

A VÁLLALATI KONTROLLING ALKALMAZÁSÁNAK JELENTŐSÉGE, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A KERESKEDELMI TEVÉKENYSÉG KONTROLLINGMEGOLDÁSÁRA BALANCED SCORECARD DAL

Hágen István Zsombor – Korsós-Schlesser Ferenc

Összefoglalás

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

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

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

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

Kulcsszavak: *Balanced Scorecard, kereskedelem, kontrolling, versenyképesség, funkcionális területek*

JEL: M41

Significance of corporate controlling, with particular reference to balancing the trading activity with the Balanced Scorecard

Abstract

The actuality of the researching topic is verifying the conformity of economic environment impression, which is the condition of the competitive entrepreneurial activity.

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 qualitative 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 Practice” 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 research we made a „Balanced Scorecard” model (with four view points), which is going to create some possibility of competitiveness increasing for the sector of commercial companies.

Keywords: *Balanced Scorecard, commercial, controlling, competitiveness, functional areas*

JEL: M41

Bevezetés

A szervezetek működése akkor válik hatékonyá és eredményessé, ha a piaci változásokra minél hamarabb képes választ adni. A piacgazdaságban az időtényező a siker egyik sarkalatos pontja. A reagálás gyorsaságának alapvető követelménye, hogy az adott szervezet birtokában legyen azon információknak a működésről, a vállalkozás erősségeiről, gyengeségeiről, melyekkel lehetségessé válik a szervezet hozzáigazítása az új környezeti feltételekhez (Böcskei – Bács – Fenyves – Tarnóczy, 2015).

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

A 2008-ban kezdődött gazdasági válságból adódó problémák a vállalkozásokat is rendkívüli mértékben sújtották. A stratégiai célok és az operatív munka összhangját a kontrollingrendszer támogatásával lehet segíteni, ezzel könnyebben kezelhetővé válhatnak a válsághelyzetek (Böcskei, 2015).

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 et. al., 1994).

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

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

A contolling felel a alaptevékenységre és a gazdálkodási folyamatokra a célmeghatározás, a tervezés és a kontroll teljes folyamatát. A contolling olyan tevékenységet foglal magába, mint a döntéshozatal segítése, elemzés, tervezés és ellenőrzés (Horváth, 1997).

A szakirodalmi áttekintés során a saját megfogalmazásom alapján: A kontrolling a vállalatvezetést szolgáló döntéstámogató rendszer, mely segít a célok meghatározásában, a tervezésben és a 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 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 (számos kutató írásában kitér a téma kiemelt szerepére lásd.: Böcskei – Bács – Fenyves – Horváth – Oláh – Popp; Tóth – Zéman).

Napjaink egyik legjelentősebb előrelépése volt Kaplan – Norton (1998): Balanced Scorecard, a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer modelljének kidolgozása. A „vállalati scorecard” számos hagyományos pénzügyi mutató mellett a rendelésteljesítéshez, az előállítási folyamat minőségéhez és átfutási idejéhez, valamint a termékfejlesztés hatékonyságához kapcsolódó teljesítménymutatókat is tartalmaz.

Francsovcics (2005) véleménye az, hogy a kontrollingstratégiával 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.

Kaplan – Norton (1998) alapján 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.

Anyag és módszer

Kutatásunk célja az volt, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű információhoz jussunk mélyinterjúk és esettanulmány készítésével.

Kutatómunkánk kezdeti fázisában vezetőkkel, tulajdonosokkal kvalitatív adatgyűjtés céljából mélyinterjút készítettünk, melynek célja a probléma azonosítása, információ gyűjtése és a hipotézisek megalapozása volt. Interjúink alanyai (30 fő) cégvezetők, középvezetők és vállalkozók voltak.

Kiválasztásuknál ügyeltünk arra, hogy mindannyian a KKV szektorból kerüljenek ki, illetve, hogy a tevékenységük lefedje a vállalkozások széles körű palettáját.

A kutatómunkánk másik módszerének az esettanulmányt választottuk. Azért döntöttünk mellette, mert a vállalkozásoknál több éves empirikus megfigyelést végeztünk. A folyamatokat a tapasztalataim, valamint a vizsgált vállalkozásoknál elsajátított ismereteink szerint mutatjuk be, és segítségével javító szándékú javaslatot fogalmazunk meg.

