

CONTROLLING A VEZETÉS SZOLGÁLATÁBAN. TÖRTÉNETI FEJLŐDÉS, PERSPEKTÍVÁK

*CONTROLLING, IN SERVICE OF MANAGEMENT. HISTORICAL
DEVELOPMENT, PERSPECTIVES*

BLUMNÉ BÁN ERIKA főiskolai adjunktus

Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar,

Kontrolling-Ellenőrzés Intézeti Tanszék

ZÉMAN ZOLTÁN egyetemi docens

Szent István Egyetem, Pénzügyi- és Számviteli Intézet

ABSTRACT

Controlling is a process, established pursuant to the company's specific characteristics, which is created with the aim to uncover issues within the company and also to find solutions together with its leaders, therefore increase the effectiveness of the company. The significance of Controlling lies in its effective operation, which means among others that continuous, up to date, but filtered, structured and evaluated information is provided to management (decision makers), in order to identify changes and weaknesses in the organisation and also to respond flexibly to changes. This paper aims to illustrate the historical development changes of Controlling, which has gained considerable popularity since 1990s and attempts to map out future perspectives of the profession and professionals.

1. Bevezetés

A tanulmány több szempontból is aktualitással bír. A controlling gyors és példátlan méretű elterjedését figyelhettük meg hazánkban, s most 25 év távlatából felmerül a kérdés, merre tovább controlling? Ezen túlmenően a gazdasági világválság, de az egyébként is egyre komplexebbé váló, gyorsan változó gazdasági és technológiai környezet is indokolja a vállalatirányítási rendszer és gyakorlat rugalmasabbá tételét.

A controlling a vezetéstudomány alága, valamely vállalat egyedi sajátosságai alapján kialakított folyamata, amely azzal a céllal jött létre, hogy feltárja a vállalat belüli problémákat, és arra az adott terület vezetőivel megoldásokat keressen, s eme tevékenység végeredményeként a társaság hatékonyságát minél nagyobb mértékben növelje. A controlling jelentősége abban rejlik, hogy annak hatékony működése során a vállalat vezetése (a döntéshozók) folyamatos és naprakész, de megszürt, strukturált, kiértékelt információkkal rendelkezzen a vállalat gyenge

pontjaival kapcsolatosan és a változásokra, változtatásokra rugalmasan legyen képes reagálni.

A tanulmány céljai:

- A tanulmány általános célja, hogy az 1990-es évektől hazánkban is jelentős népszerűsége szert tett controlling történeti fejlődésének állomásait röviden bemutassa, s ennek mintegy folyományaként a szakma és a szakemberek jelenét, továbbá jövőbeni perspektíváit megkísérelje feltérképezni.
- Bemutassa a controllert mint a menedzsment „business partnerét”, szerepkörét és új típusú felelősségét.
- Felhívja a figyelmet az International Group of Controlling (IGC) ügyvezetésének 2013. január 26-i ülésére, amely alkalommal módosították a controlleri küldetés definícióját.

Alkalmazott kutatási módszerek:

- Releváns szakirodalmak feldolgozása.
- A szerzők személyes közreműködése a magyar controller szakemberek (Magyar Controlling Egyesület – MCE) által létrehozott munkacsoportok kutató, fejlesztő munkájában.
- Részvétel az MCE fennállásának 20. évfordulójára rendezett konferencián (2012. november 8.), amelynek témája „A controlling múltja – jelene – jövője” volt, az itt elhangzott előadások gondolat ébresztőül szolgáltak, így különböző aspektusokból támogatták e tanulmány létrejöttét.
- IFUA Controllingportáljának tanulmányozása, amelynek tudástárában fellelhető több, a témába vágó tanulmány.
- A szerzők saját felsőoktatási intézményében szerzett tapasztalatainak felhasználása; a controlling szakközgazdász képzés résztvevőivel folytatott kvalitatív mélyinterjúk.

