

SZAKDOLGOZAT

KOLLÁR RICHÁRD

Gazdálkodási és menedzsment szak

**Gödöllő
2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus**

Gazdálkodási és menedzsment szak

**Értékesítők teljesítmény értékelése a Berner
Rögzítéstechnikai Kereskedelmi Kft. -nél.**

Belső konzulens:	Gáspár Sándor Egyetemi adjunktus
Készítette:	Kollár Richárd
Neptun kód:	FLIYZ1
Intézet/Tanszék:	Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság
Tagozat:	Levelező

**Gödöllő
2024**

Tartalomjegyzék

1	Controlling története	5
2	Controlling fejlődésénke folyamata	6
3	A controlling öt alapvető tulajdonsága	8
4	Controlling a vállalat irányításban	10
5	A tervezési folyamat.....	11
6	Folyamat megvalósítás.....	13
7	Az emberierőforrás menedzsment, controlling a teljesítménymérésben.....	14
7.1	A HR controlling megjelenése a vállalatoknál	14
7.2	Emberierőforrás-menedzsment (HRM).....	15
8	Teljesítményértékelés	16
8.1	KPI fogalma és szerepe	16
9	Teljesítény menedzsment	18
9.1	Mérés és metrika közötti különbségek	18
10	Teljesítménymutatók és azok szerepe	20
10.1	A KPI-k fontossága a teljesítménymenedzsmentben	20
10.2	KPI-k szerepe a stratégiai döntéshozatalban.....	21
10.3	Teljesítménymenedzsment és KPI integrációja	21
11	Népszerű teljesítmény mutatók	22
12	Saját tanulmány	24
12.1	Cégbemutató: Berner Rögzítéstechnikai Kereskedelmi Kft.	24
12.2	Kutatási módszertan.....	27
12.3	Saját fejlesztésű ötlépéses modell.....	29
12.3.1	Első lépés: Releváns KPI-ok kiválasztása a jelenleg használtakon felül.	29
12.3.2	Második lépés: KPI-ok súlyozása.	33
12.3.3	Harmadik lépés: Célértékek meghatározása.	34
12.3.4	Negyedik lépés: KPI-ok értékelése	35

12.3.5	Ötödik lépés: Csúcsmutató létrehozása.....	36
13	Eredmény:	37
13.1	Kiértékelés	39
14	Következtetések és javaslatok	42
15	Összefoglaló	43
16	Irodalomjegyzék.....	44
17	Ábrajegyzék	46
18	Táblázat jegyzék.....	47
19	Függelék.....	48

1 Controlling története

A kontrollig fejlődése már a 20. század elejére vezethető vissza, és az elmúlt évszázad során folyamatosan fejlődött. A kontrollig egy olyan tudományterület, amely széles körben alkalmazható, és több területre kiterjed, ideértve a pénzügyeket, a gyártást, a kereskedelmet és az értékesítést. A pénzügyi számvitelen belül kialakultak olyan tevékenységek, amelyek a költségek és teljesítmények tervezéséért és elszámolásáért felelnek. Ezeket a tevékenységeket a vezetői számvitel foglalta magába, amely a menedzsment növekvő információigényét szolgálta ki. A kontrollig nemcsak az operatív működésre összpontosított, hanem a növekvő és sokféleséggel rendelkező vállalatoknál kiterjedt a stratégiai vezetés területére is.

A kontrollig fő célja a 21. századi vállalatokban a szervezeti teljesítmény javítása. Korábban voltak különbségek a német és az angolszász kontrollig megközelítései között. A német megközelítés szerint a kontrollig egy eszközrendszer, amely információkat szolgáltat a vezetői döntéshozatalhoz, és lehetővé teszi a tervezés, ellenőrzés és kontroll tevékenységeket. A német irányzat szerint a kontrollig tevékenységért külön szervezeti egység felelős. Ellentétben ezzel az angolszász felfogás szerint a kontrollig a vezetés része, és a vezetők felelősek az erőforrások hatékony elosztásáért. Az angolszász megközelítés szerint a tervezés és a kontroll feladatok egyszerre történnek. Bár vannak különbségek abban, hogy hol helyezkedik el a kontrollig a vállalati szervezeten belül, mindkét irányzat célja a vállalati teljesítmény növelése. Ezért láthatjuk, hogy a kontrollig és a vezetés elválaszthatatlanok, és mindkét terület együttesen dolgozik a vállalati teljesítmény javításán. (Horváth, 2009)

