



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

KERESKEDELMI KONTROLLING FUNKCIONÁLIS TERÜLETEINEK VIZSGÁLATA A VERSENYKÉPESSÉG NÖVELÉSE ÉRDEKÉBEN

BORSÓS ERIKA
HÁGEN ISTVÁN ZSOMBOR

Összefoglalás

A kutatási téma aktualitását a gazdasági környezet dinamikus változásának hatásaihoz való alkalmazkodása igazolja, mely feltétele a versenyképes vállalkezési tevékenységnek.

Az elmúlt években a gazdasági válságból adódó problémák az élelmiszeripari hálózatot is rendkívüli mértékben sújtották. A többletköltségeket (adó, energia, raktározás, szállítás) már nehezen lehet érvényesíteni az árakban.

Vizsgálatunk során feltártuk a stratégiai célok és az operatív munka összhangját a controlling rendszer támogatásával. Mélyinterjúk által kvalitatív adatgyűjtést folytattunk. Az elvégzett esettanulmány során egy élelmiszeripari nagykereskedelmi cég elsődleges értékteremtő folyamataiban megjelenő controlling tevékenységet elemeztük, amelyre létrehozunk egy mutatószámrendszert.

Tanulmányunk során a kieleződő piaci versenyben maradást elősegítve arra vállalkoztunk, hogy saját következtetéseket úgynevezett „Best Practice”-t fogalmazunk meg. Általános érvényű konklúziókat teszünk melyekből a kereskedelmi szakmában dolgozó emberek gyakorlati ötleteket meríthetnek mindennapi problémáik megoldásának érdekében.

Kutató munkánk eredményeképpen megalkottunk egy mind a 4 nézőpontot figyelembe vevő Balanced Scorecard modellt, melynek gyakorlatban történő alkalmazása lehetőséget teremt a kereskedelmi ágazatban működő vállalkozások versenyképességének a növelésére.

Kulcsszavak: kereskedelem, controlling, versenyképesség, funkcionális területek, BSC

JEL Kód: M41

Commercial controlling of functional areas test in the interest to increase competitiveness

Abstract

The actuality of researching topic is verifying the conformity of economic environment impression, which is the condition of the competitive entrepreneurial activity. The last years' economic problems depressed the food market networks too. The companies will not able to leads the additional costs (example: net, energy, storage, transport) to the goods' price. While we were performing the research we explored the goals of strategy and the harmony of controlling works with the controlling system supporting items. In our study cases we made several qualitatives interviews and analyzed the value creation processes of a wholesale food market company and we made an index to the all items. We undertook that we composed our findings in „Best Parctice” approach. We took several general conclusions which will be good practical guides to the employee of the company for the problems of all days. In the results of our reserach we made a

„Balanced Scorecard” modell (with four view points), which is going to create some possibility of competitiveness increasing for the sector of commercial companies.

Keywords: commercial, controlling, competitiveness, functional areas, BSC

JEL: M41

Bevezetés

Számos megfogalmazás létezik a kontrollingra, melyből az alábbiakat szeretnénk kiemelni:

A hatékony kontrollingnak rendelkeznie kell azokkal a lehetőségekkel, melyek a mikro, kis és középvállalati sajátosságokat figyelembe veszik. (Witt F. J. – Witt K., 1994)

A kontrolling a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja. (Horváth, 1997)

Értéket nem a kontrolling teremt, hanem az üzleti tevékenység keretében elvégzett munka. A kontrolling csak ennek hatékonyságát növeli. (Horváth, 2007)

A kontrollingot a vezetés eszközeként tartjuk számon, mégpedig olyan eszközként, amely elősegíti azt, hogy a vezetés alkalmazkodni tudjon a környezet dinamikus változásaihoz. A kontrolling egy felelősségi elven felépített tervezési, elszámolási, információszolgáltatási, ellenőrzési és elemzési rendszer. (Körmendi - Tóth, 2006)

A kontrolling felöleli az alaptevékenységekre és a gazdálkodási folyamatokra a célmeghatározás, a tervezés és a kontroll teljes folyamatát. A kontrolling olyan tevékenységet foglal magába, mint a döntéshozatal segítése, elemzés, tervezés és ellenőrzés (Horváth, 1997)

A szakirodalmi áttekintés során a saját megfogalmazásunk szerint: A kontrolling a vállalatvezetést szolgáló döntéstámogató rendszer, mely segít a célok meghatározásában, tervezésben és nyomon követésében. A folyamatokat az eredményesség és a hatékonyság érdekében folyamatosan a jövőre irányultan fejleszti, kontroll alatt tartja és elemzi. Kiemeli a kritikus beavatkozást igénylő pontokat, feltárja az okokat. Gyors és időben aktuális információt szolgáltat.

