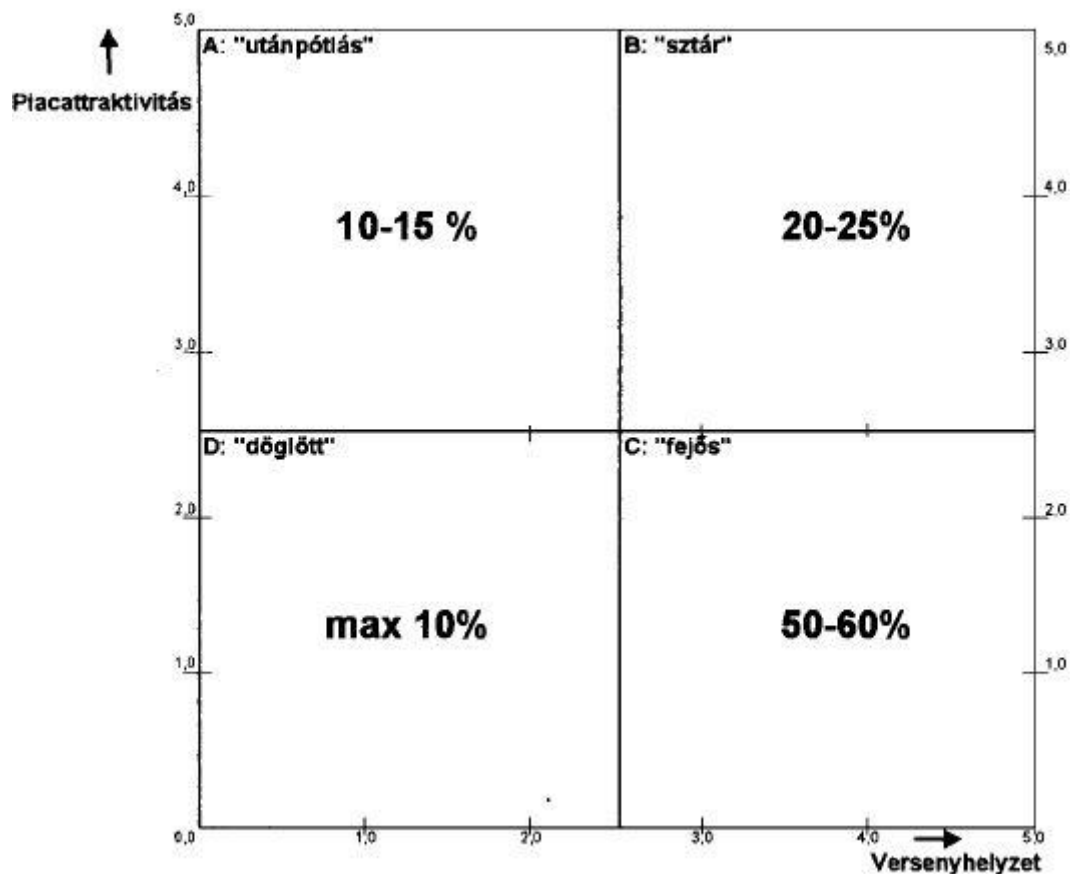
2.1. Mi a stratégiai menedzsment lényege?

A stratégiai menedzsment lényege, hogy vállalkozásunk üzleti területi portfólióját mindenkor egy kiegyensúlyozott állapot körül tartsuk.

Ez azt jelenti, hogy:

- legyen elég olyan üzleti terület, amelyet biztos, megállapodott piacon, jó hatékonysággal tudunk művelni („fejős tehenek”) biztosítva ezzel a termékfejlesztés, piacszerzés és a rossz hatékonyságú üzleti területek pénzügyi háttérét;
- legyenek üzleti területek, amelyeknél lehetőség van a piaci részesedés növelésére jó hatékonyság mellett („sztárok”);
- legyenek új termékek, szolgáltatások, amelyekkel elsőként jelenünk meg a piacon és ezzel extraprofit lehetőséghez jutunk („utánpótlások”)

Az üzleti területi portfólió kiegyensúlyozottnak mondható, ha a forgalom szerinti megoszlás az 2.1.1. ábra szerint alakul.



2.1.1. ábra: Forgalmi arányok egy kiegyensúlyozott üzleti területi portfólióban.

A vállalkozás stratégiai vezetésének tehát az elsődleges feladata, hogy olyan üzleti területeket válogasson össze, amelyeknél legalábbis megvan az esély arra, hogy azokat hatékonyan lehessen művelni:

„Jót – hatékonyan!”

2.2. A stratégiai menedzsment technológiája

2.2.1. Küldetés – miért vagyunk?

A küldetés megfogalmazásában a következő kérdésekre keressük a választ:

- Miért vagyunk?
 - Mit vár el tőlünk a környezetünk?
 - Miben vagyunk igazán jók?
 - Miben különbözünk versenytársainktól?
- Hogyan műveljük azt, amiért vagyunk?
 - Vállalkozási filozófia

2.2.2. Jövőkép – Hová változik a környezet?

Ahhoz, hogy jó üzleti területeket válasszunk ki, ezekre megvalósítható célokat tűzzünk ki, a várható kockázatokat csökkentsük, vállalkozásunk környezetét, ennek várható változását a legjobb tudásunk szerint kell felmérni.

Hogyan hat ránk a

- fogyasztói piac (dinamika, nagyság, fogyasztási szokások),
- szállítói piac
- versenytársak
- technológiák
- politikai, gazdasági, pénzügyi, stb. környezet

változása.

2.2.3. Stratégiai helyzetmeghatározás – Ma hol tartunk?

- üzleti területek definiálása: Mivel akarunk stratégiai távlatokban foglalkozni, mik határozzák meg vállalkozásunk életét?
- piac – termék/szolgáltatás mátrix meghatározás
- üzleti területek stratégiai helyzetének elemzése
 - piacattraktivitás: mennyire jó az a piac, amin mozgunk, ill. mozogni szeretnénk (piacnagyság, piacdinamika, szolgáltatás szint, tőkeszükséglet stb.)
 - versenyhelyzet: mennyire vagyunk jók a számunkra meghatározó versenytársakhoz képest, mik a sikertényezők az adott üzleti területen
- tényportfólió felvázolása

2.2.4 Stratégiai célkitűzések – Hová szeretnénk eljutni?

Miután megfogalmaztuk az üzleti területeket, felmértük ma hol tartunk, hová változik környezetünk, kitűzhetjük üzleti területként azokat a célokat, amelyeket a választott stratégiai horizonton el szeretnénk érni.

2.2.5. Stratégia – Hogyan jutunk el a mai helyzetből a kitűzött célhoz?

A stratégia a kitűzött cél elérésének módja. Ez lehet például egy üzleti terület piaci részesedésének megcélzott növelése esetén egy versenytárs és piacának megvásárlása, vagy az árpolitikán, vagy a szolgáltatás színvonalának, terjedelmének javításán keresztüli megszerzése.

2.2.6. Feladatok, intézkedési terv- Kinek, mikor, mit kell tenni?

Az előbbieken megfogalmazott stratégiák megvalósítására feladatokat definiálunk, amelyek végrehajtására személyre (felelősre) lebontott intézkedési tervet készítünk.

Az intézkedési tervnek mindenképpen tartalmaznia kell

- a pontos feladatkiírást
- a feladat végrehajtásának határidejét
- a feladat végrehajtásáért felelős személyt.

2.2.7. Követés – jó úton haladunk még?

A követésnek kettős funkciója van:

- rendszeresen vizsgáljuk, hogy a megfogalmazott feladatokat a kitűzött időterv szerint haladva végezzük-e
- időszakosan vizsgáljuk, hogy nem történt-e környezetünkben olyan látványos változás, ami a célkitűzések vagy a korábban megfogalmazott stratégiák módosítását teszi szükségessé.

2.3 Piacattraktivitás

A vállalkozás stratégiai pozíciójának, ill. az egyes üzleti területek (piac-termék / szolgáltatás páros) stratégiai pozíciójának megítéléséhez szükséges. A piacattraktivitás azt a piacot térképezi fel, ahol a vállalkozás termékeivel, szolgáltatásaival mozog. A piacattraktivitást a vállalkozás általában nem tudja befolyásolni.

A piacattraktivitást a következő kritériumok alapján ítéld meg:

- piacnagyság: mennél nagyobb egy piac, annál több versenytárs fér el, általában könnyebb egy nagy piacból egy szeletet „kicsípni”
- piacdinamika: a piac egyik legfontosabb ismérve, egy stagnáló vagy csökkenő piacon biztosan kevésbé érdemes befektetni, mint egy növekvő- vagy gyorsan növekvő piacon
- árstabilitás: lényegesen befolyásolhatja a gazdaságosságot, ha például belföldi piacra dolgozunk, de az anyag jelentős részét importálni kell, vagy tőzsdei terméket dolgozunk fel (pl. papír) aminek ára hektikusan változhat.
- politikától vagy egyes szervezetektől függőség: nehéz stratégiailag, de akár rövidtávon is tervezni, ha a politika a piacot döntéseivel befolyásolhatja (pl. energia, közművek)
- versenyklíma: kartellek uralják a piacot, maffiamódszerek uralkodnak, ill. fair partneri viszony uralkodik-e a versenytársak között
- belépési akadályok: például csak pályázattal lehet munkához jutni úgy, hogy bizonyos cég nagyság alatt nem, bizonyos tapasztalat nélkül nem; ha az én vállalkozásom a fentieket teljesíti, akkor lehet attraktív számomra a piac, mert sok potenciális versenytársat kizárhat
- tőkeszükséglet: ha nagy beruházásra, vagy magas forgótőkére van szükség a piacra lépéshez, és én ebben jó vagyok, akkor ez a piacon előnyt jelent számomra a többi tőke szempontjából gyengébben eleresztett munkatárssal szemben
- minőségi követelmény: egy megkövetelt minőségi szint eleve kizár szerényebb minőséget produkáló versenytársakat

2.4 Versenyhelyzet

A viszonylagos versenyhelyzetünk a számunkra releváns versenytársakkal szemben már általunk is befolyásolható tényezőket jelent. Termék/szolgáltatás portfóliókhöz ezek változtatásával vízszintes tengelyen (versenyképesség) tolódnak el termékeink / szolgáltatásaink.

A viszonylagos versenyhelyzetünket a következő tényezőkkel mérhetjük, ill. befolyásolhatjuk:

- piaci részesedés: nagyobb piaci részesedéssel piac meghatározó szereplői lehetünk, így meglehet rá az esélyünk, hogy azt befolyásoljuk
- piaci részesedés változása: a piaci részesedés változása jelzi, mennyire mozgunk jól a versenytársakhoz képest; tudatos tevékenység eredményeképp ez csökkenhet is, ha például ki akarunk vonulni egy számunkra előnytelen piaci szegmensből
- jövedelmezőség: a jövedelmezőség mutatja meg végső soron, hogy mennyire tudunk megélni a vizsgált üzleti területből, átmenetileg csökkenhet a jövedelmezőség, ha például piaci részesedést akarunk növelni a versenytársak rovására
- tőkeerő: jelzi, hogy a versenytársakhoz képest mennyire vagyok piacbefolyásoló helyzetben, pl. a versenytársak dömpingárakkal való kiszorításával
- innovációs potenciál: vannak piacok, ahol mindig valami újat kell produkálni, a vevőknél proaktív módon új lehetőségekre a figyelmet felhívni, ez egyrészt előnyt jelent „maradibb” versenytársakkal szemben, másrészt mindig emelési lehetőséget kínál az árak terén

2.5 Fő sikertényezők

Fő sikertényezők mindazok, amiket a piac értékeli, amiért adott esetben fizetni hajlandó. Ezekből a legfontosabbakat kell összeszedni, majd megkísérelni magunkat a számunkra releváns versenytársakkal összehasonlítani.

A fő sikertényezők származhatnak viszonylagos versenyhelyzet megítélését segítő tényezőkből, de lehetnek egyéb, vevőközeli szempontok pl.:

- reakcióidő
- átfutási idő
- reklamációk száma
- határidőtartás
- személyes törődés

- egyéb „unortodox” vevőkapcsolati technikák (vadászat. golf stb.)

Érdemes ezekkel kapcsolatban vevői megkérdezéseket rendezni, mert sokkal jobban képbe kerülünk azzal kapcsolatban, mi izgatja a vevőinket / ügyfeleinket, mi fontos számukra, mi motiválja őket, amikor eldöntik, hogy hozzánk, vagy a versenytársakhoz fordulnak.

A fő sikertényezőket végül táblázatba foglaljuk, a főbb versenytársakkal együtt és osztályozzuk magunkat is és a versenytársainkat is (lásd 2.5.1 ábra)

Sikertényezők	ÉN	Vers. társ 1.	Vers. társ. 2.	Súlyozás
Jövedelmezőség				
Piaci rész vált.				
Reakcióidő				
Fiz határidő				
				1.0

2.5.1. ábra Sikertényező mátrix

A súlyozott osztályzatok összegéből látszik, mennyire vagyunk jók vagy rosszak a releváns versenytársakhoz képest. Az is látszik, hogy melyik sikertényezővel kapcsolatban kell változtatni, ha a versenyképesség portfólió pozícióban el akarunk mozdulni. A stratégiai célkitűzésben megfogalmaztuk a célt nevezetesen merre, milyen elmozdulást kell elérni az üzleti területtel kapcsolatban, a fenti sikertényező(k) pedig a hogyan, a stratégiát segítenek megfogalmazni.

3. Operatív kontrolling

3.1. Az operatív kontrolling funkciói

Az operatív kontrolling fő feladata, a stratégiai célkitűzésekben megfogalmazottaknak az aktuális gazdasági évre történő lebontása, megtervezése, figyelemmel kísérése, a tervtől való eltérések elemzése és korrekciós intézkedések megfogalmazása.

Az operatív kontrolling segítségével lehet

- a vállalkozás életképességét (likviditás)
- a befektetett tőke elvárt kamatozását (jövedelmezőség), és
- egy optimális teljesítmény- / ráfordításviszonyt

biztosítani.

Az operatív kontrolling hármas funkciója

- a tervezés
- elszámoltatás, eltéréselemzés és
- az informálás

A tervezésnél nagyon fontos, hogy ne a múltba forduljunk és az elmúlt időszak értékeihez tegyük hozzá, vagy vegyünk el valamit, hanem a következő időszak várható változásai alapján tervezzünk.

Az elszámoltatás lényege nem a bűnbakkeresés, hanem az eltérések okainak feltárása és segítségnyújtás a hibák kiküszöbölésében.

Az informálás ne egy vezetési szintekhez igazodó statikus jelentésrendszer üzemeltetését jelentse, hanem feladat- vagy probléma specifikus tanácsadást.

