

Controlling

1. Mutatószámrendszerek fejlődése (D)

A cikk szerzői a termékek életciklusának mintájára felállították a mutatószámok és mutatószámrendszerek életciklus-modelljét. 1920 óta négy ciklust különböztetnek meg. Az olvassa el a cikket, aki rendet akar tenni a fejében. – [Részletek >>>](#)

2. Balanced Scorecard Kanadában is hódít (E)

Egy neves üzleti iskola 600 kanadai nagyvállalatot kérdezett meg, majd meghatározta a „tipikus BSC vállalat” profilját is. A felmérés azt bizonyítja, hogy a legtöbb ágazatban a BSC olyan természetessé kezd válni, mint az operatív tervek és a beszámolók. – [Részletek >>>](#)

3. A kiszervezés piacának újrafelosztása (H-E)

Az ezredforduló körüli kiszervezési hullám után az Unctad (United Nations Conference on Trade and Development) tanulmánya még mindig azt állítja, hogy a világ legnagyobb 1000 vállalatának 70%-a „még nem tett ilyen irányú lépéseket”, tehát még jelentős kiszervezések várhatók. – [Részletek >>>](#) (H)
Eddig úgy tudtuk, hogy a kiszervezés (outsourcing) célországai az alacsony bérű fejlődő országok. Peter Koudal (Harvard Business Review, 2005. március) szerint azonban az USA alacsony bérű országokba történő kihelyezései 1999 és 2003 között a harmadára csökkentek. Már nem az olcsó bér, hanem a megfelelő szakmai és intellektuális színvonal képezi a legfontosabb tényezőt. – [Részletek >>>](#) (E)

4. Egyszerűsítések várhatók az adózásban (H)

A kormány évközi változtatásra készül az adózás egyes kérdéseiben. Így például egyszerűsített éves beszámolót a jövőben az a cég készíthet, amelynek árbevétele nem haladja meg az 1 milliárd forintot, illetve mérlegének főösszege kevesebb 500 millió forintnál. A másik, controllerek számára érdekes jövőbeni változás, hogy a 48 leghátrányosabb helyzetű kistárság kis- és középvállalatai, valamint egyéni vállalkozói az üzemi berendezések, gépek és járművek (kivéve a személygépkocsit) után egyösszegű leírását alkalmazhatnak. – [Részletek >>>](#)

5. Újabb előrelépés vállalati beszámolás egységesítésében? (E)

Az európai IASB (International Accounting Standards Board) és az amerikai FASB (Financial Accounting Standards Board) egyesített erővel készül arra, hogy összefésüljék a számviteli rendszereket. Ennek ésszerűségében és szükségességében senki sem kételkedne. Miként vélekednek a gyakorlati szakemberek a kezdeményezés realitásáról? A CFO Europe cikke emellett választ keres arra is, melyek azok a szervezeti teljesítmények, amelyekről be kellene számolni, valamint arra, mely mutatószámok a legalkalmasabbak azok megjelenítésére. – [Részletek >>>](#)

6. Könyvajánló: A controller praxisa (H)

E hónaptól magyarul is elérhető Deyhle „Controller-Praxis” (I-II) című könyve!

Deyhle a controller szolgáltatását a háziorvosi praxishoz hasonlíja. Akár a háziorvos, a controller is köteles rendszeresen látogatni "belső ügyfeleit". A terv/tény összehasonlítások alapján diagnosztizálnia kell a szervezetek teljesítményét. Gondoskodnia kell arról is, hogy intézkedések szülessenek a kedvezőtlen eltérések ellensúlyozására, vagyis arról, hogy a terápia ne maradjon el.

Mi értelme van egy 32 éve írt könyv kiadásának? Hiszen a controlling is azok közé a szakmák közé tartozik, amelyek viharos gyorsasággal fejlődtek az elmúlt években. Az olvasóközönség azt gondolhatná, hogy a könyv mára már elavult gondolatokat ír le. Vagy ha nem is avult el, a 30 éve még innovatívnak számító gondolatok újszerűsége megkopott vagy mindenki számára evidenssé váltak.

