

Hanyecz Lajos

A CONTROLLING RENDSZERE

Saldo Kiadó, Budapest, 2006

A controlling mint tevékenység és mint szervezeti funkció, a kilencvenes évek elején került a magyarországi tudományos és üzleti köztudatba. Másfél évtized alatt beépült a hazai vállalati gyakorlatba, létjogosultságát senki sem vitatja. Tanítják az egyetemeken, főiskolákon és a Controlling Akadémián, illetve széleskörűen alkalmazzák a magyar vállalati és kormányzati gyakorlatban. Folyamatosan fejlesztik eszközeit, módszereit, technikáit és szereplőit. A magyarországi controller szakma ma már felnőttkorát éli. Továbbra is szükség van azonban a tapasztalatok, a legjobb gyakorlat (best practice) megosztására, egyre több új, tudományos és gyakorlati ismeretre, mivel az új üzleti környezet, a verseny újabb frontjai, jellemzői és az újabb kihívások arra ösztönöznek bennünket, hogy a bevált eszközeinket és megoldásainkat újabakkal fejlesszük. Célszerű összegyűjtenünk, kodifikálnunk, értékelnünk és kommunikálnunk az eddig „megtett utat”, illetve a felgyülemlett és kapcsolódó ismereteket. Egy ilyen könyv jelent meg idén tavasszal a Saldo Kiadó gondozásában.

A szerző a gazdasági tervezés és a controlling egyik ismert hazai szakértője. Hanyecz Lajos, egyetemi docens, a Pécsi Tudományegyetemen tanít több mint három évtizede. Tervezési, döntéstámogatási, illetve controllingismereteket oktat az egyetemi graduális és posztgraduális képzésben. Tudományos ku-

tatói tevékenységének első eredményeire már az 1980-as években felfigyeltek a közgazdasági és vezetési-szervezési kérdésekkel foglalkozó hazai szakemberek. Kutatói és tanácsadói tevékenysége az utóbbi másfél évtizedben, az integrált vállalatirányítási rendszerekhez kötődik. Szakmai életműve során számos cikke és könyve jelent meg, de legújabb könyve túlmutat azokon.

Egy interdiszciplináris terület bemutatására vállalkozik a szerző. Teszi ezt a nemzetközi, valamint a hazai eredmények főbb elemeinek és mozgatórugóinak átfogó igényű, szintetizáló és interpretáló munkájával, rendszerre formálásával. Azaz az alapgondolattal fogalmazza meg alkotói szándékát, mely szerint „*a controllingrendszer keretében olyan tevékenységek ellátására és olyan eszközök alkalmazására van szükség, melyek lehetővé teszik az eredményorientált irányítási rendszer működését.*” Fontos számára az is, hogy ne csak bemutassa a rendszerelemeket (eszközrendszer, vezetői tevékenységek), hanem elemezze, szintetizálja és értelmezze (interpretálja) azokat. Teszi mindezt azért is, mert a controllingról szóló nyugati, elsősorban angol és németnyelvű könyvek, többségükben egyáltalán nem dolgozzák fel a controlling rendszer-szemléletű felfogását, vagy csupán egy alfejezetben, néhány mondatban áttekintik azt. A könyv egészét áthatja a rendszerszemlélet és a kibernetika logikája és nyelve, tárgyalásmenete eltér a hagyományos irányítás ismeretanyagának megszokott kifejtéseitől. Ezen szerzői alapállás, megközelítés nyilvánvaló és érthető, mivel ismeretbázisának, kutatási munkájának mélyre nyúló gyökerei vannak. Oda nyúlnak vissza ezek a gyökerek, amikor

a világon először terjedt el és hódított az előbb említett két tudomány. Ennek kapcsán fontosnak tartjuk megnevezni a kibernetika és a rendszermélett néhány jelentős szellemi képviselőjét, mint Norbert Wiener, Oskar Lange, Ludwig Bertalanffy, Russel Ackoff, Kenneth Building, illetve közvetítőik, interpretálóik Cotel Kornél, Kindler József, Ladó László, Susánszky János, Marosi Miklós és Csáki Csaba nevét. Nemény Vilmos jelentős alkotómunkát végzett a „*gazdasági rendszerek irányítása*” elméleti megalapozásában. Azonos című könyvét ma is többen keresik az antikváriumokban.

A vezető és a controller egységben gondolkodik, a rendszerszemléletű gondolkodás így alapállása. Ez a könyv ehhez az alapálláshoz nyújt támpontot. Megismertet bennünket a controlling „*hanyecz-lajos*” rendszerével, a rendszerelemekkel, illetve azok kapcsolataival. Megismerjük a tartópilléreket, az építőköveket, a kötőelemeket, a kapcsolódásokat, az összefüggéseket, illetve az eszközöket, a tevékenységeket és a szereplőket. Olyan ez, mint egy házépítés. A „controllingház” metafora jól reprezentálja számunkra az egész és az alkotórészeket, az összeképtől a részletekig és viszont.

A könyv felépítése segíti olvasóját a tartalom bejárásában. Hat fejezetben tárgyalja azokat az irányítási részterületeket, funkciókat, folyamatokat, eszközöket és módszereket, melyek egy vállalatirányítási rendszer alapelemei. A rendszerképző- és rendszer-összehangoló koordináció keretében a controlling felelős a rendszer kiépítésért és fejlesztéséért.