A kereskedelmi kontrolling az általános kontrollingtól egyedül a szakma sajátosságaiban tér el. Hiszen ugyanúgy segít meghatározni a célokat, nyomon követi az eredményeket, elemzi és jelzi az eltéréseket, javaslatokat alakít ki és nem utolsó sorban segít a tervezésben.

A kontrolling kialakításához és a működtetéséhez minden dolgozónak részt kell vennie a folyamatban. Hiszen akkor lesz eredményes a vállalat, ha a kontrolling beépül a szervezetbe és az elválaszthatatlan részét képezi. Ehhez azonban mindenféleképpen szükséges a gazdálkodási szervezet céljainak, küldetésének és stratégiájának a meghatározása.

Napjaink egyik legjelentősebb előrelépése volt (Kaplan – Norton 1998): Balanced Scorecard, mint kiegyensúlyozott mutatószám rendszer modelljének kidolgozása.

A „Vállalati Scorecard” számos hagyományos pénzügyi mutató mellett a rendelkezélteljesítéshez, az előállítási folyamat minőségéhez és átfutási idejéhez, valamint a termékfejlesztés hatékonyságához kapcsolódó teljesítmény mutatókat is tartalmaz.

Francsovcics (2005) véleménye az, hogy: a kontrolling stratégiával szembeni követelmény, hogy folyamatos, kreatív, rugalmas, aktív, akciókra építő, tartósan sikerorientált, változásorientált és pozitív irányultságú legyen. Mindezt elősegíti egy a vállalat számára kialakított balanced scorecard, tekintettel arra, hogy az lehetőséget teremt a stratégiai célok operatív szintű lebontására.

Körmendi és Tóth (2006) megfogalmazása alapján a vállalkozás jövőképének (Vision), küldetésének (Mission), értékeknek (Values) a meghatározása felsővezetői feladat ugyan, de az alsóbb szintek bevonása is szükséges. Cél olyan jövőkép megfogalmazása, amely mindenki számára állandóan mutatja a követendő irányt.

Olyan stratégiai eszköz tulajdonképpen, amely összeköti a dolgozókat, lehetővé teszi a vállalattal való azonosulást, erősíti az elkötelezettséget a stratégia és a célok iránt.

A vállalatok kiemelkedő teljesítményt nyújtanak és kiváló eredményeket értek el a BSC alkalmazásával, ugyanis nem csupán egy mérési rendszernek tekintették, hanem arra használták, hogy közvetítse az új stratégiát és összhangba hozza a szervezetet ezzel az új stratégiával. A régi, rövidtávon költségcsökkentésre törekvő és árversenyt folytató stratégiától el akartak mozdulni egy olyan megközelítés felé, amelynek lényege a növekedési lehetőségek megteremtése által az, hogy a vállalati sajátosságokat figyelembe vevő, nagy hozzáadott értékkel rendelkező termékeket és szolgáltatásokat kínálnak. (Kaplan – Norton 1998).