2. A controlling történeti lépcsőfokai, fogalmi meghatározásai

A controlling az államháztartási kincstárnoki funkcióból alakult ki, majd az ipari forradalom idején terjedt el az Amerikai Egyesült Államokban. (Itt nem foglalkozunk külön a controlling szó etimológiai vizsgálatával, ez megtalálható pl. Horváth Péter (2011) vagy Roland Rollberg (2012) munkáiban.) Vállalatvezetési funkcióként a XX. század első felében bontakozott ki. Alkalmazása az 1931-ben megalakult Controller's Institute of America elnevezésű intézethez kapcsolódik, mely a controllingot „management controll system”-nek nevezte. Az Egyesült Államokban bevezetett controlling előzménye a vezetéselmélethez köthető. A szervezetnek, mint nyílt rendszer dinamikus egyensúlyának létrehozásához a környezettel való kapcsolatát kell elemezni. Mindez a rendszer működésének megtervezését és szabályozását jelenti.

Az I. világháború után a vállalati méretek növekedése, diverzifikációja és területi széttagoltsága miatt, szükségessé vált a vállalati struktúrák felülvizsgálata,

ezért felelősségi és elszámolási egységeket kellett kialakítaniuk. A vállalati vezetés koordinációs tevékenységét támogató központi egységeket hoztak létre, megteremtve a pénzügyi és ellenőrzési rendszert és külön választották a stratégiai és operatív feladatokat is. Az 1920-as évektől az amerikai nagyvállalatoknál divíziók létrehozásával próbálták megoldani a koordinációs gondokat. Az irányítás gyakorlati segédeszközzé vált a controlling.

A controlling kontinentális európai fejlődése az 50-es és a 60-as évekre tehető. Magyarországon a controlling új vezetési funkció, elterjedése az 1990-es évtől figyelhető meg.

A mai értelemben vett menedzsment kontroll megalkotása Anthony (1989) nevéhez fűződik. Anthony szerint a menedzsment kontroll az a folyamat, amelynek során a menedzserek a szervezet tagjait befolyásolják a szervezeti stratégia végrehajtása érdekében. Anthony a kontrollt vezetői tevékenységnek tekinti és összekapcsolja azt a vállalati célok elérésével. Ez a meghatározás Anthony (1965) jóval korábbi munkáinak kiforrott eredményeként értelmezhető (például az, hogy vezetői tevékenységről van szó, illetve önmagában a controller több mint egyszerű könyvelő, már az 1965-ös munkájában is megjelenik) (Brühl, 2012).

Jelentős előrelépése volt Kaplan –Norton (1998): Balanced Scorecard, mint kiegyensúlyozott mutatószám rendszer modelljének kidolgozása. A controlling alapvetően a divizionális szervezeti formák önelszámoló felelősségű szervezetek létrejöttéhez és a számítástechnikai, informatikai háttér megteremtéséhez köthető.

A controlling elterjedése Magyarországon az 1990-es évek elejére tehető, melynek tényerése összefüggésben van a lezajló gazdasági átalakulással, a környezeti változások dinamikájának növekedésével. A folyamatot tovább erősítette a privatizáció során hazánkba betelepülő multinacionális cégek megjelenése valamint hazai vállalkozások alapítása, átalakulása. A controlling koordinációs eszközként támogatta az átalakulásokat.

Horváth Péter (1997) Controlling: a sikeres vezetés eszköze című művében az alábbiak szerint határozta meg a controlling fogalmát: a controlling a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja. Ez a megfogalmazás azonban jóval korábbi, Horváth már alkalmazta ezt a meghatározást (Horváth, 1978), mint ahogy ez például Brühl (2012) controlling könyvéből is kiderül. A controlling céljaként a szerző a vezetés koordináló, reagáló és adaptációs képességének fenntartását jelöli meg a vállalati célok megvalósítása érdekében. Ez az ún. funkcionális közelítése a controllingnak.

Spremann K. (1992) tevékenységi alapon közelít a controllinghoz, ennek alapján a controlling a tervezési és beszámolási rendszer kialakítását és a vezetői döntésekhez szükséges információkat hangolja össze.

A „menedzsment-kontroll” kifejezést a controlling fogalmával szinonimaként használják Dobák et al. (1998), hasonlóan Spremann vélekedéséhez, ők is a vezetés és a controlling elválaszthatatlan kapcsolatáról írnak.

