
AVEX KFT. – CONTROLLINGRENDSZER A GYAKORLATBAN

7/C. rész: Controlling feladatok az AVEX Kft-nél

Controlling szervezet kialakítása az Avex Kft-ben

Egy borongós téli napon Dénes és Pali az AVEX Kft. új szervezeti ábráját rakják össze, melynek során többszöri nekifutás ellenére sem sikerül a controlling egységnek jó helyet találni.

- „A controllerek az ügyvezető alá kell, hogy tartozzanak! Neki jelentenek, neki szállítják a számadatokat, elemzéseket. Az első kontroller is hozzám tartozott közvetlenül, amikor felvettük.” – állította határozottan Dénes.
- „Nem, nálunk Vezetéstámogatási Egység van! Aki szolgálat házon belül bárkinek, akinek igénye van. Ez egy önálló szolgáltató egység, nem az Ügyvezetés része.” – válaszolt Pali ugyancsak határozottan Dénes meglátására.
- „Rendben van Pali, bízunk meg egy külső szakértőt ennek a vitának az eldöntése céljából. Azt szeretném, ha logikus és átlátható szervezeti felépítésünk lenne, ahol mindenki tudja a helyét, feladatát!”

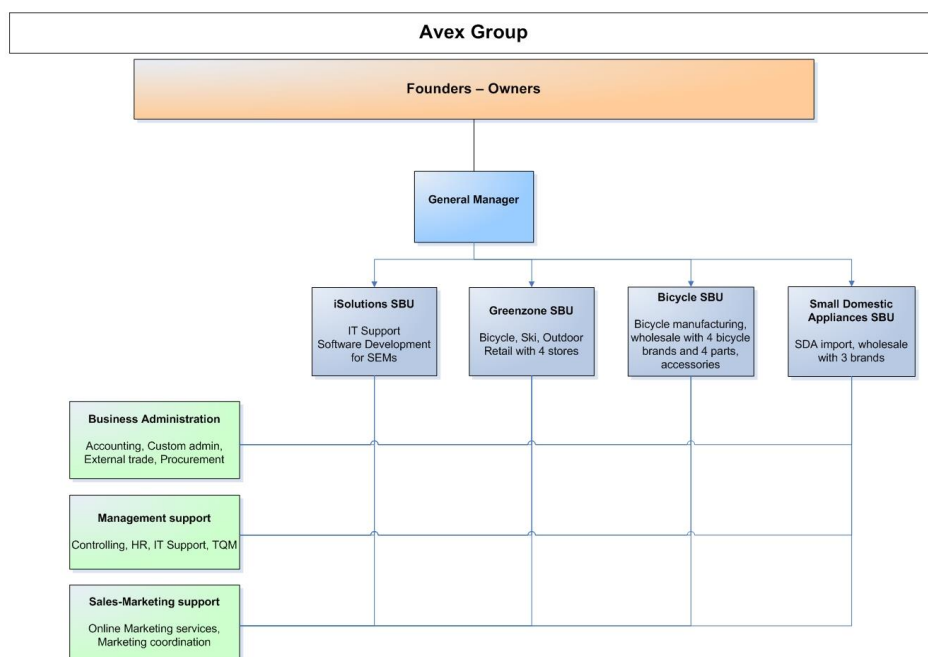
Dénes ezt követően írt egy felkérést az egyik külső tanácsadó vállalatnak, amiben taglalta a fenti problémát és kérte segítségüket a helyzet megoldásában. A cég következő hétfőn meg is kezdte a munkát az AVEX-ban.

A tanácsadói munka kezdetben feltáró jellegű információgyűjtéssel és dokumentumok elemzésével telt, melynek során a tanácsadók a következő kérdésköröket járták körbe különféle irányított interjúk keretében az egyes vezetőkkel:

- Mi a controlling célja, szerepe ebben a cégben? Ön szerint miért alkalmaz az AVEX Kft. controllereket?

- Ténylegesen ki irányítja, felügyeli a controllerek munkáját, ki ellenőrzi tevékenységüket? Ki gyakorolja a munkáltatói jogkört felettük?
- Mivel foglalkoznak a controllerek az AVEX-ban, mi a feladatuk, küldetésük? Milyen produktumokat állítanak elő? Mi van leírva a munkaköri leírásukban?
- Kikkel, hogyan egyeztetnek a controllerek nap mint nap? Mit jelent Önöknél az, hogy a controlling központi szolgáltató egységként működik?

Az interjúk és a belső dokumentumok, szabályzatok áttanulmányozása után a tanácsadó cég a következő ábrát tette Dénes elé:



1. ábra: AVEX csoport szervezeti felépítése –
Forrás: AVEX 1. számú esettanulmány (BCE, Harangozó Tamás, 2008.)

A tanácsadók fő mondanivalója a bal oldalon középen látható „Management Support” egységről és egy mátrix szervezeti forma nevű konfigurációról szólt. „Önöknél belső szolgáltató szervezetek működnek, akik az üzletágaknak szolgálnak.” – kezdte mondanóját a vezető tanácsadó. „Ezek közül az egyik a vezetéstámogatást ellátó egység, rövidítve mindenki csak VT-nek ejti. Itt érhetjük tetten a különféle controlling tevékenységeket.”

Pali és Dénes is büszkén nézett az ábrára, hiszen sok belső vitán vannak túl ennek kapcsán, de most végre a független külső szakértők is visszaigazolták az ő sejtésüket. Dénes ezt

követően Palira nézett, „Akkor nincs más feladat, mint megalkotni az AVEX új Szervezeti és Működési Szabályzatát!” – mondta és felhívta szobájába a Vezetéstámogatási Egység vezetőjét.