A vállalati kontrollerek a BSC által előállított teljesítmény mutatókat fel tudják használni az eredmények értékeléséhez, nagyban elősegítve a vállalati hatékonyság és a jövedelmek növekedését. (Bernard 2012)

Kontrolling szakemberek a hatékonyabb üzleti irányítás érdekében keresik azokat a technikákat, amelyek mindenki számára gyorsan átláthatóak, kommunikálhatóak, amelyekkel szemben kisebb a bizalmatlanság, a félelem és ezáltal a vezetők is szívesebben vállalják fel bevezetésüket és alkalmazásukat. A lehetséges megoldások közül az egyik a kiegyensúlyozott teljesítménymutatók rendszere, az úgynevezett Balanced Scorecard. (Boda – Szilávik 1999)

A Balanced Scorecard nem egy újabb stratégiai tervezési módszer, hanem a stratégia megvalósulását segíti, ami feltételezi, hogy létezik megalapozott, számszerűsített elemeket tartalmazó stratégiai terv. A stratégia megvalósulása szempontjából döntő jelentőségű, hogy az ösztönzési érdekeltségi rendszer hogyan motiválja a munkatársakat. Kellő körültekintéssel, megfelelő időben és módon össze kell kapcsolni az érdekeltségi rendszert a Balanced Scorecard céljainak elérésével. (Hanyecz, 2006)

Anyag és módszer

Kutatásunk célja az volt, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű információhoz jussunk a kereskedelmi vállalkozások funkcionális kontrolling tevékenységének vizsgálata során. Információt mélyinterjú és esettanulmány segítségével gyűjtöttünk.

Kutató munkánk kezdeti fázisában 3 vezetővel kvalitatív adatgyűjtést, **mélyinterjút** készítettünk, melynek célja a probléma azonosítása, információ gyűjtése, és a hipotézisek megalapozása volt. Az interjúk kötetlenek, beszélgetés jellegűek voltak. Nem készültünk előre meghatározott kérdésekkel, de irányvonalakkal igen. A „puha” típusú interjú alkalmazását választottuk, hogy oldottabb és bizalmasabb kapcsolat alakuljon ki a kérdezzel. A válaszadót hagytuk beszélni és kibontakozni, a beszélgetés során a saját véleménye hangzott el. Az interjú időtartalma 1 óránál nem volt hosszabb.

Az elhangzott információk rögzítésre kerültek. Az interjúk elkészítése után igyekeztünk minél hamarabb feldolgozni a megismert nézőpontot.

A riport alanyok osztályvezetők és az egyik tulajdonos volt. Kiválasztásuknál figyelembe vettük, hogy tevékenységük kapcsolódjon a vizsgált folyamathoz.

A kutatómunkánk másik módszerének az **esettanulmányt** választottuk. Azért döntöttünk mellette, mert a vizsgált vállalkozásnál több éves empirikus megfigyelést végeztünk. A folyamatait a tapasztalataink valamint az oktatás során elsajátított ismereteink szerint mutatjuk be és segítségével jobbító szándékot fogalmazunk meg.

Eredmények

Mélyinterjúk eredményei során megállapítható, hogy a vizsgált vállalatnál 2 kontroller dolgozik, akik a tervezést, a döntéstámogatáshoz szükséges adatszolgáltatást, forgalmi kimutatásokat, illetve a beszerzési, készletezési, értékesítési folyamatok teljesítményét és hatékonyságát mérik. A szervezetben a kijelölt embereken kívül az osztályok vezetői is végeznek kontrolling tevékenységet, még ha nem is a teljes tudatossággal teszik azt. A rendszer előnyének tartják, hogy az elsődleges értékteremtő folyamatokra helyezik a hangsúlyt, azonban több oldalról megfogalmazódott a szemlélet hátránya is. A vezetők egy része hiányosságként éli meg a támogató folyamatok céltudatos kontrolálását.

A jelenlegi felépítést jónak látják, de nem kiválónak ezért minden jobbító szándékot meghallgatnak. Innovatív rendszer behozatalára, ez által a jelenlegi folyamatok átstrukturálására a menedzsment teljes mértékig nyitott. Új rendszerek után még nem jártak, a Balanced Scorecard-ról azonban már többségben hallottak.

Általános funkcionális kontrolling modell kialakítása volt a célunk, mely során áttekintettük a vállalkozás tevékenységének legfőbb jellemzőit.

