



IFUA HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Atlanta • Barcelona • Berlin • Bucharest
Budapest • Düsseldorf • Munich
Stuttgart • Vienna • Zurich

www.ifua.hu

Radó István
ügyvezető partner

Controlling Akadémia
programigazgató

Budapest, 2007. november 21.

 Microsoft®
Office PerformancePoint Server 2007

A teljesítmény-menedzsment és a controlling aktuális kérdései

© IFUA Horváth & Partners Kft.

IFUA Horváth & Partners — The Performance Architects

Tevékenységi kör Vezetési tanácsadás világszerte

Alkalmazottak 330 fő felett

Ügyfelek Nagy- és közepméretű vállalatok az ipari, pénzügyi, szolgáltatási és kereskedelmi szektorokban, valamint közigazgatási szervezetek

Irodák

Atlanta, Barcelona, Berlin,
Bécs, Budapest, Bukarest,
Düsseldorf, München,
Stuttgart, Zürich



Tartalom

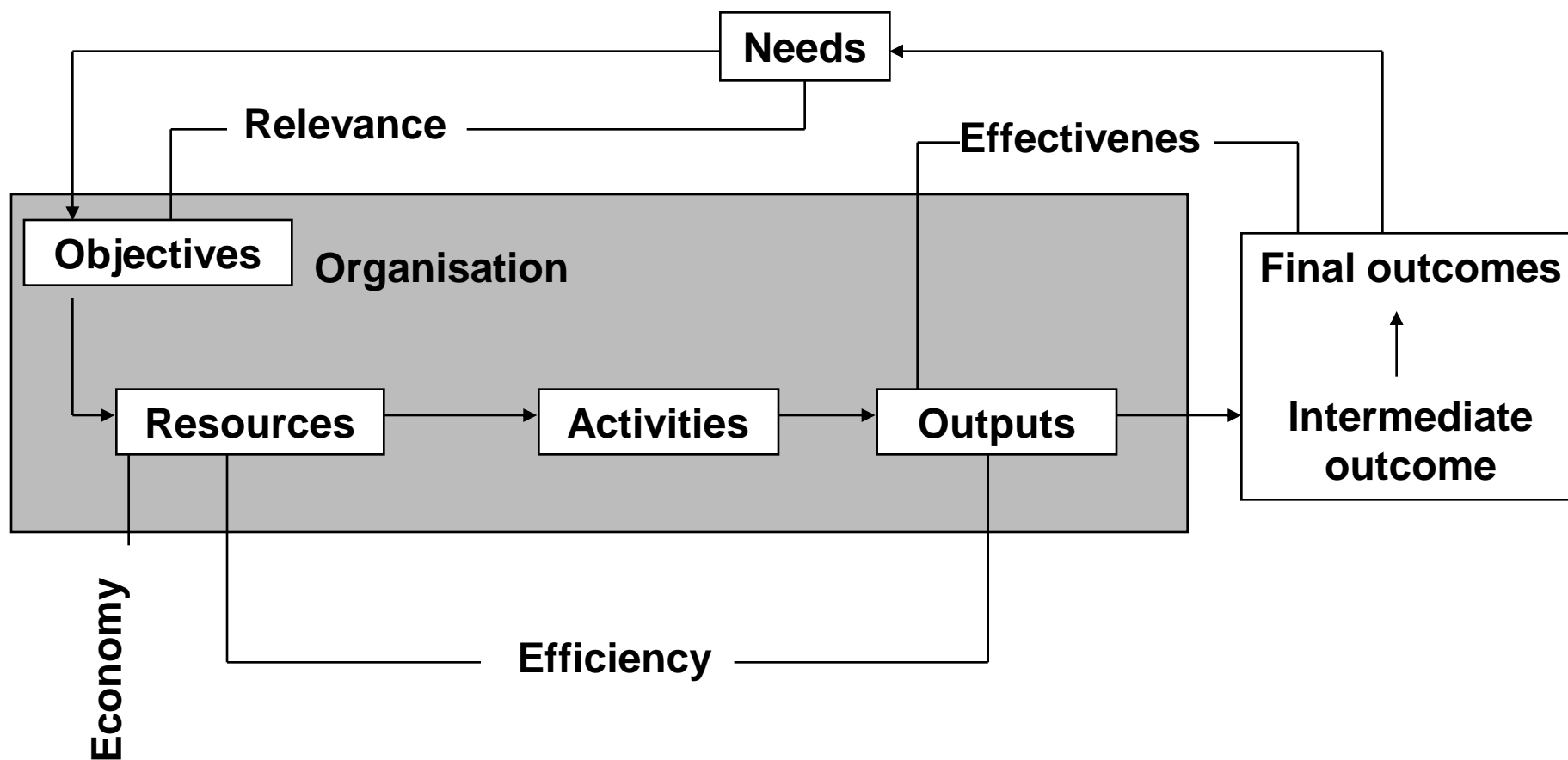
■ Teljesítménymenedzsment lényeges elemei

- Operatív tervezés lerövidítése 1-2 hónapra
- Teljesítménycélok lebontása folyamatok és munkahelyek szintjére
- Gördülő tervezés és előrejelzés bevezetése (Advanced Budgeting)
- Irányítási adatok csoportszintű egységesítése
- Gyorsított zárás, management riport 5 nap alatt
- Együttműködés az elemzésben, gyors reagálás az eltérésekre
- Kitekintés: controlling gyár, controlling intelligencia központ

A modern teljesítménymenedzsment túlmutat a versenyszférán: for-profit, public és non-profit szervezetek egyaránt használják (nemzetközi fogalomkészlet)



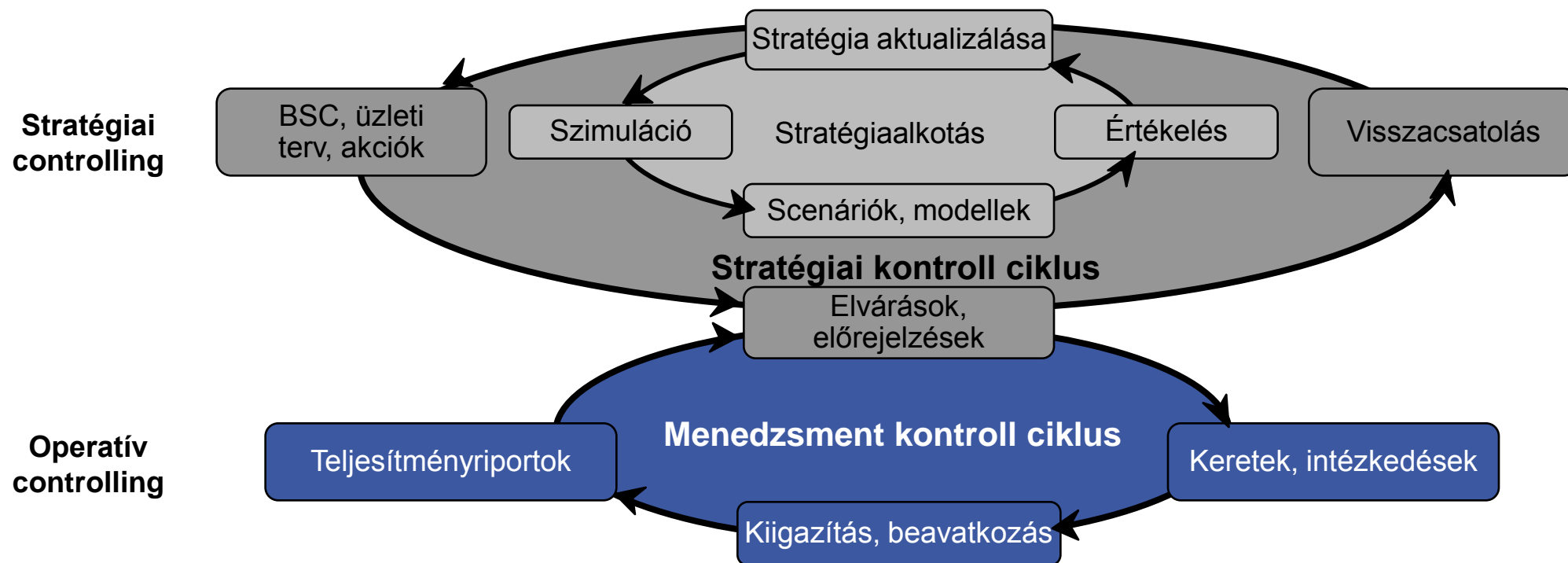
CONTROLLING AKADÉMIA



A teljesítménymérés és értékelés helye az irányítási folyamatban van



CONTROLLING AKADÉMIA



Forrás: Beyond Budgeting Round Table, 2002

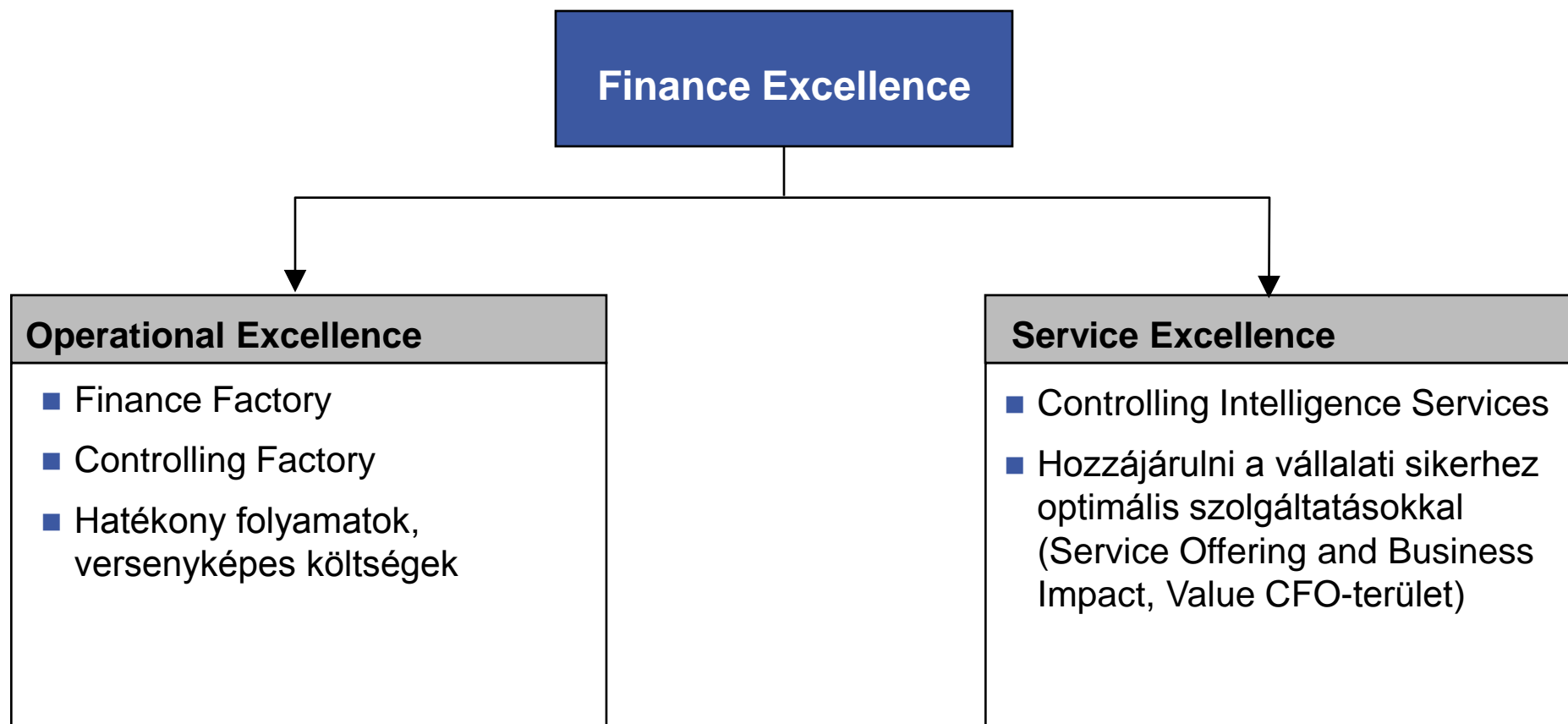
Az egyes szinteken az ellenőrzés üteme eltér

