



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Vezetői számvitel / Controlling

IV. előadás

Gazdasági tervezés (folytatás)

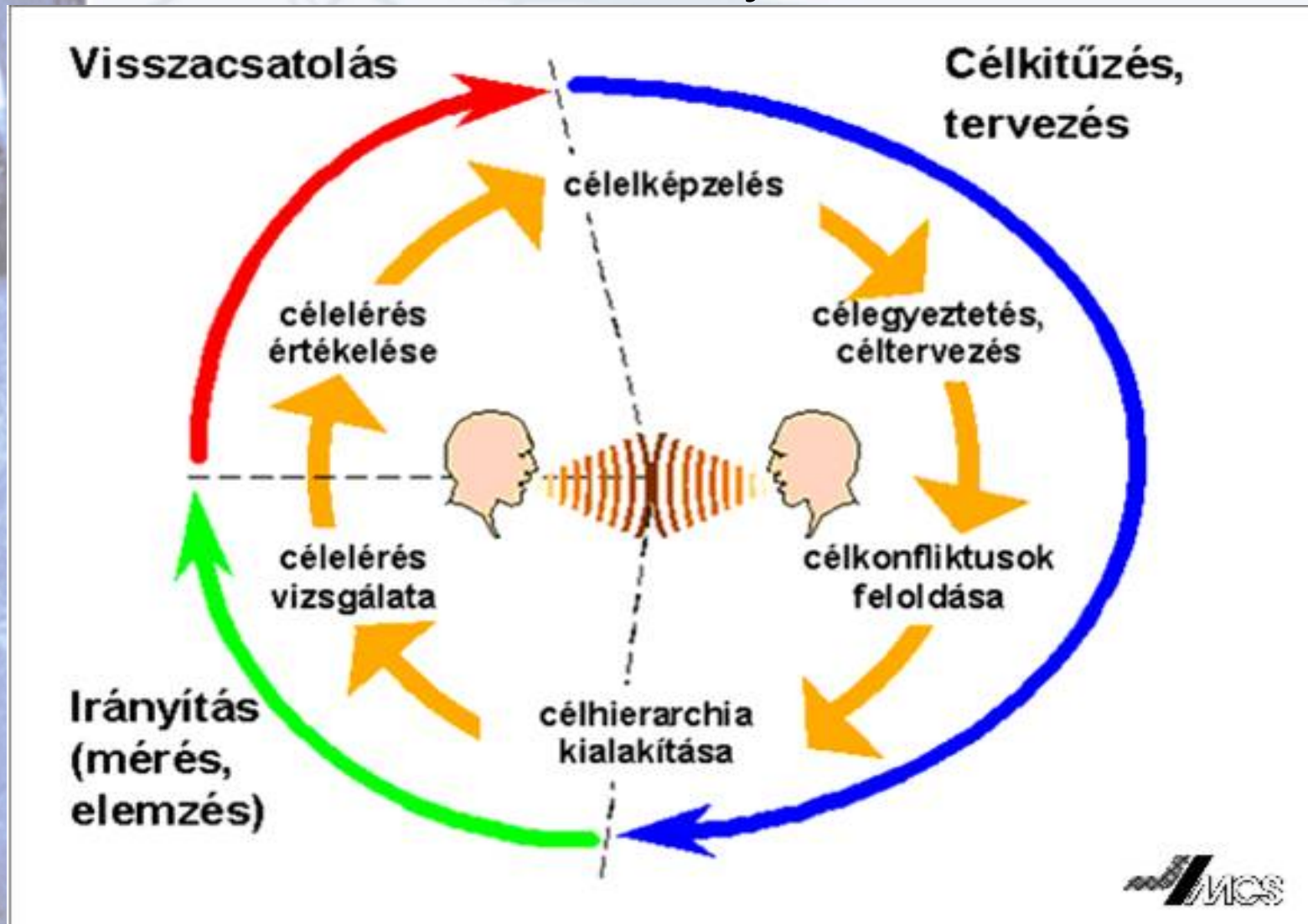




SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A kommunikációs folyamat állomásai





