

Kkv controlling

Bogáth Ágnes

Tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
bogath.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A controlling rendszer kiépítésének lehetőségei és határai egészen mások kkv-knál, mint nagyvállalatok esetében. A controlling kialakulása a nagyvállalati mérethez kapcsolódik. A szerzők egy része kizárólag a nagyvállalati controlling rendszerekkel foglalkoznak, meg se említve a kkv szektor érintettségét. A szerzők többsége érintőlegesen említi a kkv controlling sajátosságait. Csupán az utóbbi évtizedekben jelentek meg kifejezetten a kkv controllinggal foglalkozó tanulmányok. Tanulmányomban a szakirodalom áttekintésével megvizsgálom a kkv-k controlling tevékenységét, különbséget téve egyrészt mikro-, kisvállalkozás másrészt középállalkozás között.

Kulcsszavak: Kkv, controlling

1 Controlling és a kkv-k

Sinkovics(2006) úgy véli, hogy a kisvállalatok nagy többségénél egyáltalán nincs controlling, aminek oka a következőkben keresendők:

- A könyvelési gyakorlat az, hogy könyvelő vagy könyvelőirodákat végzik a könyvelést a kis cégeknek. A legtöbbször ez azt jelenti, hogy a készített számlatükör a kialakított számlarend a Számviteli Törvénynek megfelel, viszont controllinghoz nem alkalmas.
- Könyvelők általában nem rendelkeznek controlling ismeretekkel. Munkájukhoz nem tartozik hozzá a tervezés, elemzés, beszámolás vagy értékelés, erre nincsenek is felkészülve.
- A vállalkozók maguk se rendelkeznek, nem hogy controlling, de legtöbbször számviteli ismeretekkel se. Nem tudják értelmezni a mérleget, eredménykimutatást vagy cash-flow kimutatást se. Sokszor mindezt rájuk kényszerített, drága kötelezettségként élik meg.
- Legtöbbjük úgy ítéli, hogy nincs is igényük pénzügyi adatszolgáltatásra.
- A vállalkozóknak nem áll rendelkezésre a szükséges anyagi keret controller alkalmazására.

Viszont Francsovics(2005) kiemeli, hogy a controlling eszköztárával mindenképpen élnie kell még a legkisebb vállalkozásoknak is, hiszen a vállalati célkitűzések meghatározásánál figyelembe kell venni ezek költségvonzatait, mérlegelni kell a várható nyereséget, mely tevékenységek már a controlling területéhez tartoznak. Hanyecz (2011) is hangsúlyozza, hogy minden vezető lát el controlling feladatokat, függetlenül attól, hogy ekként nevezi-e.

Hernádi(2007) rámutat, hogy a controlling végső célja a vállalkozás működésének hatékonyabbá tétele, ami kisebb vállalatoknál is értelmezhető, és a controlling eszközrendszerének felhasználásával a siker realizálható.

Egy a hazai kkv-k versenyképességét vizsgáló tanulmányban az úgynevezett gazella¹ típusú vállalkozások dinamikus fejlődésének okaiként a megkérdezett vállalkozások a rátermelt vezető irányítása mellett, többek közt², a controlling meglétét emelték ki fő sikertényezőként. (Papanek et al, 2009). Ez azért is kiemelten fontos, mivel a magyar gazdaságot leginkább ezek, a gazella vállalkozások viszik előre (Csikány és Takács, 2015)

Ez a kutatási is bizonyítja, hogy a kkv-k fejlesztésének hathatós eszköze a controlling valamely formában történő bevezetése. Komplex, nagyvállalti controlling rendszerre tagadhatatlanul nincs szükségük a kkv-nak, de célmeghatározó, tervező, ellenőrző, elemző, beszámoló és visszacsatoló rendszerek, tehát a controlling szabályozási körének valamilyen, a cég méretéhez igazodó összetettségű kiépítésének a kkv-ban igenis van létjogosultsága. (Boda és Szlávik, 2005)

Egy átfogó kérdőíves kutatásban (Kadocsa, 2012) a kkv-k mindössze 20%-ban volt tényleges controlling funkció jelen, a maradék 80%-ból csupán 11% tervezte ennek bevezetését. A controlling funkcióval rendelkező vállalatoknál se volt jellemző controller munkatárs vagy önálló controlling szervezet megléte. Ezen cégek vezetőinek igénye alapján rendszeresen, a controlling területére tartozó információkat állítottak elő, azonban ezt általában a vállalat könyvelője vagy külsős tanácsadó készítette, és igen ritkán készültek vállalati adminisztráció keretei között. Kadocsa ezt az alacsony arányt a cég vezetőinek alacsony végzettségéhez és a megfelelő gazdasági ismeretek hiányához köti.

