

**DR. MUSINSZKI ZOLTÁN**

# **Kontrolling alapjai**

**OKTATÁSI SEGÉDLET**

**MISKOLC**

**2012**

# Tartalomjegyzék

- 1.) A kontrolling időbeli dimenziói, a stratégiai és operatív kontrolling
- 2.) A kontrolling információkezelési rendszer, a kontrolling informatikai támogatása
- 3.) A kontrollingszervezet
- 4.) A kontrollingrendszer humán vonatkozásai, a kontroller

## 1.) A kontrolling időbeli dimenziói, a stratégiai és operatív kontrolling

Az idődimenziót tekintve a kontrollingrendszer két egymással alá-fölérendeltségi viszonyban álló részrendszerre tagozódik, a stratégiai kontrolling részrendszerre és az operatív kontrolling részrendszerre.

<b>Kontrollingtípusok</b>	<b>Stratégiai kontrolling</b>	<b>Operatív kontrolling</b>
<b>Kontrolling jellemzők</b>		
Fókusz	A szervezet és környezetének összekapcsolása	A szervezeti folyamatok gazdaságossága
Tervezési időhorizont	Hosszú távú (stratégiai) terv	Közép- és rövid távú (taktikai és operatív) terv
Dimenziók	Esélyek/kockázatok Erősségek/gyengeségek	Ráfordítás/hozam Költség/teljesítmény
Fontosabb célok	Sikerpotenciál, fennmaradás, tőkemegtérülés	Gazdaságosság, jövedelmezőség, likviditás

### A stratégiai és az operatív kontrolling jellemzői

(forrás: Horváth, 2009, 188. o. alapján)

A stratégiai kontrolling a jövőbeni lehetőségekre, kockázatokra, bizonytalanságokra épít. Időhorizontját tekintve közép és hosszútávot fog át. A stratégiai kontrolling szerves része a szervezetek stratégiai irányítási rendszerének. Részt vesz:

- a szervezeti célok kijelölésében,
- a szervezet stratégiájának kialakításában,
- a stratégiai terv összeállításában,
- a stratégiai terv éves feladatokra való lebontásában,
- a stratégiai terv végrehajtásának ellenőrzésében,
- a döntés-előkészítő javaslatok összeállításában.

A stratégiai kontrolling eszköztárába tartozik többek között a SWOT-elemzés, a PEST-elemzés, a Porter-féle öttényezős modell, a portfólióelemzés és a termékéletgörbe elemzése.

A SWOT-elemzés az alábbi tényezőket tartalmazza:

- erősségek (Strengths),
- gyengeségek (Weaknesses),
- lehetőségek (Opportunities),
- veszélyek (Threats).

Az erősségek és gyengeségek elemzése jelenti a szervezet belső jellemzőinek értékelését. A versenyelőnyök és versenyhátrányok a szervezet részéről befolyásolható tényezők.

A külső környezet vizsgálata során tárjuk fel a szervezet lehetőségeit és veszélyeit, azaz a külső, nem befolyásolható tényezőket.

A PEST-elemzés, azaz a:

- politikai (Political),
- gazdasági (Economic),
- társadalmi (Social),
- technikai (Technical)

tényezők vizsgálata segít a szervezet működésére ható makrogazdasági folyamatok és azok összefüggéseinek értékelésében.

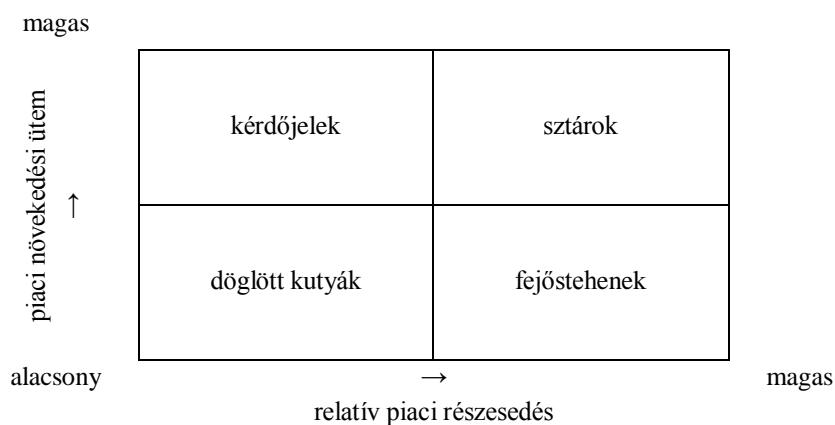
A Porter-féle öttényezős modell a mikrokörnyezet elemzésére alkalmas. A vállalkozás megismerheti és értékelheti azokat az iparágban érvényesülő tényezőket, amelyek meghatározóak a vállalkozás versenyhelyzetére. Porter szerint az alábbi öt tényező együttesen hat az iparági versenyre:

- új versenytársak megjelenésének veszélye,
- a szállítók alkupozíciója,
- a vevők alkupozíciója,
- a helyettesítő termékekből adódó veszélyek,
- a már meglévő versenytársak közötti verseny.

