

DR. HANYECZ LAJOS

**MODERN
VEZETŐI CONTROLLING**

GAZDÁLKODÁS – MENEDZSMENT



Budapest, 2011

Szerző:
Dr. Hanyecz Lajos
9.3 – 9.6 rész szerzője
Kristóf Péter

Lektor:
Dr. Bélyácz Iván

ISBN 978 963 638 379 4

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. ELMÉLETI ALAPVETÉS	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	24
1.4.1 Célmeghatározás, tervezés	25
1.4.2 Realizálás, végrehajtás	28
1.4.3 Ellenőrzés, elemzés	29
1.4.4 Operatív irányítás	31
1.5 A controlling rendszer kiépítésének jellemzői	33
1.5.1 A rendszer kialakításának követelményei	33
1.5.2 A controlling-rendszer építőelemei	34
1.5.2.1 Számvitel, pénzügyi-, vezetői számvitel	35
1.5.2.2 Tervezés és ellenőrzés	38
1.5.2.3 Controlling az információellátásban	39
1.5.2.4 Controlling szervezet	42
1.5.3 A controlling rendszert befolyásoló tényezők	44
2. VEZETŐI SZÁMVITEL	47
2.1 A vezetői számvitel fogalma, sajátosságai	47
2.2 Költségelszámolás és számítás	51
2.2.1 Költségfajta számítás	53
2.2.2 Költséghely számítás	57
2.2.3 Költségviselő számítás	61
2.3 Költségtervezés és ellenőrzés	63
2.3.1 Költségszámítási eljárások	64
2.3.2 Tervezés a teljes költség-számítás módszereivel	65
2.3.3 Rész költség-számítási módszerek	72
2.3.4 A közvetlen költségek tervezése	79
2.3.5 Az általános költségek tervezése, kezelésének problémái	82
2.4 Tevékenységen alapuló költségelszámítás	87
(Activity Based Costing)	87
2.4.1 A tevékenységek költségeinek meghatározása	87
2.4.2 A termékek tevékenységen alapuló költségelszámítása	94

3. A TERVEZÉSI RENDSZER MODELLJE	103
3.1 A modell elemei és összefüggésrendszere	103
3.2 A tervezési rendszer céljai	104
3.3 A rendszer elemei	106
3.3.1 A tervezés alanyai	107
3.3.2 A tervezés tárgya	108
3.3.3 A tervezés eszközei és módszerei	109
3.3.4 Információbázis	110
3.3.5 A folyamatlemek	111
3.3.6 A vállalati tervek	112
3.4 A tervezési rendszer struktúrája	113
3.4.1 A szervezeti struktúra	113
3.4.2 A döntéshalmaz elemei közötti kapcsolatok	115
3.4.3 A folyamatsruktúra sajátosságai	115
3.4.4 A tervek struktúrája	117
3.5. A rendszer bemenetei	119
3.6 A rendszer működési módja	121
3.7 A rendszer kimenetei	122
3.8 A rendszer környezete	123
3.8.1 A külső környezet rendszerei	123
3.8.2 A belső környezet alrendszerei	124
3.9 A rendszer irányítása	126
3.10 A teljesítőképesség jellemzői	127
4. DÖNTÉSHOZATAL, DÖNTÉSTÁMOGATÁS	130
4.1 A döntési folyamat, döntéstámogató rendszerek	130
4.1.1 A döntéstámogató rendszerek elemei	133
4.1.2 A döntéstámogató rendszerek felépítése, alrendszerei	134
4.2 Programozott és programozatlan döntések	136
4.3 Optimum és optimálandó döntési szférák	138
4.4 Biztos, kockázatos és bizonytalan döntések	142
4.5 Gazdasági modellezés, döntési modellek	149
4.5.1 A modell fogalma, jelentősége, a modellek főbb típusai	149
4.5.2 A döntési modellek rendszerezése	151
5. ÜZLETI RENDSZEREK KOMPLEX DÖNTÉSI MODELLJE ..	157
5.1 A modell általános megfogalmazása	158
5.2. A modell változói	160
5.3 A korlátozó feltételek modellbeépítésének módszertani kérdései	163

