

A VÁLLALATI PÉNZÜGYI TERVEZÉS ÉS AZ IT HÁTTÉRTÁMOGATÁS KAPCSOLATA A GYAKORLATBAN

Összeállította:
dr. Geréb László
főiskolai docens

AZ ELŐADÁS FELÉPÍTÉSE

1. Vállalati tervezés – stratégiaépítés
2. A stratégia implementálása
3. IT támogatás-1: Profit- és cost centerek eredményességének követése
4. IT támogatás-2: Érzékenységi elemzés

1. Minden ezzel kezdődik: STRATÉGIA

A stratégiai gondolkodás:

egy jövőbemutató tevékenység, amely során megpróbáljuk elképzelni a vállalkozásunk, az üzletünk jövőbeli működését.

A stratégiai gondolkodás a vállalkozás felépítésével, az üzletnek az összerakásával kezdődik.

Ennek klasszikus menetrendje:

Cél – Érték – Szervezet – Folyamat - Technológia – Ember

1. STRATÉGIAÉPÍTÉS

- 1. A vállalkozás célja:** miért akarjuk ezt a vállalkozást létrehozni, milyen célt szeretnénk a működése által megvalósítani.
- 2. Alapértékek:** amelyeket sosem veszítünk szem elől a cél elérése fele tartó utón
- 3. Organigramma:** A cél elérését leginkább szolgáló szervezeti forma kitalálása és összeállítása.
- 4. Folyamatok kidolgozása:** annak érdekében, hogy segítsék a cél elérését,
- 5. Technológia:** A folyamatok megvalósításához hozzá kell rendelni a megfelelő technológiát.
- 6. Ember:** Megtalálni azokat az embereket, akik felvállalják a vállalat céljait, képesek azonosulni a vállalat értékeivel, hajlandók dolgozni a kiépített szervezetben, el tudják végezni az munkát a leírt folyamatoknak megfelelően és használni tudják a hozzárendelt technológiát.

1. CÉL - ASPIRÁCIÓ - MOTIVÁCIÓ

Miért fontos egy motiváló célt meghatározása?

- ❖ Amennyiben a vezetés emberi oldalát vizsgáljuk, a vezetés nem más, mit az alkalmazottak inspirálása egy aspiráció elérése érdekében.
- ❖ Ahhoz inspirálni, motiválni tudunk egy csapatot, ahhoz egy megfelelő aspirációra, célra van szükség.
- ❖ Fontos, hogy a cél megvalósítására kigondolt szervezeti tervet hogyan tudjuk implementálni, gyakorlatba ültetni a mindennapi munkában.

2. IMPLEMENTÁLÁS MENETRENDJE

1. A szervezeti célok megfogalmazása
2. A szervezeti felépítése összeállítása, elfogadása és kihirdetése.
3. A szervezeti felépítés alapján megszabni az egyes szervezeti egységek alapfeladatát, maximális létszámát és bérzsákját.
4. Minden szervezeti egység vezetője összeírja a saját egységében zajló összes tevékenységet
5. A szervezeti felépítés és az ott végzendő tevékenységek alapján összeállításra kerülnek a döntési hatáskörök és a munkaköri leírások, majd azok elfogadása és aláírása az alkalmazottakkal.
6. Minden szervezeti egység vezetője folyamatokba szedi a saját szervezeti egységében zajló tevékenységeket.
7. Szabályzatok kidolgozása a folyamatok szabályozása érdekében.
8. Minden szervezeti egység vezetője összeállítja a saját szervezeti egysége éves tevékenységi tervét és az ehhez kapcsolódó éves költségvetést, amelyet majd negyedévi és havi bontásban is elkészít.

A DÖNTÉSI FOLYAMAT



- ❖ A jó döntés elengedhetetlen része az informálódás és az elemzés
- ❖ Ezt nagymértékben tudják segíteni pénzügyi megoldások, pl:
 - profit- és cost centrumok
 - érzékenységi elemzések
- ❖ A pénzügyi megoldások legfontosabb támogatója a megfelelően kidolgozott IT programok

KERETELMÉLET

Adott feladatot (célt)

Adott határidőre

**MEGVALÓSÍTÁSI
TERÜLET**

Adott minőségben

Adott költségvetéssel (eredménnyel, költségkeretben)

3. PROFIT- ÉS COST CENTRUMOK

A gyakorlatban a divíziók különböző feladatkörrel és hatáskörrel rendelkező felelősségi- és elszámolási egységek

- ❖ **A profit-center** esetében a divíziót önálló eredményképző helyként kezelik.

