

DÉNES Tamásné

INTERIM CONTROLLEREK MÁR MAGYARORSZÁGON IS

Néhány évvel az interim managerek után megkezdték működésüket az interim controllerek is. A Hungarian Interim Management – stratégiai szövetségben az IFUA Horváth & Partners céggel – hiánypótló szolgáltatással áll a versenyszférában működő vállalatok rendelkezésére azzal, hogy létrehozta az Interim Controlling üzletágát.

A controlleri szakma súlypontjai időről-időre változnak. A kezdet kezdetén a kalkuláció kérdései álltak a középpontban, az utána következő időszakban a tervezés és beszámolás dominanciája volt jellemző, a menedzselés előre elgondolt folyamatának minél szorosabb támogatása. Az utóbbi időkben a rohamos technikai-technológiai változások és a globális üzleti változások cunamiként rombolnak le megbízható üzleti megoldásokat, a kockázatok jelentősen megnöttek. Előtérbe kerültek a nem pénzügyi mutatók, a pénzügyi controlling mellett növekszik a funkcionális (értékesítési, humán, beruházási, beszerzési) controlling jelentősége.

Sokféle elgondolás lehetséges, de egy dolog biztos. A szervezetek alapvető céljaik elérése érdekében működnek. A vezetők feladata pedig az, hogy irányításuk révén a vállalatok elérjék ezeket a célokat. A controlling üzenete tehát, *hogy a tervezés-végrehajtás-értékelés-visszacsatolás irányítási körét alkalmazva a vállalat célorientáltan, kontrolláltan és hatékonyan működtethető, eredményesen fejleszthető legyen.*

Ebben segít a nyugat-európai országokban már elterjedt – a vállalatok számára gazdaságos – gyakorlat, mely szerint a cégek az említett feladatokat interim (átmeneti) controller, „külsős” controller igénybevitelével oldják meg. Az interim controller meghatározott időre és meghatározott feladatra szerződik.

Az interim controllerről

„Hire and fire” – tanítja a szakirodalom a menedzsereknek. *Azaz vedd a legjobbat, és ha már nincs rá szükséged, válj meg tőle.* A vállalatokra nehezedő költség-

nyomás hatására a cégek csak a rendszeres működtetésükhöz szükséges erőforrásokat tartják meg.

A kis- és közepes cégek nagy része nem engedheti meg magának, hogy nagy tanácsadó cégek szolgáltatásait igénybe véve építse ki controllingrendszerét, vagy rendszeresen alkalmazzon szakképzett controllert, de költségvetésébe be tud illeszteni egy átmenetileg nála dolgozó szakembert.

A nagyvállalatok többségében – ahol már működik a controllingrendszer – interim controllert a rendszer továbbfejlesztésére célszerű igénybe venni, de jó szolgáltatást tehet a „külsős controller” a munkacsúcsokban (pl. tervezési időszak, projekt bevezetés) is.

Tapasztalt, legalább tízéves controlling-vezetői gyakorlattal rendelkező szakemberek szerepelnek adatbázisunkban, akik eddig végzett munkájukkal bizonyították, hogy alkalmasak önálló controllingrendszerek bevezetésére, a legkülönbözőbb controllingfeladatok ellátására. A tapasztalatok szerint többnyire olyan kollégák vállalják ezt a tevékenységet, akik szeretik a változatosságot, a kihívásokat, és nem riadnak vissza attól, hogy munkavégzésük nem folyamatos. Egy-egy nagy szellemi erőfeszítést igénylő munka után általában kisebb-nagyobb szünet következik, melyben a pihenés, a regenerálódás mellett a szakmai képzés is szerepet kap.

A Hungarian Interim Management interim controllerei a legjobb szaktudást, megbízhatóságot nyújtják. Ennek egyik garanciája az IFUA Európában is elismert *controllingképzése (Controlling Akadémia)*, amely végzettséggel minden interim controllernek rendelkeznie kell. Az interim controllerek további képzéséről a HIM gondoskodik. A tanfolyamok egyike segíti a jelölteket

abban a döntéshozatalban, hogy ezen a pályán szeretnének-e működni, további tanfolyamok viszont mélyebb és részletesebb képzést biztosítanak a gyakorló interim menedzserek részére, hogy munkájukat eredményesen tudják végezni.

