

A controlling és az értékelemzés összekapcsolása, különös tekintettel a felsőoktatási és a gyakorlati alkalmazhatóságra

Dr. Szóka Károly

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Egyetemi docens

kszoka@ktk.nyme.hu

A controlling három alapvető pillére a tervezés, eltéréselemzés és a riportkészítés. Időnként megvizsgáljuk a tényadatokat a tervekhez viszonyítva és ok-okozati összefüggéseket állapítunk meg, hogy javítsuk hatékonyságunkat, versenyképességünket. Az értékelemzés is hasonlóan gondolkodik, csak kicsit más megközelítésben. Az értékelemzés egy fejlesztési módszer, az adott téma funkció-költség összefüggését vizsgálja. Célja a költségek csökkentése és/vagy a funkciók javítása, úgy, hogy a vevők által elvárt minőség és teljesítmény biztosított legyen. Az értékelemzési során is vizsgálják a terv- és tényértékeket, csak fordított logikával, ezen a ponton kapcsolódik össze a két elemzési terület. Mind a két terület lényeges a vállalatok hatékonyságnövelésének szempontjából, így fontos, hogy a felsőoktatás során ezeket a témaköröket – legalább egy alkalommal, egy tárgyként – tanulják a hallgatók.

Kulcsszavak: controlling, értékelemzés, felsőoktatás

The connection between the controlling and the value analysis - in particular with regard in higher education and practical applicability

Károly Szóka PhD.

University of West Hungary Faculty of Economics

Associate professor

kszoka@ktk.nyme.hu

The three basic pillars of the controlling are the planning, the gap analysis and making reports. Those fact-data are being examined compared to plans and causation context is determined to improve our efficiency and competitiveness. The value analysis is thinking similar but a little bit different approach. The value analysis is a development methodology which examines the cost-function connection of the specific topic. Its aim is reduce costs and/or improving functions in order to the customer satisfaction in fields of quality and efficiency. The plan and fact values are examined during the value analysis too but in inverse logic, and the two analytical areas are linked together at this point. Both of these areas are essential for the companies to maximize their efficiency. So that is why learning these topics are important for the students in higher education, at least once, as a subject.

Keywords: controlling, value analysis, higher education

Bevezetés

Tanulmányom első részében (1-3. rész) a controlling és az értékelemzés kapcsolatát szeretném bemutatni, mivel meglátásom szerint ez a két szakterület nagyon hasonló logika alapján működik és sokban segítheti egymást, azaz vannak kapcsolódási pontjaik. A második részben (4. rész) a felsőoktatásban rejlő oktatási lehetőségekre világítok rá, véleményem szerint fontos lenne az értékelemzés oktatása, ha nem is önálló tárgyként – bár véleményem szerint idővel kinövi magát – de a controlling tárgyba beépítve.

1. A controlling

A controlling kifejezést az angol/amerikai 'to control' kifejezésből származtatjuk, amelyet a felügyelni, irányítani, szabályozni, vezérelni szavakkal fordítunk magyarra. A controlling és az ellenőrzéssel standardizálja és biztosítja a szervezeti működési kereteket úgy, hogy megfogalmazzák a célokat és az értékelési szempontokat, ezzel formális keretet adnak a működéshez, erősítik a kézben-tartottság érzetét.

Erre a controllingra – illetve a gondolatmenetére – előbb-utóbb minden cégnél szükség lesz, hiszen a gazdálkodás során eltérésekkel fogunk találkozni, ami az előre nem látható eseményeknek és a nem hatékony erőforrás-felhasználásnak tudható be. Ezen – általában kedvezőtlen – eltérésekre leszünk kíváncsiak, szeretnénk látni az ok-okozati összefüggéseket, a stratégiai és az operatív terveknek való megfelelést.

Elmondható, hogy a controlling mára már sikertörténetté vált, alkalmazása is mind szélesebb körben elterjedt, tulajdonképpen nincsenek is szervezeti korlátai.