A divízió vezetőjének kompetenciái közé tartozik a működési költségek és az árbevétel alakulásának együttes befolyásolása olyan módon, hogy a divízió tevékenysége minél eredményesebb legyen

- ❖ **A cost-centerek** esetében a divízió vezetőjének felelőssége csak a működési költségek alakulásához köthető, a vezető csak az adott költségkeret betartásáért felel.

A cél az adott feladat adott minőségen, de minél alacsonyabb költségszinten való megvalósítása.

3. PROFIT- ÉS COST CENTRUMOK - hogyan -

A profit- és költségcentrumok kialakításának feltételei:

- ❖ a centrumok termelési-, technikai- és adminisztratív szempontok alapján is elkülöníthetőek kell legyenek a vállalkozáson belül,
- ❖ a beszerzési és értékesítési piac kiválasztása közvetlenül az illető centrum vezetőjének a hatáskörébe tartozzon,
- ❖ a számításoknál csak a centrumok eredményeit befolyásoló tényezőket szabad figyelembe venni.

Folyamata:

- ❖ első lépésként a vezetésnek definiálni kell a vállalkozáson belül kialakítandó profit- és cost centrumokat
- ❖ a vállalkozás nyilvántartási rendszerében is definiálásra kerülnek a centrumok
- ❖ az akták feldolgozása során az adatok bevitele az előre definiált profit- és cost centrumokra történik
- ❖ A vezetői döntéseket segítő raporting rendszer kialakítása a profit- és cost centrumokra

3. PROFIT- ÉS COST CENTRUMOK

- miért -

A profit- és cost centrumok kialakításának célja:

- ❖ a centrumok kialakításánál az egyes résztevékenységek mérhetősége, valamint a motivációs hatás a legfontosabb tényező.
- ❖ a centerek vezetői kvázi önálló vállalatvezetőként hoznak döntéseket és felelnek az illető divízió tevékenységéért, aminek a hatása nagymértékben ösztönző a centrumok eredményeire nézve
- ❖ a centrumok kialakításának a veszélye is ebben rejlik: könnyen önálló, önjáró részegységekké válhatnak, eltávolodva a vállalkozás elsődleges céljától.

3. PROFIT- ÉS COST CENTRUMOK

- kialakítás -

A funkcionális gondolkodás mentén három alapvető vállalati egységet különböztethetünk meg:

1. Termelés
2. Értékestés
3. Az előző két tevékenységet kiszolgáló adminisztrációt (HR, pénzügy, jog, PR, műszaki).

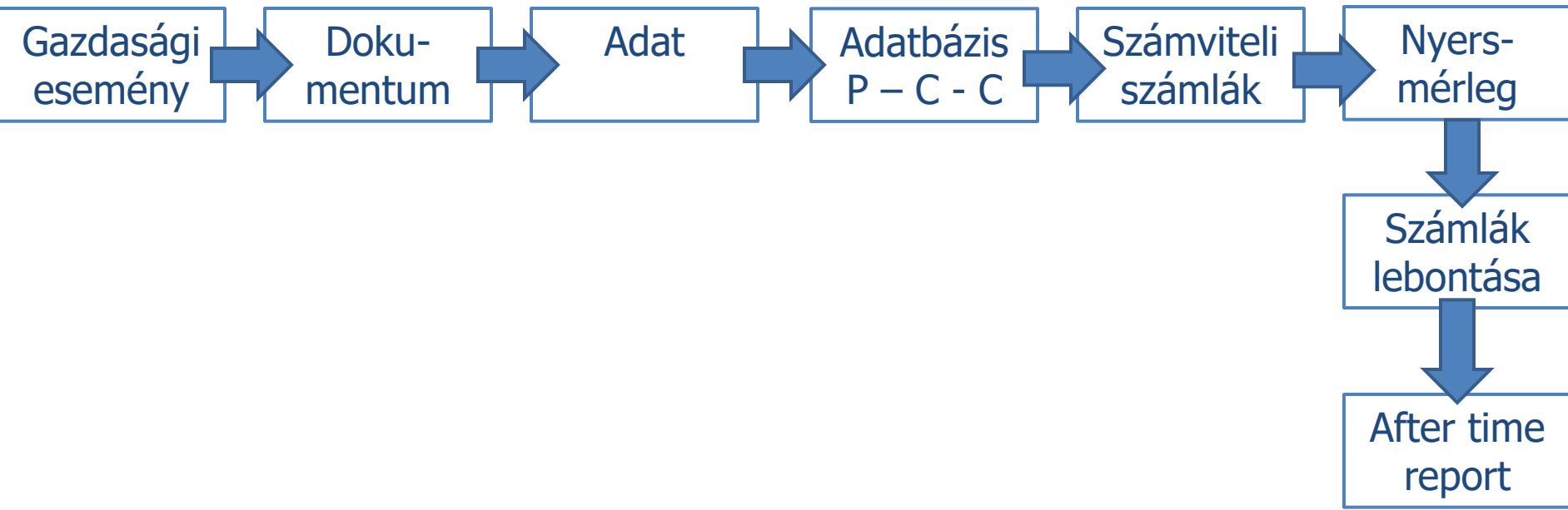
A centrumok kialakításánál a következő szempontokat szokást figyelembe venni:

