ujforum_54.qxp 8/2/2006 12:12 PM Page 33

A kontrolling jövője, avagy a profit a részletekben rejlik

PÁLFI ATTILA

Átalakulóban van a kontrolling? Ha figyelembe vesszük az informatikai iparág fejlődése nyújtotta új lehetőségeket, akkor bizonyosan igen. Hiszen ma már ott tartunk, hogy az egyre „okosabb" és kifinomultabb eszközök (RFID, intelligens polcok, intelligens mérlegek, mobil értékesítési eszközök stb.), illetve szoftveres megoldások (integrált vállalatirányítási rendszerek, CRM, SCM rendszerek, üzleti intelligencia, adattárházak és adatbányászati eszközök) ugrásszerűen megnövelték a begyűjthető és ezáltal feldolgozható adatok körét. Márpedig ezek a lehetőségek olyan új elemeket hoztak és hoznak a kontrolling tevékenység számára, amelyek akár egy pár évvel ezelőtt elképzelhetetlenek voltak.

Az integrált vállalatirányítási rendszerek, az üzleti megoldások terjedése a hagyományos koordinációs, összehangoló szerepen túlmenően, egyre könnyebbé teszik a felhalmozott adatokból a megfelelő információk előállítását és ezáltal a kontrolling tevékenység hatékonyságának növekedését. Néha még a hagyományos terv-tény elemzésekre épülő kontrolling koncepció is „veszélyben forog". Nem véletlen, hogy megjelentek az olyan új elképzelések, mint a gördülő tervezés, amelyek figyelembe veszik azt a tényt, hogy a felgyorsult világban az események rugalmas követése sokszor fontosabb, mint a merev terveknek való megfelelés. Mindezek természetesen azt is jelentik, hogy ma már egy fejlett kontrolling rendszer versenyképességet növelő eszközzé válhat.

Amikor a naprakészség helyett a „percrekészség" az elvárás, akkor a nagy tömegben előállított adatok megfelelő módon történő felhasználása üzleti sikert eredményezhet. És fordítva is igaz. Ha egy vállalkozás a rendelkezésére álló adatokat, információkat nem hasznosítja, akkor versenyhátrányba kerülhet.

A vállalatirányításhoz nem elegendőek az összevont jelentések, mint például az eredmény-kimutatás. Szükség van olyan rendszerekre, amelyekkel azokon a szinteken is mérhető a nyereség (és nem csak a bevétel), ahol befolyásolni tudjuk az eredményt.

Azt mondják, az ördög a részletekben rejlik. Nincs ez máshogy az üzleti életben sem. Azt minden vállalat tudja különböző összevont kimutatásokból (mérleg, eredmény-kimutatás), hogy mennyi az éves profitja. De valljuk be őszintén, az ilyen szintű információk nem elegendőek érdemi döntések meghozatalára.

Ám ha összetevőiben vizsgáljuk az eredményt, igen érdekes megállapításokra juthatunk. Különböző kérdéseket tehetünk fel.

– Adott körzetben kik a legjövedelmezőbb vevők?

ujforum_54.qxp 8/2/2006 12:12 PM Page 34

– A három legjövedelmezőbb vevő mit vásárolt és van-e összefüggés a jövedelmezőségük és a vásárolt termékek között?

– Mely üzletkötők hozzák a legnagyobb nyereséget? (nyereséget és nem forgalmat!)

– Melyik ügyleten mennyit nyertünk?

Sokat lehet azon gondolkodni, hogy mik azok az összetevők, amelyek szintjén mérni kell a nyereséget. A fő kérdés pontosan ez. Mi szerint mérjük a nyereséget? Találni kell olyan szintet/szinteket, ahol befolyással tudunk lenni az eredményre. Ebben a megközelítésben a döntéstámogatás és egyúttal a kontrolling célja sem az, hogy különböző, sokszor értelmetlen kalkulációkat és elemzéseket végezzen, olyan jelentéseket gyártson, amelyeket igazán senki nem tud felhasználni, hanem az, hogy megtalálja azokat a dimenziókat, amelyek mentén érdemleges módon tudja irányítani és befolyásolni az eredményt.

A svájci légitársaság, a Swissair például arra volt kíváncsi, hogy melyik járata mennyire nyereséges, ezért egészen járatszintig bontotta le az összeredményét. Ennek köszönhetően pontosan tudja, hogy működésében hol van értelme beavatkozni.

