

## Controlling

### 1. A Balanced Scorecard a controller szemszögéből (H-D)

#### A sikeres vállalatok a Balanced Scorecard alapú ösztönzési rendszert választják! (H)

A Balanced Scorecardhoz (BSC) kötött ösztönzési rendszerek jobbnak bizonyulnak más rendszereknél. Amellett, hogy a BSC alapú ösztönzést alkalmazó vállalatok 95%-a gondolja úgy, hogy eredményesen valósítja meg stratégiáját, a BSC-vállalatok üzletileg is sikeresebbek. Ez derül ki abból a felmérésből, melyet a Horváth & Partners a Bambergi Otto-Friedrich Egyetemmel közösen Németország, Ausztria és Svájc 50 legnagyobb vállalata körében végzett. –

[Részletek >>>](#)

#### Mi a szerepe a controllernek a Balanced Scorecard kialakításában és működtetésében? (D)

A controllerek manapság aligha kerülhetik el munkájuk során a találkozást a Balanced Scorecard koncepcióval. Legjellemzőbben a BSC mutatószámokat tartalmazó beszámoló elkészítésével, mutatószámok meghatározásával foglalkoznak, de a BSC bevezetések, illetve továbbfejlesztések számos más feladatuk is van. Milyen munkamegosztás jellemző a menedzsment és a controlling között a BSC működtetésében? – [Részletek >>>](#)

### 2. A beszerzési költségek csökkentésének mérése (E)

Az alábbi cikk a beszerzéseknél elért vagy elérhető költségcsökkentés sajátosságait elemzi és hét különböző technikát mutat be ahhoz, hogy miként ragadjuk meg a költségcsökkentés mértékét az ajánlatok elemzése, a szerződéses feltételek értékelése, a vállalati összköltség, a célköltségek elemzése stb. révén. –

[Részletek >>>](#)

### 3. A napi pénzgazdálkodás (cash-management) régiószintű központosítása (E)

Az EU tavaly májusi kibővítése óta a pénzügyi világ nem késlekedett az előnyök kiaknázásában. A multinacionális vállalatok – elsőként a Coca-Cola, majd a Honeywell, Shell és társai – a magas likviditás érdekében átalakították treasury részlegeik működését, ún. „cross-boarder cash pool”-okat hoztak létre. A helyszínek elsődlegesen az új tagországok: Magyarország, Csehország, Szlovákia és Lengyelország.

A technika lényege az, hogy leányvállalataik nemzeti fizetőeszközökben vezetett számláit minden nap névértéken euróra konvertálják és vállalaton belüli kölcsönzéssel nagy likviditást tudnak biztosítani. Mivel az említett országokban szabadon átválthatók a devizák és a vállalaton belüli kölcsönügyletek lebonyolítása a határokon át sem ütközik nehézségekbe, a pool kialakítása jelentős előnyökkel jár.

A gyakorlati megvalósítás során azonban számos nehézségbe ütköznek: az országokként eltérő hatósági előírások, a helyi banki adózási szabályok betartása (adóelőlegek, adómentességek) és a nyugat-európainál még mindig bonyolultabb banki műveletek kezelése. A folyamat további érdekessége a konszolidáció. Az említett országokban a rendszerváltás után gomba módra szaporodó bankok és a leányvállalatoknak a sokféle banknál vezetett számlái technikai nehézségeket okoztak. A multik új jelszava: „egy ország – egy bank”. Míg a Honeywell treasury vezetője 2002-ben 150 bankkal tartott kapcsolatot, két év múlva már csak 60-nal. Következésképpen a kis bankok sorra elesnek a jelentős ügyfelektől és ők is a globalizáció áldozatai közé kerülnek... – [Részletek >>>](#)

### 4. Morzsák a közigazgatásból (E)

A Controlling Portál közszolgálati szervezetekkel foglalkozó ágazati blokkja számos élen járó nemzetközi példával bővült. Különösen az USA kiemelt közhivatalainak negyedéves scorecard elemzését ajánljuk olvasóink figyelmébe! – [Részletek >>>](#)

### 5. Vállalatirányítási rendszerek címmel új rovat indult (H)

Vállalatirányítási rendszerek címmel új rovat indult a Menedzsment Fórumon. A cikkek és tanulmányok számos rendszerszállítót és rendszert mutatnak be, illetve a legfrissebb piaci eseményekre, újdonságokra hívja fel a figyelmet. – [Részletek >>>](#)