A portfólióelemzés két szempont vagy szempontrendszer szerint értékeli a vállalkozás termékeit, termékcsoportjait (esetleg stratégiai üzletági egységeit), és az eredményeket egy mátrixban jeleníti meg. A portfólióelemzés egyik változata a Boston Consulting Group által kidolgozott BCG-mátrix, amely a termékeket

- a relatív piaci részesedés, és
- a piaci növekedési ütem

alapján értékeli. A modell mindkét kritériumhoz két értéket, egy alacsony és egy magas fokozatot rendel. Ezek alapján a termékeket egy 2x2-es mátrixba helyezhetjük.



### A BCG-mátrix

(forrás: saját szerkesztés)

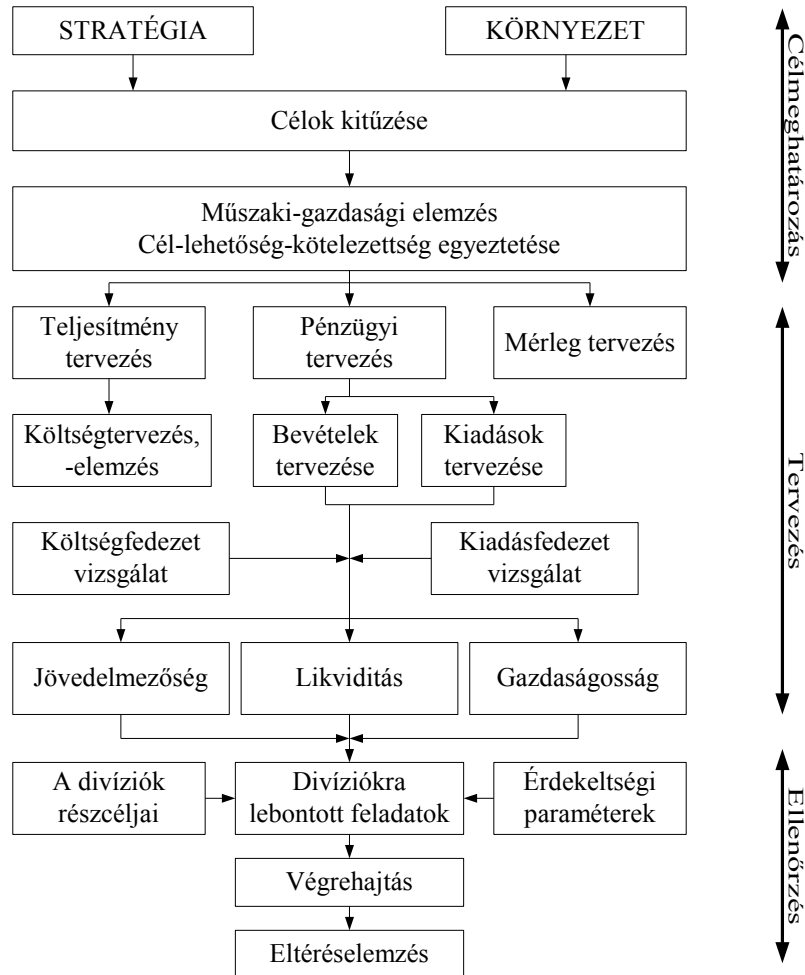
A termékéletgörbe, azaz a termék életciklusa négy főbb szakaszra bontható:

- bevezetés,
- növekedés,
- érettség,
- hanyatlás.

Az életgörbe egyes szakaszaihoz kapcsolódó kulcsfontosságú sikertényezők szerint az egyes szakaszokhoz különböző stratégiai akciók rendelhetők.

Az operatív kontrolling adott célok és erőforrás-lehetőségek mellett segíti a hatékony döntéshozatalt. Elsődleges feladata az eredményesség, a likviditás és gazdaságosság tervezése, ellenőrzése, befolyásolása. Időhorizontját tekintve rövid távot, jellemzően egy évet fog át.

Az operatív kontrolling a stratégiai kontrolling integráns része. Az operatív kontrolling éves terve a stratégiai tervek évekre lebontott feladatait tartalmazzák. A stratégiai kontrolling ellenőrzi az operatív kontrolling tevékenységét, annak adott időszaki eredményességét. Az idődimenzió tehát eltér, de mind a stratégiai, mind az operatív kontrolling ugyanazon szemlélet és módszertan alapján funkcionál, mindkét esetben értelmezhetjük a tervezés, eltéréselemzés, információszolgáltatás funkciókat.



Az operatív controlling folyamata  
(forrás: Körmendi-Tóth, 2002, 63. o.)

