

Gazdasági (kereskedelmi) tevékenységek teljesítménymérése

Zsidó Kinga Emese,¹Gróf Pál²

Abstract **Performance Measurement of Economic (Commercial) Activities.**

Information on business performance is essential in today's competitive environment, and it could be one of the most valuable information for managers. Without it companies are unable to make deliberate and good decisions, to respond competitively to the changes in the market. A well implemented, thoughtful and systematic performance measurement activity can improve the company's performance. Literature provides many useful and valuable methods to measure business performance. The most important question, however, is which one or which ones of those methods and procedures can provide the most valuable information. The answer to question of which measurement methods and procedures to select depend on the company's specific activity (producer, service, commercial, agricultural, etc.), on the characteristics of the products and/or services provided by the company, on the company's position, etc. This study helps to reveal the key factors in trading activity, to present the characteristics of trading activity and to select the most appropriate performance measurement indicators, methods and procedures, for this type of activity.

The publication was supported by the SROP-4.2.2.B-15/1/KONV-2015-0001 project. The project has been supported by the European Union, co-financed by the European Social Fund.

Keywords performance, performance measurement, trading activity

1. Bevezető

Az üzleti teljesítmény és annak mérése kulcsfontosságú szerepet játszik minden profitorientált vállalkozás életében. A vállalatok fennmaradásuknak, és – hosszú távú céljaiknak megfelelően –, a fenntartható fejlődés érdekében, folyamatosan szem előtt kell tartaniuk a vállalkozás teljesítményét. A vállalati teljesítménymérés történetét tekintve, láthatjuk, hogy ez a terület rengeteget fejlődött az elmúlt évtizedekben,

¹ Debreceni Egyetem, 4032 Debrecen, Böszörményi út 138 (University of Debrecen)
Email: kinga.zsido@gmail.com

² Miskolci Egyetem, 3515 Miskolc, Egyetem út (University of Miskolc)

aláhúzza ezzel annak fontosságát. A számviteli beszámolókra támaszkodó mutatók, modellek mellett, teljesen „új”, más szemszögből kidolgozott és más tényezőkre hangsúlyt fektető teljesítménymérési rendszerek is a rendelkezésünkre állnak. Napjaink gazdasági-, társadalmi-, és szociális körülményei megváltoztatták az üzleti teljesítményről alkotott képet. Ma már nem csak a végső, számokban megjelenő eredmény (nyereség) a legfontosabb, hanem az oda vezető út is. A fogyasztók igényeinek a megismerése és kielégítése az értékteremtésen keresztül érhető el és csak így juthatunk el végső soron a célok eléréséhez. És ez jelenti majd a teljesítményt. Egyértelmű tehát, hogy a számviteli beszámolók adataiból készült pénzügyi és nem pénzügyi mutatók mellett, más szempontokat is figyelembe kell venni az üzletviteli tevékenység során. A „hagyományos” mutatókat ki kell egészíteni, az új szemléleteket megtestesítő teljesítménymérési rendszerekkel, vagy legalábbis azoknak egy részével.

2. Teljesítménymérési módszerek, eljárások kiválasztása

Felmerül a kérdés, hogy a szakirodalom által nyújtott teljesítménymérési lehetőség közül, melyik vagy mely módszereket, eljárásokat vagy rendszereket alkalmazzák a vállalkozások.

Bármilyen tevékenységi körben működő profitorientált vállalkozásról, annak stratégiáiról, céljairól, alkalmazott módszereiről is beszélünk, joggal állíthatjuk azt, hogy minden tevékenység végrehajtásának az alapja a pénzügyi háttér. A stratégiák, a célok megvalósítása érdekében felmerülő cselekedeteknek minden esetben pénzügyi vonzata is van. Megfelelő finanszírozás nélkül, a stratégiák, a célok teljesítését nem lehet végrehajtani. Ezért, a stratégiák és célok meghatározása előtt és közben meg kell állapítani, hogy milyen pénzügyi háttérrel rendelkezünk, milyen értékű befektetésre lenne szükségünk, ehhez milyen finanszírozási lehetőségeink vannak és folyamatosan figyelniük kell arra, hogy a szükséges pénzügyi háttér biztosítva legyen a munkánk során (FENYVES és ZSIDÓ, 2015).