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Előnyök

- a célok gyorsabban és hatékonyabban válnak ismertté
- a közös értelmezések biztosítják az azonos nézőpontokat, a pozitív hozzáállás kifejlődését
- kialakul a „közös felelősség”



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

„Előkészítő” fórum

- felsővezetői előkészítő ülés
 - a tervezés feltételrendszerének elemei
 - a külső adottságok között az inflációs mérték, jogszabályi változások
 - belső adottságok
 - szűk keresztmetszetek
 - nem rendszeres feladatok
 - akciók korábbról áthúzódó hatásai
 - tulajdonosi elvárások
 - belső hatékonyságnövelés mutatói
 - tervezési eljárás, tervezési egységek, kalkulációs egységek
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Szakmai előkészítő bizottságok

- **Terméktanácsok**

- felhasznált, beépített, forgalmazott anyagok
- termékek portfóliója

- **Árbizottságok**

- piaci trendek
 - inflációs várakozás
 - beszállítókkal, vevőkkel érvényes szerződések, áralkuk
 - külső piaci tervárak
 - belső árak
-



A tervekészítésben szerepet játszó fórumok

- „zsűrik”
- a tervezés „mérőköveihez” kötődnek
- *tervnyitó zsűri*
 - A tervezési folyamat előkészítési munkáit követően a felsővezetés ismerteti:
 - a vállalati szintű célokat
 - az egyes tervezési egységekkel szemben megfogalmazott elvárásokat
 - a tervekészítés alapját képező feltételrendszer közlése



A tervekészítésben szerepet játszó fórumok

- „*egyeztető*” *tervzsűri*
 - *célkonfliktus-feloldó* *tervzsűri*
 - a „durva tervezés” idején
 - a célok és a feltételek tekintetében kialakuló ellentmondások feloldása
 - a tervezési egységek, ill. a tervezési egységek és a felsővezetés között
 - „*konszolidáló*” *tervzsűri*
 - a részletes tervek kidolgozását követően
 - a konkrét feladatok, ütemezések bemutatását és az ezek közötti kapcsolódásokat
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervekészítésben szerepet játszó fórumok

•tervzáró zsűri

- célkonfliktusoktól mentes
 - feltételeiben egyeztetett
 - elfogadott cél
 - részletes tervvel alátámasztott megvalósítási útját hagyja jóvá
 - véglegesítik a tervszámokat, melyek ismertetésre, kihirdetésre
 - a controlling adatbázisba kerülnek
 - és itt a terv / tény elemzések alapját képezik
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A Tervdokumentáció tartalma

- célok, célhierarchia
 - tervezési feltételrendszer
 - vállalati feltételrendszer: külső körülmények, belső adottságok, valamint az irányelvek
 - tervszerkezet
 - tervezési egységek (funkcionális és üzleti tagoltság)
 - tervezési tételek
 - kalkulációs egységek, kalkulációs szabályok aggregátumok, fedezeti szintek
 - definíciók, értelmezések
 - output-táblák
 - irányítási információk „kosara”
 - azok a kiemelt tartalmak, tervszámok, melyek megjelennek a Controlling Jelentésekben
 - szöveges kiegészítés, amennyiben szükséges
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezés „alappillérei”