A szervezet stratégiai céljai a küldetésből következnek. A stratégiai tervek tartalmazzák a stratégiai célok megvalósításának módját. A stratégiai terv éves lebontása keretet ad az operatív tervezéshez, az egyes évekhez nagyvonalú teljesítményelvárásokat és erőforrásokat rendel. Az operatív controlling ezek alapján készíti el a különböző részletezettségű részekből felépülő éves operatív tervet. A részletes tervezés eszközei, módszerei eltérnek attól függően, hogy az operatív controlling a szervezeti működés melyik területére fókuszál.

A terv- és tényadatok összevetését operatív szinten is el kell végezni. Vizsgálni kell az esetleges eltérések okait, szükség esetén be kell avatkozni és meg kell keresni a felelősöket. A gyakori ellenőrzés gyors és hatékony beavatkozásra ad lehetőséget. Azonban ügyelni kell arra, hogy bizonyos környezeti változások jelentőségének megállapításához időre van szükség.

## 2.) A kontrolling információkezelési rendszer, a kontrolling informatikai támogatása

Az információs rendszer főbb feladatai az információk gyűjtése, feldolgozása (pl. a tényadatok, mint információk gyűjtése, és az eltéréselemzés, mint információfeldolgozás), valamint az információs szolgáltatás (pl. döntések előkészítéshez vagy az beavatkozások operatív végrehajtásához).

Az 50-es években az információs rendszerek – elsősorban a könyvelés területén – a rutin papírmunka csökkentésére irányultak. Az első információs rendszerek félautomata adatfeldolgozó gépek voltak. Ebből az időszakból származik az elektronikus adatfeldolgozás (Elektronic Data Processing, EDP).

A 60-as évekre a szervezetek vezetői az információra, mint vezetéstámogató eszközre kezdték tekinteni. A 60-as, 70-es években kialakított vezetői információs rendszerek (Management Information System, MIS) információs gyárakként működtek. Nagy mennyiségben rutinszerűen állítottak elő jelentéseket többek között a heti (havi) termelésről, havi pénzügyi információkról, számlakövetelésekről és tartozásokról. A feladatokat általános célú számítógépekkel látták el.

A 70-es években és 80-as évek elején elterjedt megközelítés szerint az információ és az információs rendszer képes finomra hangolt speciális célokat szolgáló, testre szabott vezetői ellenőrzést gyakorolni a szervezet felett. Ebben az időszakban születtek meg a döntéstámogató rendszerek (Decision Support System, DSS) és a felső vezetést támogató rendszerek (Executive Support System, ESS). Az elsődleges cél a különböző vezetési szintek döntéshozatali tevékenységének gyorsítása, javítása volt.

Az 1980-as évek közepétől kialakulnak a stratégiai információs rendszerek. A tudás, az információ a versenyelőny, a hosszútávú siker meghatározó tényezője lett. Az információs rendszerek megváltoztatták a korábbi célokat, üzleti folyamatokat, termékeket, szolgáltatásokat, annak érdekében, hogy a vállalatok előnyökhöz jussanak a versenytársaikkal szemben.

Az informatikai támogatás nélkül elképzelhetetlen a kontrolling információkezelési rendszer gyors és hatékony működése. A jól felépített kontrolling-szoftverek támogathatják:

- az információgyűjtést,
- az információk feldolgozását,
- az információs szolgáltatást, valamint
- a közvetlen információelérést.

A szervezetek információs rendszereinél a kontrolling információs (al)rendszer az információs piramis csúcsán helyezkedik el. Működését alapvetően meghatározza az alatta levő

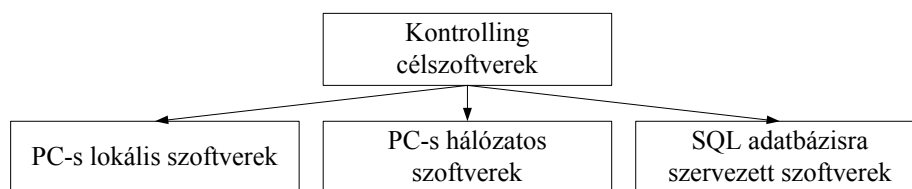
(al)rendszerek hatékonysága. Például a divizionális szervezeteknél a kontrolling apparátus köti össze a felső vezetést a divíziókkal. E kapocs nélkül a felsővezetés elveszítené rálátását a napi folyamatokra, a divíziók gazdálkodására.

