

Funkcionális-controlling

Szerkesztő: Véry Zoltán



Raabe Kiadó, Budapest, 2009 április

www.raabe.hu

Tartalomjegyzék

1. Bevezető keret (Véry Zoltán)

A funkcióról

A vezetői funkciókról
A szervezeti funkciókról

A funkcionális-controlling csillagséma

Vezetésirányítási funkciók
Szakterületi funkciók

2. Fejezetek a funkcionális-controlling praxisból

2.1 Üzletelemzési funkció

Hasonlóságelemzés (Dr Pitlik László)

2.2 Pénzügyi funkció

Építőipari controlling: Pénzügyi controlling (Süle Gabriella)

2.3 Termelési funkció

Építőipari controlling: Projekt controlling (Süle Gabriella)

2.4 Kapcsolati funkció

Építőipari controlling: PPP projektek controllingja (Süle Gabriella)

2.5 Beruházási funkció

A kockázat újszerű kezelése a beruházási célválasztásban - A reálopciók realitása (Dr Bélyácz Iván)

2.6 Innovációs funkció

Informatikai innováció-controlling (Kristóf Péter)

2.7 Képzési funkció

Képzéscontrolling (Dr Laáb Ágnes)

2.8 Módszertani funkció

A kockázatos projekt (Hollókői Béla)

Bevezetés

A controlling a rendszerváltással érkezett a Magyarországra és elsősorban, mint a módszeres profit-, pénz-, és vagyon-irányítás nyert létjogosultságot a vállalatoknál. Korábban is megtalálhatóak voltak vezetést támogató tevékenységek szinte minden vállalatnál, melyek ma is megtalálható – ha módosított formában is – a controlling eszköztárában (pl: üzemgazdasági elemzés, tervezés, szervezés, műszaki-, elő-, közbenső-, és utó-kalkuláció, jelentés-beszámolás, stb) de ezek a tevékenységek nem képeztek koherens rendszert és az eredő irányultságuk sem olyan volt, mint a mai controllingnak. Sőt, talán a legfontosabb különbség az, hogy a szervezeti transzparenciára nem is volt igazában igény. A rendszerváltozással viszont alapvetően megváltozott a helyzet és a transzparencián túl, a szervezet differenciált ismeretére és differenciált befolyásolására mind a tulajdonos, mind a cégvezetés részéről igény jelentkezett. Péter Horváth úrtól már kezdetben megtanultuk, hogy a „A controlling a vezetők alrendszere, mely a !”

A controlling tevékenység elsősorban a PÉNZ (annak összes közgazdasági vetülete és kategóriája) dimenzió mentén szerveződött, majd kiterjedt a TELJESÍTMÉNY, a KAPACITÁS, és a KÉPESSÉG vállalati területekre is. Azokra a területekre, ahol a vállalati teljesítményeket leadják (elkövetik), ahol az eszközök kapacitásait (ki)használják és ahol rendelkeznek azokkal a szakmai képességekkel, mely szükséges az értékteremtéshez és a működéshez. Míg a pénzügyi-controlling központi funkcióként, addig a teljesítmény-, kapacitás-, és képesség-controlling a vállalatnál decentralizáltan, a szervezeti funkcionális területekhez kapcsolódott, ott alakult ki. Ezen funkcionális területek vezetését támogató controllingot nevezzük összefoglaló néven funkcionális-controllingnak.

Az egyes funkcionális-controlling területek ágazatok, szektorok és vállalatprofil szerint eltérők. Például míg a „vállalati adat- és információkezelés, adatfeldolgozás” a legtöbb cégnél egy funkció a több közül, addig egy informatikai cégnél a főfunkció maga. A következő funkcionális-controlling területek ismertek a gyakorlatban:

a.) Szakterületi funkciók

humán erőforrás-, kutatás-, fejlesztés-, beszerzés-, termelés-, üzemeltetés-, értékesítés, marketing-, szolgáltatás-, logisztika- (raktározási illetve szállítási), információtechnológia-, adatfeldolgozás-, létesítmény-, kommunikáció-controlling;

b.) Rendszerszintű funkciók

teljeskörű minőség-, teljeskörű biztonság-, teljeskörű képzés-controlling;

A hierarchikus-rend mentén szerveződő és működő vállalatoknál az egyes szervezeti funkciók a szervezeti egységekhez kötődnek, míg az értékáramalapú-rend mentén szerveződő és működő vállalatoknál a főfolyamatokhoz illetve folyamatokhoz kötődnek. A csillaghálózat-alapú cégeknél az egyes szakmai-csomópontok a funkciók és a központ csomópontokhoz (vezetésirányítási kompetencia-központhoz) kötődnek.

