

OTDK-DOLGOZAT

Szabó László

BA

2013

**CONTROLLING A GYAKORLATBAN.
A CONTROLLING MŰKÖDÉSÉNEK ÉS A CONTROLLER
SZEMÉLYISÉGÉNEK VIZSGÁLATA A HAZAI GYAKORLATBAN**

**CONTROLLING IN THE PRACTICE.
ANALYSIS OF THE OPERATION OF CONTROLLING AND
PERSONALITY OF THE CONTROLLER IN THE DOMESTIC
PRACTICE.**

Szabó László

Kézirat lezárva: 2012. október 28.

Tartalom

1. BEVEZETÉS.....	1
2. A CONTROLLING ALAPJAI	3
2.1. A CONTROLLING FOGALMA	3
2.2. A CONTROLLING RENDSZER	4
2.2.1. A CONTROLLING RENDSZERT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK	6
2.3. CONTROLLING ÉS A CONTROLLER HELYE A SZERVEZETBEN.....	6
2.4. CONTROLLING MAGYARORSZÁGON	7
3. CONTROLLING FOLYAMAT ELEMEI	8
3.1. TERVEZÉS	8
3.2. TERV-TÉNY ÖSSZEHASONLÍTÁS, ELTÉRÉSELEMZÉS	9
3.3. DÖNTÉS-ELŐKÉSZÍTŐ INFORMÁCIÓSZOLGÁLTATÁS, INFORMÁCIÓS RENDSZER.....	10
4. CONTROLLING IDŐHORIZONTJA	11
4.1. OPERATÍV CONTROLLING	11
4.2. STRATÉGIAI CONTROLLING	12
5. A CONTROLLER	13
5.1. MIKOR VAN SZÜKSÉG CONTROLLERRE?	13
5.2. CONTROLLER ESZKÖZTÁRA	15
5.3. CONTROLLER FELADATKÖRE, KÖVETELMÉNYPROFILJA, KOMPETENCIÁI	16
6. CONTROLLING A HAZAI GYAKORLATBAN	18
6.1. FELMÉRÉSEM CÉLJA ÉS A KUTATÁSBA BEVONT VÁLLALKOZÁSOK KÖRE	18
6.2. KUTATÁSI MÓDSZEREK, A FELMÉRÉS SIKERESSÉGE.	19
7. A KÉRDŐÍVEK FELDOLGOZÁSA, ELEMZÉS, KIÉRTÉKELÉS	20
8. ÖSSZEGZÉS	44
IRODALOMJEGYZÉK.....	47
1. SZ. MELLÉKLET	49
2. SZ. MELLÉKLET	57

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra. A controlling rendszerek [Horváth & Partners, 2003]	5
2. ábra A controlling ház [Hanyecz, 2006]	15
3. ábra A vezetés és a controller kapcsolata [Hanyecz, 2006]	17
4. ábra Vállalati funkciók sorrendje a válaszadók szerint	20
5. ábra A controlling szerepe a felsorolt feladatokban	22
6. ábra Információtípusok a jelentésekben.....	25
7. ábra Információtípusok fontossága a jelentésekben	26
8. ábra Beszámolási formák alkalmazása	27
9. ábra Beszámolók jellemzőinek sorrendje a válaszadók szerint	29
10.1 ábra A controller munkaköri feladatai.....	31
10.2. ábra A controller munkaköri feladatai.....	33
11. ábra A controller szakmai kompetenciái.....	35
12. ábra A controller módszertani kompetenciái	37
13. ábra A controller szociális kompetenciái	39
14. ábra A controller személyes kompetenciái	41
15. ábra Felsővezetőknek készülő jelentések gyakorisága	43
16. ábra Felsővezetőknek készülő beszámolók hasznossága.....	44

TÁBLÁZATOK JEYGZÉKE

1. táblázat Az információs rendszerek jellemzői [Laudon – Laudon, 1998].....	11
2. táblázat Vezetői számviteli eszközök.....	22
3. táblázat Tervezési eszközök	23
4. táblázat Információ ellátási eszközök.....	24

1. BEVEZETÉS

„A valóságban nem a munkaadó fizeti a béreket, hanem a termék, a vezetés pedig szervez; úgy szervezi a termelést, hogy a termékek képesek legyenek fizetni.”

Henry Ford

Ebből az idézetből kiindulva a vállalatok alapvető célja nem más, mint hosszú távon nyereségesen működni, a versenyképességet fenntartani, a konkurens cégeket megelőzni, legyőzni. A vállalatok sikeressége, gazdaságossága azonban nagymértékben függ attól, hogy megfelelő szakemberek dolgoznak-e az adott vállalatnál, akik megfelelő tervezési, elemzési, információszolgáltatási, vezetési eszközökkel rendelkeznek a vezetés döntéstámogatásához.

„Egy korszerű termelő, szolgáltató, kereskedelmi, pénzügyi és költségvetési vállalkozás hatékony belső irányításának alapja az, hogy a vezetés dinamikus összhangot tudjon teremteni a szervezet, annak környezete, stratégiája és struktúrája (belső működése) között. Ezen fő irányítási feladat sikeres megvalósításának egyik hatékony eszköze a controlling” (Körmendi – Tóth; 1996, 11. o.).

A controlling több mint egy évszázados múltra tekinthet vissza, mely elősegíti a gazdasági környezeti változásokhoz való alkalmazkodást, segíti a vállalatvezetést, a vezetőket a megfelelő döntés meghozatalában. Magyarországon a 80-as évek végén kezdődött meg a controlling rendszerek bevezetése. Manapság pedig egyre inkább bevezetésre kerül a nagy- és középvállalatoknál az önálló controlling rendszer, controlling osztályok, apparátusok. Kisvállalatok esetében ezeket a feladatokat általában a pénzügyi és számviteli osztályon dolgozók látják el, vagy külső tanácsadó cégek alkalmazásával segítik a vállalkozás gazdaságosságát, versenyképességét fenntartani.

Egyetemi tanulmányaim során, a controlling ismereteinek – Controlling valamint a Controlling és vállalatértékelési esettanulmány kurzus – elsajátítása, megszerzése után érdeklődésem középpontjába került, hogy milyen elméletek, módszerek léteznek arra vonatkozóan, hogy a vállalkozások hatékonyabban, gazdaságosabban, eredményesebben működjenek.

Így választottam a dolgozatom témájaként a controlling rendszerének működését, a controllerek munkásságát. A dolgozatomban a fent említett controlling folyamat elemeit részletesebben is ismertetem, mint a tervezés munkafolyamatát, területét, időhorizontját, terv-tény adatok eltéréselemzését, s az információszolgáltatás rendszerét. Továbbá a controllerek kompetenciát, feladatait is bemutatom.

A dolgozatom kutatási részét kérdőíves felmérés alapján készítettem el. A kérdőív tíz témában fogalmaz meg kérdéseket:

- cég adatai;
- vállalati funkciók;
- controlling jelentősége;
- controlling eszközök;
- controlling jelentések;
- controlling beszámolási formák;
- controlleri információk;
- controller munkaköre;
- controlleri ismeretek;
- controlleri jelentések ciklusai.

A kérdőívek feldolgozását követően bemutatom ábrákkal és táblázatokkal, hogy:

- a controlling osztály általában hol helyezkedik el a vállalatban, s mennyiben játszik nagy szerepet az összvállalati sikerekben;
- a használt vezetői számviteli, tervezési, információ ellátási eszközök a vállalat vezetése szempontjából mennyire fontosak a döntéshozatal előtt;
- a controlling jelentésekben milyen információk jelennek meg;
- mely beszámolási formát alkalmazzák leginkább a hazai gyakorlatban;
- mely feladatkörök tartoznak a controlleri funkcióhoz;
- milyen szakmai, módszertani, szociális és személyes kompetenciákkal kell, hogy rendelkezzen egy controller.

A kérdőíves felmérésem, a kutatásom célja, hogy képet kapjak a hazai nagy- és középvállalatok controlling rendszereiről, magáról a controller személyéről, s a felsorolt témakörökről.

2. A CONTROLLING ALAPJAI

2.1. A *controlling fogalma*

Válságos időkben fontos kérdések a vállalkozások hatékonyságnövelésében, túlélésében, hogy mi hoz nyereséget, hol megy el a pénz. A számok tengerében elég nehéz eligazodni. Ebben segítséget nyújt a controlling, a modern vállalatirányítás fontos eszköze.

A controlling fogalmának tisztázásában, s megértésében lényegében először is a „to control” angol kifejezésből indulhatunk ki, mely az irányításra és az ellenőrzésre utal. Ezen szavak jelentésének tartalmát a PDCA-kör segítségével határozhatjuk meg. A PDCA a tervezd (Plan), csináld (Do), ellenőrizd (Control), és cselekedj (Act), szavak kezdőbetűiből tevődik össze (Boda – Szlávik; 2005).

A controlling teljes meghatározását azonban a szakirodalmak többféle megközelítésben írják le. Magyarországon a Horváth Péter által megfogalmazott definíció a legelterjedtebb: a controlling olyan tevékenységrendszer, mely alkalmazása a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás feladatához kapcsolódik (Horváth & Partners; 2003).

Tehát, ha egy rendszert megfelelően szeretnénk működtetni, akkor előbb meg kell tervezni a paramétereket. A tervezés időhorizontját tekintve beszélhetünk stratégiai és operatív tervezésről.

Ezt a dolgotatomban egy későbbi fejezetben részletesen is definiálom. A tervezés után jöhet a rendszer működtetése. Működés közben állandóan ellenőrizni kell a rendszer paramétereit, hogy a meghatározott értékeken belül van-e vagy sem. Ha igen, akkor nem kell beavatkozni a rendszerbe. Ha nem, akkor be kell avatkozni a megfelelő cél elérése érdekében.

Az elkészített és összeállított információkért a controller felelős. A controller feladata ezeket az összegyűjtött információkat továbbítani a vezetés számára. A hatékony célérés szempontjából nagyon fontos azt tudni, honnan, s miből származnak az eredmények, illetőleg egy eredménytelenség esetén a veszteségek.

A controller tehát ismeri ezeket az adatokat, az információk problémáit, s ezen adatokkal segíti a vezetést, hogy a vállalat eljusson, s elérhesse a kitűzött célt.

„Leegyszerűsítve: a controlling a vállalatvezetés támogatására szolgáló koordináló és információszolgáltató rendszer, amely a vállalat irányítására szolgáló cselekvési alternatívák tervezésén, ellenőrzésén és fejlesztésén keresztül valósul meg” (Francsovcics; 2005, 15. o.).

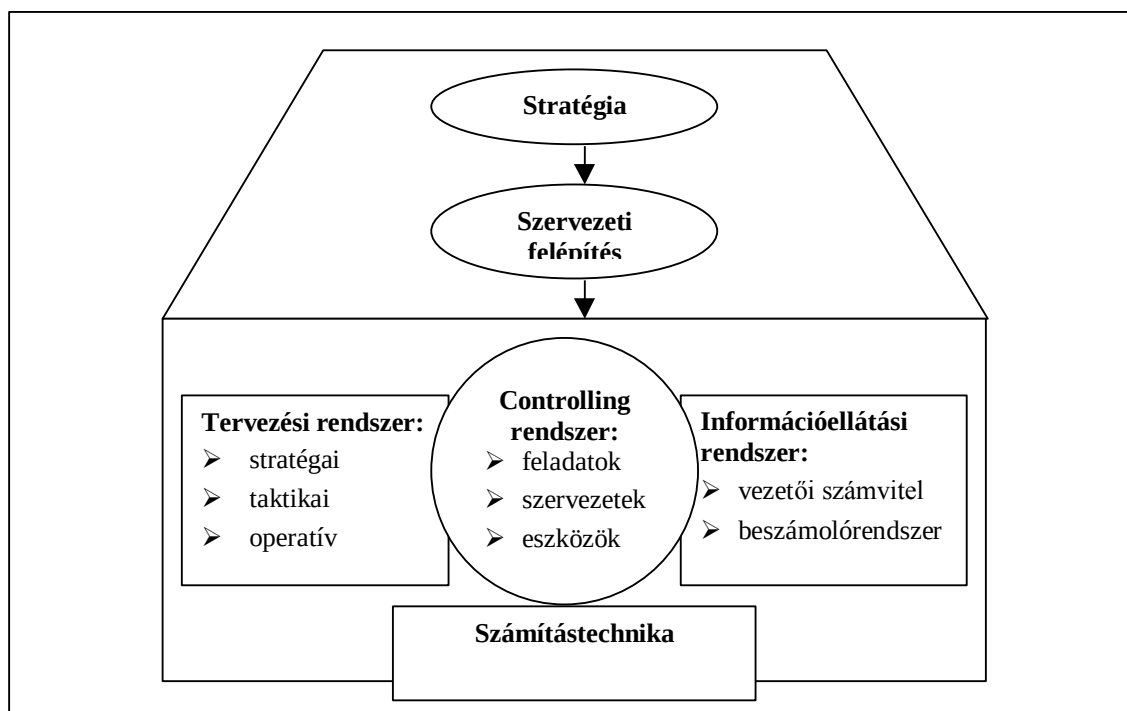
2.2. A controlling rendszer

A controlling rendszer bevezetésének igényét, követelményeit a vállalat helyzete, sajátosságai adják meg. Létrehozását olyan tényezők is befolyásolják, meghatározzák, hogy az adott vállalat melyik szektorban helyezkedik el. Beszélhetünk itt nagy, közepes, vagy akár kis vállalatokról, továbbá befolyásolják, hogy most induló vagy már meglévő és továbbfejlesztendő rendszerről van-e szó, s a vezetésnek milyen elképzelései, tapasztalatai, szaktudása van a controlling bevezetéséről. Általában olyan szervezetek, vállalatok kezdeményezik a rendszer bevezetését, ahol a piaci verseny kihívásai és a költséggazdálkodás finanszírozási gondjai új, korszerűbb vezetési módszereket igényelnek. „Ezen szervezeteknél először fel kell állítani magát a controllingot mint ügyviteli, információs folyamatot, majd meg kell teremteni annak a számítástechnikai célszoftver és rendszerintegrációs hátterét és végül be kell üzemelni a rendszert” (Tóth; 1999, 3/3.1. 1. o.).

A controlling a feladatok, a szervezet és az eszközök összességét tekintve egységes egész rendszert kell, hogy képezzen, mind stratégiai, mind operatív tevékenységi szinteken. A controlling rendszer hosszú szakmai fejlődés eredményeként érte el a jelenlegi módszertani formáját. „A divizionális szervezetek törzskari feladataira kialakított gyakorlati eljárás az évek során először tudományos igényű módszerré alakult, majd a vezetéstudomány ismereteire támaszkodva tudományos rendszerré standardizálódott” (Körmendi – Tóth; 2006, 23. o.).

A rendszer olyan elemekből, alrendszerekből áll, melyek a controlling működése szempontjából meghatározóak. Standard módszertannal (operatív és stratégiai szinten értelmezett tervezés, terv-tény eltéréselemzés, információkezelés) és jól definiálható eszközökkel (vezetői számvitel, informatikai támogatás stb.) rendelkezik. A controlling rendszer elemeit az *1. ábra* szemlélteti.

1. ábra. A controlling rendszerek



Forrás: Horváth & Partners; 2003, 19. o.

A vezetési rendszeren belül a controllernek a tervezési és információellátási rendszerre vonatkozóan két különböző koordinációs feladata van. Gondoskodnia kell ezek kialakításáról, kiépítéséről és napi működtetéséről. Az információellátási rendszer kialakítása során a controller adatokat, információkat gyűjt a számvitelből, melyet később feldolgoz, majd megtörténik a beszámoló rendszeren át történő továbbadása. A tervezési rendszer kialakításánál felmerülő kérdések érinthetik a tervezés jellegét, tartalmát, időbeliségét. A két rendszer szoros összefüggésben áll egymással, egyik sem független a másiktól, hiszen az adatokat fel kell dolgozni a tervezés során. Ez úgy történik, hogy az információellátási rendszer biztosítja a tényadatokat, melyek a tervezés során a tervadatokkal, s a vállalat maga elé állított céljaival kerül összehasonlításra (Horváth & Partners; 2003).

A terv-tény adatok összehasonlítása, elemzése, ezekből levezetett javaslatok, s ezek továbbítása alkotják a controller folyamatos feladatait. „A controlling rendszer tehát a szervezetek irányítási rendszerének egyik kiemelt alrendszere, amely az irányítás funkciói közül a tervezést vállalja fel, s a tervmegvalósulás felügyeletével, illetve a terv-tény adatok összevetésével az eltérések ellenőrzését, elemzését végzi” (Körmendi – Tóth; 2006, 22. o.).

2.2.1. A controlling rendszert meghatározó tényezők

Nem létezik olyan controlling rendszer, mely minden vállalat számára egyaránt optimális lenne. Legmegfelelőbb controlling rendszer létrehozásánál természetesen több tényezőt is figyelembe kell venni. Ezek a tényezők attól is függnék, hogy az adott vállalat milyen formában végzi a controlling feladatokat, milyen szakmai felkészültségű, s milyen tulajdonságú emberek végzik ezeket. A controlling rendszer felépítését, működését befolyásoló tényezők közül a legjelentősebbek a következők:

- külső környezet;
- a vállalkozás nagysága;
- a végzett tevékenység jellege, összetettsége, bonyolultsága;
- a vezetés stílusa;
- a vállalati szervezet;
- technológia (Hanyecz; 2006).

2.3. Controlling és a controller helye a szervezetben

A controlling-szervezet legfőbb feladata – mint, ahogy ezt már egy előző fejezetben ismertettem – a vezetés támogatása a megfelelő cél elérése érdekében. Emiatt jellemző, hogy „a tervezési folyamatban és az információellátásban betöltött szerepe miatt a controllert általában közvetlenül a vállalatvezetéshez rendelik” (Horváth & Partners; 2003, 23. o.).