Controlling feladatkörök az AVEX-ban

Az AVEX Kft-n belül működő Vezetéstámogatási Egység (VT) egy érdekes szervezeti egysége volt a vállalatcsoportnak. A könyvelést, gazdasági adminisztrációt végző egység profilja egyértelműen a pénzügy-számvitel-adózás köré csoportosult. Az Értékesítéstámogatási Egység feladatköre is viszonylag jól lehatárolt volt, koncentráltak a marketing, kiadványkészítés, webfejlesztési feladatokra. Ezzel szemben a VT feladatköre elég tág volt, minden egyéb szervezetfejlesztési, irányítási, és kontrolltevékenység ide tartozott a vállalatcsoporton belül.

Alábbiakban a VT főbb feladatai, tevékenységei olvashatók rövid szöveges magyarázattal, kiegészítéssel, pontosítással. Az egység munkavállalói ezen tevékenységekre számolják el munkaidejüket, a többi szervezeti egység pedig ezen szolgáltatásokat tudja igénybe venni a VT-től:

<i>Feladatkör (tevékenység, ill. belső szolgáltatás)</i>	<i>Magyarázat, bővebb leírás</i>
BM / TM1 / Solver rendszerkarbantartás	A szükséges adatátöltések, integritási riportok futtatása, valamint a klasszikus rendszergazdai feladatok ellátása ezen ERP programok során.
BM / TM1 / Solver helpdesk	A programok futásával kapcsolatos hibák fogadása, rögzítése, kivizsgálása, a hiba elhárítása, és a felhasználónak való visszajelzés.
BM / TM1 / Solver oktatás	Belépő új munkavállalók oktatása, ill. új rendszerelemek installálását, frissítéseket követő oktatás.
Riportálás	Meglévő, már kifejlesztett napi, heti, havi, időszakos állandó riportok készítése és kiküldése a címzetteknek.
Riportfejlesztés / Kimutatás és lekérdezésfejlesztés	Nem létező, új igényt kielégítő riport kifejlesztése, adatbányászati feladatok ellátása.
Oktatás CO és BI témában (felkészüléssel együtt)	Nem IT jellegű és témájú belső oktatások tartása dolgozói ill. ügyvezetői felkérésre, részvétel és témaismertetés vezetői értekezleteken.
Audit / Belső ellenőrzés / Teszt	Konkrét belső szabályzatok, ügyvezetői utasítások betartásának ellenőrzése, elsősorban a logisztikai területen (raktározás, szállítmányozás).
Kisproject vezetése	Különbféle apróbb horderejű belső fejlesztési projektek menedzselése, vezetése a cégcsoporton belül (pl. gördülő tervezések lebonyolítása)
Nagyproject vezetése	Nagy horderejű, jelentős kockázatú projektek irányítása, menedzselése (pl. átállás másik ERP rendszerre)
Gazdasági tanácsadás, konzultáció, megbeszélés	Üzleti tárgyú, témájú egyeztetés, beszélgetés ügyvezetővel, üzletágvezetőkkel egy-egy konkrét esetről, problémáról (bejövő árajánlatok értékelése,

	beruházás-gazdaságossági számítások végzése, stb.)
Írásos szakanyag-, szabályzat, folyamatleírás készítése	Belső szabályozó eszközök karbantartása, frissítése ill. új leírások készítése (gazdasági események könyvelése ill. folyamatlépések elvégzése tárgyában).
Szervezetfejlesztés	Ügyvezető által igényelt, a cégcsoport egészét érintő fejlesztő, javító jellegű munkavégzés.
Adatrögzítés, adatellenőrzés	Adatbevitel, adatfeldolgozási szolgáltatás nyújtása (pl. bejövő kérdőívek rögzítése ÉT számára)
Cégeképviselő CO témába	Controlling tárgyú rendezvényen, oktatáson, találkozón, konferencián való részvétel, eljárás a cég képviseletében
Más munkakör ellátása, helyettesítés	Más szervezeti egység (pl. könyvelés) feladatainak ideiglenes ellátása
Önképzés, oktatáson való részvétel	Saját tudás fejlesztésével kapcsolatos tevékenységek
Egyebek (adminisztrálás, belső megbeszélés, stb.)	Egyéb, a fentiekbe nem tartozó tevékenység, mint pl. értekezleten való részvétel, telephelyek közötti utazás, adminisztrációs feladatok, stb.
Szabadság	Bármilyen típusú szabadság igénybevétele.

Feldolgozandó egyéni feladat az esettanulmányhoz kapcsolódóan

Ön most a Vezetéstámogatási Egység vezetője. Nemrég értesült a külső tanácsadó cég munkájának eredményéről, látja maga előtt a szervezeti ábrát. Az ügyvezető azt kéri Öntől, hogy a vállalat új SZMSZ-e és azon belül a Vezetéstámogatási Egység részletes feladatainak ismeretében

1. mutassa be, azonosítsa be a konkrét controlling tárgyú, jellegű feladatköröket, és ezek alapján,
2. dolgozza ki az AVEX controllereinek munkaköri leírásába illeszthető feladat-felsorolást, írja le a felelősségi területeiket.

Az elkészített dokumentumokat a szemináriumvezető instrukciói alapján töltsse fel a Moodle-ba, ill. a következő szemináriumra hozza magával kinyomtatva!