

Szabó Zoltán László - Gácsi Roland - Szőke Brigitta

A controlling alkalmazási lehetőségei az építőipari kkv-k-nál

Zoltán László Szabó - Roland Gácsi - Brigitta Szőke

The Applicability of Controlling at the SMEs in the Construction Industry

Összefoglalás

Modellünket elsősorban építőipari kis- és középvállalkozások számára állítottuk össze, ágazat specifikus jellemzők alapján. Ezek az alacsony alaptőkével történő megalapítás és szűk korlátok közt mozgó likviditás. E faktorok miatt nélkülözhetetlen a gyors információszolgáltatás, illetve a működőképességre és a finanszírozási kérdésekre történő összpontosítás.

Ezért pár egyszerű elemmel kívántam segíteni azon építőipari kisvállalkozások vezetőinek/tulajdonosainak a gazdasági döntéseit, akik cégükben nem rendelkeznek önálló controlling szervezettel, viszont a megfelelő üzleti folyamatokhoz, a nyereséges működéshez szükségük van könnyen és gyorsan átlátható vezetői információkra a likviditás fenntartása érdekében.

Kulcsszavak: a cél, ágazati specifikumok, mérleg, tőkeellátottság, készpénzgazdálkodás

Summary

This model was created mainly for those SMEs from the building industry which have such industrial specialties like low capitalization and tight liquidity. Due to these factors the fast management information system and the focus on operational and financial issues are essential. Based on the facts mentioned above I have tried to provide a technical assistance for the owners/CEOs of these SMEs. Although they have no controlling department they need the fast information flow to support their business processes and to base their decisions aiming for a profitable operation and a sustainable liquidity.

Keywords: aim, industrial specialties, balance sheet, asset management, cash management

Modellünket elsősorban olyan építőipari kis- és középvállalkozások számára állítottuk össze, amelyeknél elsősorban az alábbi jellemzőket kell figyelembe vennünk. Ezen jellemzők összegyűjtése részben az ágazat specifikus ismereteim alapján, másrészt gyakorlati tapasztalatok alapján történt.

Pénzügyi-számviteli részleg nélkül vagy igen alacsony létszámú ilyen munkatársi gárdával dolgoznak. Sok esetben a számviteli-pénzügyi tevékenységet kiszervezik más, erre specializálódott cégekhez.

Alapvetés, hogy a controlling tevékenység nem szervezhető ki, így ezen feladat elvégzését a

vállalkozáson belül kell végrehajtani. Figyelembe véve azt a tényt, hogy ezzel a feladattal nem szakképzett kontroller foglalkozik, törekedni kell a riportok átláthatóságára, egyszerű szerkezetére és arra, hogy lehetőleg minél nagyobb fokú automatizmust alakítsunk ki.

Ezek a vállalkozások is, mint a magyar KKV-k többsége, alacsony alaptőkével kerültek megalapításra és likviditásuk is eléggé szűk korlátok között mozog. Ezek a faktorok megkövetelik a gyors információszolgáltatást, illetve a működőképességre és a finanszírozási kérdésekre történő összpontosítást..

A fentiek fényében modellünk elsősorban azokra az elemekre koncentrál, amely controlling eszközökkel a vállalkozás talpon maradása biztosítható, illetve ha már működik, akkor profit termelő képessége javítható.

A FŐBB VIZSGÁLATI ELEMEEK:

1. A mérleg, ennek alapösszefüggései, illetve az adatok horizontális és vertikális elemzése
2. A tőke, a tőke ellátottság vizsgálata
3. A készpénz gazdálkodás vizsgálata

A MÉRLEG

A cég sikerességének értékelésére szolgáló egyik nagyon fontos eszköz a mérleg.

Alapvető fontosságú, hogy a cég vezetője/tulajdonosa értse és megértse a mérleg fontosabb összefüggéseit, hisz csak így lehet világos képe vállalkozása helyzetével. Emiatt alapvető követelmény a controllinggal foglalkozó személy irányába, hogy ezeket a tartalmakat és összefüggéseiket megfelelően egyszerű szerkezetben, világosan és átláthatóan tudja prezentálni a vezető/tulajdonos felé, úgy hogy az külön magyarázat nélkül is megfelelő információ tartalommal bírjon számára.