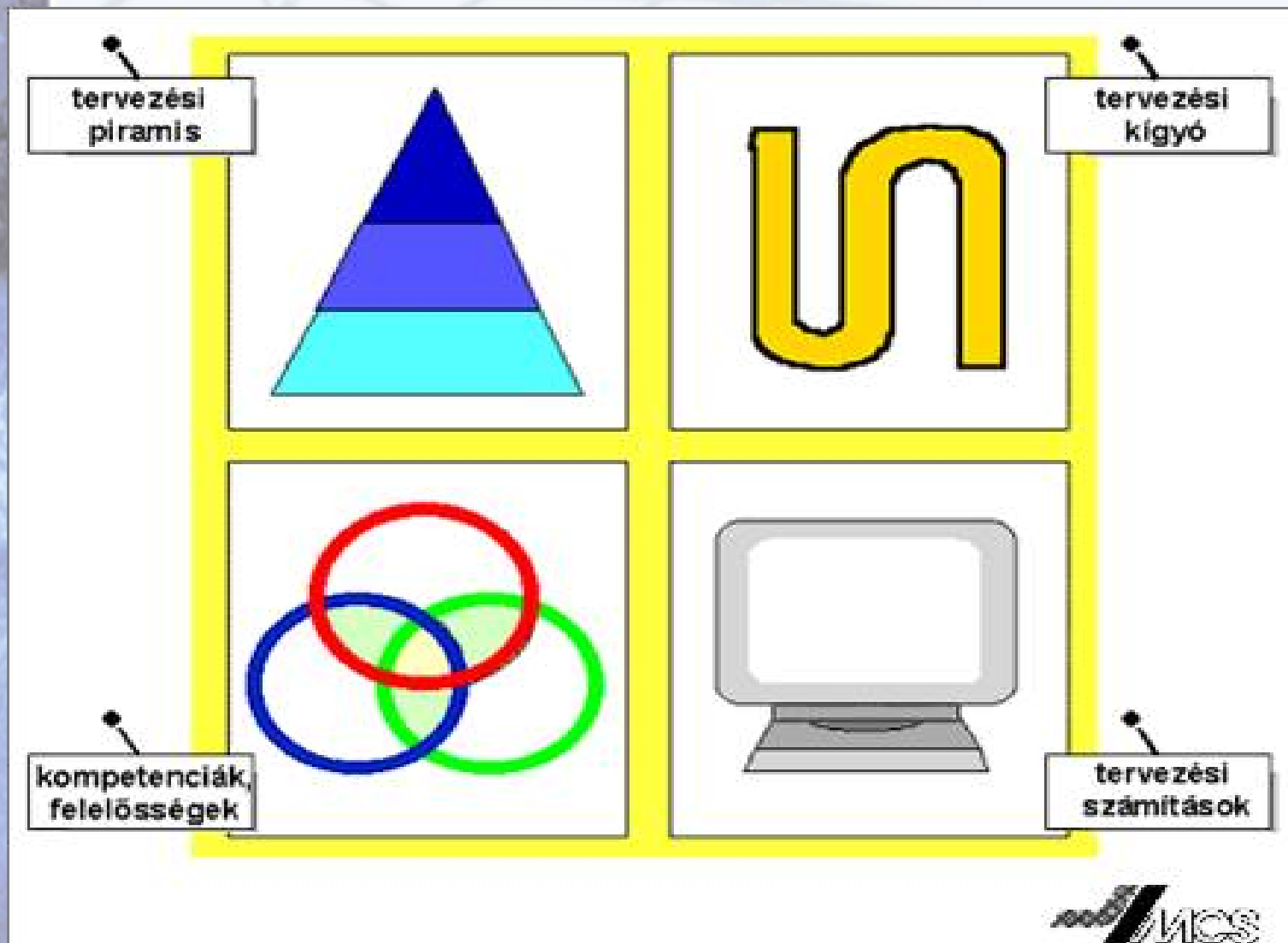
- tervezési „piramis”
 - különböző időtávú szakmai és szervezeti tervek tartalmi integrációja
- tervezési „kígyó”
 - folyamatok integrációja
- kompetenciák, felelősségek
 - a tervezésben résztvevők vonatkozásában
- tervezési számítások
 - módszerek, eszközök, informatikai támogatás