	Példák folyamathoz, működéshez kapcsolódóan	Időtáv	Terjedelem	Tipikus IT
Stratégiai control- ling	<ul style="list-style-type: none"> ■ BSC (folyamati nézőpont) ■ Hatékonyságjavítási célkitűzések ■ Folyamatok, működés újragondolása ■ BPR, szervezetfejlesztés 	5 év 3 év 1 év	váll.csop. vállalat divízió üzletág	BI eszközök spec strat reporting, cockpitek
Operatív control- ling	<ul style="list-style-type: none"> ■ Folyamati teljesítmény célkitűzések és folyamati teljesítmény riportok. ■ A folyamati teljesítmény mérése, a célok és a megvalósult teljesítmény összevetése, akciók az eltérések korrigálására. ■ Folyamatok fejlesztése 	negyedév hónap hét	divízió üzletág egység szegmens	BI eszközök (adattár- ház, OLAP stb.)
Feladat ellen- őrzés	<ul style="list-style-type: none"> ■ Napi, operatív működés nyomonkövetése, irányítása. ■ Pl. megrendelések monitoringja, call center működésének felügyelete, termelés irányítása. 	nap óra perc	csoport team személy	ERP BPM workflow

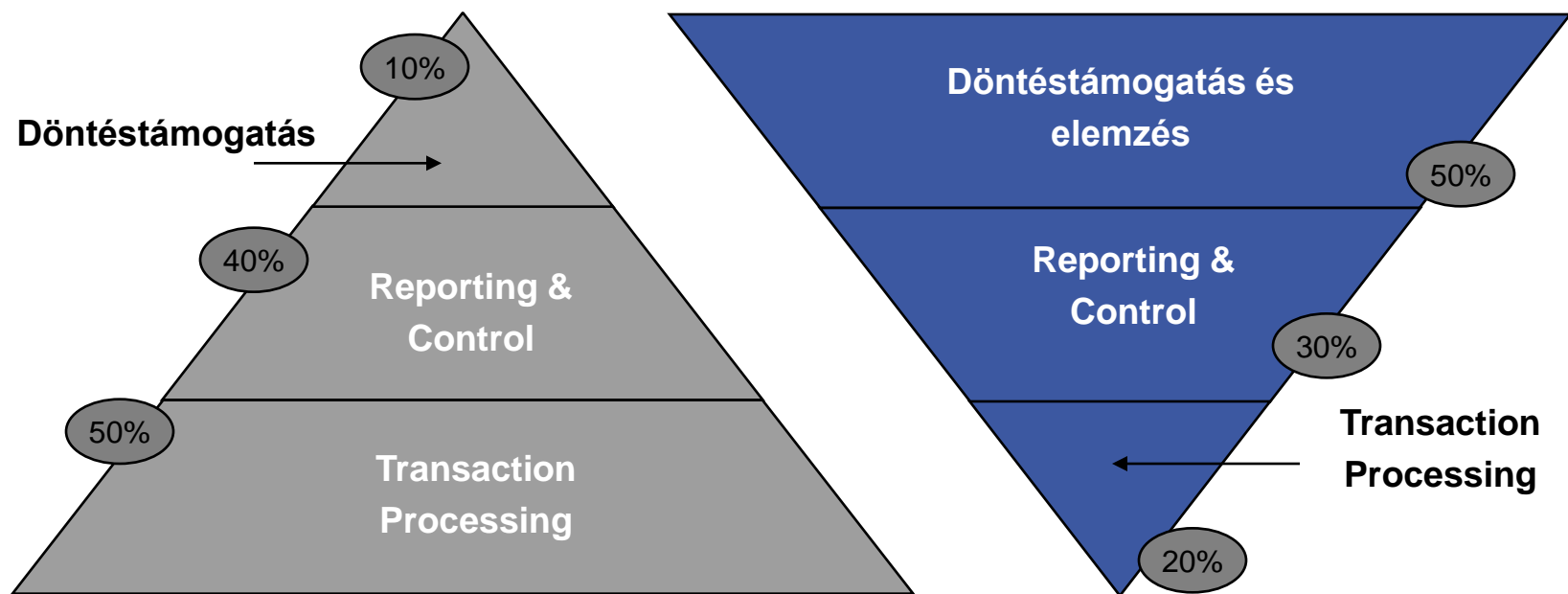
A CFO terület hozzájárulása a szervezeti teljesítmény irányításához



