

[Két héttel a rendezvény előtt már 100 szakember jelentkezett a Tervezés 2006 szakmai találkozóra! >>>](#)  
Aktualitása okán a tervezés adja e havi hírlevelünk központi témáját.  
A jelentkezők a helyszínen *manager magazint* kapnak ajándékba.

Controlling Világ  
39. szám – 2005. szeptember 13.

## Controlling

### 1. M&C levél – Tévhit és valóság

#### A módszeresen tervező vezető csak mítosz?

Mintzberg szerint, ha egy vezető tervezésre kényszerül, akkor azt a napi rutinok összefüggésében teszi. Elvonatkoztatott gondolkodási folyamat, amelynek érdekében két hétre visszavonul, nem jellemzi. Tehát a vezetők spontán reagálnak az ingerekre. Napi feladataik kondicionálják őket, azonnal cselekednek, döntéseiket nem halogatják.

Vajon mi következik ebből a controllerek számára? Értelmetlen lenne a munkájuk? Tervezésre nincs szükség, mert a jó cégek tervezés nélkül is sikeresek lehetnek?

... Elképzeltem, mit írt volna Mintzberg, ha kutatása az orvosok tevékenységét vizsgálta volna. Talán azt, hogy az orvosok nem foglalkoznak gyógyítással, mert ez a tevékenység nem volt megfigyelhető. A megfigyelt orvosok ad hoc beszélgetésekbe bonyolódtak a betegekkel. Az orvosok többsége időrabló vizsgálatokat végzett és a recepteket adminisztrálta. Szisztematikus gyógyítási tevékenység az esetek 93 százalékában nem volt megfigyelhető... [Részletek >>>](#)

### 2. Letölthető Excel segédlet – Értékesítési mutatók (H)

A Controlling Világ szerkesztősége időről időre apró ajándékkal szeretné megörvendeztetni Olvasóit. Itt van az első, mely néhány értékesítési mutató számítási algoritmusát foglalja össze. [Részletek >>>](#)

### 3. Kiválóság a controller szemszögéből (E)

Jim Collins, amerikai cégsiker-kutató, számos híres bestseller szerzője ajánlott könyvében – melyet minden idők legnagyobb üzleti könyvsikereként reklámoznak – másfélezer vállalkozás tapasztalataiból szűrte le, 6000 cikk feldolgozása, 2000 oldalnyi interjú áttekintése alapján fogalmazta meg, hogy mitől lesz a „Jóbb kiváló”, vagyis: „Good to Great”. A controllereknek is érdemes megismerni az eredményeket annak érdekében, hogy tudják, milyen szempontokat helyezzenek előtérbe munkájuk során.

Az érdeklődők számára ajánljuk a Fast Company cikkét. [Részletek >>>](#)

A könyvet Magyarországon a HVG Kiadói Rt. jelentette meg. [Részletek >>>](#)

### 4. A tervezés szörnyetege legyőzött – Melyek a kritikus sikertényezők? (E)

A CFO Magazine 7 évvel ezelőtti felmérésében egy dologban értettek egyet a szakterületi vezetők és a pénzügyi munkatársak: a tervezést – számos okból kifolyólag – gyűlölik. Az ideai felmérés viszont radikális változást mutatott: a megkérdezett vezetők csaknem fele szerint a munkatársak teljes mértékben elégedettek a tervezési folyamattal (1998-ban ez az adat 16% volt). Több más kérdés tekintetében is jelentős javulást könyveltek el. A szakértők ezután elemezték, hogy milyen szerepet játszott ebben az éves (keret)tervezés és a stratégia összekapcsolása, a tervezés egyszerűsítése, a vezetők elszámoltathatóságának erősítése, a tervezési szoftverek alkalmazása, valamint a javadalmazás és a tervezés összekötése. Az eredmények rövid áttekintését adja ajánlott cikkünk – néhány érdekes eset bemutatásával körítve: példákat ismerhetünk meg, hogy miként fejlesztette tervezési rendszerét San Diego Állatkerje vagy a Microsoft. [Részletek >>>](#)