A controlling, illetve a controlleri munkák, feladatok megtalálhatóak minden szervezetben, függetlenül attól, hogy mekkora az adott vállalat. Más kérdés, hogy hol és hogyan dolgozik a controller, ki a felelős ezen munkák elvégzéséért. Ezáltal egyértelműen kijelenthető, hogy a controlling-szervezet kialakításában fontos szerepe van a vállalkozás nagyságának, bonyolultságának is.

Kisvállalkozások esetében, illetve olyan vállalatoknál, amelyeknek a tevékenységeik homogének, környezetük egyszerű, viszonylag átlátható, addig nem célszerű külön controllert foglalkoztatni, általában ezt a feladatot a könyvelő is el tudja látni pénzügyi számvitel információra támaszkodva. Azonban, ha egy vállalat mérete nő, tevékenysége komplexebbé válik – beszélhetünk itt közepes és nagyméretű vállalkozásokról – szükség lehet külön controlling osztály bevezetésére.

A controlling-szervezet helyét a vállalkozás felépítésében a controlling által ellátandó funkciók már eleve meghatározzák. Mivel a vezetés egyik legfontosabb feladata a tervezés, s így a tervezési folyamatban, a tervezéshez szükséges információk továbbításának folyamatában betöltött szerepe miatt az önálló controller munkakört vagy controlling-szervezetet közvetlenül a felső vezetés alá helyezik. „A vállalati hierarchiában történő elhelyezéssel kapcsolatban már régóta eldöntött, hogy a controllingot a legfelső szinten kell kialakítani” (Horváth & Partners; 2003, 193. o.). Kérdés, hogy a controlling a gazdasági igazgató alatt vonalbeli vagy törzskari funkcióban működik?

„Hazai vállalatunk többségére jellemző a vonalbeli és a törzskari osztályok együttes jelenléte” (Hanyecz; 2006, 41. o.). A két típus egymásmellé rendeltsége a legjellemzőbb.

Egy controlling rendszer akkor tud legmegfelelőbben funkcionálni, hatékonyan hozzájárulni egy cég sikeréhez, ha kiterjed a gazdálkodás, a hierarchia minden szintjére. A nagyobb vállalatokra jellemző a decentralizált controlling bevezetése, egységek létrehozása, amelyek függelmileg a részleg vezetőjének, szakmailag pedig a központi controlling vezetőnek alárendelten tevékenykednek (Hanyecz; 2006, 41. o.).

2.4. Controlling Magyarországon

A controlling rendszerek kialakítása és a vállalatok irányítási rendszerébe való beillesztése Magyarországon a nyolcvanas évek végétől figyelhető meg. A vállalati gazdasági vezetők szervezetében, általában különálló szervezeti egységként működő közgazdasági osztályok munkatársai a mai controllerek közvetlen elődjének tekinthetők, hiszen feladatuk a vállalat, illetve az egyes egységek teljesítményének megtervezése, elemzése volt.

A gyakorlati szakemberek mellett az elméleti: vezetési, számviteli szakértők szerepe sem hanyagolható el, amikor a magyarországi controlling történetéről beszélünk. Munkájukkal segítették a külföldi szakirodalomban megjelenő elméleti koncepciók és gyakorlati tapasztalatok átvételét, sokszor tanácsadóként is közreműködtek vállalati átszervezéseknél.

A magyar controlling alapvetően a német irányzathoz áll közelebb, ebben nagy szerepe volt a magyar származású, Németországban élő Horváth Péter professzor szemléletformáló munkásságának. Nálunk tehát a controllingot elsődlegesen a tervezés,

beszámolás, koordináció, információnyújtás eszközrendszereként határozzák meg, s ennek megfelelően a controller navigátori szerepben jelenik meg, aki munkájával támogatja a döntéseket meghozó vállalati vezetést.

(http://www.controllingportal.hu/Controlling_alapok/A_controlling_tortenete/Controlling_Magyarorszagon) [letöltés dátuma: 2012. április 10.]

3. CONTROLLING FOLYAMAT ELEMEI

A controllingnak, mint irányítást segítő módszernek három alapvető funkcióját különböztetjük meg:

- a tervezést;
- terv/tény eltéréselemzést;
- döntés-előkészítő információszolgáltatást.

Egységes controlling rendszerről csak abban az esetben beszélhetünk, ha ezek a funkciók szorosan kapcsolódnak egymáshoz. Ha azonban a fent említett funkciók közül a vállalat valamelyiket nem használja, akkor már nem beszélhetünk egységes controlling rendszerről. Hiszen a terv/tény adatok elemzéséhez nélkülözhetetlenek a tervadatok, a controllerek pedig az eltéréselemzések után gazdaságilag megfelelő cselekvési programmal, információval látják el a vezetést (Körmendi – Tóth; 2006).

3.1. Tervezés

A tervezés az irányítás egyik meghatározó jelentőségű funkciója, ebből következik, hogy a controlling tevékenységek középpontjában áll. Röviden fogalmazva a tervezés lényege, hogy a vállalat vagy egyéb gazdálkodó szervezet vezetése rendszeresen átgondolja és kidolgozza jövőre vonatkozó céljait, valamint meghatározza elérésükhöz szükséges programokat, akciókat, eszközöket, módszereket, intézkedéseket. „A tervezés mindenkori alapja, hogy a környezeti hatások és a szervezet belső erőforrásainak ismeretében a vezetés megfelelő (reálisan teljesíthető, elérhető) célokat tudjon kitűzni. A tervezés a kitűzött célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározása és a feladatok elvégzéséhez szükséges feltételrendszer biztosítása” (Körmendi – Tóth; 1999, 2/3.4 2. o.).

A tervezésre az igény nagyon hamar és erőteljesen megjelenik a cégeknél egyrészt külső nyomásra, másrészt jellemzőbben belső, felsővezetői nyomásra.

A controllingtervezési rendszer három fő részből áll:

- a tervezés munkafolyamataiból;
- a tervezés területeiből, valamint;
- a tervezés időhorizontjából.

3.2. Terv-tény összehasonlítás, eltéréselemzés

Az üzleti év egy-egy ciklusa, részperiódusa után a tényadatok felmérésre kerülnek. Első lépésben a tervadatokat a tény-feltételeihez igazítjuk pl. egy csökkentett termelésnél a tervezett adatokat korrigáljuk. Második lépésben a tervadatokat összehasonlítjuk az adott ciklus tényadataival, majd meghatározzuk az eltéréseket. A terv-tény összehasonlítás ezért a controlling központi művelete. Tehát a controllingmetodika második fő funkciójának a feladata a terv/tény kapcsolat koordinálása, a tervszámok megvalósulásának ellenőrzése, valamint az eltérések elemzésével megfelelő döntés-előkészítő anyagok, beszámolók készítése a felső vezetés számára.

Az érdemi eltéréselemzési munkákhoz, a számításokhoz több feladatlépést kell elvégezni. Először is az adott tervidőszakban tényadatokat kell gyűjteni a controlling információs rendszer segítségével. Majd el kell végezni a terv- és tényadatok összevetését, s az eltérések feltárását. Végül az eltérések elemzésének vizsgálata következik. Az eltérésvizsgálat feladata az okok feltárása, egyrészt a tervezési munka javítása céljából, másrészt a folyamatokba való beavatkozás céljából.

Az eltéréselemzés folyamán a terv-tény összefüggéseiről kapott információkat egyrészt rendezni kell, másrészt el kell juttatni a vezetéshez, ahol a megfelelő döntéseket meghozzák. A hazai controlling gyakorlatban a következő beszámolási formák terjedtek el:

- táblázatok.
- mutatószámok,
- interaktív számítógépes képernyők,
- grafikonok (Körmendi – Tóth; 2006).

Azt, hogy melyik a legjellemzőbb beszámolási forma, melyeket használják a hazai vállalatok a leggyakrabban, s hogy mi jellemzi a beszámolókat, a dolgozatom kutatási részében részletesen is ismertetem.

3.3. Döntés-előkészítő információszolgáltatás, információs rendszer

A controlling módszertan harmadik fő funkciója az információs rendszer, melynek három alapvető feladata van:

- Információk gyűjtése a tervezéshez, eltéréselemzéshez.
- Az információk feldolgozása.
- Az információk szolgáltatása döntés-előkészítés céljából a vezetésnek.

Ennek folyamán az eltéréselemzés során gyűjtött információkat kell feldolgozni és rendezni olyan formában, hogy a vezetőség képes legyen segítségükkel megfelelő döntést hozni. Fontos, hogy azt időben jutassák el az illetékesekhez. Az adatok összegyűjtését, rendezését és eljuttatását nevezzük a controlling beszámolási, információs rendszerének, melynek meghatározott tartalma, struktúrája, gyakorisága és dokumentálása van, az adott cég vezetőjének igényeihez igazodva.

Egy szervezetben különféle szintek és szakterületek vannak, ennek megfelelően alakulnak az információs rendszerek is. A szervezeti és információs rendszerek négy szintjét különböztetjük meg: stratégiai, menedzsment, tudás és üzemeltetési szintet, melyek további funkcionális területre oszthatók fel: értékesítés és marketing, termelés, pénzügy, számvitel, emberi erőforrás (Laudon-Laudon; 1998).

A szervezet négy szintjének információellátását az információs rendszerek hat fő típusa segíti:

- a szervezet üzemeltetési szintjét a tranzakció feldolgozó rendszerek (Transaction Processing System, TPS);
- a szervezet tudásszintjét a munkarendszerek (Knowledge Work, KWS), és az irodaautomatizálási rendszerek (Office Automation System, OAS);
- a szervezet menedzsment szintjét a döntéstámogató rendszerek (Decision Support System, DSS), és a vezető információs rendszerek (Management Information System, MIS);
- a szervezet stratégiai szintjét a felső vezetést támogató rendszerek (Executive Support System, ESS) szolgálják ki (Hanyecz; 2006).

Az 1. táblázat összefoglalja a hatféle információs rendszer főbb jellemzőit. Hogy melyeket használják a gyakorlatban a hazai vállalkozások, s a felsoroltak mennyiben játszanak nagy szerepet a szervezet sikerességében, azt a dolgozatom „gyakorlati”, kutatási részében szintén leírom, tanulmányozom.

1. táblázat Az információs rendszerek jellemzői

A rendszer típusa	Bemenő információ	Feldolgozás	Kimenő információ	Felhasználók
ESS	Összesített adatok: külső, belső	Grafikák, szimulációk, párbeszéd	Előrejelzés, válaszok a kérdésekre	Felső vezetők
DSS	Kis volumenű adatok vagy stabil adatbázisok optimalizációja az adat elemzés számára, analitikus modellek	Párbeszéd, szimulációk, elemzések	Speciális jelentések, döntési elemzések, válaszok a kérdésekre	Szakemberek, vezető menedzserek
MIS	Tranzakció adatok összefoglalása, nagy tömegű adatok, egyszerű modellek	Rutin jelentések, egyszerű modellek, alacsony szintű elemzések	Összefoglalók és kivételes jelentések	Középvezetők
KWS	Specifikáció tervezése, tudás alapok	Modellezés, szimuláció	Modellek, grafikák	Szakemberek, technikai személyzet
OAS	Dokumentumok, ütemtervek	Dokumentum menedzsment, ütemtervezés, kommunikáció	Dokumentumok, ütemtervek, levelek	Irodai munkások
TPS	Tranzakciók, események	osztályozás, listázás, egyesítés, korszerűsítés	Részletezett jelentések, listák, összefoglalók	Üzemeltetési alkalmazottak, felügyelők

Forrás: Laudon – Laudon; 1998, 40. o.

4. CONTROLLING IDŐHORIZONTJA

Az előző fejezetekben már tettem említést a controlling időhorizontjára vonatkozóan, azonban ebben a fejezetben szeretném részletesen is definiálni az operatív és a stratégiai controlling szerepét, fogalmát, jellemzőit. A controlling-rendszer alrendszerei, a controlling idődimenziói jelölésére tehát két fogalmat használunk, mégpedig:

- az operatív controlling és
- a stratégiai controlling fogalmát.

4.1. Operatív controlling

Az operatív controlling a controlling funkciókat (tervezés, terv-tény eltéréselemzés és információszolgáltatás) egy gazdasági évre vetítve végzi el. A stratégiai controlling alrendszere alá-/fölérendeltségben, azonos szemlélettel és eszközökkel egységes rendszert alkot, amelyben a stratégiai controlling a meghatározó. Éves tevékenységének inputját a stratégiai terv adott évre vonatkoztatott taktikai terve adja. Fő feladata a menedzsment naprakész informálása, versenyhelyzetbe hozása. Négy tervezési és terv-tény

eltéréselemzési feladatot lát el az operatív controlling, így a teljesítménytervezést, a költségtervezést, az eredménytervezést és végül a pénzügyi tervezést.

Az operatív controlling főbb ismérvei:

- idejét tekintve rövid távú (egy gazdálkodási évet fog át),
- feladata az eredményesség, a vállalat gazdaságosságának tervezése, ellenőrzése
- az előbbieket mindig a meglévő erőforrások (munkaerő, tárgyi eszközök) figyelembevételével, azok keretei között próbálja megvalósítani (Tóth; 1999).

4.2. Stratégiai controlling

A stratégiai controlling a controlling időbeli dimenzionálásánál a hosszabb és középtávú (3-5 év) feladatokra koncentrál. A stratégiai menedzsment egyik jövőorientált eleme. Abban támogatja a vezetést, hogy hosszabb távon célorientáltan tevékenykedjen és alkalmazkodni tudjon az állandó környezeti változásokhoz.

A stratégiai controlling főbb ismérvei:

- időhorizontját tekintve közép- és hosszú távú (3-5 évet foghat át),
- a jövőbeni lehetőségekre és bizonytalanságukra, kockázatokra épít,
- jövőbeni potenciális eredményekkel, lehetőségekkel számol, mint például korszerű termékek, gépi berendezések, más tökelehetőségek (Tóth; 1999).

A stratégiai controlling tehát lényegében hosszú távú előrelátó tervezést és terv-tény ellenőrzést jelent, amely ugyan a jelenben folyik, de nem egy lezárt jövőbe mutat. Abban nyújt segítséget a vállalat vezetésének, hogy hosszabb távon tudjon célorientáltan működni és környezetéhez alkalmazkodni.

5. A CONTROLLER

Az előző fejezetekben megismertettem a controlling tevékenységek legfőbb feladatait, folyamatait, elemeit. Ezekkel a tevékenységekkel kapcsolatban talán az egyik legösszetettebb kérdés a controller személye. A controllerhez egyrészt, mint beosztáshoz párosulnak funkciók, feladatok, másrészt, mint személyhez kapcsolhatók szakmai és személyiségbeli követelmények.

„Mint a vállalatvezetés információellátója és a tervezési folyamat résztvevője a controller a vállalati vezetés részeként, illetve közvetlen alárendeltjeként helyezkedik el a hierarchiában” (Horváth; 1990, 21. o.). A controller feladatait és helyzetét nagymértékben befolyásolja a vállalati nagyság. Ennek megfelelően általában a középvállalatoknál nem csak a controller-tevékenységeket látja el, hanem más pénzügyi, számviteli feladatokkal is foglalkozik, míg egy nagyvállalat esetében elkülönülnek egymástól a controlleri és egyéb más pénzügyi tevékenységek.

A controller a vezetés döntéselőkészítő tanácsadója, akinek személyében megfelelő controlling szakmai és informatikai ismeretekkel és igen komplex személyiségjegyekkel kell, hogy rendelkezzen. Fő feladatterülete a tervezés, a terv-tény eltéréselemzés, valamint ezekről való információszolgáltatás.

A szakdolgozatomban a controller személyéről, munkaköréről, feladatairól, kompetenciáiról, s a controller által kezelt és továbbított információiról is végeztem kutatást, melynek eredményeit egy későbbi fejezetben részletesebben, ábrákkal szemléltetve ismertetek.

5.1. Mikor van szükség controllerre?

Amíg egy vállalkozás egyetlen dologgal foglalkozik, például egy terméket gyárt, s értékesít és kis létszámú, addig viszonylag egyszerűen követhetőek az eredmények, átláthatóak a gazdasági események. Egy cég növekedésével azonban egyre nehezebb átlátni az egyes részterületeket. A cégvezetőknek egyre kevesebb ideje marad a számokban elmélyedni. Kell valaki, aki nyomon követi a tervek teljesülését, aki nyereségszámításokat végez, terv-tény adatokat hasonlít össze, segít az árképzésben, adatokat gyűjt a tervezésről, elemzi a gazdaságossági tevékenységeket, melyekről végső sorban beszámol a felső vezetésnek.

Kézenfekvő megoldás lehet a controlling tevékenység feladatainak elvégzésére a céges könyvelő. Azonban ez a megoldás a legtöbb esetben nem eredményes. A könyvelő feladata ugyanis az állam által előírt törvényeknek megfelelő gazdasági események könyvelése, bevételek határidőre történő benyújtása, valamint a beszámolók elkészítése. A könyvelő csak a múltat vizsgálja, stratégiai, jövőre vonatkozó terve nincs.

A fentiek alapján általában a közép- és nagyvállalatoknál már megjelenik a tervezési, elemzési és ellenőrzési munkát ellátó controller személye. Kisvállalkozások esetében azonban megfelelő út egy külső tanácsadó bevonásával felépíteni a controlling rendszert, struktúrát. Ehhez jól mérhető és összehasonlítható mutatókat kell meghatározni, amit később egy belső munkatárs havonta aktuális adatokkal frissíthet, így csak a rendszer felépítése kerül pénzbe.

Természetesen a külső tanácsadó cégek sem tudnak a szervezetekhez, az adott controlling feladatot, tevékenységet minden részletében tökéletesen ismerő munkatársat küldeni, hanem legtöbbször az egyes szakterületek (szervezés, számvitel, informatika) specialistáiból összeállított szakértői csoportjukat bízzák meg ezzel, aki a szervezet controllereivel és szakembereivel közösen végzik el a controllingrendszer bevezető vagy fejlesztő projektek munkáit.