A pénzügyi háttér fontosságát figyelembe véve, joggal állíthatjuk tehát, hogy a vállalati teljesítménymérés során, függetlenül a vállalkozási tevékenységtől (termelő-, szolgáltató-, kereskedelmi-, mezőgazdasági tevékenység, stb.), a pénzügyi teljesítmény és annak mérése a kiindulópont. Minden ágazatban a pénzügyi helyzet közvetlenül befolyásolja a vállalkozás tevékenységét és ezáltal a célok eléréséhez vezető cselekedetek minőségét és mennyiségét, illetve DAJNOKI (2007) alapján a munkavállalók motivációját, teljesítményszintjét is.

A pénzügyi teljesítmény mérésére nagyon sok jónak bizonyult és komplex elemzést lehetővé tevő mutató áll a rendelkezésünkre. A mutatókat a számviteli nyilvántartások, beszámolók adataiból kapjuk. A pénzügyi teljesítménymérés során leggyakrabban használt mutatószámok a következők:

- Jövedelemzőségi mutatók: a vállalat eredményességét mutatják. A legismertebb jövedelemzőségi mutatók: ROE – saját tőke arányos jövedelemzőség, ROA – eszköz arányos jövedelemzőség, ROI – befektetett tőke megtérülése, fedezeti mutató, árbevétel-arányos nyereség, élőmunka arányos jövedelemzőség, stb.
- Hatékonysági mutatók: azt mérik, hogy a menedzsment milyen hatékonysággal hasznosítja a vállalat eszközeit. Ezek lehetnek: eszközök forgási sebessége, forgási idő, vevők-szállítók forgási sebessége, élőmunka

hatékonysági mutatók (bérhatékonyság), anyagfelhasználás hatékonysága, eredményhatékonyság, stb.

- Pénzügyi mutatók: a rövid, valamint a hosszú távú pénzügyi helyzetet mutatják. Pénzügyi mutatók: likviditási mutatók, eladósodottsági mutatók, nettó forgótőke, stb (FENYVES és ZSIDÓ, 2015).

A számviteli adatok, a különböző jövedelmezőségi-, hatékonysági-, és pénzügyi mutatók komplex ismerete mellett, egyéb információkra és ismeretekre is feltétlenül szükség van a piaci környezet feltérképezéséhez. Napjaink szemléletében, a vállalkozások „érintettjeinek” az ismerete, azok érdekeinek, igényeinek (DAJNOKI, 2015) a megismerése kulcsfontosságú szerepet kap a célok elérésében. Érintett minden olyan személy, szervezet, intézmény, akik kapcsolatban vannak a vállalkozással: tulajdonosok, ügyfelek (vevők), közvetítők, szállítók, stratégiai partnerek, alkalmazottak, szakszervezetek, szabályozók, érdekcsoportok, közösségek, stb. A szervezetek számára – ha hosszú távú túlélésre és sikeres működésre törekednek – többé már nem elfogadható (sőt nem is kivitelezhető) az, hogy csak egy vagy két érintettjük (jellemzően tulajdonosaik és ügyfeleik) érdekeire koncentráljanak (NEELY ET AL., 2004). Az érintett megközelítésre alapozó teljesítménymérési rendszer az úgynevezett Teljesítményprizma, amelyet A. NEELY és társai dolgoztak ki. A szerzők (NEELY ET AL., 2004) szerint: „a teljesítményprizma kidolgozása három alapvető feltételezésre épül: először is a szervezetek számára – ha hosszú távú túlélésre és sikeres működésre törekednek – többé már nem elfogadható (sőt nem is kivitelezhető) az, hogy csak egy vagy két érintettjük (jellemzően tulajdonosaik és ügyfeleik) érdekeire koncentráljanak; másodsor, egy szervezet leginkább akkor nyújthat valódi értéket valamennyi érintettjének, ha stratégiái, folyamatai és képességei integráltak és összhangban vannak egymással; harmadszor pedig, a szervezeteknek és érintettjeiknek fel kell ismerniük a szervezet működéséhez amellet, hogy elvárásokat támasszanak vele szemben...” (NEELY ET AL., , 2004).