A pénzügyi- illetve a funkcionális-controlling összefüggő, egységes rendszert alkot. Mindegyik feltételezi, igényli a másikat. Ez a valóságban is így van, mert üzleti értékhez teljesítményleadás által, pénzhez pedig ezen értékek cseréje során jutunk. A kettő egy. Fontos tehát, hogy több szempont szerint, több dimenzió mentén gondolkodjunk egyidőben. Norbert Wiener – a kibernetika atyja – is a tudás határainak gyors kitérésének legeredményesebb és legalkalmasabb eszközének az „interdiszciplináris közelítésmódot” hangsúlyozta, már 1958-ban. A controlling tudományos alapjául szolgáló kibernetika és a rendszerelmélet egyaránt hangsúlyozza a vezetés dinamikus jellegét. A szervezetet, a koordinálást és a szabályozást igénylő tevékenységeket, valamint a szervezetben működő embereket, ugyanis mindegyik az egésznek tekintett vállalat rendszerleme, egymással kapcsolatban levő eleme, része.

A controlling vállalati szakosodása korán megindult, mert a pénzügyi területek illetve az értékteremtő területek vezetői kezdetől fogva lokálisan, az egységet irányították és globálisan együttműködtek a központi szerepben levő pénzügyi egységekkel, mint a számvitel és a pénzügy. A központi controlling vezetői-számvitel funkciót testesíti meg. A controlling egyik alapvető sajátossága az, hogy rendszeresen és integráltan készíti el illetve alakítja-fejleszti eszközeit és módszereit. Míg a számvitel pénzügyben dolgozik, addig a controlling pénzügyben és természetesen is, hogy számviteli nyelven kifejezzük ki magunkat. A természet sokminden lehet, de elsősorban olyan nempénz jellegű mennyiségi adat, mely sokaságot, gyakoriságot, teljesítményt, kapacitást, szellemi és fizikai képességet mutat, hordoz.

A controlling jövőorientáltsága a célok, célkitűzések megfogalmazásában illetve a célokhoz vezető út együttes kimunkálásában van. Fontos, hogy a célokat, célkitűzéseket mérhető és értékelhető formára, számokká alakítsuk és már tervezés fázisban meghozzunk bizonyos döntéseket. Tervezésre és döntéshozásra szükség van a célirányosság közepette az élet minden területén. Ezen alapgondolaton túlmenően következő oldalakon a tervezés és a döntéshozatal kapcsolatának lényegéről, rendszerszemléletű megközelítéséről és az újabb tervezési modellek összehasonlításáról olvashatnak.

A tervezési-alrendszer, mely a controlling-rendszer egyik pillére (a másik a vezetői információellátási pillér), is a funkciók mentén strukturálható. Ezt bizonyítja a stratégiai terv lebontását, számszerűsítését megvalósító egyik módszer a Balanced Scorecard is. Az üzleti BSC egyrészt a PÉNZ-re összpontosít (lásd: pénzügyi dimenzió), másrészt a TELJESÍTMÉNYEK-re (lásd a többi BSC dimenziót: folyamatok, vevők/piac, tanulás/fejlődés;) összpontosít. A teljesítményeket azok a szakterületek követik el, melyek a szervezet funkcióit is megtestesítik. Ezért kell ezekkel a szervezeti funkciókkal részletesebben és mélyebben foglalkoznunk a funkcionális controlling kapcsán. Ők állítják elő azokat a vállalati termékeket és/vagy szolgáltatásokat, melyből a piaci csere kapcsán pénz lesz. A hosszútávú pénzmegtakarítás útján tőke, a tőkéből pedig beruházás illetve vagyongyarapodás. Ezt a körforgást is irányítanunk, szabályoznunk érdemes, mert ez az üzleti vállalkozás egyik lényege!

„A XXI. századi gazdaságot nem lehet XX. századi módon irányítani!” - nyilatkozta idén Nicolas Sarkozy az Európai Tanács egyik elnöke. Ahhoz, hogy elképzelhessük a közeljövőt, tekintsünk vissza a közelmúltba. Az ezredforduló előtti évtizedekre. Meg kell ismernünk és értenünk azokat a trendeket melyek benne vannak a levegőben és gyakorlatban.

