



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Vezetői számvitel / Controlling

III. előadás

Gazdasági tervezés





Miért van szükség rá?

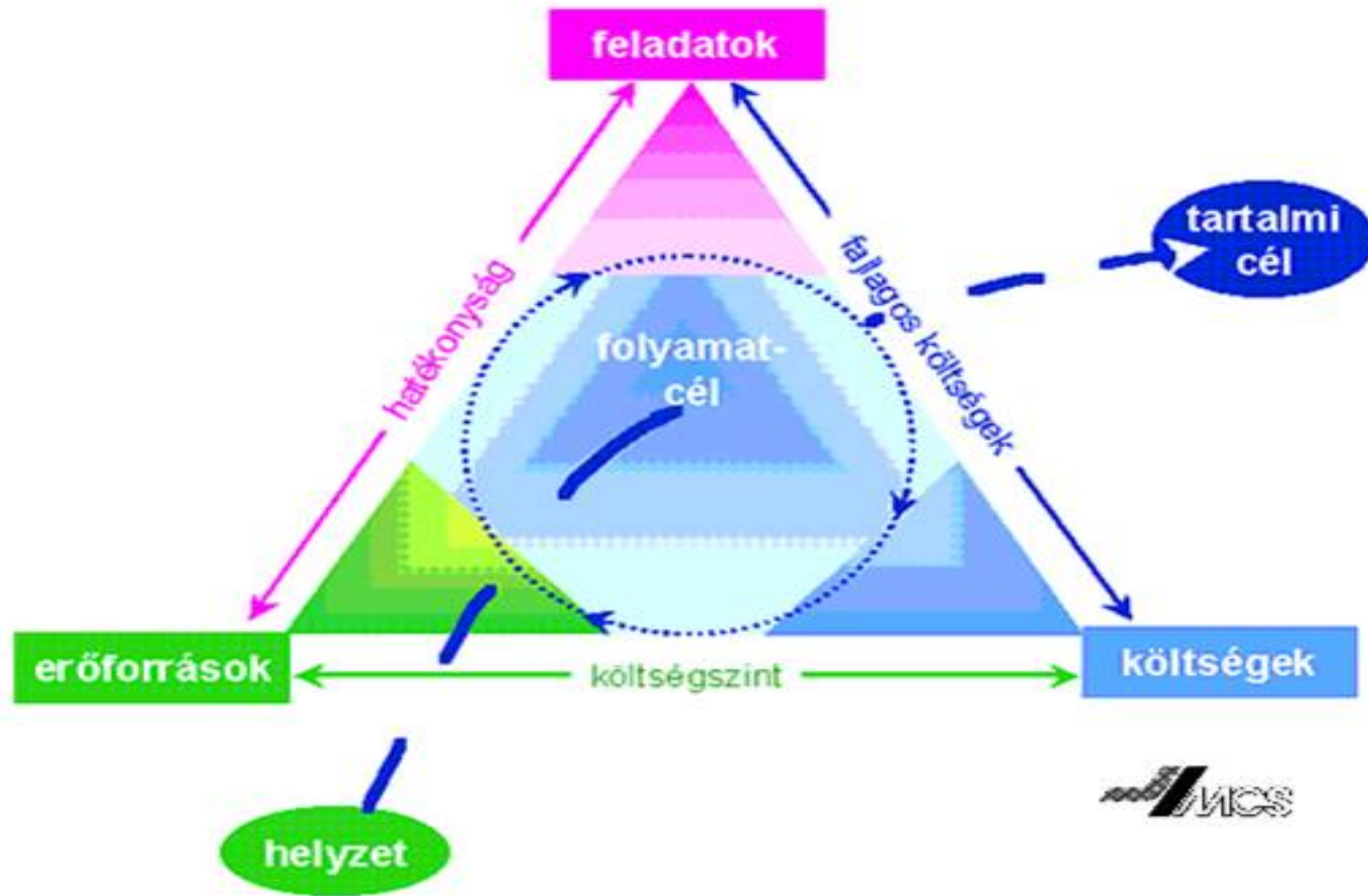
- Külső érdekeltek
 - Piaci partnerek (vevők, szállítók)
 - Külső (tőke)befektetők
 - Állami szervek
- Belső érdekeltek
 - Tulajdonosok
 - Menedzsment
 - (Munkavállalók)



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezés célrendszere





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A „folyamatcél”

- a terv elkészítésének határideje
- a feladat értelmezése
- a feladat kapacitásigénye és ez alapján a szükséges és elégséges erőforrások
- erőforrások költségeinek meghatározása költségkeret