CONTROLLING AKADÉMIA



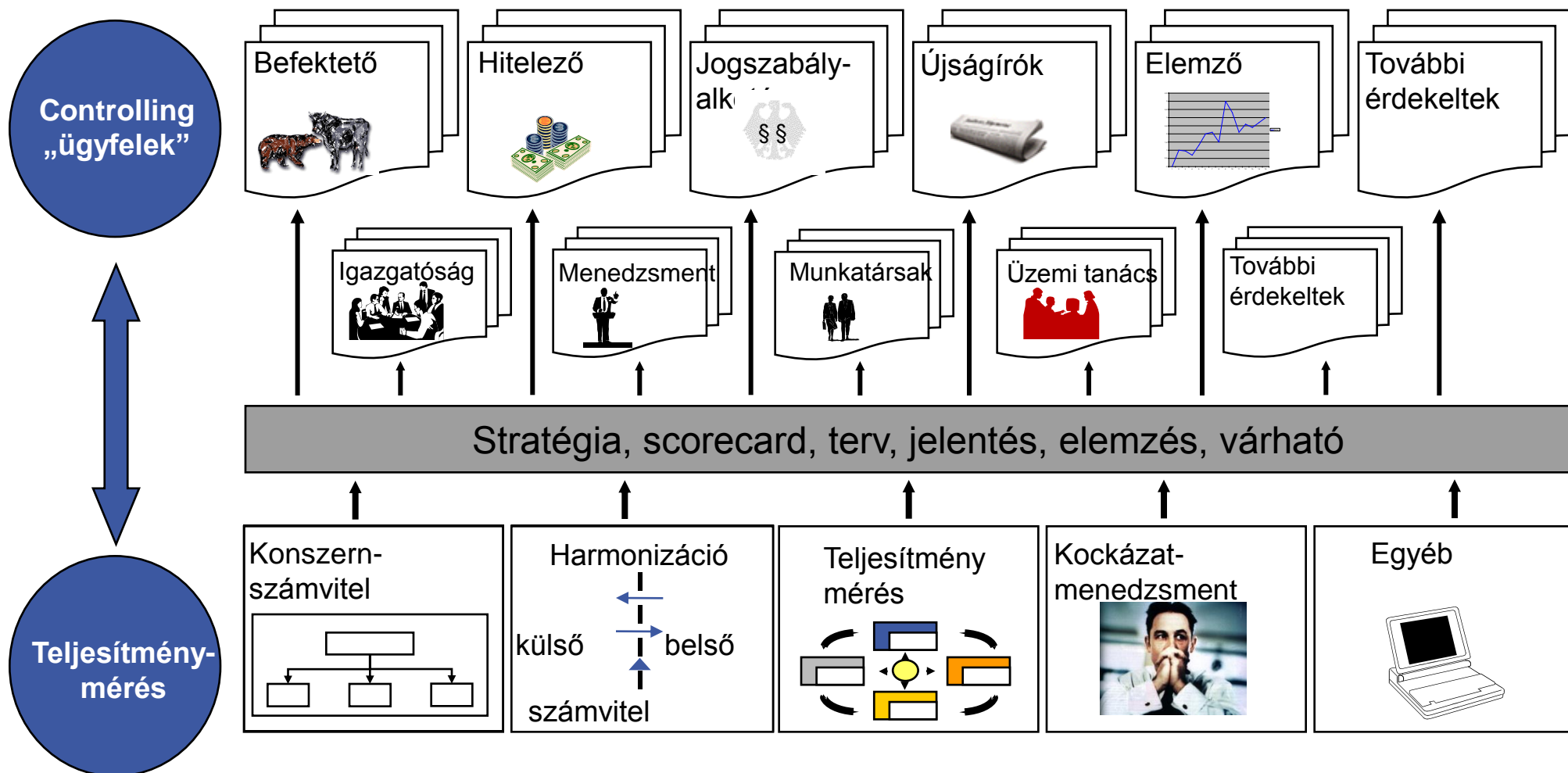
Jövő: Business Partnering



Személyre szabott beszámolókat és elemzéseket hatékonyan előállítani



CONTROLLING AKADÉMIA



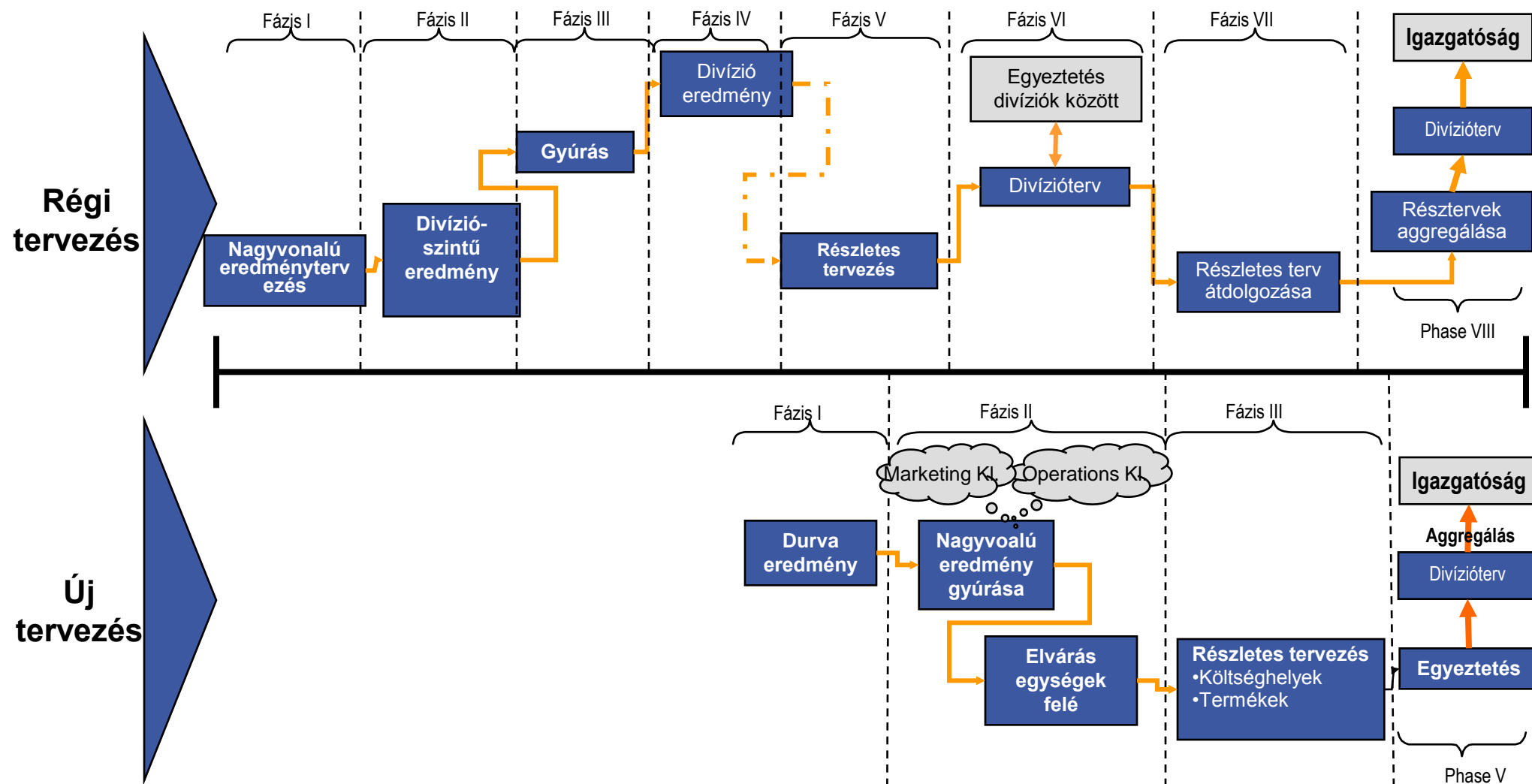
Tartalom

- Teljesítménymenedzsment lényeges elemei

- **Operatív tervezés lerövidítése 1-2 hónapra**

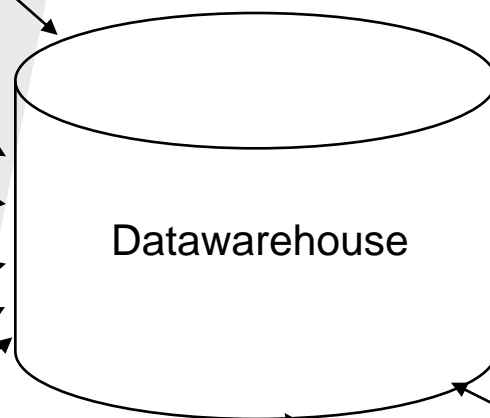
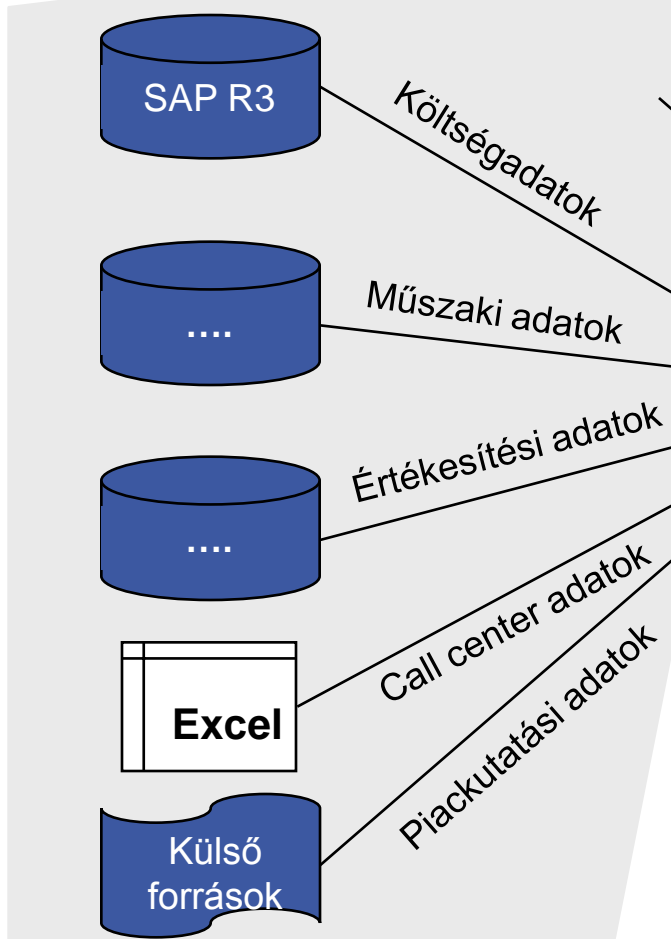
- Teljesítménycélok lebontása folyamatok és munkahelyek szintjére
- Gördülő tervezés és előrejelzés bevezetése (Advanced Budgeting)
- Irányítási adatok csoportszintű egységesítése
- Gyorsított zárás, management riport 5 nap alatt
- Együttműködés az elemzésben, gyors reagálás az eltérésekre
- Kitekintés: controlling gyár, controlling intelligencia központ

Le lehet rövidíteni a tervezési folyamat kritikus útját: a top-down vs. bottom-up ciklusok kiiktatása (1)