Globális változások az ezredfordulón, melyek kihatnak a mai szervezetekre

	XX. század	XXI. század
VÁLTOZÁSOK, TRENDJEK, PERSPEKTÍVÁK	KISZÁMÍTHATÓSÁG	BIZONYTALANSÁG
	POZITIVISTA TUDOMÁNY	POSZTMODERN TUDOMÁNY
	SZERZŐDÉSES KAPCSOLATOK	REJTETT KAPCSOLATOK
	RAGADOZÓK	KAMÉLEONOK
	NEMZETI KULTÚRA	GLOBALIS KULTÚRA
	TERMÉKEK	SZOLGÁLTATÁSOK
	IPARSZERŰ TERMELÉS	PROJEKTALAPÚ MUNKA
	VASÚT, AUTÓÚT, VILLAMOSHÁLÓ	INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIA
	METALLURGIA	SZEMIURGIA
	HIERARCHIA	HÁLÓZAT
	MATERIÁLIS ERŐFORRÁSOK	INTELLEKTUÁLIS ERŐFORRÁSOK
	A MUNKA és a TŐKE ELLENTÉTE	A TUDÁS és a NEMTUDÁS ELLENTÉTE

1. ábra XXI. századi átalakulás (forrás: Véry Zoltán)

1. A funkcióról

A funkcionális-controlling struktúra középpontja a 'FUNKCIÓ'. Az a funkció, mely rendszerező elvként működik a szervezetben. Nem csak a társadalmi-gazdasági, de a biológiai szervezetekben is. Georges Cuvier francia botanikus és zoológus már a tizenharmadik század végén felfedezte számunka a funkciót, mint rendszerező (organizációs) elvet:

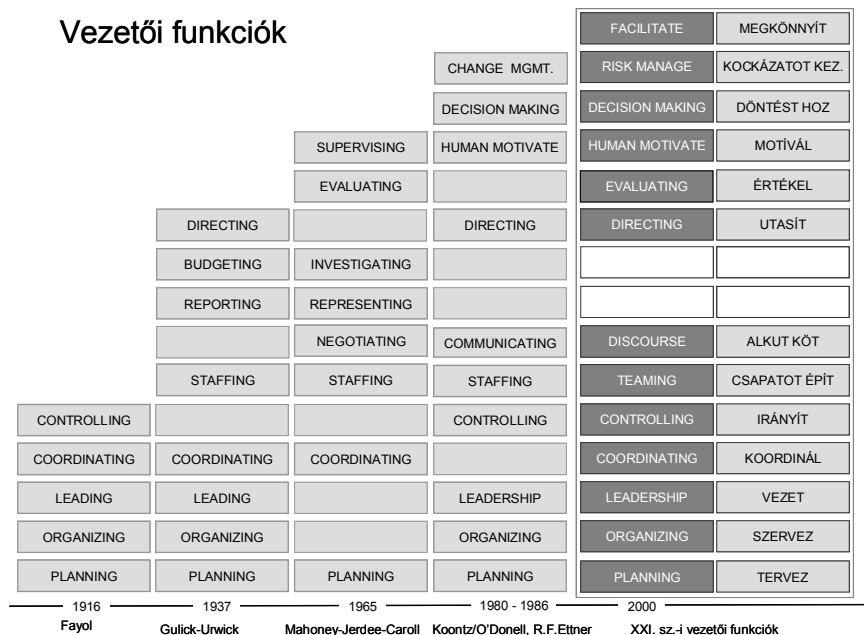
„Figyelmünket inkább magukra a funkciókra, mint a szervekre összpontosítsuk. Mielőtt változók alapján határoznánk meg őket, a funkciókra kell vonatkoztatnunk őket, amelyet biztosítanak. Ami minden állat mindennemű szervében közös, az nagyon csekély számú dologra redukálódik. Szemügyre véve a szervet a funkcióhoz való viszonyában a „hasonlóságot” ott látjuk megjelenni, ahol semmiféle „azonos” elem nincs; e hasonlóság már átmenet a funkció nyilvánvaló láthatatlansága felé.”

1.1 A vezetői funkciókról

A vezetés, mint szakma a XX. századi ipari-kor képződménye. Peter Drucker – az egyik legismertebb vezetési tanácsadó guru szerint:

„A vezetés szó 1911-ben született. Azelőtt ismeretlen volt. Korábban mindenki természetesnek vette, hogy a tulajdonos viszi a céget. A tulajdonrészsel nem rendelkezők és a szakértők valamivel az első világháború előtt jelentek meg. Ezzel egyidőben J. P. Morgan kitalálta a professzionális vezetés intézményét Amerikában, Japánban és Németországban. A vezetés új társadalmi funkció lett, amely egy társadalom – a szervezetek társadalma – kialakulását tette lehetővé.”

