

OTDK-DOLGOZAT

2015

**KERESKEDELMI KONTROLLING FUNKCIONÁLIS TERÜLETEI-
NEK VIZSGÁLATA A VERSENYKÉPESSÉG NÖVELÉSE ÉRDEKÉ-
BEN A KEDVENC JM KFT GYAKORLATÁBAN**

**COMMERCIAL CONTROLLING OF FUNCTIONAL AREAS TEST
IN THE INTEREST TO INCREASE COMPETITIVENESS IN
PRACTICE OF KEDVENC JM LTD**

Kézirat lezárva: 2014. október 29.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	3
1.1. A KONTROLLING KIALAKULÁSA ÉS FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON	3
1.2. KONTROLLING FOGALMA, A TEVÉKENYSÉG FELADATA	5
1.3. BALANCED SCORECARD (BSC)	6
1.4. VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG.....	8
1.5. KIS ÉS KÖZÉP VÁLLALKOZÁSOK SZEREPE, HELYE A GAZDASÁGBAN	8
2. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN	10
2.1. MÉLYINTERJÚ	11
2.2. ESETTANULMÁNY	11
3. KERESKEDELMI KONTROLLING A KEDVENC JM KFT	
GYAKORLATÁBAN.....	12
3.1. KEDVENC JM KFT BEMUTATÁSA	12
3.2. ÁTFOGÓ SZERVEZETI CÉLKITŰZÉSEK	15
3.2.1. SWOT.....	16
3.2.2. Küldetés, értékek.....	19
3.2.3. Jövőkép	19
3.2.4. Stratégia.....	19
3.2.5. Létfontosságú célok (LÉC)	20
3.3. FUNKCIONÁLIS KONTROLLING A KERESKEDELEM GYAKORLATÁBAN	20
3.3.1. Beszerzés.....	23
3.3.2. Raktározás, készletezés.....	28
3.3.3. Értékesítés.....	31
4. EREDMÉNYEIM.....	36
4.1. INTERJÚIM EREDMÉNYEI	36
4.2. ÁLTALÁNOS FUNKCIONÁLIS KONTROLLING MODELL	36
4.3. BALANCED SCORECARD ALKALMAZÁSA A GYAKORLATBAN	39
4.3.1. Pénzügyi nézőpont	39
4.3.2. Működési folyamatok.....	40
4.3.3. Tanulás és fejlődés.....	42

4.3.4. Vevő	42
5. KÖVETKEZTETÉSEIM	44
ÖSSZEFOGLALÁS	46
IRODALOMJEGYZÉK	47

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A stratégia és küldetés operatív célú lebontása Balanced Scorecard segítségével.	7
2. ábra: Kedvenc JM Kft ellátási terület	13
3. ábra: A Mirbest csoportosulás tagvállalatainak központi helye Magyarországon	14
4. ábra: A SWOT analízis szemléltetése	17
5. ábra: Kedvenc JM Kft SWOT analízise	18
6. ábra: A kereskedelem elsődleges értékláncának folyamatábrája	21
7. ábra: Beszerzés folyamata és a tevékenységből származó kontrolling adathalmaz	23
8. ábra: Készletezés folyamata és a tevékenységből származó kontrolling adathalmaz..	29
9. ábra: Értékesítés folyamata és a tevékenységből származó kontrolling adathalmaz...	32
10. ábra: Kereskedelem elsődleges értékláncának mutatószámrendszere.....	38
11. ábra: BSC pénzügyi nézőpontjának mutatószámrendszere	40
12. ábra: BSC Működési nézőpontjának mutatószámrendszere.....	41
13. ábra: BSC tanulási és fejlődési nézőpontjának mutatószámrendszere	42

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Kis és középvállalkozások jogi szabályozása	9
2. táblázat: Magyarországon működő vállalkozások száma (2008-2012).....	9
3. táblázat: Magyarországon megalakuló új vállalkozások száma (2008-2012).....	10
4. táblázat: Megszűnt vállalkozások száma (2008-2011).....	10

BEVEZETÉS

Dolgozatom megírását az a tény motiválta, hogy feltárjam a Magyarország kereskedelmi ágazatában működő kontrolling tevékenységet. A témám időszerűségét a gazdasági környezet dinamikus változása indokolja, mely során a vállalatoknak nem elég jól dolgozniuk, kiválóan kell teljesíteniük. Ez a teljesítmény megkívánja az új gondolkodásmód, az új rendszerszemlélet kialakítását valamint annak alkalmazását. A gazdasági társaságoknak szükségük van a céljaik világos megfogalmazására, megértésükre illetve annak folyamatos mérésére. A szervezet irányt mutat a fő célokban, a kontrolling segítő jobb kezet nyújt a meghatározásában, jelzi az eltéréseket valamint javaslatokat alakít ki a cég kereskedelmi értéklánc folyamataira. Úgy gondolom, hogy ezeknek a tevékenységeknek a prioritásba vétele, folyamatos elemzése segíti a vállalatokat az egyre jobban kiéleződő piaci versenyben a hatékonyságuk és eredményességük megőrzése mellett.

Ennek következtében a kutatásom céljai:

- széleskörű irodalmi kutatás végzése annak érdekében, hogy az elméletet helyesen használjam az empirikus megállapításaim során
- olyan tudományos gyakorlatorientált ismeretanyag készítése, amely segítséget és támogatást nyújt a kereskedelmi szakmában dolgozók számára a hatékony kontrolling rendszer kialakításához
- a stratégiai célok és az operatív munka összhangjának feltárása a hatékony munkavégzés érdekében
- a Balanced Scorecard modell gyakorlati oldalának bemutatása az eredményesség növelésének érdekében

A dolgozatom felépítése:

Az **első fejezetben** a kontrolling irodalmi áttekintését végzem el, mely során megvizsgálom az elméleti metodikákat és a tudományos kutatásokat. Feltárom a kialakulásának folyamatát és a Magyarországi történelmét. Ismertetem a szakmában történt legjelentősebb előrelépést. Meghatározom a KKV szektor helyzetét, majd a versenyképesség fogalmát.

A **második részben** a kutatásom anyag és módszertanát készítem el. Felvázolom az interjúim és az esettanulmányom készítésének folyamatát.

A **harmadik fejezetben** a vállalatok átfogó szervezeti célkitűzéseinek szerepét és fontosságát vizsgálom. Bemutatom az esettanulmányom alanyát a Kedvenc JM Kft-t. Empirikus megfigyeléseim alapján a kereskedelmi funkcionális kontrollingot a vizsgált cég gyakorlati példáján keresztül ismertetem. A fejezet kutatási célját meghatározó várakozásokat a következő hipotézisekben foglalom össze:

- **H1:** A Balanced Scorecard modell bevezetésével, javulna a vállalat működési folyamatainak a pénzügyi teljesítménye, s vele párhuzamosan a partnerek és munkatársak elégedettségi foka. A korszerű kontrolling rendszer egy stabilabb anyagi háttérrel, hűséges törzsvásárlói kapcsolatokkal rendelkező cég kialakításához/átstrukturálásához vezet, mely vállalat feladatait több motivált és elégedett munkatárs végzi.
- **H2:** A vállalatot átfogó szervezeti célok meghatározásához, nyomon követéséhez és eredményességéhez a kontrolling rendszer nagymértékben hozzájárul.
- **H3:** A Pareto elv kimondja, hogy az eredmények nyolcvan százaléka a tevékenységek húsz százalékából származik. Ennek következtében elegendő, ha a funkcionális kontrolling – kereskedelmi vállalkozásnál – a beszerzés, értékesítés és készletezés folyamataira helyezi a fókusz a versenyképesség növelésének érdekében.

Dolgozatom **negyedik szakaszában** ismertetem az eredményeimet. Bemutatom a kereskedelemre szabott funkcionális mutatószámrendszeremet. Az így kapott háttéranyagot továbbfejleszttem és átültetem a gyakorlatba a Balanced Scorecard modell segítségével.

Az **utolsó** fejezetben beszámolok a kutatásom eredményeiről. Konklúziókat, saját következtetéseket úgynevezett „Best Practice”-t fogalmazok meg. Általános érvényű következtetéseket teszek melyekből a szakmában dolgozó emberek gyakorlati ötleteket meríthetnek mindennapi problémáik megoldásához.

1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A mai modern értelemben használt kontrolling kifejezés tartalmának kirajzolódása egy hosszú fejlődési folyamat eredménye. Történelmi kutatások szerint a kontrolling, mint vezetési eszköz a középkorban bontakozott ki az államháztartás kincstárnoki funkciójából. A megnevezés a nemesi udvarházakban használatos comptoller, contrerolleur szavakból ered. (Zéman, 1998) Elsőként Angliában és Franciaországban alkalmazták az 1300-as évek környékén.

Az ipari forradalom idején terjedt át az Amerikai Egyesült Államokba. Megjelent az angolosított „controller” szó, amellyel a pénzgazdálkodásért illetve annak felügyeletéért felelős vezetőket és alkalmazottakat illeték. (Körmendi, 2006) A kontinensen való térhódítása a gazdasági világválság idejére tehető. 1931-ben a szakmát kutató személyek New York-ban megalapították a Controller’s Institute of America, nevezetű intézetet, mely a tevékenységnek új megközelítést adott. A szakmát vállalatvezetési funkcióként kezdték kibontakoztatni és a vezetéselmélethez kötötték. Az új nézőpont értelmében nem csak a szervezeten belül végbemenő folyamatokat, hanem a környezetet illetve annak kapcsolatát is vizsgálták, elemezték. Ez a folyamat alakította ki a tervezést és szabályozást, mely alapját az operációkutatás és a kibernetika adta.

A kontrolling szigetországi fejlődése megelőzte a kontinentális európaiakat. A tudomány előrehaladása során alkalmazták a vezetői számvitel keretébe tartozó módszereket, kiemelve a közvetlen költségszámítást (direct-costing). A fedezeti számítás alapmetodikáját 1908-ban J. Harris alkotta meg és alkalmazta az Amerikai Egyesült Államokban. Az alapötletet csak-nem 3 évtizeddel később publikálta, mely a termékek minősítésére illetve a hozzá kapcsolódó számításokra vonatkoztak. (Francsovcics, 2005)

A kontrolling európai fejlődése a XX. század közepétől figyelhető meg. Magyarországon megközelítőleg 30 évvel később kezdett el kibontakozni. A kontrolling kialakulása és fejlődése Magyarországon

1.1. A KONTROLLING KIALAKULÁSA ÉS FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON

Hazánkban a kontrolling, mint új vezetési funkció az 1980-as évek végétől, 90-es évek elejétől figyelhető meg. Elődjeként a korábbi közgazdasági osztályok munkatársai tekinthetők. Feladatuk a számviteli adatokra épülő tervezés, elemzés és információszolgáltatás volt, amely megfeleltethető a korai kontrolling rendszerrel.

Ebből kiindulva, mondhatjuk, hogy volt egy alap, amire lehetet építkezni. Azonban a rendszerváltás idejében a vállalatok működését radikális társadalmi, gazdasági és jogi átalakulások jellemezték. A piacgazdaság kialakulása elengedhetlenné tette az újfajta gondolkodásmódot, irányítási rendszerek átstrukturálását és a vezetői szemléletet. A tény felismerésekor döntöttek úgy, hogy a már nyugaton használt kontrolling rendszerek mintájából tudást transzferálnak Magyarországra. Viszont a hazai rendszerek összehangolása a külföldről behozott ismerettel nem ment zökkenőmentesen. Kialakulásának nehézségei az alábbi okokra vezethetők vissza:

- a rendszer újdonsága, kirajzolatlansága miatt ellenállásba ütközött a magyar menedzsment körébe
- a manuális elemzésekről mechanikusra történő átállása bizalmatlanságot keltet az adatok pontosságában (a vállalatoknál sok elemzés a napjainkban is manuálisan készül)
- szakember hiány
- nem állt rendelkezésre korszerű informatikai rendszer.