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezés alappillérei

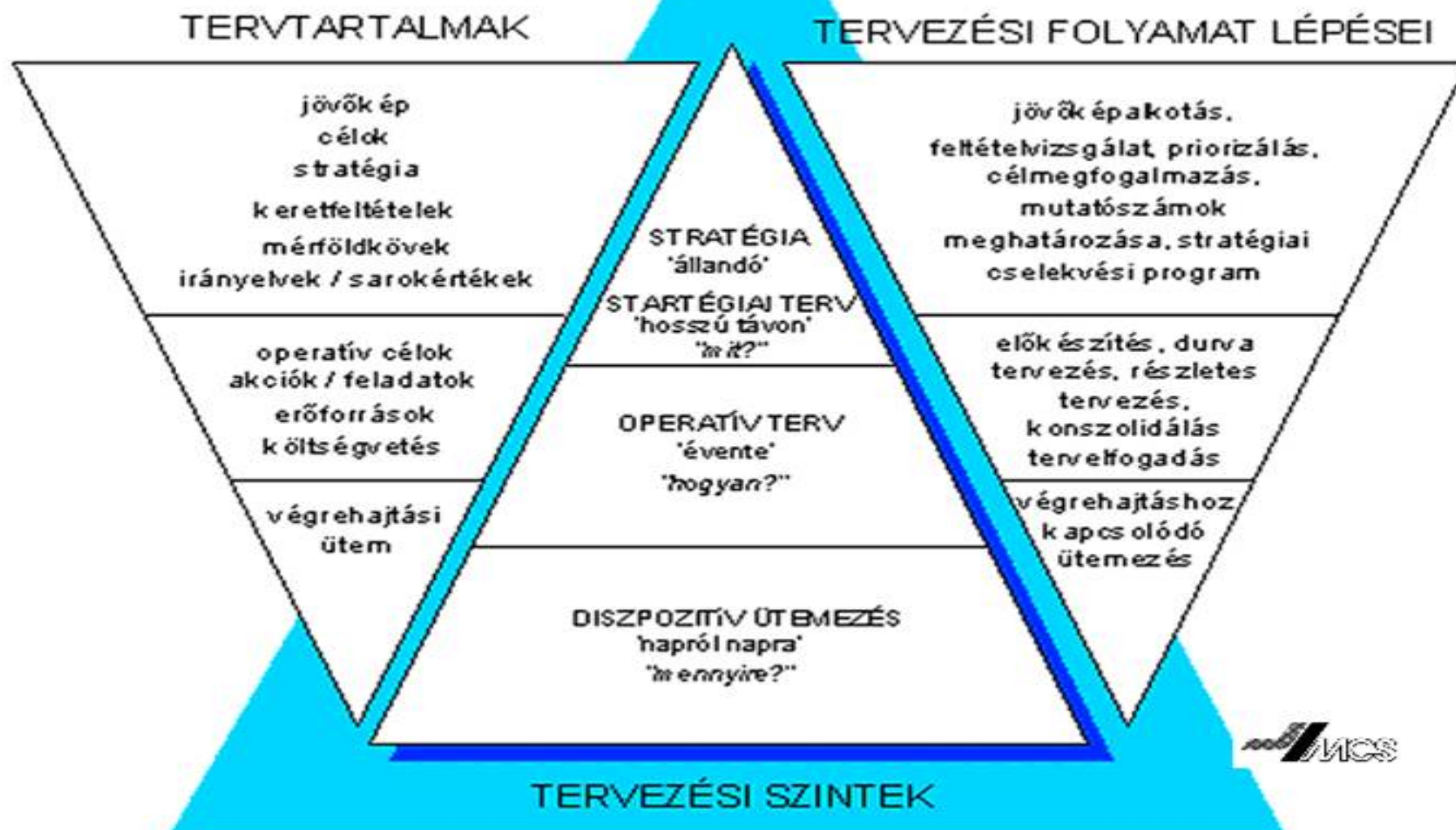




SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezési piramis

