

A kiadvány

a 23/2008. (VIII. 8.) PM rendelet szerinti szakmai és vizsgakövetelmények
követelménymoduljaihoz kapcsolódó tankönyvek, tanulmányi segédletek
elkészítésére kiírt pályázat keretében
a Pénzügyminisztérium támogatásával jelent meg.

DR. HANYECZ LAJOS

CONTROLLING ÉS ÜZLETI TERVEZÉS



Budapest, 2009

Szerző:
dr. Hanyecz Lajos

Lektor:
Dr. Bakucz Márta

ISBN 978 963 638 321 3

Kiadja
a SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
Felelős kiadó: dr. Bokor Pál 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. CONTROLLING KONCEPCIÓ AZ IRÁNYÍTÁSBAN	11
1.1 A controlling kialakulása, fogalma, feladatai	11
1.2 A controller és a vezetés	17
1.3 A controlling szemlélete, irányultsága	20
1.4 Controlling az irányítási folyamatokban	22
1.4.1 Célmeghatározás, tervezés	22
1.4.2 Megvalósítás, végrehajtás	26
1.4.3 Ellenőrzés, elemzés	27
1.4.4 Operatív irányítás	28
1.5 A controlling-rendszer kiépítésének jellemzői	29
1.5.1 A rendszer kialakításának követelményei	30
1.5.2 A controlling-rendszer építőelemei	31
1.6 Összefoglalás	39
Kérdések	40
2. VEZETŐI SZÁMVITEL	
(A költséggazdálkodás rendszere és módszerei)	41
2.1 A vezetői számvitel fogalma, sajátosságai	41
2.2 Költségelszámolás és számítás	45
2.2.1 Költségfajta számítás	47
2.2.2 Költséghely számítás	51
2.2.3 Költségviselő számítás	55
2.3 Költségtervezés és ellenőrzés	58
2.3.1 Költségszámítási eljárások	58
2.3.2 Tervezés a teljes költség-számítás módszereivel	60
2.3.3 Rész költség-számítási módszerek	66
2.3.4 A közvetlen költségek tervezése	73
2.3.5 Az általános költségek tervezése, kezelésének problémái	77
2.4 Összefoglalás	82
Kérdések	83

3. A TERVEZÉSI RENDSZER MODELLJE	84
3.1 A modell elemei és összefüggésrendszere	84
3.2 A tervezési rendszer céljai	85
3.3 A rendszer elemei	87
3.3.1 A tervezés alanyai	88
3.3.2 A tervezés tárgya	89
3.3.3 A tervezés eszközei és módszerei	90
3.3.4 Információbázis	91
3.3.5 A folyamatelemek	92
3.3.6 A vállalati tervek	93
3.4 A tervezési rendszer struktúrája	94
3.4.1 A szervezeti struktúra	94
3.4.2 A döntéshalmaz elemei közötti kapcsolatok	96
3.4.3 A folyamatstruktúra sajátosságai	97
3.4.4 A tervek struktúrája	98
3.5 A rendszer bemenetei	100
3.6 A rendszer működési módja	102
3.7 A rendszer kimenetei	103
3.8. A rendszer környezete	104
3.8.1 A külső környezet rendszerei	104
3.8.2 A belső környezet alrendszerei	105
3.9 A rendszer irányítása	107
3.10 A teljesítőképesség jellemzői	108
3.11. Összefoglaló	110
Kérdések	110
4. DÖNTÉSHOZATAL, DÖNTÉSTÁMOGATÁS	112
4.1 A döntési folyamat, döntéstámogató rendszerek	113
4.1.1 A döntéstámogató rendszerek elemei	116
4.1.2 A döntéstámogató rendszerek felépítése, alrendszerei	117
4.2 Programozott és programozatlan döntések	118
4.3 Optimum és optimálandó döntési szférák	121
4.4 Biztos, kockázatos és bizonytalan döntések	124
4.5 Gazdasági modellezés, döntési modellek	131
4.5.1 A modell fogalma, jelentősége, a modellek főbb típusai	131

4.5.2 A döntési modellek rendszerezése	133
4.6 Összefoglaló	139
Kérdések	140
5. STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS STRATÉGIAI CONTROLLING	141
5.1 A stratégiai tervezés sajátosságai, kiépítésének folyamata	141
5.2 A stratégiai controlling feladatai, szervezete	143
5.3. A stratégiai tervezés és controlling eszközei és módszerei	147
5.3.1 A SWOT elemzés	148
5.3.2 A BCG portfóliómodell	151
5.3.3 A kilencmezős portfóliómodell	154
5.4 A stratégiai controlling fejlesztésének újabb lehetőségei	155
5.5 Balanced Scorecard és a stratégiai controlling	160
5.6 A stratégiai tervezés és a döntéshozatal problémái a gyakorlatban	164
5.7 Döntésorientált stratégiai tervezés	168
5.8 A Kék Óceán Stratégia	170
5.9 Összefoglaló	175
Kérdések	176
6. ÜZLETI TERVEZÉS ÉS OPERATÍV TERVEZÉS	177
6.1 Az üzleti tervezés rendszerének kiépítése	177
6.2 Az üzleti tervezés folyamata	179
6.3 A beruházások tervezése	184
6.4 Az éves tervezés rendszerének kiépítése	189
6.5 Az éves tervezés folyamata, a terv felépítése	192
6.6 Költségvetés (kerettervezés)	197
6.6.1 A költségvetési rendszer	198
6.6.2 A költségvetés kidolgozása	201
6.7 Új költségvetési modellek	203
6.7.1 A tervezés és a költségvetés készítés problémái	203
6.7.2 Better Budgeting és Beyond Budgeting koncepció	204
6.7.3 A Beyond Budgeting modell	205
6.7.4 Modern Budgeting	208
6.8 Összefoglaló	211
Kérdések	213