Az informatikai eszközök rohamos fejlődésével a kkv-k számára is könnyen elérhetőek korszerű információgyűjtő és feldolgozó rendszerek. A controlling

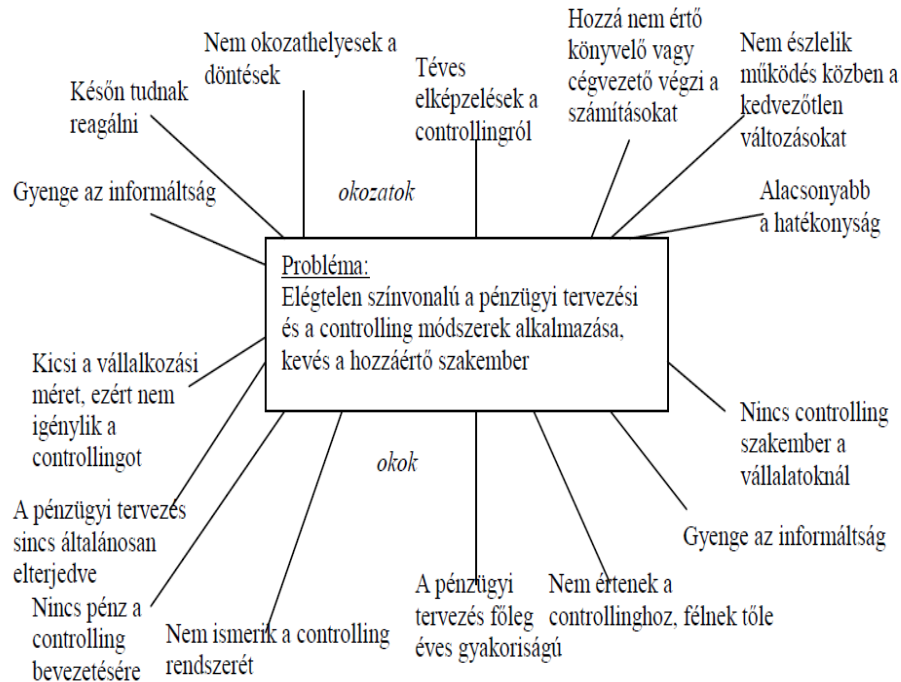
¹ Gazella típusú vállalkozás: dinamikusan fejlődő kkv-k (Vecsenyi, 2009)

² említésre kerül még a hozzáértő HR menedzsment és marketing valamint a minőségbiztosítási rendszer megléte

terjedését segítheti ebben a szektorban a fiatal vezetők számának növekedése, akik közül egyre többen rendelkeznek controlling ismeretekkel. Tovább erősíti ezt a tendenciát a kifejezetten erre a vállalkozói rétegre specializálódott tanácsadók egyre erőteljesebb megjelenése, akik segíthetik a céget controlling rendszer kialakításában és működtetésében. (Hernádi, 2007)

2 A kkv controlling kialakítása

A kkv szektor controlling hiányából fakadó problémáit Szóka(2007) a 1 .ábrán foglalja össze.



1.ábra
Kkv-nál a controlling rendszer hiányának problémafája
forrás: Szóka, 2007, 188p

Kkv számára kialakítandó, leginkább szükséges controlling területeket Francovics (2005) a következőkben foglalja össze:

- Vállalti tervezés, célmeghatározás
- Információgyűjtés illetve az adatok elemzése és feldolgozása döntéstámogatás céljából
- vállalatirányítást támogató segédletek készítése
- terv-tény összehasonlítás, eltéréselemzés
- tervezési feladatok kiterjesztése adóügyekre

A kkv controlling rendszerének sikeres kiépítését Németh(2003) a következő kritikus tényezőktől tette függővé:

- Controlling koncepció megléte
- Ennek a koncepciónak megfelelnek-e a vállalati folyamatok
- Lehetséges-e a vállalati eseményeket a controlling koncepció alapján kellő részletességgel leképezni
- Lehetséges-e előre jelezni a vállalati folyamatok eredményeit illetve változásait és a változás kihatását. Valamint ezek összevethetők-e a tényleges megvalósulás mért eredményeivel.
- Elég pontosak-e a visszacsatolásból származó adatok, ahhoz, hogy ez alapján be lehessen avatkozni a vállalati folyamatokba
- Jobbító beavatkozási jelzés hatására van-e kényszer ennek végrehajtására
- szükséges-e javítani, finomítani a meglévő koncepciót

Szóka (2007) a 2.ábrán mutatja be a controlling módszerek bevezetésének, ezáltal a megvalósuló pénzügyi tervezésnek a vállalkozásra kifejtett pozitív hatásait:



2. ábra

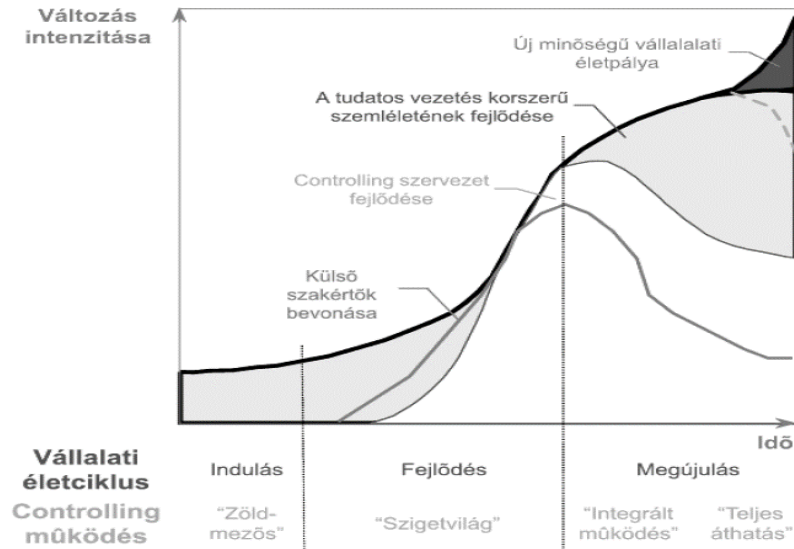
Kkv controlling rendszer bevezetésének célfája

forrás: Szóka, 2007, 188p

3 A vállalatok mérettől függő controlling tevékenységei

A különböző méretű vállalatok controlling használatának gyakorlatát tekintem át a következőkben. Markáns különbség van a kisvállalati és a középvállalati controlling megoldások között.

Az 3. ábra alapján (Maczó et al, 2007) a vállalat fejlődésével, méreti növekedésével az alkalmazott controlling funkciók is egyre összetettebbek.



3. ábra

A vállalat és a controlling fejlődése

forrás: Maczó et al, 2007, 42.p

- „Zöldmezős” A vállalkozás indításakor a legfontosabb vállalati célok a piaci térnyerés, pénzügyi stabilizáció elérése, a működésének az alapvető feltételeinek kialakítása. Ekkor a controlling tevékenységek általában nem határozzák meg konkrétan, még alacsonyok a szakmai elvárások. A legfontosabb controlling jellegű feladat a döntéstámogató információk feltárása és azonnali szolgáltatása. Ebben a szakaszban a controlling feladatokat többnyire a vezető látja el.
- „Szigetvilág” A fejlődési szakaszban a piaci helyzet stabilizálása és további piaci terjeszkedés a cél. Ezzel együtt az eredményesség és a szervezet fejlesztése is általános célkitűzés. Mindezzel párhuzamosan a vezető átadja, delegálja a controlling feladatokat, mivel itt már magasabb a szakmai színvonal szükséges ezekhez a tevékenységekhez. Gyakori a külső szakember bevonása.
- „Integrált működés” A megújulás szakaszában érkeznek el a cégek egy fordulóponthoz. A fejlődés a korábbi mennyiségi növekedéshez képest, már minőségi változásra van szükség mind piaci mind szervezeti működésben. Ekkor integrált controlling rendszer kialakítására van szükség, mely célirányosan összefogja az elkülönült vállalati szegmenseket. A controlling szemlélet kialakítása szükségszerű.