A vezetői funkcionalitás ahhoz a jogi illetve közgazdasági egységhez (intézet, vállalat) kapcsolódik, amely körülhatárolja és meghatározza a javak előállításának és cseréjének terét. A vezető más módon működik: különböző jogi, különböző pénzügyi-gazdasági egységben, különböző korszakokban és különböző szervezeti-kultúrában. Kétféle vezetői típust ismerünk: a menedzsert (manager) és a vezírt (leader). A menedzser feladata, hogy ismerje és kezelje a komplexitást, a vezető feladata pedig, hogy felismerje és kezelje a változásokat. Míg a menedzser (director) utasít, addig a vezír a csapat élén áll mert ismeri a célhoz vezető utat, a vezetettek pedig mindenben követik őt.



Henry Fayol idején öt, ma már mintegy 13-14 vezetői funkciót ismerünk. (lásd: 2. ábra) Ezek közül a 'kontroll' (olvasd: angolul 'to control' = irányítás értelemben) a tudományosan és praxissal megalapozott funkciók egyike. A vezető a személyes képességén túl többirányú, összetett, nagy felkészültséget igénylő szakmai feladatot végez. Fontos tehát, hogy folyamatosan bővítsük a vezetésirányítási tudás és praxis kereteit és összetevőit.

2. ábra Az ipari kortól az információs korig (forrás: Véry Zoltán)

A vezetésirányítás kulcstényezője, hogy milyen módon ossza meg az egyes vezetési funkciókat a vezető és a controller. A hagyományos szemlélet szerint a vezető a döntéshozó, míg a controller látja el a controlling tevékenységeket. Az elmélet és a gyakorlat kettős hangsúlyára apellálunk. Controlling szemlélet, a controlling módszerek, technikák és eszközök ismerete és alkalmazása nélkül nem érünk célba, de kizárólag a vezetésirányítási praxissal, sőt kizárólag a „vezetői intuícióval” sem.

1.2. A szervezeti funkciókról

A választott Cuvier-féle állati-szervezet metafora segíthet bennünket, hogy megtervezzük vagy feltárjuk és megismerjük egy szervezet funkcióit. A funkciók szerepének ismeretében kerülhet sor a szervezeti egységek és/vagy folyamatok létrehozására vagy fejlesztésére. A funkciók ismerete és tudata nélkül nem lehet jól csapatban dolgozni, viszont azt sem helyes feltételeznünk, hogy minden létező egyúttal funkcionálisan is értelmezhető. A szervezeti funkcionális mindenképpen üzletmodellezési, pénzügyi-gazdasági, vezetési-szervezési és irányítási-struktúrákat jelent. Figyelmünk egyidőben, mind a vezetői, mind a szervezeti funkciókra kiterjedj. A következőkben említsünk meg néhány tényezőt (lásd: 3. ábra), amelyek hatnak a funkcionális struktúra kialakítására:

Kompetencia-struktúra:

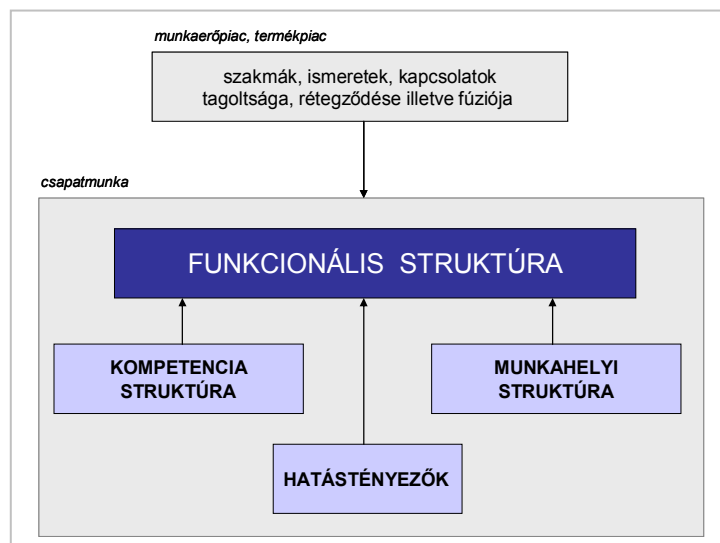
- iskolázottság, műveltség
- szakképzettség
- szakmai jártasság (gyakorlat)

Munkahelyi-struktúra:

- munkafeladatok jellemzői szerint
- eszközellátottság szerint
- megosztottság (cég vagy otthon)

