



# Alapvetés

Internationaler Controller Verein (ICV)  
International Group of Controlling (IGC)

# A controlling kulcselemei – az ICV és az IGC értelmezésében

## Az állásfoglalás megírását motiváló tényezők

A controlling a német nyelvterületen működő vállalatok egyik fontos sikertényezője. Ennek ellenére sokszor nem teljesen egyértelmű, hogy valójában mit is takar ez a fogalom. Jelen állásfoglalás elkészítésének legfőbb célja ezért az volt, hogy rögzítse a controlling és a controlleri szerepkör értelmezésének legújabb megközelítését, az Internationaler Controller Verein (ICV) és az International Group of Controlling (IGC) álláspontját.

Kiindulási alapként a controlling Albrecht Deyhle által megfogalmazott értelmezését használjuk. Deyhle szerint a controlling fogalma három lényeges jellemzőt foglal magában: a célorientált irányítást, a controller és a vállalatvezető folyamatos együttműködését, valamint az analitikus módszerek és a soft (puha) tényezők együttes alkalmazását. A controlling központi gondolatkörének lefektetése óta a gyakorlat jelentős mértékben kiszélesítette, átformálta és továbbfejlesztette a controlling terjedelmét. A változás napjainkban főleg a bővülő feladatok (stratégia, kockázatkezelés, fenntarthatóság), a jövőorientáltság (pl.: korai figyelmeztető rendszer), illetve a controller átalakuló szerepe (proaktivitás, közös felelősségvállalás) mentén tapasztalható. Emellett – legalábbis a nagyobb vállalatoknál – egyre nagyobb jelentőségre tesz szert a controlling területet egységesen, "controlleri közösség"-ként (controller community) kezelő szemlélet.

Jelen tanulmány az Albrecht Deyhle által megfogalmazott gondolatokat veszi alapul, melyeket – az imént említett, a gyakorlatban gyökerező változások, illetve a controlling tudományos irányultságú megközelítésének együttes tekintetbe vételével - megkísérel újraértelmezni.

## A controlling fogalma

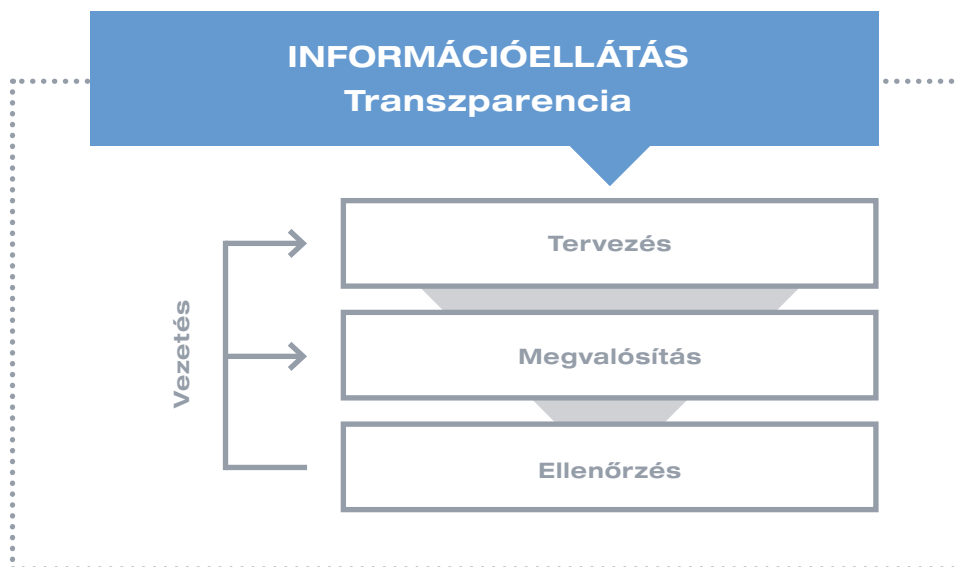
A controlling irányítási tevékenység, ami azt jelenti, hogy a döntéseket a célokból kiindulva, az általuk eredményezett hatás függvényében hozzák meg.

Ennek következtében a controllingban a tervezési és kalkulációs („calculative practices“), valamint az ellenőrzési és irányítási tevékenységek központi szerepet kapnak. Ez egyaránt érvényes minden egyes vezetői döntésre, illetve a vállalatok vezetésére általában is (vállalatirányítás).