A tervezés haszna

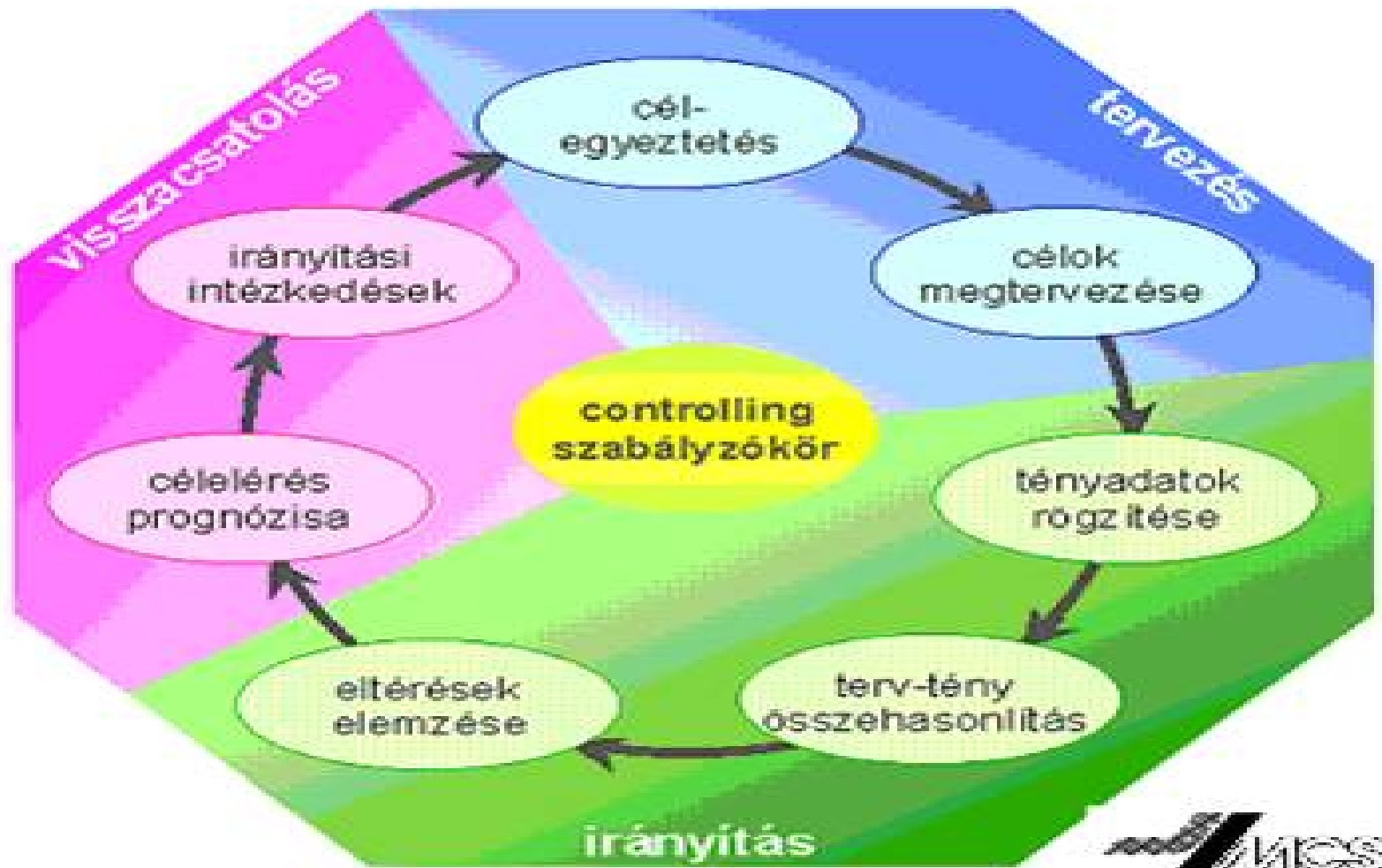
- tudatos szervezetrányítás
- konkrét elvárások
- létrejön a cél- és jövőorientált szemlélet
- rendelkezésre állnak előreemutató döntéstámogató információk, biztosabb döntések



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Controlling szabályozókör





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Irányítási szintek összefüggései

Jellemzők

Szintek	Cél / Eredmény	Eredménytartalmak	Célelérés időtávja	Folyamat- szakaszok
Stratégiai irányítás	Elhatározott vál-tozás és bevonódás. / Megfogalmazódik a változás iránya, a kívánatos állapot.	jövőkép, célok, keretfeltételek, trendek, lehetőségek, irányelvek, prioritá-sok, mérföldkövek	7-10-15 év, de lehet 3-5 év is	• stratégiai tervezés • stratégiai irányítás (mérés, elemzés) • stratégiai visszacsatolás
Operatív irányítás	Aktivitás a változás végrehajtására. / Megfogalmazódik a változás hogyanja.	operatív célok, ütemterv feltételek, kapcsolódó kapa-citásigények és allokált erőforrások	általában 1 év, de jellemző gördülő tervezéssel a 3 év is, illetve egy-egy feladat (pl. projekt, akció, beruházás) időtávja	• operatív tervezés • operatív irányítás (mérés, elemzés) • operatív vissza-csatolás
Diszpozitív irányítás	Elért változás. / Tényleges tevé-kenységek az előrehaladás érdekében.	konkrét feladatok végrehajtásához kötődő célok, határidők, intézke-dések, elemzési alapadatok	lehet napi, heti, dekád, havi, de jellemzőbben az operatív szinten megfogalmazott feladatok ütemezésének megfelelő rész-időtáv	• „napi” ütemezés • „napi” irányítás (mérés, elemzés) • „napi” értékelés