Komplex és új szemléletű teljesítménymérési rendszer a BSC – Balanced Scorecard (Kiegészítő mutatószámrendszer), amely a pénzügyi célok mellett, egyéb tényezőket is beépít a teljesítménymérésbe. A BSC négy egyenértékű szempontot elemez: a pénzügyi teljesítményt, a vevőket, a működési folyamatokat valamint a tanulást és a fejlődést (KAPLAN és NORTON, 1992).

Említésre méltó a Skandia Navigator módszer, amely a szellemi tőkét helyezi előtérbe; az IAM – Intangible Assets Monitor – modell, amely vállalkozás „láthatatlan tőkéjének” mérésére tesz kísérletet; a Tableau de Bord rendszer, amely a célok – a cselekvési változók – és a felelős személyek trióra koncentrálnak; a DEA – Data Envelopment Analysis – módszer (FARELL, 1957; CHARNES ET AL, 1978), amely a versenytársakhoz viszonyítja a vállalkozás teljesítményét. Ez utóbbi módszert többnyire a szolgáltató szektorban alkalmazzák, de sikeres alkalmazásokat is találunk a mezőgazdaságban és egyéb profitorientált vállalkozások esetében is (FENYVES, 2014; FENYVES és TARNÓCZI, 2014).

Míndezek a mutatók, módszerek alkalmasak az üzleti teljesítmény mérésére, de természetesen nincs szükség mindenik bevezetésére. Ki kell választani a vállalkozás sajátosságainak leginkább megfelelőbbet. De hogyan? Kiinduló pontként, a vállalkozási tevékenység a meghatározó. Erős különbségek észlelhetők a termelő-, a szolgáltató-, a kereskedelmi-, vagy a mezőgazdasági tevékenységek jellemzői és kulcsfontosságú tényezői között. Ezek a jellemzők és a kulcsfontosságú tényezők

elemzése után megtalálhatóak azok a mutatók és eljárások, amelyek leginkább hozzájárulnak a vállalkozás teljesítményének az értékeléséhez.

Jelen tanulmány csak a kereskedelmi tevékenység sajátosságaira és kulcsfontosságú tényezőire tér ki és javasol teljesítménymérési mutatókat és eljárásokat.

3. Kereskedelmi tevékenységek teljesítménymérése

A kereskedelem az a tevékenység, amely során a fogyasztási cikk a termelőtől eljut a végső fogyasztóhoz (MUSINSZKI, 2008). A kereskedelemnek évszázados, sőt, évezredek hagyománya van, ami mai napig sem veszített népszerűségéből. Ha csak a magyarországi vállalkozások TEÁOR – Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere szerinti vállalkozásokat nézzük, a 2013-es adatok alapján, az összes működő vállalkozás közel 22%-a kereskedelmi tevékenységet folytat (<http://statinfo.ksh.hu/statinfo/haviewer.jsp>). Ez a tevékenység bír a legnagyobb részesedési aránnyal az összes vállalkozói tevékenységi kör közül. A fenti részarány kiemeli egyben a tevékenység fontosságát és szükségességét is.

Már a kereskedelem fogalmának értelmezéséből is kitűnik néhány kulcsfontosságú tényező: a kereskedelmi tevékenységnek három alapvető szereplője van (termelő, kereskedő, fogyasztó vagy vevő), a kereskedő tulajdonképpen egy közvetítő, kielégíti úgy a termelő, mint a fogyasztók igényeit. A kereskedelem feladata tehát az áruforgalom lebonyolítása (BIRHER, PUCSEK és SZTANÓ, 2006). Az áruforgalom szakaszai:

- A beszerzés
- A készletezés
- Az értékesítés

A kereskedelmi tevékenység teljesítménymérése során erre a három szakaszra kell lebontani, illetve ez a három szakasz alapján kell teljesítménymérési mutatókat, módszereket és eljárásokat választani.