Schwalbe (1995) szerint a gyakorlatban a controlling üzemgazdasági értelemben a gazdasági folyamatok stratégiai és operatív tervezéséhez és végrehajtásához szükséges bázisinformációk megszerzését, értékelését, rendszerezését és értelmezését jelenti.

Véry (2004) úgy ítéli meg, hogy a controlling fogalma alatt a legtöbben elsősorban az úgynevezett „pénzügyi controllingot” szokták érteni, amely főleg a pénzügyi számvitel adataiból táplálkozik és az eredményszámításra, a költség-elemzésekre, a pénzügyi mutatók elemzésére, a tulajdonosok részére készítenő beszámolókra fókuszál.

Az International Group of Controlling (IGC) 2004-ben megjelentetett közleményében a controlling alatt a menedzsment és a controller együttműködését értelmezi.

3. A controlling fogalmi rendszerének fejlődése

Összességében mindegyik fogalmi meghatározás közös jellemzője, hogy a controllingot nem azonosítja az ellenőrzéssel, kiemeli a vállalati célok elérését, minden szerző fontosnak ítéli meg a koordinálást. Tehát a controlling lehetővé teszi, hogy a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás ne izolált rendszerként működjön, hanem egymásra épülve, egymással szoros kapcsolatban támogassák a vállalati célok elérését.

Albrecht Deyhle szerint a controlling fogalma három lényeges jellemzőt foglal magában: a célorientált irányítást, a controller és a vállalatvezető folyamatos együttműködését, valamint az analitikus módszerek és a soft tényezők együttes alkalmazását. A változás napjainkban főleg a kiszélesedő, nagyobb terjedelmű feladatok (stratégia, kockázatkezelés, fenntarthatóság), a jövőorientáltság (pl.: korai jelzőrendszer kiépítése), illetve a controller átalakuló szerepe (proaktivitás, közös felelősségvállalás) mentén tapasztalható. Új vonás a controlling területet egységesebben, „controlleri közösség“-ként (controller community) kezelő szemlélet. (Gänßlen et al, 2012)

4. Controlling a vezetés szolgálatában

A controllerek a vezetők kontroll tevékenységét jellemzően a következő kiemelt területeken támogatják: a menedzsmentkontroll rendszerek tervezésével és működtetésével, a pénzügyi jelentések és beszámolók összeállításával, teljesítményértékelő beszámolók készítésével és elemzésével, a belső ellenőrzési és számviteli kontrollfolyamatok felügyeletével, a controllingszervezet munkatársainak képzésével. (Anthony – Govindarajan, 2007. pp 118.)

Az elmúlt években a controller a menedzsment partnere, „business partner” lett, a controlling a vezetést céljai elérésében, annak teljes szélességében, átfogóan támogatja. A controllerek különféle módon támogathatják a vállalatvezetőket. Olyan feladatok elvégzésével, mint például a tervezési folyamat megszervezése,

információk rendelkezésre bocsátása, nagy terhet vesznek le a vezető válláról. A szakértői teamekben üzemgazdasági szakértőként közreműködhetnek. Tanáccsal szolgának arra vonatkozóan, hogy a gazdaságtalan, vagy csak részérdekeket figyelembe vevő döntésektől álljon el a vezető, arra törekedve, hogy a vállalatirányítás racionális alapjait biztosítsák. „Ugyanakkor az is lényeges, hogy ez a támogatás minden vezető számára „testre szabottan“, egyedileg, ne pedig sémák szerint történjen, figyelembe véve a vezetők eltérő üzemgazdasági tudását, eltérő preferenciáit és eltérő tapasztalatait.” (Gänßlen et al 2012, pp 3.) A controller szakembernek is felelősséget kell vállalnia a célok eléréseért, emiatt proaktivitás kell jellemezze a vállalatvezetés kiegészítő partnereként.