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Az irányítási szintek kapcsolati jellemzői

Kapcsolati jellemzők

Szintek	Gyakoriság, egymásutániség	Kompetenciajellemző	Információjellemző	Tevékenység-súlypontok / eszköztámogatottság
Stratégiai irányítás	viszonylag ritka, rövid, de intenzív folyamat, megelőzi az operatív irányítást	elsősorban döntési kompetenciát igényel	„csúcs”: ebből a szintből kell a többi tartalmait levezetni	„rendszerfejlesztés” jellegű vezetői / fejlesztői kreativitást, fantáziát igénylő munka sok egyedi megoldással és kommunikációval / egyedi rendszerelemzések szoftver támogatása
Operatív irányítás	jól meghatározható gyakoriságú és időtartamú, ütemezett folyamat, megelőzi a diszpozitív irányítást	jó munkamegosztás mellett a döntési, szakmai és módszertani kompetenciák egyensúlya jellemző	„átvezető”: kifejezi a stratégiai tartalmakat és irányt ad a diszpozitív szintnek	„folyamat-alkalmazás” jellegű, kevesebb fantáziát és kötöttebb kreativitást igénylő munka és ehhez kapcsolódó kommunikáció standardizálható kidolgozási, számítási feladatokkal / standard tervezési / elemzési szoftver támogatás
Diszpozitív irányítás	„mindennapos”, valójában a konkrét feladathoz kötődő	szakmai / kivitelezői kompetencia dominál	„alap”: a tény alapadatok keletkezési és rögzítési szintje	„tevékenység-végrehajtás” jellegű rutin feladatok / hatékony támogatás adatbáziskezelőkkel, -elemzőkkel



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezhetőség elve



“Azt tervezzük, amit mérni és befolyásolni akarunk, tudunk!”

