

## Controlling Világ

23. szám

2004. február 26.

\*\*\*\*\*  
**Tartalom**  
\*\*\*\*\*

### Controlling

- [1. Beyond Budgeting utazás – Szabaduljunk meg a keretgazdálkodás „béklyóitól”? \(H\)](#)
- [2. Végre egy projekt, amely 1-2 év alatt megtérülhet: vállalatirányítás újrászervezése \(H\)](#)
- [3. Mit mond Norton+Kaplan a nem anyagi erőforrások döntő szerepéről? \(E\)](#)
- [4. A bankok jövedelmezőségének javítása ügyfélérték-számítás segítségével \(H\)](#)
- [5. Mi különbözteti meg a piaci értéküket növelő cégeket az értékvesztőktől? \(E\)](#)
- [6. A német controllerek optimistán tekintenek a 2004-es évre \(D\)](#)

### Informatika controllingja

- [7. Az információ-technológia controllingjáról \(E\)](#)
- [8. Költségcsökkentési stratégiák IT controllereknek \(D\)](#)

### Controlling informatikája

- [9. Integrációs kihívások az üzleti intelligencia megoldásokban \(H\)](#)

### Kávészünet

- [10. Üzleti racionalitásról és irracionálisról egy Nobel-díjas szemszögéből \(E\)](#)

### IFUA

- [11. Value Based Mangement versus Balanced Scorecard – 2004.03.09.](#)
- [12. Európa Értünk – Tapasztalatsere az önkormányzatok uniós támogatásáról – 2004.03.31.](#)
- [13. Üzleti intelligencia – üzleti integráció szeminárium– 2004.03.25.](#)

### Vicc

- [14. A hónap controller vicce](#)

\*\*\*\*\*  
**Controlling**  
\*\*\*\*\*

#### 1. Beyond Budgeting utazás – Szabaduljunk meg a keretgazdálkodás béklyóitól? (E)

Vajon mennyiben könnyítene a vállalatirányítás helyzetén, ha megszabadulhatna a keretgazdálkodás romboló hatásaitól? A Beyond Budgeting azt hirdeti, hogy többre van szükség a javítgatásnál. A szervezeti teljesítmény menedzselésének megújításában szerintük a relatív mutatók alkalmazása, a radikális decentralizáció, valamint az utasításon és ellenőrzésen alapuló kontroll leváltása játssza majd a kulcsszerepet.

Dr. Peter Bunce, a Beyond Budgeting Kerekasztal nemzetközi kutatási konzorcium európai régióért felelős programigazgatója hazánkban először a tavalyi Budapesti Controlling Fórumon mutatta be koncepciójukat. Most a Beyond Budgeting mozgalom két alapítójával, Robin Fraserrel és Jeremy Hope-pal közös cikkéből **magyar nyelven először a Controlling Portálon** ismerhetik meg olvasóink részletesen a **módszertan alapvetéseit**, illetve a **legújabb gyakorlati tapasztalatokat**.

Cikkünket a márciusban induló, neves hazai szakértőket megszólaltató Beyond Budgeting virtuális kerekasztal felvezetéseként is ajánljuk olvasóink figyelmébe!

[http://www.controllingportal.hu/index.php?doc=tk\\_t&t=6&d=211](http://www.controllingportal.hu/index.php?doc=tk_t&t=6&d=211)

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*

#### 2. Végre egy projekt, amely 1-2 év alatt megtérülhet: vállalatirányítás újrászervezése (H)

Az interjút a Napi gazdaság újságírója készítette Radó Istvánnal a szakszerűtlen vezetés okozta károkról és az irányítás újrászervezéséről. Az apropó a napokban rendezett konferencia, a SEM Fórum volt.

<http://www.ifua.hu/index.php?levelid=8&cikkid=219&parentid=75>

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*

#### 3. Mit mond Norton+Kaplan a nem anyagi erőforrások döntő szerepéről? (E)

Jürgen Daum interjúja David Norton professzorral – a közelmúltban megjelent Strategy Maps című könyv kapcsán – a nem-anyagi jellegű erőforrások jelentőségéről. A szerzők azt hangsúlyozzák, hogy az "új gazdaság" követelményeinek való megfelelésben a döntő sikertényezők az emberi erőforrások, az informatika és a szervezetben rejlő erők a stratégia mentén.