Ha a controlling szakemberek átfogóan kívánják támogatni a vállalatvezetőket, képességek széles skálájával kell rendelkezniük, melyek alapvetően hat lényeges kompetenciát érintenek. Ezek a kompetenciák már a klasszikus szerepkörben is megfogalmazódtak, ugyanakkor egy business partner controller számára még nagyobb jelentőséggel bírnak. Az analízáló képességet és a biztos, elmélyült módszertani ismereteket, a szilárd személyiséget, az üzleti terület átfogó ismeretét, a magatartási ismereteket mind birtokolnia kell a controllernek, illetve általános jellemzőivé kell váljanak. Kiemeljük a kommunikációs képességet – mint hatodik kompetenciát – jelentőségét tekintve, ugyanis aki nem képes mondandóját, eredményeit közvetíteni, az elbukik a business partnerségben. Gyakran ez a terület szorul leginkább fejlesztésre a jó gazdasági szakemberek eszköztárában.

5. Controlling koncepció és szabályozókör

„A döntéshozóknak egyre rövidebb idő alatt kell reagálniuk a gyors változásokra – a vállalat hajóját akkor is kormányozni kell, ha a látótávolság minimális. Ennek következtében egyre inkább nő az igény a gyorsan elérhető irányítási információk iránt, melyek nem csak konzisztensek, hanem emellett a változásokat idejekorán transzparenssé teszik.” (Kieninger, 2012. pp 34.)

Az olyan klasszikus eszközökre, mint üzleti tervezés változatlanul szükség van, csak már nem éves időtávban, mert üzemgazdaságilag nem kellőképpen kifejezőek és kevésbé részletes formában, mint eddig. Gyakorta alkalmaznak a tervezési ciklusok közben rövidtávra szóló, például féléves, negyedéves, illetve gördülő, vagy részlegesen gördülő előrejelzéseket (rolling forecast), melyek segítségével a vállalatvezetés informálódhat a lényeges változásokról és időben dönthet a szükséges beavatkozásokról.

6. Örökös megújulás, jövőbeni perspektívák

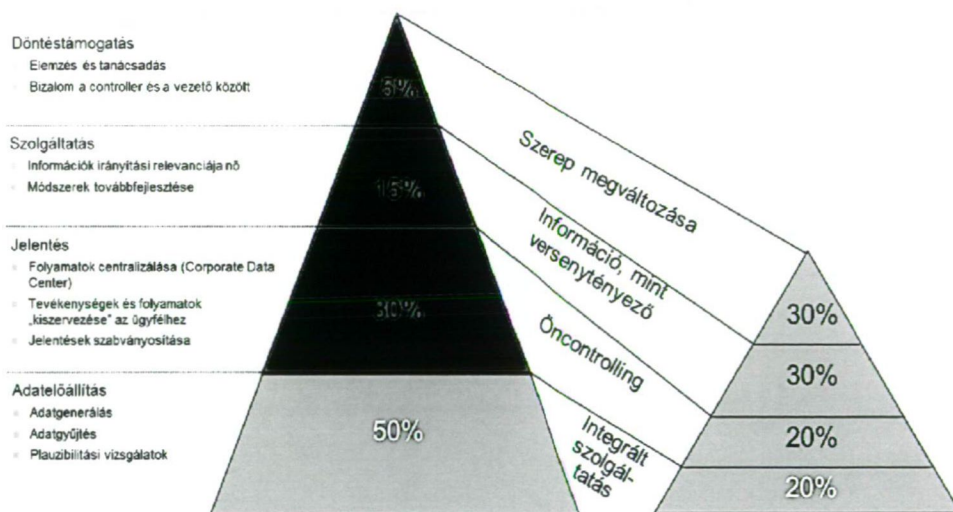
A controlling megújulásának figyelemre méltó, igen lényeges állomása volt az International Group of Controlling (IGC) ügyvezetésének 2013. január 26-i ülése, amely alkalommal módosították a controlleri küldetés definícióját. A transzparenncia megteremtése helyett a szervezeti teljesítmény javítása került a középpontba. Ennek következtében nincs többé különbség az angolszász és az európai controlling felfogás között, mert a középpontba mindkettő a Corporate Performance Managementet, vagyis a szervezeti teljesítmény javítását helyezi. (International Group of Controlling, 2013)

Ennek szellemében a controllerek legfőbb funkciói a controlling folyamat menedzselése, a jövőbe tekintő koordináció, a célok és tervek integrálása a szervezet minden szintjén, a gazdasági racionalitás képviselése a szervezet egyfajta közgazdasági lelkiismereteként, mindezen túlmenően feladatuk a controlling rendszerek fejlesztése és az adatok minőségének biztosítása. Tanulmányunk céljainak megfelelően kiemeljük ez utóbbi funkció ellátását, amely azt jelenti, a controllerek fejlesztik és gondozzák a controlling rendszereket, biztosítják az adatok minőségét és gondoskodnak a döntésekhez szükséges információkról.

