

A CONTROLLING SZEREPE A MAGYAR KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK GYAKORLATÁBAN

*THE ROLE OF CONTROLLING AT THE HUNGARIAN SMALL AND
MEDIUM ENTERPRISES*

KATONA FERENC PhD hallgató, tanársegéd
Óbudai Egyetem KGK SZVI

ABSTRACT

An ever more pressing issue nowadays is the need for more efficient practices in operation of small and medium enterprises. The phenomenon is not a new one, it has been around for decades and practically speaking it is an unresolved problem since the change of regime. In my work I would like to point out the possibility of improving certain areas related to the operation of small and medium businesses, not only in terms of efficiency but also predictability, professional substantiality and financial factors. Regarding development opportunities, my primary goal is to focus on controlling through its analysis and potentials. In my work I present the results of previous studies and furthermore through my primary research I investigate the controlling factors of small and medium enterprises, namely if there are any controlling functions in place, what kind of tasks are being part of the controlling area and what needs brought controlling into life in the organization at all. I would also like to emphasize the importance of co-operation between controlling and other fields of operation.

1. Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi megközelítések a legtöbb esetben a controllingot a vezetési funkciókból eredeztetik. A controlling megközelítések is a legtöbbször a vezetői tevékenységek, döntések támogatását jelölik meg a controlling feladataként. A magyar controlling irodalomban elterjedt megközelítés Horváth (1997) definíciója, aki szerint a controlling olyan vezetési eszköz, amelynek feladata a vállalati funkciók összefogása által a tervezési, ellenőrzési és információellátási funkciók összehangolása. Ez az irányvonal és a Horváth által megfogalmazott közelítésmód a német szakirodalomban is elterjedt. Általános jellemző, hogy a controlling fogalmát leginkább a controlling feladatain keresztül próbálják meg leírni, megragadni. Hasonló megközelítést alkalmaz a controlling feladatok meghatározásánál Ehrmann (1991) és Schoeppner (1999). Szerintük a controlling egy vezetési eszköz a következő feladatokkal: tervezés, információszolgáltatás, elemzés/ellenőrzés, kormányzás/koor-

dináció. Witt és Witt (2004) véleménye szerint a controlling a felsővezetés szintjén érvényesülő koordinációs funkció, amelyben a controller tanácsadóként és vezetői információs igényeknek eleget tevő információmenedzserként van jelen. Szintén a funkcionalitásból indul ki az Osztrák Kereskedelmi Kamara (n.d.), amikor a controllingot jellemzi: vállalati célok definiálása, információgyűjtés és adatfeldolgozás, döntéstámogatás a vezetés számára, ellenőrzési feladatok ellátása, eltérések elemzése, adóügyek tervezése. Reichmann (2006) szerint a controlling a vezetői feladatok célorientált támogatását jelenti az információgyűjtési, információfeldolgozási, tervezési, ellenőrzési és koordinációs funkciók által. Küpper (1987) a controlling célmeghatározó szerepét emeli ki, és a további feladatok esetében is a célok megvalósításának a támogatását hangsúlyozza. Weber és Scaffer (2006) megközelítésében a controlling feladata a racionalitás biztosítása a menedzseri döntések terén.

A magyar szakirodalom vonatkozásában szintén találkozhatunk olyan megközelítésekkel, amelyek a controllingot a vezetés egyik részrendszereként definiálják (Francsovcics, 2005), amely a tervezési, elemzési és ellenőrzési feladatok koordinációját és az ehhez kapcsolódó információellátási funkciókat tölti be. Ettől az általánosnak tekintett iránytól találkozhatunk eltérő megközelítésekkel is. Ladó (1992) például a controllingot a nyereségmenedzsmenttel azonosítja, amely a vállalat pénzügyi, jövedelmezőségi helyzetét folyamatosan figyelemmel kíséri, elemző és értékelő tevékenysége által.

Empirikus vizsgálatom során a controlling bevezetésének indokait, valamint a vállalkozásoknál betöltött szerepüket vizsgálom, kitérve az egyes vállalati feladatkörök vállalatvezetők által érzékelt hasznosságára is.