Felhasználói oldalról a kontrollingot támogató rendszerekkel szemben az alábbi követelményeket lehet megfogalmazni:

- a programok kezelése egyszerű, felhasználóbarát legyen,
- a segítőképernyő és a kezelői kézikönyv mellett legyen lehetőség telefonos és internetes segítségnyújtásra is,
- biztosított legyen a program részleges bevezethetősége, folyamatos fejlesztése,
- elfogadható legyen a válaszdő nagy adatbázis esetén is,
- lehetőség a paraméterezzhető, rugalmas lekérdezésekre, beszámolók készítésére, grafikus megjelenítésekre,
- tervvariációk, alternatívák programozói segítség nélküli kidolgozása,
- adatok elektronikus átvétele a már működő rendszerekből,
- kompatibilis legyen több operációs rendszerrel.

A számítástechnikai háttér teszi lehetővé, hogy a kontrolling hatalmas adatállományokat tudjon elérni és kezelni, illetve képes legyen a gyors, pontos adatok szolgáltatására. A kontrollingot támogató számítógépes információs rendszereket két csoportba lehet sorolni:

- integrált vállalatirányítási információs rendszerek kontrolling-moduljai,
- kontrollingcélszoftverek.



A kontrollingszoftverek csoportosítása a fejlettség és teljesítmény alapján  
(forrás: saját szerkesztés)

Az integrált vállalatirányítási információs rendszereket gyakran ERP rendszereknek (Enterprise Resource Planning – vállalati erőforrások tervezése) nevezik. Az integrált rendszerek moduláris felépítésűek, leképezik a vállalat mennyiségi és értékfolyamatait, lehetővé teszik az adatok együttes, integrált használatát a közös adatbázisból. Az integrált rendszerek kontrollingmoduljai a közös adatbázisra építenek. Az adat csak egyszer, a keletkezés helyén és időpontjában kerül

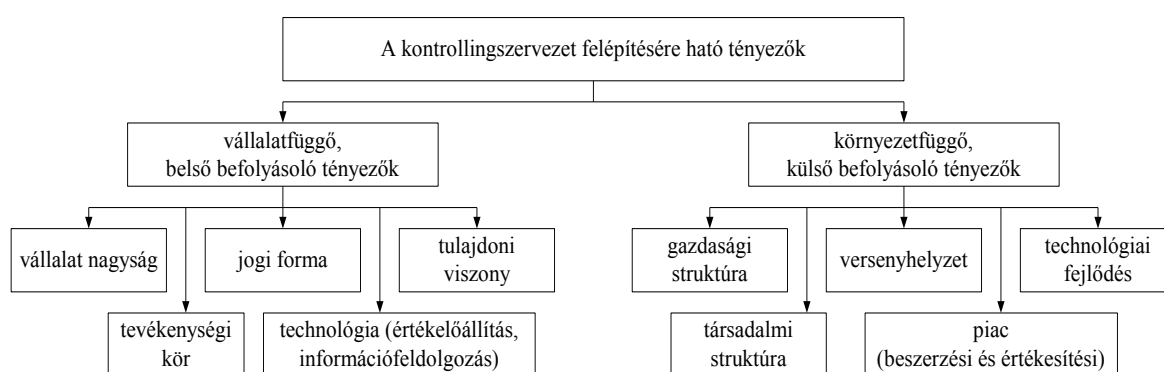


rögzítésre, így a későbbiekben nincs szükség az adatok áttöltésére. A rendszer hátránya, hogy bevezetése időigényes, jelentős a hardverigénye, a hardver, a szoftver és a bevezetés költséges. A kontrollingcélszoftverek bevezetése gyorsabb és kevésbé költséges, mint az integrált rendszerek kontrollingmoduljainak adaptálása. A rendszer hátránya, hogy nincs közös adatbázis, az adatokat át kell tölteni, megnő az adathiba valószínűsége. A bevezetési idő jelentős részét ennél fogva az adatkapcsolatok, az adatátvitel tervezése, szervezése, megvalósítása teszi ki.

### 3.) A kontrollingszervezet

A kontrollingszervezet kiépítése során fontos szerepe van a vállalkozás nagyságának, összetettségének is. A szervezet kiépítése során javasolt az alábbi szempontokat figyelembe venni:

- A szervezetben hol kell ellátni a controlling feladatokat?
- Milyen feladatokat rendeljünk a controlling részleghez?
- Milyen döntési hatáskörrel rendelkezzen a kontroller?
- Milyen követelményeket fogalmazzunk meg a kontroller személyével szemben?



A kontrollingszervezet felépítésére ható befolyásoló tényezők

(forrás: saját szerkesztés)

A controlling vállalati hierarchiába történő beillesztésekor figyelembe kell venni, hogy a controllingfunkciók hozzárendelhetők-e a meglévő szervezeti egységekhez, vagy önálló controlling pozíciókat, egységeket kell-e kialakítani.

Önálló controlling státusz nélküli megoldás esetében elképzelhető, hogy

- a controlling feladatokat a pénzügyi, számviteli vezetésre bízzák,
- a controlling feladatokat felosztják a funkcionális vezetők között.