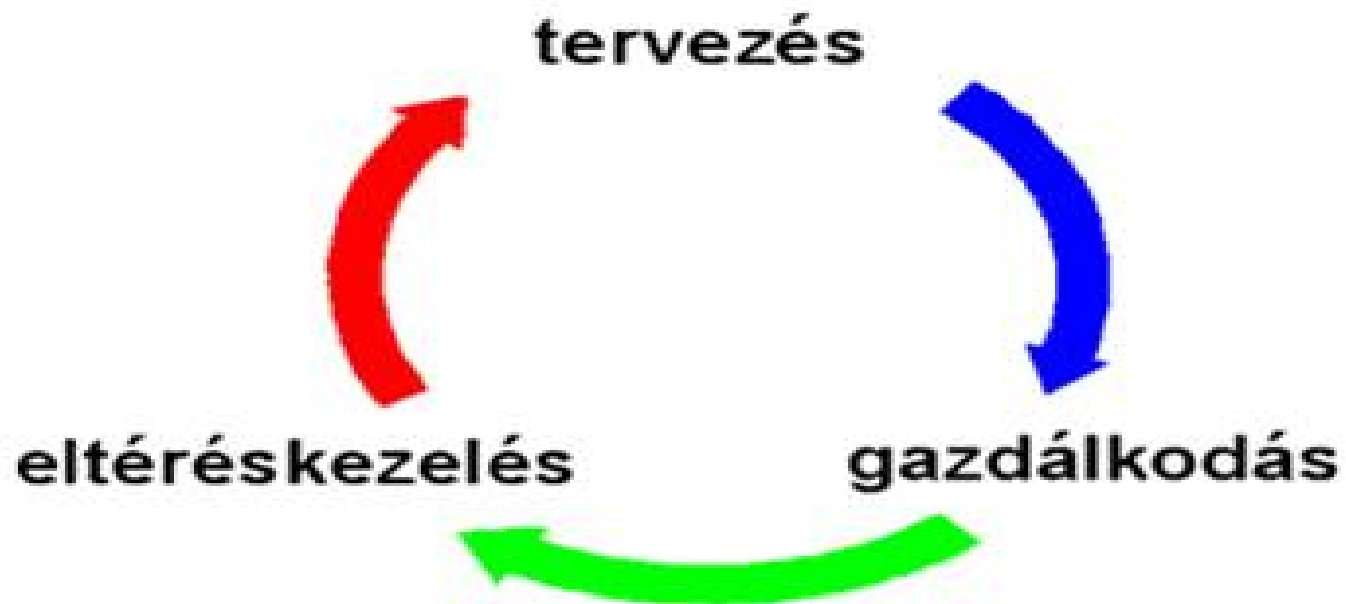




SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A felelősség elve



*"Aki az egyes tételeket megtervezi, azé
legyen a gazdálkodás felelőssége!"*



A „tervbefagyasztás” elve

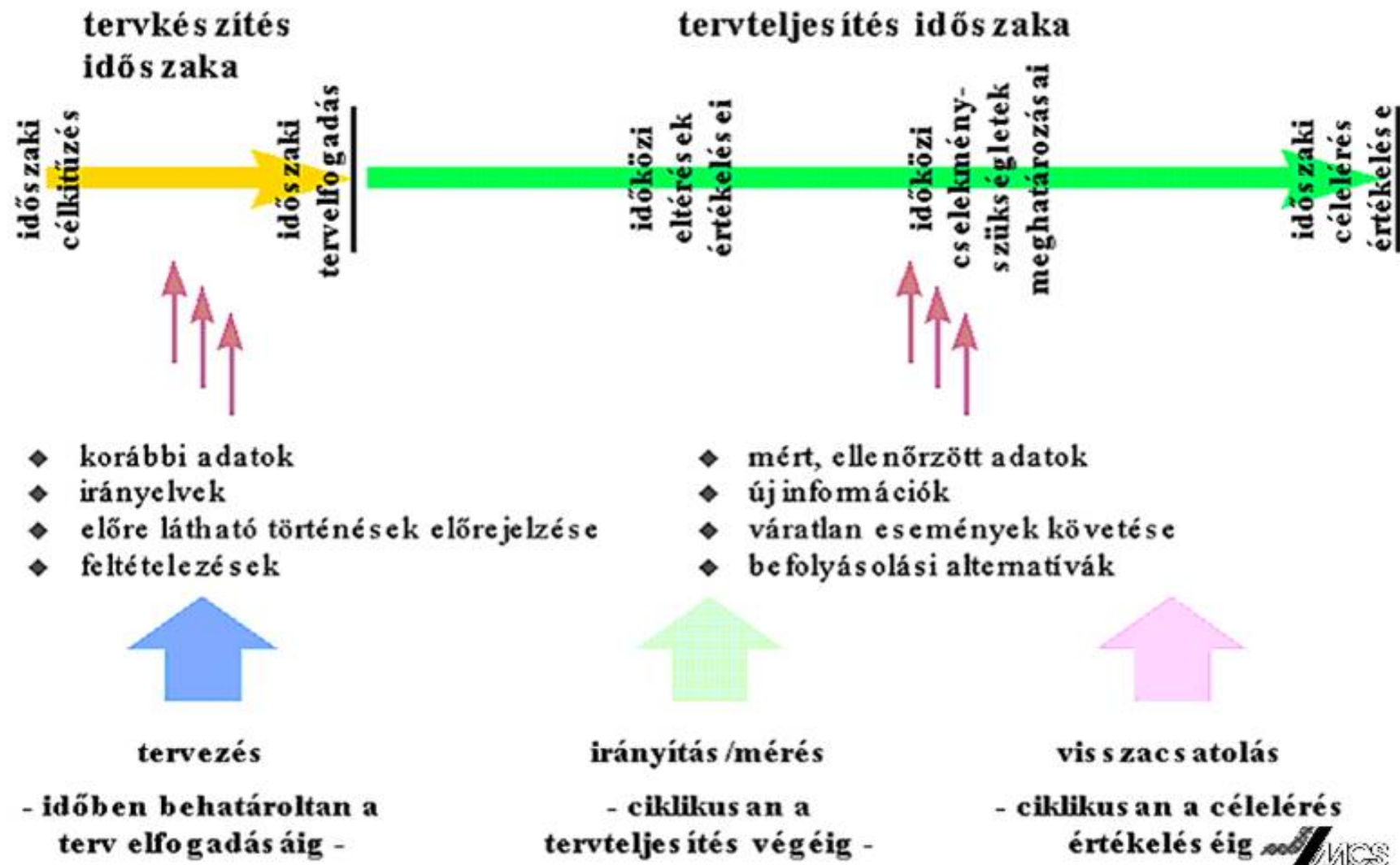
- tudatos vállalatirányítás esetén az időben elkészített és lezárt, tehát elfogadott terv határozottan levert, irányjelző cölöp a célok megvalósítása felé
 - a tervteljesítés időszakában már nem szükségesek tervmódosítások, mert akkor elveszik a cél
 - a tervtől való eltérések kimutatása, az okfeltárás és a várható érték számítás rendszeresen visszatérő feladat
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervelfogadás és várható tervteljesítés előrejelzése





A „célelérés” elve

- **„A siker útja eltérésekkel van tele. Kövesd a tervet és figyeld az irányt!”**
 - a terv a célok megvalósításának útját és a célértékeket rögzíti
 - a cél megvalósul, ha a tervezés lezárásától eltelt időszakban nem változtak a feltételek, körülmények, adatok
 - váratlan események miatt a kitűzött számszerű adatoktól való eltérés az „állandó”
 - az eltéréselemzés feladata, hogy mindig szem előtt tartsa a valódi, eredeti célokat, melyek a számok mögött húzódnak
-