2. A vizsgálat eredményei

2.1. Módszertan

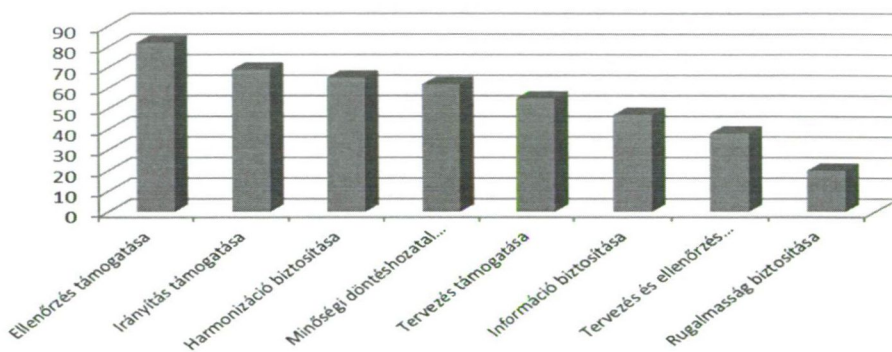
Munkámban szekunder és primer kutatások eredményeit egyaránt bemutatom. A szekunder adatok alapját Németországban és Magyarországon folytatott, a vállalati controlling tevékenységet (is) vizsgáló kutatások eredményeit használom. A minták ezen kutatások esetében jellemzően közép- és nagyvállalati mintából állnak. A kutatás primer adatait egy magyar vállalkozások körében folytatott önálló kérdőíves felmérés adja. A kérdőíves lekérdés időintervalluma 2014 októbere és novembere. A mintában szereplő 148 vállalkozás közel 70%-a kisvállalkozás. A vállalkozások több mint 60%-a a közép-magyarországi régióban tevékenykedik. A mintavétel nem reprezentatív.

2.2. A controlling bevezetésének okai

Munkámban először a controlling szervezetbe való bevezetésének okaival foglalkozom. Első lépésként a primer kutatásom alapját is képező német vizsgálat

eredményeit mutatom be (1. sz. diagram). A kutatás során megkérdezett vállalatok 82%-a az ellenőrzés támogatását jelölte meg a controlling bevezetésének legfontosabb indokaként. Közel 70% számára volt meghatározó az irányítás, vagyis a döntéshozatal támogatása. A harmonizáció és a minőségi döntéshozatal támogatása (65 és 62%) szintén meghatározó érv volt. A szakirodalmi megközelítések fényében némileg meglepő, hogy a tervezés támogatása csak 54%-ban az információ biztosítása pedig csak 46%-ban indokolja a controlling bevezetését. Szintén nem várt eredmény, hogy a tervezés és ellenőrzés integrációjának a biztosítása csak a vizsgált vállalatok 38%-ánál volt fontos. A rugalmasság biztosítása pedig csak a vállalatok 20%-ánál szolgált indokként a controlling bevezetésénél.

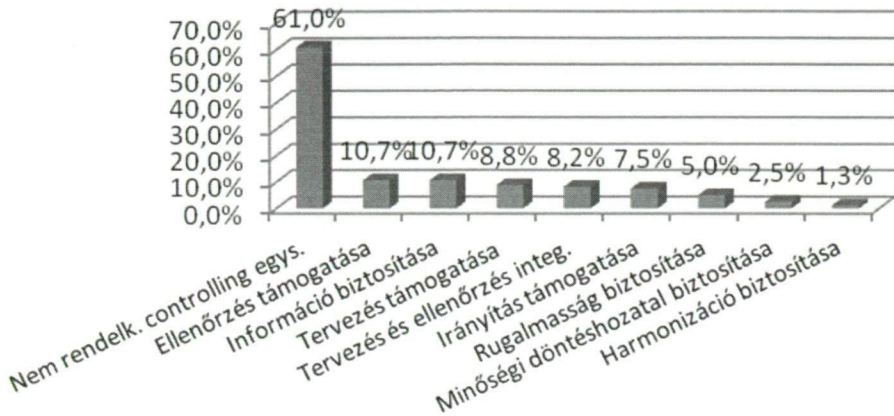
1. diagram. A controlling bevezetésének az okai (%)
1. diagram. The reasons of the introduction of controlling (%)