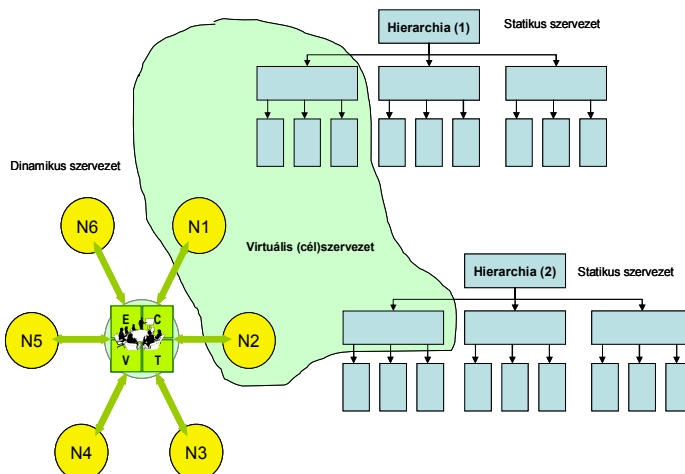
Hatástényezők:

- Szervezettségi szint
- funkcionális kapcsolódások
- együttműködési kényszer



3. ábra Funkciószervezés (forrás: Véry Zoltán)

A szervezeti funkcionális struktúra a munkafeladat, a munkaerő és a munkahely célszerűségének struktúráját képezi le illetve működteti. A funkcionális struktúra a szervezeti struktúrák működésének és együttműködésének az eredménye.



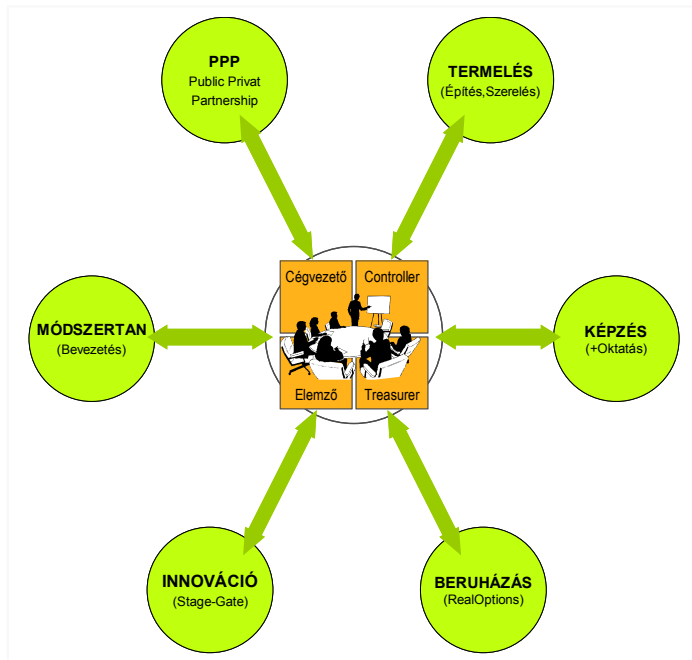
működik együtt. 4. ábra Szervezeti együttműködés (forrás: Véry)

Alapvetően háromféle funkcionális struktúrát ismerünk és alkalmazunk egy cégnél:

- a hierarchiát,
- a tevékenységláncot (folyamatot)
- a belső- és külső-hálózatot.

Ez a hálózat lehet telephely- vagy fiók-hálózat illetve vállalati belső intranet és vállalatközi extranet is. A 4. ábrán egy összetett megoldást mutatunk be, mely két hierarchikus- illetve egy csillag-struktúra alapú szervezettel épült ki és

2. A funkcionális-controlling csillagséma



A csillag-struktúra a karcsú (kétszintű) szervezetek esetén valósítható meg igazán, mely a funkcionális igény és funkcionális konfiguráció szerint dinamikusan változhat. Ez a dinamikus csillag-topológia, a mindenkori üzleti-modellnek az alapja, erre a koncepcióra építhető ki az. Működtetése többnyire elektronikus számítógép-hálózaton keresztül valósul meg. Az üzleti modell követelményei szerint több csomópont (node) összekötésével illetve együttműködésével tervezhető meg és működtethető. Mindenképpen van egy központi- és egy vagy több szakterületi-csomópont (node) a konfigurációban. Jelen esetben egy hatágú csillagsémát mutatunk be önöknek. A központi- illetve a szakterületi egységek néhány funkcióját bemutatva, részletezve.