<http://www.competence-site.de/controlling.nsf/f00c699376165af0c1256d20003482a2/5f20e05e4fd3d70dc1256b80005da98d!OpenDocument>

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*

#### 4. A bankok jövedelmezőségének javítása ügyfélérték-számítás segítségével (H)

Melyek vállalata valóban értékes ügyfelei? Milyen jellemzőkkel bírnak ezek az ügyfelek lakóhely, életkor, nem, termék stb. szempontból? A válaszokat megadó módszertan: az ügyfélérték-számítás eszközeit és lehetőségeit már a korábban ajánlott cikkekből is megismerkedhették Olvasóink. Ezúttal egy magyarországi tapasztalattal színesített tanulmányt ajánlunk figyelmükbe: Huba Eörs, az IFUA Horváth & Partners partnere egy hazai bank példáján keresztül mutat be egy jövőorientált ügyfélérték-számítási rendszert, beszél a megvalósítás gyakorlati nehézségeiről és kiaknázható üzleti hasznokról.

[http://www.controllingportal.hu/index.php?doc=tk\\_t&t=13&d=212](http://www.controllingportal.hu/index.php?doc=tk_t&t=13&d=212)

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*

#### 5. Mi különbözteti meg a piaci értéküket növelő cégeket az értékvesztőktől? (E)

19 ország 100 vállalatának pénzügyi vezetőjét kérdezték meg a sikeres piaci szereplés titkáról! A felmérés kétoldalas összefoglalója ingyenes és érdekfeszítő

olvasmány, a tanulmány teljes szövegét azonban csak kisebb díjazás ellenében ismerhetik meg az érdeklődők.  
<http://smr.mit.edu/past/2004/smr4521d.html>

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*  
**6. A német controllerek optimistán tekintenek a 2004-es évre (D)**

A magyarországi befektetők 40%-át a német vállalatok teszik ki, s gazdaságunk alakulására jelentős hatással van a német gazdasági helyzet, illetve az arra vonatkozó várakozások. A Nemzetközi Controlling Egyesület „Controller's E-News” hírlevelében megjelent körkérdés eredménye szerint a controllerek több mint fele gazdasági fellendülésre számít az idei években. A linken a felmérés pontos eredményeiről, részleteiről olvashatnak!

<http://www.competence-site.de/presse.nsf/4b4cbfb4df7542cdc1256a0d003a534f/b6577556f817b8c4c1256e240043162f>

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*  
**Informatika controllingja**  
\*\*\*\*\*

**7. Az információ-technológia controllingjáról (E)**

Az informatika hozamai és költségeit firtató cikkek sora arra enged következtetni, hogy az utóbbi időben elszaladtak a nem mindig indokolható informatikai ráfordítások. A Bettermanagement szerkesztője szerint 2004. a szolgáltatási szintek éve lesz. Az informatikai támogatás tekintetében kritikus vállalati folyamatok – főképp, ha azok a vevőkkel közvetlen kapcsolatban vannak – rendkívül érzékenyvé váltak a folyamatos és hibátlan szolgáltatás fenntartására.

<http://newsletters.bettermanagement.com/cgi-bin21/DM/y/edLb0BlamG0uw0SP10Ax>

E témában még számos cikket találnak az érdeklődők:

**Informatikai hatékonyság és üzleti érték**

<http://www.bettermanagement.com/Library/Library.aspx?a=9&LibraryID=7572>

**Informatikai költségkeret és megtérülése**

<http://newsletters.bettermanagement.com/cgi-bin21/DM/y/edLb0BlamG0uw0SPm0Ay>

**Az automatizált vállalkozások és az adatközpontok megtérülése**

<http://newsletters.bettermanagement.com/cgi-bin21/DM/y/edLb0BlamG0uw0SPn0Az>

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*  
**8. Költségcsökkentési stratégiák IT controllereknek (D)**