3.1. Beszerzési tevékenység teljesítménymérése

Egy vállalat és a szállítói között lévő kapcsolat természete éppen a fordítottja annak a kapcsolatnak, amely a vállalat és annak vevői között áll fenn (NEELY ET AL, 2004). A szállítói kapcsolatok fontossága megkérdőjelezhetetlen. A teljesítményprizma (mint teljesítménymérési rendszer) kidolgozói az érintett megközelítésre építették fel a rendszert. Ebben a rendszerben a szállítók, a vállalkozások egyik legfontosabb érintettjeiként vannak kezelve. A velük és a közöttük lévő kapcsolat, főként kereskedelmi tevékenység esetében kulcsfontosságú szerepet kap.

A beszerzés nagyságát és összetételét közvetlenül befolyásolja az értékesítés. Az igények felmérése a beszerzés kiindulópontja. Hangsúlyt kell fektetni a minél jobb beszerzési forrásokra, az alacsony beszerzési árakra, a folyamatos beszerzési lehetőségre, a vevők igényeinek a megismerésére, a szállítási költségek csökkentésére, jó kapcsolat kialakítása a szállítókkal.

A beszerzés megtervezése során alapként szolgálhat az előző időszak vagy előző időszakok adatai. Különböző viszonyszámok segítségével elemezhetjük a múltbeli

beszerzések alakulását, a trendeket és ezek alapján megtervezhetjük a lehetséges jövőbeni trendek alakulását.

1. táblázat. A szállítói kapcsolatok ábrázolása a teljesítményprizma nézőpontjai szerint
Table 1. Supplier relationships according to the performance prism framework

Érintettek (<i>Stakeholders</i>)	Szállítók
Az érintettek elégedettsége (<i>Stakeholder satisfaction</i>)	Nyeresség, növekedés, bizalom
Az érintettek hozzájárulása (<i>Stakeholder contribution</i>)	Gyorsaság, minőség, alacsony ár, egyszerűség
Stratégiák (<i>Strategies</i>)	Teljesítményfejlesztés, beszerzési költségek optimalizálása, stratégiai szövetségek kialakítása,
Folyamatok (<i>Processes</i>)	költségek követése
Képességek (<i>Capabilities</i>)	Szolgáltatási szint megállapodás kötések, termékminőség, szolgáltatás nyújtás ellenőrzése
	Szállító minősítés, elektronikus rendelésseladás, adatsere, beszállítói készletmenedzsment, saját számlás rendszerek, szállítói számlák kezelése, stb.

Forrás: Teljesítményprizma, Az üzleti siker mérése és menedzselése, NEELY ET AL, 2004, alapján saját szerkesztés

A beszerzések optimalizálására már különböző komplex beszerzési algoritmusok is a rendelkezésünkre állnak. Egy egyszerű és mégis hatékony szállítói kiválasztási módszer a rangsorolás. A szállítók rangsorolására az alábbi eljárásokat alkalmazhatjuk:

- Komplex pontozás: pontozni lehet a szállítókat, így rangsór alakulhat ki közöttük
- ABC analízis: a szállítókat három csoportba (A, B és C) kell sorolni, és megvizsgálható hogy az egyes szállítók hozzájárulásával mekkora árbevételt vagy árrest realizálhat a vállalat (BIRHER ET AL., 2005).

Sok esetben azonban a gyakorlat azt bizonyította, hogy a szállítók megoszlása, illetve több szállítóval való egyidejű kapcsolat kiépítése eredményezte a leghatékonyabb beszerzést.