Amit mi nyújtunk, az több mint controlling

A Hungarian Interim Management vezető partnerei több évtizedes felsővezetői tapasztalattal a hátuk mögött könnyen megértik az ügyfél problémáit. Bele tudják magukat képzelni az ügyfél vezetőinek helyzetébe, és gyorsan „lefordítják” a vezetői elvárásokat az interim controllerek felé. Egyben felkészültek felsővezetői tanácsadásra is, annak érdekében, hogy a kialakítandó controllingrendszert minél sikeresebben vezessék be az adott vállalatnál.

Ügyfélbarát controllingot kínálunk, egy olyan szolgáltatási folyamatot, amelynek során

- az ügyfelünkkel közösen alakítjuk ki a gazdasági környezetéhez és eredmény elvárásaihoz igazodó controllingrendszert,
- felkészítjük a cég vezetőjét/vezetőit a controllingrendszer használatára, annak érdekében, hogy a controlling alkalmazásával csökkenjen a „kézi irányítás”-ból fakadó többletterhelés és a döntéshozatali kockázat, vagyis segítsük a (jó) döntéshozatalt,
- felkészítjük (szükség esetén kiválasztjuk) az ügyfél állandó controlling-munkatársait,
- az ügyfél munkatársaival közösen bevezetjük és „finanszírozzuk” a controllingrendszert,
- mindezt kedvező, versenyképes áron szolgáltatjuk.

Szolgáltatásaink köre

Szolgáltatásunk fókuszában a megbízók két csoportja áll:

- olyan – elsősorban kis- és közepes méretű vállalatok –, ahol a controllingot még nem alkalmazták,
- olyan vállalatok, ahol a controllingot már bevezették (tapasztalatunk szerint ezek a megbízóink főképp a nagyvállalatok).

Összefoglalva, a szolgáltatási tevékenység az 1. ábrán látható témák köré csoportosul.

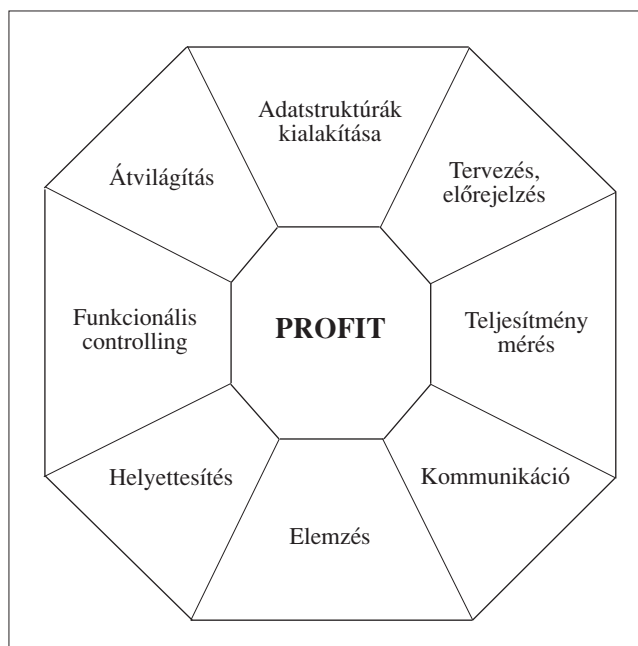
A felsorolt témák differenciált megoldásait kínáljuk attól függően, hogy a cégnél még nem alkalmazták controllingot, vagy már működik controllingrendszer.

a) Ahol controllingot még nem alkalmaztak

A kis- és középvállalatoknál az esetek nagy részében a gazdasági igazgató, gazdasági vezető az a személy, aki a cég vezetőjét és a tulajdonosait ellátja a döntésekhez szükséges információkkal.

