

# Kontrolling fogalma és funkciói

---

# Kontrolling fogalma 1.

---

A kontrolling az angol „**to control**” kifejezésből származik. A „control” elsősorban irányítást, vezetést, szabályozást jelent, de fordítható ellenőrzésként is.

Magyarországon a Horváth Péter által megadott definíció terjedt el, miszerint: „A controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása.” (Horváth, 2009, 15. o.)

A kontrolling **célja tehát a vezetéskoordináló, reagáló és adaptációs képesség fenntartása a vállalati célok megvalósítása érdekében.**

Más megközelítésben a kontrolling a vállalkozás egésze szempontjából fontos folyamatok, tevékenységek, állapotok együttes, komplex, rendszerszemléletű figyelemmel kísérése, értékelése.

# Kontrolling fogalma 2.

---

A kontrolling értelmezhető egy **felelősségi elven felépített tervezési, elszámolási, információszolgáltatási, ellenőrzési és érdekeltségi rendszerként is.**

A kontrolling két irányzata különíthető el. Főleg a **német** nyelvterületen elterjedt megközelítés szerint a kontrolling eszközrendszer, amely összehangolja a tervezést, a kontrollt valamint a vezetői döntésekhez szükséges információellátást, kialakításáért és működtetéséért a kontroller és/vagy a kontrolling szervezet a felelős.

Az **angolszász** területen a management control kifejezés terjedt el, miszerint a tervezés és a kontroll a vezetés része.

# A kontrolling funkciói 1. Tervezés

---

## Tervezés

A tervezés **jövőalakítást** jelent, azaz **célokat fogalmaz meg, a célok eléréséhez akciókat rendel, biztosítja a feladatok teljesítéséhez szükséges feltételrendszert.**

A tervezési munka során a feladatokat meg kell osztani a tervezésben részt vevő egységek között. Az, hogy az egyes **részfeladatokat** ténylegesen ki látja el, elsősorban a szervezet nagyságától függ.

# A kontrolling funkciói 1. Tervezés

---

A **tervezés formáját** meghatározza, hogy a tervezésben részvevő személyek, szervezeti egységek milyen sorrendben, milyen hatáskörrel és feladatokkal vesznek részt a tervezés folyamatában. A tervezés formája szerint megkülönböztethetünk:

- felülről lefelé történő tervezést (**top-down**),
- alulról felfelé történő tervezés (**bottom-up**),
- **ellenáramlatú tervezést.**

A top-down módszer alapján a **felső vezetés** meghatározza a legfontosabb vállalati célokat, és a főbb keretszámokat, amelyek alapján az irányítás alsóbb szintjein elkészíthetik saját részterveiket.

A bottom-up módszer esetén a tervezési folyamat a szervezet **alsóbb szintjein kezdődik**. A felsőbb szintek elsődleges feladata a tervek összehangolása. A szervezeti célok és a szervezet egészére vonatkozó tervek mindössze a tervezési folyamat befejezésekor alakulnak ki.

Az ellenáramlatú tervezés a top-down és a bottom-up módszer kombinációja. A jellemzően **felülről induló folyamatban a felső vezetés meghatározza a főbb célokat és keretszámokat, az alsóbb szinteken pedig ennek figyelembevételével terveznek**, határozzák meg – saját érdekeik, lehetőségeik figyelembevételével – rész céljaikat. Ezt követően az alsóbb szintek terveit a felsőbb szinteken – tervalku keretében – összehangolják.

# A kontrolling funkciói 1. Tervezés

---

A tervezés időtávja alapján megkülönböztethetünk:

- rövid távú (maximum egy év),
- közép távú (jellemzően 2-5 év),
- hosszú távú (jellemzően 5 éven túl) tervezést.

Más megközelítés alapján beszélhetünk stratégiai, taktikai és operatív tervezésről.

# A kontrolling funkciói 1. Tervezés

---

A tervezés főbb területei a következők:

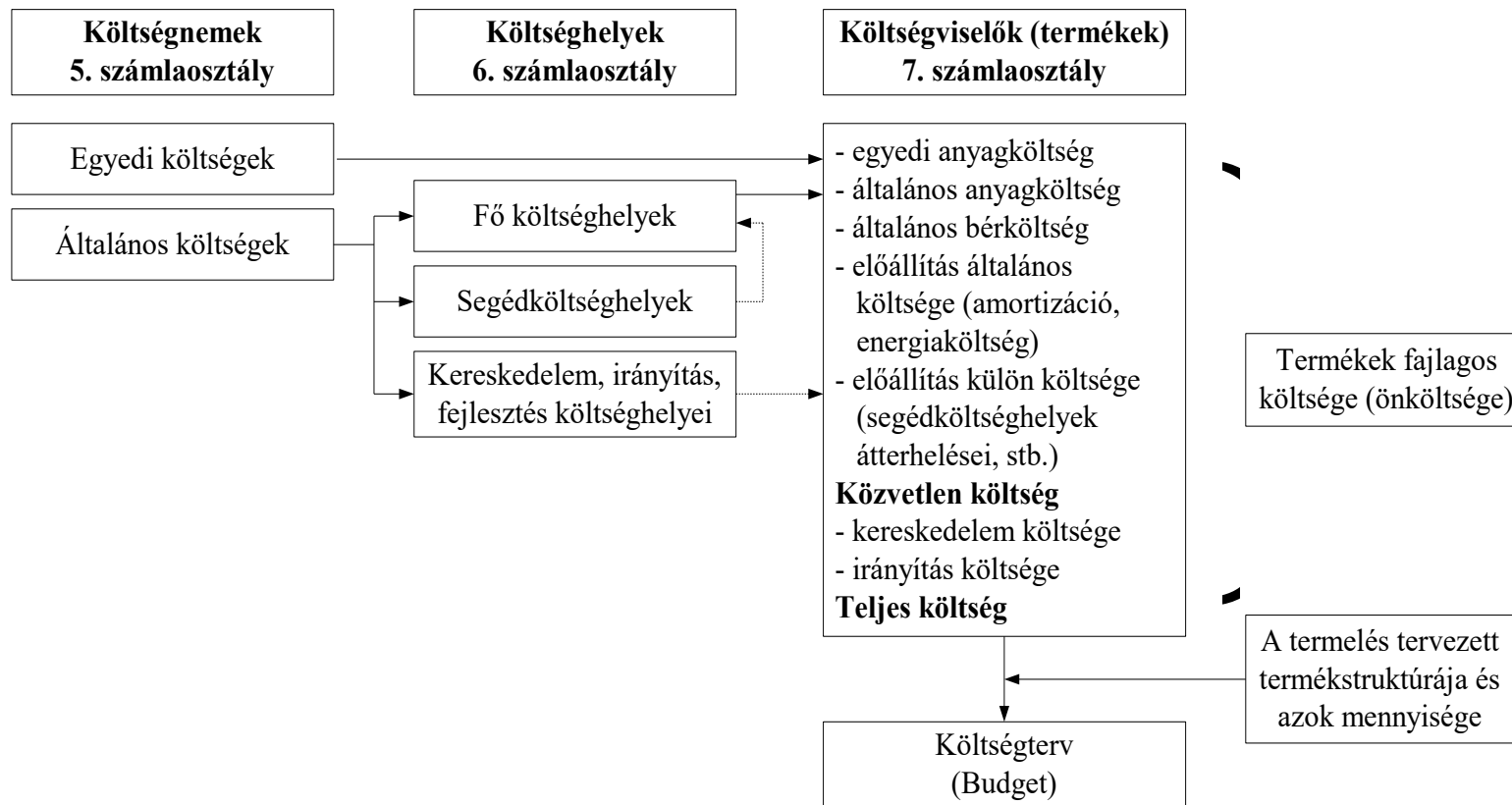
- **teljesítménytervezés,**

A teljesítménytervezést általában a **szervezetek teljesítményének** éves tervezésénél alkalmazzák. A teljesítménytervezés alapja az **erőforrások és a külső igények** figyelembevételével meghatározott értékesítendő termékek naturáliában kifejezett mennyisége. Ha a tervezett teljesítmények mennyiségét megszorozzuk a teljesítményegységek értékesítési árával, akkor megkapjuk a teljesítmények tervezett árbevételét.

- **költségtervezés,**

A klasszikus költségtervezés a **költségnemek, költséghelyek illetve költségviselők** tervezését jelenti. A költségtervezés a költséghelyek költségeinek meghatározásával kezdődik. A termékek várható önköltségének tervezését követően összeállítható a szervezet költségterve.

# A kontrolling funkciói 1. Tervezés



## A költségtervezés főbb lépései a következők:

1. az általános költségek tervezése költséghelyenként,
2. a termék előállítási költségének meghatározása a termék követlen költségei és a felosztott általános költségek alapján,
3. a termék önköltségének meghatározása,
4. a termékszerkezet és a fel nem osztott általános költségek ismeretében meghatározható a szervezet költségterve.

A klasszikus költségtervezés folyamata

(forrás: Körmendi-Tóth, 2002, 38. o.)