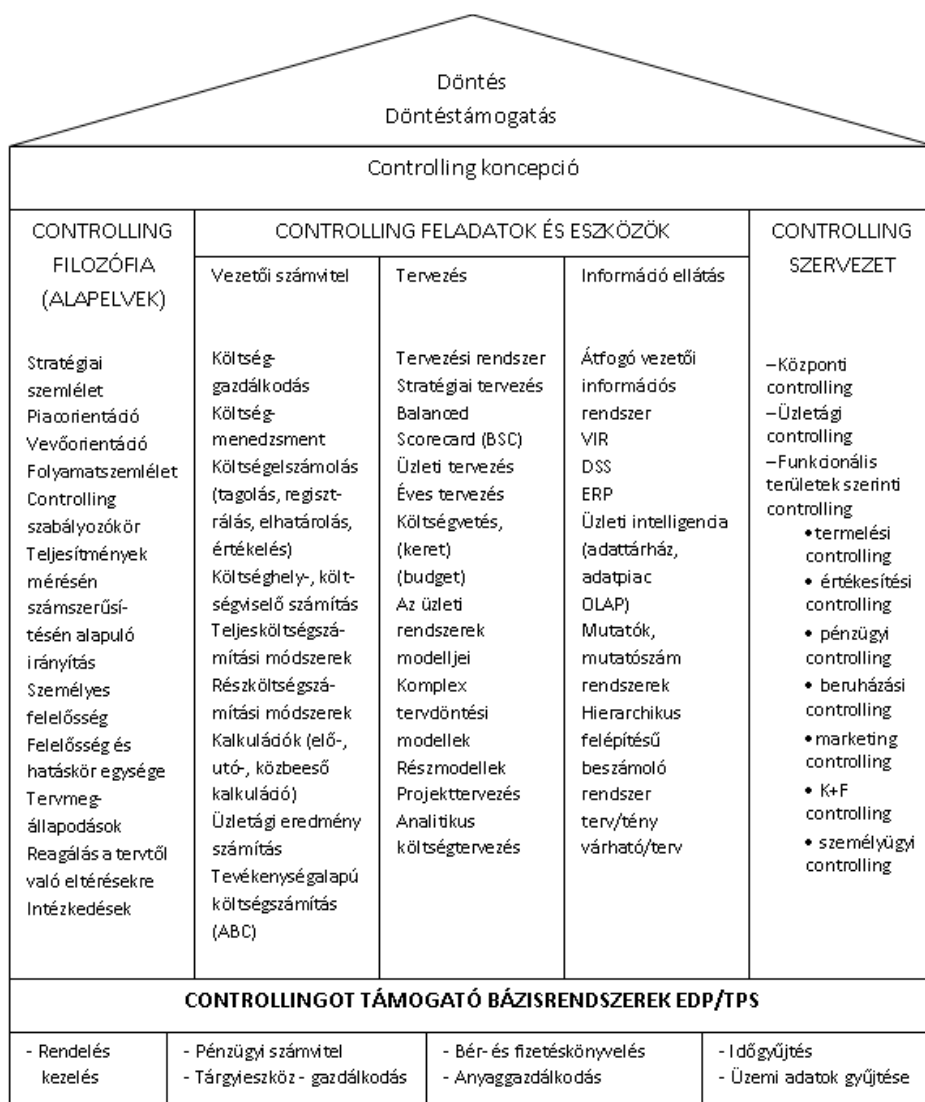
A controllingrendszer csak akkor működik megfelelően, ha a vállalatok tulajdonosai igényt tartanak arra, hogy valós képet kapjanak a gazdasági folyamatokról, illetve ha az a személy, aki a controlling feladatokat – tervezést, elemzést, információszolgáltatást – teljes mértékben ellátja, működteti. Fontos, hogy a vezetők meghatározzák a controller személyére vonatkozó ellátandó feladatokat, s a munkaköréhez szükséges szakmai, módszertani, szociális, s személyes kompetenciákat.

A controller feladatait, eszközeit, kompetenciáit a következő alfejezetekben részletesebben is szemléltetem, valamint a kutatásom része ezen ismeretek feltárása, melyben továbbá a kérdőíves véleményezés eredményeként a hazai vállalatok controlling rendszeréről, controller tevékenységeiről, jellemzőiről nyújtok bővebb információt ábrákkal, statisztikai eredményekkel.

5.2. Controller eszköztára

Mint, ahogy azt már egy előző fejezetben említettem a controlling legfontosabb feladata a tervezés, elemzés, ellenőrzés és az információellátás tartalmi és formai összhangjának megteremtése. „A végrehajtás tényadatait az információellátási rendszernek kell biztosítani, a tervezési rendszerből származnak a vállalati célokat kifejező tervparaméterek. A terv és tényadatok összehasonlítása, az eltérések elemzése, az ennek alapján kidolgozott javaslatok, intézkedések prezentálják a controlling folyamatos koordinációs tevékenységét” (Hanyecz; 2006, 15. o.).

2. ábra A controlling ház



Forrás: Hanyecz; 2006, 16. o.

Az említett feladatok végrehajtásához azonban nélkülözhetetlenek a megfelelő vezetői számviteli, tervezési, információszolgáltatási eszközök. Ezeket az eszközöket, feladatokat és módszereket, a controlling legfontosabb elemeit a 2. ábra illusztrálja.

A kutatásom során képet kapunk arról, hogy a megkérdezett vállalatok a kialakított controlling rendszer működtetését illetően milyen vezetői számviteli, tervezési és információ ellátási rendszereket használnak. Ezeknek az eszközöknek a használatát a vállalat sajátosságai, a vezetők döntései, elképzelései, a belső és külső befolyásoló tényezők határozzák meg.

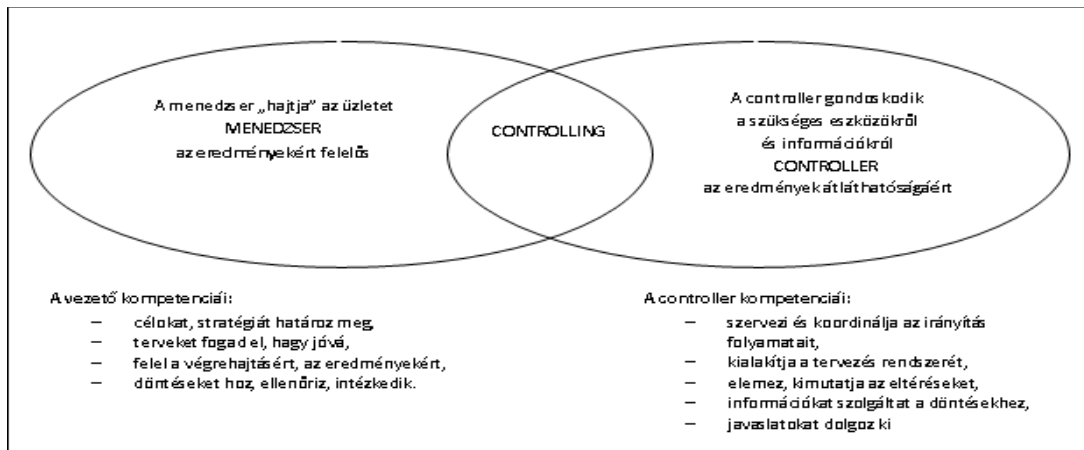
5.3. Controller feladatköre, követelményprofilja, kompetenciái

A controller legfőbb feladata a meglévő eszközeinek felhasználásával:

- a menedzsment, a vezetés támogatása;
- a vállalkozás gazdaságosságának tervezése, elemzése, s az igényeknek megfelelő információk rendelkezésre bocsátása, tanácsadás;
- a felsoroltakon túlmenően feladata az előző fejezetben a 2. ábrában prezentált controlling eszközök és módszerek továbbfejlesztése;
- a controller gondoskodik a szükséges eszközökről és információkról, az eredmények átláthatóságáért viseli a felelősséget.
- Feladata a veszteségforrások megszüntetése, a nyereségforrások fenntartása, fokozása, fejlesztése.

„A controller funkciója tehát nem jelent konkurenciát a menedzsment számára, ellenkezőleg támogatja a vezetést a megtervezett célok elérésében” (Hanyecz; 2006, 17. o.). A kapcsolatukat a 3. ábra mutatja be.

3. ábra A vezetés és a controller kapcsolata



Forrás: Hanyecz; 2006, 18. o.

A controller tehát a vállalatok vezetését hivatott segíteni azáltal, hogy a különböző szintű vezetők számára rendelkezésre bocsátja a saját munkájához szükséges információkat.

A controller feladatait Körmendi és Tóth következőképpen részletezi:

- a vezető munkájának, döntéseinek támogatása,
- minden munkatársnak segítséget nyújt az önellenőrzéshez,
- koordinációs feladatokat lát el,
- moderátorként tevékenykedik a csoportmunkában,
- a feladatokhoz megfelelő controlling eszközöket illeszt,
- a controller javaslatokkal, tanácsokkal, figyelem irányító intézkedésekkel beavatkozik a működés javítása céljából (Körmendi – Tóth, 2011)

Kutatásom részeként később bemutatom a megkérdezett, a kérdőíves felmérésben részt vevő vállalatok controllereinek a munkaköri leírásukban szereplő feladatit.

A controller pozícióhoz megfelelő személyiségjegyekkel bíró egyén szükséges, ez a controlling tevékenység sikerének a kulcsa. A dolgozatomban kutatási részében e témakör is részletezésre kerül.

6. CONTROLLING A HAZAI GYAKORLATBAN

Az elmúlt évtizedekben a hazai gazdasági életben jelentős változások következtek be. Azonban a gazdasági átalakulás a vállalatokat korszerű vállalatirányítási módszerek alkalmazására kényszeríti, ugyanis a vállalatok, illetve a vezetés, a menedzsment alapvető célja a versenyképesség megőrzése, fenntartása, a vállalat eredményes működése hosszú távon. Ehhez viszont folyamatosan helyes, gazdaságilag megfelelő lépésekre van szükség. A controlling, illetőleg maga a controller ehhez nyújt segítséget.

Elősegíti a környezeti változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást, segíti megfelelő információkkal a vállalatvezetést a döntések meghozatalában, a sikeres vállalatirányításban. A vállalat sikeressége azonban nagymértékben függ a használt tervezési, elemzési, információszolgáltatási, vezetési eszközöktől. Azt, hogy a gyakorlatban milyen eszközökkel dolgozik a controller a feladatai ellátásához, milyen személyiségjegyekkel rendelkezik, milyen információkat továbbít a vállalat felsővezetői számára a dolgozatom további fejezeteiben ismertetem, továbbá vizsgálom a megkérdezett vállalatoknál a controlling szerepét, elhelyezkedését a vállalat hierarchiájában.

6.1. Felmérésem célja és a kutatásba bevont vállalkozások köre

A kutatásom célja, hogy a mai hirtelen változó és emiatt kiszámíthatatlan gazdasági környezetben a controlling, mint vállalatirányítási módszer hol helyezkedik el a megkérdezett vállalatok rendszerében, milyen szerepe van, s milyen eszközöket alkalmaznak a gazdaságosság, sikeresség megtartása érdekében. Szeretném megismerni a controller szakmai, módszertani, szociális, s személyes kompetenciáit, hiszen manapság egyre inkább népszerű, egyre inkább szükség van közép- és nagyvállalatoknál a munkájára.

A vizsgálataimhoz használt minta alapját B&P Braun & Partners Magyarország által 2010-ben elkészített Reputation Rating kutatás képezi, melyben 40 vállalat vett részt. „A B&P Braun & Partners Magyarország hazánkban elsőként 2009-ben összegezte egy listában a legnagyobb magyarországi vállalatok reputációját.

A B&P Braun & Partners három pillérre építő új módszertant fejlesztett ki melyek:

- Társadalmi párbeszéd modellezése, befolyásolás lehetőségének megteremtése, kvantitatív és kvalitatív adatok együttes gyűjtése.
- Új megközelítés a statisztikai reprezentativitással szemben, networking és bevonó szemlélet.
- Nem csak a tudást és érzéseket, a benyomásokat is vizsgáljuk.”
(<http://csr.braunpartners.hu/index.php?menu=12328&langcode=hu>) [letöltés dátuma: 2012.10.31]

„A B&P Braun & Partners 2009 után 2010-ben is 40 nagyvállalatot vizsgált, olyan dimenziók mentén, amelyek a reputáció minden aspektusát és problémáját lefedik. A dimenziók a következők:

- vezetés;
- vállalati polgárság;
- hitelesség;
- elismertség;
- érzelmi közelség.

Ebben a felmérésben tehát 40 eltérő éves nettó forgalmat lebonyolító, különböző gazdasági ágazattal rendelkező vállalat vett részt. Ezenél a vállalatoknál vizsgáltam meg az említett területeket.

6.2. Kutatási módszerek, a felmérés sikeressége.

A dolgozatom kutatási részét egy kérdőíves felmérés alapján készítettem el. A kérdőív kérdéseinek nagy részét a controlling-rendszer elméletének elsajátítása közben, szakirodalmak tanulmányozása alatt állítottam össze.

A kérdéseket 10 témára bontottam le (lásd korábban).

A kérdések többsége osztályozó jellegű, melyre választ 1-től 5-ig mért likert skálán adhat a kitöltő. Az „1” és „2” általában a rosszabb értékelést jelenti, a „3” a közömbös illetve változatlan kategóriának felel meg, míg a „4” és „5” kategóriák pozitív értékelést jeleznek.

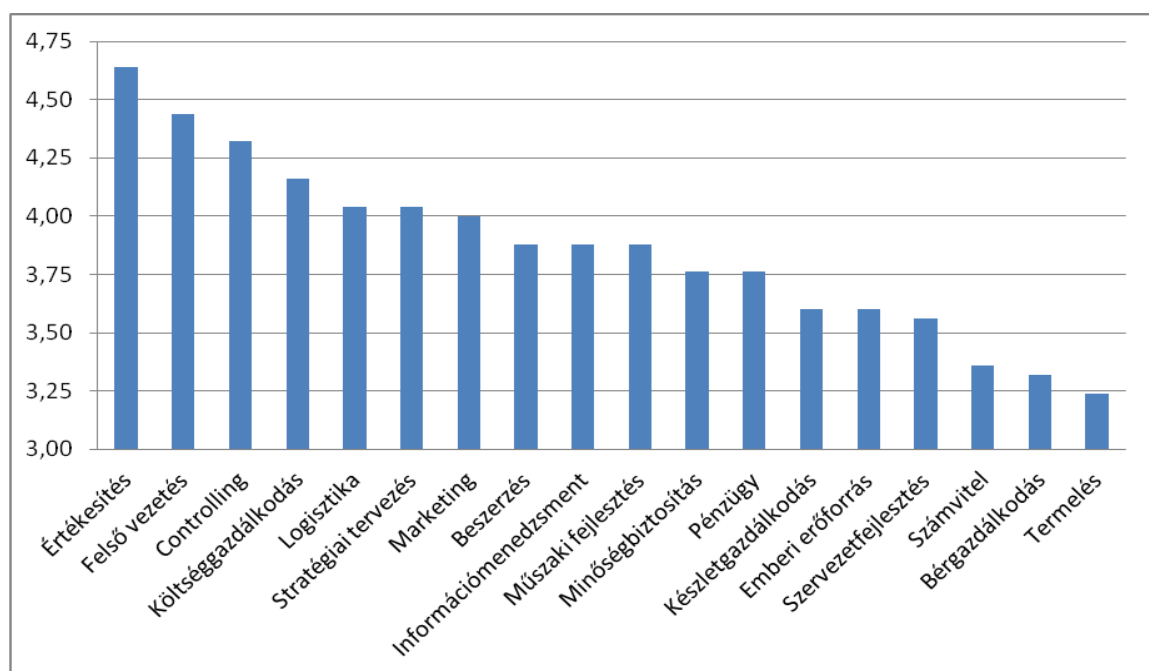
A kérdőíveket postai úton jutattam el a vállalatok controllerei számára, de lehetőség volt online kitöltésre is, esetleg e-mailben való visszaküldésre is. Tapasztalataim alapján, a postai úton történő válaszadás volt a legeredményesebb módszer. Végül 25 vállalatától sikerült összegyűjteni értékelhető kérdőívet, ami azt jelenti, hogy a válaszadási ráta 62,5%-os volt. A válaszokat Excel program segítségével dolgoztam fel, melyekről kimutatást és kimutatás-diagramot készítettem.

Első benyomásra a kitöltött kérdőívek alapján az eredmények tükrözik a controlling elméleti követelményeit, a controlling a vállalatok hierarchiájában lévő elhelyezkedésére, a controlling jelentőségére, a controlleri információkra, a controller munkaköri feladataira vonatkozóan. A következő fejezetben ábrákkal, diagramokkal, hozzáfűzött elemzésekkel teszem közzé a kutatásom eredményeit az említett témákban.

7. A KÉRDŐÍVEK FELDOLGOZÁSA, ELEMZÉS, KIÉRTÉKELÉS

Elsőként szeretném bemutatni, hogy a controllerek véleménye szerint a különböző vállalati funkciók mennyiben játszanak szerepet az összvállalati sikerekben (4. ábra). Az eredmények szerint a controllerek az értékesítés funkcióját tartják a legfontosabbnak a vállalat sikerességében, ezután következik csak a felső vezetés majd a controlling és a költséggazdálkodás.