A „haszon-ráfordítás” elve

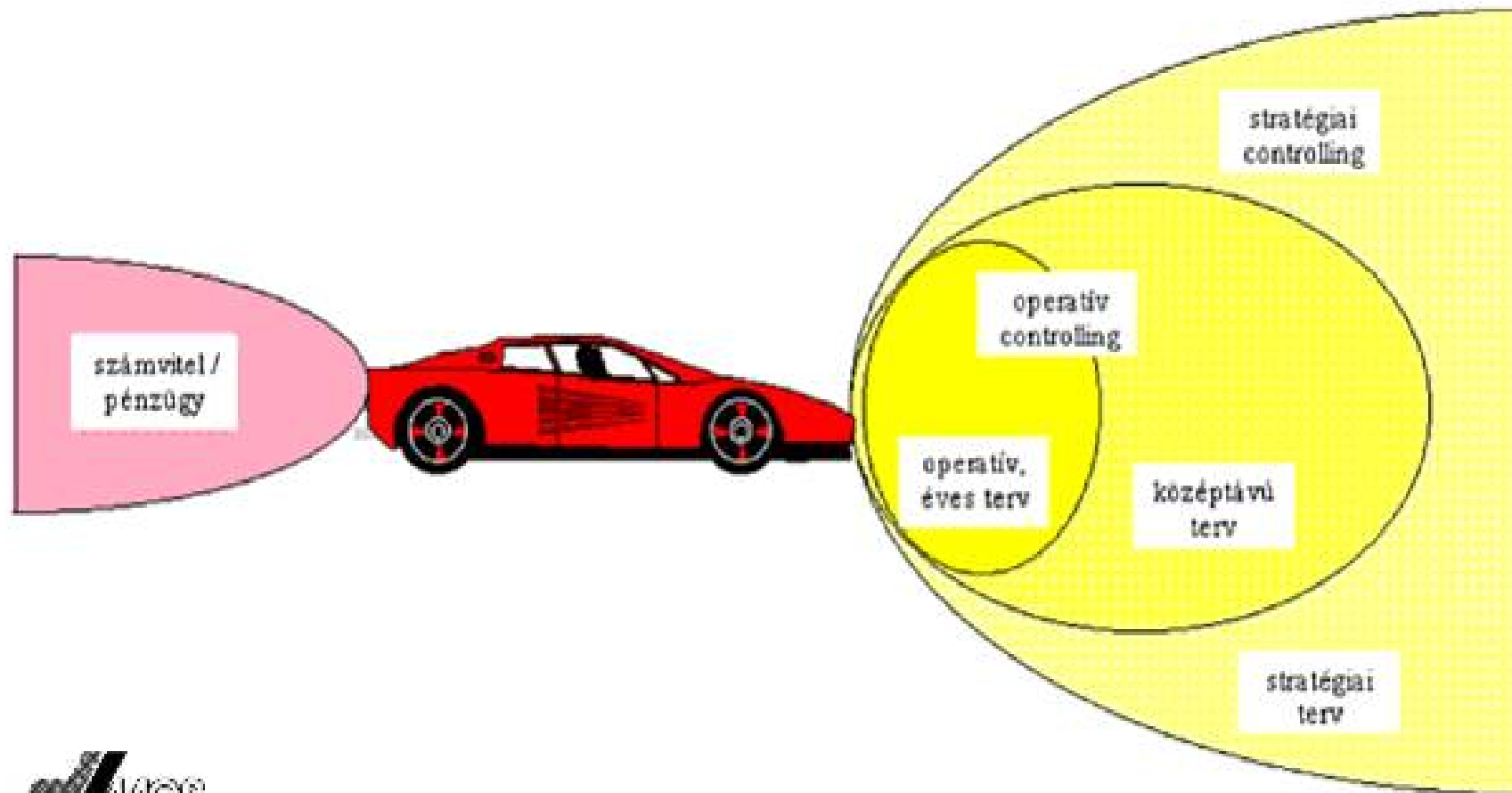
- **„Csak olyan eljárást, módszert, eszközt érdemes alkalmazni a tervezés során, ahol a megfelelően értelmezett hasznosság (magasan) meghaladja az alkalmazással járó ráfordításokat.”**
 - a terv egésze, valamint a résztervek és az egyes tervtételek esetén külön-külön is szem előtt kell tartani a hatékonyságot
 - haszon alatt értelmezhetjük azt a mértéket, amivel az adott eljárás, módszer, eszköz (pl. egy számítás esetében) hozzájárul a terv pontosságához, biztonságához, a tervezési folyamat gyorsaságához, esetleg egyéb pozitív kihatásokkal jár
 - a haszon a vezetői döntések biztonságában és gyorsaságában mutatkozik meg
 - ne vesszünk el a részletekben
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Tervezés és controlling