3.2. Költséghelyek

A költséghelyek a szervezeten belüli kis vállalkozások, amelyek valamit szolgáltatnak a környezetüknek, és ehhez ráfordításaik vannak. A költséghelyeket mindig teljesítményükkel (leadott óra, energia, vizsgálat szám...) mérjük. A költséghelyek alapismérve az általuk leadott teljesítmény, ha ilyent nem tudunk megfogalmazni, akkor erre a költséghelyre nincs is szükség.

Kivételt képeznek a felsővezetői költséghelyek, amiket például összvállalkozói eredménnyel, eladott szolgáltatások jövedelmezőségével stb. is mérünk.

A költséghelyhez munkatársak, berendezések, terület rendelhető, ezek felhasználása, ill. a más költséghelyről igénybevett szolgáltatások képezik a költséghelyek ráfordításait.

A költséghelyeknek meg kell jelenni a számvitelben is, a ráfordításokat költséghelyre címezve kell tudni rögzíteni.

3.3. Költségviselők

A költségviselők olyan egységek az operatív kontrollingban, amelyeket a szervezeten kívülre értékesítünk, és ezért bevételekhez jutunk (árúk, szolgáltatások). Szemben a költséghelyekkel a költségviselőknek mindig van árbevétele.

A költségviselők ráfordításait jelen operatív kontrolling szemlélet szerint bonthatjuk

- egyedi, vagy közvetlen ráfordításokra és
- ráterhelt költséghelyi, vagy közvetett ráfordításokra

Az egyedi ráfordítások (pl. anyagok, kívülről igénybevett szolgáltatások) olyan ráfordítások, amiket nem érdemes költséghelyeken keresztül futtatni, mert tetten érhetőek, közvetlenül a költségviselőn merülnek fel.

A költségviselő eredményességét a fedezet mutatja:

Árbevétel

- egyedi ráfordítások
nyers hozadék
- költséghelyi ráfordítások
költségviselő fedezet

Az összes költségviselő által produkált fedezet összege nyújt fedezetet a fel nem osztott (pl. felsővezetés) költségekre és a vállalozási eredményre.

A vezetés feladata olyan termék/szolgáltatás portfólió kialakítása, amely összes fedezete legalább a fel nem osztott ráfordításokat fedezi. Ekkor nullszaldós a vállalkozás. Ezen kívül kell megtermelni az elvárt eredményt.

A költségviselők fedezeti sorából látszik, melyik milyen mértékben járul hozzá a vállalozási eredményhez.

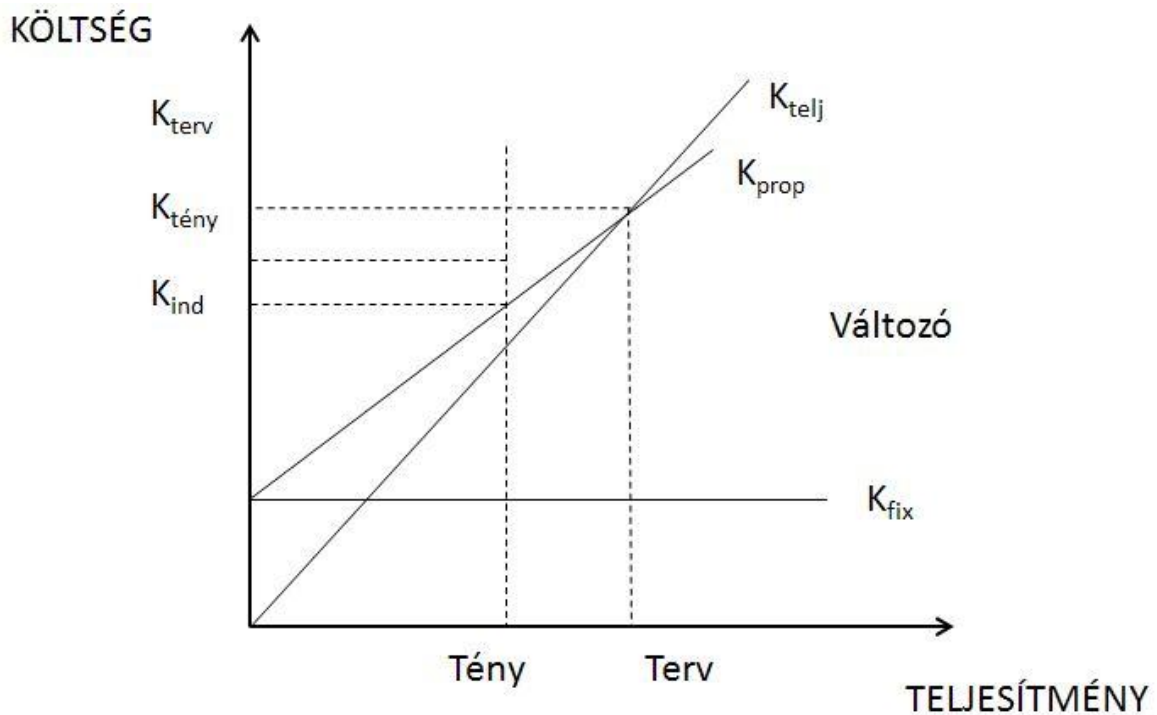
3.4. Rugalmas terveköltség számítás

A 3.4.1. ábrán láthatjuk a K_{telj} jelű origóból induló költséggörbét, ami az úgynevezett „teljes költség” görbe. Itt nincsenek megbontva a fix és proporcionális költségek a teljesítményegységre eső költségegység (teljes költség fajlagos) csak egy esetben lesz igaz, ha a teljesítmény és a költség is megegyezik a tervezettel. Ha ez nem így van - márpedig az esetek túlnyomó részében nem – akkor ezt a mutatót nem érdemes átterhelésekhez használni, mert torzításokat okoz. A költséghelyeken a költséghelyi teljesítményhez való viszonyulása alapján különböztetjük meg a

- proporcionális költségeket, amelyek arányosak a leadott teljesítménnyel, és csak akkor merülnek fel, ha teljesítményt ad le a költséghely, és a

- fix költségeket, vagy úgynevezett készenléti költségeket, amelyek akkor is felmerülnek, ha a költséghely nem ad le teljesítményt

Az összes ráfordítás a két fenti költségfajta összegéből adódik. A proporcionális költségek teljesítményarányosan merülnek fel, a fix költségek időarányosan.



3.4.1. ábra Költségkategorizálás

A költséghelyek modellezésénél igyekezni kell a lehető legtöbb ráfordítást proporcionálissá tenni, mert az átterhelések az esetek többségében a proporcionális fajlagos költség alapján történnek.

A 3.4.1. ábrán látható, hogy a tényleges teljesítmény alatta van a tervezettnek. Ebben az esetben a tervezett költségnek is csak a teljesítménnyel arányos része indokolt. Ezt nevezzük indokolt költségnek: K_{ind} .

A 3.4.1. ábrán az is látható, hogy a tényköltség ($K_{tény}$) a tervezett költség (K_{terv}) alatt van, de az indokolt költség (K_{ind}) felett van.

Itt látszik az a nagyon fontos tény, hogy kevés a tényköltségeket a terveköltségekkel összehasonlítani, mert az így látható látszólagos megtakarítás az indokolthoz képest tulajdonképpen túllépést jelent.

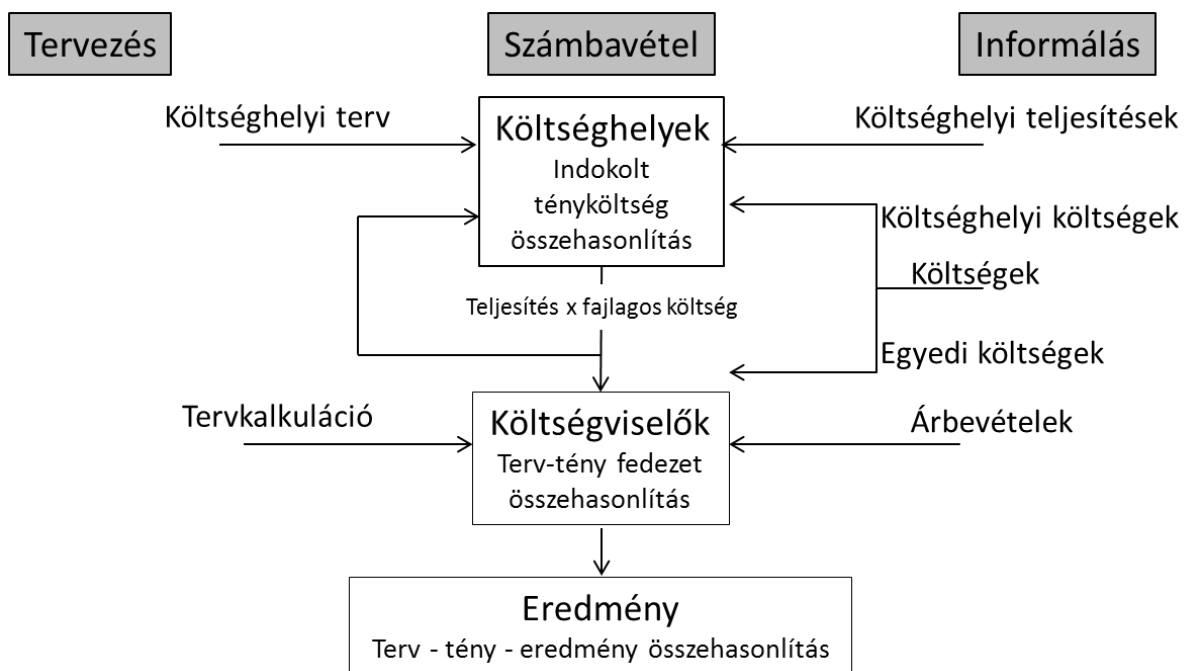
Az indokolt költség tulajdonképpen a tény/terv teljesítményarányal módosított terveköltség.

A tény/terv teljesítményarányt nevezzük foglalkoztatottságnak. A tartós alul- vagy felülfoglalkoztatottság felesleges /kihasználatlan kapacitásokra, ill. szűk keresztmetszetekre utal.

3.5 Átterhelések

Átterhelések alatt a ráfordításoknak a költséghelyekre, ill. költségviselőkre terhelését értjük. Az átterhelések elsősorban teljesítmény átterhelések. Ezek mentén történik a proporcionális fajlagos költséggel az átterhelés. Mint már korábban említettük, mennél több ráfordítást sikerül a költséghelyeken a teljesítményekkel arányosítani, annál jobb képet kapunk a költséghely hatékonyságáról. A költséghelyi fix költségek ugyanis időarányosan merülnek fel, ezeknél az indokolt időarányos rész, ami a hatékonyságra nézve semmilyen információval nem bír!

Az átterhelések rendszere a 3.5.1 ábrán látható



3.5.1 ábra Átterhelések az operatív kontrolling rendszerben

3.6. Tervezés

Az operatív kontrolling rendszerben a tervezés alapját a költséghelyi teljesítmény / ráfordítás tervezés és a költségviselő eredménytervezés képezik.

Először mindig a költséghelyeket tervezzük meg a teljesítményekkel, ill. ráfordításokkal.

A teljesítményeknek konzisztensnek kell lenni, tehát a leadott teljesítményeknek valahol összességében fogadásra kell találniuk. Addig kell iterálni, amíg az összes leadott teljesítmény megegyezik az összes fogadott teljesítménnyel, teljesítmény fajtánként.

Mindig a tervidőszak új körülményeiből induljunk ki, ne a múltból „extrapoláljunk”. Ha nem így teszünk, akkor a múlt összes gazdaságtalanságát átvisszük a következő időszakra.

A tervmódosítások helytelen gyakorlatával szemben a tervszámokat fixnek kell tekinteni. Mozgó céltáblára nehéz lőni, ill. módosítások után előbb utóbb nem tudjuk honnan hová akartunk jutni.

Gördülő tervezést végezzünk, ami azt jelenti, hogy az idő múlásával tett előre látható változásokat előrejelzésekben vegyük figyelembe.

A költséghelyi tervezés elsősorban teljesítménytervezés csak másodsorban költségtervezés. A tervezést a számokért majdan felelős vezetőkkel végeztessük, mert különben nem fognak a számokkal azonosulni, nehéz lesz számon kérni rajtuk. Ha költséghelyi világ „kerek”, akkor kezdhünk hozzá a költségviselők tervezéséhez.

Tapasztalat szerint érdemes nem csak költséghelyi, hanem költségviselő felelősöket is megnevezni, akik érdekeltségük okán nem engednek a költséghelyekről indokolatlan ráfordításokat a költségviselőkre terhelni. A költségviselő tervek összesítéséből áll össze a fedezetterv. A nem mérhető teljesítményeket és a vele járó költségeket nem érdemes valamilyen „vetítési alapok” szering a költségviselőkre szétterhelni. Ha ezt tennénk, egyrészt állandó vitára adna okot, hogy „miért pont annyit”, másrészt kiengednének a költségviselő felelősöket a felelősségből, mondván „ők nem tehetnek” ezekről az átterhelésekről.

3.7. Elszámolás, eltéréselemzés

A tervezett értékek ténybeli alakulását időszakonként felül kell vizsgálni. Nem elég, ha a tervezési időszak elteltével történik az elszámolás, mert akkor már minden „történelem”, már nincs mód korrigáló beavatkozásra.

Általában – a kiszolgáló rendszerek aktualitása függvényében – először negyedéves, majd havi elszámolást érdemes készíteni. Hiába határozunk el azonban havi elszámolást, ha a számviteli zárás „tárgyhót követő” második hónap végén történik meg.

Az elszámolásnak a legizgalmasabb része az eltéréselemzés. Ahhoz, hogy az eltéréselemzés sikerre vezessen, *már* az elszámolás alapját képező átterheléseknek olyanoknak kell lenni, hogy esély maradjon az objektív kép megalkotására. Az átterhelések csak okozati alapon történhetnek. Ez néhány elszámolási időszak számainak az érintett felelősök általi hihetőség vizsgálata után „kisimul”.)

Az áremelkedéseket és a belső gazdaságtalanságokat (alul foglalkoztatottság) nem szabad – legalábbis az első körben – a tisztánlátás megőrzése érdekében kritikátlanul továbbterhelni (pl. átterhelés két lépcsőben: először ténymennység tervárral, majd ténymennység árváltozással). Az eltéréselemzésnek információt kell szolgáltatni a foglalkoztatottság, túlfogyasztás, beszerzési forrás tekintetében.