Az első esetben fennáll annak veszélye, hogy a pénzügyi számvitel múltorientáltsága miatt a számviteli vezető nem vagy csak nehezen tudja átültetni a gyakorlatba a controlling jövőorientált, szűk keresztmetszetekre és célokra összpontosító elemeit. A második esetben problémaként jelentkezhet az egyes területek közötti információáramlás, a részterületek koordinációjára építő döntéstámogatás.

Az önálló pozíciók hiánya további hátrányokhoz vezethet:

- hiányzik a szakmailag kompetens, független, a döntési alternatívák megítélésében semleges tanácsadó (controlling szakember),

- a kontrolling feladatok szétosztása megnöveli a meglévő munkakörök leterheltségét, elfogadási problémák jelentkezhetnek,
- hiányozhat a speciális kontrolling szaktudás, a koordinációs és motivációs készség.

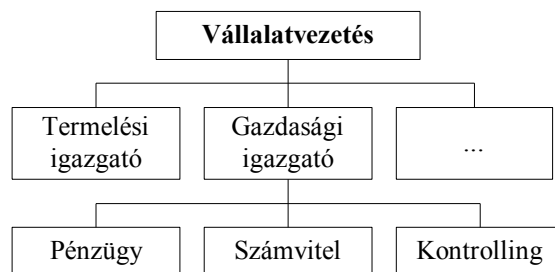
Az önálló kontrolling státusz nélküli megoldás előnye olcsóságában és gyorsaságában rejlik. Ez a megoldás elsősorban a csupán néhány fős adminisztrációs apparátust működtető kisvállalkozásokra jellemző.

A vállalati méret és a koordinációs igény növekedésével a nagyvállalatok mellett középállalati szinten is megjelent az önálló kontrolling pozíció, a kontrolling betagolása a szervezetbe. A kontrolling meglévő szervezeti struktúrába történő beillesztésekor elsősorban a kontroller

- szakmai és
- függelmi

illetékességet kell figyelembe venni.

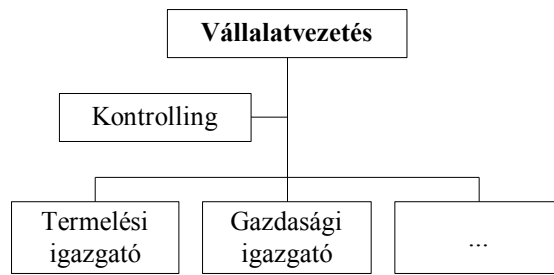
A lineáris szervezetek jellemzője, hogy a függelmi és szakmai kapcsolat egybeesik, egyértelmű a feladatok és hatáskörök szabályozása.



Lineáris kontrolling szervezet

(forrás: saját szerkesztés)

A törzskari kontrolling szervezetek nem rendelkeznek döntési vagy utasítási jogkörrel. Általában a felsővezetői szintnek alárendelve segítik a vezetés tevékenységét tanácsadói, döntés-előkészítési munkával.

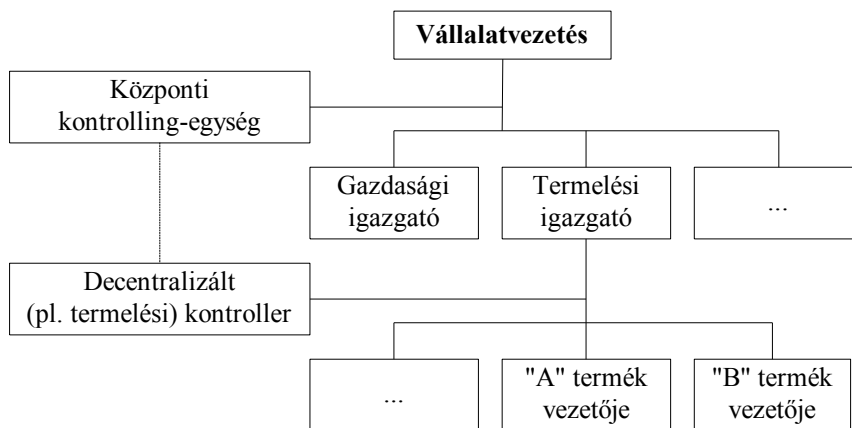


A törzskari kontrolling szervezet

(forrás: saját szerkesztés)

A növekvő vállalati méret oda vezethet, hogy a központi kontrolling egység már nem tudja ellátni az összes szükséges feladatot. A különböző vállalati területeken kontrolling egységeket hozunk létre, amelyek:

- függelmileg az adott terület vezetőjéhez tartoznak,
- szakmailag a központi kontrolling vezetőnek alárendelve tevékenykednek.