A XXI. században, amikor a gazdaság növekedik és felgyorsul, és a vállalatok globális értékláncokban működnek, a piaci verseny rendkívül kiélezetté vált. Ebben a dinamikus környezetben az információ iránti igények folyamatosan nőnek a vállalatok stratégiai, funkcionális és operatív szintjein is. Nemcsak az információ mennyisége, hanem aktualitása és minősége is fontos. A stratégiai szint vezetőinek fő feladata a vállalat alapvető céljainak elérésének biztosítása, és a vállalati misszió és vízió megvalósítása. Másrésről az operatív vezetés szintjén a mindennapi működéshez friss és naprakész információkra van szükség. A kontrollig tevékenység egyik kulcsfontosságú szerepe az információellátottság biztosítása. Ez azt jelenti, hogy a kontrollig jelen van mind a stratégiai, mind pedig az operatív szinteken, de az információk aggregáltsági szintje változhat a különböző szinteken. (Dávid, 2017)

2 Controlling fejlődésénke folyamata

Az alakulóban lévő controlling elemek fejlődésének és kialakulásának története az ókorban gyökerezik, ahol már feljegyzések készültek a vagyon és annak változása nyomon követésére, például a fáraók kincseinek tekintetében. Azonban a könyvvitel fejlődésének igazi kezdetét a középkorban, XIV. és XV. században láthatjuk, amikor kialakult a kereskedelmi könyvvitel. Ez a fajta könyvvitel a kereskedelmi és bankügyletek kategorizált nyomon követésére szolgált, és a kettős könyvelés elvén alapult, ahol a tranzakciók két számlán történtek, egyik oldalon a terhelés, másik oldalon az elismerés vagy jóváírás formájában. A kettős könyvelés egységes összefoglalásában kiemelkedő szerepet játszott Luca Pacioli (1445–1514), a velencei szerzetes, akinek 1494-ben megjelent könyve, a "Summa de Arithmetica, Proportioni et Proportionalitia," az első olyan mű volt, amely egységesen összefoglalta a kettős könyvvezetés alapelveit. Ennek köszönhetően Paciolit gyakran emlegetik a könyvelés atyjaként. (Chatfield & Vangermeersch, 1996)

Az előzmények és a gazdálkodás lekövetési igények kialakulása teremtette meg azt a gazdasági környezetet, amelyben szükségessé váltak a gazdálkodási információk, és előkészítették a pénzügyi számvitel kialakulásának alapjait. Ebben a kontextusban kibontakozott egy új kincstárnoki feladatkör is, amely új igényekkel járt, és később hozzájárult a controlling feladatkörök kialakulásához. Ezek a történelmi tények és fejlemények bizonyítják a számviteli információk iránti igény kialakulását, amely eredetileg a pénzügyi számvitel területén kezdődött, de kihatott a makrogazdasági közgazdasági elméletekre is. Az előtti időszakban a klasszikus pénzügyi számviteli rendszer megfelelt a követelményeknek, mivel a tranzakciók többségét egy másik felekkel folytatott egyszerű ügyletek alkották, és a vállalatokban kevés volt a hosszú távú befektetés.

A XX. század elején megkezdődött a tudományos vezetési mozgalom, amelynek legismertebb alakja Frederick Taylor volt. Ennek célja a munkafolyamatok egyszerűsítése és a dolgozók hatékonyságának növelése volt. Az 1930-as és 1960-as évek között lassult az innováció a vezetői számvitel terén. A költségvetési rendszerek kialakítása és az információgyűjtés költségei még mindig magasak voltak, és a közvetett költségek kevésbé voltak fontosok, mint a közvetlen anyag- és bérköltségek. (Jeston & Neils, 2008)