A controlling önálló szemlélettel és csak a rá jellemző funkcionalitással, valamint korszerű eszköztárral rendelkezik. Szakszerű és tudományos vizsgálatot biztosít olyan törvényszerűségek feltárásához, amelyek alkalmasak azon módszertani döntés-előkészítési eljárások kialakítására és továbbfejlesztésére, melyekkel a controlling mind hatékonyabban tudja támogatni a szervezetek vezetésének érdemi döntéseit.

A controlling fejlődése a gyakorlati kihívások függvényében magával hozta eszközrendszerének fejlődését is (például banki- vagy marketing-controlling megjelenése, IT megoldások).

2. Az értékelemzés

Az értékelemzés tulajdonképpen egy fejlesztési módszer, amellyel egy vizsgált terület költségének jelentős része megtakarítható a cég számára, a minőség és a teljesítmény elégedettséget biztosító szintjén. A vevői igényeket csak a kívánt szinten elégítjük ki, cél az érték növelése, mely a funkció és a költség összefüggése. Az eredményességét az algoritmus (munkaterv) is segíti [Fodor, 2007.].

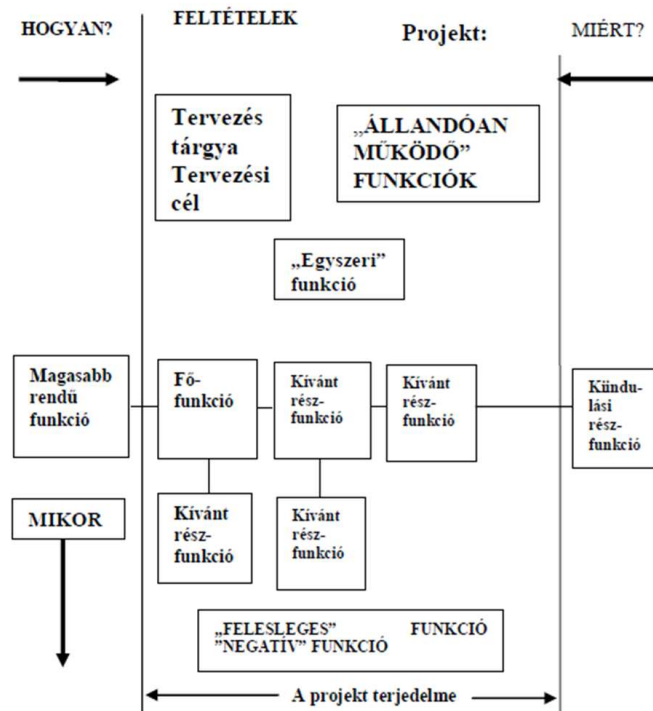
Egy szervezett, csoportos, kreatív problémamegoldó rendszerről van szó, mellyel egyértelmű lesz a funkció, amelyet egy eljárással, termékkel, szolgáltatással, rendszerrel, vagy egy szervezettel viszünk véghez. Az értékelemzés eléri, hogy a funkció-költség kapcsolat megalapozott legyen, azaz a termék elégítse ki a fogyasztó elvárásait, de a cég számára se legyen túl drága. Komplex megközelítésmódjából adódóan feltételezi a speciális és magas szintű szellemi tőkék felhasználását a munka során, megjelenik a szinergiahatás, polihisztor team-ek alakulhatnak ki.

Épít az alkotói bírálatra, de a bírálatot csak akkor alkotó, ha a funkciók és költségek oldaláról feltárja a hiányosságokat, szándéka javító jellegű – ez a 'mondj jobbat' elv – és a megoldás a jövőre irányul.

