

Horváth and Partners

Controlling, Út egy hatékony controllingrendszerhez

A mű eredeti címe: **Horváth & Partnere Das Controlling-konzept**

Dér Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem 3.,
durchgesehene und überarbeitete Auflage

© C. H. Beck'sche Verlagbuchshandlung, München 1997

Fordították:

Schmidt Ferenc

Velencei Róbert

Timitz Tamás

A fordítást az eredetivel egybevetették:

Mészáros Ágnes

Zábrák Izabella

Bodnár Viktória

Lektorok:

Dobák Miklós

Radó István

Timitz Tamás

ISBN 978 963 224 940 7

Változatlan utánnomás, Budapest 2015

© Wolters Kluwer Kft., Budapest, 1997, 2000, 2003, 2007, 2008, 2009, 2105

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó

A könyv célja és felépítése

1. A controllingkonceptió alapjai

- 1.1. Miért van szükség controllingra?
- 1.2. A controllingrendszer feladatai
- 1.3. A controller helye a szervezetben
- 1.4. Hol van szükség controllingra?
 - 1.4.1. Controlling a termelővállalatokban
 - 1.4.2. Kereskedőcégek controllingja
 - 1.4.3. Controlling a biztosítótársaságoknál
 - 1.4.4. Banki controlling
 - 1.4.5. Controlling a közigazgatásban
 - 1.4.6. Controlling a nonprofit szervezetekben
 - 1.4.7. Egészségügyi controlling

2. A vállalat meglévő számviteli, beszámolási és tervezési rendszerének felmérése

- 2.1. Az eljárás szakaszai
- 2.2. Amit ehhez tudni kell
 - 2.2.1. A számvitel alapjai
 - 2.2.1.1. A számvitel feladatai és részterületei
 - 2.2.1.2. A költség- és teljesítményszámítás mint a controlling központi eszköze
 - 2.2.1.3. Szervezeti szabályozások
 - 2.2.2. A vállalati tervezés alapjai
 - 2.2.2.1. A tervezés fogalma és funkciói
 - 2.2.2.2. A tervezés időhatárai és szintjei
 - 2.2.2.3. Szervezeti szabályozások

3. A controllingrendszerrel szembeni követelmények meghatározása

- 3.1. Az eljárás szakaszai
- 3.2. Amit ehhez tudni kell
 - 3.2.1. A controllingrendszert meghatározó környezeti tényezők
 - 3.2.2. Példa a controllingrendszerrel szembeni követelmények meghatározására

4. A számviteli rendszer továbbfejlesztése a vezetői számvitel irányába

- 4.1. Az eljárás szakaszai
- 4.2. Amit ehhez tudni kell
 - 4.2.1. A vezetői számvitel fogalma és feladatai
 - 4.2.2. A vezetői számvitel alkotórészei
 - 4.2.2.1. A vezetői költség- és teljesítményszámítási rendszerek
 - 4.2.2.2. Beruházási controlling
 - 4.2.2.3. Pénzügyi számítások
 - 4.2.3. Milyen lehetőségeket rejt a számvitel integrálása?

5. A vezetői számviteltől az éves tervezés és az éves keretek rendszeréig

- 5.1. Az eljárás szakaszai
- 5.2. Amit ehhez tudni kell
 - 5.2.1. Az éves tervezés menete
 - 5.2.2. A kerettervezés helye a tervezési rendszerben
 - 5.2.2.1. Kerettervezési rendszer
 - 5.2.2.2. A kerettervezés sajátos eszközei
 - 5.2.2.3. A kerettervezés folyamata
 - 5.2.2.4. Kerettervezést végző szervek
 - 5.2.2.5. Esettanulmány: Az Alpha Rt. eredményterve
- 5.3. Korszerű tervezés és kerettervezés felépítése
 - 5.3.1. A hagyományos tervezés és kerettervezés gyenge pontjai
 - 5.3.2. Advanced budgeting = better budgeting + beyond budgeting

6. A többéves (üzleti) tervezés kiépítése

- 6.1. Az eljárás szakaszai
- 6.2. Amit ehhez tudni kell
 - 6.2.1. A stratégiai, a többéves üzleti és az éves tervezés összefüggései
 - 6.2.2. A többéves üzleti tervezés szemléltetése a beruházástervezés példáján

7. Stratégiai menedzsment és stratégiai controlling

- 7.1. Az eljárás szakaszai
- 7.2. Amit ehhez tudni kell
 - 7.2.1. Stratégiai versus operatív controlling
 - 7.2.2. A stratégiai elemzés néhány eszköze
 - 7.2.3. A stratégiaalkotás néhány eszköze
 - 7.2.4. Stratégiai lehetőségek értékelése és a stratégia kiválasztása az értékorientált vállalatirányítás eszközeinek segítségével ..
 - 7.2.4.1. A diszkontált cash flow (DCF) módszere
 - 7.2.4.2. Gazdasági hozzáadott érték (economic value added, ÉVA)
 - 7.2.5. Stratégia kifejtése és kommunikálása a stratégiai térkép és a balanced scorecard segítségével
 - 7.2.6. A stratégia beágyazása a szervezetbe és a stratégiai controlling

