**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Károly Róbert Campus**

**Controlling**

**Házi dolgozat**

**Baatartulga Enkhzaya**

**Pénzügy-számvitel BSc**

**NK-YOCURI**

**Balanced Scorecard elmélet**

**A vevői nézőpont**

A Balanced Scorecard egy olyan rendszer, amely a vállalati stratégiát összekapcsolja, nyomon követi és teljesítmény rendszerré bontja le. Segítségével nagyobb eséllyel valósítható meg a bevezetendő stratégia, és a mutatószámokkal helyesen értékelhető a vállalat eddigi teljesítménye.

A BSC megalkotói az elméleti metodikát és az empirikus tapasztalatokat kötötték össze, hogy a vállalatok a startégiájukat a mindennapi életben is tudják hasznosítani. A megalkotók négy alapvető nézőpontot javasoltak:

* pénzügyi teljesítmény,
* vevők,
* működési folyamat,
* tanulás és fejlődés.

Ezek a nézőpontok igazíthatók az üzletiág és a vállalati jellemzőkhöz. A stratégiai célok levezetése során azonban figyelembe kell venni, hogy a nézőpontok egyenrangúak.

**Vevői nézőpont**

A vevői nézőpont kialakításának a vállalatnak tisztában kell lennie és azonosítaniuk kell a célközönséget és a piaci összetevőket. A vevői aspektus fontossága abban rejlik, hogy az adott vállalat a vevők által készített eredménykimutatásból fontos információkat és vásárlói igényeket mérnek fel, amellyel folyamatosan nyomon követhetjük a fogyasztói elégedettséget. Tehát arra a kérdésre ad választ, hogy a vállalat fogyasztói elégedettek-e a szolgáltatással, és hogy mit kell tennünk annak érdekébe, hogy megtartsuk vagy megszerezzünk új fogyasztókat, hogy számukra még több hasznot teremtsünk. Másfelől pedig arra koncentrál, hogy a vevőkkel való kapcsolat hosszú távú és tartós legyen, ezáltal is jövedelmező.

Ezek az eredménykimutatások határozzák meg az elérendő célokat, azonban ezek is utólagos mutatók, következésképpen csak akkor tudjuk meg, miként teljesítenek a vevői elégedettség vagy magatartás terén, amikor már túl késő, hogy befolyásolni tudnánk az eredményeket. A vezetőnek meg kell határoznia, hogy a fogyasztók mit értékeljenek, és ezáltal ki kell alakítania, hogy mit kíván nyújtani a vállalat. Ennek meghatározása érdekében három kategóriából választhatunk célokat és mutatókat. Választásával a vállalat képes lesz a kijelölt célcsoport forgalmának megtartására és növelésére.

A három kategória:

* termék- és szolgáltatás jellemzők: funkció, minőség és ár,
* kapcsolat a veőkkel: vásárlási tapasztalat minősége és személyes kapcsolat,
* vállalati arculat és hírnév.

A vállalat vezetőinek a vevői nézőpont által megfogalmazott irányokat egyedi, piaci és vevőorientált célokká kell alakítania. Ezek mellett pedig fel kell ismerniük a jelenlegi és a jövőbeni piaci szegmenseket, hogy kiválasszák azt a szegmenst, amellyel versenyezniük kell. A vevői nézőpont céljainak kitűzésének és mutatóinak meghatározása szempontjából nélkülözhetetlen a cél piac szegmenseinek ajánlott értékjellemzők meghatározása.

A vevőinézőpont alapvető mutatócsoportja:

* piaci részesedés,
* megtartott/visszatérő vevők,
* új vevők,
* vevői elégedettség,
* vevői jövedelmezőség.

Ez az öt mutató minden egyes szervezetre általános érvényű. A cél elérése érdekében azonban ezeket a mutatókat a kiválasztott célpiaci csoporthoz kell igazítani, amelytől a legnagyobb növekedést és jövedelmezőséget várjuk.

Véleményem szerint a vevői nézőpont ugyanúgy fontos eleme a vállalat életében és célkitűzésében, mint a pénzügyi-, működési folyamatok-,tanulási és fejlődési nézőpont. Bár maga a Balanced Scorecard is ezt az elvet fogalmazta meg, hiszen itt minden nézőpont egyensúlyban van. Meglátásom szerint egy vállalat nem működhet úgy, hogy nem veszi figyelembe a célközönséget, akiknek nyújtja a szolgáltatást. Hiszen a fogyasztók igényeit elégítjük ki, ezáltal fontos szerintem az állandó felmérés és követés. Nem nyújthatunk úgy egy szolgáltatást és nem alapozhatjuk meg erre a vállalat jövőjét, hogy nem mérjük fel az igényeket.