Eredmények

Az esettanulmányunkból a kutatásunk során készített mélyinterjúk eredményei alapján megállapítható, hogy a vizsgált kereskedelmi tevékenységet végző vállalatoknál 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 controllingtevékenységet, még ha nem is 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 kontrollálását. A jelenlegi felépítést jónak látják, de nem kiválónak, ezért minden jobbító szándékot meghallgatnak. Innovatív rendszer behozatalára, ezáltal a jelenlegi folyamatok átstrukturálására a menedzsment teljes mértékig nyitott. Új rendszerek után még nem jártak, a Balanced Scorecardról azonban már többségben hallottak.

Általános funkcionális kontrollingmodell 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, amelyek a folyamatokhoz kiemelten szükségesek. A modell megalkotása során az elsődleges értékteremtő folyamatait vizsgáltuk, illetve felvázoltuk az ebből származó, a kontrollerek számára lényeges információhalmazt. A kidolgozott adatokat csoportosítottuk, és egy olyan általános érvényű mutatószámrendszert hoztunk létre, amely alkalmazása növeli a kereskedelmi folyamatok hatékonyságát és eredményességét (Tarnóczy – Fenyves – Bács – Böcskei, 2015).

Az információk nagy részét kvantitatív adattállománnyá 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, beszállítók és cikkelemek elemzésénél mindenképp szükséges a bázis-, terv- és tényadatok vizsgálata. A rendszerbe az elemeket kategorizálni kell (pl.: cikk, cikkcsoport, cikkfőcsoport 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 árrés tömeg tekintetében egyaránt. Az árrés tömegre és árrés %-ra kiemelt figyelmet kell fordítani, hiszen a vállalkozások nyereségének alapját képezik. Éppen ezért ár-összehasonlításokat, akcióelemzéseket érdemes készíteni, és az egyedi árakat, bónuszsávokat folyamatosan felül kell vizsgálni.

Az árumozgást a megrendeléstől az értékesítésig nyomon kell követni. Vizsgálni kell a beszerzés által leadott megrendelés és a beszállító 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 selejtkészletről. Leltáreltérést és a selejtkészletet is súlyban, értékben, cikkelemmélységben 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 készletértéket, illetve a kintlévőség arányát és mértékét.

Vizsgáltuk a Balanced Scorecard alkalmazásának a lehetőségét a gyakorlatban.

A Balanced Scorecard összefüggésrendszere a küldetésre és a stratégiára épül fel. A modell egy kiegyensúlyozott mutatószámrendszert foglal magában, amely közép-pontjában 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 kontrollingszámköztárát.

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

Fontos célnak tartjuk az árbevétel, árréstőmeg és a nyereség növelését, amelyet akár a szállítólevelek értékének növelésével, eladásösztönzéssel is el lehet érni. Az árréstőmegre 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 a termelés mértéke csökken, abban az esetben korrigálni kell az értékesítési árakat, és felül kell vizsgálni a beszerzési értékeket.

Az év elején a tulajdonosok meghatározzák az elérni kívánt profit mértékét, amit az adott évben szeretnének a vállalkozásból kinyerni. Ezt a tulajdonosi elvárást legalább hente nyomon kell követni, amely következtében felül kell vizsgálni az árréstőmegre ható tényezőket és a kiadások mértékét, valamint annak arányát. A költségeket tételesen elemezni kell, a kiugró számoknak meg kell határozni az okát. Az eredményességhez elvezet a veszteséges vevők kiszűrése, a lejárt kintlévőségek minimalizálása, a költséghatékony kiszállítás és a minimumérték betartása is.

Ezeknek az információknak a figyelembevételével határoztuk meg a pénzügyi mérőszámokat, amit a 1. táblázatban szemléltetünk.