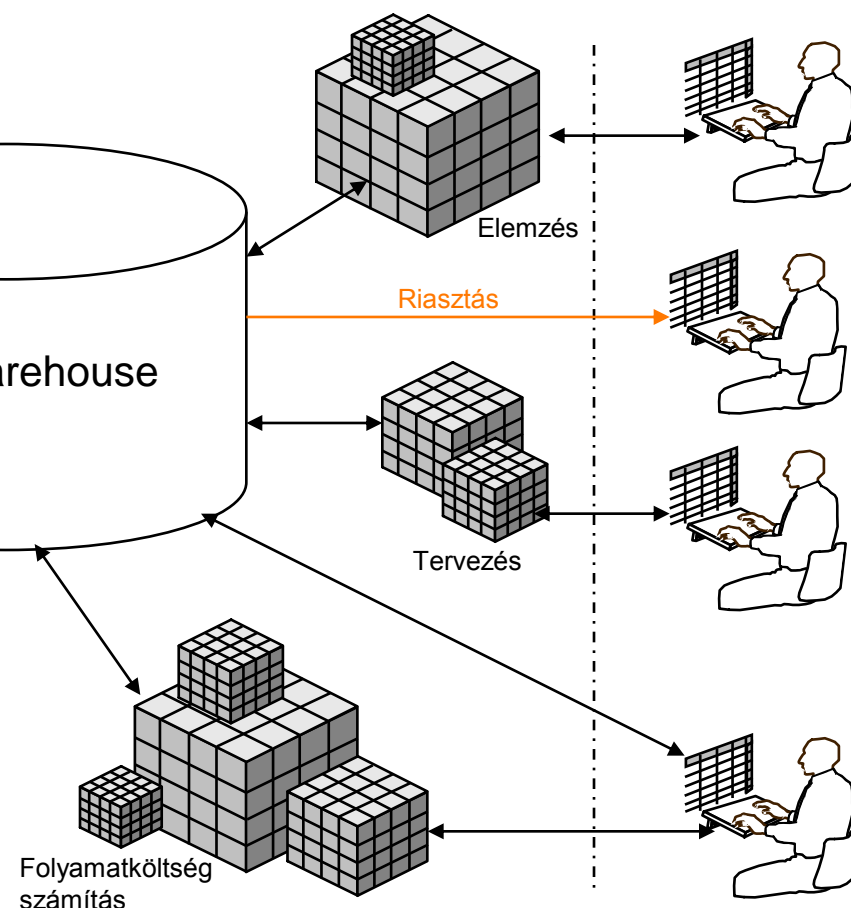


A tervezési folyamatok szimultán módon zajlanak le

Működéstámogató rendszerek

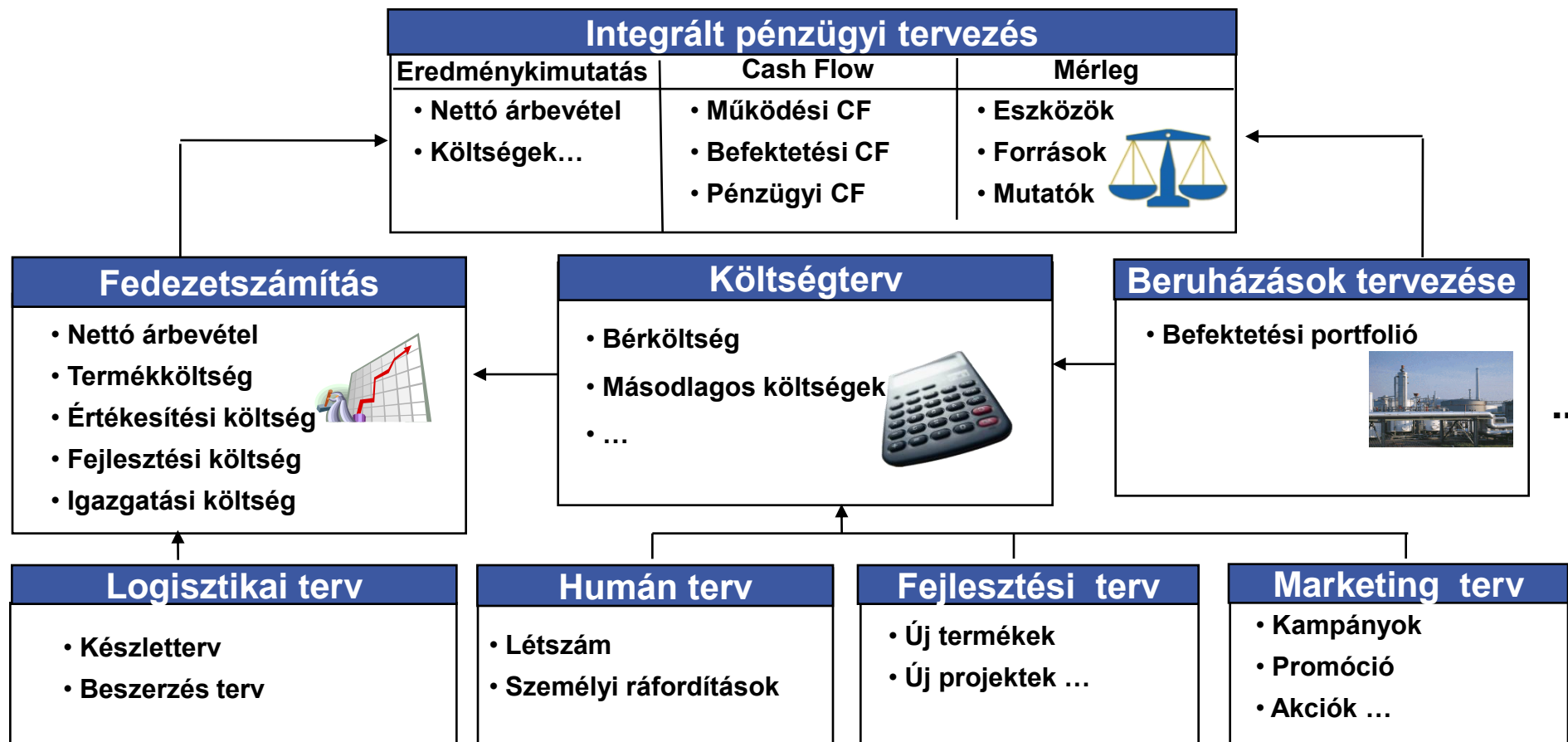


Analitikus rendszerek

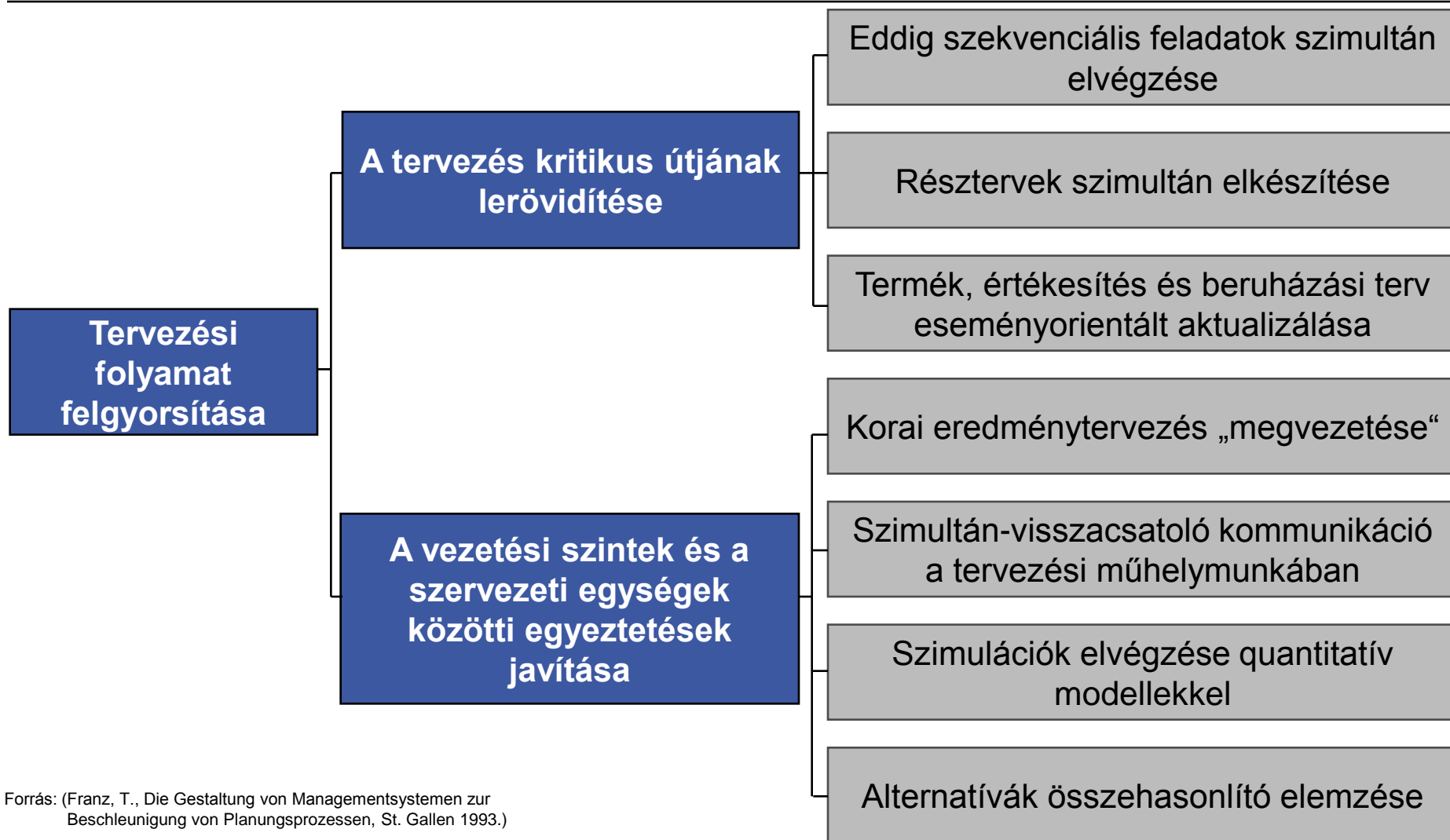


Felhasználók

Le lehet rövidíteni a tervezési folyamat kritikus útját: a résztervek informatikai integrálása



A tervezés újragondolása



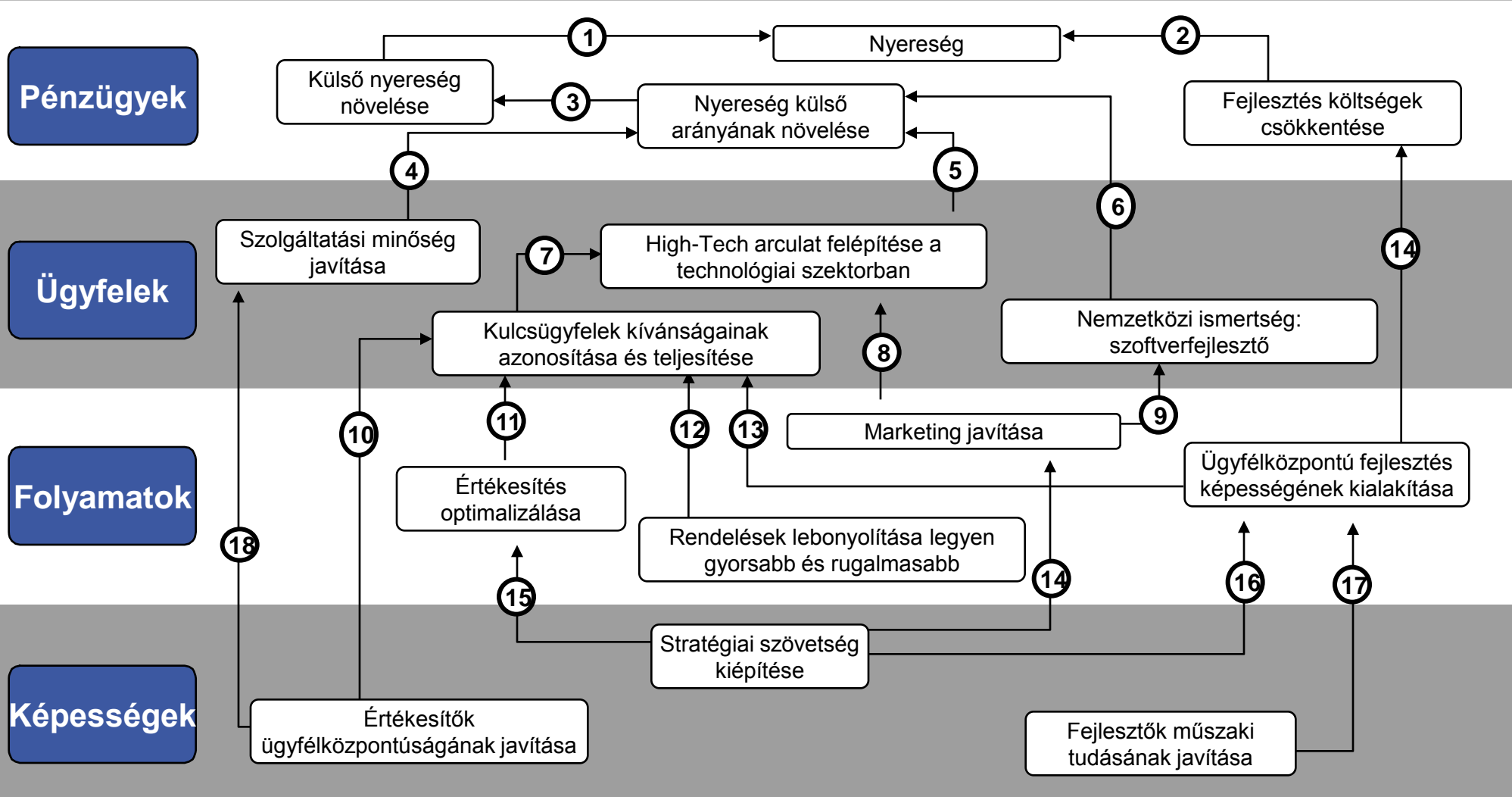
Forrás: (Franz, T., Die Gestaltung von Managementsystemen zur Beschleunigung von Planungsprozessen, St. Gallen 1993.)

