

Dr. Körmendi Lajos – Dr. Tóth Antal

A CONTROLLING ALAPJAI



Budapest, 2016

Szerzők:

Dr. Körmendi Lajos

Dr. Tóth Antal

Lektor:

Dr. habil. Zéman Zoltán egyetemi tanár

2016 október

Második, átdolgozott kiadás

ISBN 978-963-638-516-3

Kiadja a SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
Felelős kiadó: Sibinger Márta a SALDO Zrt. vezérigazgatója
A SALDO Kiadó az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja

© A Saldo Kiadó valamennyi kiadványa szerzői jogvédelem alatt áll.
E kiadvány bármely részének sokszorosítása, bármilyen adatrendszerben való
tárolása (papír, elektronikus stb.) a kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos!

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó	7
1. A szervezetek vezetése és a controlling	9
1.1 Alapvetések	9
1.2 Társadalom, szervezet, vezetés.....	10
1.2.1 A társadalmi környezet és igényrendszere.....	10
1.2.2 A szervezetek fogalma, és azok fő csoportjai	10
1.2.3 A vezetés és a szervezetek döntési problémái.....	13
1.2.3.1 A vezetés, irányítás fogalma és fő feladatai	13
1.2.3.2 A vezetés és döntés	16
1.2.3.3 Döntés és döntés-előkészítés	17
1.3 A controlling fogalma és a szervezetek vezetésével való kapcsolat.....	17
1.3.1 A controlling tudománytörténeti és gazdaságtörténeti kialakulása.....	18
1.3.2 A controlling fogalma, a vezetés alrendszereként való definiálása.....	21
2. A controllrendszer filozófiája, szemléletmódja és vizsgálati orientációja	26
2.1 Jövőorientáltság.....	26
2.2 Célorientáltság.....	26
2.3 Szűk keresztmetszet-orientáltság	27
2.4 Költségorientáltság.....	27
2.5 Döntésorientáltság	28
3. A controllingrendszer funkcionálása	29
3.1 Controllingtervezés	29
A controllingtervezés fő területei:	30
3.1.1 Stratégiai tervezés.....	30
3.1.1.1 Stratégia készítése.....	30
3.1.1.2 Stratégiai terv készítése.....	30

3.1.2 Operatív tervezés	31
3.1.2.1 Teljesítménytervezés	31
3.1.2.2 Költségtervezés	31
3.1.2.3 Eredménytervezés	40
3.1.2.4 Finanszírozás (Költségvetési előirányzatok) tervezése egy költségvetési évre	41
3.1.2.5 Pénzügyi (likviditásfedezet) tervezés	42
3.2 Controlling eltéréselemzés	42
3.2.1 Controlling terv-tény eltéréselemzés	43
3.2.2 Az eltérések feldolgozása és rendszerezése (beszámolási rendszer)	44
3.2.3 A folyamatokba való beavatkozások kezdeményezése	46
3.3 Controlling információkezelési rendszer	47
3.3.1 A controlling információkezelési rendszer funkcionálása	47
3.3.2 A controlling helye a szervezetek információs rendszerében	48
4. A controlling működésének módszertani eszközrendszere	50
4.1 A vezetői számvitel	50
4.1.1 A pénzügyi és vezetői számvitel összehasonlítása	50
4.1.2 A vezetői számvitel és a controllingrendszer	51
4.1.3 A vezetői számvitel tervezési és eltéréselemzési technikái	52
4.2 A controlling rendszer informatikai támogatása	53
4.2.1 Integrált Szervezetirányítási Rendszerek controlling moduljai	53
4.2.2 Controlling célszoftverek	54
4.3 A controlling szaktudás	58
4.3.1 A controlling szervezet és feladatai	58
4.3.2 A controller, mint humánerőforrás tényező	59
<i>A controller feladatait a következőkben részletezhetjük:</i>	59
<i>A controllerrel szembeni követelmények</i>	60
<i>A controller és a vezető</i>	61
4.4 A controllingrendszer hatékony működését támogató szervezési módszerek	63
5. Stratégiai controlling alrendszer	67
5.1 A stratégiai controlling feladatai a szervezett stratégiai kialakításánál	67
5.1.1 A szervezet „Küldetésének” (The Mission) meghatározása	67
5.1.2. Szervezeti Kultúra modell	69
5.1.3. A szervezet Jövőképének (The Vision) kialakítása	69
5.1.4 A szervezet „Jelen állapotjellemzőinek” meghatározása, a gyengeségek és erősségek feltárása	72
5.1.5 A stratégiai célrendszer összeállítása	74
5.1.6. A stratégia meghatározása	75