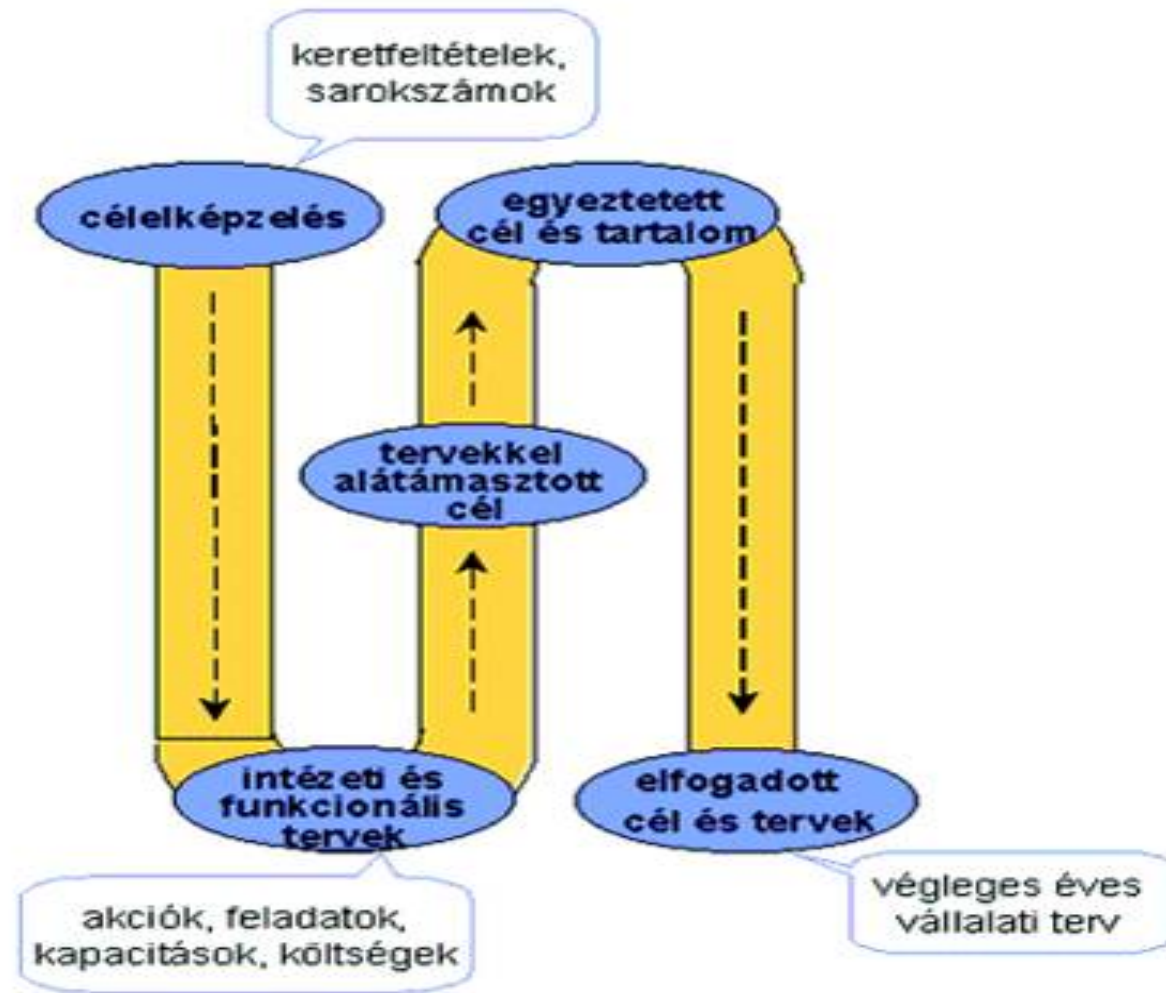




SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezési kígyó





A tervezési kígyó „részei”

