



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Vezetői számvitel / Controlling

II. előadás

Controlling rendszer kialakítása

Controlling részrendszerek

A controller



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

I. A controlling rendszer kialakítását befolyásoló tényezők



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A controlling rendszer kialakítását befolyásoló tényezők

- Külső környezet
 - A vállalkozás nagysága
 - A végzett tevékenység jellege, összetettsége, bonyolultsága
 - A vezetés információigénye
 - Az információfeldolgozás módja
-



Külső környezet

- adottság, keretfeltétel
 - nehezen vagy egyáltalán nem lehet befolyásolni
 - folyamatos alkalmazkodás
 - kedvező lehetőségek kiaknázása
 - el kell kerülni a vállalkozás tevékenységét, létét fenyegető veszélyeket
 - dinamikus controlling
-



A vállalkozás nagysága

- a vállalat, szervezet méretének emelkedésével egyre nő a controlling jelentősége
- a nagyvállalatokra általában jellemző a sok költséghely, költségviselő, a költségek több szempont szerinti bontása
- irányítási, általános költségek fokozottabb felügyelete



A végzett tevékenység jellege

- termelő, szolgáltató, kereskedelmi, egészségügyi, költségvetési szerv
 - alapvetően meghatározza
 - a controlling rendszeren belül
 - milyen részrendszerek kapnak hangsúlyos szerepet
 - milyen sokféle tevékenységgel foglalkoznak, milyen sokféle terméket állítanak elő
 - költségcontrolling
 - biztosítja a tevékenységek, termékek struktúrájával kapcsolatos döntésekhez szükséges információkat
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Controlling részrendszerek





Teljesítmény controlling

- a termelő-tevékenységet folytató vállalkozások controlling rendszerének fontos eleme
 - feladata az értékesítésre kerülő teljesítmények, termékek, szolgáltatások tervezése és terv-tény összehasonlítása
 - STKÁV, valamint SEEAÉ tervezése és tervteljesítésének ellenőrzése
 - része az árbevétel tervezése, valamint eltérésvizsgálata, a termelési értékek tervezése, ellenőrzése
-



Költség- és eredménycontrolling

- funkciói közé tartozik a költségek tervezése, ellenőrzése
 - költséghelyi költségtervezés, ellenőrzés
 - költségviselő költségtervezés, ellenőrzés
 - költségnemenkénti tervezés, ellenőrzés
 - meghatározza a termékek, tevékenységek jövedelmezőségi mutatóját, fedezetét
 - eredménycontrolling: az árbevétel ismeretében a vállalkozási eredmény tervezése
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Marketingcontrolling

- a stratégiai controlling része
- a vevőkkel és a velük fennálló kapcsolatokkal foglalkozik
- olyan elemzések, vizsgálatok, amelyek segítségével a marketingtervezés, piacmegdolgozás, marketingellenőrzés hatékonysága fokozható
- feladatai közé tartozik a marketing mix / ár, termék, marketing csatorna, kommunikáció / elemeihez kapcsolódó információgyűjtés, valamint információszolgáltatás a marketingcélok megfogalmazásához, tervezéséhez, ellenőrzéséhez



Pénzügyi controlling

- az operatív controlling fontos eleme
 - középpontjában a belső és külső finanszírozási kérdések állnak
 - fő feladata a cash flow tervezése, tervezetthez képesti változásának a vizsgálata, illetve a cash flow alakulását befolyásoló tényezők értékelése
 - a likviditás tervezése és ellenőrzése
 - a pénzügyi tervezéshez nélkülözhetetlen pénzügyi mutatószámok, pénzügyi aránymutatók, a vagyonstruktúra, tőkestruktúra, finanszírozási erő mutatószámai, likviditási, jövedelmezőségi mutatószámok számítása
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Beruházás és projekt controlling

- a beruházások és innovációs projektek teljes élettartama alatti költségeit tervezi
 - valamennyi beruházással, projekttel kapcsolatban elvégzik a döntés meghozatalához szükséges gazdaságossági számításokat
 - értékelni kell, hogy a beruházás, projekt készültségének mértékével összhangban vannak-e a felmerült költségek
 - információkat szolgáltat a vezetésnek a fejlesztés időbeni megvalósulásáról, az erőforrás-felhasználásról
-