Utóbbi esetében lényeges szempont, hogy biztosítani kell az információellátási, tervezési és ellenőrzési folyamatok összehangolt működését a vállalatirányítás keretében:

- 1) a stratégiaalkotás és tervezés keretében történő döntéshozatal során definiálásra kerülnek a vállalati célok és az azok eléréséhez szükséges eszközök. A jövővel való foglalkozás abban segít, hogy úrrá legyünk azokon a helyzeteken, amikor a dolgok másképp alakulnak, mint ahogy terveztük.
- 2) a kontrollfolyamatok keretében azt vizsgáljuk meg, hogy teljesültek-e a kitűzött célok – és ha nem, mik voltak az okok. Az így nyert tapasztalatokat időben fel kell használni, hogy ellenintézkedéseket tegyünk, illetve hogy a végrehajtást és a tervezési folyamatokat javítsuk.
- 3) a tervezés és kontroll együttesen határokat szabnak a vállalaton belül az egyes különálló szervezeti egységeknek, ezáltal lehetővé téve a decentralizált működést és az egyedi kezdeményezéseket.
- 4) az irányítási folyamat komplexitása miatt lényeges, hogy a controlling szemléletmódját minden munkatárs elsajátítsa.

1. ábra:  
Irányítási ciklus

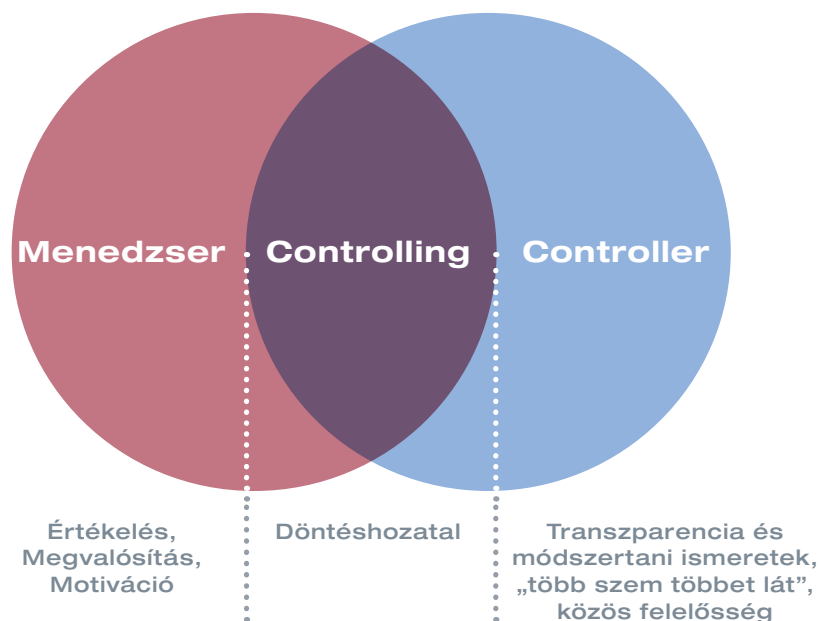


A controllingnak minden olyan esetben szerepe kell legyen, amikor valamilyen elérendő célról van szó. Következésképpen a controlling nem csak a nyereségorientált vállalatoknál, hanem a non-profit szektorban és a közszférában is releváns – azzal a különbséggel, hogy a célok, és ebből kifolyólag az eredmények eltérő sajátosságokat mutatnak.

Emellett a controllingfolyamat alapjául szolgáló, a célokból kiinduló szemlélet egy olyan hosszútávú, átfogó nézőpont kialakítását követeli meg, mely a célelérés fenntarthatóságára fókuszál. Ennek megfelelően mind a pénzügyi és nem pénzügyi szempontok, mind a vállalat-irányítás összes releváns érintettje (stakeholderek) nagy jelentőséggel bírnak – hogy hogyan támogatják (kvázi eszközként) a hosszútávú siker elérését.