3.1 Mikro- és kisvállalkozások controlling tevékenysége

Kisvállalkozóknak szükségük lenne gazdálkodásuk hatékonyabbá tételéhez, számviteli és controlling ismeretekre, ennek segítségével tervezhetnék tevékenységüket, eredményesebben vezethetnék cégüket.

Kisvállalatoknál kevés a controlling feladat, mivel a szervezet egyszerű, a méret kicsi, a piaci aktivitás homogén, a környezetük a legtöbb esetben stabil átlátható, így a vezető képes ellátni az összes vezetői funkciót, így külön controller munkatársra nincs szükség. (Bodnár, 1999)

Sinkovics (2006) a következő controlling tevékenység javaslatokat állította össze kifejezetten kisvállalatok számára:

1. Árbevétel tervezés.
Érdemes havi bontásban készíteni, illetve éves összesítést végezni. Árbevétel tervezését tanácsos a fő termékek, szolgáltatások, és piacok szerint elvégezni.
2. Bevételek bontása készpénzes és számlás kategóriákra fő termékek, szolgáltatások és piacok bontásban.
3. Költségek alakulása
Havi és éves szinten érdemes vezetni. Költségeket elsősorban az elszámolás módja szerint érdemes csoportosítani:
 - a. Közvetlen költségek. Fő termékek és szolgáltatások szerint, az ezekhez kapcsolódó anyag, bér, járulék, bérteher, egyéb bontásban
 - b. Közvetett költségek. A klasszikus bontást követve:
 - üzemi általános költség, mely a termékek, szolgáltatások előállításához kapcsolható költségeket takarják, pl. előállító eszközök amortizációja, közvetett anyag, bér költség...stb.
 - Vállalkozás általános költségei, melyek a működéshez kapcsolódó költségek, ide tartozik a menedzsment, finanszírozási értékesítési költségek.
4. Kiadások alakulásának nyomon követése havi és éves bontásban, a költségeknél ismertett csoportosításban.
5. Fedezet és nyereség figyelemmel kísérése, legalább éves bontásban. Ez magába foglalja a fedezet, üzemi üzleti, szokásos

vállalkozói eredmény, mérleg szerinti eredmény, fedezeti hányad és egyéb pénzügyi mutatók vizsgálatát.

6. Cash-flow kimutatás vizsgálata, ezen belül a három tipikus cash-flow figyelemmel kísérése:
 - a. Működési cash-flow
 - b. Beruházási cash-flow
 - c. Finanszírozási cash-flow

A controllingot segítő informatikai háttér igény szerény ennél a méretkategóriánál. Tárolt adatok nyújthatnak megfelelő információs alapot a controlling tevékenységekhez. Amennyiben használnak valamilyen rendszert, ezt ún.: „szigetrendszerként” üzemeltetik, vagyis az adott rendszer, egy-egy vállalati problémára ad megoldást, például rendeléskezelés, készletnyilvántartás, viszont az adatok kezelése nem egységes. (Pollákné, 2004) Elsősorban az ügyfelek, rendelések kezelése igényel informatikai háttérrel, ami megoldására sokszor elegendő a Microsoft Excel kínálta lehetőségek, de ennél átfogóbb megoldást kínálnak a „cloud computing” vagyis felhő alapú számítástechnikai szolgáltatások, amik Magyarországon is egyre jobban terjednek. Üzleti intelligencia informatikai rendszer bevezetése kínál újabb lehetőséget a vállalati adatok hathatós feldolgozására. Sasvári (2014) egy kérdőíves kutatásában arra az eredményre jutott, hogy a kis- és középvállalkozások alig, míg a mikrovállalkozások egyáltalán nem használnak ilyen eszközöket, ahol mégis alkalmazzák, ott a controlling, piaci elemzés és pénzügyi elemzés területein sikeresek.

3.2 Középvállalkozások controlling tevékenysége

Középvállalkozássá váláskor merül fel először komolyan az igény összetett, mindent átfogó tervek készítésére. Ennél a vállalatméretnél már az cégvezető egyedül nem képesek napi szinten ellátni a vállalati folyamatok irányítását. Sokszor csak azt tapasztalja, hogy a forgalomnövekedéssel párhuzamosan, látszólag indokolatlanul csökken a profit, késnek a teljesítések, csökken az árbevétel, megugranak a költségek. Az okok szervezési, tervezési hibákra vezethetők vissza. Változtatás szükséges, mégpedig a következőképpen: információgyűjtés, kategorizálás és elemzés végzése, tehát átfogó információs rendszer és tervezési illetve controlling rendszer kialakítása.