Ezt elősegítendő, főleg likviditási szempontokat figyelembe véve javasoljuk alkalmazni a következő excel táblázatot, amely a számvitelben, illetve pénzügyekben kevésbé járatos vezető/tulajdonos számára is viszonylag érthetően mutatja be a mérleg vonatkozó elemeit (1. ábra) annak érdekében, hogy megfelelő megfelelő döntéseket hozhasson, illetve átlássa ezen döntések jövőbeni kihatásait vállalkozása működésére, finanszírozási vonatkozásaira..

	Forgó eszközök	Rövidlejáratú kötelezettség	
Most készpénzzé tehető	Készpénz	Munkavállalók	Most kell fizetni
	Követelések	Szállítók	
	Készlet	Hatóságok	
		Bankok, pénzüintézetek	
Később tehető készpénzzé	Befektetett eszközök	Hosszúlejáratú kötelezettség	Később kell fizetni
	Föld, telek	Bankok, pénzüintézetek	
	Épület, egyéb ingatlan		A jövőben kell majd fizetni
	Gépek, berendezések	Saját tőke	
	Tulajdonosok		

Forrás: Witt, F. I.–Witt, R.: *Controlling kis- és középvállalatok számára* Springer Verlag Budapest, 1994.

Alapvető követelmény a vállalkozás működőképessége szempontjából a mérleg „egyensúlyi állapota”, amit az eszköz- és forrásoldal egyezősége/ egyenlősége tud csak biztosítani. Viszont az nem mellékes, hogy ez az egyensúly milyen mérlegelemek mellett alakul ki.

Könnyen belátható, hogy a „források rendelkezésre bocsátói” rövidebb vagy hosszabb időtávon belül vissza kívánják kapni az általuk nyújtott hitelt.

Ezek visszafizetése annál könnyebben, egyszerűbben és gyorsabban tehető meg, minél likvidebbek az eszközeink, azaz a lehető leggyorsabban és legkönnyebben válthatók pénzeszközre, hisz minél nagyobb a likviditás, annál kisebb veszteséggel tudja a vállalkozás az aktuális kötelezettségeit teljesíteni. Egyszerű példával élve, nem mindegy, hogy a 10 millió forintos szállítói kötelezettséget egy 10 millió forintos berendezés eladásával és annak ellenértékével fizetünk ki vagy az a 10 millió forint készpénzben a rendelkezésünkre áll.

A mérlegadatokat megfelelő értelmezése a fenti táblázat alapján segítséget nyújt a cég vezetőjének/tulajdonosának a megfelelő gazdasági döntés meghozatalában. A mai napig sok cég esik abba a hibába, hogy egy rövid robbanásszerű prosperitási időszakot követően ezen sikerek eredményét ingatlanok vásárlására, impozáns székhelyépítésre fordítja, s majdan ha likviditási problémákkal szembesül jelentős veszteséggel kénytelen azon túladni vagy sok esetben fizetéképtelenné válik és a hajdan sikeres vállalkozás eltűnik a sülylesztőben.

A fent említett alapösszefüggések értelmezése mellett a gazdasági folyamatok megalapozott

értékeléséhez elengedhetetlen, hogy horizontálisan és vertikálisan is elemezzük az egyes gazdasági eseményeket rögzítő adatokat. Míg a *horizontális vizsgálat* elsősorban az alapvető trendeket mutatja, jelezve a célkitűzések teljesülését, addig a *vertikális vizsgálat* azonos időszakon belüli összefüggésekre mutat rá, jelezve a vállalkozás állapotát vizsgálat időpontjában

A *horizontális vizsgálat* formái:

- Az aktuális tényadatok összevetése az előző évi, negyedévi, havi bázis időszak tényadataival.
- A terv és tény adatok összevetése egyrészt a már elmúlt időszakkal, másrészt pedig extrapolálása a soron következő időszakra.

A horizontális vizsgálat által feltárt összefüggések választ adnak azokra a kérdésekre, hogy a cég a stratégiaileg kijelölt úton halad-e, fejlődési üteme és iránya megfelel-e az elvártaknak, illetve működése egyensúlyi helyzetet teremt-e. Fontos az eredmények megfelelő értelmezése is, hiszen adott esetben a terv-tény adatok eltérése, belső ellentmondások mutathatnak pozitív tendenciákat is, de ugyanakkor előjelei lehetnek nagyobb problémáknak is.