### 5. Copyright Karl Marx? „Meglepő” gazdasági gondolatok? (H)

A HBR júniusi számának vezető cikke: >>The Surprising Economics of a „People Business”<< a címlapon piros betűkkel van kiemelve, ami ritkán történik meg. Lássuk, mi is ez a fontos dolog! Végére is a szerzők: Felix Barber (Zürich) és Rainer Strack (Düsseldorf) nem ismeretlenek a szakmában. Azt hiszem a derék tudósok piros betűs címet érdemlő újdonsága meglehetősen régi: hiszen vagy százhusz éve egy Karl Marx nevű német úriember már leírt olyasvalamit, hogy a termelési folyamat eredményeképpen létrejövő új érték = c+v+m (állandó tőke + változó tőke + érték többlet), ami kísértetiesen hasonlít a HBR-ben szereplő „új” egyenletre. A Controlling Portálon magyar nyelvű összefoglalót találhatnak az angol cikről. [Részletek >>>](#)

### 6. Nemzetközi controlling kongresszus az USA-ban (E)

Horváth Péter és Robert Kaplan voltak többek között nagy sikerű előadói az USA-ban júniusban tartott konferenciának, amely az Institute of Management Accountants (IMA) rendezvénye volt.

Horváth professzor előadása letölthető az IMA honlapról. Azoknak ajánljuk, akik szeretnének végre világos képet kapni a német és az amerikai controlling eltéréseiről.

Az IMA mintegy 70 ezres taglétszámot mondhat magáénak szerte a világon; ez évben tartotta 86. konferenciáját. Tagsága a vezetői számvittel foglalkozók (a mi szóhasználatunk szerint a controllerek) és a pénzügyi szakemberek közül kerül ki.

[A konferencia honlapja >>>](#)

[A konferencia programja >>>](#)

### 7. Rugalmas árazás – lehet előny, de nem biztos! (E)

Fix árakkal vagy akár bevónként differenciált árakkal dolgozunk? A keleti bazároknak ösidők óta az alku a jellemző, a fix árak rendszere mesterséges képződmény – állítják a Wharton egyetem professzorai. Hogy eredményes-e alkalmazni vagy nem, az attól függ... Az ajánlott cikkben olvashatnak arról, hogy a vevők mely tényezőket szokták elfogadni az árat meghatározó elemnek és melyeket nem. Egy hibás döntés e téren súlyos károkat okozhat, sőt, akár tönkretelheti a vállalatot. A controllereknek ezért igen hasznos lenne elemzéseikben a bruttó ár (listaár) és a tényleges (nettó) ár eltérését figyelni és kezelni!

[Részletek >>>](#)

### 8. Szeptemberben még csatlakozhatnak a Controlling Benchmarking Klubhoz (H)

Az elmúlt hónapokban több tucat cég döntött emellett Magyarországon is, hogy csatlakozik a Controlling Benchmarking Klubhoz. Szeptemberben elindult a felmérés időszaka: vagyis az aláírt tagsági szerződéssel rendelkezők számára megküldjük a kérdőívet, hogy október 15-ig kitölthessék azt. A feldolgozott eredményekről novemberben juttatjuk vissza az elemzési dokumentációt, s szintén ekkor kerül megrendezésre a klubtagok első találkozója.

E hónapban még jelezhetik csatlakozási szándékukat az érdeklődők – minél hamarabb, annál több idejük marad a kérdőív kitöltésére.

Idén a részvétel még ingyenes! Kérjük részletes tájékoztatónkat, hogy már 2005-ben hazai és nemzetközi összehasonlítási adatokkal rendelkezzenek a vállalat controlling területére, annak fő tevékenységeire, erőforrásigényére, informatikai támogatására vonatkozóan! [Részletek >>>](#)

### 9. Stratégiai hálók elemzése (D)

A vállalati hálózatok jelentőségét már a nyolcvanas évek végén is felismerték. A gyakorlatban azonban hiányzik a vállalati hálók és partnerségek értékelésének módszertana, elsősorban a stratégia meghatározása és a stratégiai partner kiválasztása kérdésében. A stratégiai hálók elemzése ezt a hiányt próbálja pótolni. Az alábbi német cikk kapcsán külön szeretnénk felhívni Olvasóink figyelmét az irodalomjegyzékre, mely a szakterület iránt érdeklődők számára továbblépési irányokat mutat. [Részletek >>>](#)

### 10. Valóban pihen a nyári szabadság alatt vagy a munkája körül járnak a gondolatai? – Júliusi körkérdésünk eredményei (H)

A válaszadók visszajelzései alapján azt az eredményt kaptuk, hogy szabadságuk alatt

- 14%-uk naponta többször lép kapcsolatba dolgozó kollégáival, így mindenről tud, ami odabent történik;

- 14%-uk naponta-kétnaponta egy-egy telefon vagy e-mail-váltás erejéig;

- 17%-uk hetente, végszükség esetén;

- 55%-uk egyszer sem, elvégre szabadságon van!