4. ábra Vállalati funkciók sorrendje a válaszadók szerint



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

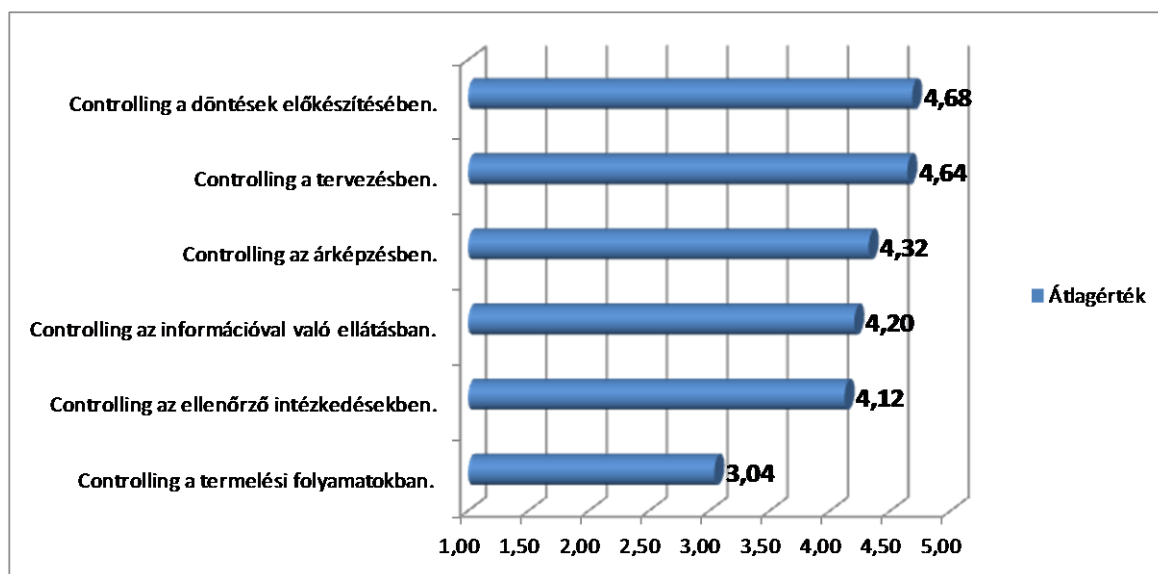
Annak, hogy az értékesítési funkció megelőzi a felső vezetés funkcióját oka lehet, hogy a nagyvállalatok körében már egyre nyilvánvalóbbnak tűnik az a tény, hogy az értékesítők szerepe talán még a vezetőségnél is jobban befolyásolja a cég működését. „Természetesen kevésbé látványosan, mivel általában sok-sok ember, rengeteg munkája adódik össze az értékesítési ágazat értékelésében, így egy-egy értékesítőre látszólag kevés felelősség jut, ugyanakkor egyre inkább felismerhetővé válik, hogy a gondosan kiválasztott értékesítők képesek jóval nagyobb haszon elérésére, mely összességében már az egész vállalat működésére kihat.” (<http://www.ertekesites.eu/2012/06/26/az-ertekesitok-szerepe-a-vallalatban/>) [letöltés dátuma: 2012. október 30.]

A controlling funkciója, mint azt említettem a harmadik helyen szerepel a felsővezetés alatt. Ez a gyakorlati eredmény megfelel a controlling-rendszer elméleti követelményeinek, miszerint „a vállalat vezetés információellátója és a tervezési folyamat résztvevője a controller a vállalati vezetés részeként, illetve közvetlen alárendeltjeként helyezkedik el a hierarchiában” (Horváth; 1990, 21. o.).

A vállalatok gazdasági helyzetének megőrzésében, sikerességében igen fontos szerepet játszik a költséggazdálkodás feladata is, hiszen ezen keresztül nyílik mód az árak megállapítására. A hazai gyakorlatban, illetve a megkérdezett vállalatoknál ez a funkció a controlling alatt helyezkedik.

Az egyetlen váratlan eredmény, hogy a termelés a legutolsó a sorrendben, márpedig „az üzleti vállalkozások alapvető céljaként a megismert, létező fogyasztói igény kielégítése nyereség elérése, realizálása mellett fogalmazható meg. A termelési tevékenységeket (is) végző vállalkozások számára így a megfelelő marketing és értékesítési tevékenység mellett alapvetően fontos a termelési folyamat hatékony és gazdaságos (költséghatékony) megszervezése és lebonyolítása” (Dr. Fülöp Sándor; 2003, 3. o.) Annak, hogy a termelés funkciója teljesen leszakadt a fent említett funkciókról oka lehet, hogy a felmérésben részt vevő vállalkozások többsége kis- és nagykereskedelem, valamint szolgáltató tevékenységet lát el. Ez a megállapítás az 5. ábra tanulmányozása során is egyértelművé válik.

5. ábra A controlling szerepe a felsorolt feladatokban



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

Ennél a kérdésnél a controlling jelentőségét vizsgáltam a felsorolt területekben, feladatokban, eljárásokban. A controllerek szerint a döntések előkészítésében van legnagyobb szerepe a controllingnak, ezután a tervezésben majd az árképzésben. A termelési folyamat ebben a témakörben is az utolsó helyre került.

A következőkben a gyakorlatban használt controlling eszközöket (vezetői számviteli, tervezési, információellátási), valamint ezek fontosságát ismertetem a vállalat döntéshozatala, sikeres vezetése szempontjából. A 2. táblázatban a vezetői számviteli eszközöket vizsgáltam.

2. táblázat Vezetői számviteli eszközök

VEZETŐI SZÁMVITELI ESZKÖZÖK	Használják de nem rendszeresen		Nem használják	Hasznosság
	Használják	Nem használják		
Költséggazdálkodás	84%	4%	12%	4,68
Üzletági eredményszámítás	72%	0%	28%	4,50
Költségelszámolás (tagolás, elhatárolás, értékelés)	96%	0%	4%	4,46
Kalkulációk (elő, utó, közbeeső)	72%	12%	16%	4,29
Költséghely-, költségviselő számítás	92%	4%	4%	4,25
Részköltségszámítási módszerek	40%	24%	36%	4,00
Teljesköltségszámítási módszerek	44%	36%	20%	4,00
Tevékenységalapú költségelszámítás (ABC)	40%	24%	36%	3,88

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom alapján

A vezetői számviteli eszközöknek fontos szerepe van a vállalat irányításában, hiszen a „vezetői számvitel a számvitelnek az a módosulása, amely az üzleti folyamatok törvényi keretek szerinti számbavételén túl kiemelt prioritásként kezeli az üzleti irányítás érdekeit is” (Boda – Szlávik; 2005, 102. o.). Ezen eszközök célja a vezetők támogatása rövid- és hosszú távú döntéshozatalban, illetve a stratégiai tervezésben. A válaszadók szerint a leggyakrabban használt tervtípus a költségelszámolás (tagolás, elhatárolás, értékelés) (96%), valamint a költséghely-, költségviselő számítása (92%), továbbá a költséggazdálkodás (84%), mely fontosságát előzőekben ismertettem. Kevésbé gyakran használt, illetve egyáltalán nem használt vezetői számviteli eszközök közé a részköltségelszámítási módszerek (60%), a teljesköltségelszámítási módszerek (56%), továbbá a tevékenységalapú költségelszámítás (60%) sorolhatóak. Ezzel párhuzamosan a válaszadók a legfontosabbnak vélt eszköznek a döntéshozatal szempontjából a költséggazdálkodást, az üzleti eredményelszámítást, valamint a költségelszámolást tartják.

3. táblázat Tervezési eszközök

TERVEZÉSI ESZKÖZÖK	Használják de nem rendszeresen			Nem használják	Hasznosság
	Használják	rendszeresen			
Éves tervezés	96%	0%	4%		4,75
Értékesítési terv	88%	8%	4%		4,74
Üzleti tervezés	84%	8%	8%		4,70
Termelési terv	64%	4%	32%		4,63
Stratégiai tervezés	76%	16%	8%		4,50
Költségvetés tervezés	76%	12%	12%		4,45
Cash-flow terv	88%	4%	8%		4,43
Analitikus költségtervezés	60%	16%	24%		4,33
Likviditási terv	84%	4%	12%		4,30
Projekttervezés	60%	32%	8%		4,30
Balanced Scorecard	32%	32%	36%		3,53

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom alapján

A 3. táblázat a tervezési eszközök fontosságát mutatja be. „A tervezés olyan komplex tevékenység, amely vizsgálat tárgyává teszi a vállalatban zajló reál- és nominál folyamatok alakulását, a rendelkezésre álló erőforrásokat, a vállalat és környezete közötti kölcsönhatásokat. A tervezés célokat jelöl ki, meghatározza az elérésükhöz szükséges cselekvési programot, a szükséges erőforrásokat, feltételeket és intézkedéseket, a visszacsatolás mechanizmusát, növeli a kitűzött cél elérésének valószínűségét” (Dr. Pupos Tibor; 2011).

Ehhez a folyamatokhoz viszont olyan eszközök kellenek, olyan tervezési módszerek, eljárások, amelyek alkalmasak a tervezéshez szükséges információk megszerzésére és feldolgozására, a tervek kimunkálására és belső összefüggéseik biztosítására.

4. táblázat Információ ellátási eszközök

INFORMÁCIÓ ELLÁTÁSI ESZKÖZÖK	Használják de			Hasznosság
	Használják	nem rendszeresen	Nem használják	
Vezetői információs rendszerek (MIS)	72%	12%	16%	4,14
Döntéstámogató rendszerek (DSS)	44%	20%	36%	4,13
Felső vezetést támogató rendszer (ESS)	36%	28%	36%	4,12
Tranzakció feldolgozó rendszerek (TPS)	60%	16%	24%	4,00
Irodaautomatizálási rendszerek (OAS)	32%	24%	44%	3,71
Tudás-, munkarendszerek (KWS)	20%	40%	40%	3,40

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

A vállalati célok elérése érdekében a gyakorlatban, illetve a kutatásomban részt vevő vállalkozásoknál legelterjedtebb az éves tervezés, melyet a válaszadók 96 százaléka használ. Jellemző még az értékesítési terv és a cash-flow terv, továbbá az üzleti terv használata. Azonban hasznosságuk szerint a cash-flow terv a hetedik helyre került, míg az előbb felsorolt tervezési eljárások nem csak használatuk, de fontosságuk alapján is a rangsor elején foglalnak helyet. A válaszadók egyáltalán nem, vagy csak ritkán alkalmazott tervezési eljárásai közé a Balanced Scorecard (stratégiai mutatószám-rendszer), az analitikus költségtervezés, a projekttervezés és a termelési terv tartozik.

A felsorolt információellátási eszközöket már a 3.3. fejezetben részletesebben is ismertettem. Leggyakrabban használt rendszer a vezetői információs rendszer, a tranzakció feldolgozó rendszerek és a döntéstámogató rendszerek. A legkevésbé használt rendszertípusok a tudás-, munkarendszerek, valamint az irodaautomatizálási rendszerek. Hasznosságukat és használatuk között itt is párhuzamot lehet vonni, hiszen használatukat tekintve is a vezetői információs rendszerek, s a döntéstámogató rendszerek a legfontosabbak.

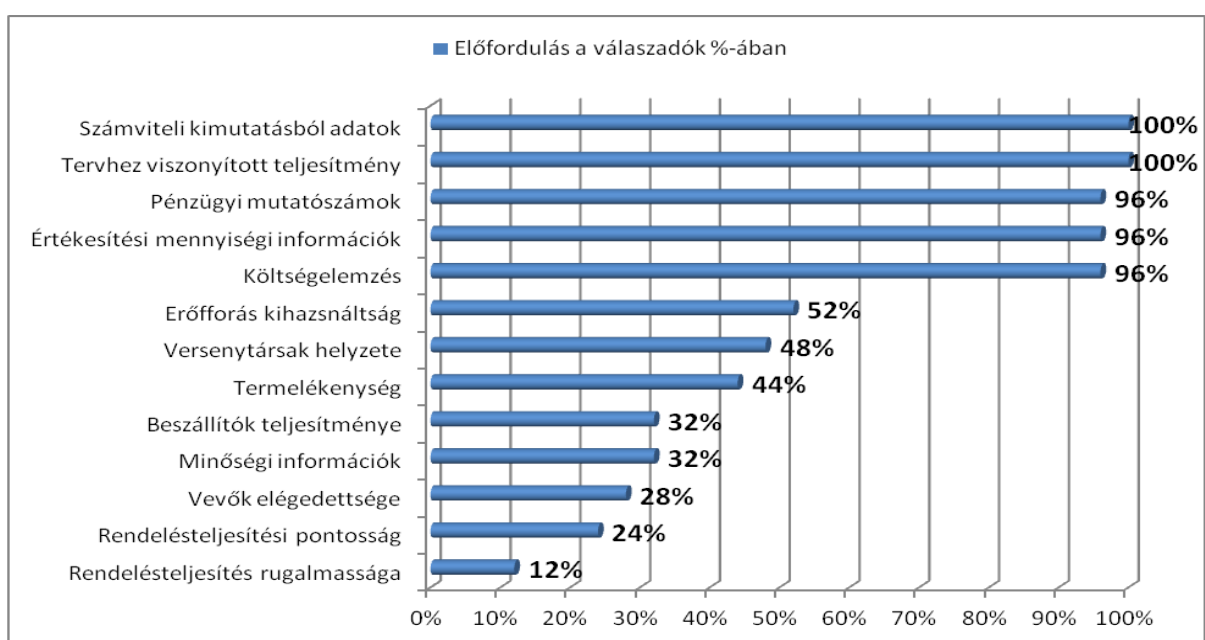
„A MIS rendszerek a vállalat alapvető működési eredményeit összegzik és jelentik. A TPS rendszerből nyert alapvető tranzakciós adatokat tömörítik, amelyek végül az operatív controlling által előállítandó beszámoló alapját képezik. A Mis rendszerek

általában heti, havi, vagy éves eredményeket (tényadatokat) nem napi információkat szolgáltatnak a menedzsment számára és rendszerint előre, jól definiált strukturált kérdésekre adnak választ, főleg operatív és részben taktikai szinten nyújtanak segítséget” (Hanyecz; 2006, 239. o.). Ezek a rendszerek általában olyan egyszerű eszközökkel dolgoznak, mint kimutatások, összehasonlítások készítése. Előnyük, hogy nagy mennyiségű adatok feldolgozására képesek.

Továbbiakban a kutatásom része a controlling jelentések, beszámolási formák, controlleri információk, a controller személyiségének vizsgálata.

A controlling eredményes működésének részfeladata az információszolgáltatás, azaz a megfelelő információk közlése a jelentésekben a vezetők felé. A mai gazdasági környezetben minden vállalkozás számára fontos, hogy milyen információk szerepelnek a jelentésekben, hiszen a vállalkozások menedzserei a gazdálkodás során döntéseket hoznak. A megalapozott döntésnek egyik fontos feltétele, hogy a tulajdonosok, a vezetők megfelelő mennyiségű és összetételű információval rendelkezzenek. A 6. ábrában bemutatom, hogy a felhasznált információk forrását tekintve a controlling jelentésekben milyen adatok dominálnak, mely információtípusok jelennek meg leginkább. A jelentésekben szereplő információkat fontosság szerint is értékelték (7. ábra) a vállalat döntéshozatala, sikeres működése szempontjából.

6. ábra Információtípusok a jelentésekben

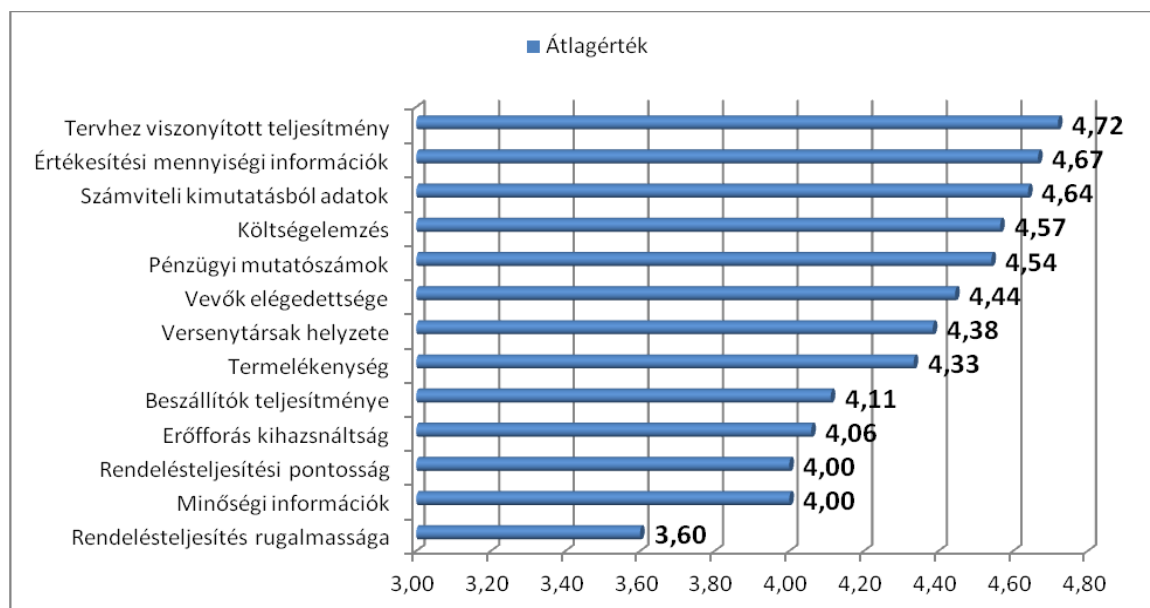


Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

Az ábráról egyértelműen leolvasható, hogy a válaszadók hány százalékánál szerepelnek a felsorolt információtípusok, így a gyakorlatban a számviteli kimutatásokból származó adatok (100%), tervhez viszonyított teljesítmények (100%), költségelemzések (96%), értékelési mennyiségi információk (96%), valamint pénzügyi mutatószámok (96%) dominálnak a felsővezetés részére továbbított jelentésekben. A jelentésekben továbbá előfordul erőforrás kihasználtságra vonatkozó információk (52%) is, olykor pedig a versenytársak helyzetét is fontos megemlíteni (48%). A termelékenység is lényegesen fontos információ egy termelő vállalat számára, de mint azt már említettem, annak oka, hogy az ábrákban, valamint a táblázatokban, az értékelésekben a termelékenység, a termelés nem szerepel a legfontosabb információk között, hogy a kérdőívet nagyobb részt szolgáltató és kereskedelmi tevékenységeket ellátó vállalkozások töltötték ki. Az eredmények alapján tehát a termelékenység a válaszadók 44 százalékánál jelenik meg.