Ezekkel a változásokkal párhuzamosan a tudományos menedzsment kritikája is megerősödött, különösen Edward Cadbury részéről, aki részletesen elemezte a rendszer hiányosságait és ellentmondásait. Cadbury szerint a tudományos menedzsment elveinek gyakorlati alkalmazása – mint például a magasabb bérek, a feladatok aprólékos felosztása, és a dolgozók szakosítása – nem mindig eredményezte a várt pozitív hatásokat. Cadbury azzal érvelt, hogy a túl magas bérek akár negatívan is hathatnak a munkásra, lustaságot és hanyagságot eredményezve, szemben a rendszer által előre jelzett hatékonyságnövekedéssel. Ezen felül, a munkafolyamatok monotonitása és a dolgozók kezdeményezőkézségének korlátozása hosszú távon a munkás egész képességének csökkenéséhez vezethetett. Cadbury szerint a Taylor-féle tudományos menedzsment módszerei, bár rövid távon előrelépést jelentettek a termelés hatékonyságában, hosszú távon kedvezőtlen hatással lehettek a dolgozók fejlődésére és a gazdasági haladásra. (Taylor, 1914)

Az 1960-as években elindult számviteli standardok ismertté váltak a pénzügyi számvitel területén. Az 1970-es években az információk költség-haszon-egyensúlyának szükségessége irányította a vezetői számvitel fejlődését az információs gazdaság felé. Az 1980-as években Kaplan és Johnson felvetették a vezetői számvitel további alkalmazhatóságát, különös tekintettel a költség-gazdálkodásra. Az 1980-as években a vezetői számvitel számos kihívással nézett szembe, amelyek közé tartozott a gyártási folyamatok, a minőség és a technológiai változások iránti növekvő igény. Ebben az időszakban felmerült, hogy a hagyományos költség-számviteli módszerek akadályozzák az innovatív termelési eljárások és technológiák bevezetését. A vezetői számvitel legújabb irányzatai között a versenyelőnyök keresésén túl a technológiai változások és új vezetői eljárások támogatása is szerepel. Ezen fejlődések együttesen formálták a controlling-szemlélet, -filozófia és -módszertan alakulását, és hozzájárultak a controlling-rendszerek kialakulásához. (Prof .Dr. Székely, 2015)

3 A controlling öt alapvető tulajdonsága

A controlling olyan vállalati funkció, amely alapvető szerepet játszik a vállalatok hatékony működésében és stratégiai céljaik elérésében. Az öt alapvető tulajdonság, amelyek meghatározzák a controlling működését, kulcsfontosságúak a vállalati teljesítmény méréséhez, értékeléséhez és folyamatos javításához. (Behringer, 2023)

Az első alapelv a célorientáltság. A controlling szoros kapcsolatban áll a vállalati célokkal, amelyek operatív, taktikai és stratégiai szinten egyaránt jelen vannak. A célok meghatározása elengedhetetlen, hiszen ezek szolgálnak a vállalat iránytűjeként. A controlling keretein belül a vállalatoknak folyamatosan figyelemmel kell kísérniük a céljaik elérését. Ez a folyamat nem csupán a célok kitűzéséből áll, hanem a célok eléréséhez szükséges erőforrások és időkeretek meghatározásából is. A controlling módszerei segítenek a célok pontos megfogalmazásában és a teljesítmény nyomon követésében, ami elengedhetetlen a vállalati sikerhez.

A második alapelv a szűk keresztmetszetek azonosítása és kezelése. A szűk keresztmetszetek olyan gyenge pontok, amelyek gátolják a vállalat hatékony működését, és amelyek különösen a vállalkozás kapacitásainak korlátozottságából adódnak. Az építőiparban, ahol a körülmények naponta változnak, különösen fontos az ilyen tényezők azonosítása. A controlling segít abban, hogy a vezetőség világosan lássa, hol vannak a gyenge pontok, és kidolgozhasson terveket a problémák enyhítésére. Az olyan hagyományos erőforrások, mint a munkaerő, gépek és anyagok mellett a modern tényezők, például az információ és technológia is fontos szerepet játszanak. A szűk keresztmetszetek feloldása lehetővé teszi a kihasználatlan kapacitások maximális kihasználását és a vállalat hatékonyságának növelését. (ibretexs.org, 2024)

A harmadik alapelv a jövőorientáltság. Ez az elv arra összpontosít, hogy a controlling nem csupán a múltbeli teljesítmények elemzésére korlátozódik, hanem proaktívan segíti a vállalatot a jövőbeli irányok kijelölésében. A múlt tapasztalataiból való tanulás segít a vállalatoknak abban, hogy megbízhatóbb és pontosabb terveket készítsenek. A terv-tény és terv-terv adatok összehasonlítása lehetőséget ad arra, hogy a vállalat folyamatosan fejlődjön és a stratégiáját igazítsa a piaci körülményekhez. A jövőorientált megközelítés a controlling számára elengedhetetlen, hiszen a jövőbeli lehetőségek és kihívások azonosítása lehetővé teszi a vállalat számára, hogy aktívan reagáljon a változásokra.