Arthur D. Little cikke az informatikai vezetők költségcsökkentési stratégiák kialakítása során felmerülő feladatait vázolja fel. Az informatikai terület a legtöbb vállalatban erős költség kontroll alatt működik. Meg kell teremteniük a megfelelő informatikai támogatást a vállalati célok eléréséhez, miközben be kell tartaniuk költségkereteiket, sőt, gyakran költségcsökkentési programokat is végre kell hajtaniuk. A költségcsökkentési stratégiák kialakításának kiindulópontja a költségek áttekinthetőségének megteremtése – ebben, és a költségcsökkentési intézkedések hosszú távú eredményességében nyújt segítségek a vezetőknek az IT-controlling.

<http://www.competence-site.de/presse.nsf/4b4cbfb4df7542cdc1256a0d003a534f/b6577556f817b8c4c1256e240043162f>

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*  
**Controlling informatikája**  
\*\*\*\*\*

**9. Integrációs kihívások az üzleti intelligencia megoldásokban (H)**

Ahogy a vállalatvezetők információs igénye is szerteágazó lehet, ugyanúgy különböző célú és rendeltetésű üzleti intelligencia megoldások illetve eszközök állnak rendelkezésre. Egy bizonyos vállalati méreten és megoldásporfólión túl természetesen merül fel ezen megoldások és eszközök integrálásának követelménye. „Integrálnivaló” van elég, sőt nem is csupán egyetlen szinten. Ez azonban a gyakorlatban korántsem bizonyul egyszerű feladatnak.

Szesztay Gábor írásával egy olyan cikksorozatot kívánunk elindítani, mely áttekinti az üzleti intelligencia megoldások kifejlesztése során felmerülő integrációs problémákat és a lehetséges megoldásokat.

[http://www.controllingportal.hu/index.php?doc=tk\\_t&t=16&d=213](http://www.controllingportal.hu/index.php?doc=tk_t&t=16&d=213)

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*  
**Kávészünet**  
\*\*\*\*\*

**Érdekes írások a controlling világának határáról!**

**10. Üzleti racionalitásról és irracionálisról egy Nobel-díjas szemszögéből (E)**

Daniel Kahnemann és Vernon L. Smith 2002-ben megosztott közgazdasági Nobel-díjat kaptak munkásságukért. Kahnemann – aki szakmáját tekintve pszichológus – a lélektan eszközeivel vizsgálta a helyzetértékelési és a döntéshozatali folyamatot olyan bizonytalan helyzetekben, mint az üzleti döntéshozatal, az üzleti kockázatok kezelése. Olvassák el Michael Schrage vele készített interjút!

<http://www.strategy-business.com/media/file/03409.pdf>

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*  
**IFUA**  
\*\*\*\*\*

**11. Value Based Management versus Balanced Scorecard – 2004.03.09.**

A korábban meghirdetettől eltérő időpontban, március 9-én kerül megrendezésre szemináriumunk, mely a teljesítménymenedzsment elmúlt évtizedének két legsikeresebb megközelítését, az **értékorientált vállalatirányítást** (Value Based Management, VBM) és a **kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámszámrendszer**en keresztül történő vezetést (Balanced Scorecard, BSC) vizsgálja.

A két megközelítés elméleti-módszertani ismertetése mellett a résztvevők a két koncepció sikeres gyakorlati megvalósításának magyarországi példáit is megismerhetik. A szeminárium első részében a két megközelítés között feszülő ellentéteket hozzuk felszínre, melyeket a nap második felében igyekszünk feloldani.

<http://www.ifua.hu/index.php?levelid=6&cikkid=213&parentid>

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

\*\*\*\*\*  
**12. Európa Értünk – Tapasztalatcsere az önkormányzatok uniós támogatásáról – 2004.03.31.**

Elérkezettnek látjuk az időt, hogy a hazai és a nemzetközi gyakorlati tapasztalatok alapján megvitassuk, hogy a velünk együtt csatlakozó, vagy a korábban csatlakozott országok és Magyarország önkormányzatai, illetve hazánk legnagyobb kereskedelmi bankja milyen lépéseket tettek, illetve tesznek a támogatások sikeres lehívásáért, és ez milyen eredménnyel járt, illetve fog járni.