Tehát a cél: mérjük a profitot különböző dimenziók mentén, és keressük meg azokat a cégspecifikus értékteremtő tényezőket, amelyeken keresztül befolyásolható a nyereség. Nagyon fontos kihangsúlyozni, hogy nem a profit felosztását kell elvégezni. Ezzel ugyanis nem tennénk mást, minthogy egy értéket önkényesen részekre bontunk, látszólagos eredményt érve el.

Képzeljük el, hogy egy vevőnk van. Ebben az esetben erre az egy vevőre számított profit megegyezik a cég összprofitjával, ugyanis minden költség a vevőtől származó bevétel miatt merül fel. Több vevő esetében viszont megváltozik a helyzet. A vevőnként felmerült költségeket kell kivonnunk a vevőnkénti bevételből, hogy vevőnkénti profitot tudjunk meghatározni. Természetesen ez azt jelenti, hogy akár egyes vevőkre, akár értékesítési csatornákra végzünk elemzést, a „részprofitok" összessége a cég összprofitját fogja mutatni.

A bevételt aránylag könnyen meg lehet feleltetni a különböző dimenzióknak (vevők, termékek, termékcsoportok, értékesítési csatornák stb.), ám a költségeket annál nehezebb. Ugyanis ha az általános költségeket volumenalapon osztjuk rá a kiválasztott objektumokra, akkor nem léptünk előre. Például az üzlethelyiség bérleti díja és az értékesített darabszám között elég esetleges a kapcsolat. Logikusabb az adott termék által az üzlethelyiségből elfoglalt terület alapján kalkulálni.

Az előbbi gondolatmenetre épül a tevékenységalapú költségszámítás. Ez a módszer, úgynevezett költségokozó tényezőkön keresztül, összekapcsolja a főkönyvi adatokat a vállalati működés operatív adataival (lásd: lefoglalt terület nagysága), így a beavatkozási pontok is meghatározhatókká válnak.

ujforum_54.qxp 8/2/2006 12:12 PM Page 35

Minden meghozott döntést egy megfontolt döntés-előkészítő munkának kellene megelőznie. Ez pedig nem más, mint annak átgondolása, hogy milyen információkra van szükségünk, ezeket milyen adatokból és hogyan kapjuk meg. Sajnos e kérdések megválaszolása nagyon sok időt igényel, ráadásul van még egy problémakör, amelyik ezt megnehezíti.

Herbert Simon, Nobel-díjas közgazdász, már 1971-ben kijelentette, hogy egy információkban gazdag világban a szűk keresztmetszet a figyelem. „… az információk bősége valami másnak a szűkösségét jelenti: annak a szűkösségét, amit az információ fölemészt. Elég nyilvánvaló, hogy mi ez: az információk az információkat fogadó fél figyelmét emésztik föl. Az információbőség tehát figyelem-szegénységet teremt.” És nem véletlen az sem, hogy 30 év múlva Thomas Davenport, az egyik legismertebb információtechnológiai guru egyik új könyvének címe: *A figyelem gazdasága*.

Egy vállalatnál, a tevékenységből adódóan, rengeteg információ keletkezik. Vajon jut-e a szűkös figyelemből a megfelelő információk feldolgozására? Jó információkból is lehet rossz döntést hozni, de rossz információkkal esély sincs arra, hogy jól döntsünk. A lényeges információk előállítása mekkora erőforrást igényel?

A kontrolling rendszer megfelelő informatikai háttér nélkül elképzelhetetlen. A jó kontrolling rendszer hatékony működésének feltétele egy jól bevezetett vállalatirányítási rendszer: a cég üzleti folyamatainak a beszerzéstől, a készletgazdálkodáson, termelésen, értékesítésen át a pénzügyi és könyvelési folyamatok teljes körű lefedése és integrációja.

Az első kérdés ezért az, hogy működőképes, folyamatokat átfogó, integrált tranzakciófeldolgozó rendszerrel kell rendelkezni. Enélkül ugyanis nagyon sok vesződséggel jár az információfeldolgozás, miközben a rejtett költségek (ugyanis ki tudná megmondani, mennyibe kerül a többszörös adatbevitel, az adatok nyomozása stb.) nagyon magasak lehetnek.