**Operatív controlling**

**A teljesítmények tervezése**

A vállalkozások környezete erőteljesen változik. A vezetésnek egyik fő feladata a szervezet és a környezet összehangolása, melynek a hatékony eszköze a controlling.

A vállalkozások controlling rendszere a gazdálkodás minden területét átfogja, ezért a vállalati funkcióknak megfelelően alrendszerekre tagozódik.

A belső és külső környezeti változások hatására az alrendszerek is változnak, illetve bővülnek. Az alapvető controliing jellemzők a következőek:

* teljesítmény controlling,
* költség és eredmény controlling,
* marketing controlling,
* pénzügyi controlling,
* beruházás és projekt controlling,
* humán erőforrás controlling.

A stratégiai controlling középpontjában a jövőbeni potenciális lehetőségek és az elérhető eredmények állnak, addig az operatív controlling fókuszában a jövedelmezőség, a likviditás és a gazdaságosság áll. A stratégiai controllingtól még az különbözteti meg, hogy alapvetően az idődimenzió, a feladatok és a végrehajtás során figyelembe veszi a környezetet. Az idődimenziója éves vagy éven belüli tervezési folyamat.

A környezet vizsgálata során elsősorban a vállalatnak a belső adottságait kell figyelembe venni. Az operatív controllingnak illeszkednie kell a vállalati stratégia elképzeléseihez. A vállalkozás lendületes változása folyamatos megújításra készteti a vállalatot. Azonban, ha a rendszer nem megfelelően reagál a környezetre által kialakult változásokra, akkor hiába való a stratégia, hiszen a gazdálkodás veszélybe kerülhet.

Az operatív controlling elemei:

* tervezés,
* vezetés,
* elemzés, ellenőrzés,
* információ szolgáltatás.

**A teljesítmények tervezése**

Az operatív controlling tervezési tevékenysége során követelmény a cél-, jövőorientáltság, szűk keresztmetszet orientáltság és a költségtudatosság. Az operatív tervezés első területe a teljesítmények tervezése. A vállalat teljesítményének meghatározásakor figyelembe kell venni a vizsgált gazdálkodó szervezet lényeges céljait a nyereség maximalizálása és a fogyasztók igényeinek kielégítése érdekében.

A vállalati teljesítmény meghatározásának fontos tevékenysége:

* Gazdaságosság: azt jelzi, hogy a vállalat hogyan képes az erőforrásait felhasználni. Könnyen mérhető, mivel a számviteli rendszerben rendelkezésre állnak az adatok.
* Hatékonyság: a vállalat, akkor nyújt ideális teljesítményt, ha képes elérni a vállalat által kitűzött célokat. Mérésénél megtalálható a számviteli-pénzügyi jellegű adatok. A pontos célok meghatározása alapvető követelmény – vállalat vezetésének funkciója.
* Eredményesség: jelentése, hogy a vállalat akkor nyújt megfelelő teljesítményt, ha az adott helyzetben képes megfelelő célokat kitűzni és azokat elérni, tehát eredményesen gazdálkodni. Ez adja a teljes összképet, azonban ez ragadható meg a legnehezebben.

A gazdaságosság a hatékonyság feltétele. A gazdaságosság, a hatékonyság, az eredményesség megléte együtt határozza meg azt, hogy az adott vállalkozás milyen teljesítményt nyújt.

Az előállított teljesítmények egy része vállalkozáson belül hasznosul, míg másik része értékesítésre kerül. A teljesítmények alapját az értékesített termékek képzik. Meghatározására, pedig az üzemi teljesítmény kategóriáját használják.

Az üzemi teljesítmény az alábbi elemekből áll:

* nettó árbevétel
* készletváltozás

Az üzemi teljesítmény tervezés elvégzéséhez szükséges:

* az értékesítendő teljesítményegységek száma,
* a teljesítményegységek értékesítési árának az ismerete.

A különböző termékek gyártása és/vagy a szolgáltatások nyújtása a vállalkozásoknál a tervezés időigényes és bonyolult, vagy számítógépes támogatást igényel. Ennek eredménye, hogy olyan tervezési metodikát állítsanak fel, ahol nem magát a terméket kell érteni a teljesítmény egységén.