7. INFORMÁCIÓELLÁTÁS ÉS CONTROLLING	
INFORMÁCIÓS RENDSZER	214
7.1 A pénzügyi és számviteli rendszertől az önálló controlling rendszerig	214
7.2 Mutatószámok és mutatószám-rendszerek	219
7.2.1 Információfeldolgozás mutatószámokkal	219
7.2.2 Alkalmazott mutatószám-rendszerek és speciális mutatók	221
7.2.3 Mutatószámok a funkcionális területeken	227
7.3 A controlling beszámoló	229
7.3.1 A beszámolói hierarchia	231
7.3.2 A beszámolók típusai, felépítésük	232
7.4 A controlling informatikai támogatásának újabb lehetőségei	235
7.4.1 Üzleti intelligencia megoldások	237
7.4.2 Üzleti intelligencia alkalmazások és a controlling	242
7.5 Összefoglaló	246
Kérdések	248
Mellékletek	249
A könyvben használt idegen szavak jelentése	255
IRODALOMJEGYZÉK	258
Internetes források	263

ELŐSZÓ

A kidolgozott tankönyv a Gazdálkodásmenedzseri speciális szakmai feladatok ellátásának igényeit hivatott kielégíteni. Ennek érdekében a *tankönyv koncepcióját a tervezés, a döntéshozatal és az információellátás kidolgozására építjük.*

A controlling koncepció könyvben történő kiemelése lehetővé teszi, hogy az említett témakörök egymással szoros kapcsolatban jelenjenek meg, mivel a controlling az említett területeket integrálja. Ily módon eleget tudunk tenni annak az igénynek, hogy a könyv tartalmazza a tervezés, a mérés, és a visszacsatolás egységes rendszerét.

A controlling koncepció tárgyalásakor súlyt helyezünk a controlling fogalmának, tartalmának többoldalú megközelítésére, a korszerű controlling szemléletre. Az első fejezetben részletesen kifejtjük a controller és a menedzser szerepét, a köztük kialakított munkamegosztást az irányítási, gazdálkodási folyamatokban. Tárgyaljuk az irányítási rendszer (szabályozókör) controlling tartalommal feltöltött elemeit. Foglalkozunk a controlling rendszer építőelemeivel: a számvitel, pénzügyi-, vezetői számvitel, a tervezés és ellenőrzés, az információellátás és a controlling szervezet jellemzőivel.

A második fejezetben a vezetői számvitel keretében tárgyaljuk a költségelszámolás rendszerét, a teljes és rész költség-számítás hagyományos és modern módszereit, az általános költségek tervezésének problémáit. Tárgyaljuk a költségelszámolás menetét: költségfajták (költségnemek) rendszerezése, tagolása, a költségek feljegyzése, elhatárolása, értékelése.

Foglalkozunk a költséghely, költségviselő számítás kérdéseivel, részletesen bemutatjuk az üzem-elszámolási ív módszerét.

A költségtervezési módszereket illetően részletesen tárgyaljuk a merev és rugalmas költségtervezés módszerét, az egy- és többlépcsős fedezet számítást, továbbá az általános költségérték elemzést és a nullabázisú költségtervezést. A példák bemutatása, a módszerek alkalmazásának elemi lépésekre történő lebontása segíti megértésüket.

A tervezés, mint tevékenység, mint irányítási alrendszer működése során számos objektumhoz kapcsolódik: tervezési feladatok, eszközök, módszerek, folyamatok, információbázis, struktúra, működési mód, környezet. A harmadik fejezetben tárgyaljuk az említett kategóriák tartalmi jellemzőit, a közöttük lévő kapcsolatokat, összefüggéseket, melynek alapján egy verbális, logikai modellt dolgozunk ki. A bemutatott rendszermodell a tervezést a maga komplexitásában fogja át, lehetővé teszi a tervezési rendszerek kialakítását, működtetését.