Hasznos információkat szolgáltat az árufedezettségi mutató, amely megmutatja, hogy a szükséges árumennyiség mennyire van szerződéssel lefedve:

$$\text{Beszerzés fedezettségi mutató (\%)} = \frac{\text{Szerződéssel lekötött áruérték (Ft)}}{\text{Összes tervezett beszerzés (Ft)}}$$

A mutató optimális mértéke a 100%-hoz kell hogy közelítsen.

3.2. Készletgazdálkodás

Egy jól kialakított készletgazdálkodás biztosítja a vevők folyamatos és igény szerinti kiszolgálását. Egy elégedett vevő lojális marad, pozitív véleményeket terjeszt és új potenciális vevőket hozhat.

A készletgazdálkodás legfontosabb feladata a forgalom lebonyolításához szükséges megfelelő készletnagyság meghatározása. A kereskedelmi készlet nagyságát

több tényező befolyásolja: a forgalom nagysága, összetétele, a választék szélessége, a választékelemek száma, az utánpótlás gyakorisága, a beszerzési tevékenység színvonala, az áruk jellege, technikai feltételek (BIRHER ET AL., 2006).

Ennél a szakasznál a legfontosabb tényezők: a készletezési költségek csökkentése, az optimális készletmennyiség, az elfekvő készletek kiküszöbölése, a minél nagyobb forgási sebesség elérése, a készlethiány elkerülése.

A készletgazdálkodás hatékonyságának mérésére a legjellemzőbb mutató a forgási sebesség, amely a forgalom és a készletérték viszonyát fejezi ki.

$$\text{Készletek forgási sebessége} = \frac{\text{Értékesítés nettó árbevétele (Ft)} / \text{Készletek átlagos értéke (Ft)}}{\text{Forgási idő} = \text{év napjainak száma} / \text{forgási sebesség}}$$

A forgási sebesség abszolút szám, amely megmutatja, hogy a vállalkozás milyen gyorsan tudja értékesíteni a készleteit.

3.3. Értékesítési tevékenység teljesítménymérése

A vevők kulcsfontosságú érintettek egy vállalkozás életében. A vevők elégedettsége a vállalkozás céljainak elérését jelentheti. Nelly és társai, az érintettközpontú szemléletben, a vevői kapcsolatokat a következőképpen ábrázolják:

2. táblázat. A vevői kapcsolatok ábrázolása a teljesítményprizma nézőpontjai szerint
Table 2. Customers relationship according to the performance prism framework

Érintettek (<i>Stakeholders</i>)	Vevők
Az érintettek elégedettsége (<i>Stakeholder satisfaction</i>)	Gyorsaság, minőség, alacsony ár, egyszerűség
Az érintettek hozzájárulása (<i>Stakeholder contribution</i>)	Nyereség, növekedés, bizalom
Stratégiák (<i>Strategies</i>)	A termékek kínálatának bővítése/megújítása, új vevők megszerzése, a jelenlegi vevők megtartása, növekvő részesedés elérése a megcélzott piaci szegmensben
Folyamatok (<i>Processes</i>)	Termékek kifejlesztése, értékesítési szövetségek kialakítása, kereslet genmerálása, a kereslet kielégítése
Képességek (<i>Capabilities</i>)	Kutatás, fejlesztés, értékesítési politika, marketing kampányok, értékesítési csatornák menedzsentje, rendelésteljesítés folyamatának működtetése, ügyfélkapcsolatok menedzsentje, árképzés menedzsentje, értékesítési csapat eredményessége, értékesítés utáni szolgáltatások, minőségmenedzsent, stb.

Forrás: Teljesítményprizma, Az üzleti siker mérése és menedzselése, NEELY ET AL, 2004, alapján saját szerkesztés

Előtérbe kell helyezni a vevői igények és szükségletek minél jobb megismerését, az értékesítési csatornák kiépítését, a vevőkkel való folyamatos kapcsolattartást, a termékválaszték optimális kialakítását és nem utolsósorban az eladási ár megfelelő

kialakítását. Ebben a szakaszban szükség van fedezetszámításra és a piacképes eladási árak meghatározására.