5.4 A komplex modell korlátozó feltételeinek típusai és megfogalmazásuk ..	169
5.4.1 A gazdasági erőforrásokra vonatkozó korlátok	169
5.4.2 Technológiai és kereskedelmi megkötöttségekből származó korlátok	173
5.4.3 Egyéb korlátozó feltételek	174
5.5 A modell célfüggvénye	175
5.5.1 A célfüggvény gazdasági tartalma	175
5.5.2 A célfüggvény koefficiensek meghatározása	177
5.6 A véletlen tényezők hatása, érzékenységvizsgálatok	179
5.7 A modell dinamizálása	183
5.8 Eredmények értelmezése, elemzése	184
6. STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS STRATÉGIAI CONTROLLING	188
6.1 A stratégiai tervezés sajátosságai, kiépítésének folyamata	188
6.2 A stratégiai controlling feladatai, szervezete	190
6.3 A stratégiai tervezés és controlling eszközei és módszerei	195
6.3.1 A SWOT elemzés	195
6.3.2 A BCG portfolió modell	198
6.3.3 A kilenmezős portfolió modell	201
6.4 A stratégiai controlling fejlesztésének újabb lehetőségei	202
6.5 Balanced Scorecard és a stratégiai controlling	209
6.6 A stratégiai tervezés és a döntéshozatal problémái a gyakorlatban	213
6.7 Döntésorientált stratégiai tervezés	217
6.8 A Kék Óceán Stratégia	220
7. ÜZLETI TERVEZÉS ÉS OPERATÍV TERVEZÉS	224
7.1 Az üzleti tervezés rendszerének kiépítése	224
7.2 Az üzleti tervezés folyamata	226
7.3 A beruházások tervezése	232
7.4 Az éves tervezés rendszerének kiépítése	237
7.5 Az éves tervezés folyamata, a terv felépítése	240
7.6 Költségvetés (kerettervezés)	244
7.6.1 A költségvetési rendszer	246
7.6.2 A költségvetés kidolgozása	249
7.7 Új költségvetési modellek	250
7.7.1 A tervezés és a költségvetés készítés problémái	250
7.7.2 Better Budgeting és Beyond Budgeting koncepció	251
7.7.3 A Beyond Budgeting modell	252
7.7.4 Modern Budgeting	255

8. INFORMÁCIÓS RENDSZEREK, INFORMÁCIÓELLÁTÁS258
8.1 Integrált irányítás és integrált információs rendszerek258
8.2 ERP rendszerek261
8.2.1 Az ERP rendszerek jellemzői263
8.2.2 Az ERP rendszerek építőelemei264
8.3 Controlling információs rendszer270
8.3.1 A pénzügyi és számviteli rendszertől az önálló controlling rendszerig270
8.3.2 Mutatószámok és mutatószám-rendszerek274
8.3.2.1 Információ-feldolgozás mutatószámokkal275
8.3.2.2 Alkalmazott mutatószámrendszerek és speciális mutatók276
8.3.2.3 Mutatószámok a funkcionális területeken282
8.3.3 A controlling beszámoló286
8.3.3.1 A beszámoló hierarchia288
8.3.3.2 A beszámolók típusa, felépítésük289
9. A CONTROLLING INFORMATIKAI TÁMOGATÁSA293
9.1 A controlling informatikai rendszerének strukturális elemei293
9.1.1 OLAP295
9.1.2 Adattárház, adatpiacok297
9.2 Üzleti intelligencia a controllingban300
9.3 Adatintegráció és adatbányászat mint controlling feladat304
9.4 Controlling modulok az integrált vállalatirányítási alkalmazásokban306
9.4.1 A controlling támogatása az SAP-ban306
9.4.2 Controlling-támogató megoldások az Epicor iScala ERP-ben315
9.5 Controlling Excellel317
9.5.1 Excel mint controlling megoldás318
9.5.2 Függvények a controllinghoz320
9.5.3 Elemzés és jelentés pivot táblákkal és pivot ábrákkal321
9.5.4 A tervezés támogatása323
9.5.5 Irányítási és jelentési funkciók329
9.6 Controlling célszoftverek333
9.6.1 SAS334
9.6.2 Hyperion Planning – a tervezés támogatója337
9.6.3 Cognos alapú controlling rendszerek338
9.7 Üzleti modellek tervezése340
9.7.1 Az üzleti modell tervezési tényezői és működése341
9.7.2 Tervezési eszközök és módszerek342
IRODALOMJEGYZÉK346
INTERNETES FORRÁSOK351