A középvállalati controlling kialakításának lépései 4.ábra szemlélteti

A belső számvetel felmérése – Kalkulációs egységek – Folyamat kontrolling – Árbevétel kontrolling	Pénzügyi kontrolling, költségvetés készítés – Mutatószámok és átfogó elemzés – Pénzügyi eszközök (például cash flow)	A kontrolling fejlesztése – Projektek – Beruházások – K+F	Portfólió- pozicionálás – SÜE helyzete – Vállalat helyzete	Lehetőségek – Munkaerő – Kapacitás – Erőforrások
Alapok – Párhuzamos elszámolási rendszerek (fedezetszámítás alapján, az összköltség- számítás háttérbe szorul). – Pénzügyi könyvelés.				

4.ábra

A kontrolling kiépítésének lépései a középvállalatoknál
forrás: Witt, F. J.-Witt, K., 1994, 16.pp.

Sinkovics (2006) elsősorban középvállalatok számára a következő contolling tevékenységeket javasolja:

- éves árbevétel és árrés tervezés, elemzés
- közvetlen költségek tervezése, elemzése költségviselő és szervezeti egység szerinti bontásban
- közvetett költségek tervezése, elemzése
- nyereségtervezés, nyereségelemzés vállalati szinten, termékcsopontonként és termékenként egyaránt
- beruházás tervezés, elemzés
- készletek tervezése, elemzése
- cash-flow terv készítés, finanszírozás-tervezés ezek megvalósulásának utólagos elemzése

Szukits (2014) longitudinális vizsgálatában³ arra az eredményre jutott, hogy a közép és nagyvállalati felső vezetők úgy ítélik meg, hogy a vállalat sikerességéhez enyhén, de folyamatosan növekvő mértékben hozzájárul a vállalati controlling rendszer.

Horváth (2003) szerint a controller feladatkörét erősen befolyásolja a vállalat mérete. Míg a klasszikus controlleri munkakör a nagyvállalatok jellegzetessége, addig a középvállalatok életében a controller sokszor mindeneként van jelen, feladatköre kibővül egyéb vállalati tevékenységekkel. Ennek oka, hogy középvállalatoknál sincs sokszor szükség egy teljes állású controller munkatársra, így munkakörét tágítják, aminek köszönhetően munkapotenciálja nem vész kárba a cég számára.

Összegzés

Napjaink egyik központi gazdasági kérdésköre miként lehetne a kkv-k teljesítményét növelni, ezáltal az egész gazdaságot élénkíteni. Véleményem szerint, az átgondolt döntések, a meglévő erőforrások optimális felhasználása, a vállalati működés adatainak gyűjtése és feldolgozása mind, mind controlling tevékenység, attól függetlenül, hogy ezt külön szakember végzi vagy a vállalat vezetője. Így megállapítható, hogy a kkv-knál értelmezhető a controlling.

A controlling jelentősége a kkv-nál elhanyagolhatónak tűnhet egy felületes szemlélő szemszögéből. Viszont, ha a vállalkozások működésének mélyére nézünk, akkor láthatjuk, hogy a controlling jelen van a legkisebb cégek életében is és áthatja a tevékenységeiket. Még ha nem is szakemberek végzik ezeket a feladatokat, de célkitűzést, tervezést, az elért eredmények ellenőrzését és ezekből következtetések levonását és felhasználását a későbbi gazdasági döntésekben, tehát a controlling tevékenységeket, minden józan gondolkodású és a vállalkozását sikerre vivő vezető megkerülhetetlenül végez. Ezek a tevékenységek, ahogy nő a vállalkozás, egyre szakszerűbb és egyre komplexebb kivitelezését igényli a cég. A méretbeli növekedés, a kisvállalkozásból középvállalkozássá válás vízválasztó a controllinghoz való hozzáállásban. Míg kisvállalkozásként csupán erősen ajánlott lehetőség a controlling szemlélet kialakítása, középvállalatként ez a fennmaradás egyik alapfeltétele.

