

tanulmány azt is bizonyítja, hogy a magyar vállalatvezetők a környezettudatos magatartás fontosságának elismerésében nem maradnak el fejlett országok-beli versenytársaiktól. Az e célra fordítható eszközök tekintetében viszont már nagyobb a hátrányuk.

Az ígéretes kezdet után várjuk a sorozat folytatását.

B. R.

Boda György–Szlávik Péter: VEZETŐI KONTROLLING

(Hogyan vonhatjuk kontroll alá az üzletet?)

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999. 316 p.

A vállalatok vezetése csak akkor lehet sikeres, ha rendelkezésre állnak a megfelelő vezetési eszközök a döntések megalapozásához, és a vezetők hozzájuthatnak a szükséges információkhoz. A kontrolling az a modern vezetési eszköz, amely magában foglalja a tervezési, döntési, (irányítási) és ellenőrzési tevékenységet. Tehát a vezetés részfunkcióinak összességét jelenti, ahol az összehangolt működést az információszolgáltatás biztosítja. A most megjelent kézikönyv szerzői az alapfogalmaktól a stratégiai tervezésig és stratégiai gondolkodásig tekintik át a vezetői kontrolling sikeres alkalmazásához szükséges elméleti és gyakorlati ismereteket.

Rámutatnak arra, hogy a tervezés, irányítás és ellenőrzés érdemi részét a vezető végzi, de a részfeladatokat a kontrollrendszerre bízta. Eredményesen csak akkor működhetnek együtt, ha munkájukat közös feladatnak tekintik, és a megoldásokat is közösen alakítják ki; nagyon fontos tehát a kettőjük közti kommunikáció és bizalom. A közös sikerek és kudarcok miatt a vezetőnek folyamatosan értékelni kell a kontroller tevékenységét, és bele kell törődnie, hogy az ő tevékenységét a kontroller közvetlenül értékelheti, kritizálhatja. Kettőjük kapcsolatának további eleme, hogy hogyan szerzik meg az üzlet irányításához szükséges szaktudást, s annak mekkora részét teszik egymás számára hozzáférhetővé. A kontrollernek a feladatok megoldásához személyes intelligencia és kommunikációs képesség szükséges, s tisztában kell lennie azzal, hogy tevékenysége kockázatokkal jár. Szüksége van továbbá helyi és általános ismeretekre; a könyv ez utóbbiak közül a számviteli, vezetői számviteli és a költséggazdálkodási alapismeretekkel foglalkozik.

A számviteli alapismeretek keretében a szerzők először a vagyonmérleg fontosságát világítják meg; ismertetik felépítését, tételeit, a vagyonváltozás eseteit, amelyek közt az egyik legfontosabb tényező a vagyont növelő vagy csökkentő eredmény. Végső hatását az eredményel-számolás vezeti le, feltárva az eredmény kialakulására ható tényezőket is. A cash flow-kimutatás a likviditásról ad képet, nélküle nincs hatékony kontrolling. Készíthető kimutatás az üzleti, a befektetési és a pénzügyi tevékenység pénzforgalmáról. A pénzügyi mutatószámok közül a szerzők a hagyományos számviteli és megtérülési mutatószámokat, valamint az értékteremtés mutatóit tartják fontosnak.

A vezetői számvitel az üzleti folyamatok számbavételén túl az üzleti irányítás érdekeit helyei előtérbe. A számvitel szolgáltatásaival szemben külső és vezetői számviteli igények merülnek fel (3.1. táblázat). A számvitel akkor látja el a legjobban feladatait, ha mind a belső, mind a külső igényeknek megfelel; ez a követelmény kihat az információszolgáltatással szembeni elvárásokra is. Ezzel kapcsolatban olvashatunk a könyvben az információszolgáltatás tartalmáról, formai követelményeiről, tárgyidőszakairól és gyakoriságáról. A vezetői számvitel központi feladata a költséggazdálkodásnak az üzlet szempontjából legalkalmasabb megoldásainak a megkeresése; a vállalkozás helyzete ugyanis leginkább a költségek csökkentésével javítható.

A költséggazdálkodási ismeretekre azért van feltétlenül szükség, mert a vállalkozások többsége nem alakíthatja szabadon az árait, a költségek alakulására, befolyásolására azonban minden vállalkozásnak lehetősége van. Az alapvető költségfogalmak után a gyártási és nem gyártási költségeket, a termék- és időszaki költségeket, a fix és változó költségeket ismerjük meg. A továbbiakban a fontosabb vállalati folyamatok következetes elszámolásáról, a készletértékelés és a költséggazdálkodás összefüggéseiről, majd a költséggazdálkodási rendszerek megszervezéséről olvashatunk táblázatok kíséretében.