Tartalom

- Teljesítménymenedzsment lényeges elemei
- Operatív tervezés lerövidítése 1-2 hónapra
- **Teljesítménycélok lebontása folyamatok és munkahelyek szintjére**
- Gördülő tervezés és előrejelzés bevezetése (Advanced Budgeting)
- Irányítási adatok csoportszintű egységesítése
- Gyorsított zárás, management riport 5 nap alatt
- Együttműködés az elemzésben, gyors reagálás az eltérésekre
- Kitekintés: controlling gyár, controlling intelligencia központ

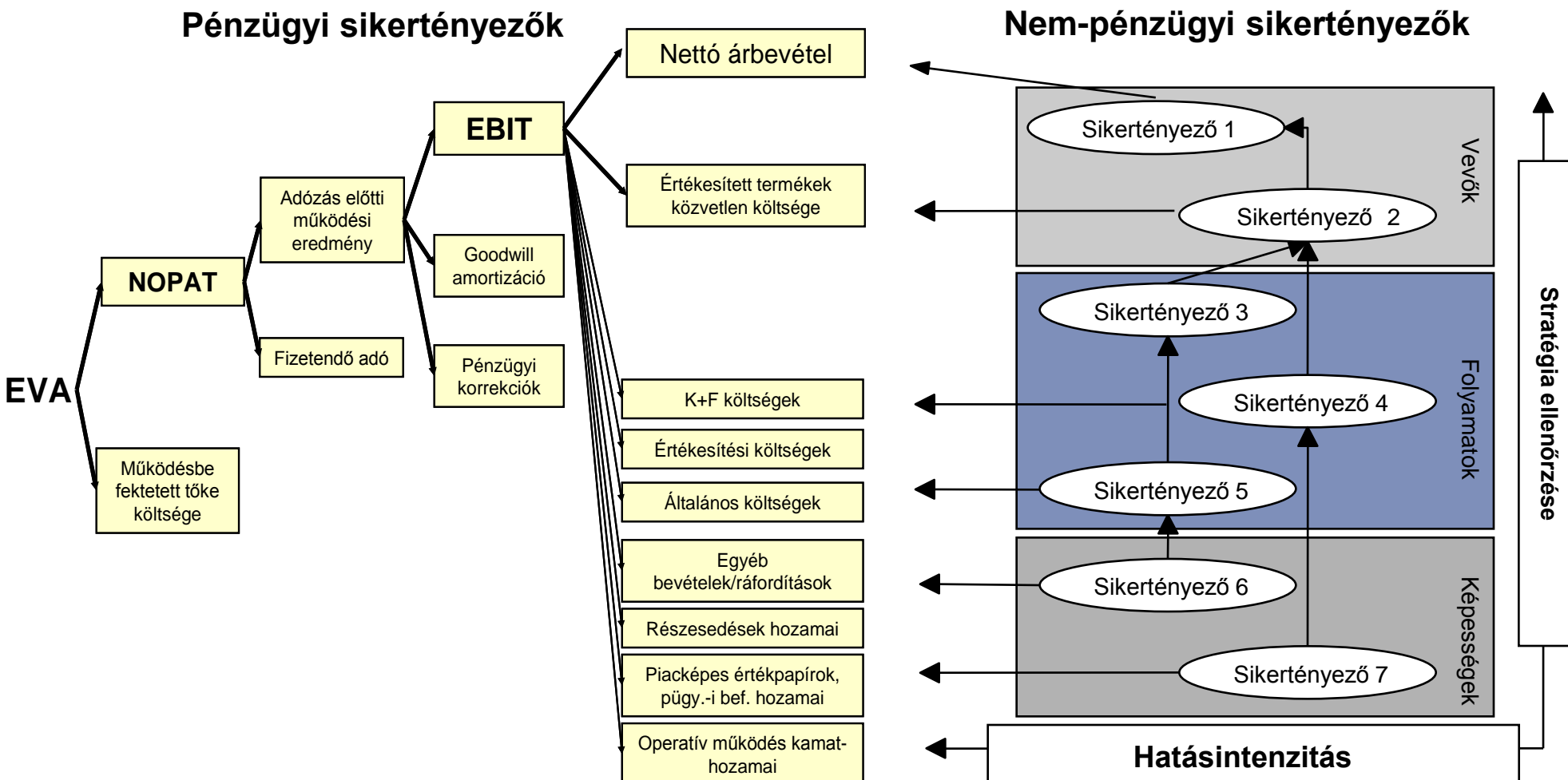
Hogy a tervezés a lényegről szóljon!

A stratégiai térkép rendszerezi a sikertényezőket!

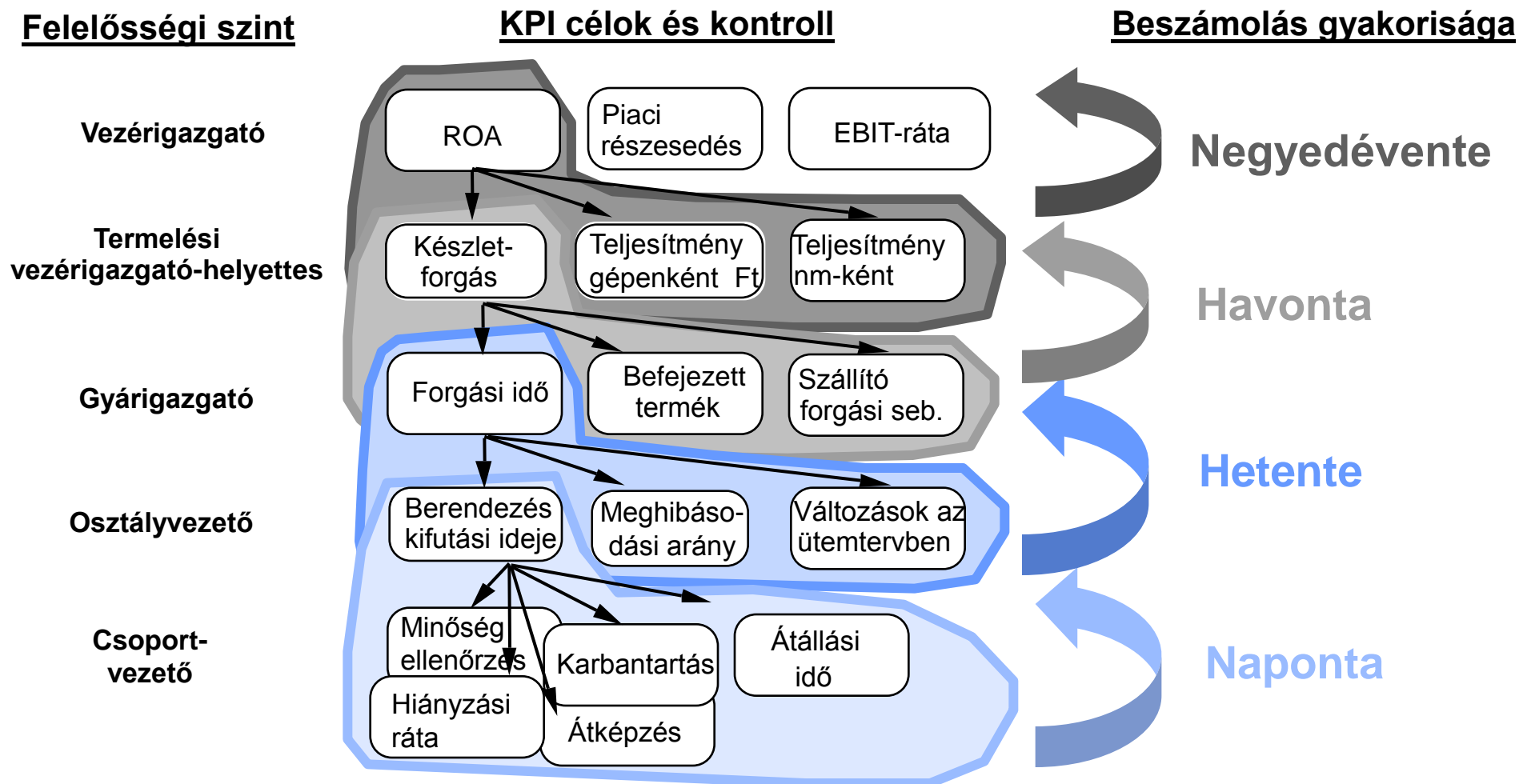


Hogy a tervezés a lényegről szóljon:

A Value Driver Tree teremti meg a pénzügyi és a nem-pénzügyi sikertényezők kapcsolatát



Kulcsteljesítmény-mutatók: célkitűzés és ellenőrzés



Adapted from: Beischel & Smith, Linking the Shop Floor with the Top Floor, *Management Accounting*, (IMA), October 1991

Még egy korszerű sportvállalkozás sem nélkülözheti a Balanced Scorecard-ot!

inSight - [BalPlan - Top-BSC]

File Bearbeiten Fenster Auswertungen

100%

2003/2004

Strategisches Ziel	Kennzahl	Ist	Plan	VJ	Kommentar
Perspektive Sport					
Sportlicher Erfolg	Einnahmen kumuliert Bundesliga Spieltag in Mio. €	3.330	2.878	-	Keine Echtzahlen!
Erfolgreiche Jugendarbeit	Rang Kader Jugend im Team Saison in % - S	2	5		
Erfolgreiche Jugendarbeit	Rang Kader Jugend im Team Spieltag im Du	1	5		
Perspektive Finanzen					
Wettbewerbsfähigkeit steigern	Kostenanteil Profi in %	50	49	-	Zum Gesamtumsatz
Verschuldungsgrad senken	Verschuldung als Abweichung zum Durchsch	-8	0		Stand: 31.12.2002, ohne kurzfr. Forder.
Wettbewerbsfähigkeit erhöhen	Gesamtsumme Einnahmen in Mio. €	60	43		Keine Echtzahlen!
Wettbewerbsfähigkeit erhöhen	Gesamtsumme Ausgaben in Mio. €	56	39		Keine Echtzahlen!
Perspektive Kunden					
Attraktivität erhöhen	Umsatzanteil Internet Sport-Shop GmbH	20	40	-	
Attraktivität erhöhen	Summe Anzahl Business-Logen	41	41		Vollauslastung
Attraktivität erhöhen	Summe Anzahl Business-Seats	1.200	1.200		Vollauslastung
Attraktivität erhöhen	Umsatz gesamt Sport-Shop GmbH absolut in Mio. €	3.200	1.300		
Image verbessern	TV-Endkontakte in Mio.	1.240	811		
Image verbessern	Anzahl Page Impressions Internet	8.600	2.000		
Perspektive Mitarbeiter					
Kommunikation verbessern	Anzahl Jour-Fix Vorstand	1	0	-	

Tartalom

- Teljesítménymenedzsment lényeges elemei
- Operatív tervezés lerövidítése 1-2 hónapra
- Teljesítménycélok lebontása folyamatok és munkahelyek szintjére
- **Gördülő tervezés és előrejelzés bevezetése (Advanced Budgeting)**
- Irányítási adatok csoportszintű egységesítése
- Gyorsított zárás, management riport 5 nap alatt
- Együttműködés az elemzésben, gyors reagálás az eltérésekre
- Kitekintés: controlling gyár, controlling intelligencia központ

Egyik elterjedőben levő megoldás a negyedéves gördülő tervezésre

A gördülő tervek messzebbre „látnak”!