Ekkor derül ki igazán, hogy a fő kérdés nem az, hogy sok vagy kevés az az összeg, amibe egy vállalatirányítási rendszer kerül, hanem hogy mennyibe kerül a vállalatirányítási rendszer hiánya.

Nehéz előre kitalálni, hogy milyen információkra lesz szükségünk a jövőben, ezért jobb megoldásnak tűnik egy olyan eszköztár használata, amelyik az információ igényének felmerülésekor képes választ nyújtani, egyébként pedig „meghúzódik a háttérben”.

Az információtechnológia fejlődése lehetővé tette olyan döntéstámogató szoftverek megjelenését, amelyek használatához nem szükséges adatbázis-kezelési, programozási ismeret. Két dolgot igényelnek a vezetőktől. Józan üzleti gondolkodást és annak a készségnek a meglétét, amit úgy nevezhetnénk, hogy értelmezni tudni a képernyőn (papíron) megjelenő adatokat és összefüggéseket.

ujforum_54.qxp 8/2/2006 12:12 PM Page 36

Felmerül az a kérdés, hogy mennyire lehet sztenderdizálni e megoldásokat? Lehet, de mindenképpen biztosítani kell azt is, hogy az ad-hoc elemzések, jelentések könnyedén „szállítsák" a szükséges információkat. Szerencsére az üzleti intelligencia, adattárház és adatbányászati megoldások területén történő fejlődés az utóbbi időben ezt ma már lehetővé teszik. Ezek a sztenderdizált eszközök „nem sztenderd" kérdésekre is gyorsan választ tudnak adni.

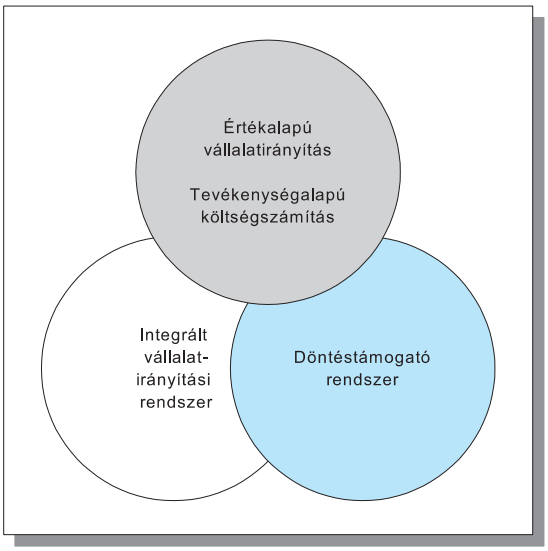
Ugyanakkor figyelni kell arra, hogy egy döntéstámogató szoftver bármilyen adatokból készít elemzéseket, akkor is, ha rosszak azok az adatok. Ezért van nagy szerepe az adatokat előállító tranzakciós/ügyviteli rendszernek.

Természetesen annál hatékonyabban működik egy döntéstámogató szoftver, minél összefogottabb tranzakció-feldolgozó rendszerre épül. A mai világban a legösszehangoltabb tranzakció-feldolgozást az integrált vállalatirányítási rendszerek jelentik.

Ezen szempontok figyelembevételével a leghatékonyabb megoldás egy „hármas szövetség" kialakítása:

Értékalapú vállalatvezetés módszere, melynek eszköze a tevékenységalapú költségszámítás:

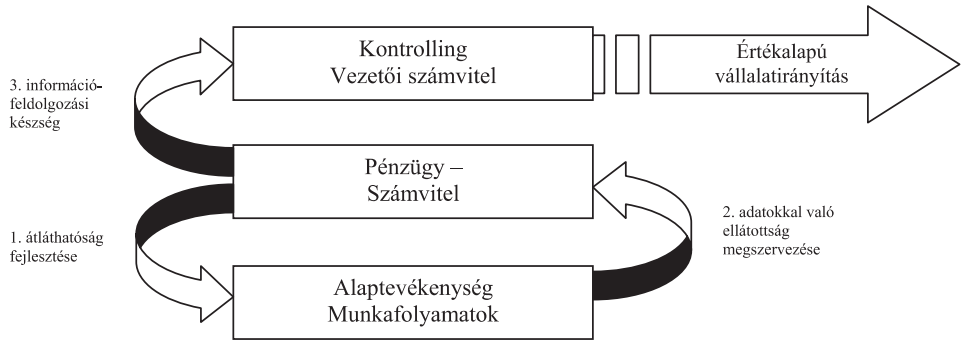
1. Döntéstámogató szoftverek alkalmazása. Biztosítja az információk szükség szerinti elérését, miközben nem kényszeríti a vezetőket előre meghatározott jelentések szerinti döntéshozatalra.
2. Integrált vállalatirányítási rendszerek használata. Összehangolt működést nyújtanak, és biztosítják az információáramlás integrációját, a minőségi adatállományok meglétét és könnyű feldolgozhatóságát.