A vevők elégedettsége, a rendeltételjesítés pontossága, a rendeltételjesítés rugalmassága szinte alig jelenik meg a controllerek által továbbított jelentésekben. Ennek oka lehet, hogy ezek az adatok más által elkészített jelentésekben szerepelnek, nem pedig a controller feladata ezen adatok felkutatása.

7. ábra Információtípusok fontossága a jelentésekben

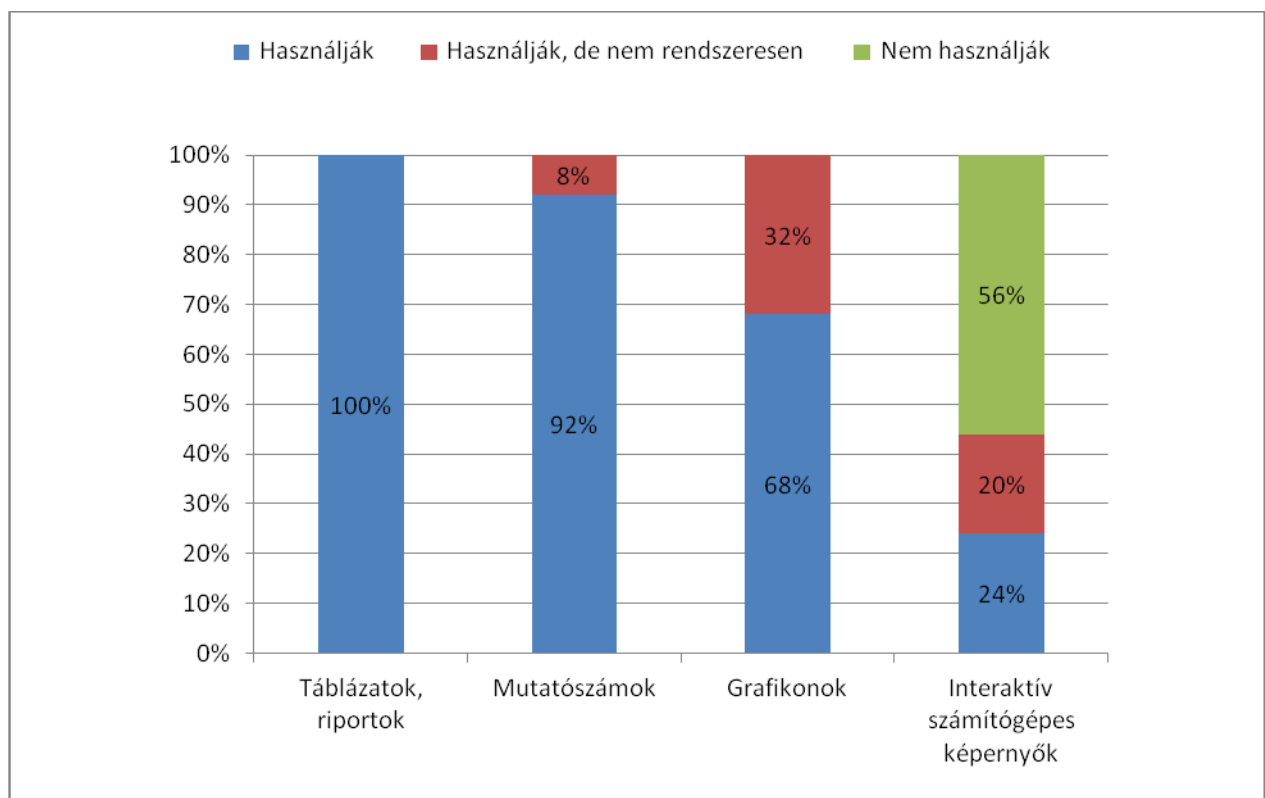


Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

A 7. ábráról leolvasható, hogy a legtöbb helyen előforduló információ típus egyben a legfontosabb is. A vevők elégedettségére vonatkozó információk kivételt képeznek, ugyanis mindösszesen a válaszadók 28 százalékában szerepel ez az adat a jelentésekben, mely értékkel a táblázatban a tizenegyedik helyen szerepel, mégis 4,44 átlagértéket kapott, s ezt az értéket figyelembe véve a hatodik legfontosabb a felsorolt információk között. A legkevésbé fontos információ típus a rendelésteljesítés rugalmassága, mely 3,6 átlagértéket kapott.

„A gazdasági egység irányítása akkor lesz hatékony, ha a tervezett célkategóriákat, tervmutatókat meghatározott rendszerességgel egybevetjük a tényleges helyzet adataival” (Hanyecz; 2006, 269. o.). Tehát, a terv- és tényadatok vizsgálata után kapott adatokat, információkat beszámoló, jelentések révén időben el kell juttatni a vállalatvezetés részére. Itt mutatom be a hazai gyakorlatban elterjedt beszámolási formákat (8. ábra), valamint ismertetem a beszámolók jellemzőit is (9. ábra).

8. ábra Beszámolási formák alkalmazása



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

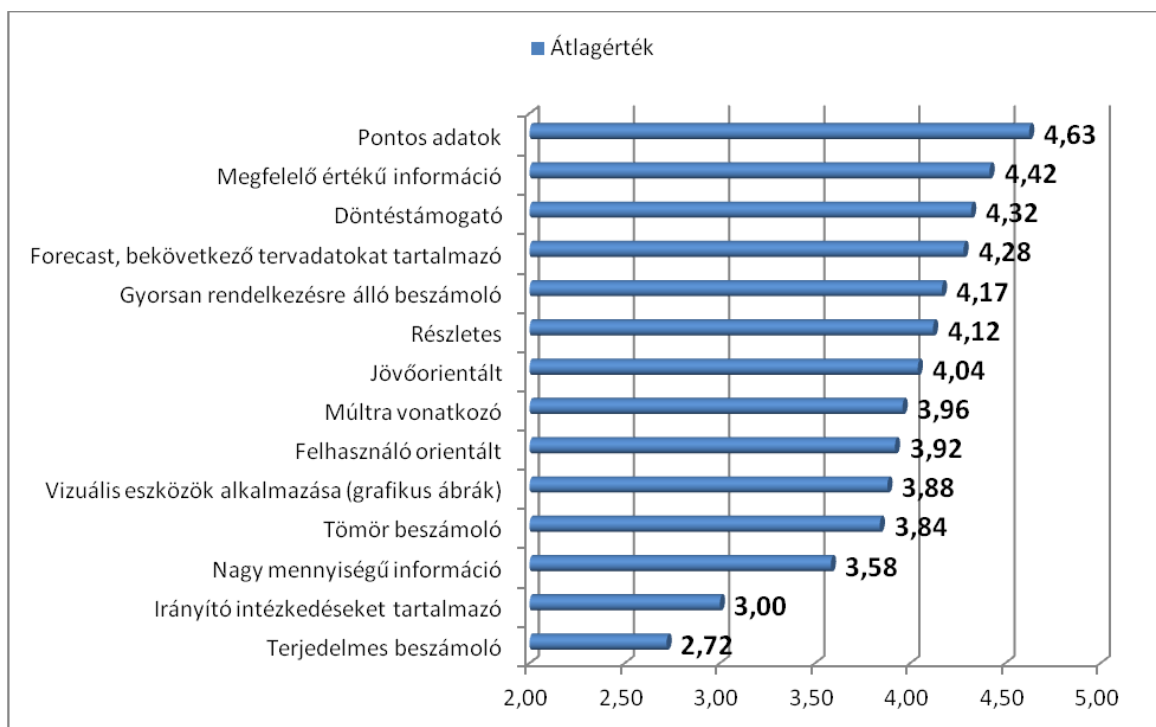
A hazai gyakorlatban legelterjedtebb beszámolási forma a táblázatok, riportok használata. A válaszadók 100 százaléka használja. Előnye, hogy többször elővehetők, áttanulmányozhatóak, sokszorosíthatóak, jegyzetekkel elláthatóak. „A legtöbb táblázat különböző mátrixformátumban (oszlopok-sorok) a tervszámokat, a tényadatokat és azok eltéréseit részletezi, illetve összegzi különböző időintervallumokban. A táblázatok döntő részét a számítógépes szoftverek közvetlenül produkálják, de készíthetők különböző PC-s táblázatkezelő szoftverekkel (például Excellel), és végső soron manuális úton is” (Körmendi – Tóth; 2006, 39. o.).

Jellemző még mutatószámok (92%) alkalmazása, valamint grafikonok, ábrák használata is (68%). „A mindinkább elterjedő sokoldalú controlling szoftverek főleg a felső vezetők részére könnyen áttekinthető ún. beszédes információkat adnak a controlling beszámolási rendszeren keresztül, különböző grafikus szolgáltatásaikkal. Ezek a grafikonok lehetnek két- vagy háromdimenziós oszlopos diagramok, vonalas diagramok, kördiagramok, területdiagramok stb.” (Körmendi – Tóth; 2006, 40. o.).

Legkevésbé alkalmazott módszer az interaktív számítógépes képernyők, melyet a válaszadók csak 24 százaléka használ, 56 százalékuk egyáltalán nem, 20 százalékuk pedig használja, de nem rendszeresen. „Az interaktív képernyős információszolgáltatás a gazdasági eseményekről a controlling erősségének számító naprakészséget biztosítja. A controlling szoftverek folyamatos információt biztosítanak a controllernek, az egyes szakterületek közvetlen vezetőinek a napi döntésekhez, a rendszerekbe való beavatkozáshoz, illetve a folyamatos munkavégzéshez” (Körmendi – Tóth; 2006, 40. o.).

A következő ábrában (9. ábra) a controllerek által a felső vezetőknek eljuttatott beszámolók jellemzőire térek ki. Alapvető követelmény, hogy a felhasználók megfelelő időben, helyen, formában kapják meg a szükséges információkat.

9. ábra Beszámolók jellemzőinek sorrendje a válaszadók szerint



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

Válaszadók szerint a pontos adatok, valamint a megfelelő értékű információk a legjellemzőbbek a beszámolóokban. Manapság a vezetők gyorsabb és részletesebb jelentéseket várnak el a controllerektől, ehhez azonban több idő és energia szükséges. A beszámolást azonban azzal teheti hasznosabbá a controller, ha a jelentéseket a korábbinál gyorsabban készíti el a vezetők elvárásainak megfelelően. Kérdés azonban a pontosság és a gyorsaság közötti kapcsolat. „Az egyes szakterületek fontosnak tartják, hogy megfelelő pontosságú adatokat szolgáltatassanak, ami önmagában pozitív jelenségnek is tűnhet. Azt azonban el kell dönteni, hogy mi a fontosabb, pl. 80-85%-os pontossággal megfelelő időben rendelkezésre bocsátani az adatokat vagy 99%-os pontossággal tenni ugyanezt másfél hónap múlva” (Hanyecz; 2006, 207. o.).

A mai gazdasági helyzetben, változó világban gyorsan és sok tényező változhat, amelyekre reagálni kell a vállalatnak és ezen belül minden vezetőknek. Tehát a pontosság és gyorsaság kérdésében, dilemmájában az utóbbinak kel elsőbbséget adni, ennek hiányában az adatok már nem teszik lehetővé az időben történő vezetői beavatkozást. A gyorsaság a rangsorban mégis az ötödik legfontosabb jellemző.

A döntéstámogatás a beszámolók harmadik legfontosabb jellemzője, hiszen a controller információszolgáltatásának egyik legfontosabb célja a vállalat vezetőjének támogatása megfelelő döntések születésében.

A beszámolók forecast adatokat, azaz bekövetkező, várható adatokat is tartalmaznak. Ez a beszámolók negyedik legjellemzőbb tulajdonsága. A forecast meghatározásánál már a tényadatok adottak egy bizonyos időszakra mérve, s ezen adatok segítségével határozzák meg a további időszak várható adatait.

Talán legfontosabb tulajdonság a beszámolókra vonatkozóan, hogy legyen felhasználó orientált, hiszen fontos, hogy a feltüntetett adatokból, információkból a felhasználó ki tudja emelni a lényeget, tudjon következtetéseket levonni, döntéseket hozni gyorsan, egyszerűen. Ebből kiindulva a beszámoló legyen tömör, átlátható ne tartalmazzon felesleges, nagy mennyiségű információkat. Az átláthatóságot ezért ábrák, diagramok, táblázatok használata is segítheti.

Ezzel a megállapítással azonban szemben áll a kutatásom eredménye, miszerint a felhasználó orientáltság 3,92 átlagértékkel a rangsor kilencedik helyén szerepel. Továbbá 3,88 átlagértékkel a tizedik helyre osztályozták az ábrák, diagramok alkalmazását. Ennek az eredménynek köze lehet a 8. ábrában szereplő eredményhez, miszerint a válaszadók 68 százaléka használja csak rendszeresen a grafikus ábrázolásokat a beszámolóiban. A tizenegyedik helyen a tömör beszámolás szerepel a válaszadók által adott értékek alapján. A controllerek által adott válaszok alapján a beszámolók inkább részletesen kidolgozottak, mint tömörek, de nem jellemző a terjedelmesség, a kevésbé fontos információk közlése sem, elnyomva a releváns információkat.

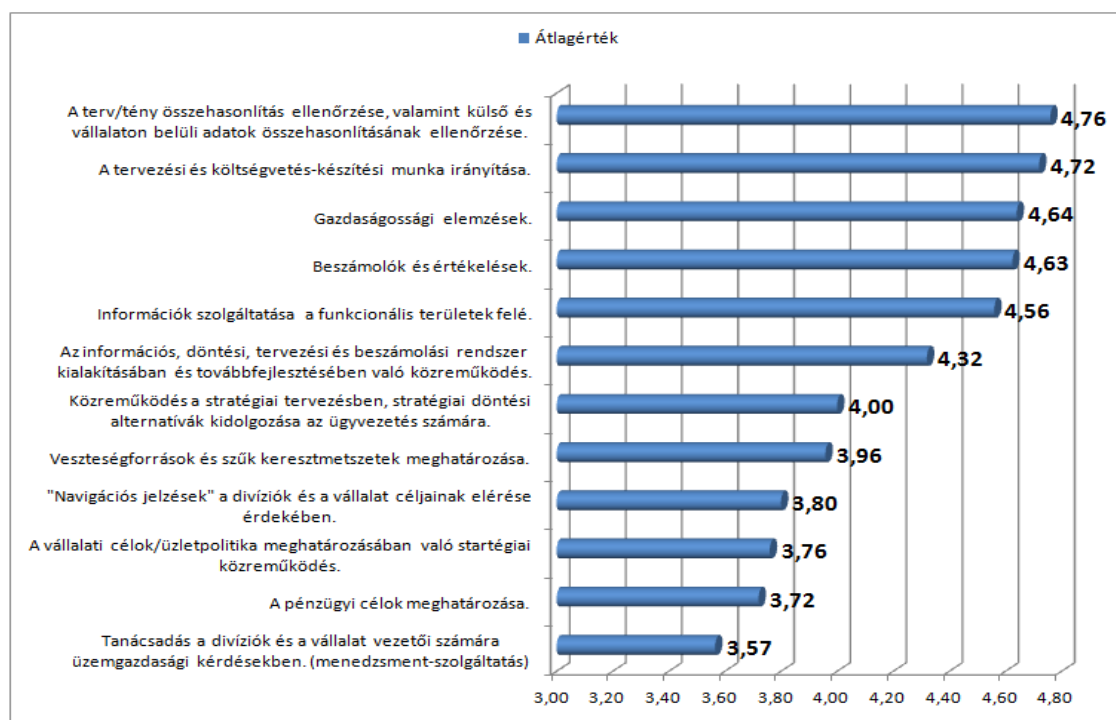
Érdekes megfigyelni, hogy a jövőorientáltság 4,04 átlagértékkel a hetedik helyen, a múltra vonatkozó adatok 3,96 átlagértékkel a nyolcadik helyen szerepel. Tehát hasonlóan jellemző a múltra és jövőre vonatkozó adatok szerepeltetése. Múltra vonatkozóak például a terv/tény adatok összehasonlításából keletkezett információk, hiszen az események már megtörténtek. Jövőre vonatkozó megállapításokat pedig a forecast-értékek adják. Ezért fordulhatott elő, hogy a két jellemző hasonló értékeket kapott.

Az irányító intézkedéseket tartalmazó információk kevésbé jellemzőek a beszámolókra, a rangsorban a tizenharmadik helyet foglalja el 3,0 átlagértékkel. A beszámolók célja, hogy azok vizsgálata után a vezetők számára váltsion ki irányító intézkedéseket. Tehát a controller nem konkrét intézkedéseket fogalmaz meg, hanem célja elsősorban a vezetők döntéshozatalának támogatása, információk, adatok szolgáltatásával a felhasználó igényeihez igazodva.

Összességében a controllerek a vállalatokat irányítók felé gyorsan rendelkezésre álló, pontos, részletesen kidolgozott, releváns, döntéstámogató információkat, valamint forecast, bekövetkező tervadatokat tartalmazó riportokat juttat el. Ezek a sikeres döntések meghozatalának, a vállalatvezetésnek az elsődleges feltételei, ugyanis előfordul, hogy a vezető egymaga nem képes a kevés ideje miatt elmélyedni a számok tengerében, ezért is segíti a controller.

A beszámoló jellemzőinek ismertetése után azokat a területeket veszem sorba, amelyek a controller legfontosabb feladatait adják. A 10.1. ábrán valamint a 10.2. ábrán a controller munkaköri feladatait mutatom be csökkenő sorrendben rangsorolva a válaszadók értékelései alapján.

10.1 ábra A controller munkaköri feladatai



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

A controllerek szerint a legfőbb feladatuk a számvitelből vett adatok elemzése köré csoportosul. Tehát feladataik közé tartozik leginkább a terv/tény, valamint külső és vállalaton belüli adatok összehasonlításának ellenőrzése, tervezési és költségvetés-készítési munka irányítása, gazdaságossági elemzések, beszámolók készítése.