A szervezeti átalakítások és a problémák méretének csökkentéséhez elengedhetetlen volt a koordináció. A közelmúltban, a magyar gazdaságra túlcentralizált és túlhierarchizált szervezeti formák voltak jellemzők. Azonban az újrastrukturálás során megszűntek, ez által megnőtt a vállalati önállóság. A cégeknek szükségük lett a céljaik, stratégiájuk meghatározására. A jövőképük megalkotására. Összhangba kellett hozni a vállalati folyamatokat a célkitűzéseikkel, hiszen a piaci verseny egyre jobban erősödött. A szervezeteknek felelősséget kellett vállalniuk az eredményességükért, amely hatására növelni kellett a rugalmasságukat. A kontrolling a koordinációs eszközbeli tudásával, elemzéseivel vált alkalmassá ezen funkciók betöltésére.

A mai modern rendszerek kidolgozásában a hazai és külföldi gyakorlati szakemberek mellett a vállalatok vezetőinek és a számviteli szakértőknek is nagy szerepük volt.

A magyar kontrolling oktatás, kutatás hozzájárul ahhoz, hogy hazánkban is kinevelődjenek a megfelelő kompetenciákkal bíró szakemberek. Élenjáró intézmények és szervezetek:

- IFUA Horváth & Partners
- REFA Consulting
- Magyar Controlling Egyesület (MCE).

1.2. KONTROLLING FOGALMA, A TEVÉKENYSÉG FELADATA

A kontrolling napjaink népszerű fogalmává vált, de a definíciójára a mai napig nem alakult ki egy egységesen elfogadott megfogalmazás. Ez a tény talán magyarázható azzal, hogy a tudomány a szervezetek újragondolása során a gyakorlatban jött létre, alakult ki és még a mai napig is folyamatosan fejlődik.

Többféle megfogalmazás létezik a definícióra, melyből az alábbiakat emelném ki:

„A hatékony kontrollingnak rendelkeznie kell azokkal a lehetőségekkel, melyek a közép-vállalati sajátosságokat figyelembe veszik.” (Witt F. J. – Witt K., 1994)

„A kontrolling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja.” (Horváth, 1997)

„Értéket nem a kontrolling teremti, hanem az üzleti tevékenység keretében elvégzett munka. A kontrolling csak ennek hatékonyságát növeli. Azt viszont jelentős mértékben.” (Horváth, 2001, p. 15.)

„A controllingot a vezetés eszközeként tartjuk számon, mégpedig olyan eszközként, amely elősegíti azt, hogy a vezetés alkalmazkodni tudjon a környezet dinamikus változásaihoz. (...) A controlling egy felelősségi elven felépített tervezési, elszámolási, információszolgáltatási, ellenőrzési és érdekeltségi rendszer.” (Körmendi - Tóth, 2003, p. 27.)

„A controlling felöleli az alaptevékenységre és a gazdálkodási folyamatokra a célmeghatározás, a tervezés és a kontroll teljes folyamatát. A controlling olyan tevékenységet foglal magába, mint a döntéshozatal, elemzés, előírás és szabályozás.” (International Group of Controlling, 2004)

A szakirodalmi áttekintés során a saját értekezésemben az alábbiakban határozom meg a kontrolling fogalmát:

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 kontrolling feladatkörébe tartozik:

- a cél meghatározása, tervezése
- a kijelölt célok nyomon követése, támogatása
- információk gyűjtése, feldolgozása, szűrése és szolgáltatása

- a folyamatok ellenőrzés, értékelése, javaslattevés a javításra
- iránymutatás a dinamikusan változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodásban.

A feladatok mértéke függ a vállalkozás nagyságától, tagoltságától és innovációra való nyitottságtól. A tevékenységek elvégzése hozzásegíti a vállalatot az optimális működéshez.

1.3. BALANCED SCORECARD (BSC)

A Balanced Scorecard (továbbiakban BSC) rendszer a XX. század végére vezethető vissza. 1990-ben David Norton (a Nolan Norton Institute elnöke) és Robert Kaplan (a Harvard Business School professzora) „A jövő szervezeteinek teljesítményértékelése” című kutatásban működtek közre. A tanulmány sikerességének érdekében több tucat vállalatot valamint annak vezetőit vonták be. A kutatást az a felismerés és meggyőződés motiválta, miszerint a jelenlegi pénzügyi mutatókra épülő teljesítménymérés idejét múlttá, elavulttá vált. (Hágen, 2011)

A projekt elején a hagyományos pénzügyi mutatószámrendszert meghaladó, korszerű és használható újításokat terveztek. A feladatot a felmérésbe bevont vállalatokkal illetve az aktuális innovatív teljesítményértékelési rendszerek tanulmányozásával kezdték. Az esettanulmány során az egyik eset olyan korszerű megközelítést fogalmazott meg, amely a fejlesztésre összpontosított tevékenységek fejlődési ütemét mérte. Az elképzelés nem csak a pénzügyi teljesítményre határolódott be. Kiterjesztették, a minőségre, átfutási időre, termékfejlesztésre.

A kutató csapat ezt a nézőpontot fejlesztette tovább, amelyből hamar többdimenziós elemet alkottak. A vállalati vezetőkkel folytatott csoportos megbeszélések alkalmával a modell 4 dimenzióssá fejlődött, ami azt jelenti, hogy négy elkülönülő nézőpont alkotja, amelyek a következők:

- pénzügyi teljesítmény
- vevők
- működési folyamatok
- tanulás és fejlődés (innováció).

A Balanced szó magyarul egyensúlyt jelent, ami tükrözi, hogy a modellben az alábbi szempontok szerint egyensúlyt kell teremteni:

- a rövid és hosszú távú
- a pénzügyi és nem pénzügyi

- a visszatekintő és az előrejelző
- valamint a külső és belső mutatók között.

A kialakított rendszer alapját a szervezet küldetése és stratégiája köré építették, hogy teljes összhangban legyen a vállalatot átfogó szervezeti célkitűzésekkel. Az 1. ábra alapján megállapítható a BSC rendszer pontjai közötti összefüggés.



1. ábra: A stratégia és küldetés operatív célú lebontása

Balanced Scorecard segítségével

Forrás: R. S. Kaplan – D. P. Norton (1998): Balanced Scorecard alapján

A modell megalkotás során Kaplan – Norton (1998) így vélekedtek: „A vállalatok kiemelkedő 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 vevőiknek.”

1.4. VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG

A gazdasági versenyképesség és a piac fogalma szinte elválaszthatatlan, ami nem véletlen, hiszen a kettő egymás nélkül lehetetlen. A piacgazdaságban a vállalatok közötti illetve a vevők kegyeiért történő harc mindennapos. A folyamatból kimaradni nem lehet, hiszen a vállalatok létének feltétele a versenyben való bennmaradás illetve helytállás. Amennyiben ez nem teljesül a vállalat alapvető céljai hiúsulnak meg. A küldetés meghatározásánál figyelembe kell venni és nem szabad egy átlagos célt kitűzni. Meg kell határozni, hogy mivel tud az adott vállalat többet nyújtani és jobban teljesíteni, mint a piaci versenytársai. Mindig előre kell nézni és meg kell próbálni paradigmát váltani, a konkurencia szemével látni. Az ő helyében mi lenne a logikus lépés. Tudni kell „szemüveget” cserélni és a versenytárs terveinél egyel jobban teljesíteni. Maradandó versenyelőnyre a vállalat csak úgy tehet szert, ha a képes a külső és belső folyamatok lényeges elemeire és valódi tartalmára koncentrálni. Fel tudja mérni a jövőképét és tud élni a lehetőségeivel. (Chikán, 2010)

A vállalatok versenyképessége elválaszthatatlan az általuk forgalmazott termékek, szolgáltatások

- áráról, azonban az alacsonyabb ár csak akkor versenyelőny, ha az eladó számára megtérülnek a költségei
- minőségétől, hiszen ha a vevők tényleg értékelik és számukra a használati értékük jobb, akkor hajlandóak magasabb árat fizetni
- a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatástól, ugyanis ha a vevő meg van elégedve a kiszolgálással, a marketing tevékenységgel, szállítási határidővel, reklamációs központtal akkor visszatérő vásárlóvá válik.

A vállalatok versenyképességét Hágén (2008) szerint, alapvetően a teljesítmények határozzák meg, amelyet szubjektív módon a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség kifejezésekkel jellemezhetünk.

1.5. KIS ÉS KÖZÉP VÁLLALKOZÁSOK SZEREPE, HELYE A GAZDASÁGBAN

A KKV szektor meghatározása a 2004. évi XXXIV. törvény szerint, több kritérium alapján történik, azonban a statisztikai összehasonlítások és kimutatások általában csak a létszám kategóriát veszik figyelembe. Magyarországon az a vállalkozás számít a kis- és középvállalkozási fogalomkörbe ahol a maximális létszám nem éri el a 250 főt, az éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió euró vagy a mérleg főösszege nem haladja meg a 43 millió eurót. Az 1. táblázatban szemléltetem a kategóriákra vonatkozó kritériumokat.

1. táblázat: Kis és középvállalkozások jogi szabályozása

Megnevezés	Létszám (fő)	Éves nettó árbevétel legfeljebb (millió euró)		Mérleg főösszeg legfeljebb (millió euró)
Középvállalkozás	50-249	50	vagy	43
Kisvállalkozás	10-49	10	vagy	10
Mikrovállalkozás	0-9	2	vagy	2

Forrás: 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról

1.5.1. Működő vállalkozások száma

Működő vállalkozásnak azt tekintjük, ha az adott évben volt árbevétele vagy foglalkoztatottja. Magyarországon ez az érték csökkenő tendenciát mutat. A vizsgált 5 év alatt évente átlagosan 14 ezerrel esett vissza, ami abból ered, hogy a valódi új vállalatok aránya elmarad, illetve a megszűnő vállalkozások száma nőtt. A gazdasági válság kirobbanása óta 2010 volt az az év, amikor a vállalkozások száma megnövekedett. Viszont 2011-re 0,9%-kal újra visszaesés látható, amit az egyéni vállalkozók számának 4,6%-os csökkenése eredményezett.

2. táblázat: Magyarországon működő vállalkozások száma (2008-2012)

Létszám-kategóriák	2008	2009	2010	2011	2012
1– 9 fő	666 371	657 102	664 488	658 310	613 241
10– 49 fő	28 926	26 278	26 680	26 557	26 002
50–249 fő	5 157	4 746	4 640	4 643	4 578
KKV-k összesen	700 454	688 126	695 808	689 510	643 821
250 fő és felette	954	870	872	865	871
Vállalkozás összesen	701 408	688 996	696 680	690 375	644 692

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg001.html

1.5.2. Új vállalkozások

Az új vállalkozások létszám kategóriánkénti megalakulása a 3. táblázatban látható. Az adatokat áttekintve megállapíthatjuk, hogy szinte kizárólagosan kisvállalkozásokként kezdték el a működésüket. Megoszlási viszonyszám tekintetében a kisvállalkozások 99,9%-ban, míg a középvállalatok összesen 0,1%-os arányban vannak jelen. 250 főt foglalkoztató vállalatból 2011-ben 7, 2012-ben 3 vállalkozás nyitotta meg a kapuit.

Fő tevékenységük szerint legnagyobb arányban pénzügyi és biztosítási, valamint adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek alakulnak. A legkisebb arányban az ipar és az egészségügy van jelen.