A szemináriumon egy osztrák, szlovák és egy magyar város vezetője, az MTA Regionális Kutatások Központja főigazgatója mutatja be és értékeli a sikeres integráció és a hatékony forrásszerzés érdekében tett lépéseket és az önkormányzatok előtt álló további feladatokat. Az OTP érintett vezetője a kereskedelmi bankok szerepét vázolja fel a források megszerzésében, felhasználásában és a fenntartható működés biztosításában. Tegye fel kérdéseit szakértőinknek!

<http://www.ifua.hu/index.php?levelid=6&cikkid=234&parentid=24>

\*\*\*\*\*

### 13. Üzleti intelligencia – üzleti integráció szeminárium – 2004.03.25.

Az "üzleti intelligencia" látja el a döntéshozókat a szervezetük megértéséhez, menedzseléséhez és irányításához szükséges információval. Ennek az "ellátási láncnak" a feladata, belső tartalma végül is a "nyers" adatok információvá alakítása. A lassan másfél évtizedes fejlődés azt eredményezte, hogy az erre szolgáló eszközök éretté váltak, a szállítói piac letisztulása is a végéhez közeledik. Új kérdések azonban mindig felmerülnek, s ezek közül ma az egyik legaktuálisabb az, hogy egyazon szállító általános eszközkészletét célszerű-e használni, vagy inkább próbáljunk meg integrálni több szállítótól származó, de egy-egy részfeladat megoldására legalkalmasabbnak bizonyult eszközöt?

Szakmai szemináriumunkon az üzleti intelligencia alkalmazások kiépítése, bevezetése során felmerülő leggyakoribb integrációs feladatokat, illetve ezek gyakorlati megoldási lehetőségeit mutatjuk be elméleti előadásokon, hazai és nemzetközi vállalati példákon keresztül.

<http://www.ifua.hu/index.php?levelid=6&cikkid=220&parentid=24>

\*\*\*\*\*

Vicc

\*\*\*\*\*

### 14. A hónap controller vicce

Az alábbi történetet **Oros Péter olvasónktól (GFT WebSolutions) kaptuk**. Köszönjük!

#### A bártulajdonos, a könyvelő és a mogoró

##### **Könyvelő:**

Azt mondd, hogy eztán mogorót is kínálsz, mert hogy egyes vendégek hiányolták. De meggondoltad, hogy mibe kerül neked egy kis zacskó mogoró?

##### **Bártulajdonos:**

Hogy mibe kerül? Nem kerül ez nekem semmibe. Tiszta haszon. Ez nyilvánvaló. Fizettem 2500 forintot egy tárolórekeszért, amiben kiteszem. Maga a mogoró 6 forint zacskónként és eladom 10-ért. Eladok 10 zacskót hetenként, 12 és fél hét alatt megkeresem a tároló árát. Ezt követően 4 forintot keresek zacskónként. Minél többet adok el, annál többet keresek.

##### **Könyvelő:**

Ez egy régmódi és hamis szemlélet. Szerencsére a modern számvitel kínál nekünk egy sokkal pontosabb eljárást, ami segít, hogy felfoghassuk ennek a témának a bonyolultságát.

##### **Bártulajdonos:**

!!??

##### **Könyvelő:**

Vegyük szemügyre a dolgot közelebbről. Ezt a mogorókérdést, mint az üzleti tevékenységed részét kell megvizsgálnunk. Biztosítanod kell, hogy viselje a rá eső általános költségek megfelelő részét! A mogorónak viselnie kell az üzlethelyiség bérletének, a villanyszámlának, a fűtésnek, a berendezések amortizációjának, a szakács és a felszolgáló fizetésének... bizonyos százalékát!