Humán erőforrás controlling

- feladata a munkaerő tervezése, a bérezés, ösztönzés, illetve munkaerőköltségek tervezése
 - a terv-tény összehasonlítás alapján információkat szolgáltat arról, hogy összhangban volt-e a rendelkezésre álló munkaerő a szükséges munkaerő nagyságával és összetételével
 - a vállalkozás céljainak megfelelő volt-e a személyi állomány fejlesztése
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Válságmegelőző controlling

- azokat a mutatószámrendszereket dolgozzák ki és alkalmazzák, amelyek időben felhívják a figyelmet a veszélyekre és ezáltal lehetővé teszik, hogy a vezetők a kritikus helyzeteket korai szakaszban felismerjék



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

III. A controlling rendszer helye a vállalati hierarchiában

A controller



A controlling rendszer helye a vállalati hierarchiában

- Önálló controller munkakör nélkül
 - számviteli vezető, munkatárs, könyvelő
 - vállalkozás vezetője
- Előny: költség-haszon elv
- Hátrányok:
 - A számviteli vezető a múlt adatainak a regisztrálásával foglalkozik. A controlling figyelmének a középpontjában a jövő áll, és olyan információk létrehozásával foglalkozik, amelyek a vezetők jövőre vonatkozó döntéseihez szolgáltatnak alapot.



A controlling rendszer helye a vállalati hierarchiában

- A számviteli vezető fontos feladata az adatok pontos dokumentálása. A controllingban annak érdekében, hogy a lehető leggyorsabban sor kerülhessen a beavatkozásra az adatok abszolút pontosságáról le lehet mondani
 - A számviteli vezető feladatai elsősorban a pénzügyi számvitelhez kötődnek, a controlling alapvetően a belső információs igények kielégítését szolgáló vezetői számvitel eszkörendszerét alkalmazza
-



A controlling rendszer helye a vállalati hierarchiában

- Decentralizált controlling szervezet
 - központi controlling egység
 - a gazdasági igazgató alá rendelt
 - feladata a vállalkozás egészére kiterjedő controlling funkció ellátása
 - a központi controlling szervezet mellett decentralizált controlling alszervezetek
 - az egyes funkcionális területek, valamint részlegek, üzemek irányításának támogatásában vesznek részt
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A controllerrel szembeni követelmények

- Közgazdasági és társadalomtudományi ismeretek
 - Számvitel átfogó ismerete
 - Szervezési ismeretek
 - Informatikai ismeretek
 - Statisztikai jártasság
 - Marketing problémák iránti érzék
 - Nyelvtudás
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A controllerrel szembeni követelmények

- Analitikai és kreatív képességek
 - Jó kifejező készség
 - Csapatmunkára alkalmasság
 - Hajlandóság az állandó tanulásra és továbbképzésre
 - Készség és érdeklődés a moderátori tevékenységre
 - Diplomáciai érzék
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A controller típusok Henzler-féle felosztása

	Hagyományos, könyvvitelorientált controller	Jövő és akcióorientált controller	Menedzsment és rendszer orientált controller
Információk	Múlt dokumentálása Szabályszerűség Pontosság	Bizonyító és döntést támogató Jövőorientált Gyorsaság	Jövő és akcióorientált
Rendszerorientál t és funkciókat átfogó megközelítés	Nincs	Kezdetleges	Lényeges jellemző
Más munkatársakhoz való viszony	Nincs „service” gondolkodás	„Nyomozókutya” Fellépés a konfliktusokban	Erőteljes „service” gondolkodás Segítségnyújtás az ellenőrzés helyett
Tradicionális beosztás	Inkább számviteli vezető	Belső számviteli és üzemgazdasági osztályvezető	<u>„Igazi” controller</u>



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Köszönöm a figyelmet!

Felhasznált irodalom:

Bácsfalvi et al.: Controlling a gyakorlatban (KFDT)

Halmos-Körmendi: Controlling (PSZF)