Meglátásom az, hogy bár az adott cégek bizonyos mértékben használják a controlling eszköztárát, ám ezt leginkább ösztönösen, „józan üzleti eszük” szerint

³ a kérdőíves mintafelvétel 1996, 1999, 2004 és 2009-ben, közel 200-200 közép és nagyvállalat bevonásával történt

teszik. A szektor controllinggal történő fejlesztésének lehetőségét abban látom, hogy a controlling módszerek tudatos és tudományos használatát segítjük elő.

Felhasznált irodalom

- [1] Boda Gy., Szilávik P.(2005): Controlling rendszerek, KJK KERSZÖV könyvkiadó
- [2] Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság Ph.D disszertáció. BKÁE
- [3] Csikány F., Takács I. (2015): A GAZELLÁK HÚZZÁK A MAGYAR GAZDASÁGOT? – AVAGY A GYORSAN NÖVEKVŐ KKV-K JELLEMZŐI, HAZAI HELYZETÜK, ACTA CAROLUS ROBERTUS 5 (2), Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Non-profit Kft. , Gyöngyös
- [4] Francsovcics A.:(2005) A CONTROLLING FEJLŐDÉSÉNEK SAJÁTOSÁGAI Ph.D. értekezés, Budapest (letöltve 2016.05.29 http://phd.lib.uni-corvinus.hu/170/1/francsovcics_anna.pdf)
- [5] Hanyecz L.:(2011) Modern vezetői controlling - Gazdálkodás – Menedzsment, Saldo Kiadó, ISBN 9789636383794, 350pp
- [6] Hernádi L.: (2007) Üzleti tervezés és a controlling a kisvállalatoknál a vállalkozások méretének hatása az üzleti tervezés és controlling rendszerekre, Ph.D. értekezés, Miskolci Egyetem (letöltve 2016.05.15 http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_5787_section_1203.pdf)
- [7] Horváth, P. (2003): A Controller: a vezetés navigátora Menedzsment Fórum, 2003. január 14. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=9708>
- [8] Kadocsa Gy.: (2012) A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest
- [9] Maczó K., Bácsfalvi M.,Bordáné Rabóczy M.,Csengői Cs.,Gyökér I.,Horváth E., Kirchnopf Gy.,Kiss F.,
- [10] Kocsis J.,Koczor Z.,Maczó K.,Németh B.,Pákozdi S.,Papp O.,Pataki B.,Romhányi G.,Sándor L.(2007): A controlling gyakorlata, 553p (letöltve 2017.03.10 forrás: <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s04.html>)
- [11] Németh I.(2003): Kontrolliníg kis és középvállaltoknak, <http://www.mfor.hu/cikkek/10450.html>, Menedzsmentforum (letöltés 2017.03.28)

- [12] PAPANÉK G.(2009): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai, Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. április (354–370. o.)
- [13] Pollákné Császár, E.: (2004) A vállalati pénzfolyamok menedzselésének változásai és sajátosságai a kis- és középvállalati szférában – IT összefüggések és az EU-csatlakozás hatásai, EU working papers 3/2004 (letöltve 2016.06.06: http://epa.niif.hu/00000/00026/00024/pdf/05_pollakne.pdf)
- [14] Sasvári P.: (2014) A magyarországi vállalkozások üzleti intelligencia használatának vizsgálata, Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben, ISBN 978-80-89691-10-4 173-183pp
- [15] Sinkovics A. (2006): Kisvállalkozások controlling megoldásai, Controller II évf. július-augusztus, 24p 1-2p Ecovit Kft ISSN 1787-3983
- [16] Szóka, K.:(2007) A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra) Doktori (Ph.D.) értekezés, Sopron, (letöltve 2016.05.30 <http://doktori.nyme.hu/222/1/disszertacio.pdf>)
- [17] Szukits Á.: (2014): A CONTROLLING SZERVEZETI JELENTŐSÉGE a MAGYAR VÁLLALATOKNÁL, Vezetéstudomány, XLV. ÉVF. 2014. 9. SZÁM / ISSN 0133-0179 12-25pp
- [18] Vecsényi, J.: (2012): Kisvállalkozások indítása és működtetése, Perfekt Kiadó, Budapest
- [19] Witt, F-J-Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó kft, Budapest.