A célokból kiinduló megközelítés, illetve a célokra gyakorolt hatás alapján történő döntéshozatal a racionális vállalatirányítás magja, és minden vezető elengedhetetlen feladata. Ebből kifolyólag a controlling nem kizárólag a controller, vagy más, vezetőket támogató specialista feladatkörére korlátozódó tevékenység. Controlling nem létezhet a menedzsment, a vállalatvezetés nélkül. A controlling ugyanakkor olyan fontos és komplex, hogy célszerű, ha a vállalatvezetők támogatást kapnak ebben. Ezen támogatás jelentős részét a controllerek nyújtják. Így a controllinghoz a menedzser és a controller együttműködésére van szükség – mint ahogyan az lentebb, Albrecht Deyhle klasszikus metszeti ábráján látható. Még ha nem is feleltethető meg minden vállalatvezető a Deyhle által feltételezett, jellemzően „intuitív módon” döntést hozó menedzser képének, minden vezető profitálhat abból, ha egy, a munkáját kiegészítő partner időnként rámutat erősségeire és gyengeségeire.

2. ábra: Metszeti ábra  
(Albrecht Deyhle nyomán)



## A controller vezetéstámogató szerepe

A controllerek különféle módon támogathatják a vállalatvezetőket. Terhet vehetnek le a vezetők válláról azáltal, hogy bizonyos feladatokat (pl.: a tervezési folyamat megszervezése, információk rendelkezésre bocsátása) saját maguk végzik el. Kiegészíthetik a vezetőket azáltal, hogy a teamekben üzemgazdasági szakértőként működnek. Korlátozhatják őket abban, hogy gazdaságilag nem megtérülő, egyéni vagy a területi érdekeket előnyben részesítő döntéseket hozzanak. A controllerek ezekkel a különböző tevékenységekkel arra töreksznek, hogy a vállalatirányítás racionális alapjait biztosítsák. Ugyanakkor az is lényeges, hogy ez a támogatás minden vezető számára „testre szabottan”, egyedileg, ne pedig sémák szerint történjen, figyelembe

véve a vezetők eltérő üzemgazdasági tudását, eltérő preferenciáit és eltérő tapasztalatait. A controllerek a vezetőket átfogó módon támogatják, azaz a controller és a menedzser közötti interakció alapvetően a vezetői feladatok összességére vonatkozik. Mivel minden vezetői cselekvésnek vannak gazdasági hatásai, azok közül néhányat kizárni, „vakfolt“-ként kezelni nem lenne racionális. A controller feladata jóval túlterjed a pusztá számadatokon: motivációs és ösztönzési szempontokat éppúgy napirendre kell vennie, mint a vállalati stratégiát, a szervezetet és a szervezeti kultúrát illető kérdéseket. A vezetés támogatását tehát szélességében öleli fel a controller, és éppen ez a szélesség az, aminek terjedelme jelentősen növekedett az elmúlt években - a „vezetők átfogó támogatójának“ képében csúcsonodva ki, amit a „menedzsment partnere“, vagy „business partner“ elnevezéssel szoktak kifejezni.

3. ábra: A vállalatvezetés támogatása a controlleri funkción keresztül (Weber/Schäffer alapján)



A controller és a vállalatvezető business partneri együttműködésének „azonos szemmagasságban” kell megvalósulnia. Ugyan elsősorban a menedzserek véleménye irányadó a döntés szempontjából, napjainkban már a controllig szakemberek is felelősséget vállalnak a kitűzött célok teljesítését illetően. Ezáltal a controllerek, ahelyett, hogy passzívan várnák a vállalatvezetők utasításait, azok proaktív, kiegészítő partnereiként kell tevékenykedjenek. Ez a mindennapos, rutinszerű feladatokra és a nagy újdonságtartalmú fejlesztésekre – például az értékorientáltság vagy a fenntarthatóság vállalati irányításban történő meghonosítása – egyaránt igaz. Az ehhez hasonló témák felismerése és előmozdítása a business partneri szerepkör egyik központi eleme. Emellett egyre inkább jelentőségre tesz szert a controller azon kettős funkciója, hogy egyrészt aktívan, saját ötleteinek hozzáadásával részt vegyen a vezetési folyamatban, másrészt pedig betöltse azt a korlátozó szerepet, mellyel a vállalati érdekek őrzőjeként egy kritikai ellenpontot képez („involvement“ vs. „independence“). A controllernek képesnek kell lennie arra, hogy egy időben két lovat üljön meg.

## A vezetési tevékenység támogatásának lényeges tartalmi kérdései

Tartalmi szempontból a controller munkája során azokra a fő területekre koncentrálni kell, amelyekre az International Group of Controlling (IGC) a controlleri jövőképben, illetve controlling folyamatmodellben megfogalmazott.