1. ábra

A HIM szolgáltatási tevékenysége



Rendelkezésre áll-e a gazdasági vezetőnek a számviteli rendszerből minden szükséges információ, amire a főnökeinek a vezetéshez szüksége van? A változó piaci körülmények között képes-e biztosítani az irányításhoz szükséges információkat, számszerűsíteni-e a cég céljait, és van-e visszacsatolás a célok megvalósulásáról? Kérdezhetnénk úgy is, hogy működnek-e a kontrollfunkciók, van-e controlling?

A kis- és közepes magyar vállalkozások az utóbbi időben egyre inkább rákényszerülnek, hogy hatékony kontrollfunkciókat működtessenek. A vállalkozás növekedésével nem csak tőkebevonásra van szükség, hanem az üzleti folyamatok rendszerezésére, korszerűsítésére is. A vezetők gondolkodását át kell hatnia a gazdálkodási szemléletnek. A vezetői döntésekhez szükséges információkat pedig meghatározott rendszerben, meghatározott rendszerességgel, időben kell rendelkezésre bocsátani. Sokszor nem elégedhetünk meg a főkönyvi zárást követően a múltbeli információval. A cég vezetője számára nem csak az a fontos, hogy ma mennyi pénz van a bankszámlán, fontos azt is előre tudni, hogy hónapok múlva milyen lesz a likviditás.

Fontosnak tartjuk, hogy a kis- és középvállalatoknál működjön a controlling, melyhez a következő támogatást nyújtjuk:

- **Gyors és hatékony átvilágítások:**
Támogatás a „Milyen információra van szüksége az adott vezetőnek?” kérdés megválaszolásához. Megismerkedünk a megbízó vállalati folyamataival, vele közösen meghatározzuk mi a cél, mire van szükség.

- **Adatstruktúrák, információalkotás:**
A cégvezetéssel közösen kialakítjuk a karcsú, de teljesítményében erős szervezetet és a rendelkezésre álló adatokból kialakítjuk a felelősségi köröknek megfelelő adatstruktúrákat. Amennyiben szükség van többletadatokra, kialakítjuk annak megszerzési módszereit.
- **Operatív tervezés, előrejelzés:**
Ha a cégnek nincs tervezési rendszere, és nem készítenek előrejelzéseket, azt *testre szabottan* kialakítjuk és működésbe hozzuk.
- **Teljesítménymérés:**
Munkánk eredményeképpen *napi, havi beszámoló* készülnek, amelyből le tudják mérni a vezetők teljesítményét. A standardizált beszámoló idő- és költség-megtakarítást eredményeznek.
- **Ösztönzési rendszer:**
A teljesítmények javítására a cégvezetéssel közösen ösztönzési rendszert alakítunk ki, és kidolgozzuk az ösztönzés alapját képező mutatószámokat.
- **Elemzések:**
Vállalkozunk a cég *erősségeinek és gyengeségeinek* meghatározására, a gyengeségek kiküszöbölését szolgáló megoldások kidolgozására. *Költségvizsgálatot* végzünk, melynek eredményeképpen megtakarítások érhetőek el.

b) Ahol már működik controlling

Gyakori eset, hogy a cégnél a már meglévő controllingrendszer igényel fejlesztést.

A fejlesztés számos esetben szükségessé válhat, többek között a következő esetekben is:

- a controllingrendszer nem működik hatékonyan,
- a rendszer nem tud rugalmasan reagálni a környezetre,
- csak pénzügyi controlling működik,
- a controllingrendszer nem tartalmazza a legújabb megoldásokat,
- nem a stratégiára épül.

Szolgáltatásainkat az alábbiak közül választhatják ki, de megtaláljuk a megoldást más, egyedi kérésre is:

Átvilágítás:

Megismerkedünk a vállalat controllingrendszerével, a megbízóval közösen meghatározzuk a célt, milyen fejlesztésre van szükség.

Tervezés, előrejelzés:

- stratégiaalkotás,
- üzleti tervezés,
- előrejelzési rendszer.

Célebontás és kommunikáció:

- célebontás (balanced scorecard),
- akciók tervezése,
- ösztönzés.

Mérés és ellenőrzés:

- teljesítménymérés (vezetői számvitel, nem pénzügyi mutatók),
- teljesítményellenőrzés (beszámolórendszerek fejlesztése).