4. Kontrolling a verseny – illetve közszférában

4.1. A közszféra igénye a kontrollingra

A közigazgatás korszerűsítésével megteremtődnek a feltételek arra, hogy a közszférában is a működést támogató kontrolling rendszerek működjenek. Mivel a kontrolling a vezetés hatékony eszköze, amivel összhangot teremt a szervezet, annak környezete, stratégiája és struktúrája között, ezért kézenfekvő alkalmazása a közszférában is. Ez annál inkább kézenfekvő, mivel pl. az önkormányzat vállalkozások üzemeltetésében, ha nem is mindenütt egyforma hangsúllyal, ma is jelen van. A közszféra szervezetének és a versenyszférában működő vállalkozások gazdálkodásának sok hasonló vonása van. Tulajdonképpen a közszféra szervezetei szolgáltatást végző vállalkozások, amelyek gazdálkodása speciális szabályoknak van alávetve. A versenyszférában működő szervezeteknek, mint gazdasági tevékenységet folytató vállalkozásoknak a profitszerzés a célja. A közszféra szervezeteinek például az önkormányzatoknak azzal együtt, hogy nem a profittermelés a fő céljuk, törekedniük kell arra, hogy megőrizték vagyonukat, szolgáltatásaik színvonalát szinten tartásuk, vagy fejlesszék. Fenti célokat, ill. feladatokat úgy kell megvalósítani, hogy gazdálkodásuk során ne termeljenek veszteséget. A veszteség egy önkormányzatnál például vagyonesztést, ill. a szolgáltatások színvonalának romlását eredményezi. A közszféra szervezeteinek tehát úgy kell működni, hogy vagyonukat megőrizték és a szolgáltatások színvonalát a környezet elvárásának megfelelő szinten tartásuk. Mára a közszféra szervezeteinek gazdálkodási hatékonysága éppúgy középpontba került, mint már korábban a nyereségorientált versenyszférában működő vállalkozásoknál.

4.2. Specialitások a közszférában

A teljesség igénye nélkül néhány eltérés a versenyszférához képest:

- a közszféra szervezeteinek gazdálkodási szabadságfoka lényegesen kisebb, mint a versenyszférában működő vállalkozásoké
- a bevételek jelentős része nem a szervezet tevékenységéből, hanem a nemzetgazdasági szintű eredményességtől, ilyen szintű döntésektől függ
- szervezetek pl. önkormányzatok tevékenységstruktúráját nem saját maguk döntenek el, ezeket központilag szabályozzák
- a közszféra szervezeteit rossz gazdálkodás miatt nem lehet felszámolni
- a közszféra intézményeire az úgynevezett pénzforgalmi szemléletű gazdasági tervezés és elszámoltatás vonatkozik.

4.3. Bevételek és kiadások

Egy önkormányzat bevételei központi juttatásokból (átengedett központi adók, feladatok ellátására juttatott központi összegek, állami címzett cél- és kiegészítő támogatások, társadalombiztosítási támogatások) és saját bevételekből áll össze. Ezeket kiegészíthetik a hitelek, alapítványi, szponzori és egyéb bevételek. A kiadások a kötelező feladatellátásra és a helyi döntések alapján vállalt feladatokra vonatkoznak (személyi jellegű-, dologi kiadások, különböző pénzbeli juttatások, különböző célú támogatások, ill. intézményi felhalmozási előirányzatok). A kapott források egy része csak meghatározott célra használható, de a többi fölött az önkormányzat szabadon dönthet. Eldöntheti tehát, hogy mire mennyi pénzt szán, ezt az éves költségvetési rendeletekben rögzíti. Az előirányzatok teljesítése (felhasználása) üzemelés, fenntartás, működtetés, beruházás vagy vagyonhasznosítás formájában történik.

4.4. Gazdálkodás, kontrolling

A fenti tevékenységek tervezése, elszámolása, az eltérések elemzése a pénzfelhasználás hatékonyságát lényegesen befolyásolja és kimondatlanul már ma is egy kontrolling rendszer kezdeteit hordozza magában. Megállapítható, hogy a korábbiakban leírt specialitások mellett sok a hasonlóság a vállalkozások és a közsféra szervezetei (pl. önkormányzatok) között. Mivel a működés és a működtetéssel szemben támasztott követelmények sok területen megegyeznek egymással, ezért az eredményesebb, jobb működést eredményező irányítási eszközök és módszerek, így a kontrolling rendszer a sikeres vállalati alkalmazások után a közsféra gyakorlatában is „sikerre van ítélve”.

5. A pénzügyi kontrolling

5.1 A pénzügyi kontrolling fogalma

A vállalkozások folyamatos működésének fenntartásában a pénz, mint a termelési, értékesítési, beruházási és a finanszírozási tevékenységek vezérlő és összekötő láncszeme kiemelkedő szereppel bír. A válság, a hitelszűke és fékezett fejlesztési lehetőségek idején a pénzeszközökkel való gazdálkodás jelentősége még inkább fokozódik. A finanszírozás kézben tartása, a likviditás biztosítása a vállalkozások továbbéléséhez a legszigorúbb kritériumot nyújtják. A likviditás hiánya, tekintettel a csőd, a felszámolás és a végelszámolás jogi szabályozására a vállalkozás megszűnéséhez vezet. A gazdálkodási folyamatok megfelelő pénzügyi irányítása a sikeres vezetés egyik legnagyobb kihívását jelenti.

Ezért is érdekes, hogy a vállalkozói és különösen a költségvetési szféra vajmi keveset foglalkozik a likviditástervezéssel a pénzügyi prognózisok készítésével, pedig ez sokszor élet-halál kérdése lenne számukra. A nagyvállalatoknál már általánossá vált a pénzügyi tervezés és működik a pénzügyi prognózisrendszer, de a kis- és középvállalkozások nem használják ezt az eszközt, a költségvetési szervek többsége pedig még évközi mérleget sem készít, nemhogy cash flow tervezéssel foglalkozna. A kis-és középvállalkozások többsége „megérzés” alapján hozza meg fejlesztési döntéseit, a költségvetési szerveknél pedig az általános gyakorlat az, hogy a folyószámlájuk aktuális egyenlegét figyelik, és ha van rajta pénz, akkor megvásárolják a szükséges eszközt, vagy fejlesztést. Talán nem is kell mondanunk, mennyire káros ez a gyakorlat. A pénzügyi kontrolling, a pénzügyi- és likviditástervezés megadja nekünk a lehetőséget, hogy előre lássuk a pénzügyi helyzetet, finanszírozási alternatívákat dolgozzunk ki, és ennek ismeretében hozzuk meg gazdasági döntéseinket.

Pénzügyi kontrolling alatt a vállalkozás stratégia céljainak és szervezetének megfelelő pénzügyi tervezési, operatív irányítási, ellenőrzési és információ szolgáltatási eljárások koordinált rendszerét értjük.

Őszintén szólva, szép ez a definíció, de a legtöbb ember számára nem sokat mond. Ennek a fejezetnek az a célja, hogy közérthetően megismertesse az olvasót a pénzügyi kontrolling alapjaival, legfontosabb módszereivel és eszközeivel. A kifejtés során a hangsúlyt a fő folyamatok megértésére helyezzük, ezért egyszerűsített modellt használunk és csak a legfontosabb indikátorokat mutatjuk be.

5.2 A pénzügyi kontrolling feladatai

A pénzügyi kontrolling alapvető feladatait a stratégiai célkitűzésekkel összhangban **levő pénzügyi tervek elkészítése, azok megvalósításának és aktualizálásának biztosítása, valamint a vállalkozás pénzügyi teljesítményeinek értékelése és ellenőrzése jelentik.** A fenti feladatok megoldása a pénzügyi tervezés, operatív irányítás, ellenőrzés és információellátás koordinált rendszerének működtetésével biztosíthatók.

A pénzügyi tervezés folyamatában a stratégiai tervek alapján több évet átfogó terveket készítenek, amelyekben körvonalazódnak a cselekvési programok. A többéves tervek alapján készülnek el a részletes operatív éves tervek, amelyeket az operatív pénzügyi irányítás tovább bont a pénzügyi beszámolási rendben meghatározott legkisebb beszámolási időintervallumnak megfelelően. Mostani anyagunkban kizárólag az operatív (éves) tervezéssel foglalkozunk.

Az operatív pénzügyi irányítás kiemelt feladatát képezi a vállalkozások likviditásának folyamatos felügyelete a terv és tény adatok összehasonlítása, az eltérések elemzése és a szükséges korrigáló intézkedések megtételén keresztül. Az összehasonlítás a terv, a tényadatok tartalmilag egységes koordinált rendszerét követeli meg.

A pénzügyi controlling információellátási feladata szervesen beépül a tervezés, operatív irányítás és ellenőrzés folyamataiba. Az információellátás legfontosabb output dokumentumait a pénzügyi tervek és a beszámolók jelentik. A pénzügyi controlling input adatai jórészt a pénzügyi számvitelből származnak.

5.3 A pénzügyi terv tartalma

A pénzügyi tervezés meghatározza, hogy a pénzügyi erőforrásokat hogyan használják fel a gazdálkodás egyes területein, milyen beruházási politikát és forgóeszköz gazdálkodást folytassanak, milyen legyen az osztalékpolitika és a tőkeszerkezet. A *pénzügyi terv* az üzleti tevékenység különböző területeit átfogó részlettervek, mint az árbevételi, a termelési, a beszerzési, a kapacitás- személyi és gyártás, a beruházási, a költség és az eredményterv összefoglalása, azok pénzügyi kivitelezését foglalja számokba. A pénzügyi tervnek, az üzleti tervek pénzügyi megvalósíthatóságának kontrollján keresztül jelentős szerepe van a részlettervek közötti összhang megteremtésében.

A pénzügyi tervezés célja a vállalkozás pénzügyi egyensúlyának folyamatos fenntartását biztosító pénzügyi politikák kialakítása. A pénzügyi tervezés magában foglalja

- **az eredményterv,**
- **a mérlegterv, és**
- **a finanszírozási (cash flow) terv** elkészítését.

Az eredmény tervezés kérdéseit a költség- és eredmény controlling témával foglalkozó részben tárgyaltuk. A jelen fejezet a mérleg és a finanszírozás tervezés kérdéseit öleli fel.

A mérlegterv a vállalkozás tervezett befektetési és finanszírozási döntéseinek a vállalkozás eszköz forrás struktúrájára gyakorolt hatását tükrözi vissza.

A finanszírozási terv elnevezésének és felépítésének számos változatával találkozhatunk a szakirodalomban és a gyakorlatban. A gazdag választék tanulmányozása alapján levonható azonban az a következtetés, hogy általánosságban a finanszírozási terv mögött közös elméleti alapként a **cash flow kimutatás** összefüggései húzódnak meg.

5.4 A mérleg vertikális és horizontális összefüggései

A mérleg egy adott időpontra szólóan a vállalkozás eszközeit két vetületben megjelenési forma és az eszközök eredete, azaz finanszírozási forrás szerinti felsorolásban, összevont pénzügyi állományban tartalmazza. Régi latin kifejezéssel az eszközök elnevezésére az aktívákat, a források elnevezésére pedig a passzívákat használják. A mérleg szerkezet - leegyszerűsített formában - a következőképpen néz ki.

A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	D. SAJÁT TŐKE
I.-II. Immateriális javak, tárgyi eszközök	I. Jegyzett tőke
III. Befektetett pénzügyi eszközök	II. Tőke-, eredmény- és értékelési tartalék
	III. Mérleg szerinti eredmény
B. FORGÓESZKÖZÖK	E. CÉLTARTALÉKOK
I. Készletek	F. KÖTELEZETTSÉGEK
II. Követelések	I. Hátrasorolt kötelezettségek
III. Értékpapírok	II. Hosszúlejáratú kölcsönök, hitelek
IV. Pénzeszközök	III. Egyéb hosszúlej. kötelezettségek
	IV. Rövidlejáratú kölcsönök, hitelek
C. Aktív időbeli elhatárolások	V. Egyéb rövidlejáratú kötelezettségek
	G. PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN

A mérlegben az eszközök a vállalati vezetésnek a múltban megvalósított befektetési, a források pedig a finanszírozási döntéseit tükrözik vissza. A mérleget az angolszász terminológia szerint pénzügyi helyzet kimutatásnak (financial statement) is nevezik. A befektetett eszközök minden egységére igaz, hogy azt vagy a tulajdonosok vagy a hitelezők finanszírozták. Az alapvető eszköz-forrás egyenlőség tehát az alábbi formában is kifejezhető.

Befektetések = Finanszírozások

Az eszközök fő csoportjait a befektetett és a forgóeszközök csoportjai alkotják. A **befektetett eszközök** tartósan, legalább egy évnél hosszabb időszakban szolgálják a vállalkozás tevékenységét, a pénzeszközök egy éven túli lekötését jelentik. Az immateriális javak, a tárgyi eszközök és a befektetett pénzügyi eszközök képezik a befektetett eszközök fő csoportjait.

A **forgóeszközök** közé a pénzeszközök és azok az eszközök tartoznak, amelyek egy működési ciklusban elhasználódnak, átalakulnak, illetve szokásos üzletmenetet feltételezve egy éven belül pénzeszközzé alakulnak. A forgóeszközök fő csoportjait a pénzeszközök, értékpapírok, kintlevőségek, a saját és vásárolt készletek és az aktív időbeli elhatárolások képezik.

A forrásokon belül a saját és az idegen források különböztethetők meg. A **saját tőke** a tulajdonosok tőke hozzájárulását, és a vállalkozás alapításától kezdve az adózott nyereségből a tőketulajdonosoknak kifizetett osztalék fölött megmaradó ún. visszatartott nyereség összegét tartalmazza. A saját tőkében szereplő értékelési tartalék a befektetett eszközök értékelési

különbözetével megegyező összegű forráselem. Finanszírozási szempontból sem tőke hozzájárulás, sem visszatartott nyereség nem áll mögötte.

Az idegen forrásokon belül a **hosszú és rövidlejáratú kötelezettségeket** különböztetjük meg. A hosszúlejáratú kötelezettségek a mérlegforduló napjától számított egy évet meghaladóan, a rövid lejáratúak egy éven belül esedékesek. A saját tőke és a hosszúlejáratú kötelezettségek együtt a hosszúlejáratú passzívákat jelentik.

A mérleg vertikális vizsgálata alapján képet kapunk az eszköz befektetések, valamint azok finanszírozásának összetételéről. **A mérleg eszköz-forrás elemeinek horizontális összekapcsolásával a vállalkozás finanszírozási, likviditási helyzetéről vonhatók le következtetések.**

A **nettó forgó tőke** a forgóeszközöknek a rövidlejáratú kötelezettségek feletti része, vagy másképpen kifejezve az az érték, amellyel hosszúlejáratú passzívák meghaladják a befektetett eszközöket. Finanszírozási szempontból kiemelkedő jelentősége van, hiszen a nettó forgó tőke elemeiből rövidtávon készpénzbevétel válik, amiből a rövidlejáratú kötelezettségeket ki kell fizetni. Ezért természetesen az a kívánatos, hogy a nettó forgó tőke pozitív összeg legyen. Erre az összefüggésre épül a likviditási mutató (lásd később), amely állandóan változó összetételű forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek közötti arányt összefoglalóan fejezi ki. Nincsenek rá hatással a különböző forgóeszköz elemek és a finanszírozó forrásaik átmeneti vagy szezonális jellegű változásai. A vállalkozások többségénél egy viszonylag állandó szinten van a forgóeszközöknek a finanszírozásra rendelkezésre álló rövid lejáratú kötelezettségek feletti része, és a pénzügyi egyensúly folyamatos fenntartása érdekében igyekeznek azt hosszú lejáratú passzívákkal finanszírozni.