ELŐSZÓ

A hatékonyságra, eredményességre, a vevői igények magas szintű kielégítésére való törekvés, az élesedő verseny egyre jobban megköveteli, hogy a vállalatok, gazdálkodó egységek vezetői, szakemberei, mind magasabb szintű gazdálkodási és menedzsment tudással rendelkezzenek. A könyv ezen igények kielégítéséhez kíván hozzájárulni.

Tartalma átfogja a tervezés, a költséggazdálkodás, a döntéshozatal, az információellátás és az ezeket integráló controlling elmélet és módszertan ismereteit. Ezen ismeretek elsajátítása, mélyítése, bővítése lehetővé teszi, hogy a vezetők, gazdasági szakemberek üzleti vállalkozásaikat irányítani tudják, működési folyamataikat a céloknak megfelelő mederben tartsák, eredményesen gazdálkodjanak.

Célunk a komplexitásra törekvés, amely az egyes témakörök elméleti, módszertani és gyakorlati szempontból való tárgyalását jelenti.

A könyv az előző kiadáshoz képest (A controlling rendszere, Saldo Zrt 2006) számos változást tartalmaz. A hat fejezetet kilencre bővítettük, új témakörök bevonásával. Egyes fejezeteket átdolgoztunk, bővítettünk, másokat rövidebbre fogtunk, feszesebbé tettünk.

Az elméleti alapvetés tárgyalásakor súlyt helyeztünk a controlling értelmezésére, a korszerű controlling szemléletre, a modern controlling rendszerek kiépítéséhez szükséges elemek meghatározására. A controlling rendszer keretében olyan tevékenységek ellátására és olyan eszközök alkalmazására van szükség, melyek lehetővé teszik az eredményorientált irányítási rendszer működését. Részletesen kifejthetjük a controller és a menedzser irányítási folyamatokban betöltött szerepét, a köztük kialakított munkamegosztást, a szabályozóköri controlling tartalommal való feltöltését.

A vezetői számvitel keretében tárgyaljuk a költségelszámolás rendszerét, a teljes- és részköltség-számítás hagyományos és modern módszereit, valamint az Activity Based Costing eljárást. A példák, esettanulmányok bemutatása, a módszerek alkalmazásának elemi lépésekre történő lebontása segíti megértésüket.

A tervezés mint tevékenység és irányítási alrendszer számos objektumhoz kapcsolódik: eszközök, módszerek, folyamatok, információbázis stb. A könyvben bemutatott rendszermodell a tervezést a maga komplexitásában fogja át, lehetővé teszi a tervezési rendszerek kialakítását, a meglévő rendszerek átvilágítását, problémáinak feltárását, kiküszöbölését, a rendszer fejlesztését, segítséget nyújt a tervezési kézikönyv kidolgozásához, a metatervezés dokumentálásához, ily módon támogatja a controllert a tervezési feladatok menedzselésében.

A gazdálkodási, vezetési, irányítási folyamatok kiemelkedően fontos funkciója, középpontja a döntéshozatal, mivel a legösszetettebb, legnagyobb körültekintést és felkészülést igénylő feladat. Tárgyaljuk a döntéshozatal folyamatait, a korszerű döntéstámogatási rendszerek (Decision Support Systems) elemeit és alrendszeit, foglalkozunk a különböző gazdálkodási döntési típusok jellemzőivel.