3. táblázat: Magyarországon megalakuló új vállalkozások száma (2008-2012)

Létszám-kategóriák	2008	2009	2010	2011	2012
1– 9 fő	70 613	62 369	69 172	68 022	56 098
10– 49 fő	648	671	702	684	530
50–249 fő	65	65	56	91	52
KKV-k összesen	71 326	63 105	69 930	68 797	56 680
250 fő és felette	8	5	5	7	3
Vállalkozás összesen	71 334	63 110	69 935	68 804	56 683

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg001.html

1.5.3. Új vállalkozások túlélése

A vállalkozások túlélési képessége a társas vállalkozásoknál erősebb: 2006-ban alakult 28 777 társas vállalkozás 47,5%-a tevékenykedett még 2011-ben is, ez a szám az egyéni vállalkozások esetében jóval kisebb. (33,4%) Az 5 évet túlélő szervezetek aránya a részvénytársaságok és a korlátolt felelősségű társaságok esetében volt a legmagasabb, a közkezeseti társaságok tekintetében pedig a legalacsonyabb.

1.5.4. Megszűnt vállalkozások

A valódi megszűnő vállalkozásoknak tekintjük azokat a cégeket, amelyek a tárgyévét követő két évben nem jelennek meg a működő szervezetek között és nincsen jogutódjuk sem. Így az adatok a lezárt év után 2 évvel lesznek véglegesek. 2009-ben a 63 566 vállalkozás szűnt meg, a megszűnő vállalkozások aránya a működő vállalkozásokon belül 9,2%, ez az arány 1,2%-os csökkenést jelent az előző évhez képest. Létszám kategóriák szerint a megszűnő kisvállalkozások kategóriájában 9,3% volt, ezen belül a mikrovállalkozások esetében 9,5%. Főtevékenységük megoszlása szerint a pénzügyi és biztosítási kategóriában volt a legmagasabb és a legkevesebb az egészségügyben szűnt meg. 22,3%-a kereskedelemben történt.

4. táblázat: Megszűnt vállalkozások száma (2008-2011)

Létszám-kategóriák	2008	2009	2010	2011
1– 9 fő	70 808	62 401	73 180	109 127
10– 49 fő	1 679	1 065	1 136	1 008
50–249 fő	173	94	121	84
KKV-k összesen	72 660	63 560	74 437	110 219
250 fő és felette	9	6	7	5
Vállalkozás összesen	72 669	63 566	74 444	110 224

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg001.html

2. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Kutatásom célja az volt, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű információhoz jussak a kereskedelmi vállalkozások funkcionális kontrolling tevékenységének vizsgálata során. Információt az alábbi módszerekkel gyűjtöttem:

- Mélyinterjú
- Esettanulmány

2.1. MÉLYINTERJÚ

Kutató munkám kezdeti fázisában 3 vezetővel kvalitatív adatgyűjtést, mélyinterjút készítettem. Célja a probléma azonosítása, információ gyűjtése, és a hipotéziseim megalapozása volt. Az interjúim kötetlenek, beszélgetés jellegűek voltak. Nem készültem előre meghatározott kérdésekkel, de irányvonalakkal igen. Szükségesnek tartottam valamilyen szinten keretek közé szorítani a beszélgetést, annak érdekében, hogy a téma ne általános értékű, hanem konkrét mondanivalóval rendelkezzen. Törekedtem a „puha” típusú interjú alkalmazására, hogy oldottabb és bizalmasabb kapcsolat alakuljon ki a kérdezzel. A válaszadót hagytam beszélni és kibontakozni, a beszélgetés során a saját véleménye hangzott el. Az interjú időtartalma 1 óránál nem volt hosszabb.

Az elhangzott információkat rögzítettem, mely során két féle eszközt használtam. A beszélgetést a telefon hangfelvevő funkciójával felvettem, ami előtt tájékoztattam a kérdeztet és a hozzájárulását kértem. A felvételbe mindenki beleegyezett azonban az egyik kérdezetnél úgy éreztem, hogy zavaró tényezőként hat, ezért átváltottam a jegyzetelésre. Az interjúk elkészítése után igyekeztem minél hamarabb visszahallgatni illetve megfogalmazni az összegyűjtött információkat.

A riport alanyaim cégvezetők és az egyik tulajdonos volt. Kiválasztásuknál figyelembe vettem, hogy tevékenységük kapcsolódjon az általam vizsgált folyamathoz.

2.2. ESETTANULMÁNY

A kutatómunkám másik módszerének az esettanulmányt választottam. Azért döntöttem mellette, mert az általam vizsgált vállalkozásnál (Kedvenc JM Kft) több éves empirikus megfigyelést tettem. A folyamatait a tapasztalataim valamint az iskolában elsajátított ismereteim szerint mutatom be és segítségével jobbító szándékot fogalmazok meg.

3. KERESKEDELMI KONTROLLING A KEDVENC JM KFT GYAKORLATÁBAN

A kereskedelmi kontrolling az általános kontrollingtól csak a szakma sajátosságaiban különbözik. 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. Hozzá teszi a szakmai oldalát és meghatározza a mértéket és a hogyanokat.

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 dolgozatomban kifejezetten azokra az elemekre koncentráltam, ami a folyamatokhoz kiemelten szükséges. Azonban úgy gondolom, hogy a rendszer működéséhez mindenképpen szükséges a szervezeti összhang és az átfogó célkitűzések. Hiszen, ha a cég dolgozói, osztályai nem egy irányba néznek, akkor a sikerig egyáltalán nem vagy csak nagyon nehezen jutnak el.

3.1. KEDVENC JM KFT BEMUTATÁSA

1997-es alapítása óta a Kedvenc JM Kft folyamatos és dinamikus fejlődést mutatva, napjainkra Észak-Magyarország egyik vezető és meghatározó szereplőjévé vált. A cég sikeres működésének és fejlődésének kulcsa a magas szintű szolgáltatásnyújtás, melynek középontjában a vevők igényei állnak. A vállalat 9 megyét átfogó ellátási területen van jelen amely a 2. ábrán látható.



2. ábra: Kedvenc JM Kft ellátási terület

Forrás: http://www.kedvencjm.hu/szolgalatasi_terulet.html

Az említett megyékben 14 üzletkötővel dolgozik, s 32 autóval szállítja mintegy 3.000 partner számára a közel 6.000 féle terméket. A szortiment jelenleg friss és fagyaszott baromfi és tökehusokból, mirelit, hentes, szárazáru és tejtermékből áll. Az árukínálatra jellemző a jó minőség és a kedvező ár. Fontosnak tartja, hogy a piac minél nagyobb szegmensét kiszolgálhassa, valamint a széles termékkálájával a vevőket hosszú távon megtartsa, melyet a cég küldetése is jól tükröz.

„Küldetés: Kiválóságra törekvő és folyamatosan fejlődő, régiójában piacvezető, árualap biztonságot garantáló kereskedő cég működtetése, amely a kölcsönösen előnyös, korrekt partnerkapcsolatokra épít.”

A cég partnerei között szerepelnek a legkisebb egyéni vállalkozásoktól kezdve a kiemelt vendéglátóegységeken keresztül olyan élelmiszeripari láncok, mint a Coop, CBA, Reál Hungaria. A vállalat a térség közétkeztetési konyháira is szállít, mely egy részét közbeszerzési pályázaton nyeri el, a többit pedig az igényes, minőségi tevékenységével. Partnereik közé tartozik Magyarország vezető közétkeztetési cége a Sodexo Magyarország, Elámen, Hungast, Mátra Party illetve a Dussmann konyhák.

A vállalat 2005 óta tagja a MIRBEST beszerzési társulásnak, mely döntés rendkívül fontos mérföldkő a Kedvenc JM Kft életében. A csoportosulás számos előnyt rejt magában a közös beszerzésen, az országos akciókon, promóciókon keresztül. A csatlakozott cégek elsősorban gyorsfagyasztott, valamint előhűtött élelmiszerek nagykereskedelmi te-

vékenységét végzik országos lefedettséggel, saját depókkal, üzletkötői hálózattal, szállító járművekkel rendelkeznek. Magyarországi lefedettségét az 5. ábrában szemléltetem.



3. ábra: A Mirbest csoportosulás tagvállalatainak központi helye Magyarországon

Forrás: <http://www.kukta.eu/statikus/kapcsolat.html>

A kialakított beszállítói és forgalmazói rendszer lényege, a gyorsfagyasztott termékek forgalmazásának ésszerűbb megszervezése, azáltal hogy a megállapodásból származó előnyök méltányos része a vevőkhöz jusson. Mivel többen vannak, jobb áron tudnak vásárolni, így tagvállalatai jobb áron kínálhatják termékeiket a vevőiknek, amely versenyképesebb pozíciót eredményez a piacon.

2009-ben Kedvenc JM Kft karöltve a Baromfiudvar 2002 Kft-vel, létrehoztak egy húskészítményekből álló saját márkás termékcsaládot „Kedvenc Ízek” néven. Nem az volt a cél, hogy a lehető legolcsóbb árral hívja fel a figyelmet, hanem olyan termékeket akartak bevonni, amelyek a vevők körében jól vizsgáztak. Megfelelő és egyenletes minőség, valamint kedvező árszint jellemzi a márkát. A Wessling élelmiszerbiztonsági és egészségmegőrző céggel szerződésben állnak, ahol rendszeresen felülvizsgálják a teljes termékcsaládot. A termékeken a piaci igényeknek megfelelően változtatnak, nagyobb hústartalommal, kevesebb adalékanyaggal rendelkeznek, mint versenytársaik nagy része. Az allergén anyagokat folyamatosan vonják ki a termékekből, a sótartalmakat a minimumra csökkentették. Az eltarthatósági időt folyamatosan tesztelik.

A cég nagykereskedelmi tevékenysége mellett kiskereskedelemmel is foglalkozik. 2006-ban saját bolthálózatot indított Kedvenc Szakbolt néven. Amely napjainkra 5 egy-

ségből álló hálózatra nőtte ki magát. Az üzletek Gyöngyösön, Gyöngyöspatán, Ecséden és Budapesten érhetőek el. Gyöngyösön a Ringsted úti boltba egy Ételbár is üzemeltetésre került, mely hazai ízekkel várja a kedves vendégeket.

Ahhoz, hogy a vállalat a piaci pozícióját megtartsa, valamint növelje, folyamatosan korszerűsíti az infrastruktúráját. Raktár kapacitását 5 év alatt 1000 m²-ről több mint 4000 m²-re bővítette. A jelenlegi legkorszerűbb technikával készült hűtött terű EU normáknak megfelelő raktárat építtetett. A gyorsaság és gördülékenység megőrzése érdekében több kamion fogadót hoztak létre. A megnövekedett Budapest és környékbeli forgalom szempontjából, valamint a maximális kiszolgálás érdekében szükségszerűvé vált egy második depó kiépítése, ami helyileg budapesti bolt mellé került. Ez által költséghatékonyabban tudnak szállítani Magyarország nyugati oldalára. Bevezették az SAP Business One vállalatirányítási rendszert, mely sok munkafolyamatot leegyszerűsített és megkönnyített. A túraszervezést a Versys nevű program legfrissebb változata segíti.

A kialakult helynek köszönhetően a Nagyrédei csomagoló és fagyasztó üzemet beköltöztették a központi depóba, így megnövelt és korszerűbb alapterületen tudnak előállítani kiváló minőségű egyedi termékeket.

2014-ben tervek között szerepel a termék szortiment és a kereskedelmi hálózat szélesítése. Kulcsszerepet szánnak a Kedvenc Ízek márka további erősítésének.