Az elmúlt 15 éves oktatási munkánk során ennek éppen az ellenkezőjéről győződünk meg. Sok vezetővel és controllerrel találkoztunk, akik a "Shareholder Value" koncepcióról vitáztak, anélkül, hogy megértették volna a kettős könyvelés logikáját. Voltak, akik a "Beyond Budgeting" bevezetésén gondolkodtak, anélkül hogy tisztességesen működő tervezési és keretgazdálkodási rendszerük lenne. Sokan a vevőérték-menedzsment módszereit akarják alkalmazni, pedig még a vevőkre, szegmensekre és profitcenterekre felépített tervezési- és beszámolórendszerrel nem rendelkeznek. Mások a Balanced Scorecard koncepcióját várják az előrelépést, anélkül, hogy a stratégiai, az üzleti tervezés és programmenedzsment rendszerét működőképessé tették volna. A "Controller praxis" ma ugyanolyan aktuális, mint 30 évvel ezelőtt. A 15. kiadás alig különbözik az elsőtől. A könyv controllerek "kötelező olvasmánya". –

[Részletek >>>](#)

Informatika controllingja

7. Kinek a dolga az informatikai controlling? (H)

Bár egyre több vállalat ismeri fel az informatikai controlling jelentőségét, nem könnyű elhelyezni az új tevékenységet a vállalati szervezetben. Az első és legfontosabb kérdés talán, hogyan lehet IT controllinggal foglalkozni, ha nincs informatikai stratégia, vagy az nem kellően egyértelmű. A stratégiai célok teljesülésének visszamérése vagy a stratégiából levezetett középtávú, illetve éves terv a controlling tevékenység kiindulópontja. Természetesen ettől még az operatív controlling számos funkciója működhetne az informatikára vonatkozóan is, de nem könnyű úgy kialakítani a terület vezetői számviteli rendszerét, belső teljesítményszámolását, hogy nem tudjuk például azt, mi a célunk az informatikai költségek továbbterhelésével. A másik izgalmas kérdés – ha sikerült elfogadtatnunk az informatikai controlling, mint funkció létjogosultságát –, hogy hol is a funkció helye a szervezetben? Az IFUA informatikai szervezetekre vonatkozó módszertana szerint az informatikai controlling (adóódon a controller küldetéséből) a CIO szervezet elengedhetetlen része, nem célszerű azt más szervezeti egységhez rendelten működtetni. A fenti kérdések bővebb kifejtését, illetve az informatikai controlling kialakítását akadályozó tényezőkről készített interjút a neves német informatikai magazin (IM Information Management & Consulting) cégünk alapítójával dr. Horváth Péterrel. – [Részletek >>>](#)

8. Gyorsjelentés a Versenyképesség kutatás 2004. évi felmérésének Információmenedzsment témaköréről (H)

A Budapesti Corvinus Egyetem – 2004. szeptember elseje előtt Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem – Versenyképesség Kutatóközpontja 2004 tavaszán harmadik alkalommal végezte el a vállalati versenyképesség kérdőíves felmérését. Az első eredményeket mutatja be ez a gyorsjelentés, ami az információmenedzsmenttel kapcsolatos kérdéseket dolgozza fel. A mintegy 300 hazai nagy és középvállalat adatai alapján megállapítható, hogy minden harmadik vállalat készíti informatikai stratégiát, ami egyre gyakrabban foglalkozik szervezeti (kiszervezési és költségelszámolási) kérdésekkel. Folytatódik a szakterületi információrendszerek integrálódása: a vállalatok 60%-ánál elektronikus kapcsolat van a hét fő vállalati funkció között. A gazdasági döntések támogatásában viszont romlott az informatika megítélése. Az internet majdnem mindegyik vállalatnál ott van, háromnegyedük használja az e-mailt a vállalatközi kapcsolatokban és weblapja is van – mégis, az internet saját vállalatukra való hatását nem érzékelik jelentősnek a vállalatok. –

[Részletek >>>](#)

Kávészünet

9. Akinek szavaira a német konzernvezetők is figyelnek – Fredmund Malik rovata a Manager-Magazinban (D)

Fredmund Malik a német nyelvterület elismert tanácsadója és egyetemi oktatója (a St. Galleni egyetem professzora). Stratégiai kérdésekben éppúgy kikéri a véleményét a cégek vezetői, mint személyügyi kérdésekben. A Manager-Magazin oldalán elérhető rovatában aktuális vállalatvezetési és közéleti témákban osztja meg gondolatait az olvasókkal. Rövid, frappáns írások – a délutáni kávé mellé ajánljuk. – [Részletek >>>](#)

10. Galéria – Olescher Tamás festőművés

„Az emberi szellem a forrása minden művészi alkotásnak és minden találmánynak. Az életet emberhez méltóvá azok teszik.”