Forrás: Amshoff, 1994:216 alapján

A fent bemutatott német kutatás (Amshoff, 1994) alapján kérdőíves felmérés során vizsgáltam a controlling bevezetésének indokait is (2. sz. diagram). A vizsgálat során megkérdezett vállalkozások 61%-a nem rendelkezett controlling egységgel. A kapott eredmények viszont arra engednek következtetni, hogy azon vállalkozások, amelyek rendelkeztek controlling funkcióval azok nagyrészt világosan látták annak gyakorlati hasznát, hiszen a legtöbb válaszadó az ellenőrzés támogatását és az információ biztosítását jelölte meg a controlling funkció bevezetésének indokaként. A harmadik és negyedik bevezetést indokoló funkció is a controlling klasszikus feladatai közül való, úgymint a tervezés támogatása, és a tervezés és ellenőrzés integrációja. Tehát megállapítható, hogy a primer kutatás eredményei összhangban állnak az elméleti szakirodalom általános alapvetéseivel és más a témában folytatott kutatás eredményeivel is.

2. diagram. A controlling bevezetésének okai (magyar minta)
2. diagram. The reasons of the introduction of controlling (Hungarian sample)



Forrás: saját szerkesztés

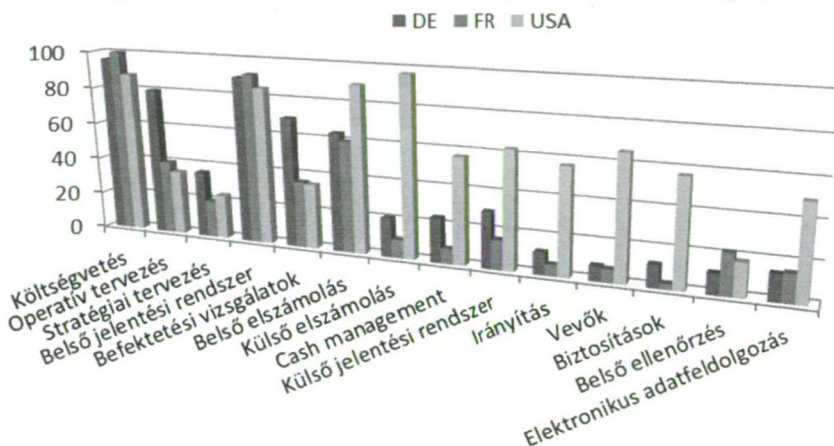
2.3. A controlling funkciói

A következőkben a controlling vállalkozásokban betöltött funkcióit vizsgálom. A 3. számú diagram egy nemzetközi kutatás eredményeit mutatja be, melynek során három ország (Németország, Franciaország és USA) vállalatait vizsgálták a controlling feladatok funkcióit tekintve. A vizsgálat eredményei alapján a legjelentősebb controlleri feladat mindhárom ország esetében a költségvetés-készítés, ami a német és francia vállalatok esetében bő 90%-os arányt jelentett, míg az USA esetében némileg alacsonyabbat. A második legjelentősebb controlling feladat mindhárom ország tekintetében a belső jelentéskészítés volt. Németország és Franciaország esetében az arány 90% körül volt, de az USA esetében is meghaladta a 80%-ot azon vállalatok aránya, amelyek esetében a belső jelentéskészítés a controlling feladata. Ugyancsak jelentős feladatkörként jelenik meg a belső elszámolási rendszer üzemeltetése. Azonban itt már jelentős különbség mutatkozik az USA (ahol közel 90%) és a két európai ország között, ahol csak 60% körüli a belső elszámolási rendszer üzemeltetésének a megjelenése a controlling feladatok között. A negyedik legjelentősebb feladat az operatív tervezés volt. Németország tekintetében a vizsgált vállalatok több mint 80%-ánál megjelent ez a funkció, azonban a francia és az egyesült államokbeli vállalatok esetében már csak 40%-uknál volt megtalálható. Véleményem szerint az egyes funkciók megjelenésének arányában tapasztalható jelentős eltérések nagyban köszönhetők az egyes vezetési és controlling kultúrák közötti eltéréseknek. Vagyis az, hogy az operatív tervezés vagy a befektetési vizsgálatok a francia és amerikai vállalatok körében csak 40%-ban

