

# A menedzsment kontroll hatékony érvényesítése

A vállalatok, szervezetek irányítása során elsődleges érdek, hogy jól definiált és folyamatorientáltan megszervezett, világos kontroll rendszer teljes körűen szolgáltassa a legfelső vezetés számára azokat az információkat, amelyek a vezetői feladatok ellátását hatékonyan támogatják. A rendszerrel szemben támasztott elsődleges követelmény, hogy a szervezeti teljesítmény fejlesztését mozdítsa elő, a stratégiai tervezéstől, az operatív döntéshozatali mechanizmuson keresztül a szervezeti controllingig bezárólag.

Az általános tapasztalat az, hogy a hatékonyság növelésére tett erőfeszítések ellenére mindig találhatóak a szervezet működése során racionalizálási lehetőségek. A menedzsment kontroll a veszteségforrások felszámolásával, a tartalékok kiaknázásával közvetlenül járul hozzá az eredmények javításához.

## **Hol rejlenek a belső tartalékok? Hol folyik el a pénzünk?**

Néhány jellemző példa:

- szervezeti anomáliák (átfedések, párhuzamosságok, gazdátlan területek, hosszú átfutási és feldolgozási idők, bürokratikus szervezet, lassú döntéshozatal)
- erőforrások túlzott mértékű felhasználása (munkaerő, anyag, eszköz, energia)
- nincs összhang a rendelkezésre álló kapacitás és a terhelés között
- nem hatékony beszerzések
- nem megfelelően elkötelezett munkatársak
- nincs összhang a teljesítmény és a bérek között
- magas működési költségek
- nincs tisztánlátás a költségeket illetően
- és még lehetne sorolni.

A vezetői kontroll megszervezése egy soklépcsős folyamat eredménye, és a munka bizonyos értelemben mindig egyedi jellegű. Figyelembe kell venni ennek során többek között az egyedi igényeket és célkitűzéseket, a szervezet működési területét, méretét, a környezeti sajátosságokat

(piac, verseny, beszállítók, kormányzat), a meglévő kontroll eszközöket, mindazonáltal egy általános érvényű munkaterv felvázolható.

### Helyzetfelmérés

Korszerű vezetési ismeretek birtokában különböző módszerek segítségével próbáljuk kitapintani

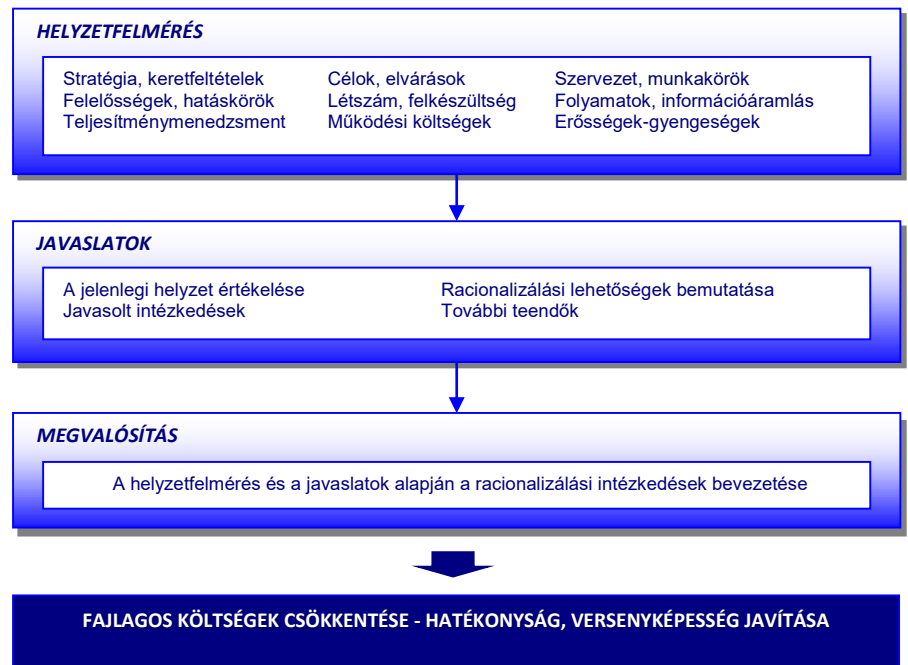
a problémákat, ezek okait, hatásait és a lehetséges megoldásokat. Már a helyzetfelmérés során a működésben rejlő problémákra koncentrálunk: hiányosságok, hibák, ellenmondások, párhuzamosságok feltárása, racionalizálási lehetőségek azonosítása. Külön választjuk a belső és a külső problémákat, hogy az eredmények elérése érdekében azon kihívásokra koncentráljunk, amelyekre közvetlen ráhatást gyakorolhatunk.