Az idézet Bogsch Árpádtól, az ENSZ Szellemi Tulajdon Világszervezetének egykori elnökétől származik.

Mint a legtöbb szakmára, ránk controllerekre nézve is igaz, hogy időnk nagy részét vállalatunk anyagi értelemben vett gazdagodásának elősegítésére fordítjuk. Sivár maradna életünk, ha az összes emberi tevékenység sikerét szabad Cash Flow-ban mérnék. Hálával tartozunk azoknak, akik kitaranak ideáik mellett; festenek, regényt írnak, követ vagy verset faragnak. Augustus császár kultúrpolitikai tanácsadója, Maecenas gondoskodott arról, hogy a művészek életüket az alkotásnak szentelhessék. A mai korban ugyanúgy szükség van a mecénásokra, mint kétezer évvel ezelőtt.

Új rovatunkban minden hónapban megismerkedhetünk egy kortárs művész életművével. Ütikalauzunk a Scheffer Galéria tulajdonosa, Scheffer Livia lesz. –

[Részletek >>>](#)

11. „Tevékenység alapú költségszámítás – amikor az időtényező kerül a középpontba” szeminárium – 2005. április 21.

A többség számára már nem az a kérdés, érdemes-e a folyamatköltség-számítást bevezetni, hanem az, melyik eljárást alkalmazzák. A Time-Driven Activity-Based Costing a folyamatköltség-számítás legújabb irányzata, amely az informatikai rendszerekre és a folyamatok átfutási időkre támaszkodva hatékony költségmenedzsmentet biztosíthat minden szervezet számára.

Szemináriumunk a folyamatköltség-számítás ezen új irányzatát, felhasználási területeit és üzemeltetési feladatait helyezi a fókuszba. – [Részletek >>>](#)

12. "Új utak a közigazgatásban" konferencia – 2005. április 28.

Miért kell korszerűsíteni az önkormányzatok irányítását? Milyen élenjáró gyakorlati megoldások léteznek? Hogyan javítható a működés gazdaságossága – a manapság általánosnak számító ad-hoc pályázati forrásszerzés mellett?

Konferenciánkon az élenjáró önkormányzati megoldások bemutatására olyan hazai és külföldi önkormányzati vezetőket, egyetemi oktatókat és tanácsadókat kértünk fel, akik szakterületük elismert képviselői és saját tapasztalataik révén témakörük hiteles előadói. [Részletek >>>](#)

13. Hatásos beszámolás szeminárium – 2005. május 23-25.

A februári sikeres rendezvény után ismét a hatásosan beszámolunk!

Mi a controller szerepe a beszámolásban? Hogyan tudja a controller leghasznosabban betölteni ezt a szerepet? Milyen eszközöket és hogyan alkalmazzon a beszámoló, elemzések vizuális megjelenítése, és ezek személyes bemutatása során? Rövid elméleti felvezetés után változatos módszerekkel (videó-esettanulmányok, csoportmunkák és egyéni feladatmegoldások) a gyakorlati megvalósításra helyezzük a hangsúlyt! Kapcsolódjon be Ön is! – [Részletek >>>](#)

Vicc

14. A hónap controller vicce

A controller meglát egy békát az út szélén. „Csókolj meg!” – brekegi a béka, –„elvarázsolt királykisasszony vagyok”. A meghökkenett controller bedugja a békát a kabátzsebébe, hogy az irodába beérve megmutassa kollégáinak. „Miért nem csókolod meg?” – kérdezi a mellette ülő kolléga.

A controller azonnal rávágja: „Ebben a zűrös időszakban nincs időm barátnőre. De egy beszélő béka – ez nem semmi!”

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.