A tervezési metodika alapján kiszűrhető teljesítménytényezők az alábbiak:

1. értékesíthető óra,
2. egy óra értékesítési ára
3. anyagérték (ktg)
4. anyagpótlék
5. egyéb kalkulációs elemek

Melynek a vállalkozási teljesítmény értelmezésére a következő képletet kell alkalmazni:

Első sorban meg kell állapítani az egyes termékek a költséghelyek kapacitásából mekkora kapacitást igényelnek együttesen és külön is. Ezután pedig fel kell mérni a költséghelyeken a maximálisan igénybe vehető kapacitásokat. Ezek a meghatározások adják meg a szűk keresztmetszetett. Szűk keresztmetszet, akkor áll fenn, ha az adott költséghelyen a termékek összes kapacitása meghaladja a költséghely maximálisan rendelkezésre álló kapacitását. Ebben a helyzetben el kell dönteni, hogy bővítjük vagy csökkentjük a hozzájuk rendelt teljesítmény célt.

Az értékesített kapacitások, az anyag, az anyagrés összegzése után megállapítható a teljesítmény. Az összegzett teljesítményeket mindenképpen 100 %-nak kell venni, ahhoz, hogy az egyes termékek részesedési arányát megállapítsuk.

A teljesítmények tervezésénél először meg kell állapítani az értékesíthető órák számát, amely az összes várható teljesítésen belüli értékesítési hányadát jelenti.

Ezen belül is külön kell választanunk a munkaidőt és a gépidőt, mivel mindkét idő szerkezetében és költségei teljesen eltérő.

Ezek mellett még számolni kell, hogy az anyagrés az anyagértékkel arányosan kerül megállapításra.

Ezek után a Vállalkozási teljesítmény képlet behelyettesítésével elvégezhető a számítás, amelyet a hazai vállalkozásokból leginkább a termelő szférában tevékenykedő vállalkozások alkalmazzák.

Azonban meg kell említeni, hogy a tervezési modell, hordoz pár olyan tényezőt, amely bizonytalanságot jelent:

* a terv az elérhető maximális kapacitásból indul ki,
* nem ismerjük, hogy a valóságban hogyan alakul az alkalmazottak teljesítménye,
* nem tudjuk, hogy változatlan marad-e a foglalkoztatottak száma.

A teljesítmény tervezést azzal zárjuk, hogy megvizsgáljuk:

* a tervezett vállalkozási teljesítmény megfelel-e a vállalkozás céljainak,
* a célok elérését veszélyezteti-e a szűk keresztmetszet.

A szűk keresztmetszet nem csak kapacitás, hanem tőkehiány is lehet. Ilyenkor a tervezésnél az egyik fő szempontunk az legyen, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat a legmagasabb hozamokat adó termékekhez rendeljük.

Összegezve a fentieket a teljesítmény tervezésénél az információsbázist pontosan kell megállapítani, hogy jó kiindulópontot kínáljon az ellenőrzéshez, a tényleges teljesítés méréséhez és az eltérések elemzéséhez.

Véleményem szerint, a teljesítmény tervezéshez több oldalról is pontos információt kell gyűjteni, hogy valós és pontos számításokkal alátámasztott tervezetett mutassunk be. Egy ilyen terv elkészítése során elsősorban fontos, hogy a vállalkozás érdekeit, nyereségét és bővítését elősegítő célkitűzést válasszunk, ami ráadásul bele illik a cég saját maga által elképzelt jövőképéhez, ráadásképpen költséghatékony is. Ez az egész alkotja az operatív controllingon belül a vállalkozás teljesítmény tervezését.

Hivatkozások

Balanced Scorecard – Vevői nézőpont

<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2686/1/vt2010n1p57-64.pdf>

<https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasimuhely/FeMu/2010_2/Femu_2010_2_25-42.pdf>

<https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetmenedzsment/ch06s05.html>

<http://real.mtak.hu/107931/1/PSZ%202019.%204-6.szam_28.pdf>

Hágen I. Zs. – Kondorosi F- Né: Controlling Szerk: Kondorosi Ferencné Dr. Kiadó: Controll 2003 Kft 5.2 És 7. Fejezet Debrecen 2003 Isb 963 210 904 P. 79 – 134, 147 – 177

Operatív controlling- Teljesítmény tervezés

http://edok.lib.uni-corvinus.hu/35/1/Wimmer17.pdf

https://controllerinfo.hu/uzleti-controlling-tervezes-folyamata-egy-nagyvallalatnal/

https://gtk.uni-miskolc.hu/files/10120/Kontrolling+%28%C3%81JK%29+k%C3%A9zirat+2016.pdf

https://docplayer.hu/2055109-A-teljesitmeny-menedzsment-es-a-controlling-aktualis-kerdesei.html

Hágen I. Zs. – Kondorosi F- Né: Controlling Szerk: Kondorosi Ferencné Dr. Kiadó: Controll 2003 Kft 5.2 És 7. Fejezet Debrecen 2003 Isb 963 210 904 P. 79 – 134, 147 – 177