A tervezési alapismeretek keretében a *vállalati* tervezési rendszer hatékony működését biztosító elemeket ismerjük meg. A szerzők az alapköltségvetés-tervezési ismereteken túlmenően a stratégiai tervezéssel is foglalkoznak. Felsorolják az éves operatív terv (éves költségvetés) tartalmi elemeit, általános követelményeit, majd belső összefüggéseit világítják meg egy kidolgozott mintapélda (MESTER modell) alapján. Ennek során a tevékenységi

térkép készítését, az értékesítés, a készlettermék-készletezés és a termelés munkalapjának kezelését, a kapacitáskontrollt, a humánpolitikai terv és a különböző költségek munkalapjainak elkészítését ismerjük meg. A tervezésnek a folyó költségeken kívül a fejlesztési költségeket is meg kell határozni. Az éves operatív tervezés csak végső formába önti a beruházásokat, valamint a külső forrásbevonás megoldásait; megtervezésük alapvetően az éves költségvetésen kívül történik. A lényeges vállalati tevékenységek megtervezése után a belső számviteli összefoglalást kell elvégezni, amely kiszűri a tervezés során elkövetett esetleges hibákat, s alkalmat ad a tervezett lépések együttes hatásainak mérlegelésére. A MESTER modell munkalapjai sorában a Konzisztenciakontroll munkalap az utolsó. A kontrollok vonatkozhatnak a számviteli összefüggések ellenőrzésére, lehetnek forma- és közgazdasági kontrollok.

Mi szükséges egy hatékonyabb tervezési rendszer kialakításához? – erre a kérdésre kapunk választ a könyv VI. fejezetében. Az éves költségvetés a folyamatos működéssel és a tervezéssel kapcsolatos tevékenységeket rövid távra dolgozza ki. Abból kell kiindulni, hogy hogyan alakulna a vállalkozás adózás előtti eredménye, ha nincs fejlesztés és visszafejlesztés, hanem az erőforrásokat csak a folyamatos működés fenntartására fordítják. Az erre vonatkozó bázisterv készítésének tudnivalói után az integrált terv elkészítésével ismerkedünk meg. Az integrált tervezés feladata nemcsak a bázisterv és az időszakos tervek konszolidálása, hanem olyan növekedési pálya megfogalmazása is, amely a vállalkozás számára számszerűen is a legelőnyösebb. Olvashatunk itt a stratégiai terv számszerűsítéséről is a STRATÉGIA modell bemutatása mellett; ennek összefüggésrendszere – az értékesítés, a készlettermék-készletezés és a termelés vonatkozásában – a MESTER modellével azonos. A bázistervnek biztosítania kell a folyamatos működést, amihez a tárgyi eszközök, a termelőberendezések állagának megóvása is hozzá tartozik; ez bizonyos beruházási tevékenység megtervezését is szükségessé teszi...

Az integrált terv szervesen épül a bázistervre, ezért a munkalapjain megjelennek a tervezendő kategóriák bázistervei értékei is. A múltra vonatkozóan is azonos a bázisterv és az integrált terv valamennyi adata. Ezzel szemben az integrált tervi piaci részarányok változhatnak, mert a fejlesztő tervek lehetőséget adnak a piaci részarányok javítására. A stratégiai (üzleti) tervezés lényege a létesítménytervezés; ez különbözteti meg az éves költségvetéstől. Elkészítése során a hangsúly a folyó ho-

zamok és ráfordítások mérlegelésére tolódik át; ez az üzleti tervezés feladata.

Tervezési rendszerről akkor beszélhetünk, ha a stratégiai (üzleti) tervezés és az éves operatív tervezés (vagy költségtervezés) hatékony beszámolási rendszerrel egészül ki. A jó vezető azt az információt akarja terv-tény összehasonlításban látni, amit maga tervez meg. A beszámolórendszer legfontosabb eleme a központi tervezési vagy beszámolási naptár, amelyre több példát is találunk a könyvben. Végül a kontrolling informatikai háttéréről olvashatunk; az információfeldolgozási tevékenységben a kontroller munkája tulajdonképpen informatikai munka. Ezen túlmenően a kontroller tervez, elemez, kiértékeli az információt. A kontroller szempontjából az az informatikai rendszer a jó, amely a megfelelő időben és helyben biztosítja az információt minimális ráfordítással. A rendszernek kell kiszolgáltatnia őt!

A gyakorló vezetők, kontrolling-szakemberek számára készült kézikönyvet számos Melléklet egészíti ki, amelyek a tárgyalta modelleket és más kimutatásokat számszerűsítve szemléltetik. A CD-mellékleten két Excel modell található a szükséges információkkal.

R. I.

Laáb Ágnes:

PÉNZÜGYI SZÁMVITEL MENEDZSEREKNEK

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 174. p.

A Kossuth Kiadó és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete közös könyvsorozatot indított útjára V. I. P.-könyvek (Very Important Publications) címen. Ezeket a könyveket a választott téma legjobb szakértői írták azoknak a felsővezetőknek, akik tudásukat korszerű ismeretekkel kívánják bővíteni menedzseri munkájuk eredményesebb ellátása érdekében. Elősegítik ezek a könyvek az ismeretek folyamatos fejlesztését, valamint azt is, hogy a vezetők lépést tudjanak tartani a változásokkal. Az egyre fokozódó versenyben ugyanis ma már csak azok a vállalkozások maradhatnak sikeresek, amelyek állandóan képesek a megújulásra, és a vezetők a cél érdekében készek átalakítani a vállalati gondolkodást és a szervezetet...

Laáb Ágnes könyve Bevezetésében tisztázza a pénzügyi számvitel és a vezetési számvitel közti különbségeket. A