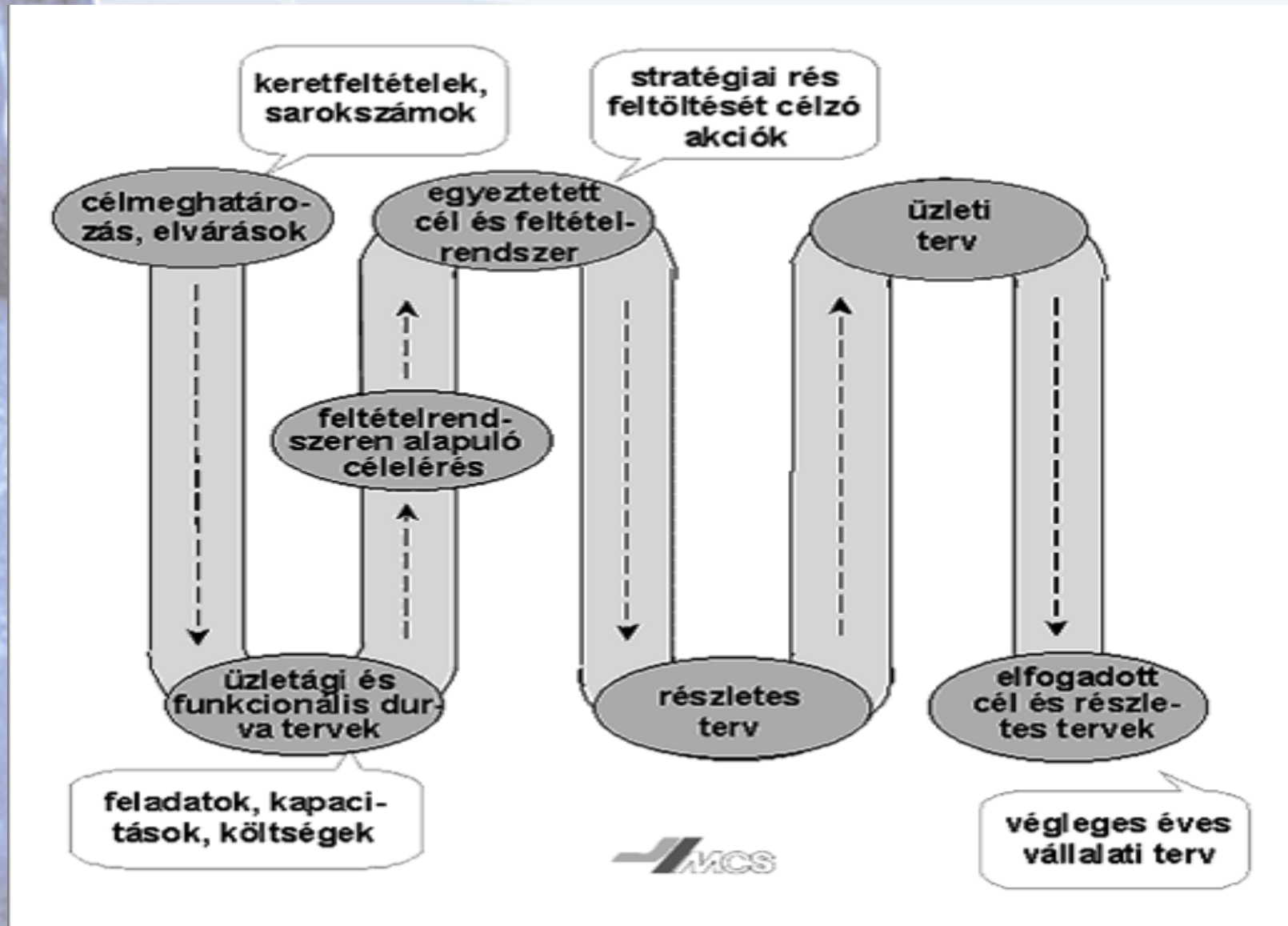
- meghatározásra kerülnek a logikailag egymásra épülő tervkészítési lépések és tevékenységek
- a redundáns elemek kiszűrése, a hiányzók beépítése
- az egyes tevékenységek „vevői”, akik a tevékenység outputját fogadják
- a tevékenységekhez tartozó inputok / outputok
- a felelősök, résztvevők és az együttműködő, kapcsolódó szervezetek
- az alkalmazott kommunikációs fórumok
- az alkalmazott (számítási / megjelenítési) módszerek eszközök
- a határidők és / vagy átfutási idők



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezési „duplakígyó”





A tervezési duplakígyó jellemzői I.