3.2. ÁTFOGÓ SZERVEZETI CÉLKITŰZÉSEK

*„ A vállalatoknak soha nem volt még ennyire
szükségük céljaik világos megértésére, hogy
ez által munkájukat célirányossá tegyék,
vonzzák, megtartsák és motiválják
munkatársaikat és ügyfeleiket, mint
napjainkban.”*

(Jim Collins)

Úgy gondolom, hogy mind a magán embereknek, mind a cégeknek, vállalkozásoknak az egyik legfontosabb dolguk a céljaik meghatározása, tisztázása. Hogy miért mondom ezt? Azok, akik tisztában vannak a céljaikkal és napról napra szem előtt tartják, biztosak lehetnek benne, hogy úgy fognak cselekedni, ahogy az alapelveikben meghatározták. Minden egyes napi munkájukkal, döntésükkel közelebb kerülnek ahhoz a célhoz, ami számukra a legfontosabb.

A céltudatos tevékenység az, amikor pontos képet alkotunk arról, hova akarunk eljutni. Képesek vagyunk lojálisan felmérni a jelenlegi helyzetet és meghatározni a jövőbeli lépéseket annak érdekében, hogy elérjük azt a délibábot, amit megálmodtunk.

Mint ahogy mindent, ezt is kétszer hozzuk létre. Először elméletben, majd fizikailag. Jó példa erre az építkezés. Mielőtt neki kezdenénk már a fejünkben meg van az elképzelés minden apró részlete. Már tudjuk, hogy családcentrikus, modern esetleg régebbi típusú ház szeretnénk. Látjuk magunk előtt a ház felosztását, a nappalit, konyhát és az ajtók helyét. Tisztában vagyunk vele hova ültetjük le a vendégeket, és hogy hol lesz a dolgozó szoba. Az elménkben minden kirajzolódott tehát jöhet a következő lépés, amely során az elképzelésből vázlatot, majd pontos tervet készítünk. Addig dolgozunk rajta, amíg nem passzol tökéletesen ahhoz a képhez, amit az agyunkban megalkottunk. A cél elérése érdekében és a munka kivitelezése során folyamatosan szem előtt kell tartanunk és újra meg újra elő kell vennünk a tervet. Hiszen segít a napi munkafeladatok kiosztásában, kivitelezésében, a nehéz döntésekben. Ha nem így tennénk és nem terveztünk volna, akkor nagyon sokat kellene költeni a fizikai kivitelezés során a változtatásokra, ami akár meg is duplázhathatja a ház árát. Rengeteg időt, energiát és pénzt veszítenénk azáltal, hogy a tevékenység legfontosabb lépését kihagyjuk, amit általában azért teszünk, hogy hamarabb készen legyünk. Azonban az elméleti síkon történő megtervezés kihagyása ellentétes irányba fog teljesülni. (Stephan R. C., 2004)

Ez a folyamat nem csak a ház felépítésénél, hanem a sikeres vállalat alapzatainak letételénél is így működik. Alaposan fel kell mérni az aktuális piaci helyzetet, mely tudatában meg kell határozni azt a célt, amire a vállalkozás épül. El kell dönteni, hogy milyen termékeket vagy szolgáltatásokat akarunk nyújtani, majd ki kell alakítani azt a feltétel rendszert, mely segítségével hatékonyan és eredményesen tud működni.

3.2.1. SWOT

A cél meghatározásához a küldetés kialakításához fel kell mérni a körülöttünk lévő gazdasági környezetet mind makro és mikroökonómiai szempontból.

A makroökonómia a gazdaság egészét vizsgálja. A gazdasági szereplőket ágazatokká, szektorokká egyesíti, míg a termékeket teremcsoportokká és halmazokká aggregálja. Elemzése magába foglal piaci, politikai, jogi, gazdasági, technológiai, pénzügyi, társadalmi és kulturális aspektusokat is. (Dedák, 2010)

A mikroökonómia a gazdasági szereplőket kiragadva részletesen szemrevételezi a piacot és azok szereplőit. A piacformákat elemzi, a gazdasági szereplők alapvető típusait

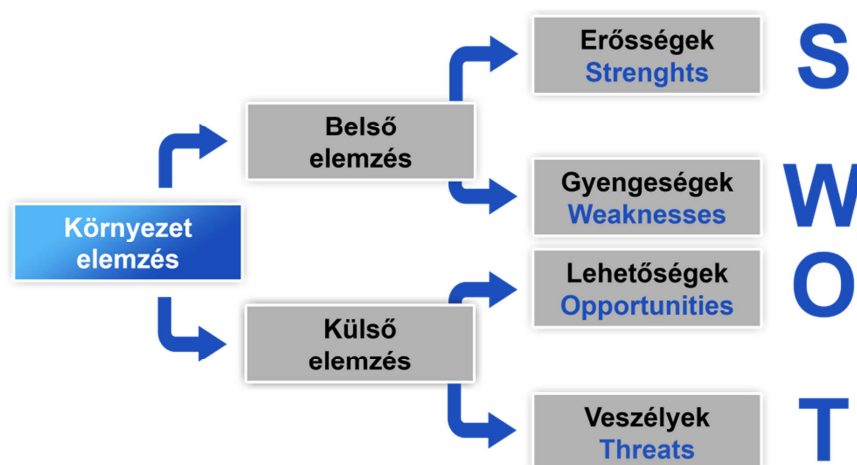
vizsgálja. Kulcsfogalmi: kereslet, kínálat, ár, költség, jövedelem, egyensúly, optimum. Tehát a mikrokörnyezet elemzése a vállalkozás feltételrendszerének megismerésére, erőforrásainak igényére, vizsgálatára irányul. Az elemzés magába foglalja az információt, tárgyi eszközöket és az emberi erőforrásokat is. (Farkasné – Molnár, 2007)

A fentiekben felsorolt gazdaságkörnyezeti tényezőkből terjedelmes, sokszor már átláthatatlan helyzetelemző tanulmányokat lehet készíteni. Azonban a megállapítások rendszerezettebbé tételében, komplex szemléletében és megvalósításában sokat segít a SWOT elemzés.

A szó angol kifejezések kezdőbetűiből álló mozaik, melyet magyarul GYELV elemzésnek hívnak. A betűk jelentése:

S	→	Strenghts	=	Erősségek
W	→	Weaknesses	=	Gyengeségek, fejlesztendő
O	→	Opportunities	=	Lehetőségek
T	→	Threats	=	Veszélyek

A módszer a jelenlegi helyzetet kapcsolja össze a jövőbeni prioritásokkal. A létfontosságú célok és a stratégia megalkotás módszerének kiindulópontja. Az erősségek és a gyengeségek a vállalat belső környezetéből származnak, s a jelenlegi helyzetet tükrözik. Az erősségek megtartása illetve a fejlesztendő területek javítása a belső felelősségi körön alapszik. A lehetőségek és a veszélyek külső tényezők. A szervezetnek nincs ráhatása, nem tud se ellene se érte tenni. Ezeket a helyzeteket rugalmasan és jövőbe látóan kell kezelni. A vállalaton múlik, hogy a lehetőségeket milyen mértékben tudja kihasználni, illetve a környezeti veszélyek súlyát milyen mértékben képes csökkenteni.



4. ábra: A SWOT analízis szemléltetése

Forrás: Saját szerkesztés (2014)

A SWOT elemzést előszeretettel használják az értekezleteken, amely segítségével meg tudják határozni a LÉC-eket (Létfontosságú Célok), amelyekből stratégiát tudnak alkotni. A gyűlés keretében ötletbörzét rendeznek (brainstorming), ahol mindenki szabadon felvázolhatja és elmondhatja az elképzelését. A javaslatok összegyűjtése után csoportosítások kell készíteni, majd a csoportokra pontszámot kell adni fontossági sorrend szerint. Az így prioritásba kerülő meghatározásokból feladatokat, célokat kell készíteni. Gyakorlati példaként elkészítettem a Kedvenc JM Kft SWOT analízisét.



5. ábra: Kedvenc JM Kft SWOT analízise

Forrás: Saját szerkesztés a cég adatai alapján (2014)

3.2.2. Küldetés, értékek

Az alapvető célok a vállalatok többségénél megegyeznek. Azonban a küldetés mindenkinél más. Az elképzelt célhoz, ugyanis többféle úton el lehet jutni. Az út kirajzolásában, megfogalmazásába a munkatársakat is be kell vonni. A munkában való részvétel ugyanolyan, ha nem fontosabb, mint az írott végeredmény. Ugyanis az a cél, amit megfogalmaznak, csak akkor lesz hatékony, ha mindenki a sajátjának érzi és érvényesülni tud vele. A küldetésnek a vállalat belsejéből kell fakadnia. A világosan megfogalmazott misszióból derül ki, hogy a cég miért jött létre, mi a célja, feladata, hogyan kapcsolódik az ügyfelekhez és a pénzszerzési modellhez.

A szervezeti küldetésnyilatkozat szilárd egységet és elkötelezettséget jelent. A dolgozóknak olyan szemléletet és iránymutatást nyújt, ami a helyes irányba tereli a viselkedésüket a mindennapi feladatvégzés során. Nem lesz szükségük irányításra, ellenőrzésre abban az esetben, ha tényleg a közösség által elfogadott szemléletet és értékeket tükrözi.

Az értékek határozzák meg az embereket, hogy kik ők és milyenek. Hogyan viselkednek a magánéletben, munkában. Ez alapján ítélik meg őket. A vállalkozásokat is fel kell ruházni ezen tulajdonságokkal. Az értékek a vállalat emberi oldalát erősíti. Az általam vizsgált cégnek 4 értéke van, melyek a következők:

- Ember, mint érték
- Stabilitás és hosszú távú kapcsolatok
- Maximalizmus
- Elkötelezettség az eredményesség mellett

3.2.3. Jövőkép

A jövőkép egy belső vízió, ami a jelenlegi elképzelt, reális és elérhető jövőjét fogalmazza meg a cégnek. Konkrét helyzetképet ad arról, hogy adott idő múlva, milyen lesz, ha követi küldetését. A vízió megalkotása során 3 időhorizontot kell figyelni, ami a lenni, tenni és elérni szavakkal jellemezhető. A jövőképnek összhangba kell lennie a küldetéssel és a cég alapértékeivel.

3.2.4. Stratégia

A stratégia olyan cselekvések halmaza, amely által a vállalkozás a kiválasztott piacon színvonalasabb kiszolgálást tud nyújtani, mint amire a versenytársai képesek. A piac dinamikus változása és az újonnan megjelenő konkurenciák miatt folyamatosan felül kell vizsgálni, mely hatékony és gyors megtételét a SWOT analízis segíti. A jól megfogalma-

zott és kialakított stratégiának tartalmaznia kell, hogy mit, hogyan, mikor és kinek kell elvégezni.

3.2.5. Létfontosságú célok (LÉC)

Létfontosságú célnak nevezzük azokat az elengedhetetlenül fontos feladatokat, amelyek megvalósítása nélkül minden elért eredmény haszontalan. Jó példa erre a repülés. A légitársaság létfontosságú célja, hogy A-ból B városba zökkenőmentesen eljusson, és épségben a földre szálljon. Fontos, hogy a stewardess-ekbe meg legyen a segítőkészség és figyeljenek az utasokra. Az ételek és italok minősége megfelelő legyen. A gépen makulátlan tisztaság és higiénia uralkodjon. Azonban ha belegondolunk, ezek a célok semmit nem érnek abban az esetben, ha az adott gépnek nem sikerül zökkenőmentesen földet érni. Ha a gép lezuhan, nem számít, hogy a fedélzeten mennyire kaptak maximális mértékű kiszolgálást az utasok, ugyanis a létfontosság cél, ami az egész folyamat gerincét adja, megghiúsul. Éppen ezért kell körültekintően, az időt nem sajnálva jól megválasztani a LÉC-eket, majd kiemelten foglalkozni vele.

