

Controlling Világ

38. szám – 2005. július 27.

Controlling

1. Van jövője a keretgazdálkodásnak? (Budgeting) (D)

Sokszor olvashattunk – akár épp a Controlling Világ hírlevél ajánlói alapján – a keretgazdálkodás negatívumairól. Horváth Péter, a Stuttgarter egyetem professzora a Frankfurter Allgemeine Zeitungban arról nyilatkozott, hogy nem a végletekben kell keresni a megoldást. A negatívumokat úgy kell kiküszöbölni, hogy az előnyök és a gazdálkodás ne csorbuljanak. [Részletek >>>](#)

2. Olvasnivaló a nyárra: töltsé le a Münchener Controller Congress előadásait! (D)

Az évente 800 résztvevőt számláló müncheni konferencia előadásai 2002-ig visszamenően letölthetők a német Controller Verein honlapjáról: érdekes témák, neves előadók, ismerős cégek. Nincs annál kéjesebb érzés, ha a tengerparton napozhatsz bal kezeden Baccardi koktéllal, jobban pedig a controlling irodalommal. [Részletek >>>](#)

3. Változóban az EVA, feltörőben a CVA (E)

Stern Stewart, az EVA kitalálója, lebilincselően érdekes cikkben javasolja a számviteli szabályok (ez esetben az US-GAAP) megváltoztatását. Cikkében továbbfejlesztette az EVA számításának képletét. [Részletek >>>](#)

Az értékközpontú vezetésnek nem az EVA az egyetlen mutatója. A CVA (cash value added) tisztán pénzforgalmi adatokra épül, és jobban alkalmazható a vállalatokon belüli üzleti egységekre. [Részletek >>>](#)

4. Hogyan mérjük a „sétáló eszközök” értékét? (E)

A hagyományos, tőkeintenzív iparágak álló- és forgóeszközeit könnyű felértékelni. A tudásintenzív iparágakban az intellektuális tőkét is be kellene illeszteniük a mérlegbe. A rabszolgatartó, illetve feudális társadalmak megszűnése óta azonban a dolgozó nem a cég tulajdona. Őket hívjuk sétáló eszköznek („walking asset”). A Harvard Business School oldalain arról olvashatunk, hogyan mérhetjük, számszerűsíthetjük a dolgozók hozzáadott értékét, és hogyan válik operatív kulcsfolyamattá a munkatársak irányítása egyre több vállalatnál. [Részletek >>>](#)

5. A ZDF televízió controllingja – ahogy az intendáns látja (H)

Olvassák el a ZDF televízió műszaki intendánsa, Andreas Bereczky Budapesti Controlling Fórumon tartott előadásának összefoglalóját! Az első tapasztalat annak ismételt belátása volt, hogy ott sincs kolbászból a kerítés, a tv hajlamos önteni a pénzt a produkciókba és mint mondta: „... el se tudják ezt képzelni, mennyire nehéz megmagyarázni a szerkesztőknek, hogy mi is a gazdaságosság.” Hát ezt azért el tudjuk képzelni... [Részletek >>>](#)

6. Mennyire elégedett Ön vállalatának tervezési folyamatával? – A júniusi körkérdés értékelése

A júniusi körkérdés hazai eredményeit az Answerthink és a The Hackett Group által 2005 tavaszán több mint 70 európai nagyvállalat körében végzett felmérés adataival vetjük össze. [Forrás >>>](#)

Nézzük először a tervezési folyamattal kapcsolatban beérkezett magyar válaszokat!

1.) Megfelel-e a tervezési folyamat a menedzsment elvárásainak?

Teljesen megfelel: 33,3%

Részben megfelel: 48,5%

Nem felel meg: 18,2%

2.) Tervezi-e, hogy 1-2 éven belül változtat a tervezési folyamaton?

Igen: 79,2%

Nem: 20,8%

A hazai válaszok összecsengenek a nemzetközi felmérés központi üzenetével: vagyis, hogy a tervezési folyamat optimalizálása továbbra is egyike a controllerek és gazdasági vezetők legfontosabb feladatainak.

A külföldi felmérés válaszadóinak többsége (69%) jelenleg is hagyományos vagy csak kis mértékben továbbfejlesztett tervezési folyamatot működtet. Kevésbé több, mint a válaszadók negyede (28%) számolt be újraszervezett, megújított tervezési folyamatról, míg 3%-uk már egyáltalán nem készíti éves költségvetést. A résztvevő európai vállalatok fele legalább 80 napig tervez, többségüknek 100-nál is több napra van szüksége. Ugyanakkor látni kell, hogy a hosszú tervezési időszakra panaszkodott a legtöbb felsővezető (71%), hiszen: mire a terv elfogadásra kerül, jórészt már nem is aktuálisak a benne foglaltak.