Éves terv T1	Q1 T1	Q2 T1	Q3 T1	Q4 T1				
1. előrejelzés		Q2 T1	Q3 T1	Q4 T1				
2. előrejelzés			Q3 T1	Q4 T1				
3. előrejelzés				Q4 T1				
Éves terv T2					Q1 T2	Q2 T2	Q3 T2	Q4 T2
1. gördülő terv	Q1 T1	Q2 T1	Q3 T1	Q4 T1	Q1 T2			
2. gördülő terv		Q2 T1	Q3 T1	Q4 T1	Q1 T2	Q2 T2		
3. gördülő terv			Q3 T1	Q4 T1	Q1 T2	Q2 T2	Q3 T2	
4. Gördülő terv				Q4 T1	Q1 T2	Q2 T2	Q3 T2	Q4 T2

Az évközi gördülő előrejelzések ugyanolyan erőforrás igényesek, mint a negyedéves gördülő tervezés.

Nincs szükség éves költségvetésre.
A gördülő tervezés 4-5 negyedévet néz a jövőbe

Nincs fix költségvetés, tervezés üzleti területenként, negyedéves átdolgozás, 5-8 negyedév előre

Kevés részletezés, kevés erőforrás, tény/tény összehasonlítás

Pontos, mert aktuálisak az adatok!

Fókuszban az elérhető célok

Negyedéves részletes terv az előző nagyvonalú terv alapján



Nagyvonalú negyedéves tervezés



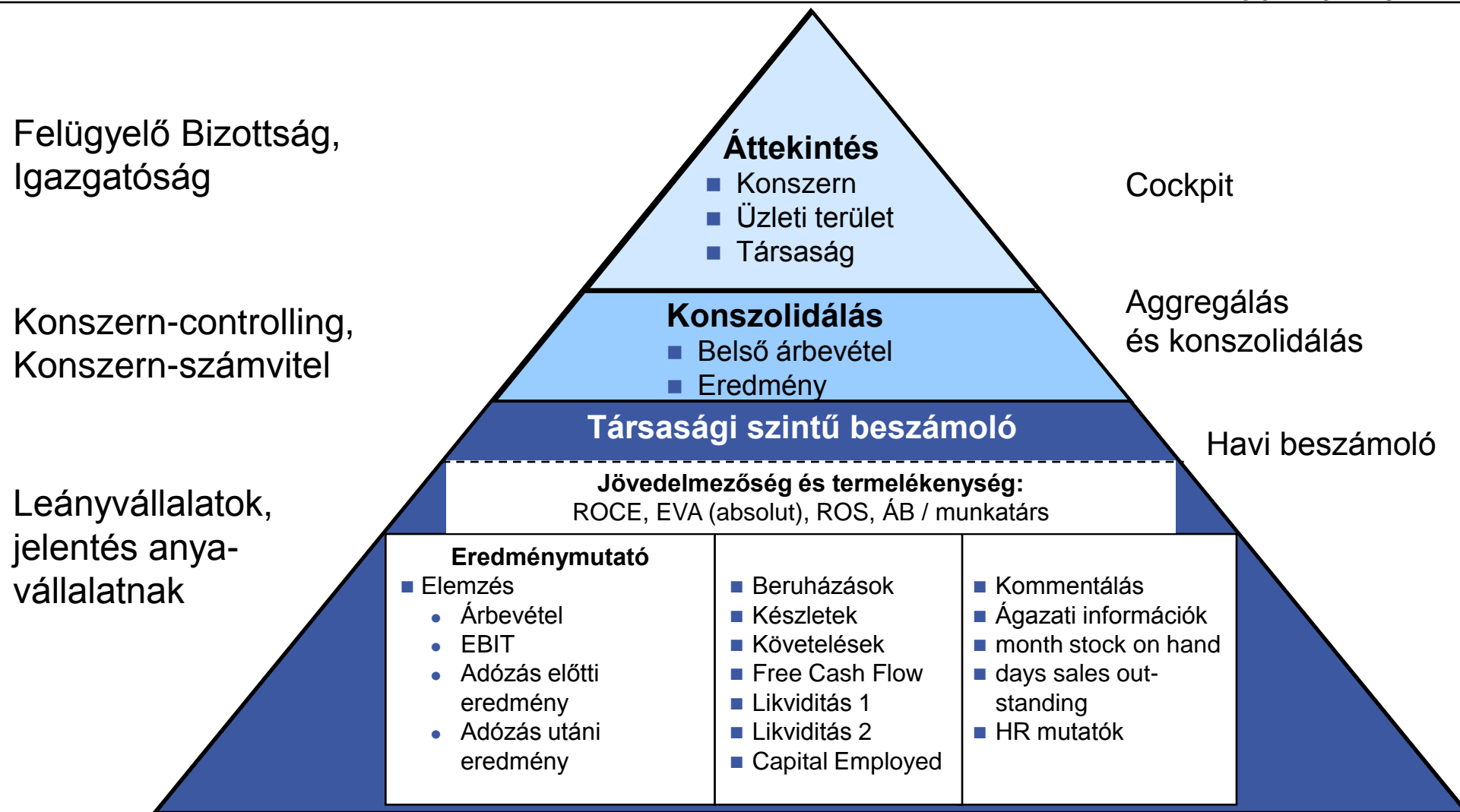
Tartalom

- Teljesítménymenedzsment lényeges elemei
- Operatív tervezés lerövidítése 1-2 hónapra
- Teljesítménycélok lebontása folyamatok és munkahelyek szintjére
- Gördülő tervezés és előrejelzés bevezetése (Advanced Budgeting)

■ Irányítási adatok csoportszintű egységesítése

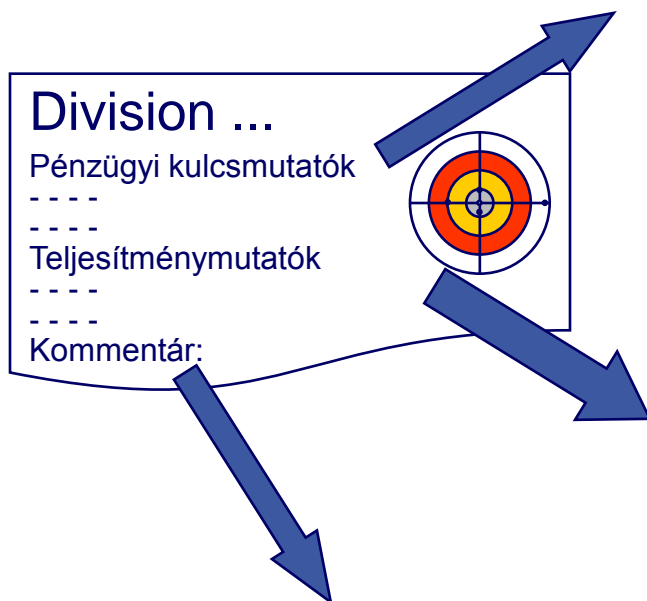
- Gyorsított zárás, management riport 5 nap alatt
- Együttműködés az elemzésben, gyors reagálás az eltérésekre
- Kitekintés: controlling gyár, controlling intelligencia központ

Megbízható adatok csoportszintű stratégiai adatmenedzsmenttel



Jogi státusztól függetlenül kell egységesíteni a jelentések adattartalmát

Jellegzetességek: pénzügyi kulcsmutatók, teljesítménymutatók, kommentárok



Pénzügyi kulcsmutatók

- Eredmény, pénzügyek, vagyoni helyzet: (z.B. WACC, Free Cashflow, ROI, likviditás)
- Szabványmutatók minden üzleti területre

Teljesítménymutatók

- Információk stratégiai intézkedésekről, projektekről
- Piaci/vevőnkénti siker divízióként
- Beszámolók évközben változhatnak

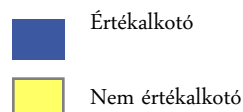
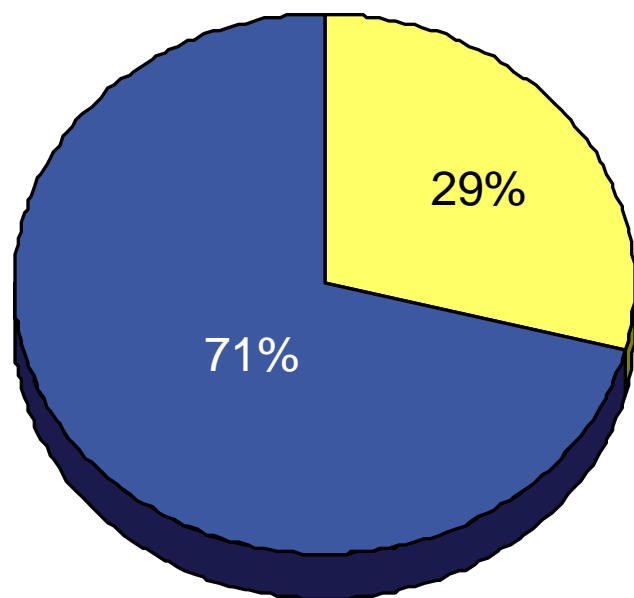
Kommentár

- Terv/tény eltérés kommentálása
- Tájékoztatás lényeges és rendkívüli eseményekről

Tartalom

- Teljesítménymenedzsment lényeges elemei
- Operatív tervezés lerövidítése 1-2 hónapra
- Teljesítménycélok lebontása folyamatok és munkahelyek szintjére
- Gördülő tervezés és előrejelzés bevezetése (Advanced Budgeting)
- Irányítási adatok csoportszintű egységesítése
- **Gyorsított zárás, management riport 5 nap alatt**
- Együttműködés az elemzésben, gyors reagálás az eltérésekre
- Kitekintés: controlling gyár, controlling intelligencia központ