Helyettesítés:

- *a controlling vezető váratlan távozása esetén az interim controller nem csak a napi ügyeket veszi át, hanem részt vesz a végleges vezető felkutatásában és betanításában is.*

Funkcionális controlling:

- beszerzési,
- értékesítési,
- logisztikai,
- HR,
- projektcontrolling.

A controller munkája az év és a hónap során nem azonos intenzitású. A tervezési időszakban vagy nagy projektek bevezetésekor nagyobb controlling kapacitásra van szükség, mint általában. Ebben az esetben szintén célszerű egy külsős controller igénybevétele.

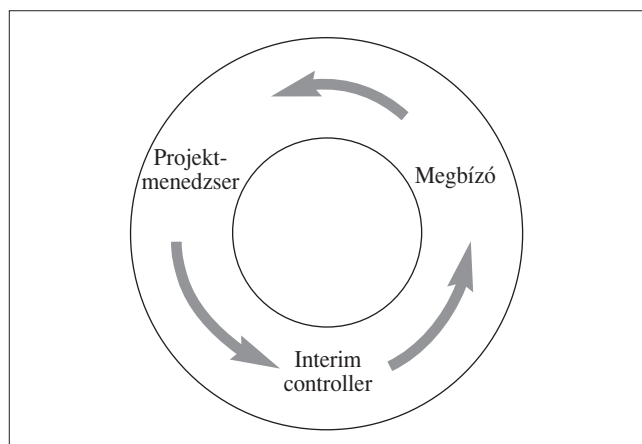
A megbízás megvalósításának módszere

A megbízások megvalósításánál elhatározott célunk a *kockázatmentes feladatmegoldás*. Projektmenedzsmentünk segítségével folyamatos és aktív együttműködést biztosítunk a megbízó, az interim controller és a HIM projektmenedzser között, hogy az együttműködés hatékony legyen, és a hiba kockázatát majdnem a nullára csökkentjük (2. ábra).

A három szereplő közötti munkamegosztás az 1. táblázatban látható.

2. ábra

A megbízás megvalósításának módszere



A három szereplő közötti munkamegosztás

A Megbízó	Az interim controller	Projektmenedzser
<ul style="list-style-type: none"> ■ megismertet a vállalattal és a feladattal, ■ meghatározza a célokat, ■ hozzárendeli a vállalati erőforrásokat, ■ biztosítja az interim controller részére a működéshez szükséges jogokat. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ felelősséget vállal a rábízott feladat vagy projekt működtetéséért, ■ a célok elérése érdekében munkatervet készít, és azt végrehajtja, ■ személyes képességeit és tapasztalatát korlátlanul alkalmazza a siker érdekében, ■ támogatja a végleges controllingvezetőt (utódját) a folyamatosság érdekében. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ segíti a Megbízót a feladat megfogalmazásában és a célok kitűzésében, ■ kiválasztja a legjobb interim controllert és a sikeres működés feltételeit, ■ segíti az interim controllert a munkájában, minden, a HIM-nél felhalmozott tapasztalattal, ■ az egész folyamatot monitorozza, rendszeresen konzultál Megbízóval és az interim controllerrel.

A sikeres együttműködés feltételei

Bármely új rendszer és szemléletmód bevezetése jelentős változást hoz a vállalkozás életében. A vezetők számára átlátható folyamatok, valamint a naprakész, megbízható információk biztosítása nem szokott osztatlan lelkesedést kiváltani a vállalat minden területén, mert egyrészt minden változás kezdetben több munkával jár, másrészt emberi dolog a változásoktól való félelem.

A controlling sikeres működésének közreműködésünk mellett a következő feltételei vannak:

- a tulajdonos illetve a felső vezetés elszánt akarata szükséges,
- reális célokat kell kitűzni,
- a változásokat projektben, a cég vezetőivel közösen kell végrehajtani,
- a változással együtt a szükséges ügyvitelszervezéseket is el kell végezni,
- oktatni kell a munkatársakat és az új rendszert elfogadtatni.