A gazdálkodási, vezetési, irányítási folyamatok kiemelkedően fontos funkciója, középpontja a döntéshozatal, mivel a legösszetettebb, legnagyobb körülményt és felkészülést igénylő feladat. A könyv negyedik fejezetében tárgyaljuk a döntéshozatal folyamatait, a korszerű döntéstámogatási rendszerek (Decision Support Systems) elemeit és alrendszeit, foglalkozunk a különböző gazdálkodási döntési típusok jellemzőivel. Megvilágítjuk az optimum fogalmát, kitérünk a kategória gyakorlatias megközelítésére, alkalmazásának fontosságára, szükségességére. Tárgyaljuk a vállalati gazdálkodás alapvető döntési szféráit, ahol kiemelten fontos az optimumra törekvés, az optimális döntések meghozatala. Kitérünk a biztos, a kockázatos és a bizonytalan döntések sajátosságaira egyszerű számpéldák bemutatásával. Tárgyaljuk a gazdasági modellezés jellemzőit (verbális, logikai, matematika modellek). Áttekintést adunk a vállalati gazdálkodásban alkalmazható modellekről, részletesen tárgyaljuk a döntési modellek típusait alkalmazásuk területeit, lehetőségeit.

A controlling tevékenység középpontjában álló tervezési funkció ellátása a vezetők, de főképpen a felső vezetés egyik legfontosabb feladata. A könyv ötödik fejezetében tárgyaljuk a stratégiai tervezés és controlling sajátosságait. Áttekintjük a stratégiai controlling feladatait. Tárgyaljuk a stratégiai tervezés és controlling eszközeit, módszereit: PEST analízis, forгатókönyvírás, SWOT elemzés, BCG portfólió modell, kilencmezős portfóliómodell, gap elemzés. Bemutatjuk a stratégiai controlling fejlesztésének újabb lehetőségeit: Porter féle értéklánc elemzés, folyamatmenedzsment, életciklus költségelmélet, célköltség-számítás (target costing). Áttekintjük az üzleti modellezés és a hálózati szerveződés sajátosságait. Tárgyaljuk a Balanced Scorecard felépítésének, működésének főbb jellemzőit, szerepét, jelentőségét a stratégiai tervezésben és a stratégiai controllingban. A stratégiatervezés a gyakorlatban számos problémával küzd, melyeket gyakorlati kutatási eredményekre támaszkodva tárgyalunk. Ugyancsak gyakorlati példákra alapozva tárgyaljuk a sikeres, döntésorientált stratégiai tervezést, valamint a Kék Óceán Stratégia főbb jellemzőit.

A hatodik fejezetben foglalkozunk az üzleti tervezés, az éves operatív tervezés, valamint a költségvetés készítés kérdéseivel. Tárgyaljuk az üzleti tervezés rendszerének kiépítését, folyamatát hagyományos és optimalizáló szemléletben, folyamatábrák bemutatásával. Részletesen ismertetjük a helyzetelemzés, a koncepció meghatározás és a terv részletes kimunkálásának fázisait. Bemutatjuk a tervrendszer egyes elemeit, a stratégiai terv, az üzleti (taktika) terv és az éves (operatív) terv közötti kapcsolatokat.

Áttekintést adunk a beruházás tervezés módszereiről. Foglalkozunk az éves tervezés rendszerének kiépítésével, a tervezés folyamatával. Tárgyaljuk az egyes

tervfejezetek tartalmát: értékesítési-, marketing-, termelési-, költség-, pénzügyi-, eredmény- és mérlegtervet, kidolgozásuk módszertani kérdéseit.

Bemutatjuk a költségvetés (kerettervezés) tartalmi jellemzőit, rendszerének elemeit, az elemek közötti kapcsolatokat, a költségvetés kidolgozását. Tárgyaljuk az új költségvetési modelleket: Better Budgeting, Beyond Budgeting, Modern Budgeting. Ismertetjük a modellekkel kapcsolatos észrevételeket, véleményeket, kifejtjük idevonatkozó álláspontunkat.

A szükséges információkat megfelelő helyen, időben és formában a vezetés rendelkezésére kell bocsátani. Ennek az igénynek a kielégítése a controller egyik legfontosabb feladata. A hetedik fejezetben részletesen tárgyaljuk a gazdálkodás menedzselése szempontjából kiemelkedően fontos controlling információs rendszert a pénzügyi-, és számviteli információs rendszertől az önálló controlling rendszerig. Részletesen ismertetjük az alkalmazott mutatószám-rendszereket: Du Pont rendszert, ZVEI rendszert, a Balanced Scorecard mutatószámokkal kapcsolatos sajátosságait. Bemutatjuk a controlling beszámoló rendszer típusait, felépítésüket, a velük kapcsolatos célokat, követelményeket. Tárgyaljuk az üzleti intelligencia megoldások (adattárház, adatpiacok, OLAP on-line elemző rendszerek) fő elemeit, a vállalatok irányításában, a controlling rendszerek fejlesztésében betöltött szerepüket.

Megköszönöm a lektorok Benkőné Dr. Deák Ibolya, Gordos József és Dr. Bakucz Márta alapos munkáját, értékes észrevételeit. Köszönet illeti Németh Györgynét a lelkiismeretes szövegszerkesztésért.

Pécs, 2009. október

A szerző