PÉNZÜGYI NÉZŐPONT				
	Célok	Utólagos mutató	Előrejelző mutató	Intézkedés
1	Az árbevétel növelése	Tőkemegtérülés	Terv-tény elemzés	Eladásösztönzés
2	Az árréstőmeg növelése	Árréstőmeg-termelés	Árrés %	Az árak korrigálása, a beszerzési árak felülvizsgálata
3	A nyereség növelése	Profit	Profit/kg	Az árréstőmegre ható tényezők és a kiadások felülvizsgálata
4	A szállítólevél értékének növelése	Összérték/ szállítólevél db szám	A bázis aránya a tényadathoz	A boltonkénti átlagsúlyt és értéket kellene növelni
5	Veszteséges vevők	A partnerre fordított költség aránya az árréstőmeghez	Veszteség/vevő	Felül kell vizsgálni, hogy érdemes-e kiszolgálni a vevőt
6	A költségek csökkentése	Tételelesen a költségek értéke	Terv-tény elemzés	Költségsökkentés
7	A lejárt kintlévőség minimalizálása	A lejárt kintlévőség értéke, %-os megoszlása	A kintlévőség aránya a forgalomhoz	Késedelmi kamatlevél kiküldése, fizetési levél felszólítás, bírósági végrehajtás
8	A kiszállítási minimumérték betartása	Az érték alatti partnerek napi szintű kigyűjtése	Szállítási költség/árrés (%)	A vevői kosárátlag növelése
9	Költséghatékony kiszállítás	Felrakodott súly	A felrakodott súly aránya a teherbíráshoz képest	Túraszervezés átstrukturálása
10	Biztonságos pénzügyi stabilitás	A pénzügyi stabilitás meghatározása	Cash-flow terv	A forgalom növelése, a költség csökkentése

1. táblázat: a BSC pénzügyi nézőpontjának mutatószámrendszere

Forrás: saját szerkesztés az esettanulmány gyakorlata alapján (2014)

A működési folyamatoknál olyan mérőszámokat határoztunk meg, amelyek kritikus szerepet töltenek be a vevői és a pénzügyi célkitűzések elérésében (2. táblázat).

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, növelése céljából. Fontos, hogy az értékesítés és a beszerzés között hatékony információáramlás legyen annak érdekében, hogy a működési folyamatok ne sérüljenek. A rendelés folyamán meg kell találni azt a középutat, 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 elégedettségének növeléséhez. A kirívó árutöbbletnél a készletgazdálkodás folyamata romlik, a selejtkészlet és a rövid szavatossági idejű termékek száma és értéke pedig valószínűleg megnő. A selejtkészlet 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 sofőrhibák számának meghatározásával kell mérni, amit arányosítani kell az összes kiszolgáláshoz képest. Így keletkezik egy hibaarányszám, aminek a minimalizálása a cél. A hibák okát nem elég meghatározni, azt ki is kell vizsgálni.

A vizsgált 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.

MŰKÖDÉSI FOLYAMATOK NÉZŐPONTJA

	Célok	Utólagos mutató	Előrejelző mutató	Intézkedés
1	A saját márka (SM) elterjedésének növelése	SM-ből értékesített súly	A saját márka aránya a cikkcsoport-hoz képest	Áruminta adása, kóstoltató programok szervezése
2	A rövid szavatosságú idejű termékek csökkentése	A termékek összeírása cikknévre és mennyiségre	Rövid szavatosságú idejű termék / össz. raktáron lévő termék	Értékesítőknak napi feladatba történő kiadása
3	A selejtkészlet minimalizálása	A selejtkészlet értéke	A selejt értéke az összforgalomhoz képest	A rövid szavatossági idős termékek kiemelt figyelme

4	A készletgazdálkodás javítása	A raktárkészlet figyelése	A készletforgási sebesség szem előtt tartása a raktáron lévő készlethez	A lassan forgó termékek napi feladatba történő kiadása
5	A raktári kiszolgálási színvonal növelése	Ki nem szolgáltat tételek	Megrendelt/Ki nem szolgáltat értéke	A hiba okának a kivizsgálása
6		A hibák száma	A hibák aránya az összes teljesítéshez képest	
7	A szezonális kezelés	Ki nem szolgáltat tételek	A bázis- és a tervadatok figyelembevétele	Szezon előtt az értékesítésnek egyeztetni kell a készletgazdákkal
8	A kiszállítási színvonal növelése	A hibaszám meghatározása, kategorizálása, sofőrökre való bontása	1 sofőrre jutó hibaszám %-os aránya	A sofőr folyamatainak felülvizsgálata
9		A visszáru tipizálása	A selejt vagy hibás megrendelés aránya	A visszáru elemzése
10	Az üzemeltetés zökkenőmentes működése	A felmerülő hiba száma, típusa	A kijavított/bejelentett hibák száma	Az üzemeltető többszöri felkérése

2. táblázat. A BSC működési nézőpontjának mutatószámrendszere

Forrás: saját szerkesztés az esettanulmány gyakorlata alapján (2014)

A tanulási és fejlődési folyamatoknál azt a háttérrel vizsgáltuk, ami a pénzügyi, vevői és működési folyamatok hatékonyságát teszi lehetővé. A cégen belül törekedni kell arra, hogy az egyéni célok összhangban legyenek a vállalati célkitűzésekkel. Figyelemmel kell kísérni az emberi megelégedettséget, amit folyamatosan fel kell mérni pl.: kérdőívek kitöltésével.