5. ábra

1. Vezetésirányítási funkciók

A 'vezetés' és az 'irányítás' szavunk összevontan kifejezőbb, mint a menedzsment kifejezés, mely inkább a vezetői stábra utal, nem annyira a vezetői (manager & leader) funkciókra. Az alábbi séma középpontjában vannak azok a vezetésirányítási funkciók, melyek a „négykörös modellt” (Véry, www.mce.hu/files/UjVezetoiTeam_veryzol.pdf) követik és a következő szereplők: cégvezető, controller, elemző, pénzügyi vezető (treasurer) alkotják. Az alábbi mintacég központilag kezeli a szerződéskötést és kapcsolatkezelést, az elemzést, a tervezést és a kockázatkezelést, a pénzügyek tervezését, ellenőrzését és irányítását illetve az egész koordinációját. A csillagséma mozgatórugója a vezetésirányítási kompetenciaközpont, mely koordinálja a közös munkát és az együttműködést.

2. Szakterületi funkciók

A vezetésirányítási kompetenciaközpont, csillagszerűen kapcsolódnak a szakterületi-funkciók (csomópontok, nodes) melyek köre és a kapcsolat jogi vonatkozása (belső, külső) a cég stratégiai célja szerint rugalmasan változhat. Az egyes funkciókörök maguk is végeznek, elsősorban teljesítmény-, kapacitás-, és képesség-controlling tevékenységet. Ezeket a szakterületi controlling tevékenységeket nevezzük összefoglalóan funkcionális-controllingnak.

3. Fejezetek a funkcionális-controlling praxisból

3.1 Üzletelemzés funkció – Hasonlóságselemezés (Dr Pitlik László)

Elemezni a vállalatnál is szükséges. Az részekre bontás, a részek, elemek és a köztük levő kapcsolatok, összefüggések vizsgálata kiterjedt tevékenység. Egy vállalatnál elemez a pénzügyi vezető, elemez a controller, elemez a minőségirányítási vezető, de elemez a belső ellenőr is. Más célból, másképpen, más eszközökkel és ismeretekkel teszik azt. Elemzünk például költség- és fedezet-eltéréseket, ok-okozatokat, struktúrákat, de elemzésekkel készülünk a közös tervezési munkára is. Vannak azonban olyan szakértők, akiket elemzőnek (analyst) hívunk. Ezek a piacelemzők, pénzügyi elemzők, árfolyamelemzők, teljesítményelemzők. Ők is vezetésirányítási döntéseket készítenek elő, segítik a döntéshozást és követik a döntések hatásait. Többnyire matematikai képzettségű és gondolkodású szakemberek, akik az elemzés eredményeként olyan információkat állítanak elő a vezetők és a controllerok számára, melyeket mások nem.

Az elemző:

- elemzési módszereket fejleszt, tesztel, értékeli
- ismeretlen összefüggéseket tár fel, az adatvagyonra támaszkodva
- a vezetői-team szereplői véleményének és eredményeinek konzisztenciáját vizsgálja
- felvet újszerű (eddig nem elemzett, de elemezhető) aspektusokat

A hasonlóságelemzés gondolkodása segít bennünket abban a munkában, mely szerint a vállalati funkcionalitás kézben tartásához a változások többdimenziós mérlegelése és ellenőrzése szükséges. Pitlik László tanulmánya bebizonyítja, hogy „**a hasonlóságelemzés nem más, mint folyamatos ellenőrzés az egyensúlyvesztések helyét és mértékét illetően.**”

3.2 Pénzügyi funkció – Építőipari controlling: Pénzügyi controlling (Süle Gabriella)

A szerző egy építőipari vállalat mintáján illetve három vállalati funkció bemutatásán keresztül tárja elénk, hogy miképp tartja kézben, miképp irányítja a projektmunkára épülő cég a pénzügyi-, a termelési- és a vállalászási-funkciókat. A pénzügyi-controlling a PÉNZÜGYI-funkció, azaz **a jövedelmezőség, a likviditás és a vagyoni helyzet** tervezése, követése, szabályozása. A vezetők és a tulajdonosok a cég egészének pénzügyi helyzetére vonatkozóan rendszeresen és meghatározott részletzettségű-tartalmú információkat igényelnek. Ezeket a vezetői információkat a pénzügyi-controlling tervezi meg és szolgáltatja. Középtávú és éves terveket is készülnek a jövedelmezőségre, a likviditásra és a vagyoni helyzetre vonatkozóan: terv-tény-eltérés-várható aspektusban. A tanulmányban bevált megoldásról kapunk képet, mely követhető mintául szolgálhat sokak számára.