jelennek meg, nem jelenti azt, hogy ne végeznék ezeket a tevékenységeket, csupán azt, hogy ezek a feladatok a szervezet más területeinek feladatkörébe tartoznak. Szintén klasszikus feladatnak tekinthető a controlling szempontjából a stratégiai tervezés a német szakirodalomban (például Meffert, 1998). Ennek megfelelő a különbség is, mivel itt 36%, a francia és amerikai vállalatoknál viszont már csak 20%-uknál végzik a controllerek a stratégiai tervezést. A német vállalatok 36%-os eredménye véleményem szerint elég alacsony a szakirodalomban fellelhető hangsúlyosságának viszonylatában.

3. diagram. A controller feladatai, nemzetközi összehasonlításban (%).

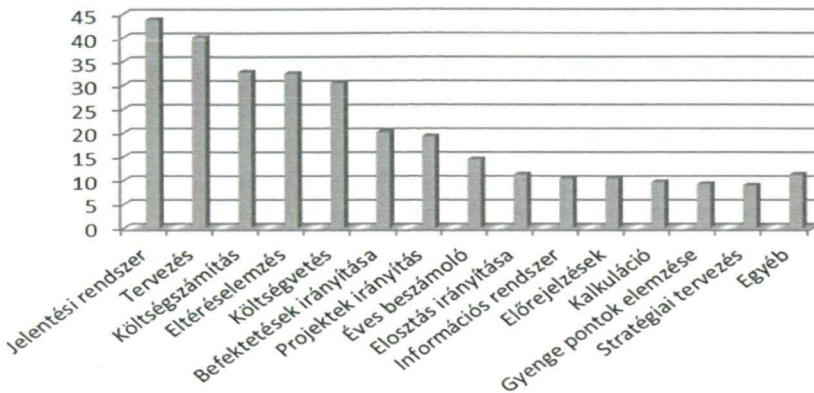
3. diagram. The controller's tasks in international comparison



Forrás: Stoffel, 1995:159 alapján saját szerkesztés

Preisner (1998) német vállalatok controllereinek feladatkörét vizsgálta (4. sz. diagram). A kutatás eredményei mutatnak hasonlóságot a fentebb bemutatott kutatás eredményeivel. A megkérdezett vállalatok esetében a legjellemzőbb controlleri feladat a jelentési rendszer üzemeltetése volt 44%-kal. A második legjelentősebb feladat a tervezés (40%), a harmadik a költségszámítás (35%), a negyedik pedig az eltéréselemzés 34%-kal. A ötödik a költségvetés-készítési feladatok 31%-kal. A többi feladatkör vonatkozásában már jelentősebb lemaradást tapasztalhatunk, így a befektetések irányítását 21%-uk, a projektek irányítását 18%-uk, az éves beszámoló-készítést már csak 14%-uk végezte. Értelemszerűen ez utóbbi három feladat nem tartozik a klasszikus controlleri feladatok közé. Meglepő módon a tipikusan a tervezéshez kapcsolódó tevékenységeket, mint az információs rendszer működtetése, az előre jelzések vagy kalkulációk végzése, a gyenge pontok elemzése vagy a stratégiai tervezés már nagyjából csak a vizsgált vállalatok 10%-nál volt jelen.