A „dotted-line” (szaggatott vonal) elv érvényesülése

a lineáris törzskari kontrolling szervezetben

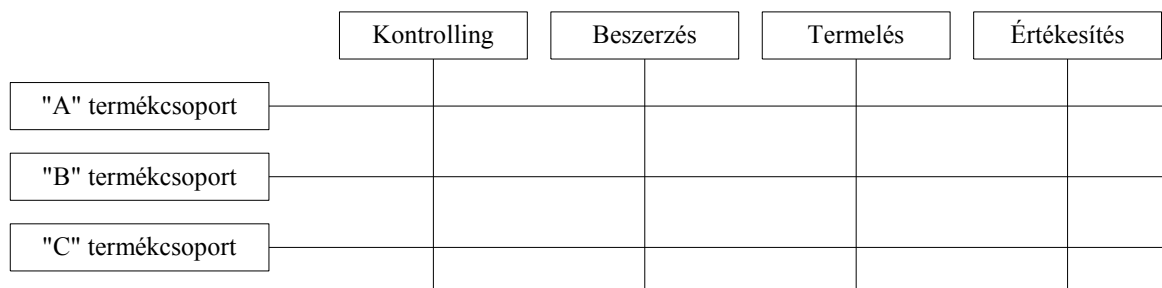
(forrás: saját szerkesztés)

A kettős alárendeltség következtében a decentralizált kontroller gyakran kerül érdekütközésbe, ha a függelmi és a szakmai vezetők utasításai nem hozhatók összhangba. A kettős alárendeltség feloldható, amennyiben a decentralizált kontrolling egységet függetlenítik a központi kontrollingtól. A függetlenítés ugyanakkor veszélyekkel is jár, többek között:

- a tudásmegosztás, a kontrolling eszköztár vállalaton belüli egységes használata nem biztosítható,

- a szakmai kapcsolattartás, a koordináció (összvállalati koordináció, tervezési és ellenőrzési koordináció) nehezebbé válik.

A merev lineáris törzskari szervezet a nagyvállalatoknál sok gondot okozhat, különösen több funkcionális területet érintő feladatok (pl. termékfejlesztés) esetén. Rugalmasabb megoldást jelent egy mátrixszervezet kialakítása.



Mátrixszervezet

(forrás: saját szerkesztés)

A mátrixszervezetben megvalósul a funkcionális (szakmai) és tárgyi feladatmegosztás, amelyben fokozottan érvényesül a kontrolling koordináló funkciója. A projektteamekbe különböző szervezeti szintekről, különböző funkcionális területekről vonnak be szakembereket. A projekt vezetője rendelkezik a döntéshozatalhoz szükséges hatáskörrel és kompetenciákkal. A projektben a kontroller segíti a projektmunkát, támogatja a projektvezetőt. A projektkontrolling feladatokat a központi és a decentralizált kontrolling egységek szakemberei egyaránt elláthatják.

#### 4.) A kontrollingrendszer humán vonatkozásai, a kontroller

A kontrollingszervezetet, a kontrolling funkciókat a kontroller, mint a funkciók hordozója tölti meg tartalommal. A kontroller feladatai közé tartozik:

- a döntéstámogatás – a kontroller az információkat összegyűjti, előkészíti összefoglalja annak érdekében, hogy a vezető megfelelő döntéseket tudjon hozni,
- a koordináció – a kontroller összehangolja a tervezés és ellenőrzés folyamatait, koordinálja a részcélokat, részterveket, összekötő, hídverő szerepet vállal a különböző területek képviselői között,
- a moderáció – a kontroller moderátorként tevékenykedik a csoportmunkában, oly módon moderálja a kontrolling folyamatot, hogy a döntéshozók célorientáltan tudjanak eljárni.

Az alapvető feladatok mellett a kontroller feladata lehet például a munkatársak segítése az önellenőrzésben; a vállalati célokkal, a döntéshozattal, a feladatkörökkel összhangban a kontrollingrendszer kialakítása, működtetése, fejlesztése; valamint a megfelelő kontrollingeszköz hozzárendelése a feladathoz.

A kontroller munkakört, a kontroller feladatait a szakirodalmak gyakran illetik az alábbi jelzőkkel:

- navigátor,
- hídverő,
- információs menedzser,
- mitfahrer,
- révkalauz,
- utaskísérő.

A kontroller tehát navigátorként támogatja a döntéshozót, koordinál, moderál, biztosítja az információellátást, de nem tartozik a feladatai közé többek között a könyvek vezetése, a pénzügyi kimutatások elkészítése vagy a belső ellenőrzés végrehajtása.

A kontrollerrel szemben megfogalmazhatunk szakmai és személyi követelményeket.

Szakmai követelmények:

- társadalomtudományi, közgazdasági ismeretek,
- szervezési, vezetési ismeretek,
- a számvitel (a pénzügyi és különösen a vezetői számvitel) eszközeinek naprakész ismerete,

- általános számítástechnikai ismeretek, a vezetői és integrált információs rendszerek ismerete,
- matematikai, statisztikai módszerek ismerete,
- nyelvtudás.