Bízunk benne, hogy valamennyi Olvasónk számára hozott a nyár elegendő pihenést, feltöltődést, melyre valószínűleg hamarosan, a tervezés időszakában –

sajnos – szükségük is lesz.

#### 11. A controller jövője – ahogy az IGC látja (D)

A német Handelsblatt interjút készített az IGC (International Group of Controlling) képviselőjével, amelyben a jövőben várhatóan egyre nagyobb hangsúlyt kapó témákról beszélgettek – a kockázati controllingról és a nem-tárgyasult erőforrások (intangibles) kezeléséről. Mindezek mellett felmerült a kérdés, hogy a jövőben a controller konszolidál, vagy a "konszolidátor" kontrollál? [Részletek >>>](#)

### Controlling informatikája

#### 12. Tudásmenedzsment és adatmenedzsment egyesüljenek! (E)

Ezzel a címmel jelent meg a Bettermanagement kitűnő sorozatában Bill Lewis (Enterprise Warehousing Solutions, Inc.) cikke, amely a fogalomalkotás prioritását hangoztatja az adatmodellezés előtt. Bizonyára az adattárakkal kapcsolatos tapasztalatok vezették rá arra, hogy ezzel foglalkozzék. Mivel közismert, hogy egyes adatok értelmezése vállalatonként is különböző lehet („vállalati szóhasználat”), a nem kellően tisztázott adatértelmezés végzetes hibákra vezethet a controller munkájában. Különösen fontos ez a kérdés vállalatok egyesülése esetén. A gondolatok tisztázását segíti a következő linken elérhető cikk. [Részletek >>>](#)

#### 13. Információ és Tudás Tárház (Information and Knowledge Fusion – IKF) projekt (E)

A tudásmenedzsment és adatmenedzsment egyesítésének aktualitását kitűnően példázza az Eureka program keretében zajló Információ és Tudás Tárház projekt. A projekt céljai között elsősorban új intelligens tudásbeszerező, -elemző és -kezelő rendszerek tervezése és létrehozása szerepel, amelyek különböző alkalmazási területeken nyújtanak hatékony segítséget a tudásmenedzsment témakörében. A programban Magyarország is részt vesz. A magyar konzorcium (IKF-H) a gazdasági szféra számára fejleszt tanácsadó és döntéstámogató alkalmazásokat. A rendszer célja, hogy a világhálón hozzáférhető heterogén és strukturálatlan magyar nyelvű információforrásokból a lehető legtöbb tudást kinyerje, és ezt felhasználva támogatást nyújtson bankok és egyéb pénzügyi szervezetek számára. A projektről és a részt vevő országok szerepvállalásáról az alábbi linken lehet tájékozódni, ahol egy szemléletes ábra is látható az adat- és tudásmenedzsment kapcsolatáról. [Részletek >>>](#)

### Kávészünet

#### 14. Mit tanulhatnak az üzleti tervezők az időjárás előrejelzések módszereiből? (H)

Az üzleti szféra környezeti változásának kiszámíthatósága folyamatosan csökken. Gyorsuló ütemben jelennek meg új helyettesítő termékek, technológiák és versenyzők. Mégis sokan vannak, akik vezetőiket csak belső információkkal traktálják. Pedig az igazi veszélyek kívülről leselkednek ráink! Mit tanulhatunk a meteorológusoktól? Nem véletlen, hogy időjárás-tervezés helyett időjárás előrejelzésekről beszélünk. A meteorológiai változások tőlünk függetlenek, de megfelelő technikával bizonyos mértékben előre jelezhetőek. A Controlling Portálon elérhető cikk röviden azt járja körül, hogy milyen üzleti hasznosítási területei vannak az időjárás előrejelzéseknek. [Részletek >>>](#)