A controller munkájában kiemelt jelentőségű a döntéstámogatás. A hagyományos controlling jelentések segítik a vezetést a döntési problémák felismerésében, a beavatkozó döntések meghozatalában, azonban mindez már a végrehajtás fázisában történik. Nézetünk szerint a controllernek a vezetést már a tervváltozatok kidolgozásában, a vállalat egészére kiterjedő, bonyolult, tervdöntési problémák megoldásában is támogatnia kell.

A könyvben részletesen tárgyaljuk az üzleti rendszerek komplex döntési modelljei kidolgozásának módszereit. Előtérbe állítjuk a gazdálkodási folyamatok modellezésének gyakorlati kérdéseit. A bemutatott általános modell összefüggérendszerét felhasználva konkrét modellek dolgozhatók ki bármely termelő szektorban tevékenykedő vállalat számára. Nézetünk szerint a controller nemcsak a tervezés koordinátora, a költséggazdálkodás szakértője, nemcsak információs menedzser, hanem megfelelő modellezési szemlélettel, készséggel és képességekkel is rendelkező szakember.

A tervezési funkció ellátása a vezetők, de főképpen a felső vezetés egyik legfontosabb feladata, a controlling tevékenység középpontjában áll. Tárgyaljuk a stratégiai tervezés és controlling sajátosságait. Áttekintjük a stratégiai controlling feladatait. Tárgyaljuk a stratégiai tervezés és controlling eszközeit, módszereit. Bemutatjuk a stratégiai controlling fejlesztésének újabb lehetőségeit: Tárgyaljuk a Balanced Scorecard felépítésének, működésének főbb jellemzőit, szerepét, jelentőségét a stratégiai tervezésben és a stratégiai controllingban. A stratégiai tervezés 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.

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

Bemutatjuk a költségvetés (kerettervezés) tartalmi jellemzőit, kidolgozásának

menetét. Tárgyaljuk az új költségvetési modelleket: Better Budgeting, Beyond Budgeting, Modern Budgeting változatot. 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. Tárgyaljuk az integrált vállalatirányítási információs rendszereket a gazdálkodás menedzselése szempontjából kiemelkedően fontos controlling információs rendszert. 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.

A controlling rendszerek sikeres működésének nélkülözhetetlen feltétele a megfelelő informatikai támogatás. Ennek keretében tárgyaljuk az üzleti intelligencia megoldások fő elemeit: adattárház, adatpiacok, OLAP (on-line) elemző rendszerek vállalati irányításban betöltött szerepét. Foglalkozunk az informatikai rendszer felépítésének kérdéseivel, controlling modulok integrált irányítási rendszerekben való alkalmazásával, controlling feladatok excelrel történő megoldásával, controlling célszoftverekkel.

A könyvhöz tartozik egy elektronikus melléklet, melyben Excel fájlokat helyeztünk el a kiadó honlapján. A fájlok gyakorlásra és vállalati controlling megoldások kialakítására is használhatók. Bővebb tájékoztatás a könyv 9.5. pontjában található.

A könyv felsőfokú gazdasági képzést nyújtó intézmények tananyaga. Az egyetemi, főiskolai hallgatók mellett ajánljuk a könyvet vállalati felsővezetőknek, pénzügyi, gazdasági szakértőknek, controllereknek, tervezőknek, továbbá minden érdeklődőnek, aki meg akar ismerkedni a modern controlling rendszer felépítésével, működésével, a fejlődés új irányjaival.

Megköszönöm dr. Bélyácz Ivánnak a könyv lektorának alapos munkáját, értékes észrevételeit. Köszönet illeti Németh Györgynét a lelkiismeretes szövegszerkesztésért.

Pécs, 2011. február

Dr. Hanyecz Lajos