Az értékesítési tevékenység elemzésének ugyancsak alapként szolgálhat az előző időszak adatai. A trendek irányt mutatnak abban, hogy hogyan és milyen irányba halad az értékesítés.

A versenytársak értékesítési adatait vizsgálva megállapíthatjuk a vállalkozás piaci helyzetét. A versenytársakhoz viszonyított piaci helyzet jó megítélésére alkalmas a DEA – Data Envelopment Analysis módszer, amely a vizsgált elemek egymáshoz viszonyított relatív hatékonyságát méri.

4. Összefoglaló, következtetések

A rendszeres teljesítményértékelés és az érintettekre való odafigyelés közvetlenül befolyásolhatja a vállalkozás piaci helyzetét, a hosszú távú célok elérését. Különböző kutatások azt mutatják, hogy a menedzserek igenis fontosnak tartják a teljesítménymérést, de sok esetben a túl sok információ, a rengeteg összegyűjtött adat, a minőség rovására megy. A nem megfelelő mutatók, rendszerek használata téves értékelésekhez vezetnek.

A számviteli beszámolók adatai alapján, értékelhetjük a tevékenységünk pénzügyi-, jövedelmezőségi-, és hatékonysági hatásait, a jelenlegi helyzetünket és körvonalazhatjuk a jövőbeni pénzügyi lehetőségeinket. A piaci igényeket, megítéléseket és lehetőségeket, valamint a belső képességeinket és tudásunkat felhasználva, kidolgozhatjuk a stratégiákat a célok eléréséhez. Ennek megfelelően, a teljesítménymérési modell kiválasztása, a kulcsteljesítménymutatók mérése és értékelése támogatást nyújtanak a fennmaradás és a siker elérésében.

Irodalomjegyzék

- Birher, I., Pucsek, J., Sándor, L., Sztanó, I.: *A vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése*, Perfekt Gazdasági Tanácsadó Zrt, Budapest (2006).
- Birher, I., Bognár, T., Kresalek, P., Merétey, V. Zs., Pucsek, J.: *A kereskedelmi tevékenység elemzési és ellenőrzési sajátosságai*, BGF-PSZFK 2005, 86. oldal (2005).
- Charnes, A., Cooper, W. W., Rhodes, E: Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, Vol. 2, p. 429–444, Elsevier Science Publishers B.V. (1978).
- Dajnoki K.: A teljesítményértékelés folyamata In: *Humán Erőforrás Gazdálkodás és Vezetés*. (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 116-125. ISSN 1789-3542, ISBN: 978-963-9736-34-4 (2007).
- Dajnoki K.: Ösztönzés és teljesítményértékelés gyakorlata fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató észak-alföldi szervezeteknél. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 2015/1-2. (VII. évfolyam 1-2. szám No. 18-19.), Szeged, pp. 219-227. (2015).
- Farrell, M.: The measurement of productive efficiency. *Journal of Royal Statistical Society*, Series A, Vol. 120, No. 3., p. 253–281 (1957).

- Fenyves V., Zsidó K. E.: Application of „traditional” and „new” approach methods in business performance measurement, *Cross-Cultural Management Journal*, Volume XVII, 7 (1)/2015, p. 51-57 (2015).
- Fenyves V.: Mezőgazdasági vállalatok pénzügyi teljesítményértékelése a DEA felhasználásával, *Acta Scientiarum Socialium* 40. Kaposvár 133-146 (2014)
- Fenyves V., Tarnóczy T.: Teljesítményértékelés a DEA felhasználásával, *Controller Info* II. évfolyam 1. szám 54-57. p. (2014).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P.: The Balanced ScoreCard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January/February (1992).
- Musinszki, Zoltán: *A kereskedelmi tevékenység elemzése*, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi kar, Üzleti Információgazdálkodási és Módszertani Intézet, Számvitel Intézeti Tanszék (2008).
- Neely, A., Adams, Ch., Kennerly, M.: *Teljesítményprizma, Az üzleti siker mérése és menedzselése*, Alinea Kiadó, Budapest (2004).

<http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> (letöltés ideje: 2015. október 22.).