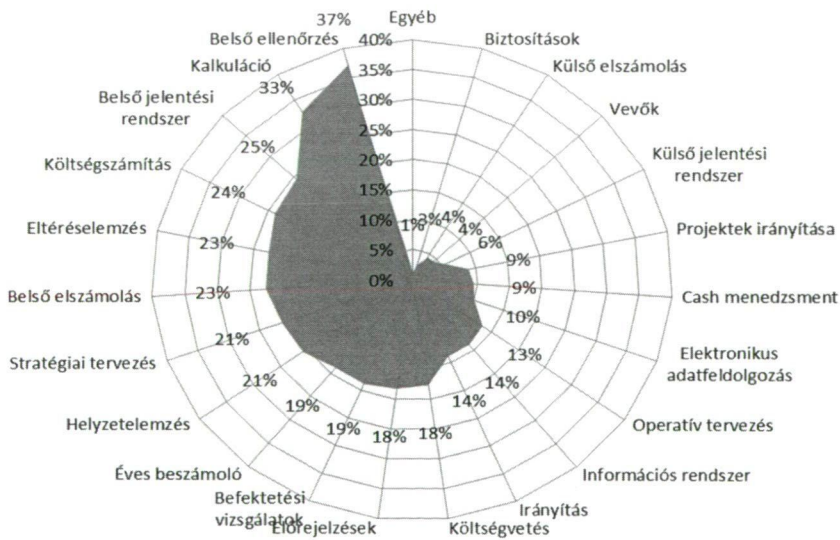
4. diagram. A controller tevékenységi területei (%)
4. diagram. Services provided by the controller



Forrás: Preissner, 1998 alapján saját szerkesztés

Önálló kutatásom során annak a vizsgálatára is kitértem, hogy a vállalkozások milyen tevékenységeket sorolnak a controlling feladatkörébe. Az 5. sz. diagram a vállalkozások által a controlling feladatkörébe sorolt tevékenységeket mutatja gyakoriságuk szerint.

5. diagram. A controlling feladatköre
5. diagram. The functions of controlling



Forrás: saját szerkesztés

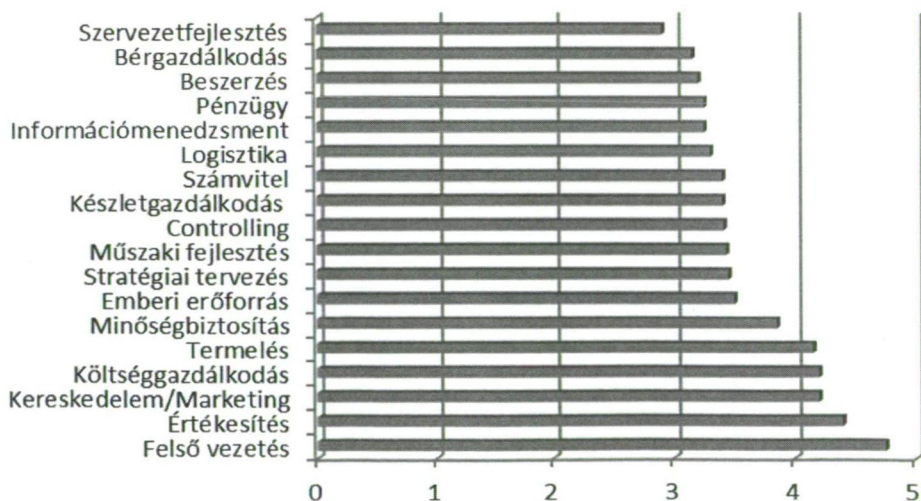
A vizsgált vállalkozások közül a legtöbb (37%) a belső ellenőrzést nevezte meg a controlling feladatként. A második leggyakoribb feladat a kalkuláció (33%) volt, a harmadik a belső jelentési rendszer (25%), a negyedik a költségszámítás, az ötödik és hatodik 23-23%-kal az eltéréselemzés és a belső elszámolás. A hetedik és nyolcadik feladat a stratégiai tervezés és a helyzetelemzés, 21-21%-kal. Az operatív tervezés csak a 15. leggyakrabban említett tevékenység lett, a vállalkozások 13%-a szerint tartozik a controlling feladatkörébe. Megállapíthatjuk, hogy a jelentősebb controlling funkciók az elsők között szerepelnek többnyire. Ilyen az ellenőrzés, az eltéréselemzés vagy a jelentéskészítés. Ugyanakkor a tervezés már kevésbé hangsúlyos, a stratégiai tervezés csak a hetedik. Az operatív tervezés pedig a 15. Azonban arról sem szabad elfeledkezni, hogy a kérdőíveket kitöltő vállalkozások nagy része kivállalkozás volt, ahol a tervezés, különösen a rövidtávú, nem nagyon jellemző.