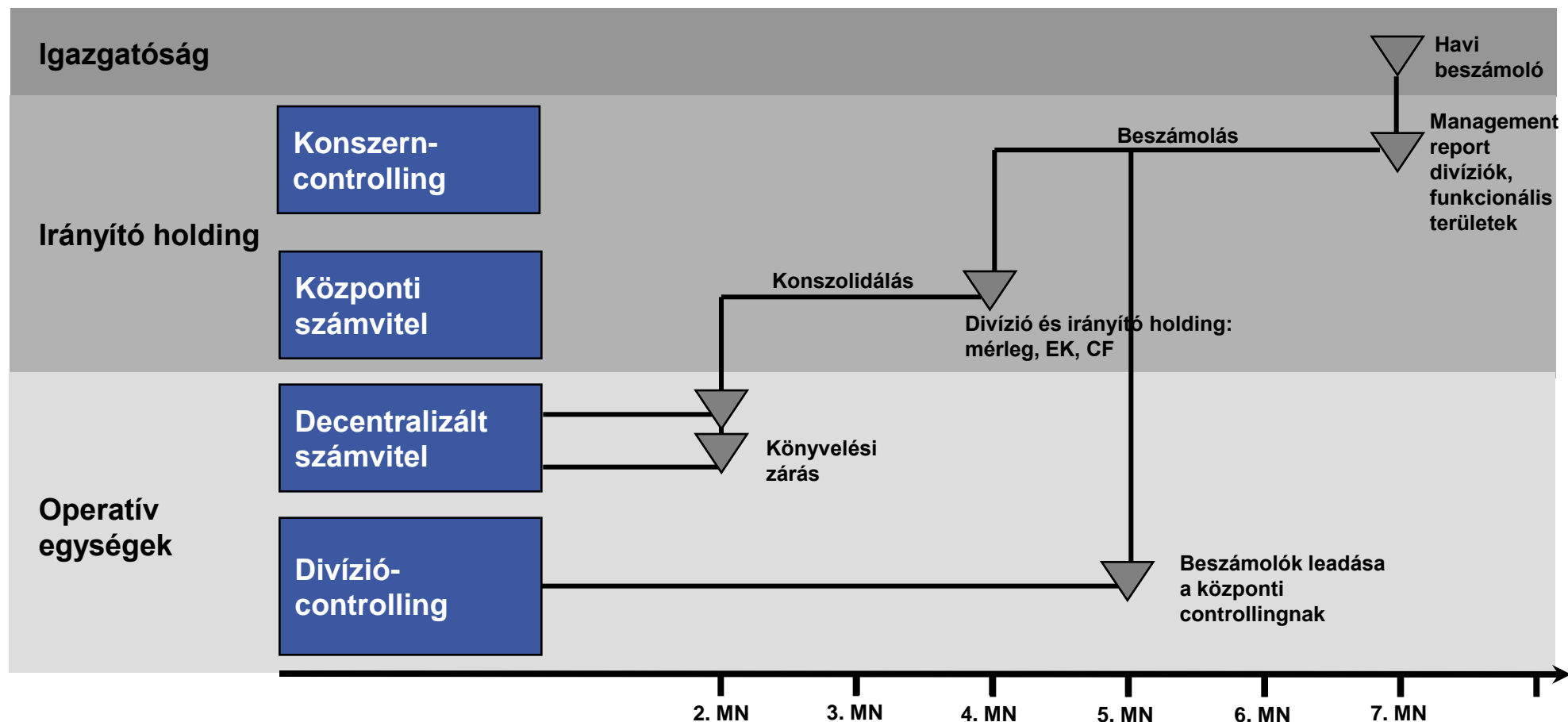
A controllerek idejük 25-35 %-át nem értékteremtő munkákra fordítják



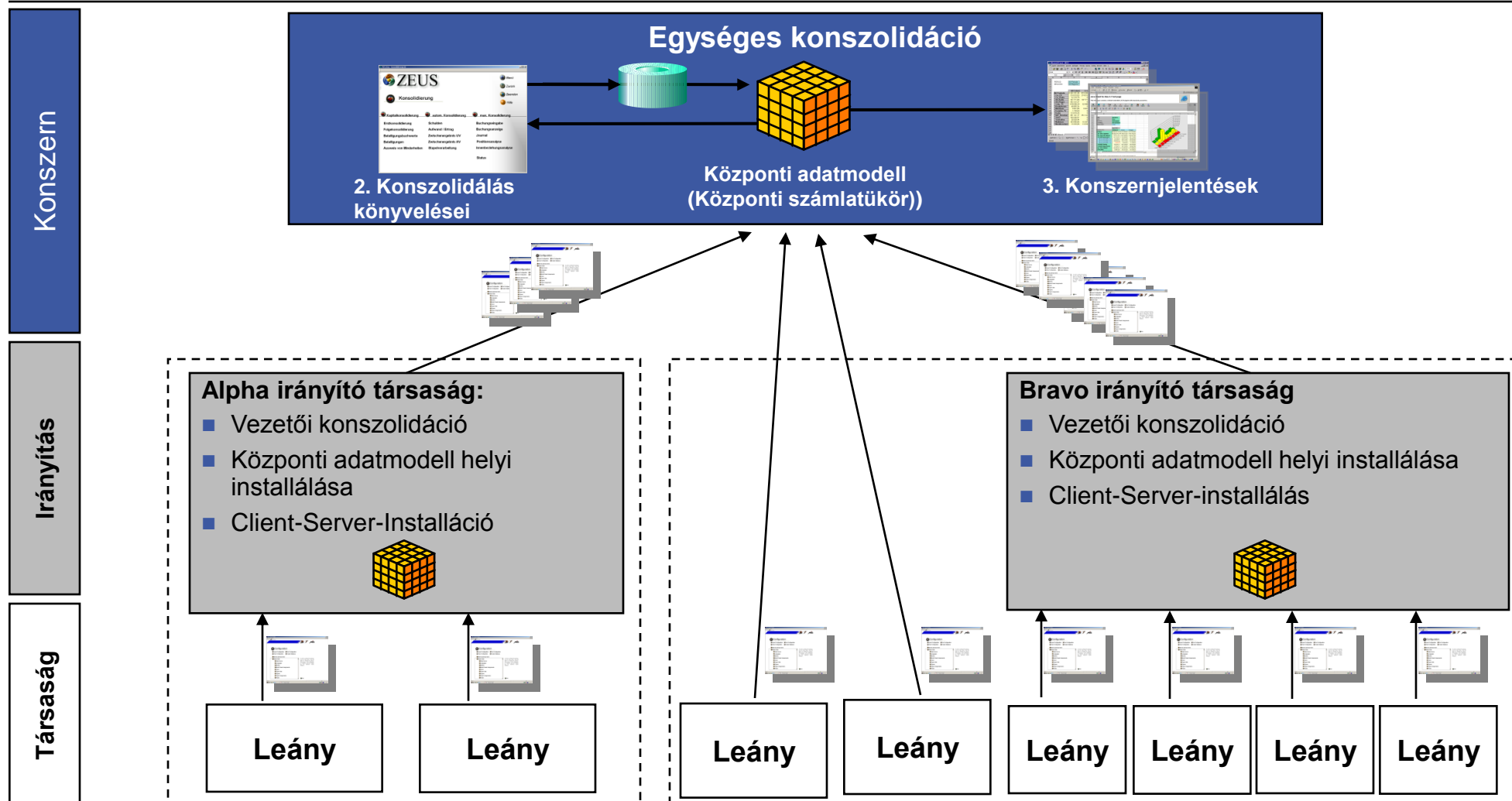
Nem értékteremtő zárási feladatok

- Kézi adatátvitel
- Adatellenőrzés
- Határidőkre figyelmeztetés
- Várakozás hiányzó adatokra
- Javítások
- Excel gondozása
- Eltérő struktúrájú információfeldolgozás okozta többletfeladatok
- Tisztázó kérdések

Egy szolgáltató cég gyorsított zárása



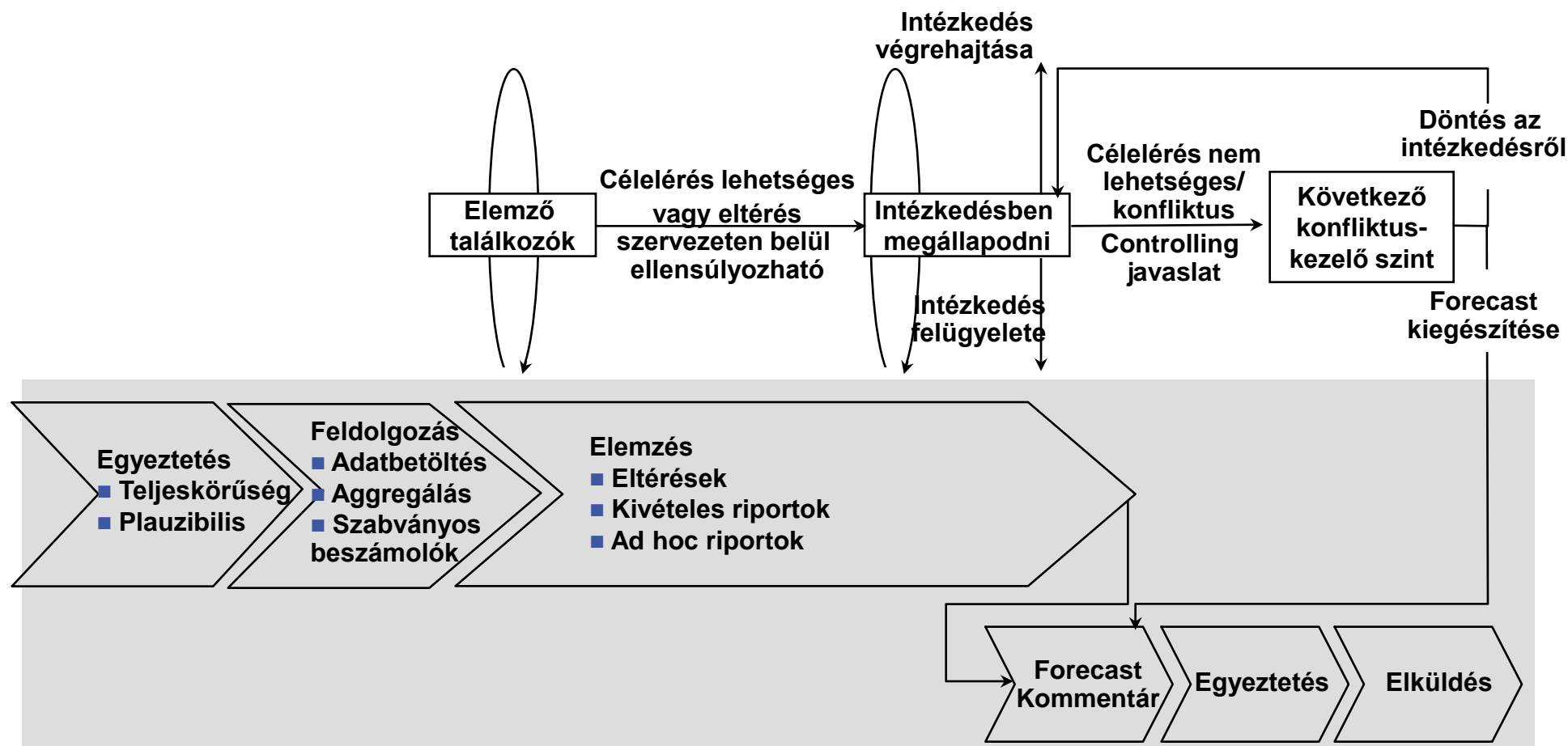
BI eszközökkel: beszámolók néhány nap alatt