A tervezés pontosságának és időszereőségének javítása az európai controllerek kiemelt feladata. A felméréshez csatlakozott cégek túlnyomó többsége (78%) azt tervezi, hogy 1-2 éven belül változtat a tervezési módszerein. Ez igen közel áll a hazai körkérdésünk eredményéhez. Míg a 66% azt jelezte vissza, hogy újraszervezésben gondolkodik, a külföldi cégek 12%-a pedig az éves költségvetések rendszerének teljes megszüntetését tervezi.

A nemzetközi értékelés úgy foglal állást, hogy a tervezési módszertan fejlesztése manapság nem más, mint a korábban elmaradtak bepótlása. Nincsen egységesen jó megoldás, de fontos a legjobb gyakorlat megismerése, az átfogó szemlélet és a modern információs technológiák alkalmazása.

7. A létesítménygazdálkodási outsourcing (H) – Útmutatás a controllereknek

Czerny József cikkében – a létesítménygazdálkodással foglalkozó cikksorozat részeként – áttekinti az outsourcing folyamat 6 lépését: a lehetőségek feltárását, a tervezést, a szállító(k) kiválasztását, a végleges megegyezést és az átmenet tervezését, az implementációt és az átmenetet, valamint a teljesítményellenőrzést és a szerződés optimalizálását. Ezen folyamat számos ponton igényli a controlleri módszertan alkalmazását, kiemelten igaz ez a szolgáltatási szint megállapodások megfelelő előkészítésére, a lehetséges árképzési mechanizmusok értékelésére, kalkulációk készítésére, a döntéshozatal támogatására, illetőleg a működés során a megfelelő kontroll kialakítására és gyakorlására. [Részletek >>>](#)

8. Valóban pihen a nyári szabadság alatt vagy a munkája körül járnak a gondolatai? – Júliusi körkérdésünk

Mobiltelefon bekapcsolva mindig kéznél van, sőt még naponta e-maileket is olvas? E havi körkérdésünk azt járja körül, hogy nyári szabadságuk alatt mennyire tudnak a controllerek kikapcsolódni és elszakadni a munkájuktól.

Milyen gyakran lép kapcsolatba dolgozó kollégáival nyári szabadsága idején?

[Naponta többször. Így mindenről tudok, ami odabent történik >>>](#)

[Naponta-kétnaponta egy-egy telefon vagy e-mail-váltás erejéig >>>](#)

[Hetente, végszükség esetén >>>](#)

[Egyszer sem, elvégre szabadságon vagyok! >>>](#)

Controlling informatikája

9. A vállalati génállomány (E)

Testre szabni vagy alkalmazkodni? Az ERP szoftver bevezetésekor mindenki ezt a kérdést teszi fel magának – írja a vállalati génállomány” (The Company Genome) címet viselő cikk szerzője. Egyrészt a vállalatok a kiemelkedéshez vezető út egyik lépéseként meg szeretnék különböztetni magukat versenytársaiktól, másrészt nem kizárt, hogy többen is ugyanazt az elismert szoftvert választják üzleti folyamataik automatizálásához. A cikk érdekessége – a kérdésselvetés aktualitásán túl –, hogy okfejtéseikhez az analógiákat a ma leggyorsabban fejlődő tudományterület, a géntechnológia fogalomköréből kölcsönzi.

[Részletek >>>](#)

10. A CIO-k szerepváltozása napirenden: Hogyan lesz a controllerből CIO? (E)

A CIO-k helyzete és szerepköre gyökeresen megváltozik a következő 3 évben – állítja a Gartner kutatásaira hivatkozva a SBPOA (Shared Services and Business Process Outsourcing Association) egyik vezetője. A CIO szinte csak stratégiai irányítói feladatokat végez: stratégia, szolgáltatási szintek tervezése és szerződése, szolgáltatások és költségek monitoringja. Már a műszaki végzettség sem alapvető követelmény. Mindezek alapján könnyen juthatnánk arra a következtetésre, hogy controllerek kiváló CIO-k lehetnek. Bár lehet, hogy az informatikusok nem egészen így gondolják... [Részletek >>>](#)