A kereskedelmi cég elsődleges értékteremtő folyamata a beszerzés, készletezés és az értékesítés. Ezen felül minden egyéb tevékenység támogató vagy kiegészítő funkciót lát el. Az elsődleges értékláncon múlik, hogy a vállalat a piacon kiemelkedő teljesítményt és eredményes tárgyalásokat tud-e véghezvinni. Itt dől el, hogy a piac eredményes szereplőjévé tud-e válni, és hogy növelni tudja-e az árbevételét, eredményességét. Ennek érdekében a témában kifejezetten azokra az elemekre koncentráltunk, ami a folyamatokhoz kiemelten szükséges. A modell megalkotása során az elsődleges értékteremtő folyamatait vizsgáltuk, illetve felvázoltuk az ebből származó kontrollerek számára lényegre törő információ halmazát. A kidolgozott adatokat csoportosítottuk és

egy olyan általános érvényű (General) mutatószámrendszert hoztunk létre, amely alkalmazása növeli a kereskedelmi folyamatok hatékonyságát és eredményességét.

Az információk nagy részét kvantitatív adatállománnyá alakítottuk, majd tartalma és kapcsolódási pontjai szerint rendszereztük. Az így kialakult csoportokban megtalálhatók partnerek, megrendelések, termékek, visszáruk, bónuszok, ár és a kintlévőség is.

A beszerzés, készletezés és értékesítés esetén fontosnak tartjuk az információk gyűjtését és egymás közötti kommunikációját, hiszen minden osztály részére megkönnyíti és eredményesebbé teszi a tervezés folyamatát.

Vevők, szállítók és cikkek elemzésénél mindenképp szükséges a bázis, terv és tény adatok vizsgálata. A rendszerbe az elemeket kategorizálni kell (pl.: cikk, cikkcsoport, cikcfőcsoport vagy partner, partnerscsoport, partnerfőcsoport), ami jó kiinduló alapja a részarányok számolásának. Meg tudjuk határozni, hogy 1 termék, vagy 1 vevő forgalma hogyan aránylik a csoporthoz, illetve mekkora részesedése van az összes forgalomhoz képest súly, nettó és árréstömeg tekintetében egyaránt. Az árréstömegekre és árrés %-ra kiemelt figyelmet kell fordítani, hiszen a vállalkozások nyereségének alapját képezik. Éppen ezért ár-összehasonlításokat, akcióelemzéseket érdemes készíteni és az egyedi árakat, bónusz sávokat folyamatosan felül kell vizsgálni.

Az árumozgást a megrendeléstől az értékesítésig nyomon kell követni. Vizsgálni kell a beszerzés által leadott megrendelés és a szállító által behozott termékek arányát. A termék eladása után elemezni kell a visszáru folyamatát és fel kell tárnunk annak okát. Analitikát kell készíteni arról, hogy mely termékeknél és partnereknél nagy az előfordulási gyakorisága. Az elemzés a cég számára fontos információkat tartalmaz mind a cikkről és a partneri kapcsolatáról.

A készletek felülvizsgálata érdekében rendszeresen leltárt kell készíteni, amely által pontos információ származik a termékek mennyiségéről, szavatossági idejéről illetve a selejt készletről. Leltár eltérést és a selejt készletet is súlyban, értékben, cikkelem mélységben kell kimutatni, amelyet érdemes arányosítani az összes forgalomhoz képest.

A készletek arányát és a kintlévőség mértékét a cég hatékony működésének érdekében meghatározott keretek között kell tartani, ezért folyamatosan figyelni kell a készlet értéket illetve a kintlévőség arányát és mértékét.

Vizsgáltuk a Balanced Scorecard alkalmazásának a lehetőségét a gyakorlatban. Megállapítható, hogy napjainkban a vállalatok egyre inkább összetettebb és komplexebb környezetben versenyeznek egymással, amely szükségessé teszi számukra a jövőorientált gondolkozásmódot. Fontossá vált a stratégiai célok kitűzése, a jövőkép meghatározása illetve a hozzájuk kapcsolódó eszközzrendszer kialakítása.

A Balanced Scorecard összefüggés rendszere a küldetésre és a stratégiára épül fel. A modell egy kiegyensúlyozott mutatószámrendszert foglal magában, amely középpontjában továbbra is a pénzügyi célok elérése áll, de tartalmazza az eléréshez szükséges tényezőket is. A BSC négy nézőpontot vesz figyelembe, amit a fejezet alpontjaiban kifejtünk. A szempontokhoz mutatószámokat rendeltünk, amely segítségével kialakítottuk az esettanulmány során vizsgált kereskedelmi vállalat kontrolling eszköztárát.