A controllerek szerepe szükségszerűen változni fog, összességében csökkenés és azon belül a hagyományoshoz képest a tevékenységek hangsúlyában is jelentős átstrukturálódás várható, ahogyan ez az ábrán is látszik.

1. ábra: A controllerek szerepe megváltozóban van

Figure 1. The role of controllers are changing



Forrás: Bodnár V. előadásanyaga, MCE Konferencia, Budapest (2012. 11. 08.)

A controlling egészét, a controlling rendszert kell folyamatosan jobbitani, ezután kell gondolnunk az építőkövekre. Az eszközökre, a módszerekre, a technikákra, és a benne résztvevőkre. A controllerre. Kell, hogy legyen a controlling rendszerén belül egy „fejlesztési funkciókör” is. Beépített módon, folyamatosan tökéletesítsük, finomítsuk az egészet és a részeket egyaránt.

A controlling működésének alapfeltétele az orgver – szoftver – hardver összhangja. Az operatív controlling eszközrendszere: vezetői számvitel, informatikai támogatás, controlling apparátus. Elemzési módszerek (SWOT, BSC, benchmarking, stb.). Területei: piac, értékesítés, rendelésállomány/fizetőképesség/ fedezet/ eredmény, befektetések finanszírozás, és minden, ami a felső vezetés elvárásaiból adódik (ad-hoc elemzések). Egy vállalkozásnak a külső környezeti tényezők és a belső sajátosságok figyelembevételével kell kialakítania saját, a szervezetében leghatékonyabban működő controlling-rendszerét, hiszen nincs egy konkrét modell, melyet alkalmazhatunk. Hatékony csak az a controlling rendszer lehet, amelyet a stratégiai célok és az azokat szolgáló folyamatok kontrollálására alakítanak ki. Önmagában a controlling rendszerek nem lendítik fel az üzletet. Nélkülük azonban az üzleti hatékonyság nem bontakozhat ki. (Véry Z. 2012)

A controlling mechanizmus kiépítése nem egyszeri, hanem folyamatos fejlesztési folyamat, amely hozzásegít ahhoz, hogy egy-egy fejlesztési ciklus eredményeként egyre jobb irányítási mechanizmussal rendelkezünk. Nem kell a tökéletességre törekedni, a lehetőségek figyelembe vételével az elfogadható megoldási változatok közül a legjobb megvalósítására kell törekedni és ezt a fejlesztési ciklust bizonyos időközönként fejlettebb szinten meg kell ismételni (fejlesztési spirál). A controlling kialakítás egy változtatás-menedzselési feladat, amelynek bevált forgatókönyvei vannak. Számos eszköz, technika, informatikai megoldási elem, máshol bevezetett példa áll rendelkezésre. Azonban adott környezetben, adott vállalatvezetői törekvések mellett tényleges teljesítményjavulást eredményező controlling mechanizmust a controlling koncepció nyílt megtárgyalása és elfogadása nélkül aligha remélhetünk. A controlling fejlődésének féke lehet a rugalmatlanság, a szervezeti tagok passzivitása, az új gondolatokat elnyomó formális szabály-centrikusság, a bürokratizálódás, a működési sebesség lelassulása

7. Konklúzió

A vállalatvezetés számára elengedhetetlen a megfelelő controlling támogatás. A controlling nem csak szabályozás és felügyelet, de koordináció és nyomon követés (monitoring) is. A stratégiai és működési változásokkal a hagyományos controlling tevékenységek újabakkal bővülnek. Új típusú felelősség, szakmai és személyes kompetenciák megléte válnak szükségszerűvé a controlling tevékenység vonatkozásában.