A controllingkonceptió az irányításban fejezet az alapfogalmak értelmezésében, a rendszerkoncep-

ció, az irányultság kialakításában, a célok megfogalmazásában, az elemek kiválasztásában, a szemléletformálásban nyújt támpontot. Tisztázza a vezetés, a vezető és a controller szerepkörét és együttműködését. A hagyományos szerepmegosztás ismertetése mellett a szerző kiemeli, hogy a „*döntések előkészítése, megalapozása a controller feladata.*” Felfogása szerint a döntés és a döntéstámogatás a controllingrendszer része. Az előbbi a vezető, az utóbbit a controller végzi. A vállalatirányítási folyamat, illetve a részfolyamatok leírásával világos képet kapunk a szabályozási kör lényegéről és működéséről, mely a controllingszemlélet meghatározó sémája.

A **vezetői számvitel** fejezet a számvitelnek egy olyan változatát tárgyalja, mely alapvetően a vállalati menedzsment eredményorientált irányítását preferálja, melyben a gazdasági események, azaz a tények mérése, gyűjtése, rögzítése, követése és kimutatása mellett, a döntéstámogatási funkció is jelen van. A szerző jól poentírozza a többfokozatú fedezetszámítást, mely áttekinthetővé teszi a fedezetképződés forrásait, illetve az eredményalakulás szerkezetét is. A vezetői számvitel egyik alapvető adatforrása a tervezési, elemzési, ellenőrzési és információellátási tevékenységeknek, így egyik oszlopa a controllingrendszernek. A szerző széleskörűen interpretálja számunkra a különböző költségszámítási módszereket, a költségnem, költséghely és költségviselő számításától a tevékenység alapú költségszámításig. A költségtervezés alfejezetből világos képet kapunk arról, hogy miért alapeleme az eredményorientált irányításnak a tervezés, mely a könyv szövegében búvópatakként többször előtűnik és eltűnik.

A **tervezési rendszer mint a controlling működésének alapja** fejezet olyan „szerszámot” ad a controllerek kezébe, melynek segítségével megvalósítható, illetve fejleszthető a tervezési rendszer. A tervezés alapvető célja, hogy az üzleti célokat koherens, számszerű elvárásokká alakítsa az összes érintett egység és személy együttes tevékenységével. A szerző egyedülálló metatervezési sémát dolgozott ki számunkra, mely kibernetikai építőelemeket – bemenetek, kimenetek, környezet, tárgy, folyamatok, tervek, struktúrák, információk, szabályok, eszközök, módszerek és alanyok – használ a tervezési rendszer tervezéséhez, megvalósításához, illetve működtetéséhez. A működési követelmények leírása tovább fokozza ezt a támogatást. A fejezetből meggyőző és átfogó képet kapunk arról, hogy miért meghatározó jelentőségű alrendszere a tervezési rendszer a vállalati irányításnak.

A **Döntéstámogatás, döntési modellek** fejezet jelent kiemelt tényező ebben a rendszerben, mivel a döntés a legösszetettebb, legnagyobb körülményt és felkészültséget igénylő feladat. A controller tevékenységének lényege a vezetés támogatása, így kiemelt jelentőségű feladata a döntéstámogatás. A gazdasági modellezés, illetve döntési modellek bemutatásával a szerző arra figyelmeztet, hogy a jó modellezés kulcsa a lényeges tényezőkre való szelektív összpontosítás. A modell módszer a controllingrendszer egyik kulcstényezője.

A **Tervezési folyamatok és a tervek rendszere** fejezet több szempontú, átfogó képet nyújt arról, miképp alakítsuk ki a tervezési rendszerben azokat a stratégiai-, taktikai- és éves tervezési és irányítási folyamatokat, melynek

eredményei a tervek. A stratégiai tervezési folyamatok mellett megismerkedhetünk az üzleti tervezési, a direkt- és az optimalizáló szemléletű, illetve operatív (éves) indirekt szemléletű tervezési folyamattal is.

Az **Információs rendszerek, információellátás** fejezet világos, mértéktartó és érthető interpretációja annak az adat- és információkezelésnek, ami szervezeti környezetben körülvesz bennünket. Nem az adatkezelés, adatfeldolgozás és információellátás komplex technológiájára, hanem a tartalmi elemekre, a vezetők felé megfogalmazandó információk/üzenetek előállítására és prezentálására koncentrál.

Egyedi magyarnyelvű ismeretanyag született, és kerül a kezébe controllereknek, vezetőknek, egyetemi hallgatóknak, illetve a tudományközi és szakmaközi érdeklődőknek, egyszóval kezdőknek és haladóknak egyaránt. Nagyszámú controlling-alkotóelemet gyűjtött, szelektált, saját kutatásaival és saját gyakorlatával bővített, analizált, illetve szintetizált, és főképp rendszerré formált számunkra. A szerző megalkotott a controlling-szakma, illetve a hallgatók számára egy rendszerelvű ismeretbázist, egy könyvet, melyből a szakmai ismereteken túl az elmúlt másfél évtized szakmai felfogását, szemléletét is megismerhetjük. Hanyecz Lajos szakkönyve jelentős „csomópont” a controlling szakirodalomban.

Michel Foucault szavaival: „*A könyv határai sohasem világosak vagy egyértelműen kijelöltek: a könyv, túl a címén, az első sorokon és az utolsó ponton, túl belső besorolásán és az autonómiáját adó formáján, része egy más könyvnek, más szövegeknek, más mondatokra vonatkozó utalásrendszernek: egy háló egyetlen csomópontja.*”

Véry Zoltán