A BSC modell kialakítása során elsődleges lépésként a pénzügyi célokat és a mutatószámokat határoztuk meg. Szükségessé tartottuk ezzel kezdeni, hiszen a létrehozása meghatározza a többi nézőpont haladási irányát. A modellben célokat fogalmaztunk meg és rendeltünk hozzá utólagos és előrejelző mutatókat, illetve olyan szintű intézkedéseket, amik a folyamatokat támogatják és segítik.

Fontos célnak tartjuk az árbevétel, árréstömeg és a nyereség növelését, amelyet akár a szállítólevelek értékének növelésével, eladásösztönzéssel is el lehet érni. Az árréstömegre, ahogy azt már többször is említettük kiemelt figyelmet kell fordítani. Utólagos mutatója maga az érték, viszont előrejelzésként az árrés %-ot illetve annak összehasonlítását a tervhez és a bázishoz képest is lehet használni. Amennyiben az árréstömeg termelés mértéke csökken, abban az esetben korrigálni kell az értékesítési árakat és felül kell vizsgálni a beszerzési értékeket.

1. táblázat: BSC pénzügyi nézőpontjának mutatószámrendszere

PÉNZÜGYI NÉZŐPONT				
	Célok	Utólagos mutató	Előrejelző mutató	Intézkedés
1	Az árbevétel növelése	Tőkemegtérülés	Terv-tény elemzés	Eladásösztönzés
2	Árréstömeg növelése	Árréstömeg termelés	Árrés %	Árak korrigálása, beszerzési árak felülvizsgálata
3	Nyereség növelése	Profit	Profit/kg	Árréstömegre ható tényezők és a kiadások felülvizsgálata
4	Szállítólevél értékének növelése	Össz érték/ szállítólevél db szám	Bázis aránya a tény adathoz	Boltonkénti átlagsúlyt és értéket kellene növelni
5	Veszteséges vevők	Partnerre fordított költség aránya az árréstömeghez	Veszteség/vevő	Felül kell vizsgálni, hogy érdemes-e kiszolgálni a vevőt
6	Költségek csökkentése	Tételesen a költségek értéke	Terv-tény elemzés	Költség csökkentés
7	Lejárt kintlévőség minimalizálása	Lejárt kintlévőség értéke, %-os megoszlása	Kintlévőség aránya a forgalomhoz	Késedelmi kamatlevél kiküldés, Fizetési levél felszólítás, Bírósági végrehajtás
8	Kiszállítási min érték betartása	Érték alatti partnerek napi szintű kigyűjtése	Szállítási költség/árrés (%)	Vevői kosárátlag növelése
9	Költséghatékony kiszállítás	Felrakodott súly	Felrakodott súly aránya a teherbíráshoz képest	Túraszervezés átstrukturálása
10	Biztonságos pénzügyi stabilitás	Pénzügyi stabilitás meghatározása		Forgalom növelése, költség csökkentése

Forrás: saját szerkesztés az esettanulmány gyakorlatából kiindulva (2014)

Az év elején a tulajdonosok meghatározzák az elérni kívánt profit mértékét, amit az adott évben szeretnének a vállalkozásból kinyerni. Ezt a tulajdonosi elvárást legalább hetente nyomon kell követni, amely következtében felül kell vizsgálni az árréstömegre ható tényezőket és a kiadások mértékét valamint annak arányát. A költségeket tételesen

elemezni kell, a kiugró számoknak meg kell határozni az okát. Az eredményességhez hozzá vezet a veszteséges vevők kiszűrése, a lejárt kintlévőségek minimalizálása, a költséghatékony kiszállítás és a minimum érték betartása is.

Ezeknek az információknak a figyelembe vételével határoztuk meg a pénzügyi mérőszámokat. (1. táblázat)

A működési folyamatoknál olyan mérőszámokat határoztunk meg, amelyek kritikus szerepet töltenek be a vevői és a pénzügyi célkitűzések elérésében. A nézőpont során a tevékenységek javítását illetve annak ellenőrzését helyeztük a középpontba. A kapott eredmények rávilágítanak azokra a területekre ahol mielőbb szükséges innovációt bevezetni a hatékonyság megtartása céljából.