8. A tervezést és beszámolást támogató, átfogó információs rendszer kiépítése

- 8.1. Az eljárás szakaszai
- 8.2. Amit ehhez tudni kell
 - 8.2.1. Az információs rendszer elemei
 - 8.2.2. Az információs szükséglet felmérésének módszerei
 - 8.2.3. Információk beszerzése és feldolgozása mutatószámok és mutatószámrendszerek segítségével
 - 8.2.4. Példák a mutatószámokra és mutatószámrendszerekre
 - 8.2.4.1. A DuPont-mutatószámrendszer
 - 8.2.4.2. A balanced scorecard mutatószámrendszere
 - 8.2.4.3. Kockázati mutatószámok mint a kockázati controlling eszközei
 - 8.2.5. A beszámolórendszer, mint a tervezési rendszer tükörképe
 - 8.2.5.1. A beszámolókkal és a beszámolási hierarchiával

szemben támasztott követelmények

8.2.5.2. A modem beszámolórendszerekkel szemben támasztott követelmények

8.2.6. Informatikai támogatás a controlling keretében

8.2.6.1. A tervezés, a számvitel és a beszámolás informatikai támogatása

8.2.6.2. A standardszoftver kiválasztásának folyamata

8.2.6.3. Gyakorlati példa: Az SAP AG mySAP ERP

standardszoftverének alkalmazása

9. A controllingszervezet kiépítése

9.1. Az eljárás szakaszai

9.2. Amit ehhez tudni kell

9.2.1. A controllingszervezetet meghatározó tényezők

9.2.2. A controlling beillesztése a vállalati hierarchiába

9.2.2.1. A controlling betagozása önálló controlleri munkakör nélkül

9.2.2.2. A controlling betagozása önálló controlleri munkakörrel

9.2.2.3. Öncontrolling

9.2.3. Controllingfolyamat

9.2.4. Változó controllingszervezetek

9.2.5. Gyakorlati példák

9.2.6. Példa a funkcionális controllingra: személyügyi controlling

10. Controllingtrendek, avagy merre tovább?

10.1. A környezet, a vállalatok és a controlling aktuális fejlődési tendenciái

10.2. „Új controlling”

10.3. A továbbfejlesztés néhány kiemelt szempontja

10.3.1. Hálózatok controllingja

10.3.2. Társaságirányítás és a Sarbanes-Oxley törvény

10.3.3. Nem tárgyasult erőforrások

10.4. A controlling teljesítményének javítása

Irodalomjegyzék

ELŐSZÓ

A könyv hatodik kiadása bizonyos értelemben Horváth Péter professzor pályájának megkoronázása, mivel alaplíművé vált - a vállalatirányítási know-how nemzetközi nyelvén íródott, mely ma már a fejlett világban mindenütt azonos, és felöleli a controlling által érintett összes területet.

Horváth Péter a nyolcvanas évek második felétől munkálkodik a magyarországi vállalatirányítási gyakorlat fejlesztésén. A könyvben leírtak nemcsak az elmélet oldaláról állták meg a helyüket, hanem a tanácsadásban és a vállalati gyakorlatban egyaránt használhatónak bizonyultak - ebben különbözve sok más szerzőtől és műtől.

A mű német nyelvterületen már a hatodik kiadásnál tart - ez bizonyítja annak a megközelítésnek a sikerét, melyet a szerző képvisel. Őt mindig az izgatta, hogyan hasznosulnak az elméleti megközelítések a mindennapi vállalatirányítási gyakorlatban, illetve azt vallja, hogy az elméletnek a gyakorlatból kell építkeznie, mivel egy friss tudományágról van szó, mely folyamatosan fejlődik.

A hatodik kiadás tartalmilag bővült az előzőkhöz képest, mivel megjelennek benne a kilencvenes évek legfőbb kihívásainak - értve ezalatt a globalizációt és az információtechnológia fejlődését - az irányítási rendszerre gyakorolt hatásai, illetve az ezekre adott válaszok (üzleti intelligencia rendszerek, balanced scorecard, stratégiai controlling).

Külön öröm számunkra, hogy a könyv kitér a controlling-szemléletmód és -módszertan közszolgálati, valamint nonprofit szervezetekben történő alkalmazásának szükségességére - bizonyítva, hogy az irányítási rendszer minősége, színvonala a versenyszférán kívüli szervezetekben is kulcskérdés.

A szerző elkötelezett amellett, hogy a közszolgálati controlling elsődleges célja a közszolgáltatások — a közszolgálati szervezetek által létrehozott outputok - színvonala javításának elősegítése (pl. közigazgatás, rendőrség, egészségügy, oktatás).

Végezetül szeretnénk megindokolni a szakszavak írásmódjával kapcsolatos álláspontunkat. A könyvben minden controllingból képzett szót következetesen c-vel írtunk -jelezve a kontrolltól való tartalmi távolságtartást. A controlling szó az angol „to control” kifejezésből származik, így elsődleges célja nem a szervezetek és/vagy munkatársak ellenőrzése, sokkal inkább az önirányítás feltételrendszerének megteremtése - olyan információs rendszer létrehozásával, mely rendszeresen információt szolgáltat minden érintett felelősnek arról, hogyan áll a megállapodott célok teljesítésében.

A könyv a gazdasági felsőfokú képzést nyújtó intézményekben kötelező tananyag, és célszerű beépíteni a vezetőképző, valamint a szakképzést nyújtó tanfolyamok anyagába is.

Haszonnal forgathatják a felsővezetők, a gazdasági és pénzügyi szakemberek, a controllerek és controllerasszisztensek, a tervezést végzők.

Bízunk benne, hogy az olvasók ugyanolyan lelkesedéssel fogadják ezt a tartalmilag is bővített kiadást, mint az előzőeket.

Dr. Dobák Miklós és Radó István