##### **Bártulajdonos:**

A szakácsnak? Jól hallottam, azt mondtad, a szakácsnak? Mi köze van a szakácsnak a mogoróhoz? Még azt se tudja, hogy mogorót vettem!

##### **Könyvelő:**

Legyünk precízek. A szakács a konyhában van, ahol az ételek készülnek, az ételek vonzzák a vendégeket és éppen a vendégek azok, akik igénylik a mogorót.

Emiatt kell a szakács fizetésének egy részét ráterhelned a mogoróra (ahogy saját személyes jövedelmed egy részét is). Itt van, készítettem neked egy költségelemzést, ami azt mutatja, hogy a mogorónak pontosan 127.800 forintot kell fedeznie az általános költségekből.

##### **Bártulajdonos:**

Mit mondasz? Hogy 127.800 forint általános költséget terheljek a mogoróra?

##### **Könyvelő:**

Lehetünk még pontosabbak is! Mert hogy valójában a számok még magasabbak: hozzájön még a hetenkénti ablakpucolás, a naponkénti padlófelf mosás, a szappan a mellékhelyiségbe és csokoládé a rendőrnek. Ha ezeket is hozzászámoljuk, akkor ez 131.300 forint.

##### **Bártulajdonos:**

(elgondolkozva) Pedig a mogoróügynök azt mondta, hogy ez bombaüzlet. Csak le kell tennem a mogorót a pult mellé a sarokba. Négy forint haszon zacskónként...

##### **Könyvelő:**

(türelmetlenül) De ő nem ért a könyveléshez! Van neked fogalmad arról, hogy mibe kerül valójában az a kis hely a pult mellett?

##### **Bártulajdonos:**

Nem kerül az nekem semmibe. Nem fér ott el még egy hokedli sem, hogy bárkit is leültessek. Kihasználatlan hely az!

##### **Könyvelő:**

A modern számvitelben nincs olyan, hogy kihasználatlan hely. A pultod 6 méter hosszú, és másfél millió forintot forgalmazol évente a pultnál. Eszerint a mogoró által elfoglalt 10 centire is esik 25.000 forint évente. Mivel kivonod azt a területet az általános használatból, ami elfoglalja azt a helyet, annak meg is kell azt fizetnie.

##### **Bártulajdonos:**

Azt akarod mondani, hogy még ezen felül is terheljek 25.000 forintot a mogoróra?

##### **Könyvelő:**

Pontosan. Ez pedig azt jelenti, hogy a mogoró részesedik 156.300 forinttal az általános költségekből. Vagyis ha eladsz 50 zacskót hetenként, ez zacskónként okoz még 60 forint általános költséget.

##### **Bártulajdonos:**

Mi a fene...?

##### **Könyvelő:**

Tehát hozzá kell adnod 60-at a 6 forinthez, amennyiért zacskónként veszed, ez összesen 66 forint. Tehát most már egész világos lehet, ha 10-ért adod el, akkor minden eladott zacskón veszítesz 56 forintot.

##### **Bártulajdonos:**

De hát ez örület! Most már igazán nem tudom, hogy ki az igazán örült – te, vagy a mogoró, vagy én!

##### **Könyvelő:**

Senki sem örült meg! A számok magukért beszélnek. Azok pedig azt mutatják, hogy a mogoró üzlet gazdaságtalan.

##### **Bártulajdonos:**

(megvilágosodva) De mi van, ha tonnákat adok el, ezer zacskót hetenként az ötven helyett?

##### **Könyvelő:**

(türelmesen) Úgy látom, hogy még mindig nem értetted meg a problémát. Ha nő a mogoró eladás, együtt nő vele az általános költség is. Többet kell foglalkoznod a mogoróval, ez több időt vesz el tőled, több az amortizáció, több mindenféle egyéb. A számviteli elmélet erre a kérdésre világos választ ad: "Ha egy bizonyos tevékenység növekszik, annak több általános költséget kell viselnie." Sajnálom, de az eladásod növekmény nem segít.