Az eredményeket össze kell hasonlítani a bázisidőszak számaival, és ahol csökkenést mutat, ott a vezetőségnek a kialakult folyamatokon a munkaerő megtartás érdekében javítani kell. Fontos, hogy a fluktuációs arány minél kisebb legyen, hiszen rontja a termelőképességet.

Az alkalmazottakat ösztönző rendszerek kiépítésével, céges rendezvényekkel, folyamatos továbbképzéssel motiváltabbá lehet tenni, ami fontos a belső megelégedettség érdekében. Az így meghatározott folyamatokra vonatkozóan a 3. táblázatban szemléltetem az általam kialakított mérőszámokat.

TANULÁSI ÉS FEJLŐDÉSI NÉZŐPONT				
	Célok	Utólagos mutató	Előrejelző mutató	Intézkedés
1	Az egyéni és vállalati célok összhangja	LÉC-ek meghatározása	LÉC-ek teljesítése	Az elakadás okainak feltárása, segítségnyújtás
2	Az alkalmazottak belső elégedettsége	NPS felmérés céges és osztály- szinten	Az eredmény összehasonlítása a bázisidőszakkal	Rosszul teljesítő vagy rossz irányba változó értékekből feladatok készítése a fejlesztés érdekében
3	Folyamatos továbbképzés	Igény felmérése	A képzések száma a bázisidőszakhoz viszonyítva	Pályázati lehetőségek kihasználása
4		A továbbképzésben részt vevők száma	A résztvevők száma az összes dolgozó arányában	A céges erőforrások és az emberi leterheltségek felülvizsgálata
5	Az alkalmazottak szakképzettsége	A szakképzettségek összegyűjtése	A szakmában dolgozó emberek aránya az összdolgozóhoz képest	Tanfolyamok szervezése
6	Motivált alkalmazottak	Új ötletek száma	Az új ötletek száma a tavalyi évhez viszonyítva	Ötletek felhasználása a munkavégzés során
7		Kérdőíves felmérés	A kérdőív kitöltésének az aránya	Ösztönzőrendszer kiépítése, felülvizsgálata, több közös céges rendezvény
8	A munkaerő megtartása	A kilépő dolgozók száma	A kilépő dolgozók aránya az állétszámhoz képest	A fluktuáció okainak feltárása

3. táblázat. A BSC tanulás és fejlődés nézőpontjának mutatószámrendszere

Forrás: saját szerkesztés az esettanulmány gyakorlata alapján (2014)

A vevői nézőpontra vonatkozó mérőszámok kialakításában a partnert helyeztük a középpontba. Ezáltal megfogalmaztam 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 behozatala, mint a vevők megtartása, illetve a nem vásárolt ügyfelek visszacsatolása.

VEVŐI NÉZŐPONT				
	Célok	Utólagos mutató	Előrejelző mutató	Intézkedés
1	Új vevők szerzése	Új vevők száma	Az új vevők forgalma az új partnertervhez viszonyítva	Napi meghatározott számú új partner felkeresése
2	TOP 20 partnerek szem előtt tartása	TOP 20 partnerek forgalma	A TOP 20 forgalomaránya az összes forgalomhoz képest	Személyes felkeresés, egyedi ajánlat
3	A vevők megtartása	A rendelő vevők száma	Az aktív vevők aránya az összes vevőhöz	Személyes felkeresés, egyedi ajánlat
4	A reklamációk csökkentése	A reklamációk száma	A reklamáció aránya az összes értékesítéshez	Gyakran megreklamált termékek miatt a gyártó felkeresése
5	A régi vevők visszacsatolása	Az előző hónapban, negyedévben nem vásárló partnerek száma	Az inaktív partnerek aránya az összpartner-számhoz viszonyítva	Telefonon történő felhívás, nem vásárlás okának feltárása, egyedi akció ajánlata
6	A kiszállítások időbeli pontossága	Vevői elégedettségi kérdőív	Az időbeli megérkezések aránya	Okok feltárása, folyamat javítása
7	Megnövekedett részvétel a hálózatokban	A hálózatban szereplő boltok száma	A potenciális boltok száma/beszállított	Kereskedelmi vezető tárgyal

4. táblázat: a BSC vevői nézőpontjának mutatószámrendszere

Forrás: saját szerkesztés az esettanulmány gyakorlata alapján (2014)

A kereskedelemben is érvényesül a paretoelv, 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 ajánlatot adni valamelyik volumentermékre a vevői forgalom megtartása és a versenytárs kiszorítása érdekében.