Likviditás alatt fizetőképességet és fizetőkészséget értünk, amely biztosítja, hogy a vállalkozás esedékes kötelezettségeinek pontosan és folyamatosan eleget tegyen. A likviditás előfeltétele az eszközök mobilitása, azaz az eszközök pénzzé tehetősége. A mobilitási sorrend az eszközök pénzzé tehetőségének relatív gyorsasága szerinti besorolását tükrözi. A likviditás fogalmába azt a követelményt is beleértjük, hogy az eszközök valódi gazdasági értékükön legyenek pénzzé tehetőek.

A pénzügyi vezetés a gyakorlatban igyekszik az eszközök és források „lejáratának” összehangolására. A likviditás biztosítása érdekében a mérlegben szereplő eszközök és források gazdasági tartalma alapján a következő pragmatikus *finanszírozási alapelvek* fogalmazhatók meg:

- Az idegen tőke aránya lehetőleg ne haladja meg a saját tőke kétszeresét.
- A befektetett eszközöket legalább 50 %-ban saját tőke finanszírozza.
- A hosszú távú eszköz befektetéseket lehetőleg hosszú lejáratú passzívák finanszírozzák.
- A forgóeszközök haladják meg a rövid lejáratú kötelezettségek értékét.
- A forgóeszközök tartósan lekötött részét lehetőleg hosszú lejáratú passzívák finanszírozzák.

5.5 A mérlegterv

A mérlegterv elkészítésének célja a vállalkozás részletterveiben meghatározott üzleti tevékenységnek az eszközök és források állományára gyakorolt hatásának a kimutatása. Az eszközök és források tervezett horizontális kapcsolatainak szemléltetése érdekében a mérlegterv néhány kiemelt tervezett

pénzügyi aránymutatót is tartalmaz. A mérlegterv a tervidőszak utolsó napjára vonatkozóan összeállított mérleg. A mérlegterv összeállításánál módszertanilag a mérleg összeállítás könyvviteli folyamatait alkalmazzuk. A tényleges gazdasági eseményeket az üzleti terv szerinti gazdasági események helyettesítik. A fentiek alapján megállapítható, hogy a mérlegterv elkészítéséhez a pénzügyi vezetésnek még a finanszírozási terv elkészítését megelőzően mind a befektetési, mind a finanszírozási *döntéseket* meg kell hoznia.

Nevezetesen állást kell foglalnia:

- a beruházás,
- a forgóeszköz lekötés,
- az alaptőke emelés,
- az osztalékfizetés és önfinanszírozás,
- a hosszú lejáratú kölcsönök és
- a rövid lejáratú finanszírozások tekintetében.

A mérlegterv felépítésénél a finanszírozási alapelvek érvényesülésének minél világosabb szemléltetésére törekszünk. Ennek érdekében a mérlegtételeket a számviteli törvényben előírt mérlegsémától eltérő csoportosításban mutattuk be.

5.6 A pénzügyi aránymutatók

Az *aránymutatók* legáltalánosabban használt fajtái a következők:

- A likviditási ráták azt tükrözik, hogy a vállalkozás képes-e rövidtávon eleget tenni fizetési kötelezettségeinek.
- A tőkeszerkezeti mutatók kifejezik a vállalkozás vezetési stratégiáját a gazdálkodás finanszírozási módját illetően.
- A kamat- és osztalék-fedezettségi mutatók a hosszú távú hitelezők, illetve befektetők kockázatának mérőszámai.
- A tevékenységi ráták az eszközök forgási sebesség mutatói, amelyek jelzik, hogy a gazdasági egység milyen hatékonysággal használja tárgyi erőforrásait.
- Az élőmunka-ráfordítási ráták a humán erőforrások felhasználásának hatékonyságát tükrözik.
- A jövedelmezőségi (rentabilitási) ráták azt mutatják, hogy a cég az árbevétel és a tőkeérdekeltség arányában mennyi nyereséget képes realizálni.
- A piaci ráták a cég nyereségének és a tulajdonosi tőkeérdekeltségének a tőke- és pénzügyi értékelését tükrözik.

A következőkben bemutatjuk a legfontosabb, általánosan használt mutatókat, amelyeket a controlling beszámoláson kívül a projektek finanszírozási tervénél és hitelfelvételek alátámasztására is lehet használni.

5.7 Likviditási mutatók

Egy gazdasági szervezet pénzügyi stabilitását, erősségét általánosságban az alapján ítélik meg, hogy képes-e a hosszú és rövid lejáratú kötelezettségeinek időben és folyamatosan eleget tenni.

A legáltalánosabban használt, a pénzügyi teljesítőképességet rövidtávon visszatükröző aránymutatók azoknak a hitelezőknek a kockázatát mérik, akik rövidtávra nyújtanak hitelt a vállalkozásnak.

A **likviditási ráta** a rövid lejáratú fizetőképesség általánosan elfogadott mérőszáma. Számítását a következő összefüggés fejezi ki:

$$\text{Likviditási ráta} = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek}}$$

A forgóeszközök magukba foglalják az aktív időbeli elhatárolásokat, a rövidlejáratú kötelezettségek pedig a passzív időbeli elhatárolások értékét. Gyakran nevezik 2:1-hez aránynak, amely azt az elvárást fejezi ki, hogy a forgóeszközök értéke duplája legyen a rövid lejáratú kötelezettségek értékének. A hitelező szempontjából általában az a kedvező, ha a forgóeszközök felülmúlják a rövid lejáratú kötelezettségek értékét. A mutató változásának tolmácsolásánál azonban óvatosnak kell lenni. Ha a mutató magasabb az 1:1-hez arányánál, a forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségekben bekövetkezett azonos növekedés a ráta csökkenéséhez, az azonos csökkenés pedig annak növekedéséhez vezet. Recessziós időszakban például, bár a forgóeszközök állománya általában lecsökken, a ráta értéke mégis emelkedhet a kötelezettségek keletkezésének csökkenő aránya következtében. A fellendülési periódusokban ezzel ellentétes folyamat játszódhat le. Más szavakkal kifejezve a likviditási ráta emelkedése is takarhat kedvezőtlen üzleti folyamatokat és fordítva is történhet. Egy másik megjegyzés, hogy a vezetés nagyon könnyen javíthat a mutatót, beszámolási manőverekkel vagy egyébként nem kívánatos gazdasági eseményekkel is – pl. a beszerzések késleltetése.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a mutató túlhangsúlyozása kedvezőtlen üzleti gyakorlathoz vezethet.

Minimálisan elfogadható értéke 1,2.

A **likviditási gyorsráta** a likviditási ráta finomított változata. A mutató számításánál a számlálóban csak a relatíve gyorsan pénzzé tehető forgóeszközöket, általában a pénzt, a forgóeszközök között nyilvántartott értékpapírokat és a vevők állományát szerepeltetik.

$$\text{Likviditási gyorsráta} = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Készletek}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek}}$$

Tanácsos esetenként a mutató számítási módjának meghatározása előtt tanulmányozni az adott üzlet típusát. Bizonyos üzleti ágakban – például a vendéglátásban – ugyanis a készletek gyorsabban pénzzé tehetőek, mint másokban a kintlévőségek. Egyes vállalkozások pl. egy pénzügyi holding vagy egy bróker cég esetében a mutató számításánál a számlálóban a ráta számításánál készletként a forgóeszközök között nyilvántartott értékpapírokat szerepeltetjük.

Minimálisan elfogadható értéke 1,0.

5.8. Tőkeszerkezeti mutatók

A tőkeszerkezet alakulásának értékelésére a forrás oldali mutatókat használjuk!

$$\text{Saját tőke aránya} = \frac{\text{Saját tőke átlagos állománya}}{\text{Összes tőke átlagos állománya}}$$

Azt mutatja meg, hogy a forrásokon belül milyen arányt képvisel a tulajdonosok által rendelkezésre bocsátott vagy visszahagyott tőke. Inverze az eladósodottsági mutató, amely az idegen tőke arányát számszerűsíti. Ideális értéke 50%, minimálisan elfogadható értéke 25%.

5.9. Kamat- és osztalék-fedezetségi mutatók

A hitelszerződésekben használt leggyakoribb indikátor az adósságszolgálati mutató, melynek képlete:

$$\text{Adósságszolgálati mutató} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Hosszúlejáratú hiteltörlesztés + kamat}}$$

Minimálisan elfogadható értéke 1,1.

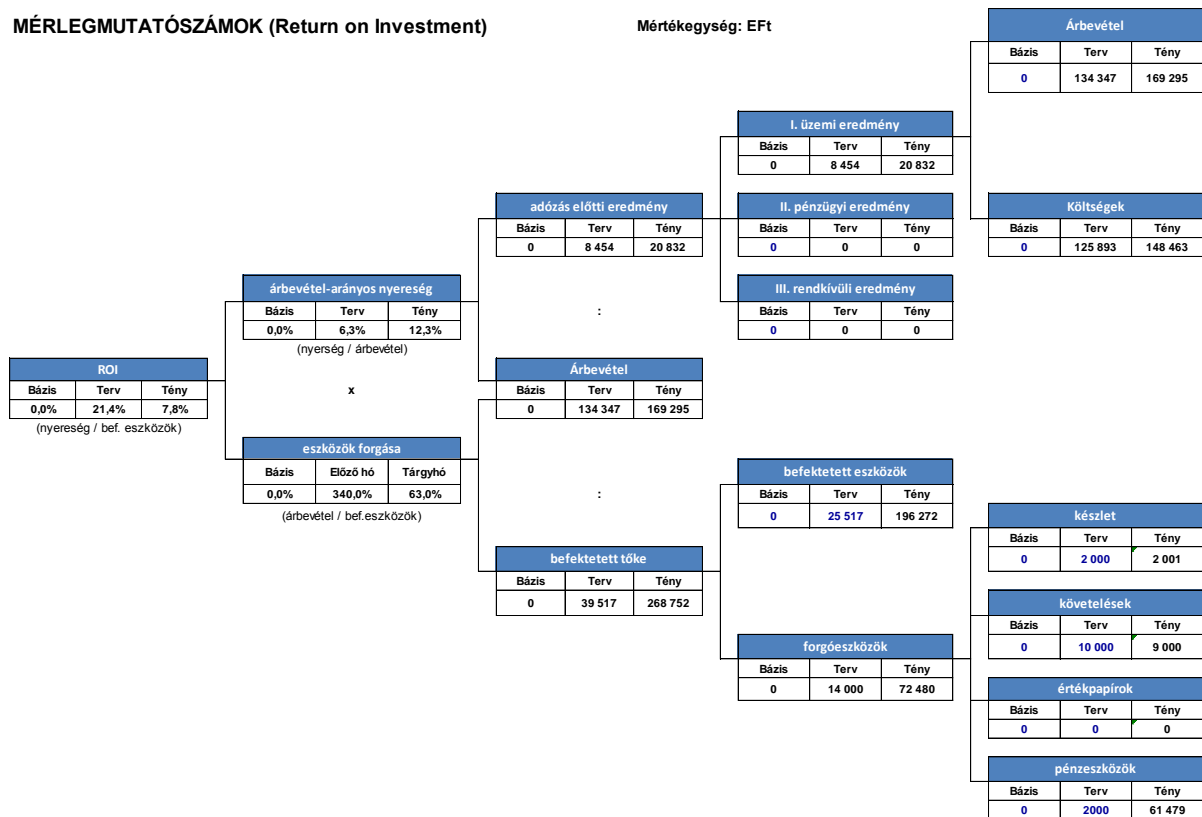
5.9 Egyéb mutatók

A szinte végtelen számú hatékonysági, jövedelmezőségi ráta helyett a DuPont mutatószámrendszert ajánljuk figyelmükbe, amely egyszerre mutatja be a mérleg- és az eredményoldal legfontosabb

összefüggéseit, a mutatók számítási módját és az egyik legfontosabb mutató a ROI összetevőit.

MÉRLEGMUTATÓSZÁMOK (Return on Investment)

Mértékegység: E Ft



5.10 A cash flow kimutatás, a pénzeszközök forrásai és felhasználásai

A Nemzetközi Számviteli Standardok szerint a cash flow kimutatás a pénzügyi beszámolás részét képezi, a magyar gyakorlatban a számviteli törvény 1997. évi módosítása eredményeként vált általános beszámolási követelménnyé, de helye van egy jól működő controlling jelentésrendszerben is.

A gazdálkodáson belül a pénzügyi szempontból *három* alapvető *tevékenység*

- **a folyamatos működés,**
- **a befektetés és**
- **a finanszírozás különíthető el.**

Ezekhez kötődik a cash flow levezetés három szintje, a **működési, a befektetési és a finanszírozási cash flow**. A folyamatos működés a vállalkozás/intézmény alapvető, alapító okiratban meghatározott jövedelemtermelő tevékenysége. A befektetési tevékenység a hosszú élettartamú, az ún. befektetett eszközök beszerzése és értékesítése. A finanszírozás az a tevékenység, amelynek eredményeként változások következnek be a vállalkozás saját tőkéje és idegen forrásai méretében és összetételében. A cash flow kimutatás a pénzeszközök állományában az adott időszakban bekövetkezett változásokra irányítja a figyelmet. Bemutatja a vállalkozásba be- és kiáramló pénzeszközök legfontosabb forrásait és felhasználásait. Az egyszerűsített cash flow levezetés a következőképpen épül fel:

Sorszám	CASH-FLOW TERV	Cash hatás	Adatforrás
1.	Eredmény	+/-	Eredményterv
2.	Átértékelési veszteség/nyereség	+/-	Eredményterv
3.	Értékcsökkenés	+	Eredményterv
4.	Céltartalékok változása	+/-	Eredményterv
5.	Szállítók, egyéb kötelezettségek vált.	+/-	Mérlegterv
6.	Vevők +egyéb köv. változása	+/-	Mérlegterv
5.	Szállítók, egyéb kötelezettségek	+/-	Mérlegterv
8.	Időbeli elhat. vált.	+/-	Mérlegterv
9=1+2+3+4+5+6+7+8	MŰKÖDÉSI CASH FLOW		Számított
10.	Beruházások	-	Vezetői döntés
11.	Befektetések	-	Vezetői döntés
12.	Értékpapírok változása	+/-	Vezetői döntés
13=10+11+12	BEFEKTETÉSI CASH FLOW		Számított
14.	Hosszúlej. hitelek változása	+/-	Vezetői döntés
15.	Rövidlej. hitelek változása	+/-	Vezetői döntés
16.	Állami támogatás	+	Vezetői döntés
17.	Tőkeemelés	+	Tulajdonosi döntés
18.	Kapott osztalék	+	Tulajdonosi döntés
19.	Fizetett osztalék	-	Tulajdonosi döntés
20.	Nyereségadó	-	Számított
21= 14+....+20	FINANSZÍROZÁSI CASH FLOW		Számított
22=9+13+21	CASH FLOW ÖSSZESEN		Számított
23.	Nyitó pénzeszköz		Mérlegterv
24.=23+22	Záró pénzeszköz		Számított

A pénzeszközök forrásai

Egy pénzügyileg egészséges vállalkozás pénzbevételének legfontosabb forrását a termékeinek és szolgáltatásainak értékesítése jelenti. Hosszabb idő távlatában teljesülnie kell annak a követelménynek, hogy a folyó gazdálkodás több pénzt hozzon, mint amennyi kiadást igényel.