A helyzetfelmérés keretében az adatgyűjtés interjúk, kérdőívek, meetingek, riportok formájában történhet. Cél többek között a stratégia, folyamatok, létszám, humán kompetenciák, technológia, költségek áttekintése.

A teljesség igénye nélkül az egyes vizsgálat alá vonható tényezők kapcsán a következő mélységű adatgyűjtés lefolytatása szükséges:

#### Termékek/piacok

- a vállalat egyedi termékeinek száma
- célpiaconok száma
- a vállalat meghatározó vevőinek száma
- a sztenderd termékek és a speciális, egyedi termékek részesedése a teljes forgalomból
- a sztenderd termékek és az egyedi termékek teljes előállítási költsége éves szinten
- az értékesítésre vonatkozó sztenderdek, előírások számossága, változékonysága
- versenytársak száma



- kereslet-kínálat viszonyai
- termékek megkülönböztethetősége
- helyettesítő termékek száma
- alkalmazott marketing technikák homogenitása iparági szinten

### ***Technológia***

- technológia jellege folyamatos, nagysorozat, kisorsozat, vagy egyedi gyártás
- termékösszetevők/alapanyagok száma
- meghatározó szállítók száma
- előállítási munkafolyamatok száma
- a technológiai sztenderdek, előírások számossága, változékonysága
- a rendelésre és a készletre gyártott termékek részesedése a teljes forgalomból
- a rendelésre, és a készletre gyártott termékek teljes előállítási költsége éves szinten
- új eszközök/módszerek száma éves szinten
- az alkalmazott technológia homogenitása iparági szinten

### ***Létszám***

- fizikai-szellemi alkalmazottak aránya (hivatalos besorolás szerint)
- termelésben dolgozók - kiszolgáló egységekben dolgozók - központban dolgozók száma
- vezetők száma
- vezetők végzettsége
- a különböző típusú bérezési eljárások megoszlása a teljes bértömegeből való részesedés, valamint az ilyen módon bérezett alkalmazottak száma alapján
- munkaszerződések átlagos időtartama
- a vállalatnál eltöltött átlagos idő a vezetőket és a beosztottakat tekintve

### ***Humán erőforrás és felelősségek***

- fluktuáció mértéke
- a bérrendszer belső igazságossága és külső versenyképessége túl- és alulfizetett munkakörök azonosítása
- fix és teljesítményalapú bérelemek aránya
- személyzetfejlesztési programok működési tapasztalatai karrier és utánpótlás rendszerek
- teljesítményértékelési és képzési rendszerek miként kapcsolódnak össze a szervezeti funkciók ellátására mennyi munkakör szerveződött munkakörökben foglalt feladatok szintjének módszertani azonosítása a kulcsmunkakörök száma
- a kulcsmunkakör kompetencia szintje
- a termelő egységek - kiszolgáló egységek - központi egységek vezetőinek hatásköre
- az alkalmazott felelősségi egység típusok

- az egyes felelősségi egységek vezetőinek a hierarchiában elfoglalt helye
- a felsővezetés összetétele
- a felsővezetés hatásköre

### ***Költség- és teljesítményszámítási rendszer***

- költség hely típusok: berendezés, üzem, tevékenység,
- az egyes költséghelyek megfeleltethetők-e egyértelműen a szervezeti egységeknek
- az alkalmazott vetítési módszer
- milyen módszert alkalmaznak a belső teljesítményátadások elszámolásában
- transzferárak, árképzés
- a költségviselők jellege: termék, projekt, rendelés, egyéb
- a költségviselők egyedi és általános költségének aránya az előállítási költségen belül
- a költségviselői számításban alkalmazott vetítési alapok
- az árkalkulációval kapcsolatos feladat- és határok jellege
- a számvitel és a kontrolling azonos, vagy különböző adatokra támaszkodik a költség- és