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

Összefoglalás

Az elkészített modell az egyes nézőpontok – a pénzügyi működési folyamatok, a vevők, a tanulási és fejlődési – tekintetében kijelöli a célokat, az előrejelző és utólagosan vizsgálható mutatókat, továbbá megfogalmazza a szükséges intézkedéseket is.

Az egyre erősödő globális verseny, a gyorsan változó technológia teljesen átalakította a kisvállalkozások működési feltételeit, ezért most minden eddiginél fontosabb, hogy a jövőben különböző szakmai kompetenciával rendelkezzenek, szükség van a tudatos működésre, és a megfelelő üzletfejlesztési eszköz kihasználására is. Szükséges olyan készség- és képességfejlesztő rendezvények, tréningek, szemináriumok, szervezése, amelyek hozzájárulnak a mikro-, kis- és közepes vállalkozások meglévő tudásának frissítéséhez, gyakorlati tapasztalatának növeléséhez. Szükségesnek tartjuk, hogy a képzések a mindennapi életben előforduló, gyakorlati problémák megoldására irányuljanak, és egyedi igényekhez igazodjanak, tekintettel arra, hogy minden egyes vállalkozás egyedi problémákkal áll szemben, amelyek egyedi megoldásokat igényelnek.

A kutatásunk eredményeként javaslatot tettem az üzletfejlesztési szolgáltatások alkalmazására méretkategóriánként. A mikrovállalkozások tekintetében az oktatás, képzés alkalmazása jelenti a legnagyobb segítséget. A kisvállalkozások esetében megjelenik a kontrolling-szemléletmód, és lehetőség nyílik a vállalkozás alkalmazásában álló szakember segítségének igénybevételére. A középvállalkozások számára rendelkezésre áll az üzletfejlesztési szolgáltatások tárháza, amelyek a túlélés mellett a fejlődésük és versenyképességük alapját jelenthetik.

Megnevezés	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás
Üzletfejlesztési szolgáltatás alkalmazásának lehetősége	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai szemléletmód kialakítása • Vállalkozói ismeretek elsajátítása oktatás, képzés segítségével • A gyors és pontos információk elérhetőségét biztosító információszolgáltatás • Tanácsadás 	<ul style="list-style-type: none"> • A meglévő szakmai ismeretek bővítése, elmélyítése oktatás, képzés segítségével • Kontrolling-szemléletmód kialakítása • Tanácsadás, szaktanácsadás 	<ul style="list-style-type: none"> • A megszerzett szakmai ismeretek szinten tartása, frissítése, oktatás, képzés segítségével • Kontrolling alkalmazása • Kereskedelmi és üzleti kapcsolatok fejlesztése
Szakmai támogatás	<ul style="list-style-type: none"> • Oktatói, képzési programokban való részvétel • Információs pontok, portálok kialakítása • Kamarai együttműködés 	<ul style="list-style-type: none"> • A vállalkozás alkalmazásában álló vállalkozásfejlesztési szakember, kontroller 	<ul style="list-style-type: none"> • Vállalkozás fejlesztési csoport létrehozása (2-3 fő) • Kontroller alkalmazása

5. táblázat: Az üzletfejlesztési szolgáltatások alkalmazásának lehetőségei a kis- és középvállalkozásoknál

Forrás: saját szerkesztés, (2013)

Tisztában vagyunk azzal, hogy a vállalkozások fejlesztéséhez az üzletfejlesztési szolgáltatások mellett megfelelő anyagi forrásra is szükség van. Véleményünk szerint a pénzügyi és a nem pénzügyi eszközök hatékony kombinációjával siker érhető el e téren, amelynek segítségével a kis- és középvállalkozások aktívabb növekedési pályára állíthatóak.