### 6. Controlling Egyesületi hírek (D)

Megújult külsővel és felépítéssel várja látogatóit a nemzetközi Controlling Egyesület honlapja. Különösen a publikációs rovatot érdemes böngészni! –

[Részletek >>>](#)

## Controlling informatikája

### 7. Üzleti intelligencia – technológia vagy irányítási módszer? (H)

Milyen hajtóerők, trendek, anomáliák és viselkedésminták vannak hatással egy vállalat működésére? Hogyan mérhetők a vállalati teljesítmények, legyen szó nagyobb egységekről, vagy épp az egyénről? Miként tehető hatékonyabb a külső és a belső információszolgáltatás, s az információ értékesítésével hogyan növelhető a profit? A válaszokat az üzleti intelligencia adhatja meg. Az üzleti intelligencia ugyanis nem technológia, hanem az üzlet irányításának sajátos módszere, amelyben a ma már igen fejlett eszközöknek és platformoknak nagy, de alárendelt szerepe van. – [Részletek >>>](#)

### 8. Hogyan vessünk kockát? – Független elemzések eredményei az üzleti intelligencia eszközökről, projektekről (H)

Az alábbi cikk két közelmúltban elkészült, átfogó elemzés eredményeit összegzi. Elsősorban olyan kérdésekre keresi a választ, melyeket az üzleti intelligencia bevezetés előtt álló vezetők szinte kivétel nélkül felteszik maguknak: Mennyire sikeresek a bevezetési projektek? Melyek a jellemző problémák? Milyen tényezők befolyásolják leginkább a projektek sikerességét? Melyek a leggyakoribb buktatók és hogyan kerüljük el őket? – [Részletek >>>](#)

## Informatika controllingja

### 9. IT Controlling – siralmas a helyzet Németországban, és nálunk...? (D)

Mind a nemzetközi, mind a hazai felmérések azt mutatják, hogy a vállalatok jelentős részénél az informatikai költségek elérik, vagy meghaladják az árbevétel 2%-át (dr. Drótos György et.al: "Versenyben a világgal", kutatás, Gartner Group: Projected growth in overall IT spendings). Éppen ezért, az IT – mint jelentős költségterhelés – egyre inkább a figyelem középpontjába került az elmúlt évek során. Tovább erősíti a figyelmet több nagyvállalatnál, az idő- és költségkereteket jelentősen túllépő, olykor sikertelen, informatikai projektek széles skálája, a felhasználók általános elégedetlensége az informatikai szolgáltatásokkal, illetve, hogy az előrejelzések szerint 2005-től a vállalatok 30-40%-ánál ismét növekedésnek indulnak az IT költségek. Mindezek alapján azt gondolnánk, hogy a controlling ezen a területen is megvetette már a lábát és széles szolgáltatás palettával támogatja a CIO-t (költségfigyelés, tervezés, beszámolás, mutatószámrendszer stb.) a terület irányításában. Nos tévedünk! Mint a Nemzetközi Controlling Szövetség (ICV) 300 controller részvételével végzett németországi felméréséből kiderül, **a német vállalatok 75%-ánál nincsen professzionális IT-Controlling**. A cikk amellett, hogy felsorolja a vállalatok hiányosságait, utat mutat a hatékony IT controlling felállításához. A legfontosabb üzenet mégis az: az IT nem komplexebb, mint a vállalat bármely más területe, ugyan azokat a controlling eszközöket kell és lehet alkalmazni itt is, mint amiket a controllerek évek óta alkalmaznak például az értékesítés vagy a termelés esetében. – [Részletek >>>](#)

### 10. Hogyan lehet és hogyan nem lehet csökkenteni az IT költségeket? (E)

Ahogy a CIO magazin januári száma rámutat: az IT költségek megnyirbálása az egyik legdrágább dolog, amit egy szervezet tehet. Persze nincsen minden veszve, az IT költségek is csökkenthetők, csak hozzáértéssel kell nekilátni a feladatnak – a költségcsökkentési potenciálok azonosítása és realizálása lehet az IT controlling előtt a legnagyobb kihívás. Egy konkrét költségcsökkentési példát a cikk szerzői is bemutatnak: ne az IT költségeket, hanem az IT rendszerek számát nyirbáljuk meg! – [Részletek >>>](#)