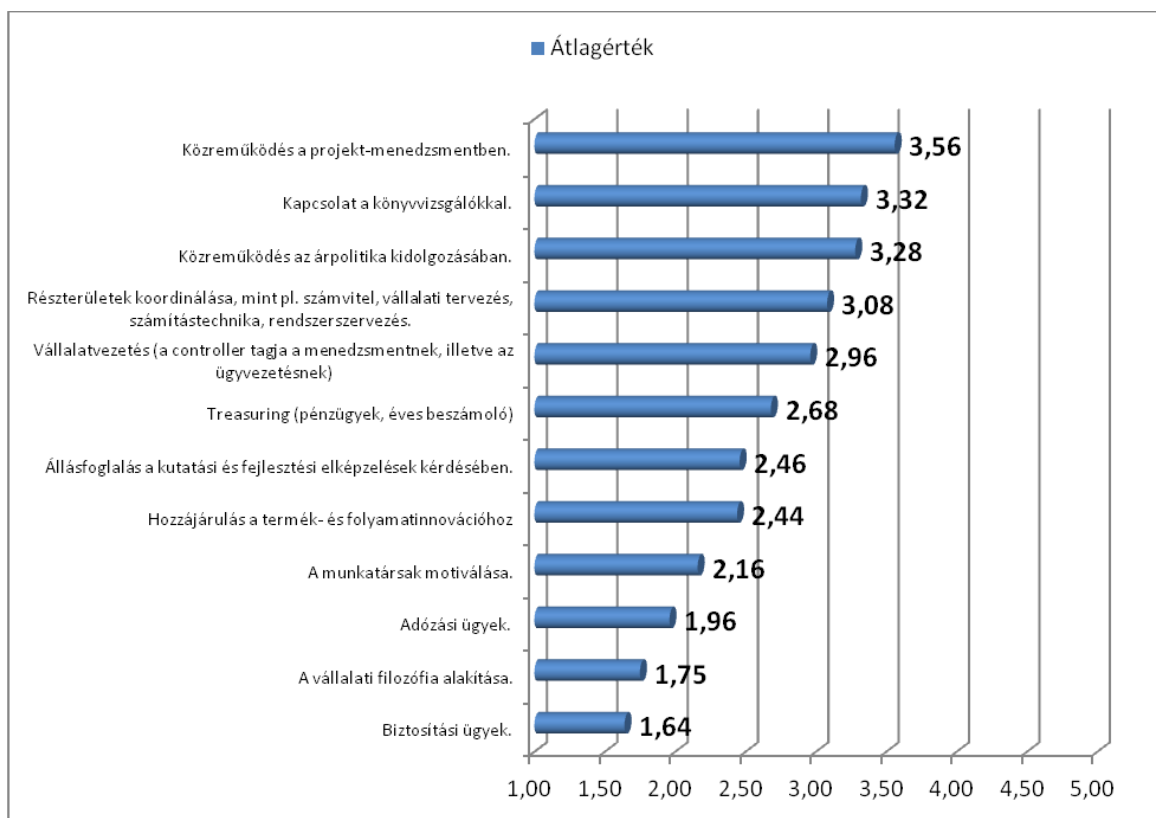
Továbbá fontosnak vélt controlleri feladatok közé sorolták még az információk szolgáltatását a különböző funkcionális területek felé, tehát ad-hoc jellegű jelentések készítése is a controller munkaköri feladatihoz tartozik. 4,32 átlaggal értékelték a controllerek a hatáskörükbe tartozó információs, döntési, tervezési és beszámolási rendszer kialakításában és továbbfejlesztésében való közreműködést. Ezt a feladatkört a controllerek a rangsorban a hatodik helyre helyezték, pedig ezek nélkül aligha beszélhetünk controlling rendszerről.

A controllerek egyik fontos feladata a stratégiai tervezés is, mely a vállalatok fennmaradásának egyik nélkülözhetetlen feltétele. Szükség van rá a jövő bizonytalanságának és kockázatainak leküzdéséhez. Tehát a controllerek közreműködnek a stratégiai tervezésben, stratégiai döntési alternatívák kidolgozásában az ügyvezetés számára, az 10.1. ábrán a hetedik helyen szerepel 4,00 átlagértékkel.

A controllerek szerint fontos feladat a veszteségforrások és szűk keresztmetszet meghatározása is, mely 3,96 átlagértékkel szerepel az ábrában. Szűk keresztmetszetek azok a tényezők, amelyek a szükségesnél jóval kisebb mértékben állnak rendelkezésre a vállalat számára. Tehát controller tevékenységeihez sorolható az ilyen tényezők, erőforrások felkutatása, felismerése is, ezek feloldása nélkül nem lehetséges további bővülés, növekedés.

Fontos feladatként értékelték a controllerek a navigációs jelzések használatát a divíziók és a vállalat céljainak elérése érdekében, mely 3,8 átlagértékkel a kilencedik helyen van a rangsorban. A controlleri feladatok rangsorában a tízedik helyen, 3,76 átlagértékkel a vállalati célok/üzletpolitika meghatározásában való stratégiai közreműködés szerepel. Következő a rangsorban a 3,72 értékkel rendelkező pénzügyi célok meghatározásában való részvétel.

10.2. ábra A controller munkaköri feladatai



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

Üzemgazdasági kérdésekben a divíziók és a vállalat vezetői számára nyújtott tanácsadást a controllerek néha fontos feladatként értékelték a likert skála szerint. Hasonló a projekt-menedzsmentben való közreműködés helyzete is, mely 3,56 átlagértékkel a tizenharmadik a sorrendben. Ezek az eredmények valamilyen szinten ellent mondanak a controller elméletben meghatározott feladatnak, hiszen a controller a munkájával folyamatos tanácsadással segíti a vállalat fontos, gazdasági döntéseit meghozni.

A controllerek értékelése alapján a könyvvizsgálókkal való kapcsolattartás fontos, de nem tartozik a controller tevékenységi köréhez, általában ez a számvitel és pénzügyi osztályon dolgozók munkaköri feladataihoz sorolhatók. A rangsorban 3,32 átlagértékkel a tizennegyedik helyen szerepel. A treasurying (pénzügyek, éves beszámolók) is egyértelműen pénzügyi feladatokat ellátó személyek feladata, ez a tevékenység 2,68 értékkel az ábrában a tizennyolcadik.

Az árpolitika kidolgozásában a controllerek a rangsor szerint kevésbé közreműködők. A sorban a tizenötödik helyet foglalja el 3,28 átlagértékkel. Az árak kidolgozása, meghatározása elég nehéz feladat egy vállalkozás számára, hiszen számtalan tényező befolyásolja, többek között a versenytársak helyzete, a piac, a kereslet, a vásárlók, s az üzemi költségek. Az árak meghatározásában ezért talán a controller csak annyira közreműködő, amennyire a felsővezetőknek szánt beszámolóiban szereplő adatokkal tud segíteni azoknak a szakembereknek, akiknek az árpolitika összeállítása, kidolgozása a fő feladata.

A controllereknél a részterületek koordinálása néha fontos feladatnak számít, de rendszerint nem az, mivel a kutatásom eredménye alapján a 16. helyen szerepel a felállított listában. Azonban a „tényadatok és az előírt mutatók összevetése (terv-tény összehasonlítás), az eltérések elemzése, valamint az ezekből levezetett intézkedési javaslatok példázzák a controller folyamatos összehangoló tevékenységét. A folyamatos koordináció a vállalkozáson belüli és kívüli változásokra adott reakcióként, tulajdonképpen zavarelhárításként értelmezhető” (Horváth & Partners; 2003, 20. o.). Erre egy későbbi vizsgálatom során még visszatérek.

Állásfoglalás a kutatás és fejlesztési elképzelések kérdésében, hozzájárulás a termék- és folyamatinnovációhoz nem tartozik a controller hatáskörébe, de megkérhetik rá. A kutatásom eredményei szerint az utóbbi a huszadik helyen, 2,44 értékkel, míg az előbbi a tizenkilencedik helyen, 2,46 értékkel végzett.

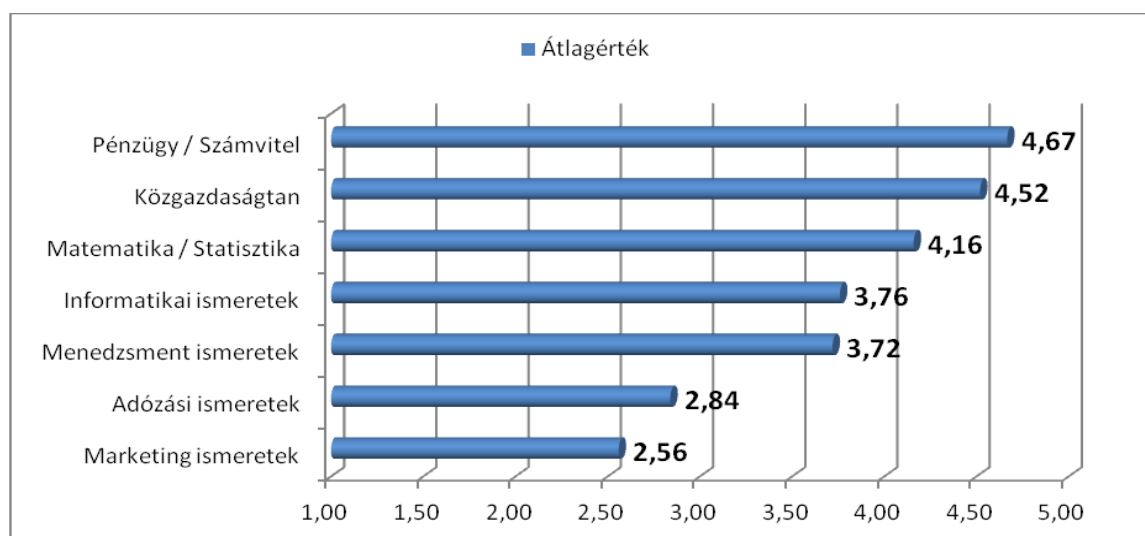
A munkatársak motiválása sem tartozik a controller munkaköri feladatai közé. 2,16 értékkel a sorban a huszonegyedik helyen szerepel. Első hallásra az anyagiak jutnak az emberek eszébe legelsőnek, mint motivációs eszköz, azonban az alkalmazottak motiválása egyre összetettebb feladat. „A munkavállalók ahhoz a munkáltatóhoz lojálisak, amely a hagyományos értelemben vett feladatokon, lehetőségeken és biztonságon túlmutató, valódi önmegvalósítást jelentő munkát, feladatkört kínál számukra, és ez a hozzáállás a munkáltatói márkát az üzleti stratégia alapvető elemévé teszi.” (<http://www.haszon.hu/vallalkozas/2296-a-fizetes-nem-eleg-igy-kell-motivalni-a-dolgozot-.html>) [2012.október 29.] Elsősorban tehát a vezetők feladata a munkatársak motiválása, de a HR-esek feladataihoz is sorolható.

A lista legalján szereplő adózási ügyekkel kapcsolatos feladatok ellátása (22.), a vállalati filozófia alakításával kapcsolatos tevékenységek (23.), valamint a biztosítási ügyek intézése (24.) nem tartozik a controllerek feladatai közé. Az adózási, biztosítási ügyeket általában a pénzügyi osztályon külön szakember, adóügyi munkatárs, adózási asszisztens, társadalombiztosítási ügyintéző intézi.

A vállalat filozófiája egy egyértelműen megfogalmazott gondolatiság, mely vonatkozhat a munkatársakra, versenytársakra, vevő kapcsolatokra, partner kapcsolatokra, termékekre, a környezetre. A szervezeti filozófia kialakításának jelentősége, hogy ha mindenki egy bizonyos elv alapján cselekszik, akkor a környezet bármely szereplője bármely munkatárssal bármilyen tevékenység során találkozik, egybehangzó, azonos képet kap a cégről.

Miután megismertettem a kutatásom alapján a legfőbb controller feladatokat, a következőkben a controller különböző kompetenciáit, tulajdonságait, a controller személyiségét vizsgálom. A controller pozíció betöltéséhez meghatározott személyiségi jegyekkel kell, hogy rendelkezzen egy pályázó. A controlling, mint vállalatirányítási rendszer elméletének tanulmányozása során világossá vált számomra, hogy csak megfelelő iskolai végzettséggel, szakmai tudással, gyakorlati tapasztalattal, azaz megfelelő személyiség jegyekkel rendelkező egyénből lehet kitűnő controller. Elsősorban a 11. ábrában a szakmai ismereteket rangsoroltam a controllerek által adott válaszok átlaga szerinti csökkenő sorrendben.

11. ábra A controller szakmai kompetenciái



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredményei alapján

„A szakmai kompetenciák megmutatkoznak abban a módon, ahogy felismerjük a problémákat, ahogy azokat differenciáltan elemezzük és megoldásukra működőképes eljárásokat fejlesztünk ki. De megmutatkoznak abban is, hogy képesek vagyunk az ismereteket, tudást rendszerezni, integrálni, új kapcsolódásokat teremteni, új megoldásokat keresni, azokat értékelni.”

(http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia_menedzsment) [letöltés dátuma: 2012. október 30]

A legfontosabb a controlleri állás elnyeréséhez a megfelelő gazdasági végzettség, a közgazdaságtanhoz való hozzáértés, valamint a pénzügy és számvitel alapos ismerete. Bejárható, s könnyebb út lehet egy controlleri pozíció betöltéséhez néhány év könyvelőként eltöltött időszak, szakmai tapasztalat. A controlling feladatok elvégzéséhez nélkülözhetetlenek a pénzügyi számvitel, valamint a vezetői számviteli eljárások ismerete. Tehát, a számvitel jelenti az alapot a controllerek számára.

Továbbá fontos az adatok elemzése során a különböző statisztikai módszerek, eszközök, műveletek használata, mellyel könnyebben átláthatóvá teheti a controller a beszámolóját a felsővezetők számára.

Az informatikai ismeretek is a fontos szakmai kompetenciákhoz sorolhatók, azonban az eredmények alapján 3,76 átlagérték jellemzi. Ma már minden controlleri álláshirdetésben fontos szegmensként határozzák meg az informatikai ismereteket. Különösen magas alkalmazói szinten kell tudni a táblázatkezelés minden apró komponensét, az egyszerű függvények alkalmazásán át az egybeágyazott függvényeken keresztül a diagramok, a pivot táblák készítéséig mindent alaposan tudni kell használni.

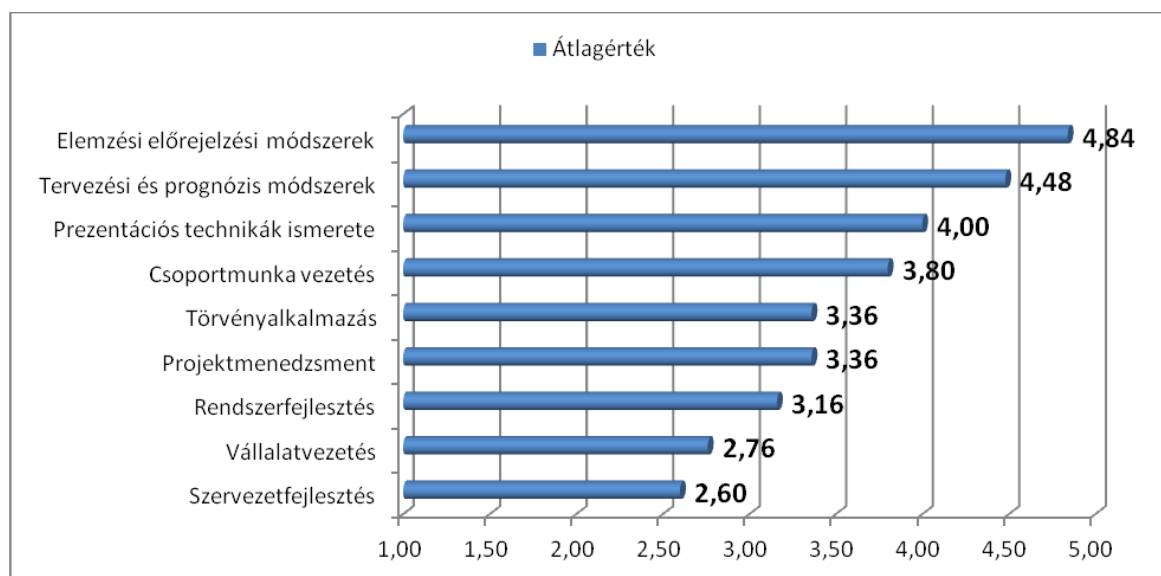
A számítástechnikai ismeretek részét képezi az integrált vállalatirányítási rendszerek kezelése.

A menedzsment ismeretek is fontosak lehetnek, mivel összességében 3,72 értékkel rangsorolták. Azonban a controllerek munkaköri feladatainak vizsgálata után az eredmények alapján a vállalatvezetés – a controller tagja a menedzsmentnek, illetve az ügyvezetésnek – funkcióját 2,96 értékkel értékelték. Ebből következik, hogy bár a controller ellát bizonyos menedzsment feladatokat (tervezés, ellenőrzés), de egyáltalán nem a vállalat vezetése, nem a hatalomgyakorlás a feladata.

A controllerek az adózási, valamint a marketing ismereteket a rangsor legaljára sorolták be. Ugyanis ezek ismerete más szakemberek követelményprofiljához tartoznak. Adózási ismeretekkel teljes mértékben egy könyvelőnek kell rendelkeznie, illetve külön adózási szakembereket is alkalmazhatnak a vállalatok. Azonban nem árt, ha tisztában van a controller néhány jogszabályi előírásokkal, törvényekkel, mint például, hogy milyen járulékokat kell még fizetni egyes munkavállalók után.

Bár létezik értékesítési vagy más néven marketingcontrolling, mely kizárólag a piaci kapcsolatokkal foglalkozik, de nem tartozik hozzá e kapcsolatrendszer minden eleme. „A vevőkre és a velük fennálló kapcsolatokra, valamint a vállalkozás image-ére koncentrál. Nem foglalkozik tehát a beszállítókkal, hiszen ők a logisztikai controlling felelősségi körébe tartoznak; s ugyanúgy nem érdeklik a munkapiaci kapcsolatok – ez a humán erőforrás controllingjához tartozik” (Tóth; 1999). Tehát értelemszerűen a marketing osztályon dolgozó szakemberek (marketing menedzser, marketing asszisztens) rendelkeznek megfelelő szaktudással a szakmát illetően.