A pénzeszközök növelésének másik fontos forrásának az alaptőke emelés és a hosszú távú kötelezettségek vállalása (pl. hitelfelvétel) tekinthető.

Végül a pénzeszközök növekedése származhat az épületek, gépek, berendezések és más hosszú távú befektetések eladásából is. A tárgyi eszközök értékesítése a folyamatosan működő, sőt növekedési perspektívával rendelkező cégeknél nem a legfőbb pénzforrás, annál is inkább, mivel az így szerzett bevétel általában nem elég az eladott eszköz megfelelő műszaki szinten történő pótlásához.

A pénzeszközök felhasználása

A pénzeszközök szokásos felhasználása az osztalékfizetés, költségvetési befizetés. A tőketulajdonosok a befektetett tőkéjük után ugyanis osztalékot várnak. A vállalkozások még gyengébb időszaki eredmény esetén is igyekeznek ezen elvárásnak eleget tenni.

A hosszú lejáratú kölcsönök visszafizetése ugyancsak egy fontos pénzfelhasználási módot jelent.

Folyamatos jövőbeli működést, növekedési perspektívát feltételezve a gazdasági egységek pénzeszközeinek jelentős felhasználását jelenti az új immateriális és tárgyi eszközök beszerzése, illetve az azzal járó forgóeszköz-bővítés megvalósítása. A más vállalkozásokba történő hosszú távú befektetés is hasonlóan befolyásolja a pénzeszközállomány alakulását.

A nemzetközi gyakorlatban a folyamatos működésből származó pénzeszközök levezetésére kétféle eljárás terjedt el, amely alapján a cash flow kimutatás közvetlen és közvetett módszere különböztethető meg. A 7. sz. Nemzetközi Számviteli Standard ugyan a közvetlen módszer használatára ösztönzi a vállalkozásokat, a közvetett módszer használata mégis széleskörű a nemzetközi gyakorlatban. A számviteli törvény által bevezetett cash flow séma is a közvetett módszerre épül. A következőkben a közvetett módszer összefüggéseit mutatjuk be.

5.11 Közvetett módszerre alapozott cash flow kimutatás

A közvetett módszer esetén a folyamatos működésből származó pénzeszközök meghatározásánál az eredmény-kimutatás adózott eredmény kategóriájából indulunk ki és felsorolunk minden olyan korrekciót, amely ahhoz szükséges, hogy a teljesítmény szemléletű számviteli elven alapuló eredménytől eljussunk a pénzforgalmi folyamatokhoz.

A teljesítmény szemléletű számvitel nemzetközileg is a legelterjedtebben használt számviteli elv.

A *teljesítmény szemléletű számvitelben* (Accrual Basis of Accounting) a vevői kiegyenlítéstől függetlenül az értékesítést abban az időszakban számolják el teljesítményként, amikor a termékeket a vevő rendelkezésére bocsátják, és a szolgáltatásokat teljesítik. A teljesítmények realizálása érdekében felmerült költségek az időszak ráfordításait képezik függetlenül a pénzkifizetés tényétől. A teljesítmények és azok realizálása érdekében eszközölt ráfordítások bekerülési értékének különbsége az időszak realizált eredményét adja, amely megfelel az adózás utáni eredmény kategóriájának.

A költségvetési szervek többsége jelenleg nem ezt módszert alkalmazza, hanem a pénzforgalmi szemléletű számviteli elvet, amelyben a bevételek és kiadások könyvelése a tényleges pénzforgalmi teljesítés alapján történik. Azonban hamarosan itt a 2014-es esztendő, amely mint már bizonyára Ön is értesült róla a 4/2013. (I.11.) kormányrendelet alapján lényegi változásokat hoz az államháztartás számviteli rendjébe, a közigazgatásban új gazdálkodási rend születik, ami jelentősen közelít a vállalkozások számviteléhez.

Az adózás utáni eredményből történő kiindulás következtében tulajdonképpen azzal a feltételezéssel élünk, hogy az eredmény-kimutatásban meghatározott adott időszaki adózás utáni eredmény

megegyezik az időszak pénzbevételeinek és kiadásainak különbségével. Vagyis a naturálfolyamatok egybeesnek a pénzfolyamatokkal. Minden olyan esetben, amikor azok elválnak egymástól, korrekciós elemző tételt kell elszámolni. A folyamatos működésből származó *nettó pénzáram* meghatározása három lépésben történik.

A pénzeszközök állományalakulásának reális megállapításához az első lépésben az amortizáció összegével ki kell egészíteni az adózott eredményt. Az amortizációt az adózott eredmény számításánál mint az adott időszak ráfordítását ugyanis levonjuk a teljesítményekből, de ugyanabban az időszakban nem jelent pénzfelhasználást. Az adózott eredmény amortizációval megnövelt összege általánosan elfogadott becslése a pénzáramlásnak.

A levezetés második lépését az adózott eredményre ható azon ráfordítás és bevételi tételekkel történő korrekciók jelentik, amelyek az adott időszakban nem járnak együtt pénzkifizetéssel vagy pénz befolyással. A céltartalékok időszaki felhasználásán felüli képzése, az elszámolt értékvesztések, a befektetett eszközök értékesítéséből származó veszteség, a nem realizált árfolyam veszteség, az adózott eredmény növelő korrekciós tételeket jelentenek.

A fenti tételek közös jellemzője, hogy ezek **elszámolt költségek, amik az adott időszakban nem jelentenek pénzkidrást**. A cash flow készítése során folyamatosan figyelünk kell erre minden tételnél.

A céltartalékok időszaki képzésén felüli felhasználása, az elszámolt értékvesztések visszaírása, a befektetett eszközök értékesítéséből származó nyereség az adózott eredményt csökkentő korrekciós tételek.

A harmadik lépésben a mérlegegyenlőségéből az előzőekben levezetett összefüggések alapján a rövid lejáratú kötelezettségek növekedéseit, a készletek, a vevők és a forgóeszközök között nyilvántartott értékpapírok állományában bekövetkezett csökkenéseket a folyamatos működésből származó pénzeszközök forrásaként mutatjuk ki.

A rövid lejáratú kötelezettségek csökkenéseit, a készletek, a vevők és a forgóeszközök között nyilvántartott értékpapírok állománynövekedéseit pedig az időszaki pénzeszköz állomány felhasználásaként vesszük számba.

Példaként értelmezzük a rövid lejáratú kötelezettségeknek a pénzáramlásra gyakorolt hatását. A kötelezettségek növekedése az adott időszaki pénzkészletre pozitív, csökkenése pedig negatív irányba hat. A kötelezettségek teljesítésének elhalasztása ugyanis pénzkímélést, azaz pénzeszköz-növekedést jelent.

A következőkben a befektetési és a finanszírozási tevékenységekből származó legfontosabb pénzáramokat mutatjuk be.

Befektetési tevékenységek pénzáramai

- Az immateriális és tárgyi eszközök beszerzésére történő kifizetések, és az értékesítésükből származó pénzbevételek.
- A pénzügyi eszközök beszerzésére történő kifizetések és azok értékesítéséből származó pénzbevételek. Ide tartoznak a nem eladásra és kereskedésre vásárolt részvények,

részesedések vásárlására történő kifizetések és az eladásukból származó pénzbevételek, valamint az egy évet meghaladó lejáratú kölcsönök nyújtása és azok törlesztéséből származó bevételek.

Finanszírozási tevékenységek pénzáramai

- A részvények és más tőketulajdont megtestesítő eszközök kibocsátásából származó bevétel és azok esetleges visszavásárlására fordított kiadások.
- Váltók, kötvények, jelzálogkölcsönök és egyéb rövid és hosszú távú kötelezvények kibocsátásából származó pénzbevételek és annak törlesztésére fordított kiadások.
- A lízingbe vevő által teljesített kifizetések a pénzügyi lízing kötelezettség csökkentésére.

A 7. sz. Nemzetközi Számvetési Standard értelmében a kamat és osztalék kifizetések és bevételek a vállalkozó döntésétől függően akár a működési, akár a befektetési, akár finanszírozási tevékenységeknél kimutathatók. A standard megköveteli a következetességet a választott eljárás alkalmazásában. Az számviteli törvény 7. sz. melléklete értelmében a fizetett és kapott kamat, a fizetett osztalék működési tevékenységként, a kapott osztalék befektetési tevékenységként jelenik meg.

Az időszak nettó pénzárama a folyamatos működésből, a befektetési és a finanszírozási tevékenységekből származtató nettó pénzáramok összegezésével határozható meg.

5.12 Finanszírozási terv

A pénzügyi és pénzfedezeti terv a következő befektetési és finanszírozási kérdésekre ad választ:

- Mennyi a vállalkozás bővítéséhez szükséges hosszú távú eszközökbe történő beruházások és befektetések tőkeigénye és milyen az időbeli ütemezés?
- Mennyi a forgóeszköz lekötés állományváltozása és az igény milyen ütemezésben merül fel?
- Mennyi a folyamatos működés által biztosított pénzügyi forrásból az osztalék finanszírozásra szánt és az osztalék fizetés után fennmaradó önfinanszírozásra igénybe vehető összeg?
- Mikor és milyen nagyságrendben válnak szükségessé pótlólagos források bevonása tőke emelés és/vagy hosszú és rövid lejáratú hitelfelvétel formájában?

A befektetési és finanszírozási döntések időbeli ütemezése a pénzügyi és pénzfedezeti terv megfelelő horizontális bontásával biztosítható.

A fenti kérdésekre a jövőbeni bevételek és kiadások tervezésére szorítókozó ún. pénzforgalmi közelítéssel nem minden esetben adható teljes válasz. Ehhez szükség van a pénzeszközök konkrét eszköz befektetéseinek és finanszírozási forrásainak követésére.

Ez a pénzbevételeknek és pénzkidadásoknak a mérleg felépítésében történő tervezésével valósítható meg. A mérlegszerkezet alkalmazása a pénzügyi tervezésben az ellenőrzés szempontjából is jelentős. A pénzügyi controlling koncepció szempontjából kiemelkedő jelentőségű annak biztosítása, hogy a

befektetési és finanszírozási döntésekért való felelősség megállapítható és ezáltal a döntés következménye ellenőrizhető legyen.

A pénzszükségleti és pénzfedezeti terv azáltal, hogy eszközelemként tartalmazza a befektetésekre fordítandó pénzlekötést és forráselemként a finanszírozásokra tervezett fedezetet, lehetővé teszi a döntésekért való felelősség megállapítását és azok ellenőrzését.

A pénzszükségleti és pénzfedezeti terv a közvetett módszerre alapozott tervezett cash flow kimutatásból származtatható.

Ehhez a cash flow kimutatás olyan átstrukturálására van szükség, amelynek eredményeként jól szemléltethetők a tervezett eszközbefektetések pénzszükséglete és pénzfedezete, valamint az önfinszírozás és az idegen forrásoknak a finanszírozásba történő bevonása.

A cash flow kimutatás utolsó sorában feltüntetett pénzeszközök nettó változása, tartalmában a pénzeszközök állomány változásának felel meg, tehát részét képezik a forgóeszköz-lekötés tervezett változásának. A pénzszükségleti és pénzfedezeti tervben a pénzeszközök állomány változását a pénzszükséglet elemeként a forgóeszközöknél mutatjuk ki.

A közvetett módszerrel meghatározott cash flow kimutatásra épülő pénzszükségleti és pénzfedezeti terv felépítését a következő táblázat mutatja be:

MEGNEVEZÉS	Nyitó	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.
Eredmény		-2 362	-2 362	6 375	-4 468	2 579	21 070	27 605	28 205	-6 486	-20 305	-2 712	-3 562
Átértékelési veszteség													
Értéksökkenés		1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Céltartalékok változása		0	0	0	0	534	-534	0	0	0	0	0	0
Szállítók, egyéb kötelezettségek		-2 700	1 378	-1 678	310	1 890	3 443	-4 388	14 642	-6 108	-2 889	-4 400	2 734
Vevők +egyéb köv. változása		-1 377	2 000	5 000	-5 000	0	1 000	-1 000	0	0	0	0	0
Készletek változása		131	-1 000	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0
Időbeli elhat. vált.		9 410	-5 100	-830	-495	-131	656	0	0	0	0	0	0
MŰKÖDÉSI CASH FLOW		4 602	-3 584	10 367	-8 153	6 372	27 134	23 718	44 347	-11 094	-21 694	-5 612	672
Beruházások		0	-2 312	-3 333	-4 000	0	-5 000	0	0	-321	-3 212	-233	-232
Befektetések		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Értékpapírok		0	0	0	0	-110	110	0	0	0	0	0	0
BEFEKTETÉSI CASH FLOW		0	-2 312	-3 333	-4 000	-110	-4 890	0	0	-321	-3 212	-233	-232
Hosszúlej. hitelek változása		0	-5 000	0	0	-3 333	0	0	-4 444	0	0	-4 664	0
Rövidlej. hitelek változása		0	0	0	20 000	0	-20 000	0	2 500	0	0	0	0
Állami támogatás		0	0	0	0	0	0	8 000	0	0	0	0	0
Tőkeemelés		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapott osztalék		3	0	0	54 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Fizetett osztalék		0	0	0	-20 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Nyereségadó					-5 432								
FINANSZÍROZÁSI CASH FLOW		0	-5 000	0	48 568	-3 333	-20 000	8 000	-1 944	0	0	-4 664	0
HAVI CASH FLOW ÖSSZESEN		4 602	-10 896	7 034	36 415	2 929	2 244	31 718	42 403	-11 415	-24 906	-10 509	440
Nyitó pénzeszköz		19 151	23 753	12 857	19 891	56 306	59 235	61 479	93 197	135 600	124 185	99 280	88 771
Záró pénzeszköz		23 753	12 857	19 891	56 306	59 235	61 479	93 197	135 600	124 185	99 280	88 771	89 211

6. Kontrolling jelentések (tervek, beszámolók) felépítése

6.1. A beszámolási rendszer kialakításának szempontjai

A beszámolók formai és tartalmi követelményeit az alábbi elvek mentén érdemes meghatározni:

- a beszámolóknak a beszámolási szinthez igazodva rövidnek, tömörnek, de a döntéshozó számára informatívnak kell lenni
- a bemutatott adatoknak összehasonlíthatónak kell lenni (pl. előző időszak, terv, indokolt stb.)
- a beszámolóknak jövőorientáltak kell lenni ezért gördülő előrejelzést is kell, hogy tartalmazzon
- a beszámolóknak tartalmaznia kell „egy ránézésből” értékelhető grafikonon ábrázolt részt, a grafikus ábrázolás alapját képező számszerű/táblázatos adatokat és az előbbieket értékelő rövid szöveges részt

Ezeknek a formai követelményeknek megfelelő mintatáblázatot mutat be a 6.1.1-es tábla.