Itt is érvényesül a Pareto elv, miszerint az eredmények nyolcvan százaléka a tevékenységek húsz százalékából származik. A kiváló vállalatok, csapatok az energiájukat abba a kevés tevékenységbe fektetik, amelyek a legnagyobb hatással vannak a célra. Ennek érdekében meg kell határozni a céges LÉC-et és az osztályokét is külön-külön. Fontos, hogy minden egy irányba nézzen, és hogy mérhető legyen. Hiszen bebizonyított tény, minden ember másképp dolgozik, ha számolják, mérik az eredményeiket. Alapvető célja, hogy győzelemre ösztönözze a dolgozókat. A mérőszámoknak tartalmaznia kell, hogy miről mire mit és mikorra valósítsanak meg.

3.3. FUNKCIONÁLIS KONTROLLING A KERESKEDELEM GYAKORLATÁBAN

A kereskedelmi tevékenységgel foglalkozó vállalatok elsődleges értékteremtő folyamata a beszerzés, készletezés és értékesítés. A szakterületek amennyire jól elkülöníthetők egymástól, annyira szorosan dolgoznak együtt a napi munkavégzés során. Az egymást követő tevékenységek nagyban meghatározzák az őket megelőző és követő cselekvéseket.

Domán és társai (2011) megfogalmazták, hogy az értékesítési út hossza attól függ, hogy a termelő és a végső fogyasztó között hány szinten fordult meg a termék. Ennek az útnak több fajtája van, melyek a következők:

- az értékesítés klasszikus útja
- tranzit út

- művi út
- demigrosz út
- közvetlen út

A Kedvenc JM Kft életében az értékesítés klasszikus útja a jellemzőbb, de a tranzit út is előfordul. A klasszikus úton a nagykereskedelmi egység a termelőtől vásárolja meg az árut. Majd eljuttatja a depóba és megfelelő tárhelyen tárolja egészen addig, amíg tovább nem tudja adni a kiskereskedőnek. A kereskedő az árukínálattal bővíti a boltot, amit a vég-ső fogyasztó megvásárolhat.

A tranzit úton a nagykereskedelmi egységnél nem történik árumozgás, de aktív szereplője az értékesítési folyamatnak. A nagykereskedő rendeli meg az árut, megszervezi a szállítást, kifizeti, majd továbbszámlázza a megrendelőnek. Mindezt úgy, hogy az áruval nem érintkezik. Alkalmazására azért van szükség, mert vannak olyan cégek, akik nem vállalják fel vagy nem alkalmas a rendszerük ilyen mértékű szervezésre. Előfordul, hogy a termék jellege indokolja, mert a többszöri átpakolás kárt okozhat az árucikkben.

A következő ábrán a klasszikus értékesítési utat mutatom be a nagykereskedelmi köz-pont elsődleges értékláncának tükrében.



6. ábra: A kereskedelem elsődleges értékláncának folyamatábrája

Forrás: Saját szerkesztés (2014)

I/1. Beszerzés

A beszerzésnek jóval összetettebb feladata van az áru vásárlásánál. Tisztában kell lennie az igényekkel, ki kell választania a megfelelő beszállítót, szerződést kell kötnie valamint folyamatos ártárgyalásokat kell végeznie. Napjainkra felerősödött a szerepköre. Már nem elég ha „csak” kiszolgálja az értékesítést, támogatnia kell a piacismeretével, új innovatív termékek bevezetésével. Tulajdonképpen a beszerző is értékesít, hiszen azokat a termékeket, amit az adott vállalatnál még nem ismernek, el kell adnia a kollégáinak, ők pedig tovább adják a partnereiknek. Az osztálynak folyamatosan információt kell szolgáltatnia a kereskedők felé a termék hiányról, az áralku sikerességéről, az akciós termékekről illetve a beragadt vagy magas készletekről. Egyeztetniük kell a rendelés nagyságát. Feladatkörébe tartozik a készletek számontartása is, hiszen befolyásolja a beszerzés időzítését.

I/1.1 Feldolgozás

Feldolgozás alatt minden olyan tevékenységet értünk, amely alatt az áru eredeti állapotához képest változás történt, pl.: hús szeletelése, kockázása, darálása, termék átcsomagolása, fagyasztása. Egyes funkciókkal növeljük a termék hozzáadott értékét, másokkal pedig értékmentő folyamatot végzünk.

I/2. Készletezés, raktározás

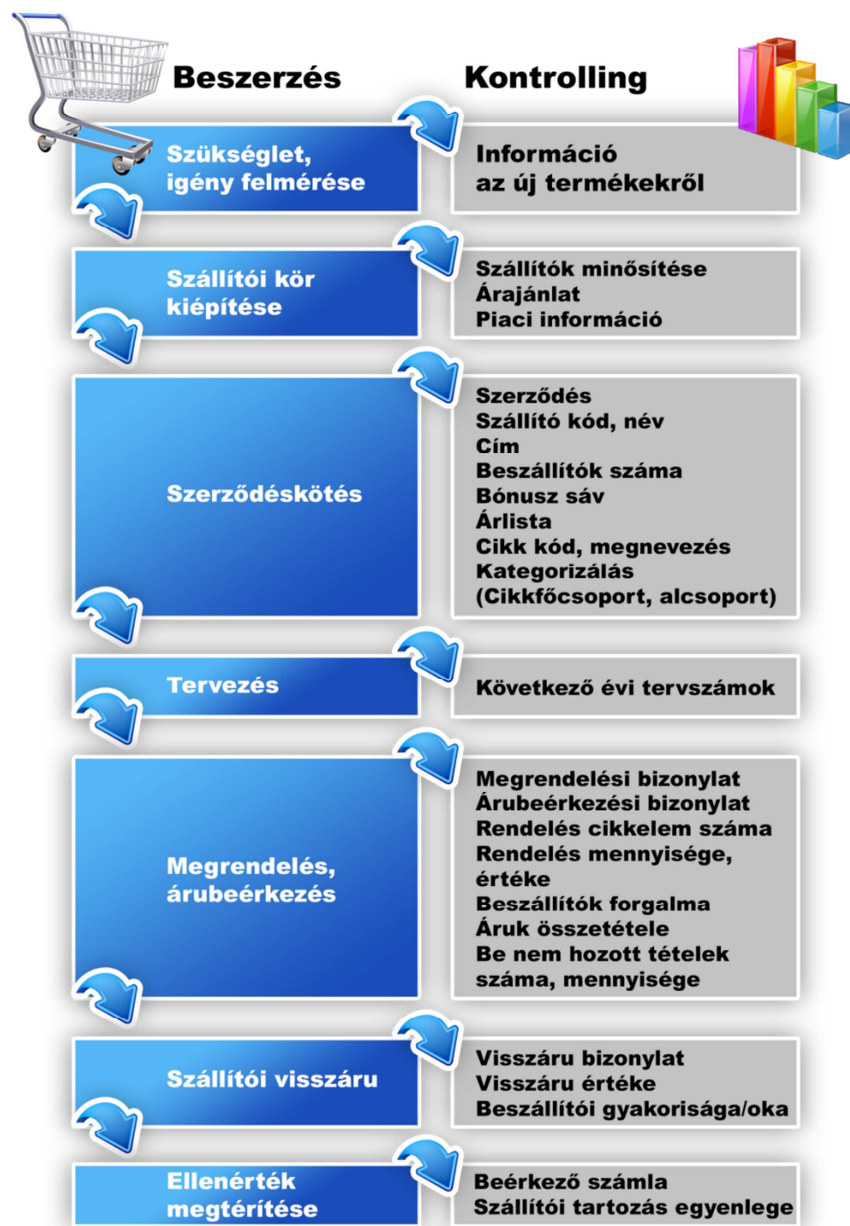
A beszerzett árukat a vállalkozásoknak készletezniük kell, hiszen ritka az az eset, amikor a kereskedők a beérkező terméket azonnal tudják értékesíteni. A megvásárolt cikkelemeket változatlan formában kell tárolni az eladásig, tehát olyan körülményeket kell biztosítani, ami megőrzi a termék minőségét. Funkciója, hogy áthidalja a beszerzés és értékesítés közötti időbeli és térbeli eltéréseket.

I/3. Értékesítés

Az értékesítést nevezhetjük a folyamat végcéljának, hiszen amit a beszerző kollégák megvásárolnak az raktározásra kerül addig, amíg az értékesítés el nem adja. Azonban a folyamatnak itt nincs vége, az értékesítéssel nem zárul le. A befolyt pénzüsszegekből újabb árubeszerzést valósítanak meg.

3.3.1. Beszerzés

Minden kereskedő cég életében a beszerzés egy bizalmon alapuló, fontos alappillér. A kereskedelem egy alaptézise szerint „nem jól kell eladni, hanem jól kell beszerezni”, hisz a beszerzés alakítja ki egy cég árszintjét, valamint a termékkört és annak minőségét. Ahhoz, hogy a szervezet megfelelően működjön rengeteg külső és belső információra van szükség nap, mint nap. A kontrolling tevékenységből származó adatok segítségével a folyamatokat hatékonyan és gyorsan ki lehet elemezni, amely hozzásegít az eredményesség növeléséhez. A 7. ábrán felvázolom a tevékenység folyamatát, valamint hozzá rendelem az ebből eredő információk halmazát.



7. ábra: Beszerzés folyamata és a tevékenységből származó kontrolling adathalmaz

Forrás: saját szerkesztés a Kedvenc JM Kft gyakorlatából kiindulva (2014)

3.3.1.1. Szükséglet, igény felmérése

A beszerzés bármilyen furcsán is hangzik, nem a megrendeléssel indítja a tevékenységét. Hiszen ahogy mindent ezt is kétszer kell létre hozni, annak érdekében, hogy a folyamat sikeres legyen. Az elméleti síkon történő tervezés során fel kell mérni és meg kell határozni a piaci igényeket, amely véleményem szerint csak akkor működik hatékonyan, ha

- az értékesítés és beszerzés között kölcsönösen funkcionál a kommunikáció
- a kollégák ismerik egymás munkáját (integráció), valamint
- az igény leadásának folyamatát.

Az igényről akkor kap pontosabb képet a beszerző, ha megvizsgálja az értékesítés összetételét, mennyiségét illetve figyelembe veszi a raktárkészletet. Azonban nem csak a jelenleg fogyó termékekre kell koncentrálni. A piackutatás során, innovatív és eladható termékek után is kutatni kell, hogy a vállalat termékskálája ne váljon unalmassá. A folyamat információt ad a kontrolling számára a termék igényről és az új termékekről.

3.3.1.2. Szállítói kör kiépítése, meglévők felülvizsgálata

A beszállítók körültekintő kiválasztása során törekedni kell a kölcsönösen és hatékonyan együttműködő kapcsolatokra. A szállítónak érdekében áll, hogy minél kevesebb nagykereskedővel álljon szerződésben. A kereskedőnek pedig előny, ha a több ezer terméket minél kevesebb beszállítótól vásárolhatja meg. Ebben az esetben a beszerző nem aprózódik annyira szét a napi munkavégzés során, illetve a nagybeszerzői pozíció révén lehetősége van a termékfejlesztés terheinek megosztására. El tudja érni a kedvező árakat, a fogyás előrejelzésének hatására képes irányítani a készletgazdálkodást. A szállító kiválasztása során fontos megvizsgálni:

- a partner hitelességét és valódiságát (partnercontroll)
- pénzügyi, anyagi hátterét
- a cég értékeit
- a termék minőségét

Gazdasági szempontból törekedni kell a jó kondíciók elérésére, amely során a bevételeket növelni lehet és a beszerzési költségeket pedig csökkenteni.