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezési feltételrendszer

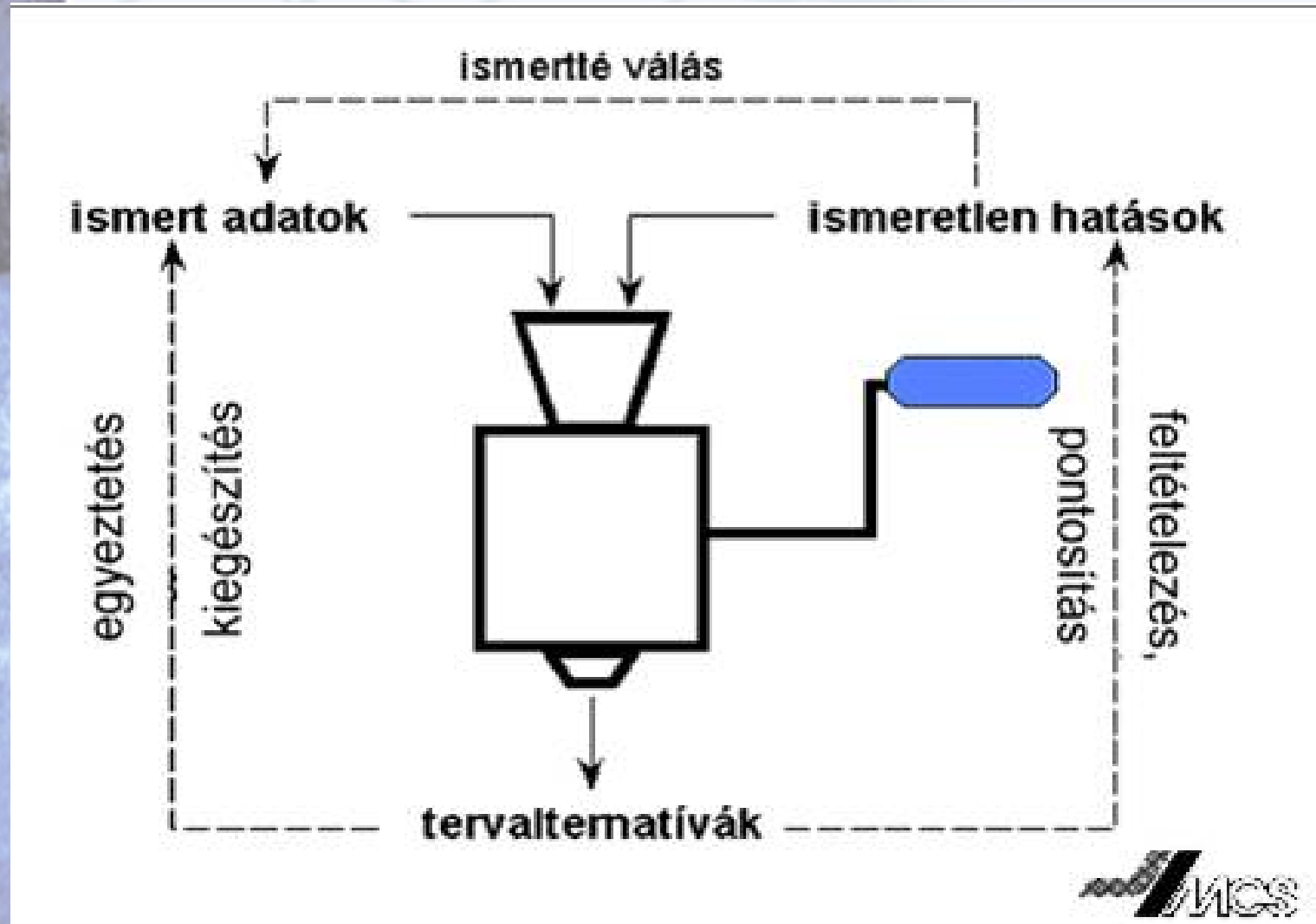
- egységes tervezési feltételrendszer
 - információk
 - külső környezet
 - belső adottságok
 - a tervezéshez szükséges adatok ismertek és ismeretlenek
 - az ismeretlenekre vonatkozóan „feltételezésekkel” kell élni
 - tervalternatívák
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervekészítés darálója