Fontos, hogy az értékesítés és a beszerzés között hatékony információáramlás legyen, annak érdekében, hogy a működési folyamatok ne sérüljenek. Rendelés folyamán meg kell találni azt a közép utat, ami által az áru nem lesz szembetűnően kevesebb vagy eladhatatlanul több. Hiszen mind a kettő hatással van a további folyamatokra. Az áru hiánya a ki nem szolgáltat tételek között keletkezik, ami hozzájárul a vevő elégedetlenségének növeléséhez. A kirívó árutöbbletnél a készletgazdálkodás folyamata romlik, a selejt készlet és a rövid szavatossági idejű termékek száma és értéke pedig valószínűleg megnő. A selejt készlet a már lejárt eladhatatlan termékekből keletkezik, amely értéke nem az elhanyagolható költségkategóriák közé tartozik. Éppen ezért kiemelt figyelmet kell fordítani leltár során a rövid szavatossági idejű termékek feltérképezésére, ellenőrzésére. Meg kell határozni a selejt értékét és arányosítani kell az összes forgalomhoz képest.

A működési folyamathoz szükséges, sőt elengedhetetlen a pontos raktári kiszolgálás és a hatékony, gyors kiszállítás. A folyamatot a raktári és sofőr hibák számának meghatározásával kell mérni, amit arányosítani kell az összes kiszolgáláshoz képest. Így keletkezik egy hiba arányszám, aminek a minimalizálása a cél. A hibák okát nem elég meghatározni, azt ki is kell vizsgálni.

A vállalat létrehozta a hentesáruból álló saját márkás termékcsaládot, amely innovációs folyamat hatására a forgalom várhatóan megnő. A vevőknek értéket teremt a jó ár-érték arányú termékkel, mely a működési folyamatra kedvező hatással van.

A folyamatos működéshez alapvető elvárás a zökkenőmentes üzemeltetés valamint a stabil informatikai háttér megléte.

2. táblázat: BSC működési nézőpontjának mutatószámrendszere

MŰKÖDÉSI FOLYAMATOK NÉZŐPONTJA				
	Célok	Utólagos mutató	Előrejelző mutató	Intézkedés
1	Saját márka (SM) elterjedésének növelése	SM-ből értékesített súly	Saját márka aránya a cikksoporthoz képest	Áruminta adása, kóstoltató programok szervezése
2	Rövid szavatosságú idejű termékek csökkentése	Termékek összeírása cikknévre és mennyiségre	Rövid szavatosságú idejű termék / össz raktáron lévő termék	Értékesítőknél napi feladatba történő kiadása
3	Selejt készlet minimalizálása	Selejt készlet értéke	Selejt értéke az össz forgalomhoz képest	Rövid szavidos termékek kiemelt figyelme
4	Készletgazdálkodás javítása	Raktárkészlet figyelése	Készletforgási sebesség szem előtt tartása a raktáron lévő készlethez	Lassan forgó termékek napi feladatba történő kiadása
5		Ki nem szolgáltatott tételek	Megrendelt/Ki nem szolgáltatott értéke	
6	Raktári kiszolgálási színvonal növelése	Hibák száma	Hibák aránya az összes teljesítéshez képest	A hiba okának a kivizsgálása
7	Szezonális kezelés	Ki nem szolgáltatott tételek	Bázis és a terv adatok figyelembe vétele	Szezon előtt az értékesítésnek egyeztetni kell a készletgazdákkal
8	Kiszállítási színvonal növelése	Hiba szám meghatározása, kategorizálása, sofőrökre való bontása	1 sofőrre jutó hibaszám %-os aránya	Sofőr folyamatainak felülvizsgálata
9		Visszaru tipizálása	Selejt vagy hibás megrendelés aránya	Visszaru elemzése
10	Üzemeltetés zökkenőmentes működése	Felmerülő hiba száma, típusa	Kijavított/bejelentett hibák száma	Üzemeltető többszöri felkeresése

Forrás: saját szerkesztés az esettanulmány gyakorlatából kiindulva (2014)

