



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Vezetői számvitel / Controlling

VII. előadás

A tervezési rendszer fejlesztése





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A hatékony tervezés jellemzői

- pontos célmegfogalmazás
 - integrált
 - egységesen értelmezett
 - gyors, költséghatékony
 - jól dokumentált
 - a tervteljesítési időszak előtt elfogadott és kihirdetett
 - döntéstámogató
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A hatékonyság mérése

- BSC
- nézőpontjai:
- pénzügyi nézőpont
 - Hogyan kellene pozicionálni a vállalatot a befektetők felé?
 - Mit kell elérni ahhoz, hogy a tulajdonosok szerint a vállalat pénzügyileg sikeres legyen?
- vevői nézőpont
 - Mit kell tenni azért, hogy a vevők elégedettek legyenek?
 - Hogyan jelenjenek meg a vevők előtt úgy, hogy a stratégiát sikeresen meg lehessen valósítani?



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

BSC

- működési folyamatok nézőpontja
 - Mely folyamatokat kell optimalizálni, hogy megfeleljen a vevők elvárásainak?
 - Mely folyamatokban kell kiváló teljesítményt nyújtani ahhoz, hogy a vevők és tulajdonosok elégedettek legyenek?
 - tanulás-fejlődés nézőpontja
 - Hogyan kell a szervezetnek továbbfejlődnie, hogy megvalósítsa a jövőképét?
 - Mit kell tenni a szervezeti és egyéni tanulás, illetve az innováció érdekében azért, hogy lehessen változtatni?
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

BSC

- valamennyi nézőpont esetében azonosítani kell
- a stratégiai célokat
- az ezeket mérhetővé tévő mutatószámokat
- a mutatókkal kapcsolatos elvárásokat
- az elvárások elérése érdekében szükséges akciókat



A pénzügyi nézőpont stratégiai céljai

- jövedelmezőség növelése
- árbevétel megkésztzerése
- magas működési nyereség elérése
- nyereségeőbb megbízások
- cash flow növekedés



A vevői nézőpont stratégiai céljai

- piaci pozíció megerősítése
- új imázs felépítése
- ismertség növelése
- ügyfelek megtartása



A folyamat nézőpont stratégiai céljai

- értékesítési hatékonyság növelése
- folyamatorientáltság érvényesítése
- kapacitás növelése
- stratégiai partneri hálózat kialakítása



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A tanulási és fejlődési nézőpont stratégiai céljai

- munkatársak célirányos képzése
- korfa kialakítása
- elérhető tudásbázis kialakítása
- ösztönzői és előrelépési rendszer kialakítása



A BSC lépései

- A stratégia értelmezése
 - Milyen jövőkép?
- A stratégiai célok meghatározása
 - A négy nézőpont mentén meghatározott célok és ezek összefüggései.
- Mutatók kiválasztása, elvárások meghatározása
 - Mivel lehet mérni a célok teljesülését?
 - Milyen elvárásnak kell megfelelni a cél eléréséhez?
- Akciók megfogalmazása
 - Mit kell tenni a célok teljesüléséért?



A BSC előnyei

- gyors és átfogó képet nyújt a vállalat működéséről
- a pénzügyi mutatók tájékoztatnak a vállalat múltbeli tevékenységének teljesítményéről
- a nem pénzügyi (teljesítménymutatók) a jövőbeli pénzügyi teljesítményt befolyásoló tényezőket jellemzik



A BSC előnyei

- a stratégia tisztázása és konszenzus teremtése
 - a stratégia kommunikálása a szervezet érintettjei felé
 - a stratégia összehangolása a szervezeti egységek céljaival és az egyéni célokkal
 - a stratégiai célok összekapcsolása az éves tervezéssel
 - a stratégiai programok meghatározása és összehangolása
 - a stratégia rendszeres időközönkénti felülvizsgálata
 - visszacsatolás, stratégiai tanulás és a stratégia javítása
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A BSC hátrányai

- nem kezeli az egyes változók közötti korrelációt
- kevés empirikus kutatás bizonyította a BSC valódi hatását a vállalati jövedelmezőségre
- bevezetéséhez megfelelő szervezeti kultúra kell



Benchmarking

- elemzési és tervezési eszköz
 - lehetővé teszi a vállalat összehasonlítását a versenytársakkal
 - más iparágakba tartozó vállalkozásokkal
 - a különböző funkcionális területek módszereit, folyamatait és eredményeit
 - összevetik egy vagy több más vállalat hasonló jellemzőivel
 - racionalitási, minőség- és teljesítménynövelési lehetőségek érdekében
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Lehetséges elemzési szempontok

- termékek, módszerek, folyamatok
- vizsgált jellemzők
- költségek, minőség, vevői elégedettség, idő



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Hatékonyság növelése

- Tervezési Kézikönyv
 - a mutatószámok értékelésének közvetlen tapasztalatai
 - a benchmarking során nyerhető tapasztalatok
 - a tervezési szakmai ismeretek és az eljáráshoz kapcsolódó képességek, készségek fejlesztése
 - teljesítményértékelés
 - visszajelzés nemcsak a problémák, negatív tapasztalatok esetén, hanem a pozitív, eredményes eljárások esetén is
 - nagyobb a nyitottság a további fejlesztésre
 - ünnepélyes keretek kialakításával emelhető a feladat rangja, ezáltal az elkötelezettség
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Köszönöm a figyelmet!

Felhasznált irodalom:

Bácsfalvi et al.: Controlling a gyakorlatban (KFDT)

Halmos-Körmendi: Controlling (PSZF)