Néhány további érdekesség:

- Az Országos Meteorológiai Szolgálat a hivatalos szolgálat Magyarországon, oldala kiindulópontként szolgálhat a témakör iránt érdeklődők számára, regionális előrejelzéseket is nyújt: egy hétre előre is. [Részletek >>>](#)

- Emellett létezik egy szintén igen színvonalas, 5 percenként frissített, felhő, légnymás, hőfok részletes térképpel az országban uralkodó aktuális helyzetet bemutató honlap is. Ez nem ad előrejelzést, de elég jól ki lehet következtetni pár órára előre, hogy mi várható. [Részletek >>>](#)

Aki pedig a hurrikánok természetét akarja tanulmányozni, az közel valós időben, műholdképeken követheti az éppen aktuális hurrikán útját és jellemzőit.

[Részletek >>>](#)

A Tervezés 2006 szakmai találkozóán Aigner Szilárd meteorológus (European Weather Service) tart előadást a témában. [Részletek >>>](#)

### IFUA

#### 15. Controlling Akadémia – 2005. őszi csoport

Október 3-án indul el az 1993 óta töretlen sikerű ötlépcsős tanfolyamunk, a Controlling Akadémia legújabb kurzusa, amely átfogó képzést nyújt mind a controlling szakterületen dolgozó munkatársaknak, mind a vezetőknek. A 26. évfolyam hallgatói – a közel 800 eddigi résztvevőhöz hasonlóan – széles körű ismereteket sajátíthatnak el az alapoktól egészen a legújabb eszközökig és módszerekig, kiegészítve a fejlett országok jelenlegi szakmai tendenciáival, technikáival, valamint informatikai módszereivel. A neves oktatógárda garanciát nyújt arra, hogy a résztvevők a legkorszerűbb ismereteket sajátíthassák el. A képzés egyik fő célkitűzése, hogy a résztvevők elemzési és cselekvőképességét fejlessze, ezáltal magabiztosabbá tegye őket munkájuk területén. [Részletek >>>](#)

#### 16. Értékesítési és marketing controlling – 2005. november 14-17.

A mai piaci környezetben kiemelt jelentősége van annak, hogy egy vállalat megtalálja a különböző értékesítési célok – például a növekedés, az ügyfélelégedettség, a piaci részesedés vagy profitabilitás – közötti egyensúlyt. A megoldást ígérő eszközök egyre szélesebb tárháza áll a vállalati szakemberek rendelkezésére, ám a választás igen nehéz. Értékesítési és marketing controlling szemináriumunk résztvevői lépésről lépésre megismerkedhetnek a döntéseket támogató különböző módszertanokkal, azok alkalmazási lehetőségeivel és korlátaival. [Részletek >>>](#)

#### 17. Hatásos beszámolás – Szeminárium és tréning – 2005. október 24-26.

##### Vezetői beszámoló és prezentációk szakszerű kialakítása

A controller ma már nem csak az elemzések, beszámolók elkészítéséért felel, hanem azért is, hogy az elemzések alapján megfogalmazható üzeneteket eljuttassa a döntéshozókhoz! Ehhez ad segítséget új, háromnapos rendezvényünk olyan kérdések körüljárásával, mint: Hogyan készítsünk megfelelő minőségű és tartalmú, rendszeres és ad hoc beszámolókat? Hogyan fogalmazzuk meg az üzenetet lényegre törően? Hogyan lehet az eredményeket szemléletesen bemutatni és hatásosan előadni?

A szemináriumon előadások, egyéni és csoportos feladatmegoldások és videó-esettanulmányok elemzése során kitérünk a standard beszámolók felépítésére, a beszámolók adatbázisára, a diagramok, táblázatok és szövegek szakszerű elkészítésének módjára és a beszámolók hatásos személyes előterjesztésének eszközrendszerére is. [Részletek >>>](#)

### Vicc

Kérjük hölgy Olvasóinkat, itt hagyják abba a Hírlevél olvasását!

#### 18. A hónap controller vicce az időről, a pénzről és a problémák gyökeréről

A controllerek gondolatai gyakorta forognak az idő és a pénz körül. A többi már csak matematika...

[Részletek >>>](#)

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).