Egy dolog fontos, amit már korábban is megfogalmaztunk, hogy az eszköz- és forrásoldal elemeinek változása ne befolyásolja negatívan a cég likviditási helyzetét..

A *vertikális vizsgálat* formái:

1. **A mérleg főbb elemeinek néhány vertikális összefüggése:** (az alábbi táblázaton keresztül vizsgálhatjuk)

2. táblázat A mérleg elemek főbb összefüggései

Megnevezés	e Ft	Megnevezés	e Ft
Készpénz		Rövidlejáratú bank hitel	
Vevő követelések	0	Szállítói tartozások	
tartalék kétes követelésekre		Egyéb rövidlejáratú kötelezettség	
Nettó követelés		Összes rövidlejáratú kötelezettség	0
At nem hátrútható költségek és ráfordítások			
Folyamatban levő munkák (ki kell számlázni)		Hosszú lejáratú hitel	
Tartalék a „át nem hátrútható költségekre”			
Nettó kibocsátandó számla	0	Jegyzett tőke	
Szállítóknak adott előlegek		Nettó kibocsátandó számla- a folyamatban levő munkákra	
Összes „forgó eszköz”	0	Eredmény	
		Saját tőke	0
Befektetett eszközök			
Eszközök	0	Források	0

Forrás: Witt, F. I.–Witt, R.: Controlling kis- és középvállalatok számára Springer Verlag Budapest, 1994.

Az eszközök és források likviditásának prioritása alapján kicsit változtattam a mérleg struktúráján, de ez a controlling szempontú átrendezés a jobb megértést célozza. Az egyes elemekhez némi magyarázatot is fűztem.

(1) Nettó követelés: olyan kiszámlázott tételeket tartalmaz, amelyek pénzügyi rendezését biztosra vesszük. Ugyanakkor célszerű tartalékot képezni a kétes követelésekre. Ez azokat a vevő követeléseket tartalmazza, ahol nem biztos, hogy a vevő rendezni tartozását (hajlandóság hiánya, reklamáció, stb.). Több mint 10 éves építőipari tapasztalatom alapján célszerű minimum 10% tartalékot képezni az aktuális kintlévőségekre, de a 15% sem eltúlzott mértékű..

(2) Nettó kibocsátandó számla: a folyamatban levő munkák befejezését követően kerülnek kiszámlázásra a megrendelők felé. Ezeknél a tételeknél számításba kell venni a megrendelő felé nem érvényesíthető költségeinket

(elvégzett, de meg nem rendelt pótmunka, vitatott többletfeladatok, az építőipari normától eltérő erőforrás felhasználás, stb.) Ebben az esetben is tapasztalatok alapján célszerű %-os biztonsági tartalékot képezni az ilyen felmerülő veszteségekre.

(3) Nettó kibocsátandó számla: megjelenésének oka a forrás oldalon, hogy controlling értelmezésben a tőke ellátottságot jelzi, a még ki nem számlázott ráfordítások (idő, illetve költség) figyelembe vételével

2. **A különböző mutatószámok és ráták**

alkalmazása: Ezeket táblázatba foglaltam és közülük 2 fontosat röviden magyaráztam is, bár alapvetően ezen mutatók beszédesek és könnyen értelmezhetők.

- a.) A likviditási ráta megmutatja a forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek arányát, azaz kifejezi, hogy az adott cég mennyire tudja kötelezettségeit (bérek, szállítói számlák, járulékok, adók és illetékek, stb.) nagy

biztonsággal teljesíteni. A vállalkozás megbízhatóságát jelzi, meghaladja a 2:1 arányt, de mindenképpen célszerű a hányadosnak 1-nél nagyobbak lennie. Minél nagyobb 1-nél ez a hányados, annál jobban tudja kezelni a cég a váratlan pénzügyi nehézségeket.