3. táblázat: BSC tanulás és fejlődés nézőpontjának mutatószámrendszere

TANULÁSI ÉS FEJLŐDÉSI NÉZŐPONT				
	Célok	Utólagos mutató	Előrejelző mutató	Intézkedés
1	Az egyéni és vállalati célok összhangja	LÉC-ek meghatározása	LÉC-ek teljesítése	Elakadás okainak feltárása, segítségnyújtás
2	Alkalmazottak belső megelégedettsége	NPS felmérés céges és osztály szinten	Eremény összehasonlítása a bázis időszakhoz képest	Rosszul teljesítő vagy rossz irányba változó értékekből feladatok készítése a fejlesztés érdekében
3	Folyamatos továbbképzés	Igény felmérése	Képzések száma a bázis időszakhoz viszonyítva	Pályázati lehetőségek kihasználása
4		Továbbképzésben részt vevők száma	Részt vevők száma az összes dolgozó arányában	A céges erőforrások és az emberi leterheltségek felülvizsgálata
5	Alkalmazottak szakképzettsége	Szakképzettségek összegyűjtése	Szakmában dolgozó emberek aránya az össz dolgozóhoz képest	Tanfolyamok szervezése
6	Motivált alkalmazottak	Új ötletek száma	Új ötletek száma a tavalyi évhez viszonyítva	Ötletek felhasználása a munkavégzés során
7		Kérdőíves felmérés	Kérdőív kitöltésének az aránya	Ösztönző rendszer kiépítése, felülvizsgálata, több közös céges rendezvény
8	Munkaerő megtartása	Kilépő dolgozók száma	Kilépő dolgozók aránya az össz létszámhoz képest	Fluktuáció okának feltárása

Forrás: saját szerkesztés az esettanulmány gyakorlatából kiindulva (2014)

A vevői nézőpontra vonatkozó mérőszámok kialakításában a partnert helyeztük a középpontba. Ez által megfogalmaztunk olyan célokat, ami a vevők elégedettségét, hűségét, megtartását, megszerzését és a jövedelmezőségét méri.

A vevők megszerzését utólagos mutatóként a számuk határozza meg. Előrejelzőként a tervhez viszonyított adat. Elmaradás esetén feladatba kell foglalni, hogy heti „x” új partnert fel kell keresni. Ugyanannyira fontos feladat az új partner behozatal, mint a vevők megtartása illetve a nem vásárolt ügyfelek visszacsatolása.

A kereskedelemben is érvényesül a pareto elv, ami azt jelenti, hogy a vevők 20%-a a forgalom 80%-át alkotja. Ezért a TOP 20 kategóriát kiemelten kell kezelni és a vásárlásukat figyelni. Csökkenés esetén személyes felkeresés szükséges, ahol rá kell jönni, mi a forgalom visszaesésének az oka. Amennyiben a konkurencia hatására esett a vásárlás értéke úgy érdemes egyedi árajánlatot adni valamelyik volumen termékre a vevői forgalom megtartása és a versenytárs kiszorítása érdekében.

A vevők elégedettségét növeli a pontos, időbeli kiszállítás és a reklamációk minimális aránya.

4. táblázat: BSC vevői nézőpontjának mutatószámrendszere

VEVŐI NÉZŐPONT				
	Célok	Utólagos mutató	Előrejelző mutató	Intézkedés
1	Új vevők szerzése	Új vevők száma	Új vevők forgalma az új partner tervhez viszonyítva	Napi meghatározott számú új partner felkeresése
2	TOP 20 partnerek szem előtt tartása	TOP 20 partnerek forgalma	TOP 20 forgalom aránya az összes forgalomhoz képest	Személyes felkeresés, egyedi árajánlat
3	Vevők megtartása	Rendelő vevők száma	Aktív vevők aránya az összes vevőhöz	Személyes felkeresés, egyedi árajánlat
4	Reklamációk csökkentése	Reklamáció száma	Reklamáció aránya az összes értékesítéshez	Gyakran megreklamált termékek miatt a gyártó felkeresése
5	Régi vevők visszacsatolása	Előző hónapban, negyedévben nem vásárló partnerek száma	Inaktív partnerek aránya az össz partner számhoz viszonyítva	Telefonon történő felhívás, nem vásárlás okának feltárása, egyedi akció ajánlata
6	Kiszállítások időbeli pontossága	Vevői elégedettségi kérdőív	Időbeli megérkezések aránya	Okok feltárása, folyamat javítása
7	Hálózatokban megnövekedett részesedés	Hálózatban szereplő boltok száma	Potenciális boltok száma / beszállított	Kereskedelmi vezető tárgyal