2.4. A controlling szerepe a versenyképességben

A „Versenyben a Világgal” (2004, 2009) kutatás egy nagymintás reprezentatív vizsgálat, amely a magyar vállalatok több szempontú és összetett elemzését végezte el. Ilyen felmérés Magyarországon már több alkalommal is készült a vállalatok versenyképességével kapcsolatban (6. diagram).

6. diagram. Vállalati funkciók szerepe a vállalat versenyképességében (1-5-ös skála)

6. diagram. The role of corporate functions in company's competitiveness



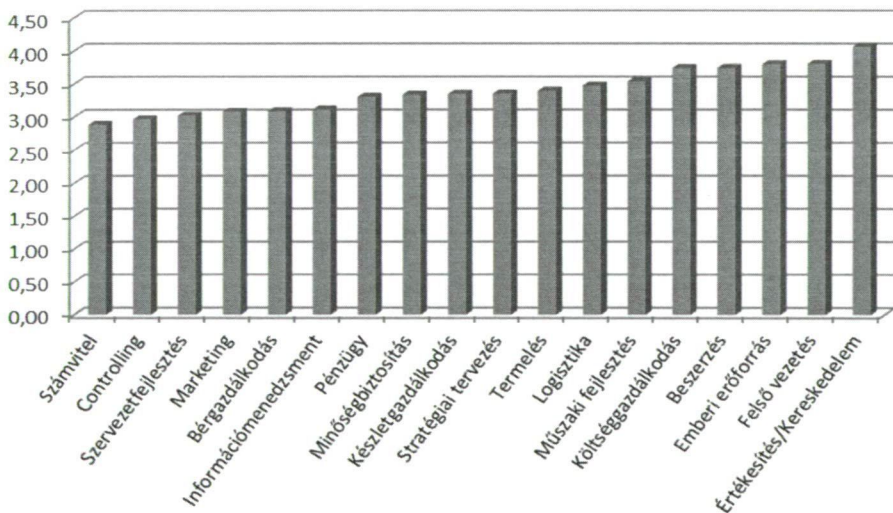
Forrás: VKK, 2004 alapján saját szerkesztés

A Versenyben a Világgal vizsgálta többek között az egyes vállalati feladatkörök szerepét a vállalat sikerességében. Érdekes módon a felsővezetés válaszai alapján a legfontosabb tényező a versenyképesség szempontjából a vállalat felsővezetése. Második legfontosabb tényező az értékesítés, a következő három funkció sorrendben pedig a kereskedelem és marketing, a termelés és a költséggazdálkodás. Az olyan funkciók, mint a controlling, a költséggazdálkodás, a stratégiai tervezés, a műszaki fejlesztés, információmenedzsment stb. csak a középmezőnyben szerepelnek.

Primer kutatásom során a fenti 18 vállalati funkció szerepét vizsgáltam abból a szempontból, hogy milyen fontos szerepet töltenek be a vállalat eredményességében (7. diagram).

7. diagram. Vállalati funkciók szerepe az versenyképességben (magyar minta)

7. diagram. The role of corporate functions in competitiveness (Hungarian sample)



Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat eredményei alapján az értékesítés és kereskedelem játssza a legnagyobb szerepet az eredményesség tekintetében. Ezt követi a felső vezetés szerepe, majd az emberi erőforrás, negyedik legfontosabb funkció a beszerzés, az ötödik a költséggazdálkodás, a hatodik a műszaki fejlesztés, a hetedik pedig a logisztika. Érdekes módon az olyan feladatkörök, mint a pénzügy csak a 12., és a marketing is csak a 15. helyet foglalja el.

A controlling funkció a 17., azaz az utolsó előtti helyet foglalja el. Nyilvánvalóan a vállalkozások azon vállalati funkciók szerepét érzik a legerősebbnek, amelyek közvetlen hatással bírnak a vállalkozás eredményének előállításában. Arról sem szabad elfeledkezni, hogy a többnyire kkv-k körében kitöltött kérdőívet a legtöbb esetben a vállalkozások vezetői töltötték ki, tehát a felsővezetés kiemelkedő szerepe sem biztos, hogy véletlen. Azonban ez az eredmény összecseng a Versenyben a Világgal (2004) kutatás eredményeivel. Az sem elhanyagolható tényező, hogy a kkv szektor szereplői meghatározó részt nem is rendelkeznek controlling, marketing, minőségbiztosítási, szervezetfejlesztési vagy stratégiai tervezési funkcióval, ellenben kereskedelmi, beszerzési vagy költséggazdálkodási funkcióval annál inkább.