A kontrolling alapvető feladata, hogy a menedzsment számára információt szolgáltatson, vagyis a vezetőséget precíz módon tájékoztassa a szervezet pillanatnyi működéséről, állapotáról. A tájékoztatás a rövid távú működési információkat – az operatív irányításhoz –, valamint az átfogó információkat – a stratégiai döntésekhez – foglalja magába. A szükséges adatok összegyűjtésében, tárolásában, elemzésében és bemutatásában a kontrollingrendszer nyújt segítséget. Visszacsatoló, elemző, információszolgáltató jellegének, valamint rugalmas felhasználhatóságának, alakíthatóságának köszönhetően egyre inkább utat tör magának a vállalkozások működésében vállalati mérettől

és specializációtól függetlenül (Böcskei 2012; Zéman 2017). A kontrollingrendszer alkalmazása nem minden esetben hat rögtön a pénzügyi mutatókra, így a felhasználók egy része a kezdetekben csak a működésben tapasztal javulást, amely egzakt adatokban nem jelenik meg. A konkrét, pénzügyi adatokban is jelentkező változások csak a működés egyszerűbbé, hatékonyabbá tétele után valósulnak meg, vagyis válnak „kézzelfoghatóvá”. Így a kontrollingot bevezetőknek türelmesnek kell lenniük, és fel kell ismerniük, hogy a rendszer bevezetése nem old meg minden problémát, a siker egyik kulcspontja maga a vezetőség, amely a kontrolling által nyert információkkal tudja hatékonyabbá tenni szervezetét (Zéman – Bács – Bán – Fenyves, 2016).

Az empirikus megfigyeléseimmel, mélyinterjúk készítésével és az esettanulmányok elemzésével törekedtem arra, hogy a lehetséges gyakorlati okokat feltárva jobbító következtetéseket, javaslatokat fogalmazzak meg.

A beszélgetések 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 (Oláh – Popp, 2016).

Kutatásom eredményeképpen kialakítottam a Balanced Scorecard 4 nézőpontja szerinti mutatószámrendszerét figyelembe véve a kereskedelmi és az agrártevékenységet végző vállalkozások sajátosságait. A modellekben célokat fogalmaztam meg és rendeltem hozzá utólagos és előrejelző mutatókat, illetve olyan szintű intézkedéseket, amik a folyamatokat támogatják és segítik.

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

A kontrollingszemlélet alkalmazásával csak akkor tudják a kereskedelmi vállalatok céljaikat elérni, vagyis növelni a teljesítményeket, versenyképességüket, ha a kitűzött céloknak megfelelően, azokkal összhangban kerül sor a beszámoló összeállítására.

A kontrolling-szemléletmód megvalósítása a vállalkozások számára azzal az egyértelmű előnnyel jár, hogy a stratégiai és operatív célok pontosabban meghatározhatóvá válnak, a tervezési rendszer a teljesítmények növelésére, a költségek csökkentésére ösztönöz, és a terv-tény adatok összevetésével segíti is azt (Böcskei, 2013). A mutatószámok meghatározásával és folyamatos figyelemmel kísérésével a tényadatokat könnyebb közelíteni a tervekhez, így a tervek körültekintő kidolgozása esetén csökkenthető a vállalkozási kockázat.

HIVATKOZOTT FORRÁSOK:

- [1.] Bodnár V. (2005): Teljesítménymenedzsment vagy controlling? In: Változás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest, 2005.
- [2.] Böcskei E. (2012): Pénzügyi eszközmenedzsment a controlling szolgálatában. A Controller: A Gyakorló Controllerek Szakmai Tájékoztatója 8:(6–7) pp. 6–12. (2012)
- [3.] Böcskei E. (2013): Qua vadis Controller? – avagy visszatekintve előre haladni. Controller Info. Copy & Consulting Kft. 2013/1. pp. 3–8.
- [4.] Böcskei E. (2013): Az eredménykimutatás tételeinek számviteli és controlling szempontú aspektusai. Controller Info 8: pp. 10–17.
- [5.] Böcskei E. (2013): Stratégiai vezetői számvitel, mint a kis- és középvállalkozói szektor lehetséges útja. Controller Info 11: pp. 9–14.
- [6.] Böcskei E. (2015): Üzleti jelentés versus társadalmi felelősség – I–II. rész Számvitel Adó Könyvvizsgálat: Szakma 57:(4) pp. 179–181.
- [7.] Böcskei Elvira – Bács Zoltán – Fenyves Veronika – Tarnóczi Tibor (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelőségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében. 2015/III/3. Controller Info. Copy & Consulting Kft. 7–15. o.
- [8.] Hágen I. Zs., (2008): A kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése kontrollinggal. Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
- [9.] Csikós I-né – Juhász T-né – Kertész T. (1993): Operatív controlling I–II–III. NOVORG Kiadó Kft. – REFA Hungária Kft.
- [10.] Fenyves V.: (2013): Problems with the application of conventional financial ratios in corporate risk measurement, Abstract – Applied Studies In Agribusiness And Commerce 7: (3–4) pp. 5–12.
- [11.] F. J. Witt – K. Witt (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Budapest
- [12.] Horst-Günter H. – Kissing H. (1993): Controlling – das Unternehmen mit Zahlen führen. Weka-Verlag, Fachverlag für Unternehmensrecht, Management, Technik. Zürich