A negyedik alapelv a költségorientáltság. A költségkezelés a controlling egyik legismertebb és legfontosabb területe, amelynek célja a vállalat költségeinek hatékony nyomon követése és

kezelése. A költségeket mindig ott kell kimutatni, ahol azok ténylegesen felmerültek, és a költséghelyi elszámolás lehetővé teszi a vállalat számára, hogy a legkisebb egységek inputjait és outputjait mérni tudja. Ez az alapelv segíti a vállalatok pénzügyi stabilitásának megőrzését, és lehetőséget biztosít a költségstruktúra kialakítására is. A költségorientáltság elve lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy azonosítsák és csökkentsék a felesleges költségeket, ezáltal növelve a hatékonyságot és a nyereséget.

Az ötödik alapelv a döntésorientáltság, amely a vezetői döntéshozatalt támogatja. A controlling által szolgáltatott naprakész és releváns információk segítik a vezetőséget a gyors és hatékony döntéshozatalban. A terv-tény eltéréselemzés lehetővé teszi, hogy a vállalatvezetés időben reagáljon a változásokra, és ha szükséges, módosítsa a stratégiáját. Ezen információk birtokában a vezetőség képes lesz előre látni a problémákat és proaktívan kezelni azokat, ami jelentős mértékben hozzájárul a vállalat sikeréhez.

Ezek az alapelvek és tulajdonságok együttesen biztosítják, hogy a controlling ne csupán egy adatgyűjtési és elemzési tevékenység legyen, hanem stratégiai szempontból is kulcsfontosságú szerepet játsszon a vállalatok sikerében. A controlling tehát alapvetően hozzájárul a vállalat teljesítményének javításához és a stratégiai célok eléréséhez, segítve a vállalatokat abban, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak a piaci kihívásokhoz és fenntartsák versenyképességüket. (Dr. Musinszki, 2016)