12. ábra A controller módszertani kompetenciái



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

A 12. ábrában a módszertani kompetenciákat rangsoroltam a controllerek által adott válaszok alapján. „A módszertani kompetenciák azokat a kognitív képességeket írják le, amelyekkel a megszerzett szakmai ismereteket és tudást megfelelően kifejlesztett módszerekkel önállóan, rugalmasan és hatékonyan alkalmazzuk. A módszertani kompetenciák abban a módon tudjuk megfigyelni, ahogy bonyolult tudásanyagot vagy

komplex jelenségeket strukturálunk, ahogy ezeket célorientáltan kezelni tudjuk, ahogy a fontosat (lényegeset) képesek vagyunk megkülönböztetni és kiemelni, és ahogy koncentrált módon az eredményekre törekszünk.

(http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia_menedzsment) [2012. október 30.]

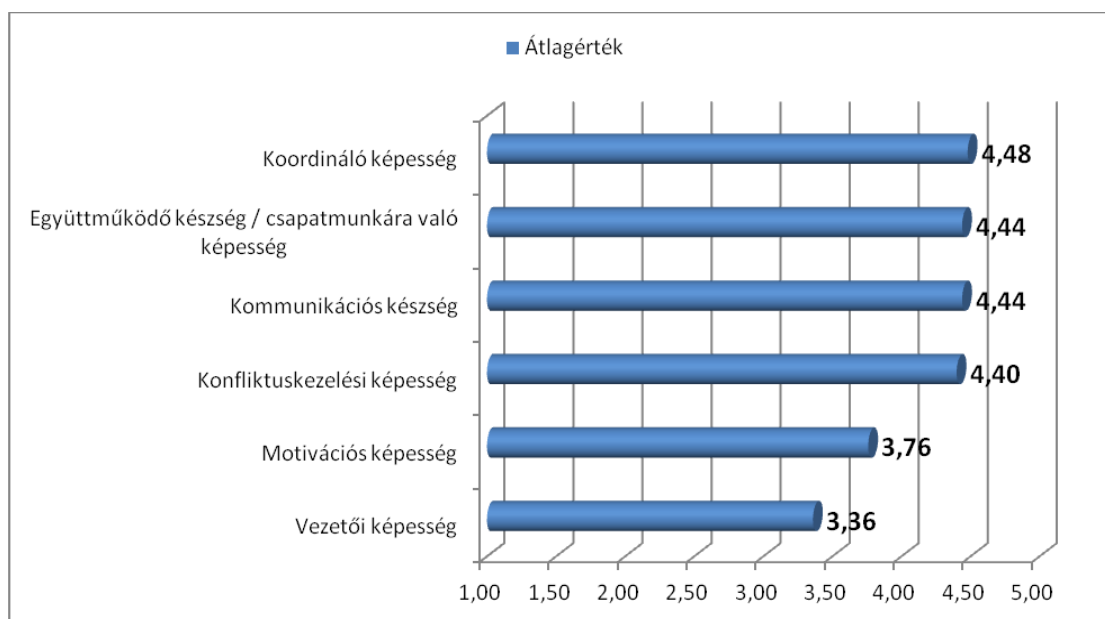
A legfontosabb módszertani kompetenciának a controllerek az elemzési, előrejelzési módszereket, a tervezési és prognózis módszereket, valamint a prezentációs technikák ismeretét választották. Ez a három kompetencia elengedhetetlen egy controller személyiségéből. Hiszen a már sokszor emlegetett controller feladatainak ellátásához a felsorolt kompetenciák szükségesek. A tervezéshez megfelelő előrejelzési, prognózis módszerek, technikák, eszközök szükségesek, amelyek növelik a kitűzött cél elérésének valószínűségét. Ezeket az eszközöket a 3. ábrában már bemutattam. A prezentációs technikák is fontosak, hiszen egy controllernek tudnia kell bemutatni a felsővezetőknek az általa hozott eredményeket a vállalat gazdaságosságának megtartása, illetve növelése érdekében. Fontos, hogy a beszámolójában szereplő adatokat megfelelően tudja előadni, világosan, s érthetően, hogy hasznos következtetéseket tudjanak levonni belőle a vezetők a vállalat érdekeit szem előtt tartva.

A csoportmunka vezetése a rangsorban 3,8 átlagértékkel a negyedik. Tehát fontos módszertani kompetenciának értékelték a controllerek. Csoportmunka során a résztvevőknek közös célt kell elérnie, de a feladatnál mindenkinek más részt kell elvégeznie, megoldania. A csoportmunka résztvevőinek koordinálásában a vezető bizalmi emberének, a controllernek is lehet szerepe, hiszen a controllernek át kell látnia a belső és külső folyamatokat, és látnia kell az ok-okozati összefüggéseket, ezért folyamatos információkat vár el az osztályoktól esetlegesen egy csoportmunka során, hogy végül a vezetőknek tudjon segíteni a döntéshozatalban.

A törvényalkalmazást, a rendszerfejlesztést, a vállalatvezetést, valamint a szervezetfejlesztést a controllerek nem teljesen tekintik saját módszertani ismereteik részének. Ahogy az már világossá vált az előző ábrákban, kutatásom eredményeiben, hogy vállalat vezetése, valamint a szervezet fejlesztése nem tartozik a controller feladatai közé, így követelményprofiljához sem teljesen sorolható be. A controller a vállalatvezetésben és szervezetfejlesztésben az elemzési, ellenőrzési munkája során közvetlen módon tud segítséget nyújtani. A vállalatvezetés 2,76, a szervezetfejlesztés 2,6 átlagértékkel az utolsó két helyen szerepel a rangsorban.

A 13. ábra a controller szociális kompetenciát rangsorolja. „A szociális kompetenciák azokban a képességekben nyilvánulnak meg, amelyek révén konstruktív munkakapcsolatokat kötünk, hosszú távú és teherbíró kontaktusokat teremtünk, közös célokat és terveket valósítunk meg. A magas szociális kompetenciának jegyei például az asszertív kommunikáció – a saját érzések nyílt kifejezése, én-közlések használata, aktív hallgatás és a másokkal való tiszteletteljes bánásmód – eltérő vélemények esetén is.” (http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia_menedzsment; [letöltés dátuma: 2012.10. 30.]).

13. ábra A controller szociális kompetenciái



Forrás: Saját Szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

A controllerek által a felsorolt szociális kompetenciák közül a legfontosabb a koordináló képesség. Ez szemben áll azzal az eredménnyel, mely a controller munkaköri ismereteire tértem ki, miszerint a 10. ábrában a részterületek koordinálását, mint pl. számvitel, vállalati tervezés, számítástechnika, rendszerszervezés a válaszadók összességében 3,08 értékkel osztályozták be a tizenhatodik helyre, viszont a controller módszertani ismeretei közül a csoportmunka vezetést 3,80 értékkel a negyedik helyre került.

Az együttműködő készséget, a kommunikációs készséget, valamint a konfliktuskezelési képességet hasonlóan értékelték a válaszadók. Együttműködő, valamint a kommunikációs készség fontos controlleri kompetencia, mivel a munkája során több területtől, osztálytól kell adatokat begyűjtenie. Szinte minden napi kapcsolatot kell tartani

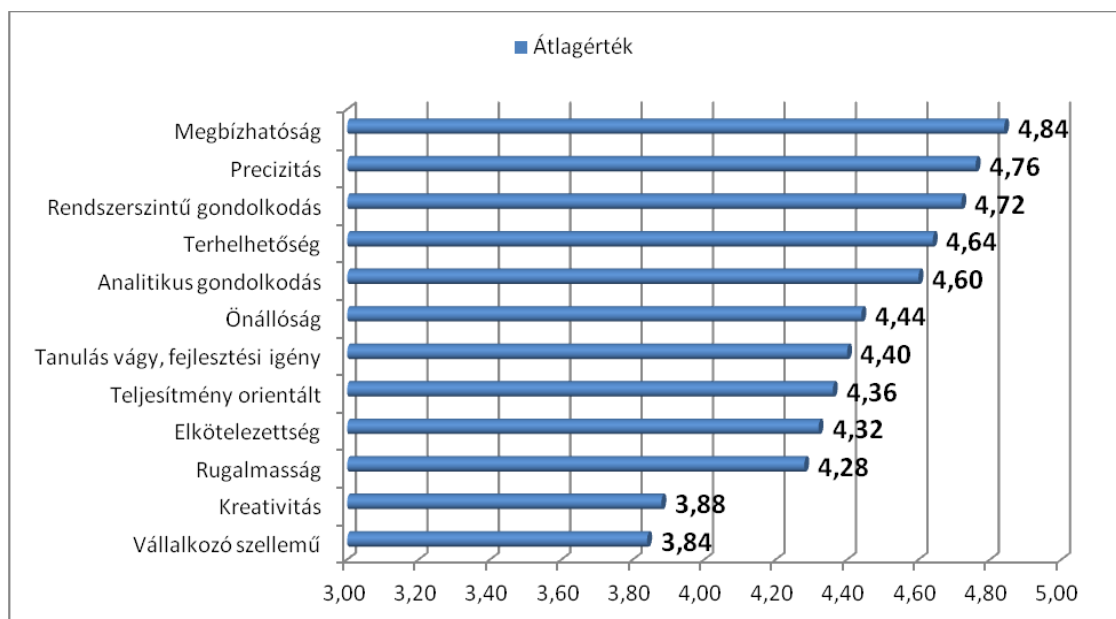
a különböző osztályok dolgozóival. Az együttműködés tulajdonsága azért is fontos, mivel gyakran kell a controllernek ad-hoc jellegű riportokat is készítenie különböző funkcionális területeknek. Ezekre a riportokra, jelentésekre általában azonnal szükség van, így gyorsan, együttműködve az osztályokkal kell a megfelelő anyagot elkészíteni.

Nagyon fontos egy controller munkájában a konfliktusok kezelése is. A controller bizalmas adatokkal dolgozik, sokszor a vezető bizalmi embere. Általában a vállalat hierarchiájában a vezetés alatt helyezkedik el, így könnyen válhat közutalat tárgyává, ilyenkor következik, hogy munkájához szükséges információkhoz nem jut hozzá, sőt adott esetben megtevesztésre is kerülhet. A controllernek el kell fogadtatni a környezetével az „érted harcolok, nem ellened” elvét. „Azaz a vállalat érdeke az, hogy az ellentmondások, a rejtett veszteségek, a működést veszélyeztető gazdasági tényezők felszínre, és ami még fontosabb felszámolásra kerüljenek” (Maczó et al., 2001, 34. o.). Ha a controller meg tudja mutatni, hogy a területi vezető miként tud több profitot termelni a saját területén, akkor az ellenségből segítő munkatárs lehet. A sikeres controller tehát képes a konfliktusokat kezelni, illetve feloldani.

A motivációs, s a vezetői képességet a rangsor legaljára helyezték a controllerek. A motivációs képesség 3,76 értékkel a lista ötödik helyére, míg a vezetői képesség 3,36 értékkel a lista hatodik helyére került. Ezek az eredmények egybeesnek a 10. ábra alapján meghozott következtetésekkel, melyben a controlleri funkcióhoz tartozó egyes tevékenységeket rangsorolták a gyakorlatban a controllerek, s ahol a munkatársak motiválásának feladata a huszonegyedik, míg a vezetésre vonatkozó feladatok a tizenhetedik helyre kerültek. Továbbá a 12. ábra alapján is párhuzamosság állítható fel a vezetői tulajdonság tekintetében, miszerint 2,76 átlagértékkel az ábrában a nyolcadik helyet foglalja el.

A következőkben a controller személyes kompetenciáira térek ki, melyet a controllerek válaszai alapján a 14. ábrában szemléltetek. „A személyes kompetenciáink a reflexió képességében, valamint saját erősségeink és fejlesztendő területeink felismerésében és tudatosításában fejeződnek ki. E kompetenciák konkrétan az önbizalomban és önmotivációban nyilvánulnak meg pl.: vannak-e saját, egyéni meglátásaink, javaslataink, megoldásaink, vállalunk-e felelősséget, nyitottak vagyunk-e a változásokra?” (http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia_menedzsment) [letöltés dátuma: 2012. október 30.]

14. ábra A controller személyes kompetenciái



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

Először is fontos megjegyezni, hogy az ábrán felsorolt személyes kompetenciák többsége 4 feletti értéket kapott. Legfontosabbra értékelt öt tulajdonság a megbízhatóság, a precizitás, a rendszerszintű gondolkodás, a terhelhetőség valamint az analitikus gondolkodás.

A megbízhatóság nagyon fontos tulajdonság egy controllernek. A munkája során nap, mint nap adatokkal, bizalmas információkkal foglalkozik, üzleti titokra vonatkozó adatokkal rendelkezik, mely adatok hasznosak és értékesek lehetnek a versenytársak számára. A controllernek tehát ígéretet kell tenni arra vonatkozóan, hogy ezekkel az adatokkal soha nem él vissza, s semmilyen körülmények között a tulajdonos, illetve a vezető beleegyezése nélkül nem adja ki külső, de olykor belső személyeknek sem.

Következő nagyon fontos személyes tulajdonság a precizitás. Mint azt már sokszor írtam a controller nagy mennyiségű adatokkal foglalkozik, mely adatokból kell elkészítenie a beszámolót, a jelentéseket, melyekből aztán a vezetők gazdaságossági döntéseket hozhatnak. Ilyenkor a legkisebb számszaki hiba is nagy problémát jelenthet, megkérdőjelezheti a vezető az egész munkáját. Ez jelentősen lecsökkentheti a controlleri munka hatékonyságát. Ezért alaposan ellenőrizni kell a már elkészített számításokat (Maczó et. al; 2001).

További fontos kompetencia a terhelhetőség. Manapság a controllerektől a vezetők többször és részletesebb beszámolókat várnak el. Egyre inkább fontossá válik a heti és havi beszámolás, melyeket aztán gyorsabban kell elkészíteni a vezetők igényeihez igazítva. A rendszeresen elkészített jelentésekhez adódnak még az ideiglenes riportok készítése, az ad-hoc jellegű feladatok elvégzése is. A controller szakmában továbbá fontos betartani a határidőket is, melyek még jobban sürgetik a controller feladatainak az elvégzését. Előfordulhat, hogy a controller kicsúszik a munkaidejéből, de a határidőket betartva folytatja a munkáját. A zárási folyamatokban is aktívan részt kell vennie, ami szintén határidős, tehát gyors, pontos, s precíz munkát igényel. Mivel egész nap számokkal foglalkozik a controller, így a terhelhetőség mellett fontos megemlíteni a stressz tűrő képesség is.

Az analitikus gondolkodás elengedhetetlen egy controller számára. „Az analitikus gondolkodó tartózkodó és nyugodt ember. Szeret a dolgok mélyére hatolni – számára a kíváncsiság a legnagyobb hajtóerő. Ennek a típusnak a körében sok matematikus, filozófus és tudós található. Az ellentmondások és a logikátlanság borzalmat jelentenek számára, a mintákat, elveket és struktúrákat éles elméjével gyorsan és átfogóan felfogja. Egyébként mindenekelőtt az alapvetések és az elméleti felismerések érdeklik; nem feltétlenül az fontos neki, hogy ezeket gyakorlati cselekvéssé alakítsa, vagy elgondolásait másokkal megossza. Az analitikus gondolkodó szívesen dolgozik nyugodtan és egymagában, koncentrálóképessége erősebb, mint a többi személyiségtípus esetében. Az újra és ismeretlenre nyitott, ezek iránt érdeklődik.” (<http://www.ipersonic.net/hu/15.html>) [letöltés dátuma: 2012.október 31.]

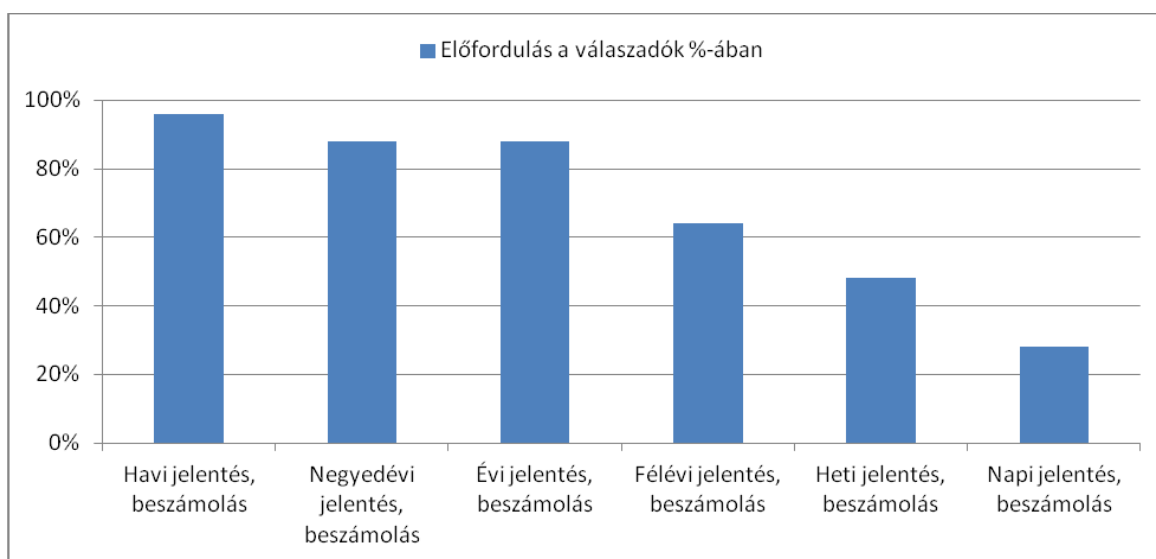
A fent említett idézetből következik, hogy fontos a controllerek számára az önállóság, mely 4,44 átlagértékkel a rangsorban a hatodik, továbbá a tanulási vágy, fejlesztési igény, mely a 4,40 értékkel a hetedik a listában. Fontos, hogy feladatait olykor önállóan, nyugodt környezetben egyedül tudja elvégezni, így nő a controlleri munka hatékonysága.