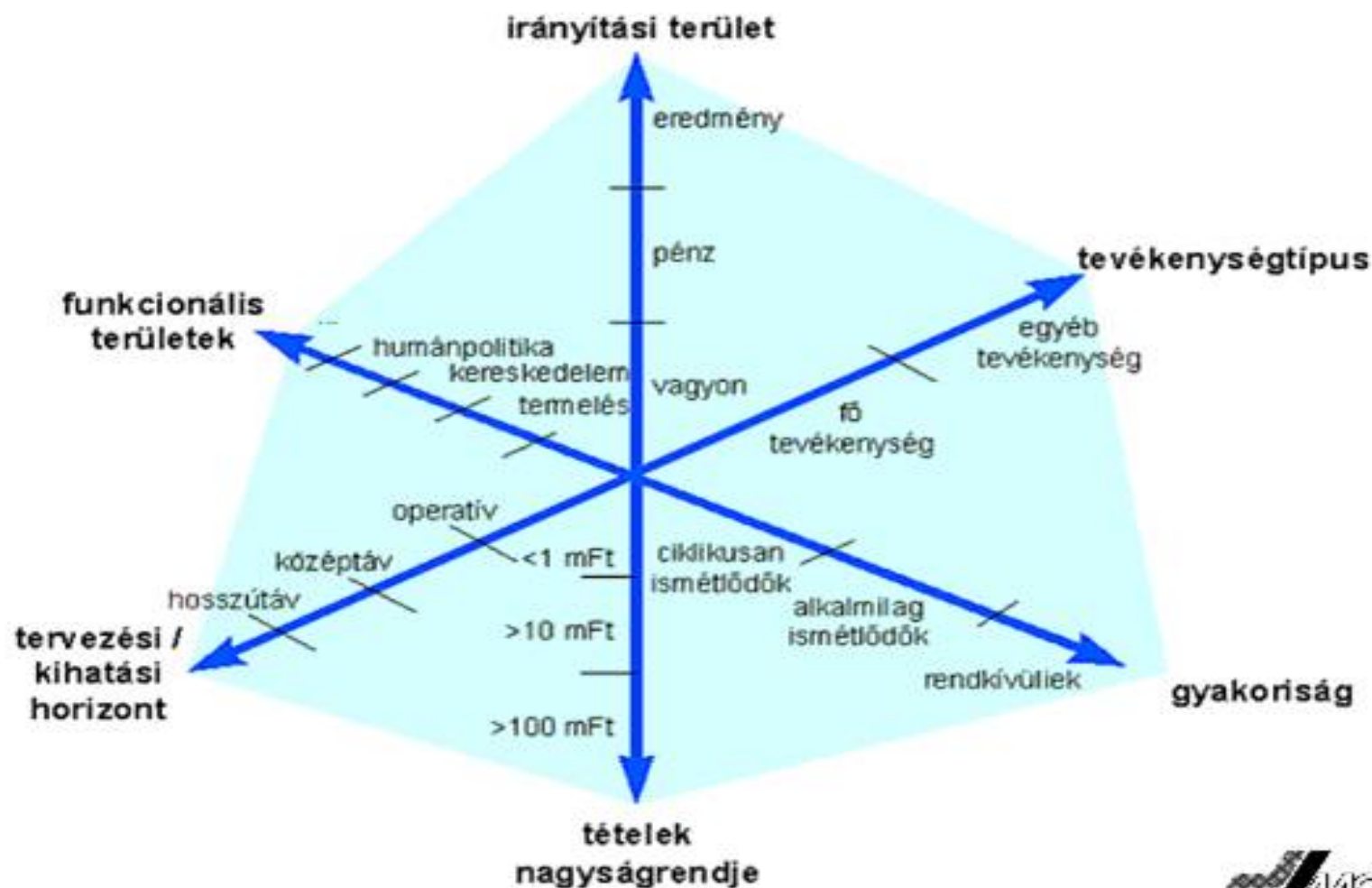




SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

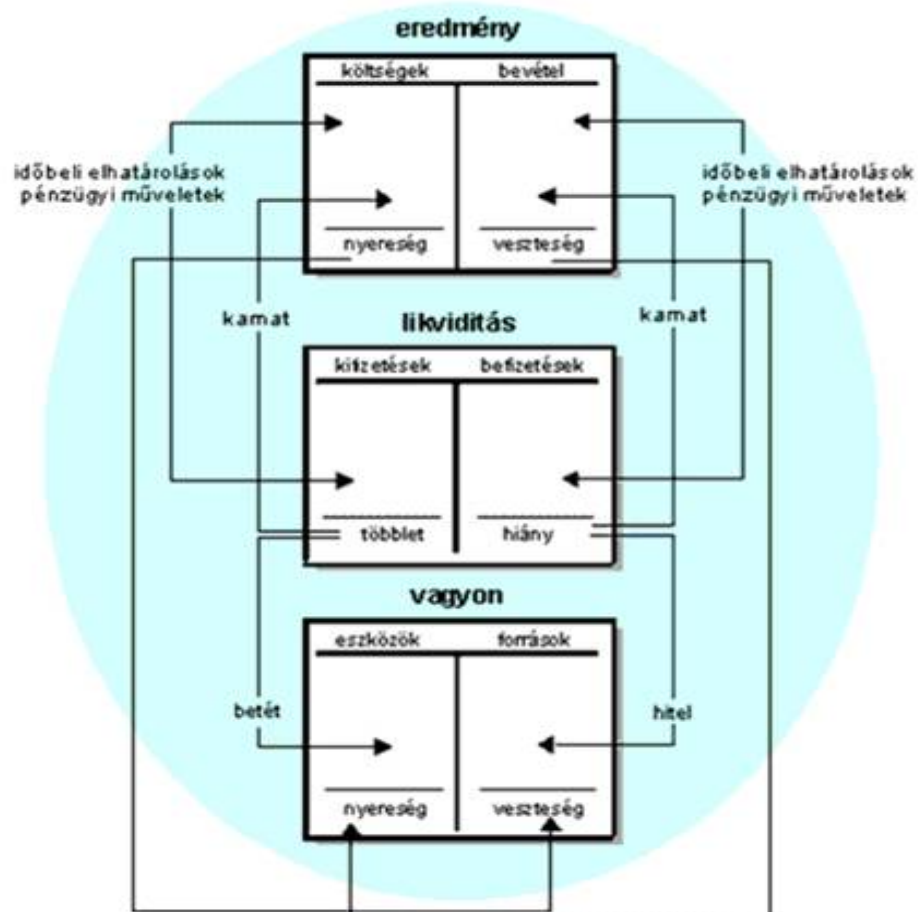
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Dimenzionálás