ujforum_54.qxp 8/2/2006 12:12 PM Page 37

Ahogy a méretét, a munkatársak számát, az ügyfelek számát, a folyamatok összetettségét tekintve a vállalat növekszik, úgy egyre inkább szükség van kontrolling koncepció kialakítására is. Ez, figyelembe véve az előbbiekben már említett tendenciákat, azt is jelenti, hogy a kontrolling koncepciónak tartalmaznia kell olyan elemeket is, hogy hogyan lehet gyorsan (percrekészen) és pontosan információkhoz jutni, váratlan kérdésekre választ adni, hiszen a kontrollereknek a rendszeresített jelentések mellett egyre többször kell ad-hoc jelentéseket készíteniük. És ami a legfontosabb: a kontrolling koncepciónak, a hagyományos irányítási-ellenőrzési, azaz navigációs képesség mellett tartalmaznia kell a versenyképesség növelésének módját is.

Mint általában az informatikában, úgy a kontrolling rendszerek kialakításának területén is nehéz kérdés a megtérülés meghatározása. Maga a kontrolling rendszer felépítésének költsége jól behatárolható. Tudjuk, mikor kezdődik a kiépítés, mikor van vége, milyen eszközöket használtunk, hány órát töltöttünk a kialakításával. A kontrolling rendszer bevezetésének költsége jól mérhető, a várható bevétel azonban már kevésbé. Ennek mérése azért is nehéz, mert nagymértékben függ attól, hogy a vezetők hogyan tudják hasznosítani az információkból származó tudást. Ha ez a tudás versenyelőnyt eredményez, akkor a kontrolling rendszerek hozadéka elképesztően nagy is lehet, így ehhez képest a kialakítás költsége akár elhanyagolható. Fontos kihangsúlyozni, hogy ezért a megtérülés a munkatársak tudásától, kreativitásától is függ, és ezért egy jól kialakított kontrolling koncepció nem feledkezhet meg a képzésről, azokról a tréningekről, amelyek az eszközök használatának oktatása mellett a „hasznosítás” képességét is növelik.



A kontrolling megoldások piaca növekszik, hiszen az alapokat képező vállalatirányítási rendszerek piaca, az egyre korszerűbb üzleti megoldások piaca is növekedőben van. A gazdasági területek vezetői mellett az értékesítési és beszerzési területek vezetői is egyre inkább értékelik az informatikai eszközök fejlődéséből származó korszerű megoldások elő-

ujforum_54.qxp 8/2/2006 12:12 PM Page 38

nyeit. Nem véletlen az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) és ellátásilánc-menedzsment (SCM) megoldások előretörése, és nem véletlen az sem, hogy a hagyományos számvitel alapú költségelemzés mellett előtérbe kerülnek a fentiekben már érintett korszerű tevékenységalapú költségszámításra épülő kontrolling megoldások. Mindezek a tendenciák a teljesítménymutatók egy egészen újszerű családjának a létrejöttét eredményezték.

Átalakulóban van a kontrolling? Igen, azt mondhatjuk, hogy a korszerű információtechnológia, az erre épülő újszerű módszerek megjelenése lehetővé teszik, hogy ma már a beszerzési, értékesítési, termelési vezetők is sok esetben látnak el kontrolling feladatokat is. A megfelelően kialakított kontrolling rendszer nem csak a kontrollereket támogatja. A kontrolling „beszivárgott" a mindennapi üzleti tevékenységbe.

Összefoglalva elmondható, hogy a jó kontrolling koncepció figyelembe veszi az információtechnológia fejlődéséből származó új eszközök és szoftveres megoldások nyújtotta lehetőségeket, és célul tűzi ki a versenyképesség növelését, valamint a munkatársak és vezetők azon készségeinek, képességeinek fejlesztését, amelyek az adatok elemzésére, az üzleti tudás előállítására vonatkoznak.