Az értékelemzést az esetek többségében a gyártmány- és gyártásfejlesztés területén alkalmazzák, mely új lehetőségeket hoz a vállalkozásfejlesztésben, különösen a controllinggal karöltve. Így egy-egy részrendszer kizárólagos fejlesztése helyett a vállalat, mint egész 'rendszer' teljesítményét, hatékonyságát javíthatjuk. Az értékelemzésben magában is megjelenik az innováció, hiszen a fejlődéssel, fejlesztéssel kapcsolatban állandó újítások jelennek meg, és ezek hatással vannak a termelési költségek alakulására, a korszerűbb anyagok, alkatrészek, szerkezeti elemek, szervezési megoldások átvételére.

F.A.S.T. diagram

Az értékelemzés – a költségeken túl – a funkciók elemzésével foglalkozik kiemelten. A funkciókat rendezni kell, tisztáznunk kell, hogy a hierarchiában hol foglal helyet, illetve, hogy nélkülözhetetlen-e vagy sem. A Function Analysis System Technique, azaz a Funkció Elemzési Rendszer Technika egy olyan technika, ami segíti a funkciók elhelyezését egy rendszerben.



1. ábra: A funkciók rendezése a F.A.S.T. diagram segítségével

Forrás: Nádasi-Vágyi [2011]

3. A controlling és az értékelemzés összekapcsolódása – a koncepciók

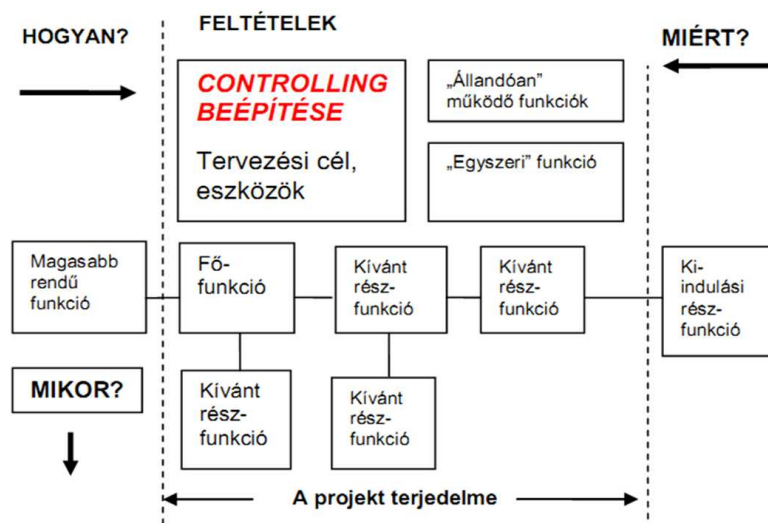
A controlling értékelemzése

A controlling egy, a vállalatvezetést segítő szervezeti alfunkció, így az összes funkcionálisan működő területhez hasonlóan, ennek is javítható a tevékenysége. Első lépésben tisztázni kell, hogy mit igényel a vezetés a controllingtól. Meglévő controlling rendszer esetén, a feladatok, azaz a funkciók végignézése során könnyen kiderülhet, hogy bizonyos tevékenységekre, számításokra nincs is szükség, ez már alpból idő-, illetve munkamegtakarítást jelenthet. Természetesen a feladatok – azaz a funkciók – bővíthetnek is, de nem jár feltétlenül költségnövekedéssel, mivel egyrészt megtakarítások is felléphetnek, másrészt beilleszthetők a már meglévő munkarendbe, munkaidőbe. A funkciók tisztázása után tisztán költségoldalról is meg kell közelíteni a controllingot, azaz valóban szükség van-e akkora humán- és eszközállományra, amely most oda tartozik, ebben például segítséget nyújthat zéróbázisú költségtervezés. Ehhez remekül felhasználható a 'funkció-alkatrész mátrix', illetve annak átalakítása. Annyi ezzel a teendő, hogy az alkatrészek helyére a humán erőforrást, illetve az IT eszközöket írjuk be (szoftverek és hardverek) és megkapjuk a 'funkció-erőforrás mátrix'-ot. A mátrix használata meglátásom szerint indokolt, mivel ezen erőforrások drágák, a controllingosztály működtetése jelentős anyagi áldozattal jár a cég részéről, így alapvető cél