A már meglévő szállítókat meghatározott időközönként érdemes értékelni, amelyre összegyűjtöttem pár általam fontosnak tartott pontot:

- áruellátás

- o áruhiány gyakorisága
- o szállítások megbízhatósága, határidőre érkezése
- o szállítási gyakoriság
- kapcsolatok
 - o kereskedelmi hozzáállás
 - o rugalmasság, nyitottság
 - o az információk hitelessége, minősége
- termékek
 - o folyamatos minőség
 - o hírnév
 - o innovációs hajlandóság
- gazdasági
 - o a termékeken elérhető maximális árrés, beszerzési ár
 - o marketing és logisztikai hozzájárulás
 - o promóciós játékok biztosítása
 - o akciókban történő segítése
 - o mennyiségi kedvezmények

Az értékelés során kapott eredmény jó alapja lehet a beszállítók ABC kategorizálásának. Természetesen ez csak a már meglévő, ismert beszállítókra vonatkozik. Az új jelölteket az ajánlatuk kiértékelésével kell mérni.

A folyamat során információ keletkezik a piacról, az aktuális árszintről, valamint a szállítók felülvizsgálata során a kapott minősítésről.

3.3.1.3. Szerződéskötés

A szállítók minősítése után ki kell választani, illetve meg kell tartani azokat a partnereket, akikkel továbbiakban is együtt akarnak dolgozni. Új beszállító esetében a szerződésben szereplő adatok alapján rögzíteni kell a vállalatirányítási rendszerben (SAP).

Általában új beszállítóval való szerződéskötés során új cikkelem kerül a termékpalettára, amit szintén rögzíteni kell az SAP-ban. Olyan nevet kell neki adni, amiből tisztán lehet következtetni a termékre. Az árut be kell kategorizálni cikkcsoportba, valamint hozzá kell rendelni az alapértelmezett beszállítót. Előfordulhat, hogy 1 terméket több helyről rendelnek meg, ilyen esetben, ha a minőség és az ár eltér, új kódon kell szerepeltetni ahol egyértelműen meg kell különböztetni. Ellenkező esetben azt a beszállítót kell hozzá ren-

delni, ahonnan a volumen vásárlás származik. Elmulasztása esetén a rendszerbe nem lehet az adott beszállítóra és cikkelemre rendelést felütni.

A folyamat során szerződés keletkezik, amely tartalmazza a partner nevét, címét illetve a meghatározott bónuszsávot. A vállalatirányítási rendszerbe történő rögzítés során keletkezik egy szállítói kód, új termék felvitele esetében cikk kód, megnevezés illetve kategória (cikkfőcsoport: EH, alcsoport: EH/CSIRKE). A rendszerbe tárolt információk alapján meg lehet határozni a beszállítók és a termékek db számát.

3.3.1.4. Tervezés

Az élelmiszer kereskedelemben a beszerzésnek kiemelt szerepet kell fordítania a termékek idényjellegére, forgalmi hullámvására – év, hónap és hét figyelembe vételével – valamint a szezonálitásra. Az ünnepekkor az étkezés is jelzi, hogy az adott nap eltér a hétköznapiaktól. Hatással van rá a kialakult kultúra és a babona. Pl.: Magyarországon karácsonykor halat és kacsát, húsvétkor sonkát és tojást, Márton napján libát, szilveszterkor virslit, újév napján lencsét szokás enni. Azonban szilveszterkor kerülni kell a baromfit, mert kikaparja a szerencsét, illetve a halat, mert elúszik vele. Ezek a babonák és hiedelmek a mai napig élnek. A forgalmi elemzésekből és statisztikából kimutatható, hogy az adott termékek fogyása az évben a legmagasabb számokat produkálja. Éppen ezért nem szabad figyelmen kívül hagyni a tervezés során. Azonban nem csak a forgalom növekedésére, hanem a visszaesésére is készülni kell. Pl.: Az állami közétkeztetési konyhák nagy része nyáron, a strandok télen zárva tartanak. Az utcai büfék, gyros-osok forgalma hidegebb időszakokban minimálisra csökken.

A kereskedelmi vállalatoknál a terveket általában az üzleti év időszakára a beszerzés, értékesítés és a készletezés együtt készíti el. Jelen esetben ez január elejétől december utolsó napjáig tart. A legelfogadottabb gyakorlat szerint a jóváhagyott és véglegesített tervbe év közben nem szabad korrigálni. Azonban rugalmasan kell hozzá állni, hiszen ha tapasztalható, hogy a forgalom a vártnál több lesz, akkor a megrendelést is ehhez kell igazítani. Elmaradás esetén viszont figyelni kell, hogy ne vásároljanak fel felesleges készleteket, hiszen rontja a pénzügyi helyzetet és az eredményességet.

A folyamat a kontrolling számára információt ad a következő évi tervszámokról, amely konkretizálása a két osztály csapatmunkájából származik.

3.3.1.5. Megrendelés, árubeérkezés

A szállítói kör kiépítése illetve a szerződés megkötése után következik a megrendelés. Gyakorisága az áru fajtájától és szavatossági idejétől függ. Friss árut minden napra rendelni kell, azonban szárazárut elegendő 2-3 havonta. Természetesen ezt befolyásolja a raktári kapacitás is, hiszen ha nincs, vagy kevés a szabad tárhely, abban az esetben nem szabad hónapokra előre bekészletezni.

Az eljárás során megrendelési és árubeérkezési bizonylat keletkezik, mely dokumentumok információt szolgáltatnak a rendelt cikkelem számáról, mennyiségéről, értékéről illetve a beszállítók forgalmáról. A megrendelt termékeket a raktár mennyiségileg és minőségileg ellenőrzi, majd a készletet a raktárra veszi. A folyamat során információ keletkezik a be nem hozott tételek számáról és mennyiségéről.

3.3.1.6. Szállítói visszáru

A beérkezett áru minőségét mindenképpen ellenőrizni kell, hiszen hibás, törött csomagolású, rossz minőségű terméket a raktár nem vehet át. Azonban mégis előfordul, hogy később derül ki a megvásárolt árurol, hogy nem az elvárt minőséget mutatja. Ebben az esetben visszáru bizonylat segítségével vissza kell küldeni a beszállítónak. A megreklamált elemet kivizsgálják, majd amennyiben elismerik, hogy az ő hibájukból történt a kellemetlenség úgy a terméket jóváírják vagy kompenzálják. Nemleges válasz esetén a céget terheli a költség.

Az eljárás hatására visszáru bizonylat keletkezik, amelyen szerepel a termék súlya, db száma, értéke illetve a beszállító neve. Fontos, hogy információ származzon visszáru okáról.

3.3.1.7. Ellenérték megtérítése

A folyamat sikeres lezárása után beérkező számla érkezik, amit a megadott határidőig ki kell fizetni. Élelmiszeripari vállalatok esetében gyakran előfordul, hogy hónapokkal a teljesítés előtt rendezve van, a biztos árualap megléte érdekében.

A kontrolling tevékenységnek információt ad a számla tartalma illetve a szállítói tartozás mértéke is.

3.3.2. Raktározás, készletezés

Alapvető cél, hogy a kereskedelem elsődleges értékteremtő folyamata hatékonyan működjön. Éppen ezért az értékesítés és beszerzés közötti időbeli és térbeli különbségeket a raktározás, készletezés segítségével küszöböli ki. Időbeli eltérés pl.: a gyümölcsök, zöldségek nyáron teremnek, azonban a fogyasztása folyamatos. A mirelit termékek gyártása csak az év bizonyos időszakában történik, így a folyamatos fogyasztás érdekében a készleteket fel kell halmozni. Térbeli különbségnek azt nevezzük, amikor eltér a termék előállítása illetve a megvásárló nagykereskedelmi egység helye.

A készletezés mértéke az alábbi esetekben kiemelkedően megnövekszik:

- a vállalat úgy dönt, hogy kihasználja a nagy tételű beszerzésből adódó árelőnyt,
- előrelátóan gondolkodik és cselekszik, mert tudatában van, hogy a termék árában jelentős növekedés várható
- akcióra történő felkészülés esetén.

A vevőért folytatott versenyben az a cél, hogy a partner a kiszolgálás során ne szenvedjen hiányt. Azonban ehhez széles áruválasztékot és mennyiséget kell tartani, ami sajátos ellentmondásban van a kereskedő pénzügyi érdekeivel. Ugyanis amíg a vevő nem vásárolja meg a terméket addig csak költséget és cash-flowt rontó tényező. Éppen ezért folyamatosan elemezni és figyelni kell. A következő ábrán bemutatom a készletezés folyamatát illetve szemléltetem, hogy ebből a kontrolling tevékenység milyen adatokat használ fel.



8. ábra: Készletezés folyamata és a tevékenységből származó kontrolling adathalmaz

Forrás: saját szerkesztés a Kedvenc JM Kft gyakorlatából kiindulva (2014)

3.3.2.1. Tervezés

A készlet megtervezése az értékesítés és beszerzés által meghatározott számokból adódik. Ez alapján kell a raktárnak felkészülni a következő évi megnövekedett forgalomra, úgy hogy a folyamat zökkenőmentes legyen.

A tevékenységből információ származik a raktárhelyeken történő készletmozgás tervéről.

3.3.2.2. Árubeérkezés, átvétel

Az áru átvétele során a Kedvenc JM Kft megkülönböztet: saját árut, idegen árut és göngyölegot. A szállítólevélen egyértelműen jelölni kell az átvett mennyiséget, a termékek szavatossági idejét, a beszállító pontos beérkezését illetve a göngyölegmozgást. Mennyiség eltérés esetén, a szállítólevélen javítható az eltérés. Külföldi áru átvételénél CMR szükséges.

A folyamat során árubeérkezési bizonylat keletkezik, amelyről meghatározható a beérkezett cikkek szám, az áru mennyiség és értéke egyaránt.

3.3.2.3. Áru berakodása, tárolása szakosított raktárhelyen

Az áru átvétele után a termékeket a HACCP előírásoknak megfelelően kialakított szakosított tárhelyeken kell tárolni. Ami a Kedvenc JM Kft életében azt jelenti, hogy külön hűtőtérben vannak a tejtermékek, töltelék áruk, füstölt termékek, előhűtött húsok valamint külön fagyasztótérben a mélyhűtött termékek.

A kontrolling számára információt nyújt a raktári telítettségéről.

3.3.2.4. Leltár

A leltár segítségével tételesen felsorolva ellenőrizni kell a raktárban található termékeket, annak érdekében, hogy a készlet mindig napra kész és pontos legyen. Elkészítése során figyelembe kell venni a káló értékét is, főleg töltelék és füstölt áru esetében. Fel kell vezetni a szavatossági időt, amennyiben találnak, lejártat át kell vételezni a selejt készletre, majd fizikailag is át kell pakolni a külön kialakított tárhelyre.

Így meghatározható a nyitó és záró készlet, leltár hiány és többlet, a forgási sebesség, fordulatszám illetve a selejt készlet aránya is.

3.3.2.5. Áru kiadása

Raktárból történő árukiadás az alábbi készletértékelési szempontok szerint történhet:

- FIFO (Firs In First Out): a legkorábbi beszerzésű készlet kerül elsőként értékesítésre
- LIFO (Last In First Out): a legutoljára vásárolt készletet kell legelőször kiadni
- HIFO (High In First Out) a legdrágábban beszerzett készletet kell eladni először
- LOFO (Low In First Out) a legolcsóbbat használják fel legelőször.

Élelmiszer kereskedelemben véleményem szerint csak a FIFO módszer használható. Ugyanis a termékeknek szavatossági ideje van, ami ha lejár onnantól kezdve emberi fogyasztásra alkalmatlanná válik. Selejt készletre kerül, amely költségét a vállalat fizeti. Ezért is nagyon fontos, hogy az a termék menjen ki a leghamarabb a raktárból, ami a legrégebb óta foglalja a helyet, ugyanis a szavatossági ideje is annak a legrövidebb.