Integrált tervezés



Eredményterv →

**Árbevétel- és
költséggazdálkodás**

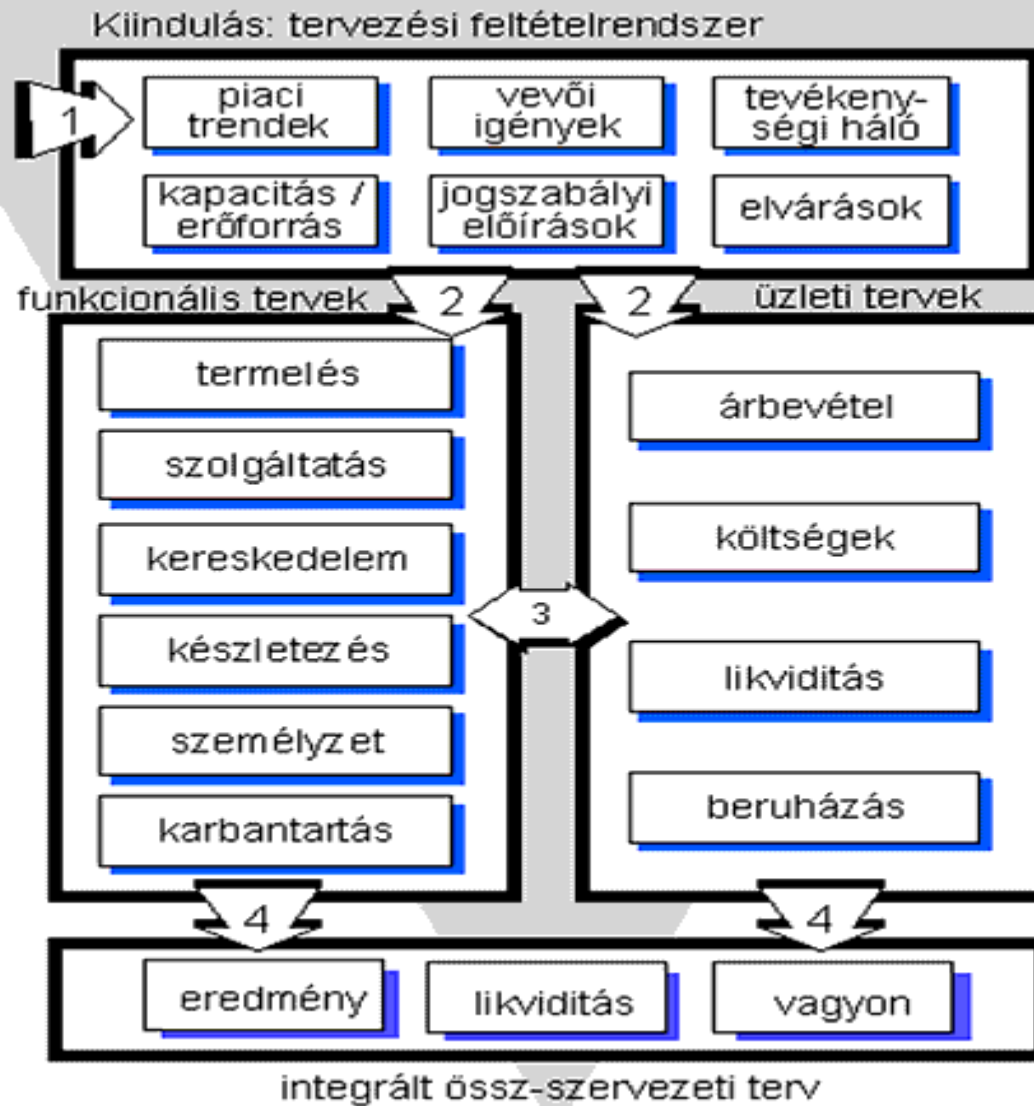
Pénzügyi terv →

Pénzgazdálkodás

Vagyonterv →

Eszközgazdálkodás

→ **Integrált terv
rendszerszintű
gazdálkodás**





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Köszönöm a figyelmet!

Felhasznált irodalom:

Bácsfalvi et al.: Controlling a gyakorlatban (KFDT)

Halmos-Körmendi: Controlling (PSZF)