MEGNEVEZÉS	Nyitó	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.
		tény	tény	tény	tény	tény	tény	prognózis	prognózis	prognózis	prognózis	prognózis	prognózis
Létszám (FTE)	14,9	14,9	14,9	19,9	23,9	33,9	41,5	34,9	34,9	32,9	14,9	3,0	3,0
Személyi költség (EFT)		762	762	762	4 188	10 252	22 923	18 691	18 691	18 616	6 998	762	762
Átlagbér (EFT/hó)		51,1	51,1	38,3	175,2	302,4	552,4	535,6	535,6	565,8	469,6	254,0	254,0

<p>Létszám alakulása</p>	<p>Személyi ktg. %</p>	<p>Átlagbér</p>
Diagnózis (eltérések elemzése címszavakban)		Intézkedések (terápia)

6.1.1. ábra: Példa a formai követelmények teljesítésére

6.2. Tartalmi kérdések

Ki ne találkozott már azzal a jelenséggel, hogy számára csak korlátozottan értékelhető adattömeget zúdítottak rá, amit ráadásul döntései előkészítéséhez nem is igazán tudott használni. Azt, hogy melyik vezetői szinten, milyen információkra van szükség általánosságban tudhatja a kontrollingot irányító személy, de az egyes vezetők konkrét információigényét saját maguknak kell megfogalmazni.

Nem igazán jogos a kritika a vezető részéről a kontrolling felé, hogy például miért nem látja, hogy az útkarbantartás mennyire hatékonyan működik, ha ezt a kívánságát a beszámolási idő kezdete előtt nem fogalmazta meg, és az adatokat ilyen részletezettségben senki nem gyűjti.

Általában elmondhatjuk, hogy a felsővezetésnek szüksége van:

- eredménykimutatásra (bevételek, kiadások / költségek), amiből az látszik, hogy mennyire eredményes a teljes vállalkozási tevékenység (lásd 6.2.1 ábra)
- mérlegre (eszközök, források), amiből látszik miből gazdálkodtunk, ennek mik a forrásai, hogy állnak a kötelezettségek és a követelések (lásd 6.2.2 ábra)
- likviditási kimutatásra, amiből az látszik, hogy áll a beszámolási időszakban a tevékenység finanszírozottsága

MEGNEVEZÉS	Havi terv	Havi tény		Halmozott terv	Halmozott tény		ÉVES TERV	ÉVES VÁRHATÓ	Eltérés (várható-terv)		%
I. Értékesítés nettó árbevétele	83 015	93 529	↑	134 347	167 141	↑	348 000	358 594	10 594	→	103%
II. Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	→	0	0	→	0	0	0	→	0%
III. Egyéb bevételek	0	0	→	0	2 154	→	2 000	4 154	2 154	↑	208%
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	83 015	93 529	↑	134 347	169 295	↑	350 000	362 748	12 748	→	104%
IV. Anyagjellegű ráfordítások	37 133	47 936	↑	81 413	99 215	↑	200 000	206 102	6 103	→	103%
V. Személyi jellegű ráfordítások	18 691	22 923	↑	35 480	39 648	↑	100 000	97 168	-2 832	→	97%
VI. Értékcsökkenési leírás	1 500	1 500	→	9 000	9 000	→	18 000	18 000	0	→	100%
VII. Egyéb ráfordítások	0	100	→	0	600	→	0	600	600	→	0%
A. ÜZEMI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	25 691	21 070	↓	8 454	20 832	↑	32 000	40 878	8 877	↑	128%
VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	0	1	→	0	6	→	0	6	6	→	0%
IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	0	1	→	0	6	→	800	806	6	→	101%
B. PÉNZÜGYI EREDMÉNY	0	0	→	0	0	→	-800	-800	0	→	100%
C. SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY	25 691	21 070	↓	8 454	20 832	↑	31 200	40 078	8 877	↑	128%
X. Rendkívüli bevételek	0	1	→	0	6	→	0	6	6	→	0%
XI. Rendkívüli ráfordítások	0	1	→	0	6	→	0	6	6	→	0%
D: RENDKÍVÜLI EREDMÉNY	0	0	→	0	0	→	0	0	0	→	0%
E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	25 691	21 070	↓	8 454	20 832	↑	31 200	40 078	8 877	↑	128%

6.2.1. ábra Eredménykimutatási példa

MEGNEVEZÉS	Nyitó	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.
	tény	tény	tény	tény	tény	tény	tény	progn.	progn.	progn.	progn.	progn.	progn.
A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	190 627	189 127	189 939	191 772	194 272	192 772	196 272	194 772	193 272	192 093	193 805	192 538	191 270
I.-II. Immateriális javak, tárgyi eszközök	64 369	62 869	63 681	65 514	68 014	66 514	70 014	68 514	67 014	65 835	67 547	66 280	65 012
III. Befektetett pénzügyi eszközök	126 258	126 258	126 258	126 258	126 258	126 258	126 258	126 258	126 258	126 258	126 258	126 258	126 258
B. FORGÓESZKÖZÖK	30 905	36 753	24 857	26 891	68 306	71 345	72 480	105 197	147 600	136 185	111 280	100 771	101 211
I. Készletek	1 131	1 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 001	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
II. Követelések	10 623	12 000	10 000	5 000	10 000	10 000	9 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
III. Értékpapírok	0	0	0	0	0	110	0	0	0	0	0	0	0
IV. Pénzeszközök	19 151	23 753	12 857	19 891	56 306	59 235	61 479	93 197	135 600	124 185	99 280	88 771	89 211
C. Aktív időbeli elhatárolások	67	100	200	30	525	656	0	0	0	0	0	0	0
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN	221 599	225 980	214 996	218 693	263 103	264 773	268 752	299 969	340 872	328 278	305 085	293 309	292 481
D. SAJÁT TŐKE	134 663	132 301	129 939	136 314	160 414	162 993	184 063	219 668	247 873	241 387	221 083	218 371	214 809
I. Jegyzett tőke	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
II. Tőke-, eredmény- és értékelési tartalék	117 358	131 663	131 663	131 663	160 231	160 231	160 231	168 231	168 231	168 231	168 231	168 231	168 231
III. Mérleg szerinti eredmény	14 305	-2 362	-4 724	1 651	-2 817	-238	20 832	48 437	76 642	70 156	49 852	47 140	43 578
E. CÉLTARTALÉKOK	0	0	0	0	0	534	0	0	0	0	0	0	0
F. KÖTELEZETTSÉGEK	86 379	83 679	80 057	78 379	98 689	97 246	80 689	76 301	88 999	82 891	80 002	70 938	73 672
I. Hátrasorolt kötelezettségek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Hosszúlejáratú kölcsönök, hitelek	63 379	63 379	58 379	58 379	58 379	55 046	55 046	55 046	50 602	50 602	50 602	45 938	45 938
III. Egyéb hosszúlej. kötelezettségek	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0
IV. Rövidlejáratú kölcsönök, hitelek	8 000	8 000	8 000	8 000	28 000	28 000	8 000	8 000	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500
V. Egyéb rövidlejáratú kötelezettségek	15 000	12 300	13 678	12 000	12 310	14 200	17 543	13 255	27 897	21 789	18 900	14 500	17 234
G. PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	557	10 000	5 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN	221 599	225 980	214 996	218 693	263 103	264 773	268 752	299 969	340 872	328 278	305 085	293 309	292 481
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saját tőke/mérlegfőösszeg >25%	61%	59%	60%	62%	61%	62%	68%	73%	73%	74%	72%	74%	73%
Gyorslikviditás (rövidl.köv./köt.) >1,0	127%	118%	86%	104%	151%	152%	239%	409%	343%	370%	327%	341%	313%

6.2.2. ábra Példa a controlling mérlegre

A középvezetésnek ill. operatív vezetésnek az általuk irányított szervezetre vonatkozó teljesítmény- és ráfordítás kimutatásra van szüksége. Amelyik részlegnek a szervezeten kívülre értékesített termékei, ill. szolgáltatásai vannak, úgy természetesen ezek eredmény-levezetésére.

6.3. Összehasonlíthatóság

Amennyiben egy havi beszámolóban (vagy akár évesben) csak a konkrét elszámolási időszak számai szerepelnek, úgy ezek információtartalma, felhasználhatósága igen korlátozott. Azért korlátozott, mert minden egyes számnál felvetődik a „mihez képest” kérdés. A jól összeállított beszámolóban szerepelni kell

- az összemérhető előző időszak tényszámának,
- a tervszámnak,
- a beszámolási időszak tényszámának, valamint
- az eltéréseknek abszolút értékben és százalékosan (relatív eltérés)

Egy vezető a beszámolónak valószínűleg először az abszolút és relatív eltérés oszlopán megy végig és csak a százalékosan is kirívó értékek fogják érdekelni. Ezekre kell kitérni a szöveges értékelésben. Szükség lehet idősorokra, amikor egy értéket (pl. éves értékesítés) az elmúlt öt évben ábrázoljuk az évenkénti eltérésekkel együtt.

6.4. Gördülő előrejelzés

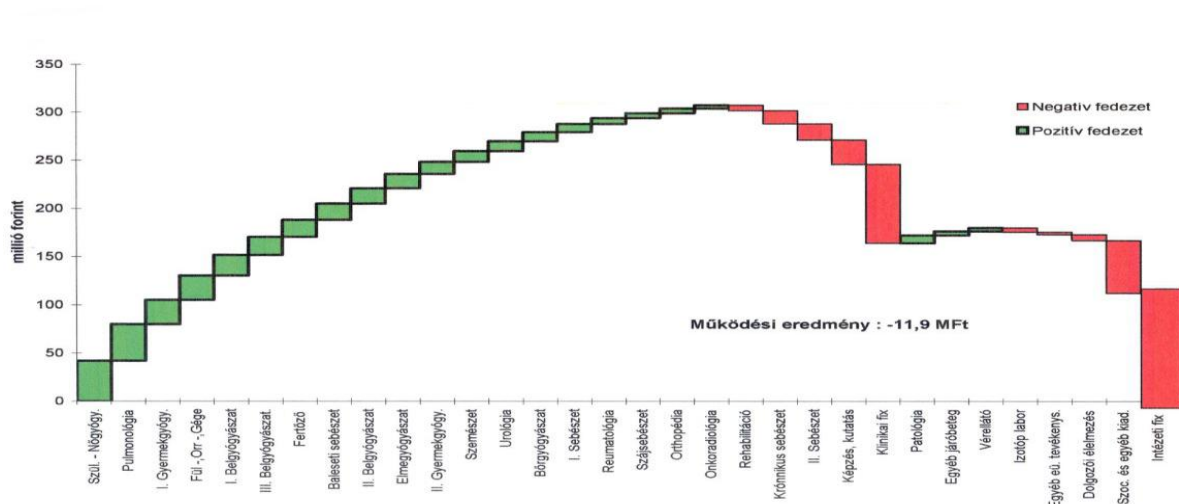
Amikor egy tervet készítünk, azt az akkori legjobb tudásunk szerint, akár havi bontásban elkészíthetjük. Az idő előre haladtával azonban az elmúlt időszakra megvannak a tényszámok, az előttünk álló időszakra pedig a tervszámok mellett előrejelzést tudunk adni az azóta szerzett újabb információk alapján.

MEGNEVEZÉS	ÉVES TERV	ÉVES VÁRHATÓ	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.
			tény	tény	tény	tény	tény	tény	prognózis	prognózis	prognózis	prognózis	prognózis	prognózis
I. Értékesítés nettó árbevétele	348 000	380 794	0	0	11 283	12 363	49 966	93 529	84 529	84 529	39 766	4 829	0	0
II. Akt. saját telj. értéke	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Egyéb bevételek	2 000	4 154	0	0	2 154	0	0	0	0	0	2 000	0	0	0
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	350 000	384 948	0	0	13 437	12 363	49 966	93 529	84 529	84 529	41 766	4 829	0	0
IV. Anyagjellegű ráfordítások	200 000	217 802	0	0	4 700	11 043	35 536	47 936	36 733	36 133	28 136	16 636	450	500
%	57%	57%	0%	0%	42%	89%	71%	51%	43%	43%	71%	345%	0%	0%
V. Személyi jellegű ráford.	100 000	104 168	762	762	762	4 188	10 252	22 923	18 691	18 691	18 616	6 998	762	762
%	29%	27%	0%	0%	7%	34%	21%	25%	22%	22%	47%	145%	0%	0%
VI. Értéksökkenési leírás	18 000	18 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
VII. Egyéb ráfordítások	0	600	100	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0
A. ÜZEMI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	32 000	44 378	-2 362	-2 362	6 375	-4 468	2 579	21 070	27 605	28 205	-6 486	-20 305	-2 712	-2 762
VIII. Pü.i műveletek bevételei	0	6	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
IX. Pü.i műveletek ráfordításai	800	806	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	800
B. PÉNZÜGYI EREDMÉNY	-800	-800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-800
C. SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY	31 200	43 578	-2 362	-2 362	6 375	-4 468	2 579	21 070	27 605	28 205	-6 486	-20 305	-2 712	-3 562
X. Rendkívüli bevételek	0	6	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
XI. Rendkívüli ráfordítások	0	6	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
D: RENDKÍVÜLI EREDMÉNY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	31 200	43 578	-2 362	-2 362	6 375	-4 468	2 579	21 070	27 605	28 205	-6 486	-20 305	-2 712	-3 562

6.4.1. ábra a gördülő tervezés

6.5. Formai kérdések

A beszámoló történhet szövegesen, táblázatok segítségével és grafikusan. Természetesen mindegyik formának megvan a létjogosultsága. Ha egy felsővezetőt akarunk tájékoztatni, mondjuk egy kórházban művelt harminc diszciplína eredményéről, akkor erről sok-sok oldalon keresztül írhatunk, a vezető mégsem fog képbe kerülni. A szöveg helyett egy grafikus ábrázolásban megadhatjuk az információt, amit egy avatott szem percek alatt kiértékel (lásd 6.5.1 ábra)



6.5.1. ábra Eredmény hozzájárulás grafikus ábrázolása

7. A kontrolling információs bázisa

7.1. Az információ fontossága a kontrolling munkában

A vállalatvezetés információ ellátását - közép és felső vezetői szinten - gyakran éri kritika:

- nincs elég információ, túl sok az információ,
- későn érkeznek az információk,
- az információk nem elegendők,
- az információk túlságosan részletezettek,
- az információk a múltba irányulnak
- az információk csak számszerűsíthető adatokat tartalmaznak,
- információk számszerűsítése elmarad,
- az egyes vezetési szintek inkonzisztens, gyakran egymásnak ellentmondó információt kapnak.