Árukiadás során a raktár kiszedési lista alapján komissiózik. Ami azt jelenti, hogy a beérkezett megrendelések alapján túrára és azon belül is boltra szedik a különböző raktá-

rakból a termékeket. A zökkenőmentesen lezajló folyamat érdekében az árut a járat érkezéséig össze kell készíteni. Az autóra történő felpakolás során, a mennyiségeket újra ellenőrzik.

A folyamat során információ származik a forgási sebességről, fordulatszámról és a kommissiózási időről.

3.3.3. Értékesítés

Ahhoz, hogy egy kereskedelmi vállalat fennmaradjon és a tulajdonosi árbevétel és árréstömeg növelési elvárásoknak is eleget tegyen a vevő igényeit kell a középpontba állítani. Ennek következtében kiemelt hangsúlyt kell helyezni a partnerek megismerésére, az igényeik feltérképezésére valamint a vásárlási szokásaik folyamatos elemzésére.

Azonban az analitikát nem csak a vevőkre, hanem az egész folyamatra érdemes elkészíteni. Ebben segít a kontrolling tevékenység, mely a tervezés, elemzés, ellenőrzés folyamatainak elvégzése során gyors információt tud szolgáltatni a piacról, vevőkről, termékekről. Ennek következtében az értékesítés gyorsan és hatékonyan tud reagálni a feltárt gyenge pontokra, illetve fókuszban tudja tartani az erősségeket.

A következő ábrán szemléltetem az értékesítés folyamatát illetve az abból származó adatforrást.



9. ábra: Értékesítés folyamata és a tevékenységből származó kontrolling adathalmaz

Forrás: saját szerkesztés a Kedvenc JM Kft gyakorlatából kiindulva (2014)

3.3.3.1. Piackutatás, új ügyfelek keresése

A vállalatnak a fejlődés érdekében képesnek kell lenni kimozdulnia az ügyfélköréből és felkutatni a potenciális lehetőségeit. Új partnerek felderítése esetén megteheti akár terület-fejlesztő kolléga alkalmazásával. Azonban komolyabb információk megszerzése érdekében célszerű piackutató intézetek szolgáltatásait igénybe venni.

A vállalatnak információt kell gyűjteni az általa kiszolgált területeken élő emberek vásárlási, preferálási és fogyasztási szokásairól. Fel kell mérni, hogy a forgalmazott termékkála fogyása milyen arányban van a háztartások vásárlásához képest. Meg kell vizs-

gálni, hogy a versenytársak milyen forgalmat generálnak az adott területen és hogy milyen részaránnyal bírnak.

Kontrolling számára keletkező adatok:

- Potenciális ügyfélkör meghatározása (lehetséges új partnerek száma)
- Jelenlegi ügyfélkörben a kiaknázatlan lehetőségek aránya
- Versenytársak részesedése a területen
- Konkurencia árak

3.3.3.2. Szerződéskötés

Az új partnerekhez történő szállításhoz szükség van szállítási szerződés megkötéséhez. A megállapodás előtt fizetési módot (készpénz vagy átutalás), a túra napokat, rendelés leadásának a menetét és fel kell hívni a figyelmet a szállítási minimum értékre.

Amennyiben a partner és a cég között megegyezés születik abban az esetben a szerződést alá kell írni. Az üzletkötőnek el kell jutatnia az értékesítésre, ahol a feladatra kijelölt kolléga rögzíti a rendszerbe. A lépés kihagyása nélkül nem tudnak rendeltést felvinni az adott partnerre.

A szerződés tartalmazza a partnerkódot, nevet, kategóriát, bónusz sávot, amely adatok hasznos információkkal bírnak a kontrolling osztály számára. A rendszerből ki nyerhető a vevőszám illetve a vevőhöz rendelt árlista.

3.3.3.3. Tervezés

Az aktuális helyzet, tendenciák illetve a piaci potenciál ismerete segíti a cégvezetést a hatékony és reális tervek elkészítésében. Időhorizontját tekintve két fajtája van:

- stratégiai terv, amely 3-5 évre szól, illetve
- az operatív gazdálkodási terv, mely éves vagy éven belüli tervezési folyamat.

Az élelmiszer kereskedelemben a dinamikus gazdasági változások, valamint a trendszerű élelmiszerfogyasztási divathullámok miatt a vállalatok többsége az operatív gazdálkodási tervet használja. Kivitelezhető formái:

- retrogád: fentről lefelé
- progresszív: alulról felfelé
- ellenáramú: az előző két pont kombinációja.

Az általam vizsgált cég az ellenáramú tervezési folyamatot használja, amikor a vállalat tulajdonosa és vezetője meghatározza a fő célokat, majd az alárendelt osztályok, szintek elvégzik a további munkafolyamatokat.

Az értékesítési osztály az előző év adatai, terv megvalósulása illetve a piaci lehetőségek figyelembe vételével dönt a következő éves számokról. Partnerre és cikkcsoportra határozzák meg a célt, ugyanis közel 3000 vevőnél és 6000 terméknél a cikkelemre történő forgalmi szintű tervezés már nem kivitelezhető valamint nem tartalmaz reális információkat. A tervezés során a nettó érték, súly és az árréstömeg kerül meghatározásra, mely utolsó két adat számított értékeket tartalmaz.

A folyamat a kontrolling számára információt ad a következő évi tervszámokról.

3.3.3.4. Vevői rendelés és teljesítés

A rendelésfelvétel a Kedvenc JM Kft-nél két féle módon működik, üzletkötői látogatás során illetve rendelésfeltevő (telesales) kollégák által. A vállalatirányítási rendszerben jelen esetben SAP-ban a vevői megrendelés menüponton belül ki kell választani a megrendelő nevét, cikket majd rögzíteni kell a mennyiséget. Figyelni kell a szállítási szerződésben foglalt kritériumokra.

Kontrolling számára keletkező adatok:

- szállítólevél
- partner forgalmának alakulása
- cikkelemek népszerűsége
- szezonális termékek és partnerek meghatározása
- akciós termékek fogyása
- hálózatoknál a belistázottság aránya

3.3.3.5. Vevői visszáru

A Kedvenc JM Kft gyakorlatában 2 féle visszáru létezik. Az egyik, amikor a járat kiviszi, de a bolt nem veszi át, amely következtében a terméket vissza kell hozni. Ilyen esetben normál módon a túraelszámolás részeként szállítólevélre hivatkozva kell visszavenni a készletre. A másik esetben a járat szintén kiviszi, a partner átveszi az árut, majd leigazolja az átvételt, azonban később reklamációval visszaküldi. Ehhez a folyamathoz visszáru engedély szükséges. Az engedélyes visszárunak 2 típusát különböztetünk meg:

- gyártói visszáru: a gyártó felelősséget vállal a termékért, amit kicserél vagy értékben kompenzál
- normál visszáru: nincs lejelentve a gyártónak, a vállalat veszi magára

A visszáru fizikai útjának is két módja van. Az egyik esetben a megreklamált áru visszakerül a raktárba. A másik, amikor nem hozzák vissza, hanem megsemmisítési jegyzőkönyvvel igazolják az átvételt.

Információnak minősül a visszáru bizonylat, annak értéke, gyakorisága és az oka.

3.3.3.6. *Ellenérték beszédése*

A partnerrel a szerződés kötésekor megtörténik a fizetési feltétel tisztázása, ami lehet készpénzes illetve átutalásos is. Az utóbbi estében 1-90 napig terjed a halasztás mértéke. Amennyiben az időintervallumot a partner nem tudja betartani abban az esetben a kintlévőség kezeléssel foglalkozó munkatárs figyelmezteti, valamint egyeztet az elmaradt számlákról. Azonban, ha többszöri felkeresés hatására sem történik előrelépés és nincs meg a fizetési hajlandóság sem, abban az esetben a vállalat bírósági végrehajtást indít a partner ellen.

Kontrolling számára keletkező adatok: kimenő számla, kintlévőség összege, partnerek tartozása.

4. EREDMÉNYEIM

4.1. INTERJÚIM EREDMÉNYEI

Kutatási tevékenységem során 3 mélyinterjút készítettem. Az alanyaim kiválasztása folyamán törekedtem arra, hogy tevékenységük kapcsolódjon a vizsgált folyamatokhoz. Ennek tudatában választottam ki a kereskedelmi és a pénzügyi vezetőt illetve a vállalat tulajdonosát, aki egyben ügyvezetői tevékenységet lát el.

A riport során a megkérdezettek által elhangzott véleményeket és információkat feldolgoztam, amely következtében megfogalmaztam a gondolataimat. Alapvetően a vizsgált kereskedelmi vállalat kontrolling rendszerét, a stratégiai célok operatív használatát illetve az innovatív hajlandóságot és nyitottságot értékeltem.

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.

A vállalat a célok kitűzésében, a stratégiák megfogalmazásában és jövőkép kialakításában hisz és eszerint éli az életét. A célok operatív szinten osztályokra és azon belül is feladatokra vannak osztva. A dolgozók ismerik az irányvonalat, tudatosan végzik a munkájukat, annak érdekében, hogy a kitűzött célok megvalósuljanak. Az így kialakult folyamat eredményeképpen az egész szervezet egy irányba néz és halad.

4.2. ÁLTALÁNOS FUNKCIONÁLIS KONTROLLING MODELL

A 3.4.-es fejezetben bemutatam a kereskedelem elsődleges értékláncának folyamatát, illetve felvázoltam az abból származó információk halmazát. A dolgozat jelenlegi szakaszában a kidolgozott adatokat csoportosítottam és egy olyan általános érvényű (General)

mutatószámrendszert hoztam létre, amely alkalmazása növeli a kereskedelmi folyamatok hatékonyságát és eredményességét.

Az információk nagy részét kvantitatív adatállománnyá alakítottam, majd tartalma és kapcsolódási pontjai szerint rendszereztem. Az így kialakult csoportokban megtalálható partnerek, megrendelések, termékek, visszáruk, bónuszok, ár és a kintlévőség is. A kategóriák mérőszámait a 10. ábrában szemléltetem.

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

Vevők, beszállítók és cikkelemek elemzésénél mindenkép szükségesnek látom a bázis, terv és tény adatok vizsgálatát. A rendszerbe az elemeket kategorizálni kell (pl.: cikk, cikkcsoport, cikkfőcsoport vagy partner, partnercsoport, 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 árréstömegre és árrés %-ra (árréstömeg osztva a nettó értékkel) 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 beszállító által behozott termékek arányát. A termék eladása után elemezni kell a visszáru folyamatát és fel kell tárni 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 kapcsolatról.

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 keretetek között kell tartani, ezért folyamatosan figyelni kell a készlet értéket illetve a kintlévőség arányát és mértékét.



10. ábra: Kereskedelem elsődleges értékláncának mutatószámrendszere
Forrás: saját szerkesztés a Kedvenc JM Kft gyakorlatából kiindulva (2014)

Az általam meghatározott és összefoglalt mutatószámokkal a folyamatokat eredményesebbé és hatékonyabbá lehet tenni. Azonban megállapítható, hogy a megoldás nem teljes körű. A vállalat elsődleges értékteremtő folyamatát vizsgálja, a támogató területek hatékonyságára valamint elemzésére nem terjed ki.

4.3. BALANCED SCORECARD ALKALMAZÁSA A GYAKORLATBAN

A jelen korban 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 eszközrendszer 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 kifejték. A szempontokhoz mutatószámokat rendeltek, amely segítségével kialakítom a Kedvenc JM Kft kontrolling eszköztárát.

4.3.1. Pénzügyi nézőpont

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

Fontos célnak tartom az árbevétel, árréstömeg és a nyereség növelését, amelyet akár a szállítólevelek értékének növelésével, eladásösztönzéssel is el lehet érni. Az árréstömegre, ahogy azt már a dolgozatomban többször is említettem 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.