Forrás: saját szerkesztés az esettanulmány gyakorlatából kiindulva (2014)

Következtetések, javaslatok

Az empirikus megfigyeléssel, mélyinterjúk készítésével és az esettanulmány elemzésével törekedtünk arra, hogy a lehetséges gyakorlati okokat feltárva jobbitó következtetéseket, javaslatokat fogalmazzunk meg.

A kutatás során a vizsgált vállalat elsődleges értékteremtő folyamatait vizsgáltuk, melyből mérőszámokat hoztunk létre. Az esettanulmány és az interjúk által megfogalmazott vélemények szerint a kontrolling rendszer jó, de nem elegendő csak ezekre a folyamatokra koncentrálni. A beszélgetés során a vezetők kifejtették, hogy a támogató folyamatok eredménytelen működése esetén a tevékenység nem tudja ellátni a segítő funkcióját, amellyel az elsődleges értékteremtő folyamat sérül. Hiába működik az értékesítés, készletezés és a beszerzés eredményesebben, ha a szállítás, raktározás nem költséghatékony, a folyamatai nincsenek ellenőrizve, illetve ha nincs meg a pénzügyi fedezet a vállalkozás működéséért.

Kutatásunk eredményeképpen kialakítottuk a Balanced Scorecard 4 nézőpontja szerinti mutatószámrendszerét, figyelembe véve a kereskedelmi tevékenységet végző vállalkozások sajátosságait. A modellben célokat fogalmaztunk meg és rendeltünk hozzá utólagos és előrejelző mutatókat, illetve olyan szintű intézkedéseket, amik a folyamatokat támogatják és segítik.

Kutatásunk és a visszaigazolások során a Balanced Scorecard modell bevezetéséről az alábbi megállapítást tettük:

A Balanced Scorecard modell bevezetésével, javulna a vállalat működési folyamatainak a pénzügyi teljesítménye, s vele párhuzamosan a partnerek és munkatársak elégedettségi foka. A korszerű controlling rendszer egy stabilabb anyagi háttérrel, hűséges törzsvásárlói kapcsolatokkal rendelkező cég kialakításához, átstrukturálásához vezet, mely során a vállalat feladatait több motivált és elégedett munkatárs végzi.

Hivatkozott források

- [1.] Bernard M. (2012): Key Performance Indicators FT Publishing Company UK
- [2.] Boda Gy. – Szlávik P. (1999): Vezetői controlling KJK. Kiadó Kft. Bp.
- [3.] Witt F. J. - Witt K. (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica, Budapest
- [4.] Francsovcics A. (2005): A controlling fejlődésének sajátosságai Ph.D. Értekezés Corvinus Egyetem Budapest
- [5.] Hágen I. Zs. – Kondorosi F. (2011): Controlling kezdőknek és haladóknak. Controll 2003 Kft., Debrecen
- [6.] Hanyecz L. (2006): A controlling rendszere. Saldo Kiadó Bp.
- [7.] Horváth P. et al (2007): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest
- [8.] Horváth P. (1997): Controlling: Út egy hatékony controlling rendszerhez. KJK. Kft., Budapest
- [9.] Körömdi L. – Tóth A. (2006): A controlling elmélete és gyakorlata. Perfekt Kiadó Zrt, Budapest
- [10.] Kaplan R. S. –Norton D. P. (1998): Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer KJK. Kft., Budapest

Borsós Erika

BA hallgató

Gazdálkodás és menedzsment

IV. évfolyam

borsos.erika0714@gmail.com

Dr. Hágen István Zsombor

főiskolai docens

Üzleti Tudományok Intézete

Károly Róbert Főiskola

ihagen@karolyrobert.hu