Informatika controllingja

11. A Balanced Scorecard helye az IT controllingban (D)

A Balanced Scorecard, mint irányítási eszköz egyre több vállalatnál jelenik meg és egyre több funkcionális egységre terjed ki. Nincsen ez másként az informatikával sem, ahol az informatikai controlling eszköztárának egyik meghatározó eleme az informatikai balanced scorecard, vagyis az IT-BSC. Hiszen a nagy informatikai szervezeteknél egyre fontosabb a stratégiai irányítás megteremtése, az informatika és az üzlet közötti összhang megtalálása és ebben az IT BSC fontos szerepet játszhat. A cikkben a szerző tételesen bemutatja az IT BSC helyét az IT controllingon belül, példákat mutat lehetséges IT BSC-re (mutatókkal, összefüggésekkel), és áttekinti a BSC bevezetésének módszertanát, ütemezését egy klasszikus informatikai szervezetnél. [Részletek >>>](#)

IFUA

12. "Tervezés 2006" szakmai találkozó – Tervezzünk gyorsan és hatékonyan! - 2005. szeptember 22.

„Reggel nyolcra legyen az asztalomon az új tervváltozat!”

E mondat a controllerek rémálma lehetne. Néha hetekig alig történik valami, majd néhány óra leforgása alatt kell újabb tervváltozatot előállítani. Egyes vezetők mindent az utolsó percekre hagynak. Mások beosztottaikra bízzák a tervezés feladatait, majd felháborodottan közlik az értekezleten, hogy ők nem értenek egyet a javaslatokkal. Hiányosan kitöltött tervek, hosszadalmas küzdelmek a táblázatkezelővel és az érintettekkel. Aki ügyesen taktikázik, egy évre előre nyugalmat és puha költségvetést teremt magának. [Részletek >>>](#)

Sok szervezetnél éppen az üzleti tervezés az egyik legrosszabbul szervezett tevékenység. Időrabló és frusztráló. Itt az ideje, hogy változtassunk ezen a gyakorlaton!

Célunk az idei **szakmai találkozóval**, hogy a vendégek az általános koncepciók helyett ötleteket, módszereket és apró fogásokat lássanak azoktól, akik az üzleti tervezést a leggyorsabban és a leghatékonyabban végzik.

A délután folyamán a résztvevők – a hagyományoknak megfelelően – iparági szekciók keretén belül cserélhetnek tapasztalatot, illetve a délelőtti előadók részvételével lehetőség nyílik a plenáris ülésen röviden bemutatott gyakorlati megoldások részletesebb megismerésére. [Részletek >>>](#)

13. Az Ön vállalata csatlakozott már? (H)

A Controlling Benchmarking Klub felmérése Magyarországon 2005-ben a stratégiai és az operatív tervezésre koncentrált. Emellett foglalkozunk a beszámolás, illetve a költségszámítás és kalkuláció kérdéseivel, valamint a projektek, a beruházások, a konszern és a fő funkcionális területek controllingjával is. A felmérés és elemzés hátterét a Horváth & Partners cégcsoport nemzetközi adatbázisa adja. Érdemes időn csatlakozni, mivel 2005-ben ingyenes belépési lehetőséget biztosítunk! [Részletek >>>](#)

Vicc

14. A hónap controller vicce

Egy pap, egy pszichológus és egy controller golfoznak. Egyre jobban megközelítik az előző párt, akik igen lassan haladnak. A nyolcadik lyuknál már nagyon idegesek. A pap így szól:

- Uram, add, hogy golf-leckéket vegyenek.

A pszichológus erre:

- Vajon milyen lélektani háttere van a lassúságnak?

A controller indulatosan:

- Nem pazarolom még egyszer az időmet golfozással!

A kilencedik lyuknál a pszichológus előreküldi a labdaszedőt, hogy megkérje, engedjék őket előzni.

A labdaszedő visszatér:

- Azt mondták, hogy rendben. Egyébként két nyugdíjas tűzoltó, akik szemük világát akkor veszítették el, amikor gyerekeket mentettek ki egy égő házból.

A pap elszegegyli magát:

- Itt állok reverendában, és két vak emberrel türelmetlenkedtem.

A pszichológus megtörve folytatja:

- Én arra tettem le eskümet, hogy minden körülmény között segítsek az embereknek. Mégis ingerült voltam két sérült embertársunkkal szemben.

A controller elgondolkozva megkérdezi a labdaszedőt:

- Hogyan lehetne elintézni, hogy a vak tűzoltók éjszaka golfozzanak?

A hírlevél az IFUA Horváth & Partners és a Controlling Akadémia támogatásával jön létre. Észrevételeit és javaslatait várjuk címünkön: 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.

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.