- b.) A likviditási gyors ráta még pontosabb információt adhat az aktuális pénzügyi helyzetről, mivel csak azokat az eszközöket vesszük számba, amelyeket ténylegesen azonnal mozgósíthatunk (ide tartozik a készpénz, a forgalomképes papírok, vevő követelések- csökkentve a kétes követelésekkel). Magyarán a Forgóeszközök-Készletek/ Rövid lejáratú kötelezettségek hányadosáról beszélünk. Könnyen belátható a fentiek értelme, hisz akár folyamatban lévő munkák ellenértékének beszedése, akár készletek (kész- és félkész termékek, alapanyagok) értékesítése időt vesz igénybe, illetve sok esetben némi veszteséggel realizálható, ezért ennél a mutatónál nem vehető figyelembe. Fontos megemlíteni, hogy ezen hányados célszerű minimuma az 1, de kívánatos az ennél nagyobb érték a cég likviditásának fenntartása érdekében. A fentiek fényében különös odafigyelést igényel mind a számlázási, mind a szerződéskötés egyrészt vevői, másrészt szállítói oldalon, mert könnyen előfordulhat, hogy míg a cég vevőitől 30-60-90 napra kapja meg a pénzét, addig szállítóit 8-15-30 napra fizeti ki. Ez a gyakorlat jelentős likviditási problémát okozhat (főleg ha a hozzáadott érték kisebb hányadú) és ilyenkor külső idegen források bevonása szükséges, ami

egyrészt költséges másrészt pedig más mutatók romlását idézi elő..

- c.) Célszerű lehet az iparági standardokhoz való hasonlítás is, az ún „benchmarking”, amelyek során azt vizsgáljuk, illetve értékeljük, hogy cégünk adott gazdasági eseményre vonatkozó számai mennyire felelnek meg az átlagnak vagy attól mennyire térnek el negatív/pozitív irányba. Ezt követően már vizsgálni tudjuk, illetve vizsgálnunk kell az eltérés okait, illetve azok megszüntetésének lehetőségeit (negatív eltérés esetén) vagy további növelésüket (pozitív eltérés esetén). Ugyanakkor a komplex mérlegelemzéshez is alkalmazhatjuk a benchmarkingot a vállalkozás iparági pozicionálásához, értékeléséhez. A teljesség igénye nélkül felsorolva pár ilyen elem, amit célszerű lehet iparági szinten összehasonlítani.:

- A személyi jellegű ráfordítások %-os aránya a nettó árbevételből.
- A folyamatban levő munkák kiszámlázásának aránya a vevők felé.
- A vevő követelések pénzügyi rendezettségének aránya.
- Az adózás előtti eredmény és a nettó ár bevétel aránya
- A vevő követelések és a folyamatban levő munkák együttes értéke és a nettó árbevételek aránya.
- Az összes kötelezettség kevesebb, mint az eredmény x%-a.
- Az összes kötelezettség valamint vevő követelések és a folyamatban levő munkák együttes értékének a hányadosa.

3. táblázat A főbb pénzügyi mutatószámok		adatok E Ft-ban				
Mutatószámok	Képzése	Előző időszak		Tárgyidőszak		Változás
		(E Ft)	(%)	(E Ft)	(%)	(%)
Befektetett eszközök aránya	Befektetett eszközök	0	0,00	0	0,00	0,00
	Eszközök összesen	0		0		
Forgóeszközök aránya	Forgóeszközök+Aktív időbeli elhatárolások	0	0,00	0	0,00	0,00
	Eszközök összesen	0		0		
Saját tőke aránya	Saját tőke	0	0,00	0	0,00	0,00
	Összes forrás	0		0		
Kötelezettségek aránya	Kötelezettségek	0	0,00	0	0,00	0,00
	Összes forrás	0		0		
Tőke multiplikátor	Eszközök összesen	0	0,00	0	0,00	0,00
	Saját tőke	0		0		
Tőke forgási sebessége	Nettó árbevétel	0	0,00	0	0,00	0,00
	Saját tőke	0		0		
Likviditási mutató I. (Current ratio)	Forgóeszközök	0	0,00	0	0,00	0,00
	Rövid lejáratú kötelezettségek	0		0		
Likviditási mutató II. (Quick ratio - gyors ráta)	Forgóeszközök-készletek	0	0,00	0	0,00	0,00
	Rövid lejáratú kötelezettségek	0		0		
Likviditási mutató III.	Pénzeszközök+Értékpapírok	0	0,00	0	0,00	0,00
	Rövid lejáratú kötelezettségek	0		0		
Likviditási mutató IV.	Pénzeszközök	0	0,00	0	0,00	0,00
	Rövid lejáratú kötelezettségek	0		0		
Saját tőke hatékonysága	Adózott eredmény	0	0,00	0	0,00	0,00
	Saját tőke	0		0		
Árbevétel arányos üzleti eredménye	Üzemi (üzleti) eredmény	0	0,00	0	0,00	0,00
	Nettó árbevétel	0		0		
Tőkearányos üzleti eredmény	Üzemi (üzleti) eredmény	0	0,00	0	0,00	0,00
	Saját tőke	0		0		
Eszközarányos üzleti eredmény	Üzemi (üzleti) eredmény	0	0,00	0	0,00	0,00
	Összes eszköz	0		0		