3.3 Termelés funkció – Építőipari controlling: Projektalapú termelés-controlling (Süle G.)

A bevezetőben hangsúlyoztuk, hogy a sorozat- és tömeggyártáson túl projektmunka alapján szerveződnek egyes cégek. Projektet szinte minden vállalkozás indít és irányít. Az építőipari minta a projektalapú cégeknél aránylag jól adaptálható. A következő ágazatokra, cégprofilra, tevékenységekre jellemző az átfogó projektmunka:

- a) Szellemi szolgáltatások**
pl: tervezés, kutatás, fejlesztés, szerkesztés, tartalomkészítés, stb
- b) egyedi gyártás, egyedi kivitelezés**
pl: szerelőipar, szerkezetgyártás, építőipar, stb

Egy építőipari controlling rendszeren keresztül megismerhetünk a termelés-controlling céljait és működését. A projektalapú termelés-controlling követi a projekten zajló folyamatokat műszaki illetve pénzügyi-gazdasági szempontból egyaránt. Az építőipari projekt célja az, hogy az építmény az elvárt határidőre, megfelelő minőségben, a jóváhagyott költségkereten belül megvalósuljon. A projektalapú termelés-controlling feladata, hogy a projekt során a kitűzött célok megvalósulását folyamatosan nyomon kövesse. Információt szolgáltatson a projekttirányításnak és a cégvezetésnek a projekt aktuális állapotáról, és várható kimeneteléről mindhárom tényező tekintetében. Az építőipari-controlling a feladatából adódóan műszaki és pénzügyi információkat is tartalmaz, így a két szakterület, a két funkció közös információs rendszer támogatásával működik. A projektalapú termelés-controlling négy tevékenységre bontható: projekttervezés, projektkövetés, projektszabályozás (terv-tény összehasonlítás, eltéréselemzés és beavatkozás) illetve előrejelzés.

3.4 Vállalkozás funkció – Építőipari controlling: PPP projektek controllingja (Süle Gabriella)

Egy építőipar-controlling bemutatása során megismerhetjük azt is, hogy milyen controlling megoldásokat alkalmaznak azok a cégek, amelyek a hagyományos termelési/kivitelezési tevékenységüket bővített PPP módon („Public Private Partnership”, az állam és a magánszféra együttműködésének formájára) vállalkoznak. Az építőipari vállalkozások, a versenyhelyzet arra kényszerít, hogy kivitelezési kapacitásaik lekötése érdekében a korábbiaknál komplexebb, új típusú vállalkozásokba fogjanak. A „Public Private Partnership” az olyan együttműködési forma, melyben a felek **a közszolgáltatás felelősségét és a kockázatát közösen viselik**. A PPP funkciót és annak kontrollját kiválóan ismerteti a fejezet.

3.5 Beruházás funkció – A kockázat újszerű kezelése a beruházási célválasztásban. A reálopciók realitása (Dr Bélyácz Iván)

A beruházás funkció újszerű kezelésével, kontrolljával ismerkedhetünk meg ebben a fejezetben. A beruházásokat minimum két aspektusban – pénzügyi/gazdasági illetve technikai/technológiai – érdemes kiválasztanunk, majd követnünk illetve irányítanunk (kontrollálnunk). A harmadik aspektus a bizonytalanság, azaz a kockázati aspektus. Magas kockázatú beruházások kiválasztása, követése, irányítása során számolhatunk a kockázatokból eredő reálopciók lehetőségeivel. A reálopciók megközelítés az ismert opciók koncepció kiterjesztése reáleszközökre. A reálopciók megközelítés olyan értékelési eljárás, amely használható kockázatos vagy függő jövőbeli pénzáramok, s ugyanúgy hosszú távú projektek minősítéséhez; olyan projektekhez, amelyeket a standard értékelési eljárások általában leértékelnek. Az opció lehetőségként, és nem kötelezettségként definiálható, a jövőbeli profitábilis lehetőségek kihasználására. A beruházási projektek többsége benne foglalt opciókat tartalmaz. Ezek az opciók lehetőséget adnak a menedzsereknek a döntések új információkra alapozott revíziójára és az új fejlemények adaptálására. Például, ha egy projekt veszteséges vállalkozásnak tekinthető a vállalat számára, akkor a projekt elvethető. A projekt elvetési opciójának azonban van értéke, különösen akkor, ha jövőbeli beruházások szükségesek a projekt folytatásához. A reálopciók megközelítés megragadja ezt az értéket a projektben foglalt bizonytalanság értékeként. A reálopciók megközelítés az opciók koncepció kiterjesztése reáleszközökre. Egy beruházási döntés soha nem egyedül az opciókon alapul. A reálopció csupán addicionális értéket ad a projekthez. Ez az eljárás a diszkontált pénzáramlási modellel együtt alkalmazható. Reálopcióra nincs szükség elhanyagolható bizonytalanságú projektek esetén. A beruházás funkció a kockázatelemzési és kezelési funkcióval együtt értelmezhető, avval együtt életképes.