# A kontrolling funkciói 1. Tervezés

---

- **eredménytervezés,**

Az eredménytervezés során a **teljesítmény és költségtervekből** indulunk ki. Az árbevételből levonva a költségeket, megkapjuk a vállalkozás eredményét. Amennyiben a költségeket fix és változó bontásban is terveztük, akkor az ÁKFN struktúra alapján a nyereség mellett meghatározható a termék illetve vállalati szintű fedezet is.

- **pénzügyi tervezés**

A pénzügyi tervezés alapja szintén a **teljesítmény és a költségterv**. Leegyszerűsítve a teljesítményeket bevételekké, a költségeket kiadásokká kell alakítani.

# A kontrolling funkciói 2. Mérés és (eltérés)elemzés

---

## Mérés és (eltérés)elemzés

A tényadatok rendelkezésre állását illetően a kontrolling elsődleges feladata nem a mérés elvégzése, hanem olyan **mérési és adattovábbítási rendszer kialakítása**, amelyben az adatok a szükséges időben, megbízható módon, a tervezés során használt struktúrával összhangban, a kíván tartalommal és formátumban rendelkezésre állnak.

A kontrolling eltéréselemzési funkciója középpontjában a terv-tény adatok összevetése áll, azonban az eltéréselemzés történhet többek között

- bázis-tény,
- norma-tény,
- előrejelzett-tény,
- indokolt-tény,
- benchmark-tény relációban is.

# A kontrolling funkciói 2. Mérés és (eltérés)elemzés

---

Az eltéréselemzés során választ keresünk arra, hogy:

- Megalapozott volt-e a terv, elértük-e a kitűzött célt?
- Mekkora az eltérés, az eltérés mértéke igényel-e beavatkozást?
- Milyen okokra vezethetők vissza az eltérések?

## Az eltéréselemzés feladata:

- **a terv/tény adatok összevetése,**
- **a tervszámok megvalósulásának ellenőrzése,**
- **az eltérések elemzésével döntéselőkészítő anyagok, beszámolók készítése a vezetés felé.**

Az eltéréselemzési munka első lépése a tényadatok gyűjtése a tervezés struktúrájának megfelelően. Ezt követően kerül sor a terv-tény adatok összevetésére, az eltérések feltárására, valamint az eltérések elemzésére, vizsgálatára.

Az eltéréselemzés során nem elegendő a különbségek nagyságát vagy százalékos mértékét vizsgálni, hanem az **eltérés okait is fel kell tárni.**

# A kontrolling funkciói 3. Beszámolás és visszacsatolás

## Beszámolás és visszacsatolás

---

**Az eltéréselemzés információinak összegyűjtését** – pl. táblázatok, mutatószámok, grafikonok, interaktív képernyők formájában – **és azoknak a vezetőkhez történő továbbítását nevezük a kontrolling beszámolási rendszerének.** A beszámolási rendszer kialakításánál meg kell határozni:

- a beszámoló felépítését, tartalmát, terjedelmét,
- a beszámolás gyakoriságát,
- a beszámolás formáját,
- a terv-tény elemzés eljárásait,
- a beszámolási rendszer dokumentálását.

A beszámolási rendszerrel szemben követelményként fogalmazódik meg:

- a vezetési szintekhez történő illeszkedés,
- a lényegre törő információk,
- a megbízhatóság,
- a szemléletesség és áttekinthetőség,
- az eltéréseknél a tűréshatár és a várható értékek megjelölése.

# A kontrolling funkciói 3. Beszámolás és visszacsatolás

A beszámolási rendszer támogatja a döntéselőkészítést, a döntést és a végrehajtást. A beszámoló készítés nem öncélú tevékenység, a beszámoló intézkedéseket válthat ki a döntéshozókból, a vezetőkből. A beszámoló alapján megtett intézkedések közül említést érdemel:

- a beavatkozás – tartósan negatív irányba történő eltérés esetén,
- az érdekeltségi rendszer módosítása, illetve
- a napi döntések, munkák támogatása.

A beszámolóból ki kell derülni, hogy az egyes területeken mennyire sikerült elérni a kitűzött célokat, és hol kell utólag beavatkozni. Azaz a beszámoló akciókat váltanak ki. A beszámoló készítés jellemzően az adott szakterület feladata. A kontrolling a beszámolási rendszer kialakításáért és a beszámoló készítés koordinálásáért felel, azaz a kontrollernek kell arról gondoskodnia, hogy

- a megfelelő információk,
- a megfelelő részletezettséggel,
- a megfelelő időpontban,
- a megfelelő helyen, és
- a megfelelő formában rendelkezésre álljanak.