annak hatékony kihasználása. Természetesen az előbbieken vázolt F.A.S.T. diagramot is fel lehet – kell – rajzolni, melyben a szabályok szerint bemutatjuk a funkciókat és azok kapcsolódását, kiderülhetnek párhuzamosan végzett funkciók, felesleges funkciók, és mint egy Gant diagram, időben is vázolja a munkavégzést, illetve annak menetét. Ezt a munkát időnként meg kell ismételni, hiszen a menedzsment elvárásai is változnak, már más feladatokat szánnak a controlling osztálynak, mint korábban.

Az értékelemzés controllingja

Itt tulajdonképpen semmi másról nincs szó, mint az értékelemzési projektmunkák controlling általi támogatásáról.



2. ábra: A controlling beillesztése a F.A.S.T. diagramba

Forrás: saját szerkesztés Nádasi [2011] alapján

Az ábrán látható módon és módszerrel a controlling tevékenységet a funkciók közé illesztjük be, mint az értékelemzési munka elvégzéséhez szükséges támogató tényezőt. A controlling végigköveti az értékelemzési projektet a munkaterv alapján és megadott időközönként (például hetente vagy nagyobb projekteknél havonta) megvizsgálja a projekt állapotát. Bekéri a tényadatokat, és a tervhez viszonyítva megállapítja a lehetséges eltéréseket, például van-e költség- vagy időkorlát-túllépés, hogyan alakul az új/újratervezett termék ára, önköltsége stb. Eltérés esetén felhívja ezekre a projekt és a vállalatvezetőség figyelmét, kedvezőtlen eltérés esetén pedig – felhatalmazás esetén – be is avatkozik. Ha szükséges leállítja a projektet, újragondolják az értékelemzési team-el együtt, folytatás esetén beállítják az új tervértékeket.

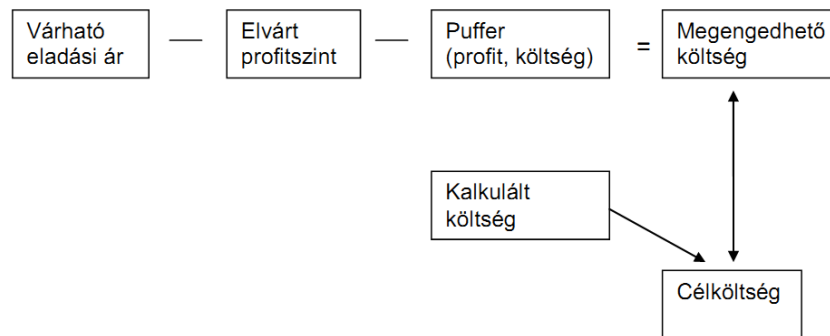
Érték-controlling

Ebben az esetben a controlling értékelemzésbe való folyamatos integrálásáról van szó. Folyamatosan figyelembe veszi a controlling fő kritériumait, ami a célorientáltság, szűk keresztmetszet orientáltság, jövőorientáltság és a költségtudatosság. Az előző esethez képest annyi a különbség, hogy a termék tervezésénél vagy átalakításánál az értékelemzési projekthez felhasználják a különböző operatív controlling módszereket, például a célköltség-számítást (target costing) vagy a folyamat-költség-számítást (activity based costing).

A célköltség-számítás a termék teljes életútjára kiterjedő költségcsökkentési módszer, amelyet már a termék tervezési szakaszában meg kell kezdeni. Ez is az értékelemzésen, pontosabban

az értéktervezésen alapul, melyhez állandó költségcsökkentés és profittervezés kapcsolódik. Nagyon fontos, hogy a releváns vevői igényeket felmérjék és rangsorolják a funkcióséma alapján, azaz olyan alkatrészek/egységek kerüljenek csak bele, melyeknek valós/szükséges és megalapozott funkciója van. Figyelnünk kell a kritikus pontokra, főleg a költségkritikus pontokra.