A kontroller szemben támasztott személyiségbeli követelmények:

- logikus gondolkodás, analízáló és szintetizáló képességek,
- kreativitás,
- érdeklődés az új ismeretek iránt,
- csoportmunkára való hajlam, alkalmasság a csoportmunka vezetésére,
- meggyőzőerő,
- jó kommunikációs készség, jó írásbeli és szóbeli kifejezőképesség,
- koordináló képesség,
- motivációs képesség,
- diplomáciai érzék.

A kontrollereket különböző csoportokba, típusokba sorolhatjuk. A besorolásokból a Henzler és a Zünd-féle tipologizálást emeljük ki.

<b>Kontrollertípusok</b> <b>Jellemző</b> <b>kontroller tulajdonság</b>	<b>Hagyományos</b> <b>könyvvitel orientált</b> <b>kontroller</b>	<b>Jövő- és akció orientált</b> <b>kontroller</b>	<b>Menedzsment- és</b> <b>rendszer orientált</b> <b>kontroller</b>
Készenléti információk	Múlt dokumentálása Szabályszerűség Kínos pontosság	Bizonyító és döntést támogató karakter Jövőorientáltság Gyorsaság a pontosság előtt	Jövő- és akcióorientáltság Módszerek továbbadása
Rendszerorientált és funkciókat átfogó megközelítés	Nincs	Csak kezdetleges Nyomokban	A kontroller lényeges jellemzője
Viszony a vállalat más munkatársaihoz	Nincs „service” gondolkodás	Kontroller, mint „nyomozókutya” Közreműködés a felmerülő konfliktusok megoldásában	Erősen kinyilvánított „service” gondolkodásmód Segítségnyújtás ellenőrzés helyett
A kontrollernek megfelelő beosztás	Számviteli vezető (hagyományos értelemben)	A belső számvitel és az üzemgazdasági osztály vezetője	Új beosztás, amely válasz a vállalat külső és belső környezetének magnövekedett dinamikájára és komplexitására

A Henzler-féle kontrollertípusok  
(forrás: Körmendi-Tóth, 2011, 57. o.)

A környezet változásának, dinamikájának függvényében Zünd az alábbi típusokat különbözteti meg:

- regisztrátor,
- navigátor,
- innovátor.

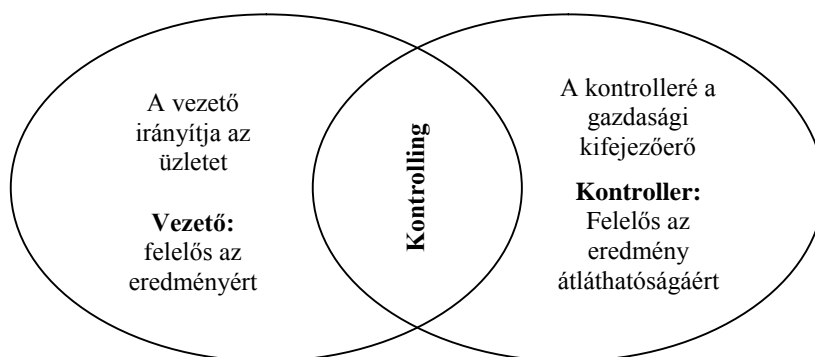
Stabil környezetben működő szervezetekben a kontrollert regisztrátornak tekintik, a controlling feladata rutintevékenységekre korlátozódik. A kontroller a múltra támaszkodik, munkája során a pontos adminisztráció a meghatározó.

Korlátozottan dinamikus környezetben a kontroller a navigátor szerepét tölti be. Segítséget nyújt a tervezéshez, ellenőrzéshez, maga is kezdeményez változásokat.

Az innovátor kontroller a szélsőségesen dinamikus környezetre jellemző. A különösen dinamikus környezetben növekszik a problémák száma, a kontroller új ötleteket, módszereket hasznosít munkájában, a problémamegoldás folyamatában közvetlenül és kezdeményezően vesz részt.

A vállalkozás sikeres vezetése, az eredményesség együttműködést kíván a vezető és a kontroller között. A kontroller a mitfahrer, aki megtervezi az útvonalat és folyamatosan segíti a pilótát. A pilóta a vezetésre tud koncentrálni, és képes vezetés közben döntéseket hozni.

A kontroller révkalauz, aki ismeri a kikötő környéki vizeket, a zátonyokat. Feladata, hogy révbe juttassa a hajót és rakományát. A kontroller eligazodik az adatok tengerében, és segíti a vezetést, hogy az a vállalkozás hajóját a célnak megfelelően irányíthassa és biztos kikötőbe kormányozhassa.