A controller mindenekelőtt a gazdasági transzparencia megteremtéséért felelős. Ehhez azonban nemcsak az irányításhoz szükséges számokról, hanem azok megfelelő kommunikálásáról is gondoskodni kell. A számok pusztán leszállítása a vezetők számára nem elegendő. A controllernek meg kell bizonyosodnia afelől, hogy az információkat a vezetők jól értelmezték és azokat megfelelő módon alkalmazzák a döntéshozatal folyamán. Ezáltal a controlling szakemberek a gazdasági mutatók őrei („az igazság egyetlen forrása“), illetve a számokhoz kapcsolódó minőség és jelentéstartalom felelősei is egyben.

A controllerek jelentős mértékben hozzájárulnak a célorientált, racionális alapokon nyugvó vállalatvezetéshez. A tervezési folyamat során két fő feladatuk van: egyrészt magának a tervezési folyamatnak a menedzselése (a folyamat megtervezésétől az eredmények dokumentálásáig), másrészt a tervezés tartalmi kérdéseiben való közreműködés; a tervek előkészítésétől kezdve azok kritikai szemléletű átbeszéléseig, revíziójáig. Különösen nagy kihívást jelent az egyeztetés a folyamatban részt vevő különböző vállalati területek, illetve az azokért felelős vezetők, valamint a tervezési szintek között – a stratégiai- és középtávú tervezéstől kezdődően, a beruházási terv megalkotásán át a kerettervezésig. Különböző feladatokkal szembesülnek a controlling szakemberek az ellenőrzési funkciót tekintve is: ez a terv- és tényadatok eltéréseinek kommunikációjától egészen a megszüntetésük biztosításáig tart.

A controllerek a vállalatirányítás eszközeinek megfelelő kialakításáért, alkalmazásuk összehangjáért, valamint az eszköztár továbbfejlesztéséért is felelősek. Ebben az értelemben a controllerek olyan komplex, elemzői képességeket igénylő, igényes menedzsmentfeladatokat végeznek, melyek teljesítésére a vállalatvezetőknek legtöbbször nincs ideje és szakmai kompetenciája.

Az eddigiekben említett, folyamatosan elvégzendők mellett a controllerek egyre gyakrabban találkoznak olyan eseti feladatokkal, amelyek egyedi döntésekhez, illetve projektekkel kapcsolatos tanácsadáshoz kapcsolódnak. Ezek a legkülönbözőbb témaköröket érintik, a piaci elemzésektől kezdve egészen az új üzleti folyamatok implementációjáig. A controllerek ezekben az esetekben is a gazdasági transzparencia, illetve az egyedi döntések gazdasági racionalitásának biztosítására törekcsenek, a vállalati célokhoz igazodóan.

A vezetés támogatásának említett összes területén fontos a tevékenységek jövőorientáltsága. A múltat visszatekintő kérdések nem sokat segítenek, hiszen a controlling arra kell keresse a választ, hogy mit kellene a jövőben tenni mind a tervezés, mind pedig az ellenőrzés során.

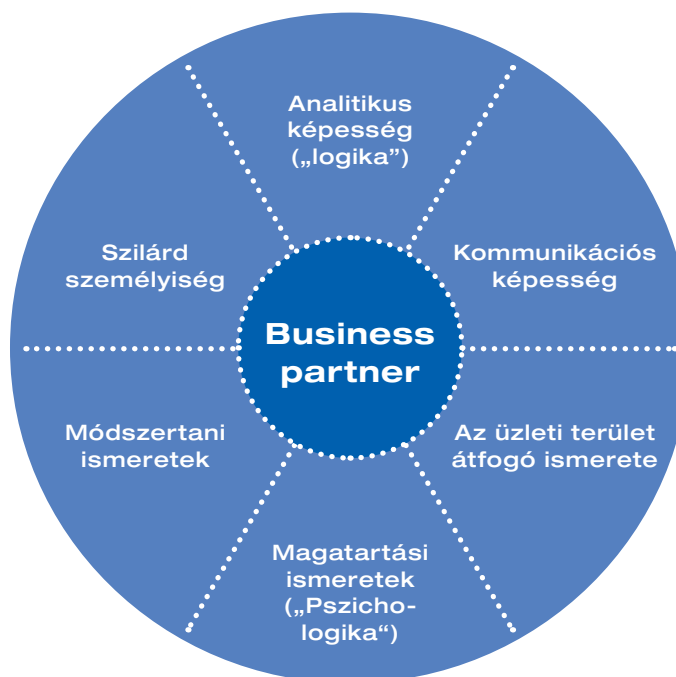
Ahogy a jövőt egyre inkább a bizonytalanság és volatilitás jellemzi, a controllerek business partneri szerepére egyre inkább érvényesek a következő megállapítások:

- 1) A controlling eszköztárát méginkább a volatilis környezethez kell igazítani: a korai előrejelzést biztosító indikátorok, a prognózisok és különösen a gördülő előrejelzések, a kockázati cockpit-ek, valamint a sztochasztikus elemzések alkalmazása különösen fontos szerepet játszik.
- 2) A controlling- és irányítási rendszereket minél karcsúbbá, egyúttal rugalmasabbá kell tenni: ehhez meg kell határozni a tervezés és kerettervezés részletezettségét (behatolási mélységét) korlátok között kell tartani, valamint az irányítási mutatószámokat szorosan a stratégiai célokhoz kell kötni.
- 3) Elő kell mozdítani a strukturális költségek rugalmasabbá tételét, illetve növelni kell az alapul szolgáló üzleti modellek rugalmasságát.

## A controllerrel szembeni követelmények

Ha a controlling szakemberek átfogóan kívánják támogatni a vállalatvezetőket, képességek széles skálájával kell rendelkezniük, melyek alapvetően hat lényeges kompetenciát érintenek. Ezek a képességek már Albrecht Deyhle klasszikus megközelítésében is megfogalmazásra kerültek, azonban egy business partner szerepkört betöltő controller számára még nagyobb jelentőségre tettek szert:

4. ábra: A controllerek legfontosabb kompetenciái



- 1) A controlling szakembereknek megfelelő analitikus képességekkel kell rendelkezniük. Az elképzelések számok nyelvére történő lefordításától az összetett tervek értelmezésén át a fellépő terv-tény eltérések okainak elemzéséig számos helyzet teheti próbára a controllerek elemzési képességeit. Különösen fontos ez a képesség az intuitív vezetőkkel való együttműködés során.
- 2) Elengedhetetlen, hogy a controllerek az értékelési és vállalatirányítási eszköztár teljes spektrumát ismerjék, illetve azokat alkalmazni is képesek legyenek. Ez egyaránt érvényes az egyes eszközökre külön-külön, valamint azok együttes hatásának ismeretére.
- 3) A controllerek képesek kell legyenek megfelelően kommunikálni. „Hangok nélkül nincs zene” – aki nem képes üzenetét megfelelően eljuttatni az érintettekhez, elbukik.
- 4) A controllereknek fel kell mérniük a vezetőket – ez vonatkozik szakmai képességeikre és preferenciáikra, illetve beállítódásukra egyaránt. Ehhez azonban nem elegendők az analitikus képességek - a „logika és pszicho-logika (pszichológia)” együttes alkalmazására van szükség.
- 5) Aki a vállalatvezetőket azonos szemmagasságban, partnerként kívánja támogatni, kellőképp kell ismerje a hozzájuk tartozó üzleti területeket. Egy bizonyos terület vezetési feladatainak ismeretéhez ismernünk kell magát az üzletet, az üzlet működését - ellenkező esetben a számok tartalom nélküliek, „vérszegények” lesznek.
- 6) Végezetül a controllernek állóképességre van szüksége. A partneri szerep ellenére semlegesnek kell lennie az egyes vezetőkkel szemben, konfliktusok esetén pedig elveihez hűnek kell maradnia. Ezen kívül több vezető koordinálása során képesnek kell lennie a döntőbíró szerep vállalására, a szerephez tartozó etosz megőrzésére.

## A controller mint csapatjátékos

Egy controller egyedül nem képes ellátni a feladatait, azokat csak más vállalatirányítást támogató funkciókkal (pl.: számvitel) együttműködve valósíthatja meg, beleértve más controllereket is. A többi vállalatirányítást támogató funkcióval szoros együttműködésre van szükség, a konkurálás minden résztvevő kárára válik. Csak kooperáció teszi sikeressé a controllert.

Ha a vállalat több controllert foglalkoztat, megfelelően fel kell építeni a controlling területet. Ennek kialakítása a controlling jövőkép megfogalmazásával kezdődik, egy controlleri közösség létrehozásán keresztül a terület működési szabályainak meghatározásáig tart.