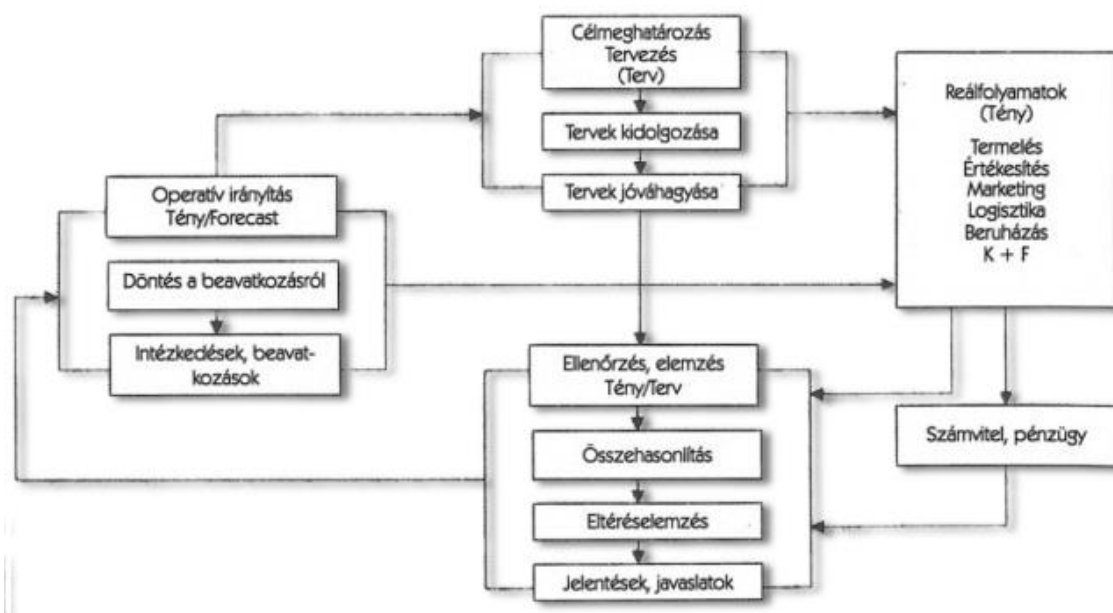
4 Controlling a vállalat irányításban

A vállalati siker ma már szorosan összefügg a vezetői kar gyors reagálási, koordinációs és alkalmazkodó képességével, amit a modern controlling elveinek bevetésével lehet megerősíteni. Ez az egyensúly a tervezési, ellenőrzési és az operatív irányítási folyamatok között érhető el, ahol a controlling lényeges szerepet játszik, elősegítve a vállalat győzelmes irányítási stratégiájának kialakítását. A controlling csak akkor tud igazán hatékony lenni, ha proaktív hozzáállással, a vállalatvezetési feladatok között megfelelő egyensúlyt teremtve integrálódik a felsorolt folyamatokba. A vállalkozások hatékony belső irányításának alapja, hogy a vezetés dinamikus összhangot tudjon teremteni a szervezet, a környezete, a stratégia és a belső működés között. A controlling fontos eszköz ebben a folyamatban, mivel segít a tervezés, az ellenőrzés és a kapcsolódó információk koordinálásában. A controlling lehetővé teszi a vezetés számára, hogy célorientáltan irányítsa a vállalkozást, folyamatosan figyelve és értelmezve a környezeti változásokat. Az alapvető követelmény, hogy a vállalkozás nyereséget termeljen, hiszen a profit a vagyongyarapítás egyik fő eszköze. Ha a vállalkozások nem tudják teljesíteni ezeket a követelményeket, vagy nem képesek kihasználni a pozitív lehetőségeket, illetve időben reagálni a negatív hatásokra, súlyos problémákkal kell szembenézniük. A vizsgálatok és tapasztalatok alapján a vállalkozások irányítási rendszerének zavarai és a vezetés hiányosságai állnak a problémák hátterében. (Anthony & Govindarajan, 2007)

A gondot az jelenti, hogy a vállalkozás nem reagál megfelelően a környezeti hatásokra, így védekező pozícióba kényszerül. A problémák megoldása során a vezetői döntések kiemelt szerepet játszanak. Fontos, hogy a döntéshozók rendelkezzenek a szükséges információkkal a helyes döntések meghozatalához. Ezért a vállalkozásoknak olyan rendszerekre van szükségük, amelyek hatékonyan támogatják a vezetői döntéseket, például a szükséges információk biztosításával. Az említett problémák megoldására merült fel az a gondolat, hogy szükség van egy olyan irányítási rendszer kialakítására, amely túllép a hagyományos funkciókon, és értékelő, valamint előre tekintő megközelítést alkalmaz. A controlling célja tehát egy komplex szemléletű irányítási rendszer létrehozása és fenntartása, amely segíti a vállalkozási célok megvalósítását, különösen a vezetés döntésképeségének megőrzésével. (Dr. Körmendi & Dr. Tóth, 1996)

5 A tervezési folyamat

A tervezés és a controlling alapvető szerepet játszanak a vállalatirányításban és a gazdasági szervezetek hatékony működésében. Ez az esszé azonban bemutatja, hogy a tervezés és a controlling egymással szorosan összefüggő funkciók, amelyek a vállalat irányításának középpontjában állnak. A tervezés az irányítás egyik meghatározó jelentőségű funkciója. Ennek a ténynek a felismerése vezet ahhoz az elengedhetetlen következtetéshez, hogy a controlling tevékenység középpontjában kell állnia. A tervezés lényege, hogy a vállalat vagy más gazdálkodó szervezet vezetése rendszeresen átgondolja és kidolgozza jövőre vonatkozó céljait, valamint meghatározza azok eléréséhez szükséges programokat, akciókat, eszközöket, módszereket és intézkedéseket. Fontos megérteni, hogy a terv csak akkor ér valamit, ha valósításra kerül, és ezért az irányítás alapjává kell tenni. A controllingrendszer kialakításának alapfeltétele a célok egyértelmű meghatározása és hierarchikus struktúrájának kialakítása. A vállalati célokat világosan és részletesen kell meghatározni, mivel az általános és globális célok nem képesek megfelelően motiválni és irányítani a decentralizált egységeket. A célok tagolása és vertikális lebontása segít a decentralizált irányításban. (Todayfounder.com, 2023)



1. ábra Saját szerkesztés: Az irányítás folyamata (Hanyecz, 2019) - alapján

A célrendszer általában piramis- vagy gúla szerűen ábrázolható, ahol a piramis csúcsán általános célok találhatók, míg az alapján konkrét és számszerű normatív célok helyezkednek el. Ezután következnek a taktikai és operatív szint célok, amelyek még konkrétabbak és

számszerűsíthetők. A célok megfogalmazásakor több fontos szempontot kell figyelembe venni, például a konzisztenciát, mérhetőséget, rugalmasságot, elérhetőséget és ösztönző jellegét. A tervek, illetve folyamatok összefüggése és kapcsolati iránya. A controllingnak kulcsszerepe van a célok számszerűsítésében és monitorozásában. Megfelelő mutatószámokat kell meghatározni, amelyek alapján a célok teljesítését mérhetjük.