- a célok és elvárások meghatározása mellett a tervezéshez szükséges elvárások, feltételek megfogalmazása
 - a folyamat első szakasza a „durva tervezés”
 - visszaigazolja a tervezési feltételrendszer helyességét
 - felszínre hozza és feloldja a tervezési egységek közötti célkonfliktusokat
 - elegendő időt fordítanak a célok, elvárások egyeztetésére
 - a feltételrendszer pontosítása és megteremtése
 - biztosítja, hogy a tervezési folyamatban résztvevők érezzék a tervezés súlyát, fontosságát
 - tisztázódnak a szerepek, feladatok
 - kialakul a csapatszellem
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezési duplakígyó jellemzői II.

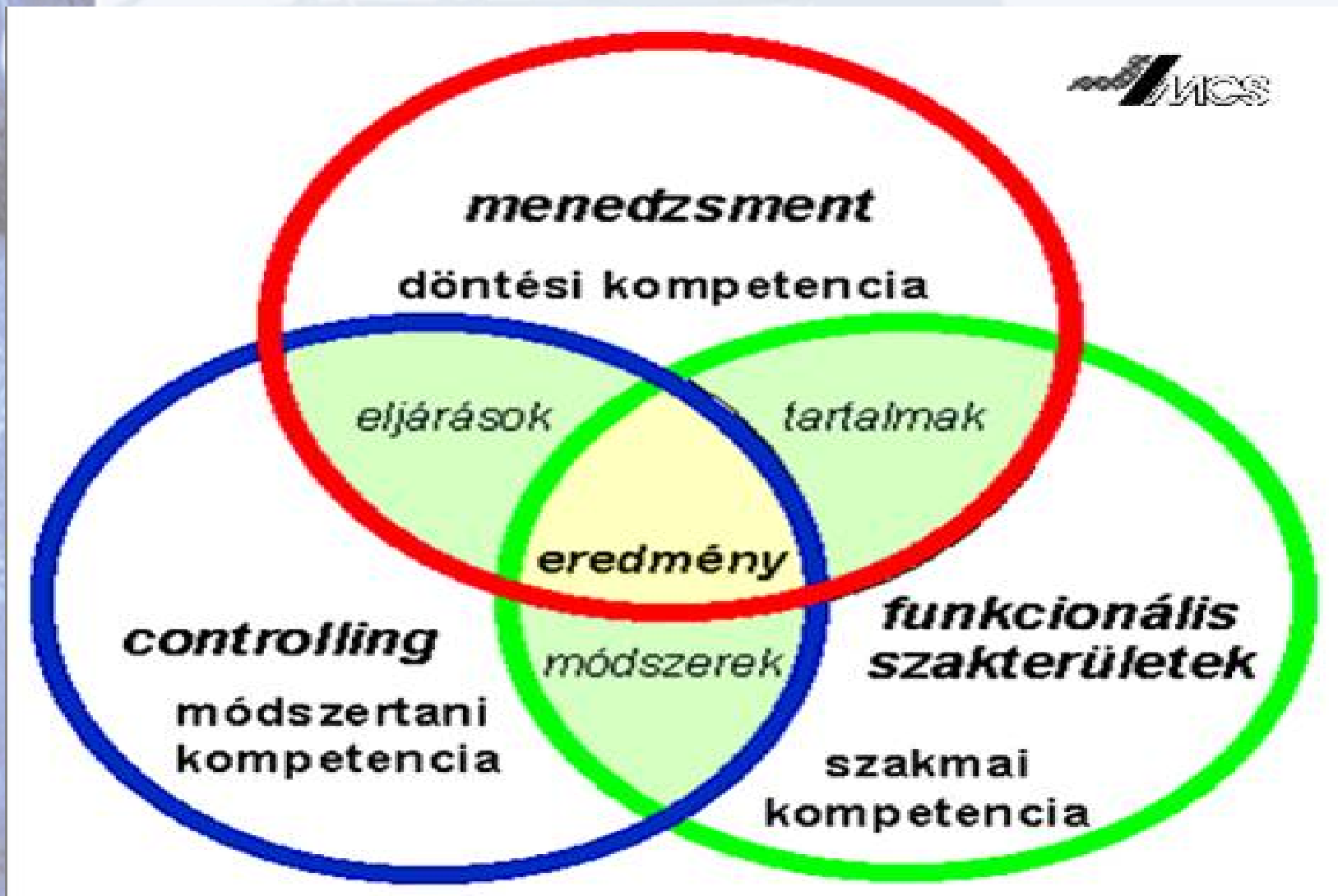
- csak a szükséges és elégséges ráfordítás
- megszületnek a nagyvonalú, közösen értelmezett és elfogadott számok, melyek a további tervezési szakaszokban részletezésre kerülnek
- a terv részletezettségével egyre kevesebb nyitott kérdés és konfliktus van a szervezetben
- a szemlélet összefonódik a célorientált vezetés lelkének számító kommunikációs folyamattal