Az információk a vezetés szempontjából akkor megfelelőek, ha azok a tervezést és az ellenőrzést kielégítően támogatják, a kontroller célja pedig, hogy a vállalat összes vezetési szintjét szabványosított, könnyen érthető, egységes, a döntés szempontjából lényeges információkkal lássa el.

A kontroller legfontosabb kincse az **információ**. Mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy a munkához szükséges információkat megszerezze, ezeket egy rendszerben (kontrolling információs rendszer) gyűjtse, elemezze, annak érdekében, hogy javaslatokat tudjon megfogalmazni a vezetés számára. Egyszóval a kontrolling információs rendszer a kontroller nélkülözhetetlen munkaeszköze. E nélkül kénytelen az idejének jelentős részét a feladataihoz szükséges információk beszerzésével, előállításával tölteni, ahelyett hogy belső tanácsadóként kimutassa a folyamatok hatékonyságát, a teljesítmények és költségek alakulását, előre jelezze a várható eseményeket, elemezze a kockázatokat, előkészítse a vezetői döntéseket.

Mindez azt is jelenti, hogy egy jó kontroller nehezen pótolható a szervezet számára. Munkájában a megtanulható szakmai ismereteken kívül alapvetően meghatározó a reálfolyamatok ismerete és az információszerzési csatornák kiépítése és működtetése. Mindez azonban csak évek hosszú munkája után alakulhat ki, ami azzal is jár, hogy hosszú időnek kell eltelnie, míg egy új kontroller magas színvonalon képes végezni munkáját egy új munkahelyen.

Ahhoz, hogy a kontrolling információs rendszer megbízhatóan, naprakészen működhessen, több feltétel együttes biztosítása szükséges:

- A számviteli rendszer olyan kialakítása, ami a törvényi megfelelésen kívül a menedzsment információs igényeket is kiszolgálja
- Kommunikációs hálózat kiépítése és üzemeltetése, amely a szervezet minden területéről szállít információkat

- Szoros és egymást segítő együttműködés a számviteli pénzügyi és a kontrolling apparátus között
- Jól felépített alkalmazás(ok), amelyek teljes körűen kiszolgálják az információs igényeket
- Megfelelő hardver- es szoftvereszközök kiépítése és üzemeltetése

7.2. Vezetésorientált számvitel

A kontrolling feladatainak megvalósításához, újszerű szemlélethez és gondolkodásmódjához a törvény által előírt hagyományos pénzügyi számvitel mellett (helyett) más elszámolási rendszert, a **vezetői számvitelt** igényel, illetve alakít kis magának. A kontrolling rendszerek kialakulásával a számviteli rendszerben elkülönítésre került a külső és a belső felhasználók információ igényének kielégítése.

Külső felhasználók: (pl. adóhatóság, befektetők, szállítók, vevők, hitelezők, állami szervek.) információ igényüket a hatályban lévő számviteli törvényekben szabályozott beszámolókból meríthetik.

Belső felhasználók: (pl. menedzsment, vállalkozáson belüli szervezetek) azonban sajátos igényeinek megfelelően alakíthatják ki információs rendszerüket.

A kontrolling is aktív szerepet játszik a vezetői számviteli rendszer kialakításában. Alapvető cél: a vezetői igények maximális kielégítése mind jövő, mind pedig döntésorientáltság tekintetében. A vezetői számvitel nem lehet a szervezeten belül az előírt számviteli renddel párhuzamosan működő önálló elszámolási rendszer, hanem annak információs bázisát felhasználva, arra épülve funkcionálhat.

Európában a két fogalmat azonosan értelmezik, a kontrolling helyett vezetői számvitelről beszélnek. A vezetői számvitelt alapvető eszközrendszernek tekintik és alapvetésnek számít, hogy működő kontrolling rendszer nem alakítható ki vezetői számvitel nélkül.

Vezetői számvitel: a vezetés igényeit tartja fontosnak, elsődlegesen a döntés előkészítési munkáját támogatja, az adatfeldolgozásoknál a cél és jövőorientáltságot helyezi előtérbe, folyamatos adatszolgáltatáshoz naprakész adatok, nagy szabadságfokkal rendelkezik, nem kötik törvényi előírások-

Ezzel szemben a **Pénzügyi számvitel:** elsődlegesen a külső elszámoltatási igényeknek kíván megfelelni, tényadat centrikusság jellemzi, adott időszakról utólag gyűjti az adatokat és végez kimutatásokat, munkáját a törvények, a számviteli politika szigorúan leszabályozzák.

7.3 A számviteli információk gyűjtésének alapelemei

7.3.1 Költséghelyi struktúra kialakítása

A pontos és következetes költségnemi, költséghelyi tervezés és elszámoltatás minden kontrolling rendszer alapköve.

A költséghelyek adott funkciót, feladatot teljesítő egységek, erőforrások, amelyeket önállóan mérni akarunk. A költséggazdálkodás feladata a költséghelyek által leadott és mért teljesítményekhez a felmerült költségek hozzárendelése.

A költséghelyek meghatározásának általános szempontjai:

- Fizikailag/logikailag elhatárolt legyen, amire költségeket szeretnénk tervezni, ill. kimutatni
- Elhatárolt felelősséggel rendelkezzen
- Az legyen felelős, aki befolyásolni is tudja a gazdálkodást
- Pontosan meghatározottak legyenek a folyamatok
- A tényköltségek legyenek mérhetőek és meghatározhatóak
- A költséghelyen kell minden általa okozott költséget kimutatni

A költséghelyeken végzett teljesítményekért, valamint a felmerült költségekért felelős személyt kell kijelölni. Természetesen a költséghelyi felelős csak azokért a költségekért felelhet, amelyeket befolyásolni is tud.

7.3.2. Munkaszám rendszer felépítése

Munkaszámokat akkor hozunk létre, ha egy tevékenység, folyamat, feladat, vagy projekt költségeit egyben szeretnénk látni, A munkaszám rendszerben tehát tükröződik a cég tevékenysége. Bonyolultabb, összetettebb tevékenységeknél (amilyen pl. egy projekt is) egynél több munkaszámot célszerű létrehozni, hogy a részfeladatok is értékelhetőek legyenek.

7.3.3. Számlatükör – költségnem struktúra kialakítása

A kontrolling szorosan összefügg a könyvelési rendszerével, ezért a kontrollernek alapvető feladata, hogy a vezetés információ igényének megfelelően alakítsa a költségnemi struktúrát. Ha a főkönyvbe már az alapadatok felvitelekor a megfelelő bontásban kerülnek be a könyvelési tranzakciók, akkor könnyű dolgunk lesz a kontrolling feldolgozásoknál.

A számlatükör felépítésénél törekednünk kell a nem túlzottan alábontott, jól áttekinthető és kezelhető struktúrára, amely mind a vezetői, mind a pénzügyi számvitel adatigényét kielégíti.

7.4. Egyéb információs bázisok

Gyakran elkövetett hiba, hogy a kontrolling jelentésrendszert kizárólag pénzügyi adatokból állítják össze, holott annak a szervezet teljes működéséről kell számot adnia, A számvitelen kívül számos információforrás létezik, amelyeket az egyes részterületek kontrollingjához lehet kapcsolni.

A leggyakoribb ezek közül a szervezet tranzakciós rendszereihez kapcsolódó adatfolyam. Ezek a tevékenység jellegétől függően lehetnek értékesítési, termelési, logisztikai adatok vagy költségvetési szervek esetén a közfeladatok elvégzéséhez kapcsolódó mutatók (meghozott határozatok száma, lezárt ügyek, ügyfélforgalom, ítéletek száma stb.). A leggyakoribb információforrások a következők:

- Termelés/alaptevékenység: raktári rendszerek, termelési adatgyűjtő rendszerek, szakmai rendszerek
- Értékesítés/ügyfélszolgálat: értékesítési, ügyfélszolgálati rendszer, CRM rendszer
- Logisztika: szállítási alrendszer
- Beruházások: projektmodulok, beruházási nyilvántartások
- Humán terület: bérszámfejtési-, munkaügyi-, teljesítményértékelő rendszerek

A kontrolling munka napjainkban egyre inkább eltolódik abba az irányba, hogy **az információk megszerzése és csoportosítása helyett (ezeket már gépek és programok végzik) egyre inkább a kontrolling információs rendszer kiépítése, karbantartása és fejlesztése áll a középpontban.** A kontroller ennek a vezetői információs rendszernek a felügyelője, gazdája.

Az információk döntő többségét a kontroller rendszerekből nyeri ki, de nem elhanyagolhatók az olyan hagyományos források sem, mint a személyes beszélgetés, a „folyosói pletykák” meghallgatása vagy vállalati újság olvasása. Jó személyes kapcsolatok és folyamatos intenzív kommunikáció nélkül soha nem leszünk képesek jól működő kontrolling rendszert kialakítani.

8. Technikai támogatás (Exceltől a komplex rendszerekig)

A hatékony menedzsment kontrollt támogató rendszerek ma már mindenhol számítógépes informatikán alapulnak. Vannak a piacon kapható

- komplex rendszerek, amik az irányítás, döntéselőkészítés széles struktúráját lefedik és vannak
- célrendszerek, amelyek csak egy-egy funkcionális területet fednek le (könyvelés, logisztika, vevőkezelő stb.)

A piacon kapható kész rendszerek sok-sok felhasználói kívánság és tapasztalat alapján lettek megírva, majd ismételten bővítve. Ebből kifolyólag ezek a rendszerek nagyon sokat tudnak, de nem személyre szabottak. Külön díjazás ellenében vannak gyártók, akik az adatkapcsolati pontokat a felhasználóra szabják, ezt azonban már nem biztos, hogy a rendszer karbantartása lefedi. Ha valaki nem tud a piacon forgalmazott rendszerek közül választani saját maga is felépíthet vagy készíttethet számítógépes rendszert. Ezek a rendszerek ugyan első körben személyre szabottak, de karbantartásuk általában már középtávon sem megoldott, előfordul, hogy a gyártó cég megszűnik. Akkor mégis mit válasszon az ember, ha például kontrolling rendszert akar felépíteni? Nagyobb szervezeteknél ez a kérdés általában nem kérdés, „magasabb” szempontok alapján döntenek el az általában komplex rendszerek beszerzését. Ilyen esetben hangsúlyozottan kényesen kell ügyelni a

- rendszernek a helyi adottságokhoz illesztésére és a
- betanításra.

Az illesztés nagyon sokszor „süketek párbeszéde”, mert az egyik fél nem tudja, mit tud a rendszer, így nem tud jól kérdezni, a másik fél meg nem tudja milyen gondjai lehetnek a jövőbeni felhasználónak. A betanítás kérdését egy-egy bemutatóval is el lehet intézni, ami a majdani éles üzem kezdetekor majdnem áthidalhatatlan elfogadási problémákhoz vezet. Az eredmény gyakorta az, hogy a komplex rendszer formálisan ugyan üzemel, de a napi munkához szükséges információt az asztalfiókban / laptopon tartott Excel táblákból vesszük.

Jók a tapasztalatok a piacon kapható professzionális célrendszerek összekapcsolásával, amennyiben az érintett felek nyitottak a szükséges adatkapcsolatok realizálására. A közsférában is vannak nyilvánvalóan bevált könyvelő, bérszámfejtő stb. rendszerek. Van rá többszörös tapasztalat, hogyan kell ezeket módosítani, hogy alkalmasak legyenek kontrolling rendszerekkel történő együttműködésre.

9. A kontrolling emberi vonatkozásai

9.1 Félelem

A kontrolling rendszereket emberek építik fel és ugyancsak emberek üzemeltetik. Ha tehát jól üzemelő kontrolling rendszert szeretnénk nem elég technikailag tökéleteset alkotni, az emberi tényezőket is kezelni kell. Az ember veleszületett természetes tulajdonsága, hogy minden újtól legalábbis tart, ha nem fél. Ez akkor is így van, ha gyakran nem akarjuk bevallani. Hatványozottan igaz ez a kontrollingra, ami már a neve miatt vélelmezett tartalmával sem sugall semmi jót. A félelem kiváló oka lehet, hogy valakinek takargatni valója van úgy, hogy a kontrolling előtti állapotban esély sincs ennek felfedezésére. Ez az illető mindent ki fog találni, hogy megakadályozza, vagy legalábbis lassítsa a kontrolling rendszer bevezetését. Vannak munkakörök, amik nem mérhetők egyszerűen, némi misztikum övezi őket. Ilyen lehet az informatikus, fejlesztő, akiket eddig mindenki csak „csodált”, innentől kezdve viszont látni szeretnénk, mit adnak környezetünknek és ehhez mennyi erőforrást vesznek igénybe. Ők nem a kontrolling barátai. Lehet, hogy az évek múlásával egyre kevésbé jelent problémát, de ma még sokan vannak, akik egyszerűen azért félnek, mert azt gondolják, hogy az új informatikai követelményeknek (már) nem tudnak, vagy nem is akarnak megfelelni, ezért valószínűleg feleslegessé válnak.

9.2 Ellenállás

A 9.1. fejezetben leírt félelem ellenállás formájában nyilvánul meg. Ez az ellenállás távolról sem úgy jelentkezik, hogy valaki megmondja, miért nem akarja a kontrolling rendszert, miért fél tőle.

Az ellenállás látszat kifogások formájában jelentkezik:

- minek ez, eddig e nélkül is működött,
- ez szép elmélet, de nálunk ez egészen másképpen van,
- már próbáltuk majdnem ugyanezt, de nem jött be,
- hiszen ez ellenkezik az előírásokkal,
- tulajdonképpen ennek semmi hozadéka,
- sajnos erre most nincs pénz,
- teljesen le vagyunk terhelve, erre már nincs időnk,
- ezt mind tudjuk, ezért van a könyvelés.

Ismerősek a fenti „érvek”? Ha ezeket nem kezeljük megfelelően, akkor biztosak lehetünk, hogy számunkra érthetetlen módon, több helyen „homok kerül a fogaskerek közé”. A megfelelően kezelés alatt nem azt értjük, hogy azon kezdünk vitatkozni, tényleg teljesen le vagyunk-e terhelve, hanem azt próbáljuk „kitalálni” vajon miért mondja ezt valaki. Az ellenállás nem baj, hanem egy jelzés, hogy valamilyen problémát meg kell oldanunk. Az ellenállást nem „eltiporni” kell, hanem támogatást kell adni, olyan tekintetben, hogy az ellenállás vélt okától való félelmet eloszlatjuk.