A vezető és a kontroller kapcsolata

(forrás: [www.controllingportal.hu](http://www.controllingportal.hu))

A kontroller gondoskodik a szükséges eszközökről és információkról, felelősséget vállal az eredmények átláthatóságáért. Feltárja az eredmények és eredménytelenségek forrásait,



javaslatokat dolgoz ki a veszteségforrások megszüntetésére illetve a nyereségforrások fenntartására, fejlesztésére. Támogatja a vezetést a célok elérésében, de nem feladata a döntés.

A vezető és a kontroller viszonya bizalmi viszony. Ez kettőjük munkakapcsolatából adódik és alapvetően befolyásolja a vezető és a kontroller együttműködését. Az együttműködés sikere a kettőjük közötti kommunikáció intenzitásától függ. Közösek a sikerek, közösek a kudarok, a vezető és a kontroller kölcsönösen kiszolgáltatott egymásnak. Előfordulhat, hogy a vezető – a kontroller javaslatával ellentétben – rossz döntést hoz, de az is előfordulhat, hogy a rossz vezetői döntés a kontroller nem megfelelő információi alapján született. A döntés a vezető feladata és felelőssége, a beosztottak megtehetik, hogy a döntésektől távol tartják magukat. Amennyiben a kontroller képes konstruktív módon azonosulni a vezető cselekedeteivel, döntéseivel, akkor az a bizalmi viszony erősödése irányába hat. A bizalmi viszonyt gyengítheti azonban:

- az azonosulás hiánya, a kontroller elhatárolódása a (rossz) döntésektől,
- ha a vezető a kontrollerben potenciális vetélytársat lát és az információk monopolizálásával, visszatartásával kívánja pozícióját erősíteni.

A kontroller és a vezető mellett érdemes kitérni a vezető, a kontroller és a külső tanácsadó közötti viszonyokra. A modern kontrollingszerek kialakítása, működtetése, fejlesztése komplex szaktudást igényel. A vállalkozások gyakran veszik igénybe külső tanácsadók szolgáltatásait annak érdekében, hogy hozzájussanak a hiányzó ismeretekhez. A controlling tanácsadás főbb területei a következők:

- a kontrollingszerek bevezetése,
- a kontrollingszerek működtetésének kiszervezése,
- a működő kontrollingszerek fejlesztése,
- a kontrollingszerek szoftvertámogatása,
- a kontrollerok, a vezetők oktatása, továbbképzése.

A sikeres tanácsadáshoz a vezető, a kontroller és a külső tanácsadó – bizalmi viszonyon alapuló – konstruktív együttműködése szükséges. A tanácsadás hatékonyságát veszélyezteti, ha:

- a vezető kisajátítja a tanácsadót, és a tanácsadótól kapott információkat. Ebben az esetben a tanácsadó nem jut hozzá a szükséges helyi ismeretekhez; illetve a kontroller nem kapja meg a tanácsadótól azokat az általános ismereteket, amelyek felhasználásával javíthatná elemző munkája hatékonyságát.

- a tanácsadó a kontrollerből kikényszeríti a helyi ismereteket, miközben az általános ismereteket nem adja át. A kontroller így nem tudja ismeretanyagát frissíteni, az új általános ismeretek nem kerülne be a szervezet vérkeringésébe.
- a kontroller nem osztja meg helyi ismereteit a tanácsadóval. A külső tanácsadó így kénytelen túl sok időt fordítani a helyi ismeretek elsajátítására, és az érdemi tanácsadásra már sem neki, sem a szervezetnek nem marad elég energiája.

## Irodalomjegyzék

1. Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Panem Könyvkiadó, Budapest,
2. Boda, Gy. – Szlávik, P. (2005): Controlling rendszerek. KJK-Kerszöv, Budapest,
3. Drury, C. (2004): Management and Cost Accounting. 6. kiadás, Thomson Learning, London,
4. Hanyecz, L. (2011): Modern vezetői controlling. Saldo Kiadó, Budapest,
5. Horváth & Partner (2009): Controlling, Út egy hatékony controllingrendszerhez. Complex Kiadó, Budapest,
6. Kaplan, R. S. – Cooper, R. (2001): Költség & Hatás, Integrált költségszámítási rendszerek: az eredményes vállalati működés alapjai. Panem – IFUA Horváth & Partner, Budapest,
7. Körmendi, L. – Tóth, A. (2002): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása. Perfekt, Budapest,
8. Körmendi, L. – Tóth, A. (2011): A controlling alapjai. Saldo Kiadó, Budapest,
9. Musinszki, Z. (2009): A mezőgazdasági termékek bekerülési érték alapú folyamatorientált költség számítása. Ph.D értekezés, Miskolci Egyetem, Miskolc,
10. Musinszki, Z. – Pál, T. (2010): Controlling. In: Dobák M. – Veresné Somosi M. (szerk.): Szervezet és vezetés. MKVK, Budapest,