Alapegyenlete az ár-haszon=megengedett költség, akkor alkalmazzuk, amikor az árt adottságként jelenik meg a piacon, azaz a legtöbb esetben.



3. ábra: A célköltségszámítás logikája

Forrás: Szóka [2012]

A megengedhető költségszint idővel változik, mivel figyelembe kell venni a termék életciklusát, miszerint a versenytársak reagálásával, idővel a termék ára csökkenni kezd. A versenyképesség megtartása érdekében – mivel az ár csökken –, ha nem akarjuk a profitot csökkenteni, akkor a költségeket kell csökkenteni. Vigyázni kell, hogy a költségcsökkentés ne veszélyeztesse a vevői igények kielégítését, azaz az értéknövelés lehet cél, de nem minden áron. Azaz – és itt jelenik meg az értékelemzés – az elvárt funkciókat az elvárt minőségben kell teljesítenünk, még költségcsökkentés mellett is. (Ha találunk felesleges vagy csökkenthető funkciókat, akkor biztos, hogy költséget tudunk csökkenteni.)

A controlling elemző munka a funkciók megvalósításához szükséges költségek minél pontosabb számítására irányul, melynek 'jutalma' a már említett költségkritikus pontok megtalálása. Ebben az esetben azokat a pontokat keressük, ahol a költség nagyobb a vevő, azaz a piaci ár által elfogadható/meghatározott költségnél.

Ha már a tervezéskor kiderül, hogy egy esetleges későbbi piaci ár-csökkenésnél a költségek magasabb szintűek lesznek, mint az 'ár - elvárt profit - puffer' különbség hármasa, akkor a termék bevezetéséről és/vagy gyártásáról le kell mondanunk. Ezzel a – néha kegyetlennek tűnő – megállapítással biztosítja a megtámogatott célköltség számítás, hogy az adott termék önmagában is profitábilis legyen, ezzel segítve a cég versenyképességét és profitját.

A controlling rendszer nagyon jól tudja támogatni az értékelemzést, mivel a controlling adatbázisából, a riportokból sokkal könnyebben, pontosabban és testre szabottabban kérhetőek le a költségadatok mint a hagyományos (pénzügyi)számvitelből. A controlling inkább követi a költségek alakulását, részletezi azokat, bemutatja a keletkezésük okait.

4. A controlling és az értékelemzés megjelenése, illetve összekapcsolása a felsőoktatásban

Azzal mindenki egyetért, hogy a magyar gazdaság egyik fontos mozgatórugója a minőségi és versenyképes felsőoktatás, ennek egyik lényeges eleme, hogy milyen tantárgyakat tanulnak a benne részt vevő hallgatók, pontosabban, hogy milyen ismeretanyagokat sajátítanak el. Pozitív, hogy az államilag támogatott egyetemeken és főiskolák 61%-ban oktatnak controllingot

[Tóth-Zéman]. Mivel a tárgy oktatása már feltételezi, beépíti a pénzügyi és számviteli ismereteket, így az 5. vagy 6. félév előtt nem indokolt a tantárgyi mátrixba való beemelése.

Sajnos az értékelemzéssel kapcsolatban már nem ilyen „rózsás” a helyzet, viszonylag kevés felsőoktatási intézményben oktatják ezt külön ismeretanyag, tantárgy keretében. A Magyar Értékelemzők Társasága támogatásával jelenleg 11 felsőoktatási intézménynél folyik az értékelemzés oktatása¹. [Nádasdi-Keszi-Szeremlei]

Az értékelemzés oktatása könnyen kibővíthető lenne, javasolható, hogy az intézmény vegye fel a kapcsolatot a Magyar Értékelemzők Társaságával, ahol nyitott kapukra találhatnak, és rövid időn belül elindítható a képzés. Erre jó példa a soproni helyszínű Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kara, ahol Nádasdi Ferenc Professor Úr segítségével már 2011-óta folyik értékelemzés oktatás, mely AVS tanfolyammal és vizsgával zárul. Ennek indokoltságát az is mutatja, hogy a hallgatók tevékenyen részt vesznek az órákon és a hallgatók kb. 30%-a elvégzi a tanfolyamot, azaz látják benne a perspektívát.