- ❖ regionális, vagy földrajzi tényezőt
- ❖ a vállalkozáson belüli különböző tevékenységeket
- ❖ a vállalkozás által gyártott különböző termékeket
- ❖ a fentiek mindenikét figyelembe vevő felosztás

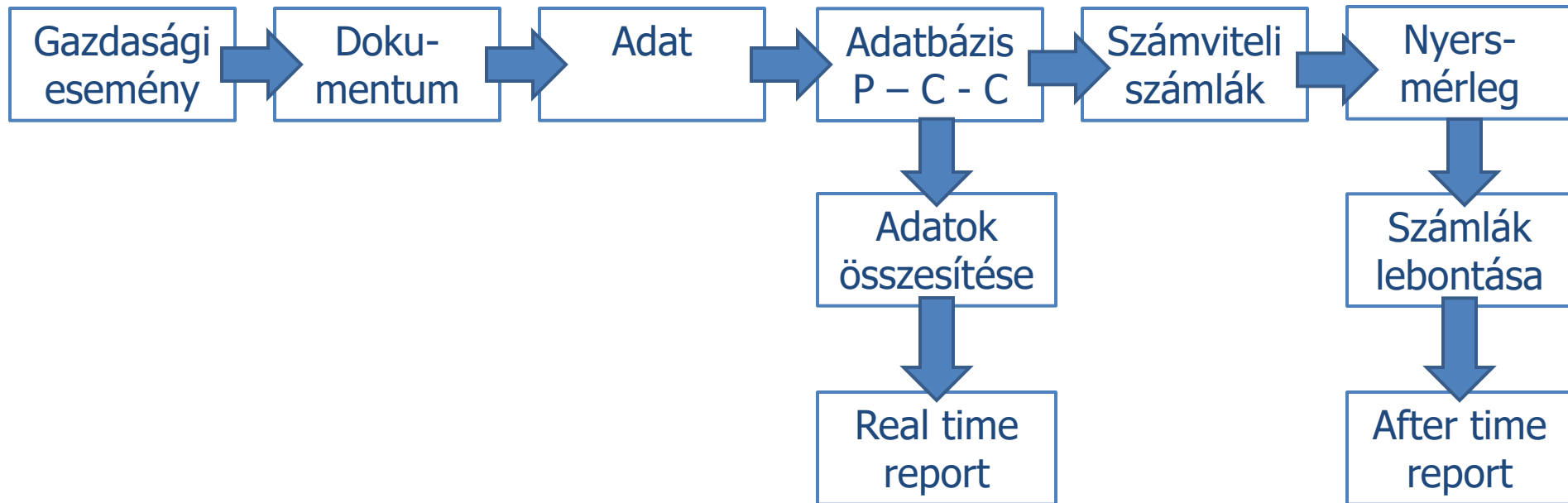
3. PROFIT- ÉS COST CENTRUMOK - elvárások -

- ❖ A profit- és költségcentrumok kialakításánál olyan szempontokat kell figyelembe venni, amelyeknek segítségével leginkább nyomon követhető a vállalkozás tevékenysége, leginkább kontrol alatt tarthatóak a folyamatok.
- ❖ A motiválhatóság és az ellenőrizhetőség kritériumainak megfelelő centrumok kialakítása mindig pozitív hatással van a vállalkozás működésre.
- ❖ A centrumok vezetői ötletelhetnek, saját kezükbe vehetik az illető részterületet, így olyan megoldások születhetnek, amelyek a központi irányítás szintjén talán soha nem jelentek volna meg, ugyanakkor mindez egyéniileg mérhetővé is válik a vállalaton belül.