- [13.] Horváth P. (1997): Controlling: Út egy hatékony controllingrendszerhez KJK. Kft. Budapest
- [14.] Horváth P. – Reichmann, T. (1993): Vahlens Großes Controlling Lexikon. Verlag Frany Vahlen GmbH, München
- [15.] Judit Oláh – Péter Balogh – Lakner Zoltán – József Popp (2016): Alapanyag-készlet csökkentésére irányuló folyamatok bemutatása az ellátási láncban. Információs Társadalom. 16(4):61 May 2017 DOI: 10.22503/infars. XVI.2016.4.4 License: CC BY-NC-ND 4.0.
- [16.] J. Oláh – J. Popp (2016): Lean Management, Six Sigma and Lean Six Sigma: Possible Connections. Óbuda University E-Bulletin (ISSN: 2062-2872) 6: (2) pp. 25–31. <http://www.uni-obuda.hu/e-bulletin/issue8.htm>
- [17.] Judit Oláh – Ádám Szolnok – Gyula Nagy – Péter Lengyel – József Popp (2017): The Impact of Lean Thinking on Workforce Motivation: A Success Factor at LEGO Manufacturing Ltd., Journal of Competitiveness, Vol. 9, Issue 2, pp. 93–109, June 2017, ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2017.02.07
- [18.] Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2001): The strategyfocused organization:How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Publishing Corporation,
- [19.] Ladó L. (1991): Számvitel, adózás és vállalkozás. Láng Kiadó, Budapest, 179. p., 181.p.
- [20.] Mann, R. – Mayer E. (1993): Controlling kezdők számára, SALDO Rt. Budapest
- [21.] Schwalbe, H. (1995): Controlling az értékesítésben SALDO Rt., Budapest.
- [22.] Spremann, K. (1992): Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen. Gabler Wiesbaden
- [23.] Téglá Zs. – Szűcs Cs.: Supply Chain of Vegetable Forcing. In Hungary Journal of Central European Green Innovation 3:(2) pp. 155–168. (2015) (ISBN HU ISSN 2064-300).
- [24.] Tarnóczy Tibor – Fenyves Veronika – Bács Zoltán – Böcskei Elvira (2015): Versenyképesség és gazdasági etika. Vállalati teljesítmény elemzése panel regresszióval. Polgári Szemle: gazdasági és társadalmi folyóirat 2015/3–4: pp. 104–114.

- [25.] Turner, A.: A tulajdonosi értékmaximalizálás lehetőségei Magyarországon három esettanulmány tükrében. Vezetéstudomány, XXXV. évf. 2004. különszám
- [26.] Wimmer Ágnes (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, Vezetéstudomány, XXXV. évf. 2004/9. pp. 2–11.
- [27.] Zéman Z. –Tóth A. (2017): Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment Akadémia kiadó pp.1–210.
- [28.] Zéman Z. – Bács Z. – Bán E. – Fenyves V. (2016): Hiteles vagy „félrevezető” számviteli információk értékelése a nemzetközi és magyar gyakorlat összehasonlításában. Controller Info (ISSN: 2063-9309) IV: (3) pp. 52–57.

Szerzők:

Dr. Hágén István Zsombor

Eszterházy Károly Egyetem

Gyöngyösi Károly Róbert Campus Üzleti Tudományok Intézete

egyetemi docens

hagen.istvan@uni-eszterhazy.hu

Korsós-Schlesser Ferenc

Szent István Egyetem

Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

PhD-hallgató

korsosferenc13@gmail.com

A tudományos közlemény megjelenésének támogatója:

Az Eszterházy Károly Egyetem az EFOP-3.6.1-16-2016-00001 számú:

„Kutatási kapacitások és szolgáltatások komplex fejlesztése

az Eszterházy Károly Egyetemen”

című projekt.