3. Következtetések

Jelen munkámban felvázolt eredmények alapján megállapítható, hogy a kkv-k nagy része semmilyen formában sem rendelkezik controlling feladatkörrel. A nem reprezentatív minta alapján végzett elemzésből az is kiderül, hogy ez nagy valószínűséggel minek az eredménye. A controlling funkció hozzájárulása a vállalkozások versenyképességéhez vagy eredményességéhez nagyon alacsony szintű a válaszadók – főleg vállalkozásvezetők – megítélése szerint. Ezért nem is érzik szükségességét a controlling bevezetésének a vállalkozásuknál. A megoldást véleményem szerint egyrészt a képzési rendszer vállalkozók irányába való kiterjesztésében, másrészt pedig különféle ösztönzők – példának okáért célzott támogatások vagy pályázati lehetőségek – alkalmazásában látom.

A controlling gyakorlatban betöltött funkcióit tekintve nem teljes az összhang a szakirodalomban megfogalmazott kívánalmak és a vizsgálatok során kapott eredmény között. Ez nem csak a magyar kkv-k körében végzett kutatás, hanem a német közepes és nagyvállalatok körében is tapasztalható volt. Például ilyen volt a tervezési feladat háttérbe szorulása, ami azért is problémát jelent, mert megkérdőjelezi a controlling tevékenység összes többi funkcióját, így az elemzést, az értékelést, az ellenőrzést, de az információszolgáltatást is. Érdekes módon a tervezés igénye a controlling bevezetésének okai között sem kapott meghatározó szerepet, a német vállalatok esetében is alig több mint felükben merült fel ez az igény. A fentiekkel ellentétben viszont az ellenőrzés már egy kiemelt szerepet kapott mind a controlling feladatait tekintve, mind a bevezetésének az okait illetően.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Amshoff, B (1994): Controlling in deutschen Unternehmen, Realtypen, Kontext und Effizienz, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Ehrmann, H. (1991): Marketing-controlling. Kiehl Verlag, Ludwigshafen
- Francsovcics A. (2005): Controlling elmélet és gyakorlat. Amicus Kiadó, Budapest
- Horváth & Partner (1997): Controlling. Út egy hatékony controlling-rendszerhez. KJK, Budapest
- Küpper, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, In: Scheer, A.-W. (Hg.) Rechnungswesen und EDV, Heidelberg, s. 82-116
- Ladó L. (1992): Vezetői döntéshozatal és számvitel néhány jellegzetes kapcsolódó területéről. Számvitel és könyvvizsgálat, 34. évf., 3. szám, p. 121-128.
- Meffert, H. (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 8. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Osztrák Kereskedelmi Kamara (n.d.): Controlling I. Alapok és tervezés. WIFI a Kereskedelmi Kamara Gazdaságfejlesztő Intézete. Racionalizálási füzetek, 154
- Preissner, A. (1998): Was machen controller? Eine Analyse von über 600 überregionalen Stellenangeboten, In: Controller magazin, 23. Jg., Nr. 3, s. 217-221
- Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controllingkonzeption. 7. Aufl., Verlag Vahlen, München
- Schoeppner, D. W. (1999): Modernes Unternehmenscontrolling (MUC) und Fortschrittliche Interne Revision (FIR), Diskussionspapier / Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, University of Applied Sciences, Hochschule Mittweida, Mittweida, 1999, 1, 44 p.
- Stoffel, K. (1995): Controlling im internationalen Vergleich. Gabler Edition Wissenschaft: Unternehmensführung & Controlling, Dt. Univ-Verl. u.a., Wiesbaden
- Versenyképesség Kutató Központ (VKK) (2004): Fókuszban a verseny – gyorsjelentés a 2004. éves kérdőíves felmérés eredményeiről.
- Weber, J. – Shaffer, U. (2006): Einführung in das Controlling. 11. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Witt, F.-J. – Witt, K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica, Budapest