### ***Tervezési rendszer***

- milyen adatokra támaszkodnak a vállalati stratégiából
- milyen adatokra támaszkodnak az üzleti tervből
- a stratégia felülvizsgálatának gyakorisága
- a stratégiaalkotással kapcsolatos feladat- és hatáskörmegosztás
- az üzleti tervezéssel kapcsolatos feladat- és hatáskörmegosztás
- melyek az operatív kerettervezés kiinduló adatai
- az operatív kerettervezés egységei
- az operatív kerettervezés időhorizontja
- fedezeti szintek száma
- a tervezés során alkalmazott normák/sztenderdek eredete, felülvizsgálatának gyakorisága
- az operatív kerettervezéssel kapcsolatos feladat- és hatáskörmegosztás
- terv variánsok száma, készítésének gyakorisága, tartalma

### ***Döntéstámogatás***

- alkalmazott gazdaságossági számítások
- a gazdaságossági számítások készítésének gyakorisága
- a gazdaságossági számításokhoz alkalmazott információ eredete
- a gazdaságossági számításokkal kapcsolatos feladat- és hatáskörmegosztás

### ***Beszámolási rendszer***

- a beszámolás egységei
- a beszámolás időhorizontja
- az operatív kerettervek és a beszámolók egyezősége
- a számítások gyakorisága
- számított mutatók
- az egyes mutatók számításának gyakorisága nem pénzben kifejezett mutatók száma
- beszámoló típusok száma
- a külső környezetre vonatkozó információk jellege, eredete, a beszámolóknak való megjelenítésének gyakorisága
- a beszámolók készítésével kapcsolatos feladat- és hatáskör rendszer

### ***Teljesítményértékelés***

- számított eltérések
- az egyes felelősségi egységek teljesítménye elszámolásának alapja
- a beszámolóknak kimutatott teljesítmények és a premizálás kapcsolata

### ***Kontrolling***

- kontrolling tevékenységet végzők száma
- kontrolling területen dolgozók száma
- a kontrolling munkamegosztásban betöltött szerepe
- a kontrolling tevékenység szervezeti elrendezése
- a kontrolling vezető közvetlen felettese
- a kontrolling vezető elhelyezkedése a hierarchiában
- a kontrolling vezető szervezeti kapcsolata a többi gazdasági terület vezetőivel
- a kontrolling rendszer és annak architektúrája, moduljai, riportjai

### ***Intézkedés terv kidolgozása***

Beavatkozási területek számbavétele, a prioritások és elvárások definiálása, a folyamatok leírása,  
munka- és költségterv (résztevők, felelősök, határidők).

## **Menedzsment audit és diagnosztikai javaslat**

Vállalat működtetéséhez szükséges mérési rendszer leírása, a metrikus és szöveges teljesítménymutatók számbavétele. A hatékony szervezet-irányítást megalapozó döntési-hatásköri szabályozás elkészítése, vállalati Szervezeti és Működési Szabályzat kidolgozása. A mért eredmények felhasználási rendszerének meghatározása. A felelősségi rendszer újraszervezése, a tartalmi kritériumok megfogalmazása.

A szükséges tennivalókat jól áttekinthető projektekbe szervezve prioritásokat állítunk fel, ahol a gyors eredménnyel kecsegtető témákra koncentrálnak. A konkrét tennivalók előtt a racionalizálási javaslatokat megvitatjuk a döntéshozókkal.

## **Az újradefiniált menedzsment audit kívánalmi szerint a szervezeti működés finomhangolása**

A menedzsment döntések és ez által a szervezeti hatékonyság javítását célzó intézkedések bevezetésére tanácsadóink szakmai és módszertani támogatást nyújtanak. Szerepvállalásunk a kidolgozás szakszerűségét és a kitűzött célok elérését biztosító felügyelettel kezdődően egészen a projektek konkrét megvalósításáig terjed. Hatékonyságnövelő programunk segítségével jelentős mértékben fokozható a hatékonyság és a versenyképesség.