A szakmai szervezetek a controlling tevékenység egységesítésére, standardizálására törekszik. Ennek a célnak jelentős állomása volt az International Group of

Controlling (IGC) ügyvezetésének 2013. januári ülése, amely alkalommal módosították a controlleri küldetés definícióját. Ennek következtében nincs többé különbség az angolszász és az európai controlling felfogás között, mert a középpontba mindkettő a Corporate Performance Managementet, vagyis a szervezeti teljesítmény javítását helyezi.

A szerzők véleménye szerint jól kiépített, hatékony controlling szervezetre, funkciókra a vállalat normál működése során is szükség van, amely megfelelően képes a változásokra reagálni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Anthony – Govindarajan (2007): Management Control Systems. McGraw-Hill Education
2. Anthony, R. N. (1989): The Management Control Function. Boston, Harvard Business School Press
3. Anthony, R. N. (2003): Management Accounting: A Personal History. Journal of Management Accounting Research.
4. Anthony, R. N. (1965): Planning and control systems: A framework for analysis, Boston, Massachusetts: Harvard University Press (28. o.)
5. Brühl, Rolf (2012): Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrollings. Oldenbourg, München
6. Bodnár Viktória (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság. Doktori értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Gazdálkodástudományi PhD. Program
7. Bodnár Viktória előadásanyaga, MCE Konferencia, Budapest (2012. 11. 08.)
8. Chikán Attila (1992): Vállalatgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
9. Dobák Miklós et al. (1998): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
10. Gänßlen, Losbichler, Niedermayr, Rieder, Schäffer, Weber (2012. november): A controlling kulcselemei – az ICV és az IGC értelmezésében Forrás: Controlling Portál [co_kulcselemei_ICV_ICG_allasfoglalas20121218.pdf](http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Controller_controlling_szerepdefiniciok/A_controller_5_feladata_%E2%80%93_nemzetkozi_konszenzus) (letöltve 2013.01.07.)
11. Hanyecz Lajos (2006): A controlling rendszere. Saldo Kiadó, Budapest
12. Horváth, P (1978): Controlling – Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions- und Koordinationsprobleme der Führung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48. Jg., (194-208. o.)
13. Horváth Péter – Dobák Miklós (1990): A controlling a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
14. Horváth, Péter (2011): Controlling. Vahlen, München
15. Horváth, Péter et al (1997): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. KJK, Budapest.
16. International Group of Controlling (2013): A controller 5 feladata – nemzetközi konszenzus. Forrás: http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Controller_controlling_szerepdefiniciok/A_controller_5_feladata_%E2%80%93_nemzetkozi_konszenzus (letöltve 2013. 04. 30.)
17. Internationaler Controller Verein (ICV) és az International Group of Controlling (IGC) (2012): A controlling kulcselemei – közös állásfoglalás. Forrás: http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Controller_controlling_szerepdefiniciok/A_controlling_kulcselemei_az_ICG_es_az_ICV_allasfoglalasa (letöltve 2013. 03. 14.)

- 18.Kaplan – Norton (1998): Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer. KJK. Kft., Budapest.
- 19.Kieninger, Michael (2012): Azzal kell foglalkozni, ami lényeges! – 6 tipp a dinamikus vállalatirányításhoz. Business Intelligence Magazine (március, pp 34-37).
- 20.Körmendi L. – Tóth A. (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. WEKA Szakkiadó Kft.
- 21.Körmendi L. – Tóth A. (2002): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása. Perfekt Kiadó Rt., Budapest.
- 22.Rollberg, Roland (2012): Operativ-taktisches Controlling. Oldenbourg, München
- 23.Körmendi L. – Tóth A. (2006): A controlling elmélete és gyakorlata. Perfekt Kiadó Zrt., Budapest.
- 24.Schwalbe, H. (1995): Controlling az értékesítésben. SALDO Rt., Budapest.
- 25.Sinkovics A. (2007): Költség és pénzügyi controlling. Complex Kiadó Kft., Budapest.
- 26.Spremann, K. (1992): Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen. Gabler Wiesbaden
- 27.Véry Z. et. al (2004): Ágazati és funkcionális controlling. Saldo Rt., Budapest.
- 28.Véry Z. (2012): Controlling – Menedzsment Fórum. Forrás: blog.mfor.hu/controlling