Tartalom

- Teljesítménymenedzsment lényeges elemei
- Operatív tervezés lerövidítése 1-2 hónapra
- Teljesítménycélok lebontása folyamatok és munkahelyek szintjére
- Gördülő tervezés és előrejelzés bevezetése (Advanced Budgeting)
- Irányítási adatok csoportszintű egységesítése
- Gyorsított zárás, management riport 5 nap alatt
- **Együttműködés az elemzésben, gyors reagálás az eltérésekre**
- Kitekintés: controlling gyár, controlling intelligencia központ

Porsche beszámolási folyamata: beszámolás az összes érintett közreműködésével



Tartalom

- Teljesítménymenedzsment lényeges elemei
- Operatív tervezés lerövidítése 1-2 hónapra
- Teljesítménycélok lebontása folyamatok és munkahelyek szintjére
- Gördülő tervezés és előrejelzés bevezetése (Advanced Budgeting)
- Irányítási adatok csoportszintű egységesítése
- Gyorsított zárás, management riport 5 nap alatt
- Együttműködés az elemzésben, gyors reagálás az eltérésekre
- **Kitekintés: controlling gyár, controlling intelligencia központ**

A folyamatok többsége BI támogatást fog élvezni

Controlling folyamatok

Stratégiai controlling és stratégiai tervezés

Operatív tervezés és keretgazdálkodás

Management Reporting

Költségszámítás és kalkuláció

Beruházási- és projektcontrolling

Befektetések controllingja

Konzern-controlling

Funkcionális controlling

Pénzügyi és számviteli folyamatok

Vevői könyvelési folyamatok

Szállítói könyvelési folyamatok

Bérszámfejtés és útiköltség-elszámolás

Tárgyi eszköz könyvelés

Főkönyvi könyvelés, zárás, külső beszámolás

Treasury, Cash Management, banki kapcsolatok

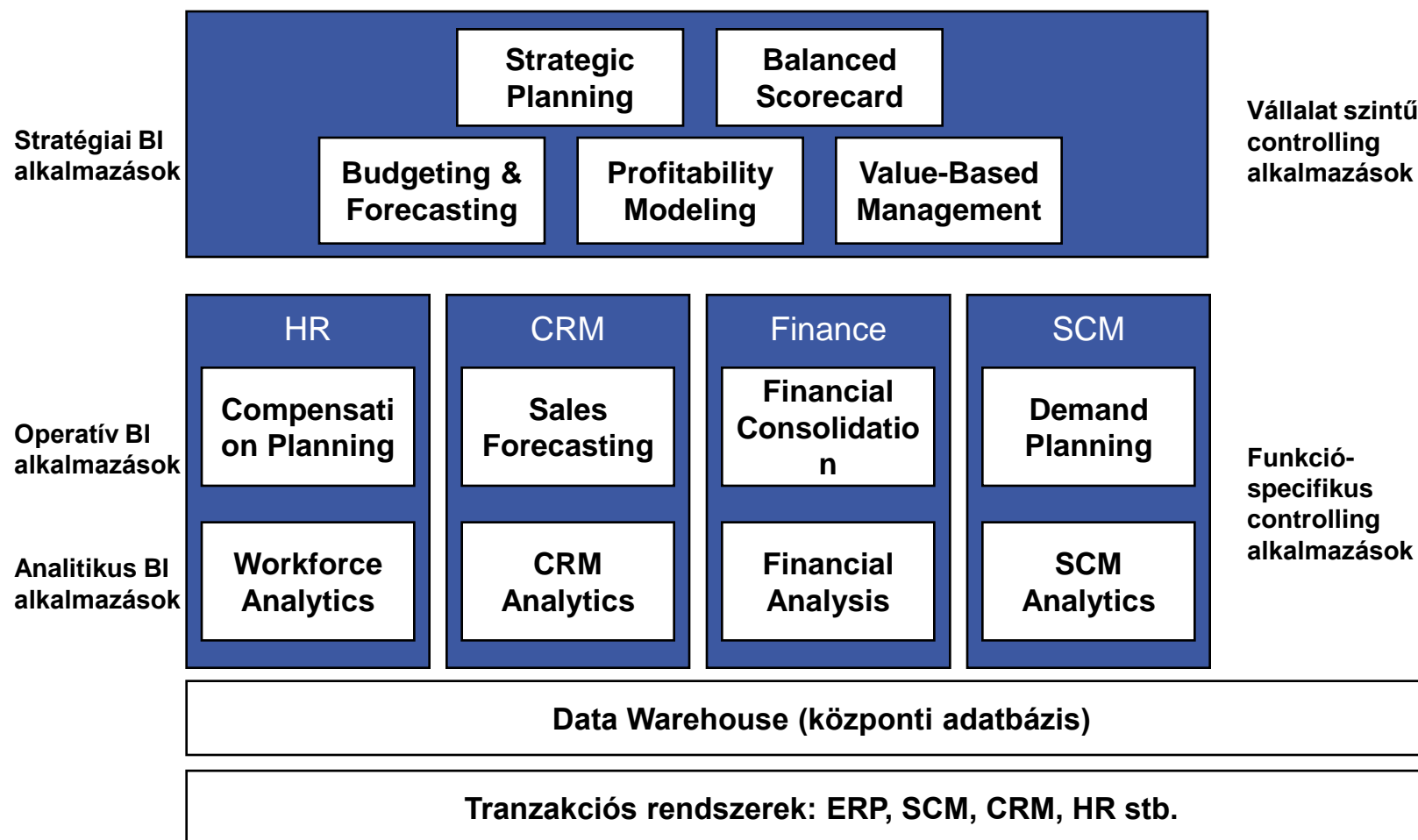
Adózás

Risiko Management, biztosítás

Módszerek gondozása és továbbfejlesztése

A pénzügyi terület vezetésének támogatása / Pénzügyi feladatok menedzselése

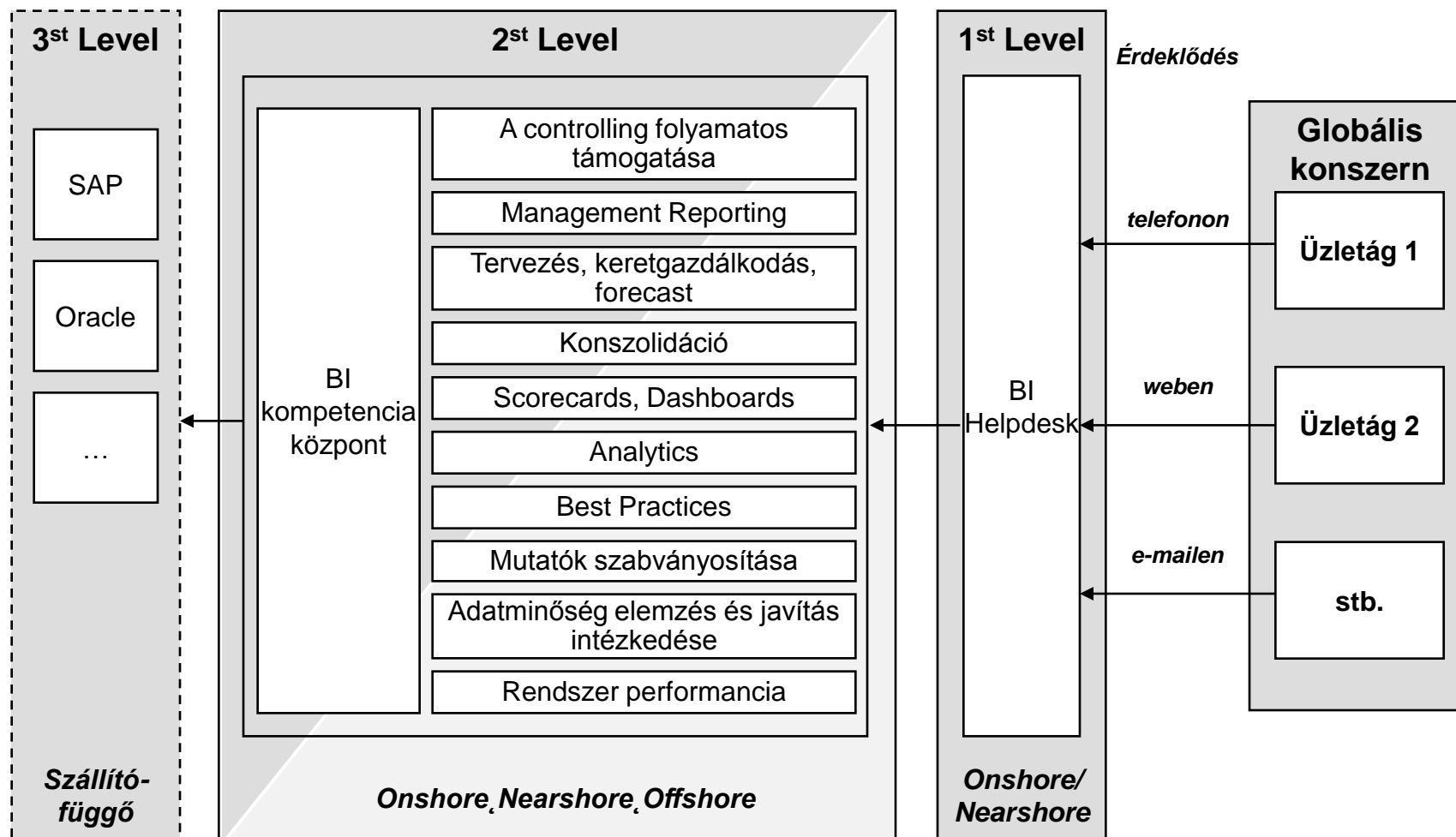
A controller üzleti intelligencia alkalmazásai (központi és decentralizált felhasználók)



Forrás: Sören Dressler/Sven Hensen; Offshoring im Controlling –eine deutsche Lösung am Beispiel von SAP BW SEM; Controlling & Management, 49. Jg. 2005, H. 1

A controlling support szervezet lehetséges felépítése

CONTROLLING AKADÉMIA



Forrás: Sören Dressler; Die Controlling-Organisation in globalen Unternehmen vor dem Hintergrund von Offshoring-Möglichkeiten; Organisation des Controlling, Haufe (2007.), 312. o.

Sok sikert kívánok a controlling intelligencia központ felépítéséhez!



CONTROLLING AKADÉMIA

IFUA Horváth & Partners Kft.

**1119 Budapest
Fehérvári út 79.**

Telefon: +36 (1) 382 8888

company@ifua.hu

www.ifua.hu

www.horvath-partners.com