Forrás: Dimenzió Számítástechnikai Kft. és PSK Könyvvizsgáló Labor Kft.: Éves beszámoló sablon 2004

A TŐKE

Egy vállalkozás, illetve tulajdonosai számára mindig fontos kérdés a cég tőkével való ellátottsága. Könnyen belátható ennek jelentősége, hisz alultőkésíttség esetén a vállalkozás állandó pénzhiánnyal küzd, a működéshez, a különböző gazdasági folyamatokhoz, a pénzügyi teljesítésekhez állandó pénzigénnyel küszködik, amit első sorban külső forrásokból, jellemzően bankhitelekkel tud orvosolni. Ez rontja a cég jövedelmezőségét, a forrás oldal struktúráját és egyéb negatív következményei lehetnek. Ugyanakkor, ha felültőkésített az adott vállalkozás, akkor a tulajdonosok számára csökken a pénzügyi jövedelmezősége, a pénz alternatív költsége magasabb lesz számukra.

Az optimális tőke nagyság meghatározásához véleményem szerint, szakirodalmi forrásokat feldolgozva három fő szempontot célszerű figyelembe venni:

- A pénzeszközök elégségesek legyenek a vevőkövetelések számlázása és pénzügyi rendezése közötti időszak

kötelezettségeinek rendezésére (bérek, adók, járulékok, szállítók, stb.).

- A szezonalitással is számolni kell, elsősorban a Fix Költségeket figyelembe véve.
- Határkötség- határhaszon számítások a cég dinamikus fejlődése során, illetve az ezzel kapcsolatos költség és bevétel növekedés időbeli eloszlásának vizsgálata is fontos finanszírozási szempontból..

A fentieket figyelembe véve egy egyszerű táblázat segítségével meghatározható tőkeigény, illetve ebből kiindulva az esetleges, addicionálisan bevonásra kerülő tőke mértéke. Készpénz szükséglet a kiadások fedezetére, ha a számlázási ciklus átlagosan 90 nap

A készpénzgazdálkodás

A vállalkozásokra általában, de a kis- és közép vállalatokra kiemelten jellemző az optimális készpénzgazdálkodás szükségessége, ami egyszersmind az egyik tényezője a sikeres működésnek.

4. táblázat A tőkeigény meghatározása

Megnevezés	e Ft/év
Bevételek	100 000
Ráfordítások	80 000
Eredmény	20 000
1. Készpénz szükséglet 90 napra (80,000 / 365×90)	19 726
2. Készpénz a szezonális ingadozások lefedésére (becslés)	1 000
3. Készpénz a dinamikus növekedés lefedésére (becslés)	3 000
Összesen	23 726
Jegyzett tőke	15 000
Addicionális tőke igény	8 726

Forrás: Controlling Akadémia anyagai IFUA Horváth és Partner Kft

Már a korábbiakból is kitűnt, hogy a KKV-k többsége nem rendelkezik jelentős készpénz többlettel. A pénzáramok bizonytalanok, ez a hektikusság elsősorban a bevételekre jellemző, szezonális és volatilitás figyelhető meg, miközben a kiadások általában konstansok és időben jól meghatározhatók. A folyamatos működés érdekében ezen időszakok finanszírozásának áthidalására 2 lehetőség áll fenn, egyrészt drága külső források (jellemzően banki hitelek) bevonása, másrészt pedig egy

kézenfekvő belső eszköz, a megfelelő készpénzgazdálkodás áll rendelkezésre.