A controllingnak gondoskodnia kell arról is, hogy a döntéshozók felelőssége és hatásköre összhangban legyen a nekik megadott célokkal, és hogy az ellentmondásokat a felső vezetés és az egységek között feloldja. A controlling feladatai közé tartozik a tervezési rendszer kialakítása, működtetése és fejlesztése is. A rendszerképző és rendszer-összehangoló koordináció keretében a controlling felelős a tervezési rendszer kiépítéséért, ami magában foglalja a rendszer céljainak meghatározását, elemeinek, struktúrájának és működési algoritmusának kidolgozását. A controllingnak a tervezési folyamatokban is aktív szerepet kell játszania, segítve a vezetést a tervezési feladatok elvégzésében. A tervezési kézikönyv és a tervezési naptár fontos eszközök a tervezés irányításában és szervezésében. Végül, a költségvetési tervek kidolgozása és működtetése is fontos szerepet kap a controlling tevékenységében, mivel ezek mutatják meg, hogy az egyes részlegek mennyire hatékonyan használják fel a vállalat erőforrásait, és milyen mértékben járulnak hozzá az eredményekhez. A controllingnak gondoskodnia kell a költségvetési tervek kidolgozásáról és azok hatékony kezeléséről. (Hanyecz, 2019)

6 Folyamat megvalósítás

Az irányítás és a controlling olyan kulcsfontosságú részfeladatok a vállalatirányításban, amelyek szorosan összefüggnek és egymást kiegészítik. A modern controllingszemlélet azt kívánja, hogy ne csak a működtetésre, hanem a vállalati működés egészére irányítsuk figyelmünket. Ebben az összefüggésben a vezetés-irányítás és a végrehajtás folyamatait nem szabad külön vizsgálni. A terv kialakítása és a controlling szorosan összefüggnek, hiszen a terv csak akkor ér valamit, ha megvalósítják. A tervek kidolgozását követően kiemelten fontos a végrehajtás feltételeinek biztosítása, ideértve az anyagi, tárgyi, emberi és pénzügyi erőforrások rendelkezésre állását. A terveknek gyakorlati kereteket kell szabni, és az egységvezetőknek, közép- és alsó szintű vezetőknek van a terv végrehajtásában kulcsszerepük. Az ő szakértelmük és vezetői kultúrájuk alapvető az eredményes végrehajtás szempontjából. A döntéshozatal és a tervezési funkció szorosan összefonódik. A döntés azt jelenti, hogy törekedni kell az optimális vagy legalábbis kielégítő viszonyok elérésére. Azonban egy jó döntés még nem jelenti automatikusan a valóság megváltoztatását, ehhez a végrehajtás szükséges. A tervezés során tehát nemcsak a döntésekre kell összpontosítani, hanem arra is, hogy hogyan lehet a terveket bevezetni és megvalósítani. A végrehajtás folyamata során számos részfunkciót kell ellátni, például a megfigyelést, mérést, adatgyűjtést. Az alapadatok pontossága és hozzáférhetősége kritikus fontosságú a controlling és az irányítás rendszerének hatékony működése szempontjából. Az alapadatok felhasználásával származtatott adatok és mutatószámok készülnek. A minőségi és használható szekunder információk alapja az alapadatok megbízhatósága és pontossága. Az alapadatok meghatározásához pedig mérést alkalmazunk. Az irányítás szempontjából fontos az információ mennyiségének minimalizálása, hogy elkerüljük a felesleges információterhelést. (Wicke, 2023)