9.3 A vezetés hozzáállása

Valószínűleg hallottak már tanácsadói beszámolókat, amelyekben arról tudósítottak, hogy két hasonló intézményben ugyanazzal a módszerrel kontrolling rendszert építettek fel, de különböző sikerrel. Az egyik intézményben a vezetés nagy meglegésére jól működik a kontrolling rendszer, a másikban mely formálisan is alig, inkább halódik. A vezetés hozzáállása szempontjából kétféleképpen bukhat meg egy kontrolling projekt:

- a felső vezetés csak presztízsból akarja, az eredmény nem igazán érdekli, csak formálisan áll a kontrolling építkezés mögött; a felsővezetés hozzáállása pillanatok alatt tudatosul az alsóbb szinteken, szinte mindenhol kibújnak az érdemi munka alól, nem tartják a határidőket, senkit nem érdekel az egész
- a középvezetést nem sikerült meggyőzni, pedig a felsővezetés támogatná tevőlegesen a kontrolling építkezést; a középvezetők az operatív munka során megkerülhetetlenek, bármit hosszú ideig meg tudnak akadályozni anélkül, hogy ebben a ténykedésükben bárki is tetten tudná érni őket.

Alapigazság, hogy a felsővezetés **tevőleges** támogatása és a középvezetés **meggyőzése** nélkül nem lehet kontrolling rendszert hatékonyan üzemeltetni.

10. Kontrolling szervezet, a kontroller személye

10.1 Kontrolling szervezet

A kontrolling szervezet megválasztásában fontos szerepe van a vállalkozás / szervezet nagyságának. Kisvállalkozásoknál nem érdemes külön kontrolling apparátust létrehozni, nagyobb vállalkozásoknál viszont akár többszintű is lehet a kontrolling szervezet.

A kontrolling törzskari funkció, a felsővezetés navigálása a feladata. Ha egy kontroller van, akkor annak mindenképp az elsőszámú vezető közvetlen alárendeltségében kell elhelyezkednie. Nagyobb, esetleg divíziókra tagozódó cégeknél az egyes divízióknál is szükség lehet kontrollerre, akinek a szakmai, módszertani irányítása a törzskarbon lévő főkontrollerre tartozik. A területi kontrollerek egyrészt a területi vezetést látják el az ott szükséges információkkal, másrészt a felsőbb szintre „szállítják” a kontrolling információkat az egész vállalkozás kontrolling tervezéséhez, ill. elszámolásához. A területi kontrollereknek nem kell okvetlenül főállású kontrollereknek lenni, persze ez függ a szervezet nagyságától is. A „főkontroller” szervezeti hierarchiában történő elhelyezésére már mindenféle kísérletek voltak, leggyakoribb a gazdasági vezetés alá történő besorolás. Elmondhatjuk, hogy jó eséllyel torzulnak a kontrolling információk, ha a vezetés második szintje alá rendeljük, legyen az gazdasági vezető, számviteli vezető, pénzügyi vezető, stb. A kontrollingnak a fent említett területek információigényénél sokkal szélesebb területet kell lefedni, ráadásul ezen „érdekszférától” függetlenül kell működnie. Lényeges, hogy a kontrolling szervezet állandó konstruktív kapcsolatban legyen az informatikai szervezettel és a különböző analitikákat, főkönyvet kezelő pénzügyi, számviteli szervezettel. Végül, de nem utolsó sorban az értékteremtő területtel is állandó kapcsolatban kell, hogy legyen, hiszen innen származnak a teljesítmény naturáliák.

10.2. A kontroller személye

Egy jó kontrolling rendszer felépítésének és hatékony üzemeltetésének kulcsfigurája maga a kontroller. A kontrollernek rendelkeznie kell alapvető szakmai ismeretekkel és emberi tulajdonságokkal, adottságokkal.

Szakmai ismeretek:

- a kontroller által „felügyelt” terület reálfolyamatainak részletekbe menő ismerete
- folyamatszervezési ismeretek
- stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos ismeretek
- költséggazdálkodással kapcsolatos részletekbe menő ismeretek
- pénzügyi ismeretek
- számviteli ismeretek
- informatikai ismeretek
- nyelvtudás

A fenti szakmai területeket természetesen nem kell, hogy teljes részletességében, az összes szakmai finomsággal ismernie, de a fő összefüggéseket tudni kell és minden területen tudni kell kérdezni! Legalább annyira fontos a kontroller személyisége, mint szakmai ismeretei:

- áttekintőképesség
- jó elemző- okfeltáró képesség
- kreativitás
- empátia
- kommunikáció
- meggyőzőkészség
- „pofon elviselő” képesség
- diplomáciai érzék
- csoportmunkára alkalmasság
- moderátori képesség
- állandó továbbképzésre hajlandóság.

A fenti felsorolás kapcsán feltehetjük joggal a kérdést: jó, de van ilyen? A válasz egyszerű: ez az ideális kontroller követelményprofilja, valószínűleg nincs olyan ember, aki minden kritériumnak megfelel. A helyzettől függően súlyozni kell a kritériumokat (K.O. kritérium, nagyon fontos, kevésbé fontos) és ennek megfelelően a kontrollert kiválasztani. Fontos, hogy a kontroller személye elfogadott legyen. Elfogadott a vezetés részéről, de a terület részéről is. A kontroller mindig a kettő között „örlődik” úgy, hogy meg kell őriznie függetlenségét. A függetlenség megőrzéséhez alapkövetelmény, hogy a kontrollert soha ne bízunk meg döntések meghozatalával, végrehajtásával! Az első ilyen alkalommal a területen hiteltelenné válik és bezárul előtte a területi információ forrása. Az elfogadottsághoz pedig alapkövetelmény, hogy a kontroller ne az irodájából végezze a munkáját, hanem sokat mozogjon a területen. Ha nem így tesz, előbb-utóbb nem fogja tudni, mi van a számok mögött és a terület nem fogja elfogadni!

10.3. A kontrolling vezető munkaköri leírásának szakmai része

10.3.1. A kontrolling vezető általános feladatai

- a szervezeti egység vezetése
- a vezetés, illetve a tulajdonosok által leggyakrabban igényelt információk, statisztikák, döntés-előkészítő anyagok elkészítése, igény szerinti rendelkezésre bocsátása
- kapcsolattartás a szakmai jellegű statisztikák készítőivel
- kapcsolattartás, a bevételi adminisztrációhoz szükséges anyagok elkészítése az Egyetem felé
- a kontrolling rendszer működtetésének irányítása
- az éves kontrolling tervezési munka irányítása
- az időszaki (negyedéves vagy havi) tényelszámolási munka irányítása

10.3.2. Az éves tervezés során elvégzendő feladatok (a kontrolling vezető irányításával, a szervezeti egység minden munkatársának részvételével)

A tervezés évente egyszer az előző év tényadatai alapján, alulról építkezően az érintett szervezeti egységek bevonásával, de a vezetői elvárásokkal ütköztetve történik:

- a tervezéshez szükséges feladatlapok, segédletek elkészítése
- a vezetés szakmai irányelveinek ismertetése, lebontása az egyes tevékenységek szintjére
- tervezési konzultációk a szervezeti egységek tervezőivel
- a beérkezés figyelése, intézkedés a hiányosságok pótlására
- a beérkezett adatok ellenőrzése, hihetőségvizsgálat
- az egyes tevékenységek súlyszámainak aktualizálása
- a súlyszámok alapján az egyes szervezeti egységek tevékenységeinek teljesítményarányos bevételének meghatározása a szervezeti egységekkel közösen
- a teljesítményekhez tartozó ráfordítások, illetve ezek költségvonzatának meghatározása a szervezeti egységekkel közösen
- az előkészületi bevétel-költség-teljesítményadatok lefuttatása a feldolgozó programmal
- az elkészült alapadatok ellenőrzése
- az alapadatok összesítésével a szervezeti egységek eredményadatainak meghatározása
- az adatok összevetése a felsővezetői elvárásokkal. A szükséges korrekciók után a bemenő adatok újrafuttatása.
- az eredmények ismertetése a vezetéssel, prezentációs anyagok készítése

10.3.3. Az időszakos tényelszámolás során elvégzendő feladatok (a kontrolling vezető irányításával, a szervezeti egység minden munkatársának részvételével)

Az alábbi feladatok a negyedéves (havi) terv-tény összehasonlítások során ismétlődnek:

- az adott időszaki tény teljesítményadatok bekérése, a szükséges feladatlapok, segédletek elkészítése
- a beérkezés figyelése, intézkedés a hiányosságok pótlására
- a beérkezett adatok ellenőrzése, hihetőségi vizsgálat
- a beérkezett adatok feldolgozása, a kontrolling feldolgozó programon történő futtatásra előkészítése
- az egyes tevékenységek súlyszámainak aktualizálása
- a súlyszámok alapján az egyes szervezeti egységek tevékenységeinek teljesítményarányos bevételének meghatározása
- az előkészített bevétel-költség-teljesítményadatok lefuttatása a feldolgozó programmal
- az elkészült adatok (tény) ellenőrzése
- az alapadatok összesítésével a szervezeti egység szintű eredményadatok meghatározása. A tényadatok összevetése az időarányos tervvel
- az eredmények ismertetése a vezetéssel, prezentációs anyagok készítése

4. Egyéb

Az intézmény bevételeivel, ráfordításaival, illetve erőforrásaival kapcsolatos adminisztráció felügyelete, szükség esetén a vezető tájékoztatása

11. Zárszó

A tréningprogram nyújtotta keretek nem teremtik meg annak a lehetőségét, hogy a hallgatókból kontrollereket képezzünk. Az előadásban, az e-learning tananyagokban és a háttéranyagban igyekeztünk bemutatni a kontrolling alapjai, legfontosabb területeit és felhasználási lehetőségeit.

Elsődleges célunk az volt, hogy a közigazgatás területén dolgozó vezetők képet kapjanak arról, milyen lehetőségek rejlenek egy jól felépített kontrolling rendszerben, tudjanak kérdezni, elvárásokat közvetíteni a kontrolling terület felé.

Remélem, a tanultak alapján sokan megkezdik a saját kontrolling rendszerük kiépítését vagy továbbfejlesztését. A munka során viszont ne feledjék az előadáson is elhangzott mottónkat:

A

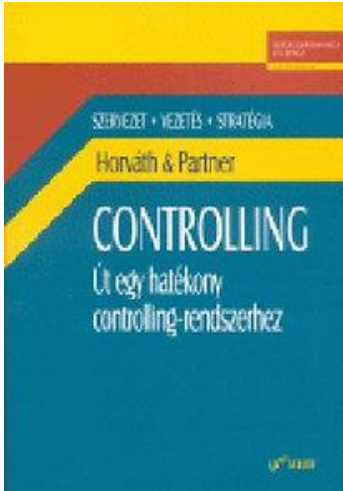
KONTROLLING RENDSZER

ANNYIT ÉR
AMENNYIT

MEGVALÓSÍTUNK

BELŐLE!

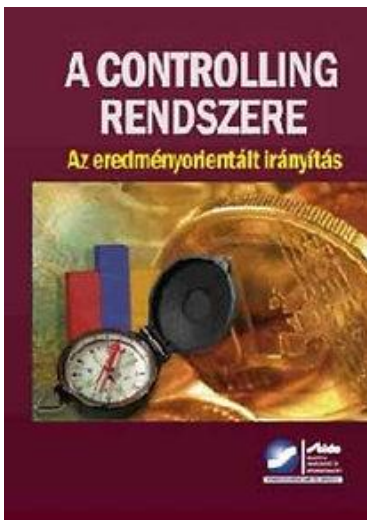
12. Ajánlott szakirodalom



Controlling - Út Egy Hatékony controlling-rendszerhez

Horváth & Partners

Complex Kiadó, 2009



A controlling rendszere

Dr. Hanyecz Lajos

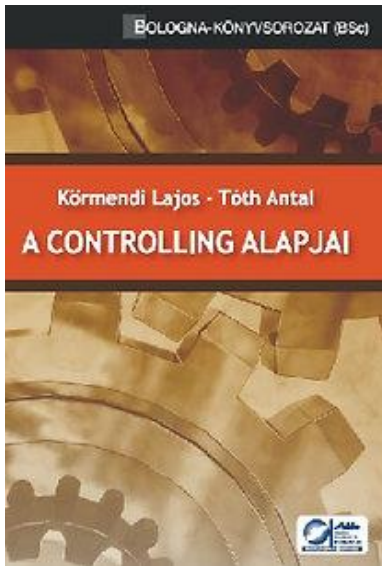
Saldo, 2006



Kontrolling rendszerek - CD-ROM melléklettel

Boda György, Szlávik Péter

KJK-Kerszöv, 2005



A controlling alapjai

Körmendi Lajos, Tóth Antal

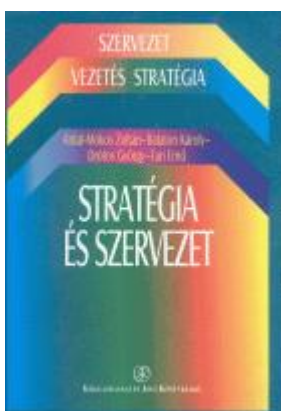
Saldo, 2011



Modern vezetői controlling

Dr. Hanyecz Lajos, Kristóf Péter

Saldo, 2011



Stratégia és szervezet

Antal-Mokos Zoltán - Balaton Károly - Drótos György - Tari Ernő

KJK-KERSZÖV Budapest, 2000



Szervezeti formák és vezetés

Dobák Miklós

KJK-KERSZÖV Budapest, 2001



Költség & Hatás

R. S. Kaplan - R. Cooper

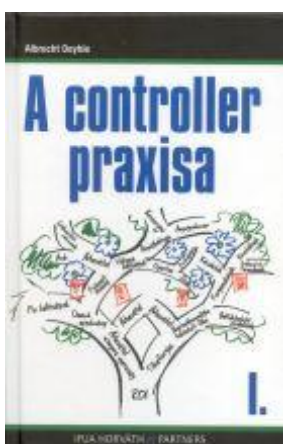
Panem - IFUA Horváth & Partners Budapest, 2001



Controlling

Horváth & Partners

CompLex - IFUA Horváth & Partners Budapest, 2008



A controller praxisa I.-II.

Albrecht Deyhle

IFUA Horváth & Partners Budapest, 2005



A kormányzás ára - Hatékonyabb közszolgáltatások megszorítások idején

David Osborne - Peter Hutchinson

Alinea Kiadó - IFUA Horváth & Partners Budapest, 2006



Menedzsmentkontroll-rendszerek

Robert N. Anthony - Vijay Govindarajan

Panem kiadó - IFUA Horváth & Partners, Budapest, 2013

Nemzeti Köszolgálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszachenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.