5.2 A stratégiai controlling feladatai a stratégiai tervezésnél	75
5.2.1 A stratégiai terv összeállítása	75
5.2.1.1 A hagyományos stratégiai vezetés tervezési munkája	75
5.2.1.2 A menedzsment típusú stratégiai vezetés mutatószámokon alapuló stratégiai tervezési munkái	76
5.3 A stratégiai controlling feladatai a terv-tény eltéréselemzésnél	88
6. Az operatív controlling alrendszer	89
6.1 Az üzletvitelt segítő döntések támogatása	89
6.2 A vállalalkozási célok kijelölése	90
6.3 A szűk keresztmetszetek vizsgálata	92
6.4 Operatív tervezés	92
6.4.1 A teljesítmények tervezése	93
6.4.2 Költségtervezés és elszámolás	95
6.4.2.1 A költségnem struktúra kialakításának elvei	96
6.4.2.2 A költséghelyek kialakításának szempontjai	97
6.4.2.3 A költségviselők megválasztásának, kijelölésének szempontjai	98
6.4.3 Költségkalkulációs módszerek	100
6.4.3.1 Tervköltség számítás	101
6.4.3.2 Standard kalkuláció	105
6.4.4 Költség, fedezet és eredményszámítási eljárások	110
6.4.4.1 Direct costing	111
6.4.4.2 Fix költség – fedezet kalkuláció	117
6.4.4.3 Egyedi költségfedezet kalkuláció	119
Költségelszámolás és fedezetszámítás	120
6.5 Eltéréselemzés, mint a controlling fő ellenőrzési eszköze	123
6.6 Intézkedések tervezése	127
7. A controllingrendszer időbeli (stratégiai és operatív) integráns alrendszerei, azok kapcsolata	128
8. A controlling rendszer szervezeti és szervezeten belüli megjelenési formái	131
8.1 A controllingrendszer különböző szervezeti típusoknak megfelelő differenciálódása	132
8.2 A controllingrendszer szervezeteken belüli funkcionálásának részfolyamatok alapján történő specializálódása	141

8.2.1 Humánerőforrás (HR) controlling	142
8.2.2 Logisztikai controlling	147
<i>A logisztikai teljesítmények controllingja</i>	148
<i>A beszállítói tevékenység controllingja</i>	150
<i>Az átfutási idő controllingja</i>	151
<i>Vevő és termékszerkezet controlling</i>	151
<i>A logisztikai költségek controllingja</i>	152
<i>A megrendelések controllingja</i>	154
8.2.3 Marketingcontrolling	154
<i>Stratégiai marketing controlling</i>	154
<i>Operatív marketingcontrolling</i>	156
8.2.4 Pénzügyi controlling	157
<i>Pénzügyi normák és monitoring rendszer</i>	160
<i>Pénzáramlás monitoring</i>	161
<i>Cash-flow monitoring</i>	162
8.2.5 Ökocontrolling részrendszer	164
8.2.6 Minőségcontrolling részrendszer	166
<i>A minőségcontrolling-részrendszer működésének hatása a vállalatok eredményességére</i>	169
9. A controllingrendszer szervezeti bevezetésének feladatai	171
9.1 A bevezetés (adaptáció) előkészítése	171
9.2 A controllingrendszer szervezeti bevezetésének fő folyamatlépései	173
10. Controlling fogalomtár	176
Irodalomjegyzék	182

ELŐSZÓ

A XXI. Századunk társadalmi, gazdasági és kulturális **környezetének** állandóan változó és sok esetben turbolens módon felgyorsuló igényeit, a szervezetek stratégiai menedzsmentje ma már az operatív irányításhoz hasonlóan csak mintegy „naprakész” odafigyeléssel és alapos döntés előkészítéssel valamint rugalmas és gyors szabályozással képes felismerni, befogadni, valamint érdemben kezelni. Ezzel magyarázható, hogy a vezetési, irányítási munkákon belül a döntés előkészítésben és a működés szabályozásban alapvető szerepet játszó controllingrendszerrel – az operatív controlling alrendszer mellett – mindinkább meghatározó tényezővé válik a **stratégiai controlling alrendszer** is.

A stratégiai controlling alrendszerrel szinte azonos időben, a szervezeti controllingrendszer integráns elemeiként, kifejlődtek a **szervezetek részfolyamatait támogató, speciális controlling részrendszerek**, így; a minőségcontrolling, a humáncontrolling, az ökocontrolling, a pénzügyi controlling stb.

Könyvünkben a controllingrendszer ezen újszerű kihívásaira kívánunk mind megalapozottabb választ adni.

Az alapvetésekben most is valljuk Dr. Horváth Péter controlling megközelítéseit, viszontükrözve azokat a globalizált hazai piacgazdaság viszonyai között való gyakorlati alkalmazásokban.

Továbbra is tudományos igényű controlling módszertant kívánunk adni a szervezetek stratégiai és operatív irányítási munkájához, segítve ezzel a vállalkozások versenyképességét.

Reményeink szerint – a controlling módszertan didaktikus szerkesztésével – jelen könyvünk is megfelelő szakmai háttéranyagként fog szolgálni elsősorban a felsőoktatási intézmények, a vezetőképző stúdiumok, valamint a középfokú és felsőfokú controlling szakmai képesítést adó tanfolyamok hallgatói számára.

A szerzők