3.6 Innováció funkció – Informatikai innováció-controlling (Kristóf Péter)

Számos gyakorlat bizonyítja, hogy a vállalati érték egyik legfontosabb forrása az innováció. Kérdés, hogy mit is rejt ez a fogalom, miért válhatott az üzleti siker kritikus tényezőjévé és mi módon kapcsolódik az informatikához? A választ az innovációs-funkciók rendszerének bemutatásával közelíti meg ez a fejezet. Egy új koncepció, - a Stage-Gate Model – mechanizmusának bemutatásával kijelöli azokat az informatikai novumokat illetve a vállalaton belüli értékelés helyét. Felfedező útra indulunk az informatika, az innováció és a controlling metszete által létrehozott területre azzal a céllal, hogy a vezetők és más döntéshozók számára megnyissunk a lehetőségeket illetve bemutassuk az innováció-controlling jellegzetességeit. A fejezetének célja az, hogy végigvezesse az olvasót az informatikai innovációk bonyolult struktúráján és bemutasson ismert értékelési eljárást és módszertant (Szakasz-DöntésiPont, Stage-Gate Model). Elhelyezze az elhangzottakat a vállalati funkciók között.

3.7 Kompetencia funkció – Képzéscontrolling (Dr Laáb Ágnes)

A kompetencia, mivel nem másolható, nehezen helyettesíthető és nem kopik biztosítja leginkább a versenyképességet. Sajátossága a hagyományos erőforrásokhoz képest az is, hogy egyes emberekhez kapcsolódik és nem idegeníthető el tőlük. A kompetencia folyamatosan megújul. Megújításának, fejlesztésének egyik fontos módszere a képzés, mégpedig a differenciált és sokoldalú képzés.

A képzés és az általa építhető kompetenciák kiemelt szerepe indokoltá teszi, hogy képessé váljunk a képzésekkel kapcsolatos összes gazdasági megfontolást és megtérülési elvárást megalapozott kontroll alá vonni. A képzéscontrolling számos szemléleti és módszertani problémát vet fel, amelyet előremutató módon kell kezelnünk és rendszereznünk ahhoz, hogy a képzési tevékenység egyre inkább a hazai szolgáltatási szektor dinamikus fejlődő, sokszereplős és igen jövedelmező területévé, – és értékteremtő tevékenysége folytán – a nemzetgazdaság valódi emelőjévé válhasson. Belátható, hogy a képzés megvalósítását jól kiépített képzéscontrolling funkcióval érdemes támogatnunk, mely hathatósan képes megtervezni és mérni a célok teljesülését, jelezni az eltérést és javaslatot tenni a szükséges beavatkozásra. Fontos az is, hogy lássuk, értsük, milyen buktatókat, kritikus pontokat tartogat számunkra a cégen belüli képzéscontrolling kiépítése és működtetése

3.8 Módszertan funkció - A kockázatos projekt (Hollókövi Béla)

A Minden projektalapú cégnek a vezetésirányítási módszertanokban is folyamatosan meg kell újulnia. Az alkalmazott vezetésirányítási módszerek megújítása és adaptálása a controlling egyik fókuszja. A controller módszertani felelős is egyben. A cég vezetői és projektvezetői általában a célszerűség, a projektméret és komplexitás változása szerint újítják módszereiket időnként. Többféle projektmenedzsment módszertan létezik, pl: PRINCE, GDPM, Method123, PMI PMBOK, stb., melyek általában a megközelítésben, bonyolultságban és az alkalmazott fogalomrendszerben mutatnak jelentős eltérést. Bár a projektmenedzsment eljárások napjainkban egyre inkább szabványossá válnak. A téma tárgyalásához a Project Management Institute (PMI) PMBOK módszertanát választotta a szerző, mely magas szinten támogatja a kockázatos projektek irányítását (kontrollját). A projektvezető feladata az, hogy az alkalmazott projektirányítási módszertan segítségével a projekt mindenkori egyensúlyát folyamatosan biztosítsa. Ez ma már kiterjed a kockázatok felmérésére, elemzésére és kezelésére, hogy a projekt céljait minél inkább biztosítsuk a bizonytalanság (a kockázatok) közepette is. A fejezet ezekre a szempontokat illetve buktatókat emeli ki számunkra.

Budapest, 2009 január

Véry Zoltán (alkotó szerkesztő)