Fontos még megemlíteni személyes kompetenciának a rangsorban 4,36 értékkel szereplő teljesítmény orientáltságot, tehát sikerközpontúságot, az ebből fakadó elkötelezettséget, mely 4,32 átlagértékkel szerepel a rangsorban, valamint a controller munkájához tartozó rugalmasságot is, mely a tizedik helyet foglalja el 4,28 átlagértékkel besorolva.

Kevésbé fontos kompetenciák közé sorolták a controllerek a kreativitást és a vállalkozó szellemiséget, bár eléggé jó értékekkel jelennek meg a rangsor legalján, az előbbi 3,88, az utóbbi 3,84 értékkel szerepel a sorban.

Végző soron a beszámolás időszakait, illetve előfordulásainak gyakoriságát mutatom be a válaszadók arányában a 15. ábrában, majd a 16. ábrában a hasznosságukat vizsgálom a kapott átlagértékek alapján a vállalat sikerességére nézve.

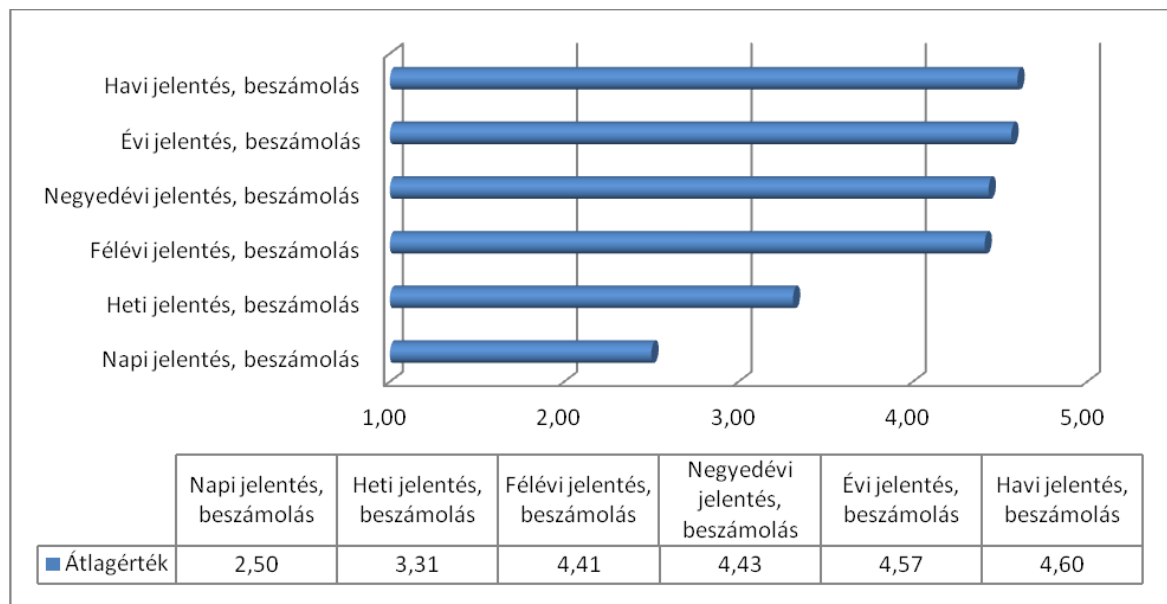
15. ábra Felsővezetőknek készülő jelentések gyakorisága



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

Az ábráról egyértelműen leolvasható, hogy a havi, negyedévi és évi jelentéseket preferálják leginkább a controllerek. „Az a megoldás látszik elterjedni, hogy a rendszeres beszámolót kell a controllereknek a korábbinál gyorsabban elkészíteniük. Ezek a standardizált tartalmú és címzetti körű beszámolók a működés fontosabb befolyásoló tényezőiről, inputjairól és eredményeiről mutatnak képet. Úgy is fogalmazhatunk, hogy tartalmaznak minden, lényegesnek tekintett számot. S mivel ezek közül a válságban gyakran és egyszerre több is változik, illetve változhat, ezért célszerű a teljes adatközlést egyben megtenni. Ez ugyanis lehetőséget kínál arra, hogy a különböző jellemzők változását egymással is összevegyük, és hatásuk eredőjét (például az eredményre gyakorolt teljes hatást) is bemutassuk” (Tirnitz; 2010).

16. ábra Felsővezetőknek készülő beszámolók hasznossága



Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom eredménye alapján

A felsővezetőknek készülő beszámolók, jelentések hasznosságát tekintve az a következtetés vonható le, hogy a válaszadóknál a leggyakrabban megjelenő beszámoló a legfontosabb is, tehát a gyakoriság és a hasznosság között erős párhuzamosságot lehet felállítani.

8. ÖSSZEGZÉS

Dolgozatomban arra próbáltam rávilágítani, hogy a mai gazdasági helyzetben, gyorsan változó környezetben, mennyire fontosak a vállalkozások számára egy olyan döntéstámogató rendszer kiépítése, mint a controlling. A controlling rendszer azonban egy kitűnő szakember nélkül nem sokat ér.

Fontos volt számomra tehát a controller személyének vizsgálata is. Többek között a controller személyiségét, feladatkörét, elvárt kompetenciáit sikerült a kérdőíves kutatásom alapján nagyvonalakban megismernem, hasznos tapasztalatokat szerezni a controller munkásságát tekintve.

A dolgozatomban sikerült elemezni azokat a kérdésekre keresett, s kapott válaszokat, melyek a dolgozatomban bevezetés részében elhangzottak.

Sikerült meghatároznom, hogy a hazai gyakorlatban általában a controllerek hol helyezkednek el. Világossá vált számomra, hogy egy controlling rendszernek milyen

fontos szerepe van egy vállalat életében, s ezért a controllereket általában miért nevezik a felsővezetők bizalmi emberének. Éppen ezért a controllerek közvetlenül a felső vezetés alatt foglalnak helyet.

Kitértem a controllerek által használt vezetői számviteli, tervezési és információ ellátási eszközeire is.

Megismertem a válaszadók beszámolási rendszerének gyakorlati alkalmazását is, hogy milyen fontos információkkal látja el egy controller a vezetőket, miszerint a beszámolóikban legtöbbször előforduló adatok, információk:

- számviteli kimutatásból;
- tervhez viszonyított teljesítményből;
- pénzügyi mutatószámokból;
- értékesítési mennyiségi információkból;
- költségelemzésekből áll.

Továbbá megismertem, hogy milyen egy jó beszámoló, ami segíti a vezetés munkáját, döntéshozatalát. Ezt csak egy felhasználó barát, felhasználó orientált jelentéssel lehet elérni, melyben pontos, megfelelő értékű, részletesen kidolgozott, döntéstámogató, de nem terjedelmes adatokat kell közölni.

Ami számomra igazán érdekes, s fontos kérdés volt, hogy milyen kompetenciákkal kell egy controllernek rendelkeznie, esetleg megtanulnia a munkája során. Ezekről a szakmai, módszertani, személyes, szociális ismertekről is sikerült gyakorlati megállapításokat szereznem.

Fontos kompetenciának jelölték meg a pénzügy és számvitel, a közgazdaságtan ismeretét, az elemzési és előrejelzési, tervezési és prognózis módszerek ismeretét, elsajátítását, a koordináló, s a csapatmunkára való képességet, a megbízhatóságot, a precizitást. Többek között ezek a tulajdonságok, ismeretek, készségek egy controlleri állás betöltéséhez nélkülözhetetlenek, általában egy álláshirdetés soraiban ezek a követelmények olvashatóak, elvárhatóak.

Összességében elmondható, hogy a controlling-rendszer elméleti követelményei, valamint a controller személyiségjegyeinek elvárásai a kutatásom eredményeivel összhangban állnak.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a controller mivel döntést támogat a felső vezetés része, de önmagában döntést csak a saját területén hoz, a vállalat egészére vonatkozó döntéseket a menedzserek hozzák meg.

Következtetésem szerint, manapság egy modern vállalatirányítás meghatározó eszköze a controlling, ezért a témám időszerűnek, aktuálisnak mondható. A jelenlegi gazdasági környezet változása szükségessé teszi, hogy a vezetők által meghozott döntések a vállalkozást a sikeresség felé vezesse. A sikeresség elérésében pedig a controller tud segítséget nyújtani „nézőpontjának” megosztásával.

„Ha a sikernek van titka, akkor az abban a képességben rejlik, hogy megértjük a másik ember nézőpontját és az ő szemszögéből is látjuk a dolgokat, nemcsak a sajátunkéból.”

Henry Ford

IRODALOMJEGYZÉK

1. Boda Gy. – Szlávik P. [2005]: Kontrolling rendszerek. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 499 o.
2. Francsovcics A. [2005]: A controlling fejlődésének sajátosságai. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 110 o.
3. Frank J. W. – Kerin W. [1994]: Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó Kft., Budapest, 278 o.
4. Fülöp S. [2003]: Termelési menedzsment kis- és középvállalkozási gyakorlata. Kézirat, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 65 o.
5. Hanyecz L. [2006]: A controlling rendszere. Az eredményorientált irányítás. SALDO kiadó, Budapest, 291 o.
6. Horváth & Partners [2003]: Út egy hatékony controlling-rendszerhez. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 215 o.
7. Horváth P. [1990]: Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 228 o.
8. Körmendi L. – Tóth A. [1996]: Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában. Tudex Kiadó Kft., Budapest, 188 o.
9. Körmendi L. – Tóth A. [1999]: Controllingtervezés. In: Gyakorlati controlling. Magyarországi vállalkozások és intézmények controllingkézikönyve. Weka Szakkiadó Kft., Budapest, 2/3.4 2. o.
10. Körmendi L. – Tóth A. [2006]: A controlling elmélete és gyakorlata. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest, 176 o.
11. Laudon K. C. – Laudon J. P. [1998]: Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology. Prentice Hall International, Inc. 691 p.
12. Maczó K. et. al, [2001]: Controlling a gyakorlatban. Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft., Budapest, 842 o.
13. Pupos T. [2011]: Vállalati tervezés – üzleti terv. Kézirat, Pannon Egyetem, Veszprém, 81. o.
14. Tirnitz T. [2010]: Néhány gondolat a válságról a controller szemszögéből. In: A controller 3., 1-5 o.

15. Tóth A. [1999]: A controlling-tanácsadás fő területei. In: Gyakorlati controlling. Magyarországi vállalkozások és intézmények controllingkézikönyve. Weka Szakkiadó Kft., Budapest, 3/3.1 1. o.
16. Tóth A. [1999]: A stratégiai és az operatív controlling, mint a controlling-módszer időbeli dimenziói. In: Gyakorlati controlling. magyarországi vállalkozások és intézmények controllingkézikönyve. Weka Szakkiadó Kft., Budapest, 6/2. 1. o.

Internetes szakirodalom:

17. Garancsy Gergő, Az értékesítők szerepe a vállalatban. In: <http://www.ertekesites.eu/2012/06/26/az-ertekesitok-szerepe-a-vallalatban/> (letöltve: 2012. október 30.)
18. Haszon, A fizetés nem elég: így kell motiválni a dolgozót! In: <http://www.haszon.hu/vallalkozas/2296-a-fizetes-nem-eleg-igy-kell-motivalni-a-dolgozot-.html> (letöltve: 2012. október 29.)
19. <http://csr.braunpartners.hu/index.php?menu=12328&langcode=hu> (letöltve: 2012. október 31.)
20. http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia_menedzsment (letöltve: 2012. október 30.)
21. http://www.controllingportal.hu/Controlling_alapok/A_controlling_tortenete/Controlling_Magyarorszagon (letöltve: 2012. április 10)
22. <http://www.ipersonic.net/hu/15.html> (letöltve: 2012. október 31.)

1. SZ. MELLÉKLET

A vállalatok részére eljuttatott kérdőív

I. Cég adatai	
Kérem, adjon meg néhány információt a vállalkozás jellemzőire vonatkozóan!	
Név:	
Összes foglalkoztatottak létszáma:	
Éves nettó forgalom:	☐ Évente 50 millió Ft. alatt. ☐ Évente 50 és 100 millió Ft. között. ☐ Évente 100 és 500 millió Ft. között. ☐ Évente 500 és 1.000 millió Ft. között. ☐ Évente 1.000 és 5.000 millió Ft. között. ☐ Évente 5.000 és 10.000 millió Ft. között. ☐ Évente 10.000 millió Ft. fölött.
Kérem, válassza ki a vállalkozás gazdasági ágazatát:	☐ Szolgáltatás ☐ Nagykereskedelem ☐ Kiskereskedelem ☐ Ipar
Kérem, válassza ki a vállalkozás képviseletében kitöltő személy munkakörét, foglalkozását:	☐ Controller ☐ Elemző ☐ Pénzügy/számviteli munkatárs ☐ Vezető ☐ Egyéb:.....

II. Vállalati funkciók																				
Az alábbi felsorolt funkciók, osztályok mennyiben játszanak nagy szerepet az összvállalati sikerekben?																				
						1	2	3	4	5	Nem tudja									
Controlling						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Emberi erőforrás						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Értékesítés						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Felső vezetés						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Készletgazdálkodás						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Költséggazdálkodás						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Logisztika						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Marketing						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Bérgazdálkodás						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Beszerzés						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Információmenedzsment						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Minőségbiztosítás						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Műszaki fejlesztés						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Pénzügy						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Stratégiai tervezés						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Számvitel						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Szervezetfejlesztés						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Termelés						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
III. Controlling jelentősége																				
Mennyire jelentősek, s mennyiben fontosak az alábbi felsorolt területek a controlling rendszerén belül?																				
						1	2	3	4	5	Nem tudja									
Controlling a döntések előkészítésében						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Controlling a marketing területén						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Controlling a raktározásban, logisztika területén						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Controlling az árképzésben, költségkalkulációkban						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Controlling az információval való ellátásban						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Controlling a tervezésben						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Controlling az ellenőrző intézkedésekben						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Controlling a kutatás-fejlesztésben						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Controlling a termelési folyamatokban						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Controlling a beszerzési folyamatokban						☐	☐	☐	☐	☐	☐									

VII. Controlleri információk																				
Kérem, jelölje mennyire jelentősek, jellemzőek az alábbiak a controllerek által kezelt és továbbított információkban, beszámolóikban! (1 egyáltalán nem jellemző; 5-mindig jellemző a beszámolókra)																				
						1	2	3	4	5	Nem tudja									
Döntéstámogató						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Részletes						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Jövőorientált						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Múltra vonatkozóak						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Irányító intézkedéseket tartalmazó						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Felhasználó orientált						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Gyorsan rendelkezésre álló beszámoló						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Nagy mennyiségű információ						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Megfelelő értékű információ						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Tömör beszámoló						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Forecast, bekövetkező tervadatokat tartalmazó						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Terjedelmes beszámoló						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Vizuális eszközök alkalmazása (grafikus ábrák)						☐	☐	☐	☐	☐	☐									
Pontos adatok						☐	☐	☐	☐	☐	☐									

[illegible]

Kérem, értékelje, hogy a controlleri funkcióhoz tartozó egyes tevékenységek milyen mértékben jelennek meg az Önök vállalatának gyakorlatában!

- 1 Nem tartozik a controller hatáskörébe.
- 2 Nem a controller feladata, de megkérhetik rá.
- 3 Néha fontos, de rendszerint nem az.
- 4 Fontos, de nem mindig controlleri feladat.
- 5 Controller fő feladata

[illegible]

2. SZ. MELLÉKLET

Reputation Rating 2010

Helyezés	Eredmények	Pont
1	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt.	37,47
2	AUDI HUNGARIA MÓTOR Kft.	36,31
3	MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.	35,99
4	Pannon GSM Távközlési Zrt.	34,65
5	Vodafone Magyarország Mobil Távközlési Zrt.	34,59
6	Nestlé Hungária Kft.	33,88
7	Pick Szeged Zrt.	33,71
8	Coca-Cola HBC Magyarország Kft.	33,53
9	CHINOIN Zrt. / SANOFI-AVENTIS Zrt.	33,43
10	GE Hungary Ipari és Kereskedelmi Kft.	33,25
11	SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft.	33,11
12	OTP Bank Nyrt.	32,85
13-14	MICHELIN Hungária Abroncsgyártó Kft.	32,43
13-14	MKB Bank Zrt.	32,43
15	E.ON Hungária Energetikai Zrt.	32,37
16	Shell Hungary Kereskedelmi Zrt.	32,00
17	PHILIPS Magyarország Kereskedelmi Kft.	31,99
18	CIB Bank Zrt.	31,84
19	Magyar Telekom Távközlési Nyrt.	31,61
20	HENKEL MAGYARORSZÁG Kft.	31,29
21	Wabere's International Szállítmányozó és Fuvarozó Zrt.	30,98
22	TEVA Magyarország Gyógyszerforgalmazó Zrt.	30,85
23	Generali-Providencia Biztosító Zrt.	30,81
24	Samsung Electronics Magyar Zrt.	29,79
25	K&H Bank Zrt.	29,43
26	OMV Hungária Ásványolaj Kft.	29,03
27	Allianz Hungária Biztosító Zrt.	28,87
28	Magyar Suzuki Zrt.	28,74
29	AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt.	28,65
30	ING Biztosító Zrt.	28,59
31	Magyar Villamos Művek Zrt.	28,55
32	TESCO-GLOBAL Áruházak Zrt.	26,86
33	Bunge Növényolajipari Zrt.	26,64
34	Auchan Magyarország Kft.	23,60
35	Invitel Távközlési Zrt.	23,11
36	Agip Hungária Zrt. / ENI Hungária Zrt.	22,97
37	Budapest Airport Zrt.	21,70
38	Állami Autópálya Kezelő Zrt.	21,02
39	Panrusgáz Gázkereskedelmi Zrt.	16,92
40	MÁV Magyar Államvasutak Zrt.	13,69
	ÁTLAG	28,73