Ennek egyik alapvető mérőszáma a pénz forgási sebességének megállapítása (a forgási sebesség kifejezi azt az időt, ameddig a vállalkozást átlagosan finanszírozni kell), illetve az egyes folyamatok tekintetében a csökkentése, amivel elérhetjük azt, hogy egy adott egységnyi pénz a saját vállalkozásunk számára dolgozzon és ne idegen cég működését finanszírozza.

5. táblázat A pénz forgási sebességének meghatározása

	e Ft
Folyamatban levő munkák (beleértve a nem számlázható időre képzett tartalék)	11 000
Vevő követelések	17 000
Nem számlázott költségek és ráfordítások	2 000
Összesen	30 000
Átlag havi bevétel (100000 eFt / 12 hónap)	8 333
Forgási sebesség (30000 eFt / 8333 eFt) hónap	3,6

Figyelembe véve az előző pont adatait (éves bevétel) a fenti táblázatban foglalt konkrét példa azt mutatja, hogy majd 4 hónap telik el addig, amíg a cég pénze befolyik.

Természetesen a forgási sebesség ezen értékének helyes értelmezéséhez, illetve a folyamatok megfelelő változtatásához szükség

6. táblázat A forgási sebesség mélyebb felbontásban

Megnevezés	hónap	számítás
Vevő követelések	2,04	17000/8333
Folyamatban levő munkák	1,32	11000/8333
Nem számlázott költségek	0,24	2000/8333
Összesen	3,6	

van még mélyebb bontásra, az alábbi táblázatnak megfelelően.

Elemelve az adatokat látható, hogy a hangsúlyt a már kiszámlázott vevő követelések „behajtására” kell helyezni, hiszen a cég a számlázást követő 60 napon túl jut a pénzéhez.

Ugyanakkor a folyamatban lévő munkákra vonatkozó számlakibocsátás gyakoriságát is növelni kell, hisz ott is majd 40 nap telik el. E kettő elem együttes csökkentésével jelentősen lerövidíthető az az idő, amíg a vállalkozást finanszírozni kell, így a cég pénze nem a

megrendelőnek dolgozik, hanem a tulajdonosoknak.

Összefoglalva pár egyszerű elemmel kívántam segíteni azon építőipari kisvállalkozások vezetőinek/tulajdonosainak a gazdasági döntéseit, akik cégükben nem rendelkeznek önálló controlling szervezettel, viszont a megfelelő üzleti folyamatokhoz, a nyereséges működéshez szükségük van könnyen és gyorsan átlátható vezetői információkra a likviditás fenntartása érdekében.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1.] Brealey/Mayers: Modern vállalati pénzügyek Bankárképző, (1992.)
- [2.] Controlling Akadémia anyagai IFUA Horváth és Partner Kft.
- [3.] Dimenzió Számítástechnikai és Szolgáltató Kft. és PSK Könyvvizsgáló Labor Kft: Éves beszámoló sablon (2004)
- [4.] Horváth és Partner: Controlling (Út egy hatékony controlling rendszerhez) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, (1997.)
- [5.] Kleinbackel, H: Pénzügyi és likviditárirányítás Saldó (1993.)
- [6.] Ladó László: Vezetői információrendszer – controlling – Számvitel, adózás és vállalkozás (3. fejezet) Lang Kiadó Budapest, (1991.)
- [7.] Witt, F. I.–Witt, R.: Controlling kis- és középvállalatok számára Springer Verlag Budapest, (1994.)
- [8.] Zéman Z. – Fónagy Á.Péter: A vezetői számvitelen alapuló vállalati értékmerési módszerek összevetése a stratégiai controlling gyakorlatában. In: Tóth Antal (szerk) Gyakorlati controlling: Magyarországi vállalkozások és intézmények controlling kézikönyve. Bp. WEKA Szakkiadó: RAABE Tanácsadó és Kiadó (2000.) pp.1-21.
- [9.] Zéman Zoltán: A controlling szerepe a vállalkozások irányításában, valamint a várható fejlesztési lehetőségek. (1998.) Disszertáció