3. PROFIT- ÉS COST CENTRUMOK - informatikai háttér fontossága -



3. PROFIT- ÉS COST CENTRUMOK - informatikai háttér fontossága -



4. KOCKÁZATKEZELÉS

- ❖ A vállalkozásoknak bizonytalan gazdasági környezetben kell a döntéseiket meghoznia.
- ❖ Nagyon különböző lehet azoknak a tényezőknek a kimenetele, amelyek a beruházások pénzügyi életképességét befolyásolják, amely bizonytalanság a kockázat alapja.
- ❖ **Egy projekt kockázata a beruházás révén képződő cash-flow-k változékonyságával mérhető.**
- ❖ Beruházások kockázatosságának becslésére több módszert is használnak: érzékenység elemzés, a fedezeti pont elemzés, szimulációs megközelítés, stb.

Az érzékenységi elemzés:

rákényszeríti a döntéshozókat a legfontosabb tényezők azonosítására, és jelzi, hogy hol van szükség további információra. Hiányossága hogy az egyes változók hatásait izoláltan tárgyalja.

4. ÉRZÉKENYSÉGI ELEMZÉS

- menete -

Érzékenységi elemzéssel: azt vizsgáljuk, hogy a kulcsfontosságú paraméterek értékeiben bekövetkező változások hogyan hatnak a beruházás eredményességére, (nettó jelenértékére), azaz mennyire érzékeny a beruházás eredményessége egy bizonyos paraméter változására.

Menete:

- ❖ meg kell határozni azokat a lényeges változókat, amelyek alapvetően meghatározzák a projekt eredményességét, vagy nettó jelenértékét.
- ❖ a pénzáramok becsléséhez meg kell határozni a változók között fennálló matematikai összefüggéseket,
- ❖ a becsült pénzáramok alapján ki kell számítani a beruházás eredményét
- ❖ legvégül megvizsgáljuk ezek alakulását azokban az esetekben, ha a pénzáramok nagyságát meghatározó változók a becsült értéknél kedvezőbb vagy kedvezőtlenebb értéket vennének fel

Amelyik tényező megváltozása esetén a legnagyobb mértékben változik az eredmény vagy a nettó jelenérték, azok a legveszélyesebb változók.

4. ÉRZÉKENYSÉGI ELEMZÉS - hasznosítása -

- ❖ Csak az ismeretlen jövő jelent kockázatot a vállalkozások számára. Amennyiben ismerjük, hogy mit hoz a jövő a vállalkozásnak, az már nem kockázat, hanem egy ismert jelenség, amire fel lehet készülni, amit kezelni lehet.
- ❖ Az érzékenységi elemzés épp erre ad lehetőséget, mégpedig megtalálni azokat a tényezőket, amelyeknek a változása a legnagyobb mértékben befolyásolja a vállalkozás eredményét, vagy nettó jelenértékét,
- ❖ Ha ismerjük a legérzékenyebb befolyásoló tényezőket, akkor ezek kezelésére már fel lehet készülni – és akkor az illető tényező már nem egy kockázati elem, hanem egy kezelt kockázat, aminek persze ára van.
- ❖ Az érzékenységi vizsgálatokra szimulációs programokat szokás kidolgozni, amely programokba bevezetik a vállalkozás teljes pénzügyi tervét, majd a pénzügyi terv eredményét befolyásoló tényezők változtatásával a program kiszámolja a tényező megváltozásának hatását az eredményre.

4. ÉRZÉKENYSÉGI ELEMZÉS

- alkalmazása -

- ❖ **Beruházások indítása előtt:** arra, hogy megvizsgálják, hogy melyik tényezőre a legérzékenyebb a vállalat eredményessége, mert ezekre a tényezőkre kell leginkább odafigyelnie a vállalatnak a jövőbeli működése során. Erre külön vállalati stratégiákat javasolt kidolgozni (értékesítési stratégia, beszerzési stratégia, stb.).
- ❖ **Vállalati átszervezésekhez:** olyan módon, hogy megvizsgálják, hogy annak érdekében, hogy a vállalat kikerüljön a veszteséges zónából, milyen bevételi- és költségtételekhez érdemes hozzányúlni, és azokhoz milyen mértékben.
- ❖ Pl. milyen hatása van az egyes üzletágak eredményességére a személyzetcsökkentésnek, a reklámköltségek csökkentésének, a termékek árainak a növekedésének, az eladott termékszám növekedésének, a fix költségek csökkentésének, stb..
- ❖ És amikor látjuk, hogy az egyes tényezők változtatásoknak milyen hatása van az eredményességre, akkor eldönthetjük, hogy ezek közül mely tényezőket érdemes változtatni és azokat milyen mértékben, annak érdekében, hogy a beavatkozásnak a legnagyobb pozitív hatása legyen a vállalkozás működésére.

**Köszönöm a
figyelmet!**



GAME OVER