##### **Bártulajdonos:**

Úgy látom, te mindent tudsz erről. Akkor miért nem mondd meg, mit kellene tennem?

##### **Könyvelő:**

(béketűrően) Kezdd azzal, hogy csökkented az általános költségeidet!

##### **Bártulajdonos:**

Hogyan?

##### **Könyvelő:**

Költözz át egy olyan üzlethelyiségbe, aminek alacsonyabb a bérlete. Az ablakpucolást elég lesz 2 hetenként megcsináltatnod, a padlót mosasd fel minden kedden. A mellékhelyiségbe ne tégy szappant. Kisebbségi pult is elég lesz. Ha például 50%-kal csökkented az általános költségeidet, akkor a mogoróra eső

156.300 forint lecsökken 78.150-re, ami zacskónként hoz 36 forintot.

**Bártulajdonos:**

(lassan) És azt mondd, így jobban jövök ki?

**Könyvelő:**

Sokkal jobban! Persze még így is veszítesz 26 forintot zacskónként, ha még mindig 10 forintért adod. Tehát árat kell emelned! Ahhoz, hogy 4 forintot nyerjél rajta, 40 forintért kell eladnod.

**Bártulajdonos:**

Szóval tényleg azt mondd, hogy miután az általános költségeimet felére csökkentettem, aogyorót 40 forintért kell eladnom? Senki, de senki nem fog 40 forintot adni egy kis zacskóogyoróért, akármennyire is szereti aogyorót!

**Könyvelő:**

Ez a másodlagos probléma. A fontos az, hogy költségeid gondos elemzése után 40 forintért fogod adni aogyorót, de elsődlegesen az általános költségeidet csökkentened, követve a javaslataimat.

**Bártulajdonos:**

Figyelj csak, van egy jobb ötletem! Miért nem dobjuk ki a szemétkébe az összesogyorót?

**Könyvelő:**

És ezt megteheted?

**Bártulajdonos:**

Persze. Csak 50 zacskóogyoróm van, ez 300 forintba került. Kibójtam 2500 forintot a bemutató rekeszéért ezen felül, de legalább kiszállok ebből a veszteséges üzletből.

**Könyvelő:**

(csóválja a fejét) Ez nem ilyen egyszerű. Már benn vagy aogyoró üzletben. Ahogy eltüntetted aogyorót, hozzáadhatsz 156.300 forintot az általános költségeidhez. Légy észnél! Ezt el tudod viselni?

**Bártulajdonos:**

(magába roskadva) Nem hiszem. Múlt héten nyereséget termeltem, most meg bajban vagyok, és csak azért, mert volt egy nagyszerű ötletem aogyoróval. Arra számítottam, hogy valamit lendítek a bolton azzal a kisogyoróval a pult mellett. Azt gondoltam, hogy 50 zacskót könnyedén eladok...

**Könyvelő:**

(rosszállóan) Ez a célja éppen a modern számvitelnek: hogy megóvják a vállalkozókat és a vezetőket azoktól az illúzióktól, amelyeknek foglyává válnának a nagy számok láttán!

[Vissza a tartalomjegyzékhez](#)

*A hírlevél az IFUA Horváth & Partners és a Controlling Akadémia támogatásával jön létre. Észrevételeit és javaslatait várjuk címünkön: [controllingvilag@ifua.hu](mailto:controllingvilag@ifua.hu)*

*Szerkesztő: Szukits Ágnes és Varga Polyák Csilla*

*Felelős kiadó: Radó István*

*Amennyiben le szeretné mondani a hírlevelet, kérjük, küldjön egy e-mailt – a tárgy rovatban a "Lemondom" megjegyzéssel – a következő címre: [controllingvilag@ifua.hu](mailto:controllingvilag@ifua.hu).*

*Amennyiben szeretné, hogy egy ismerőse is megkapja a hírlevelet, kérjük, küldje el ismerőse címét – a tárgy rovatban a "Jelentkezés" megjegyzéssel – a következő címre: [controllingvilag@ifua.hu](mailto:controllingvilag@ifua.hu)*