### 11. Mennyibe kerül a biztonság és mennyit hoz – lehet-e ROI-t számolni az IT biztonságra? (E)

Napjaink aktuális témája a biztonság és ezen belül is az IT biztonság. Egyre több hazai vállalat kezdi el tudatosan szemlélni a biztonsági kockázatokat, készíti IT biztonsági szabályzatot. Már az is előfordul (bár egyelőre ritkán és erősen szektorspecifikusan), hogy a CIO-nak sikerül meggyőznie a CEO/CFO párost, hogy beruházásokat is engedélyezzen a biztonság növelése érdekében. Ebben a meggyőzési folyamatban komoly adu lehetne a CIO kezében egy ROI (Return of Investment) kalkuláció, ami tételeken bebizonyítja, hogy nem haszontalan kiadás, hanem olykor bizony megterülő beruházás az IT biztonságra investálni. Erre mutat példát a CA Magazine cikke. Ha tovább gondoljuk a cikkben bemutatott példát, azon is elmerenghetünk, mennyibe is kerül az IT Biztonsági szabályzatunk egyes fejezete, már ha készítettünk ilyet és be is tartjuk azt. Távrolról sem biztos, hogy a biztonságot leginkább növelő intézkedések a legdrágábbak, sőt... – [Részletek >>>](#)

Új rovatunkban tudományos igényű írásokat, elméleti modellek gyakorlati alkalmazására fókuszáló cikkeket mutatunk be.

### 12. Az operációkutatás újjáéledése (E)

Az operációkutatás néhány évtizeddel ezelőtt jelentős szerepet játszott a hazai gazdasági szakirodalomban, s néhány gyakorlati alkalmazásra is láthattunk példát. Az informatika mai színvonalán azonban már sokkal jelentősebb gazdasági eredmények remélhetők és – mint azt az alábbi cikk is bizonyítja – érhetőek el. Újítsuk fel – és aki nem foglalkozott vele, ismerkedjék meg – az operációkutatás eredményeivel, alkalmazási lehetőségeivel! – [Részletek >>>](#)

## IFUA

### 13. Kockázat- és teljesítménymenedzsment szeminárium – 2005. április 5-6.

#### Sikeres teljesítménymenedzsment és kockázatmenedzsment mutatószámok segítségével

Számos meghívott vállalati előadóval (TESCO Globál Áruházak Rt., WALLIS Auto Holding Rt., MOL Rt., EXEL Hungária Kft., WizzAir Kft.) várjuk az érdeklődőket április 5-én és gyakorlati példákat bemutató esettanulmányokkal 6-án. Három párhuzamosan szekcióban az alábbi témákat járjuk körül: hogyan működik a projektek teljesítmény- és kockázatmenedzsmentje mutatószámok segítségével, miként lehet a hagyományos Balanced Scorecard-ot, mint stratégiai irányítási eszközt az érték- és kockázatorientált vállalatvezetés szolgálatába állítani, s hogyan támogatja a hagyományos folyamatmenedzsment eszköztár a belső működés ellenőrzését és a kockázatkezelést.

A részletes program már elérhető honlapunkon! – [Részletek >>>](#)

## Vicc

### 14. A hónap controller vicce

Egy paraszt vett egy Mercedes C 180 D-t a Daimler-Chrysler-AG-tól. Sokat mérgelődött az extráért fizetendő felár miatt. Nem sokkal később a Daimler-Chrysler-AG egyik vezetőségi tagja vett ettől a paraszttól egy tehenet a hétvégi birtokára. A következő számlát kapta:

Számla: 1 tehén - alapmodell Alapár 2.400,- EUR  
1 tehén - kétszínű (fekete/fehér) Felár 150,- EUR  
Marhabőr huzat 100,- EUR  
Tejtartó nyári és téli üzemre 50,- EUR  
4 lefejtő szelep 12,50 EUR/db, 50,- EUR  
2 lökhárító, szaru 17,50 EUR/db, 35,- EUR  
Trágyázó berendezés (Bio) 60,- EUR  
Paták (párosujjú, négyévszakos) 100,- EUR  
Kétkörös fékrendszer (első és hátsó) 400,- EUR  
Légycsapó, félautomata 30,- EUR  
Többhangú hangjelző 135,- EUR  
Becsukható halogénszemek 150,- EUR  
Vegyés üzemű tápanyaglebontó 1.250,- EUR  
Teljes tehén a kívánt kivitelben: 4.910,- EUR\*  
\*Gyári ár

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).