

Vezetői számvitel a vállalkozásban

Az Önadózó 2009/10. számában egy kisvállalkozás, egy fodrászat esetében vizsgáltuk meg, hogy hogyan segítheti a működés hatékonyabbá tételét a fedezet elemzése. Láttuk, hogy hogyan lehet olyan vezetői számviteli eredménykimutatást készíteni, amelyből könnyen kiderül a tulajdonos számára, hogy mik a gyenge pontok. Miért volt érthetőbb a tulajdonos számára a vezetői számviteli eredménykimutatás a hagyományosnál? Egyrészt olyan fogalmakat használt, amelyeket naponta használ a vállalkozás és szerkezetében is a vállalkozás szerkezetéhez igazodott. Másrészt a vállalkozás költségeinek viselkedését is figyelembe vette, külön mutatva az értékesítéssel együtt változó, és az attól független költségeket.

Fedezeti szintek egy nagyvállalat esetén

A fentieket egy nagyvállalat esetén is elmondhatjuk. Mostani cikkünkben a változó költség szemléletű eredménykimutatás egy lehetséges megvalósítását mutatjuk be. Ehhez a kontrollernek két fő problémát kell megoldania.

a. Az eredménykimutatás szerkezetének kialakítása, fedezeti szintek

A cég bonyolultabb szerkezetéhez igazodó eredménykimutatást kell készíteni – a legtöbb nagyvállalat több lépésen keresztül osztja fel közös működési költségeit, annak érdekében, hogy az egyes részlegek, üzletágak önálló eredményét ki tudja számolni. A változó költségek és a fedezet több szintjét is érdemes megkülönböztetni. Gondoskodni kell arról is, hogy a fő sorok mögött az adatok a kellő részletezettséggel rendelkezésre álljanak.

b. Motivációs rendszer, felelősség és könyvelés kapcsolatának megnyugtató rendezése

A dolgozók, vezetők motivációja, vagy még konkrétabban: jutalma szempontjából is fontos, hogy milyen eredményt „hoz ki” a vezetői számvitel rendszere.

Bár mindez egyszerűen hangzik, a napi kontrolleri gyakorlatban mégis állandó konfliktusok forrása, sosem csinálhatjuk elég jól, mindig van mit javítani a rendszeren.

Többféle megoldás létezik. Az egyik lehetséges módszer, hogy fedezeti kimutatást készítünk, a fix költségeket pedig egyáltalán nem osztjuk fel. Így az egyes részlegek vezetői nem a profitért, hanem csak a megtermelt fedezetért felelnek, a fix költségeket pedig a vállalat egésze szintjén követjük csak. Ezt hívják változó költség vagy határköltség módszernek, angolul „marginal costing”-nak. Mielőtt a részletekbe belemennénk, fontos megérteni azt a sajátos filozófiát, szemléletet, ami a határköltség módszer mögött van. Ennek illusztrálására lássunk egy költői példát.

Arany János és a határköltség

Ez a lakás, hol én most (tillárom haj!) pusztítom a papírost (tillárom haj!) havonta 80 e Ft-ba kerül. Emellett még havi 120 ezer Ft „működési” költségem van. Tegyük föl, hogy ezért a cikkért 20 ezer Ft-ot kapok a kiadótól, és három napomba kerül,