### **Technológia - és termékkonceptió**

Kiértékelés, tervkonceptió kidolgozás, tervezési célrendszer, feladatpontosítás, funkcióstruktúra.

### **Marketing és értékesítési stratégia felülvizsgálata**

Piac- és versenyelemzés, árazási rendszer felülvizsgálata, üzleti modell, rövid- és hosszú távú értékesítési tervek kidolgozása. A vállalati arculat, márká-stratégiák fejlesztése, a marketing- kommunikációs tevékenységek optimalizálása.

### **Folyamatok átszervezése**

A szervezeti folyamatok áttekintése, megszervezése, BPR, átfedések, párhuzamosságok feltárása, feladatok lehatárolása, döntési szintek meghatározása, célok, felelőségek összehangolása. Folyamat- és funkció katalógus kidolgozása.

### **Szervezeti koncepció kialakítása**

Szervezeti diagnosztika, szervezeti feladatok, hatáskörök szabályozása, döntési szintek és kompetenciák szabályozása, az új szervezeti kontrollinghoz jobban illeszkedő szervezeti modell kialakítása. A különböző szakterületek céljainak, egymás közötti együttműködésének meghatározására, a munkaköri szerepek tisztázása, az elvárásokat rögzítő munkaköri specifikáció kidolgozása, az indokolt létszám meghatározása a tevékenységek elemzése a működési költségek felülvizsgálata alapján.

### **Költségracionalizálás**

A költségek átláthatóságának megteremtésével a működésben rejlő gazdaságtalanságok feltárása, racionalizálási lehetőségek számbavétele, költséghelyek átalakítása, költségtervezés. Az outsourcing lehetőségek feltárása.

## Várható eredmények

A hatékony menedzsment kontroll program által indukált teljesítményjavulásnak hosszú távon sokféle vetülete lehetséges, így például:

- A vállalati versenyképesség javul
- Az erőforrások kihasználása hatékonyabbá válik (munkaerő, anyag, eszköz, energia)
- A belső és külső az információáramlás gyorsabbá és pontosabbá válik
- A vállalatműködés nyilvánossága erősödik, ez a tényező különösen a közsféra szereplői körében tekinthető prioritásnak
- A vállalati célok, feladatok és eszközrendszer egyensúlyba kerülnek
- A vállalati kultúra könnyebben formálható
- Szervezeti változások, összevonások zökkenő mentesebben valósíthatóak meg
- A vezetői gondolkodás formálható
- Mindezek eredőjeként a vállalatok cégértéke növekszik

## Információ

A felméréssel kapcsolatos bármilyen kérdéssel, kérjük keresse munkatársunkat az alábbi elérhetőségeken:

**Kolbe Tamás**  
**+3620 329 2651**  
**tamas.kolbe@larskol.hu**

## Miért a LARSKOL-t válassza partnerének?

Csak néhány érv, amely a választását megkönnyíti és elkötelezettségét megerősíti irányunkban. Mindazonáltal tudjuk, hogy a hangzatos jelmondatokat igazán csak az elvégzett munkánk minősége fogja tartalommal feltölteni. Ön akkor lesz elégedett, ha együttműködésünk révén valóban új vagy többlet értékeket tudunk vállalatánál megjeleníteni.

- sokéves tanácsadói gyakorlat, széles spektrum
- cégvezetői tapasztalat
- nemzetközileg bevált módszerek
- helyi piacismeret
- függetlenség
- rugalmasság
- az ügyfél üzleti érdekeinek maximális figyelembevétele
- a költséghatékony működés miatt kedvező tanácsadási díjak

Szolgáltatásainkkal kapcsolatos bármilyen kérdésével várják munkatársaink az alábbi elérhetőségeken:

LARSKOL TANÁCSADÓ KFT.  
1165 BUDAPEST, FARKASFA U. 21.  
+3620 329 2651  
email: [info@larskol.hu](mailto:info@larskol.hu)  
web: [www.larskol.hu](http://www.larskol.hu)