Az év elején a tulajdonosok meghatározzák az elérni kívánt profit mértékét, amit az adott évben szeretnének a vállalkozásból kinyerni. Ezt a tulajdonosi elvárást legalább henteente 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 határoztam meg a pénzügyi mérőszámokat, amit a 11. ábrán szemléltetek.

PÉNZÜGYI NÉZŐPONT				
	Célok	Utólagos mutató	Előrejelző mutató	Intézkedés
1	Az árbevétel növelése	Tőke megtérülés	Terv-tény elemzés	Eladásösztönzés
2	Árréstőmeg növelése	Árréstőmeg termelés	Árrés %	Árak korrigálása, beszerzési árak felülvizsgálata
3	Nyereség növelése	Profit	Profit/kg	Árréstőmegre 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 árréstőmeghez	Veszteség/vevő	Felül kell vizsgálni, hogy érdemes-e kiszolgálni a vevőt
6	Költségek csökkentése	Tételeken 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 átszervezése
10	Biztonságos pénzügyi stabilitás	Pénzügyi stabilitás meghatározása		Forgalom növelése, költség csökkentése

11. ábra: BSC pénzügyi nézőpontjának mutatószámrendszere

Forrás: saját szerkesztés a Kedvenc JM Kft gyakorlatából kiindulva (2014)

4.3.2. Működési folyamatok

A működési folyamatoknál olyan mérőszámokat határoztam meg, amelyek kritikus szerepet töltenek be a vevői és a pénzügyi célkitűzések elérésében. A nézőpont során a tevékenységek javítását illetve annak ellenőrzését helyeztem 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 hozzá járul 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 Kedvenc Ízek márkacsoportot, 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	Saját márká (SM) elterjedésének növelése	SM-ből értékesített súly	Saját márká aránya a cikkszoporthoz 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	Értékesítőknek 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 szolgált tételek	Megrendelt/Ki nem szolgált értéke	
6	Raktári kiszolgálási színvonal növelése	Hibák száma	Hibák aránya az összes teljesítéshez képest	A hiba okának a kivizsgálása
7	Szezonális kezelés	Ki nem szolgált tételek	Bázis és a terv adatok figyelembe vétele	Szezon előtt az értékesítésnek egyeztetni kell a készletgazdával
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

12. ábra: BSC Működési nézőpontjának mutatószámrendszere

Forrás: saját szerkesztés a Kedvenc JM Kft gyakorlatából kiindulva (2014)

4.3.3. Tanulás és fejlődés

A tanulási és fejlődési folyamatoknál azt a háttérrel vizsgáltam, ami a pénzügyi, vevői és működési folyamatok hatékonyságát teszi lehetővé. A cégen belül törekedni kell arra, hogy az egyéni célok összhangba legyenek a vállalati célkitűzésekkel. Figyelemmel kell kísérni az emberi megelégedettséget, amit folyamatosan fel kell mérni pl.: kérdőívek kitöltésével. Az eredményeket össze kell hasonlítani a bázis időszak 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, amely fontos a belső megelégedettség érdekében. Az így meghatározott folyamatokra a 13. ábrán 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	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, felülvizsgálat, több közös céges rendezvény
8	Munkaerő megtartása	Kilépő dolgozók száma	Kilépő dolgozók aránya az össz létszámhoz képest	Fluktuáció okának feltárása

13. ábra: BSC tanulási és fejlődési nézőpontjának mutatószámrendszere

Forrás: saját szerkesztés a Kedvenc JM Kft gyakorlatából kiindulva (2014)

4.3.4. Vevő

A vevői nézőpontú mérőszámok kialakításában a partnert helyeztem a középpontba. Ez által 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 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.

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 fogalomhoz 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 elégedettség kérdőív	Időbeli megérkezések aránya	Okok feltárása, folyamat javítása
7	Hálózatokban megnövekedett részesedés	Hálózatban szereplő boltok száma	Potenciális boltok száma / beszállított	Kereskedelmi vezető tárgyal

14. ábra: BSC vevői nézőpontjának mutatószámrendszere

Forrás: saját szerkesztés a Kedvenc JM Kft gyakorlatából kiindulva (2014)

5. KÖVETKEZTETÉSEIM

Kutatásom elején 3 hipotézist határoztam meg, amely az egész dolgozatom gerincét adja. Az empirikus megfigyeléssel, mélyinterjúk készítésével és az esettanulmány elemzésével törekedtem arra, hogy a lehetséges gyakorlati okokat feltárva értékeljem a megállapításaimat. A hipotézisek az alábbiakban igazolódtak vissza:

H1: *A Balanced Scorecard modell bevezetésével, javulna a vállalat működési folyamatainak a pénzügyi teljesítménye, s vele párhuzamosan a partnerek és munkatársak elégedettségi foka. A korszerű kontrolling rendszer egy stabilabb anyagi háttérrel, hűséges törzsvásárlói kapcsolatokkal rendelkező cég kialakításához / átstrukturálásához vezet, mely vállalat feladatait több motivált és elégedett munkatárs végzi.*

Dolgozatomban jobbító javaslattal kialakítottam a 4 nézőpont szerinti mutatószám-rendszert. A modellben célokat fogalmaztam meg és rendeltem hozzá utólagos és előrejelző mutatókat, illetve olyan szintű intézkedéseket, amik a folyamatokat támogatják és segítik. Kutatásom és a visszaigazolások során a Balanced Scorecard modell bevezetéséről szóló hipotézisem pozitívan igazolódtott vissza. Hiszen az alkalmazása nem csak a pénzügyi és termelési folyamatokra terjed ki, hanem magába foglalja az emberi értéket és a vezetői fontosságot, megbecsülést is.

H2: *A vállalatot átfogó szervezeti célok meghatározásához, nyomon követéséhez és eredményességéhez a kontrolling rendszer nagymértékben hozzájárul.*

A vizsgált cég kiemelten fontosnak tartja a vállalatot átfogó szervezeti célkitűzéseket. Meghatározta a küldetését, jövőképét és a cég alapvető értékeit. A stratégiáját a piac dinamikus változásának nyomon követése érdekében folyamatosan felülvizsgálja. A célok operatív szinten osztályokra és azon belül is feladatokra vannak osztva. A dolgozók ismerik az irányvonalat, tudatosan végzik a munkájukat. Azonban a hatékony munkavégzést a kontrolling nagymértékben támogatja. A folyamatot segíti a létfontosságú célok meghatározásával, eredményjelző személyre szabott kialakításával valamint annak heti, havi jellegű adatokkal történő frissítésével és a hibák feltárásával. Így az osztályok pontosan nyomon tudják követni az eredményeiket. Az esettanulmány és a mélyinterjúk elvégzéséből következően, hogy a hipotézis helyes megállapítást tartalmaz.

H3: *A Pareto elv kimondja, hogy az eredmények nyolcvan százaléka a tevékenységek húsz százalékából származik. Ennek következtében elegendő, ha a funkcionális kontrolling – kereskedelmi vállalkozásnál – a beszerzés, értékesítés és készletezés folyamataira helyezi a fókusz a versenyképesség növelésének érdekében.*

A megállapításom csak részben igazolódott vissza, ugyanis gyakorlati példákból kiderült, hogy nem elegendő csak az elsődleges értékteremtő folyamatokra koncentrálni. Az interjúm 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 a leghatékonyabban, ha a szállítás, raktározás nem költséghatékony, a folyamatai nincsenek ellenőrizve, illetve ha nincs meg a pénzügyi fedezet a vállalkozás működéséért.

Ennek következtében úgy gondolom, hogy nagyon fontos folyamat a funkcionális kontrolling, de nem szabad csak az elsődleges folyamatokra alkalmazni.

ÖSSZEFOGLALÁS

TDK dolgozatomban, a kutatási célkitűzéseimnek eleget téve, széles körű irodalmi kutatást végeztem. A kontrolling kialakulásának történetét és elméletét áttekintettem.

Elemeztem a KKV szektor aktuális helyzetét, vállalkozások demográfiai alakulását.

A téma aktualitását igazolja, a jelenlegi gazdasági környezet dinamikus változása. A gazdasági helyzet bizonytalansága szükségessé teszi, a megalapozott vállalati célkitűzéseket és azok kontrolling tevékenységgel való nyomon követését.

Kutatásom anyag és módszertanát tekintve kvalitatív adatgyűjtést végeztem, valamint esettanulmányt készítettem. Hipotéziseket fogalmaztam meg a Balanced Scorecard modell bevezetéséről, a vállalatok átfogó szervezeti célkitűzéseiről, valamint a kereskedelmi funkcionális kontrolling folyamatáról. Az interjút az empirikus vizsgálataim kezdeti fázisaiban a hipotézisem meghatározásához illetve a problémák feltárásához használtam. A végső szakaszban a megállapításaim visszaigazolásának ellenőrzésére alkalmaztam.

Dolgozatomban az átfogó szervezeti szintű célokat összekötöttem az operatív munkavégzéssel. Bemutattam az esettanulmányom alanyát a Kedvenc JM Kft-t. Empirikus megfigyelést végeztem a kereskedelmi funkcionális kontrolling folyamatáról a vizsgált cég gyakorlati példáján keresztül.

Létrehoztam a kereskedelemre szabott funkcionális mutatószámrendszeremet. Az így kapott háttéranyagot továbbfejleszttem és átültettem a gyakorlatba a Balanced Scorecard modell segítségével. Ez által egy olyan tudományos gyakorlatorientált ismeretanyagot hoztam létre, amely segítséget és támogatást nyújt a kereskedelmi szakmában dolgozók számára a hatékony kontrolling rendszer kialakításához

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Chikán A. (2010): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. Aula Kiadó Kft, Budapest
- Dedák I. (2010): Makroökonómia. Saldo Zrt., Budapest
- Domán Sz et. al (2009): Marketing alapok. Saldo Zrt., Budapest
- F. J. Witt - K. Witt (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica, Budapest
- Francsovcics A. (2005): A controlling fejlődésének sajátosságai. Ph.D értekezés, Corvinus Egyetem, Budapest
- Hágen I. Zs. – Kondorosi F. (2011): Kontrolling kezdőknek és haladóknak. Controll 2003 Kft., Debrecen
- Horváth P. et al (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest
- Horváth P. (1997): Controlling: Út egy hatékony controlling rendszerhez. KJK. Kft., Budapest
- Körmendi L. – Tóth A. (2006): A controlling elmélete és gyakorlata. Perfekt Kiadó Zrt, Budapest
- R. N. Anthony (1989): The Management Controll Function Boston: Harvard Business Scholl press
- R. S. Kaplan – D. P. Norton (1998): Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer KJK. Kft., Budapest
- Stephan R. S. (2004) – A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Tóth A. – Zéman Z. (2004): Controlling. Károly Róbert Főiskola Jegyzete, Gyöngyös
- Véry Z. et. al (2004): Ágazati és funkcionális controlling. Saldo Rt., Budapest

Jogsabályok

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

Internetes források

Controlling Magyarországon

http://www.controllingportal.hu/Controlling_alapok/A_controlling_tortenete/Controlling_Magyarorszagon?PHPSESSID=199a5ca998263f46cb3cfa3a4454f3eb
(letöltve: 2014.08.24.)

Kedvenc JM Kft cégtörténet

<http://www.kedvencjm.hu/cegtortenet.html>
(letöltve: 2014.08.19.)

Kedvenc JM Kft szolgáltatási terület

http://www.kedvencjm.hu/szolgalatasi_terulet.html
(letöltve: 2014.08.19.)

Mirbest bemutatkozás

<http://www.mirbest.hu/statikus/bemutakozas.html>

(letöltve: 2014.08.19.)

Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma létszám kategóriák szerint

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg001.html

(letöltve: 2014.09.20.)

Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma nemzetgazdasági ág szerint

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg008.html

(letöltve: 2014.09.20.)

Vállalkozások demográfiája

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog11.pdf>

(letöltve: 2014.10.20.)