Az értékelemzés témaköre, gondolkodásmódja, az órai példák, az esettanulmányok és a beadandó kisebb projekt-munkák csökkenti a hallgatók órai passzivitását, kihozza a fiatalok új gondolatait, azaz török a fejüket. Személy szerint nekem csak pozitív tapasztalatom volt a diákokkal kapcsolatban. Nyilván nincs minden diáknak „akkora” alkotóképessége vagy nincsenek feltétlenül világmegváltó ötletei, de azok a diákok is zökkenőmentesen csatlakoztak be a projektmunkákba.

Ha az adott oktatási intézmény nem is vállalja fel, hogy az értékelemzést külön tárgyként oktatja – gondolnunk kell az akkreditációs és egyéb feltételekre is – ez a témakör az elméleti részben taglaltaknak megfelelően a controlling tárgyba beépíthető. Meggyőződésem, hogy ha ez megtörtént, a félévek alatt a nagyfokú idegenkedés csökken, az ismertsége nő. Jó megoldás lehet erre, egy helyi értékelemzési projekt elvégzése, bemutatása. Nem kell egyből „nagy dologra” gondolni, jó kezdő projekt lehet pl. a büfé, mint „a javítási lehetőségek tárháza”. A két tárgy, illetve témakör oktatásával és összekapcsolásával csak emelni lehet az oktatási intézmény és nem utolsó sorban a hallgatók minőségét, szaktudását.

Összefoglalás

A controlling és az értékelemzés hasonló, jobbitó, ok-okozat kereső logikával működő témakör, tudományág. Láthattuk, hogy a két szakterület jól illeszkedik egymáshoz, mindkét szakterület tanulhat a másiktól, illetve beilleszthető a másikba. Ezek alapján végiggondolva, a controlling viszonylagos elterjedtségét látva az oktatásban indokolható az értékelemzés beemelése a felsőoktatásba. Talán első lépésként a controlling tantárgy részeként, majd önállóan oktatva.

Sok támadás éri a felsőoktatási intézményeket az irányból, hogy az oktatás merev, a tananyagok kötöttek, a kreativitást elnyomják, illetve, hogy kevés az esettanulmány. Ezek a „vádak” kivédhetőek ezzel, illetve egy abszolút gyakorlatias tárggyal, tárgy-résszel bővíthet a minőségi oktatás.

Irodalomjegyzék

Fodor Árpád (2007): *A munkás, de csodálatos értékelemzés*. Budapest, MicroVA Fejlesztő Bt.
Nádasdi Ferenc – Vágyi Ferenc Róbert (2011): *Gazdasági elemzés és értékelemzés*. Sopron, Gazdasági Tudásközpont Alapítvány Kiadó
Nádasdi Ferenc – Keszi-Szeremlei Andrea (2007): *A tudomány közvetlen alkalmazása a társadalmi-gazdasági működés fejlesztésében*.

¹ Az előírásoknak megfelelő hallgatók megszerezhetik a SAVE International elsősztintű nemzetközi minősítését (AVS: Associated Value Specialist – értékelemző teamtag).

http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/VEABtanulmányok/nadasdi_keszi.pdf (letöltve: 2014. szeptember 5.)

Szóka Károly (2014): A controlling és az értékelemzés kapcsolata. Sopron, "Felelős társadalom, fenntartható gazdaság" Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete
Tóth Antal - Zéman Zoltán (2014): A controlling integrálódása az oktatási szférában. VIII. Soproni Pénzügyi Napok, CD kiadvány, Sopron, megjelenés alatt