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Kompetenciakörök





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A menedzsment kompetenciakör

- előirányzatokat, stratégiát határoz meg
- jóváhagyja a terv- / tény- / várható értékeket
- biztosítja a feltételeket
- felel a célok megvalósulásáért és döntéseket hoz
- felel a célkonfliktusok megoldásáért
- felel a gazdasági eredményekért
- cselekményfelelős rendkívüli helyzetekben



Controller kompetenciakör

- a controller eljárásokat, módszereket, eszközöket biztosít
 - a controlling szabályzókör szakaszaihoz illeszkedő eljárásokat alakít ki és koordinálja azokat, ezen belül szervezi és koordinálja a tervezést
 - összefogja a döntéstámogató információkat terv / tény / bontásban,
 - biztosítja a céltól, tervtől való eltérések kimutatását
 - helyzetelemzéseket végez
 - várható érték számítási módszereket nyújt
 - korai zavarjelzést biztosít
 - döntési javaslatok, alternatívák kidolgozásában közreműködik és vizsgálja azok hatását
-



Funkcionális szakterületek kompetenciakör

- a szakterületek keltik életre, töltik fel tartalommal a controlling eszköztár elemeit
 - szakmai döntéstámogatást nyújtanak
 - felelnek a terv- / tény- / várható értékek szakmai minőségéért
 - felelnek az erőforrás- és teljesítményigényekért
 - felelnek a gazdaságos teljesítésért
 - felelnek az adatbázisok feltöltéséért és kezelik az operatív információs rendszereket
 - értelmezik és kezelik az eltéréseket
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezés informatikai háttere I.

- Tegye lehetővé az érvényes kalkulációs szabályoknak megfelelő számítást.
 - Az adatok egyszer, a keletkezés helyén kerüljenek rögzítésre.
 - Ne csak számadatok, hanem szöveges információk kezelésére is alkalmas legyen.
 - Automatikus algoritmusok.
 - Kezelje le az üzleti egységek szétagoltságát, a felhasználók számát.
 - Legyen kompatibilis szükség szerint más rendszerekkel.
 - Felhasználóbarát megjelenésű és kezelésű legyen.
 - Egyszerűen, könnyen elsajátítható legyen.
 - Rugalmas legyen, a változtatási igények szaktudás- és időráfordítás igénye arányban álljon az eredménnyel.
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tervezés informatikai háttere II.

- Támogassa a tervezés és beszámolás azonos szerkezetben történő megvalósítását.
- Támogassa az irányítási információk előállítását.
- Támogassa az évközbeni előrejelzést, a várható értékek meghatározását.



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Köszönöm a figyelmet!

Felhasznált irodalom:

Bácsfalvi et al.: Controlling a gyakorlatban (KFDT)

Halmos-Körmendi: Controlling (PSZF)