A mérés során meg kell határozni a kontrollértékeket, amelyekre a szabályozási mechanizmus épül. A kontrollértékek meghatározása és mérési módszereik kiemelkedően fontosak az irányítás hatékonysága szempontjából. Az irányítás akkor optimális, ha minimális információval végezhető el. A vállalatirányítás során a tervezés és controlling közötti összefüggések és az információáramlás alapvető szerepet játszanak abban, hogy a célok elérhetők és fenntarthatók legyenek. Az információk megbízhatósága és pontossága nélkül az irányítás hatékonysága veszélybe kerülhet. Ezért kiemelt figyelmet kell fordítani az információgyűjtés és mérés folyamatainak optimalizálására, valamint a controlling szerepének erősítésére a vállalatirányításban. (Hanyecz, 2019)

7 Az emberierőforrás menedzsment, controlling a teljesítménymérésben.

A HR controlling kulcsfontosságú szerepet játszik a vállalatok teljesítményének értékelésében és fejlesztésében. A HR kontrollernek el kell döntenie, hogy mit és hogyan mérjen, és ezek a döntések közvetlen hatással vannak a vállalat sikerére és versenyképességére. A megfelelő mutatók és mérések kiválasztása elengedhetetlen ahhoz, hogy a HR controlling valóban hozzájáruljon a vállalat stratégiai céljaihoz és hosszú távú sikeréhez. A HR kontrollereknek kiemelkedő tapasztalattal és szakértelmi ismeretekkel kell rendelkezniük ahhoz, hogy hatékonyan válasszák ki a leginformatívabb mutatókat a mérésekhez és ezeket hatékonyan prezentálják a vezetőségnek. HR controlling a munkaerőgazdálkodás hatékonyságának és hatékonyságának növeléséhez is hozzájárulhat, és segíthet az emberi erőforrások tervezésében és fejlesztésében. Az információk megbízhatósága és relevanciája kulcsfontosságú a HR controlling sikeréhez és hatékonyságához. (hrportal.hu, 2009)

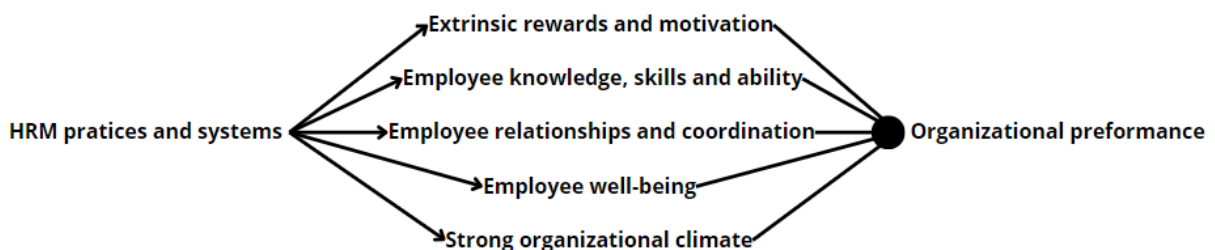
7.1 A HR controlling megjelenése a vállalatoknál

Az emberi erőforrások controlling elterjedése az utóbbi időben számos tényezőre vezethető vissza. Ezek között megtalálható a tudásalapú gazdaság térnyerése, a szakmai kompetencia és szakértői tudás növekvő jelentősége, valamint az emberi erőforrások szerepének növekedése a vállalatok piaci értékében. A versenyképesség erősítésében az emberi erőforrásoknak is kulcsszerepe van, különösen a termékek innovációjának növekedése mellett. Ezek alapján megállapítható, hogy az emberi erőforrások controllingja segíti a vállalatokat abban, hogy racionalizált és költségtudatos emberi erőforrás-gazdálkodást valósítsanak meg. Az objektív mutatórendszer lehetővé teszi az erőforrások hatékony felhasználásának mérését, a szükséges döntések meghozatalát, és folyamatosan figyelmezteti a tervezett és valós teljesítmény közötti eltérésekre, lehetővé téve a vezetés számára a szükséges korrekciókat. (Zeuch, 2016)

Az emberi tőke egyre inkább stratégiai tényezővé válik a vállalatok számára, és hosszú távú értéket teremt. A stakeholderek felismerik az emberi erőforrások fontosságát a vállalati teljesítmény szempontjából, és az ilyen befektetések csak akkor elfogadhatók a piacon, ha megfelelő minőségű és teljesítményűek. Az emberi erőforrások gazdálkodása a helyi sajátosságok figyelembevételével biztosítja a hatékony munkaerő alkalmazását, valamint koordinálja a munkaügyi és szociális-jóléti tevékenységeket. (hrportal.hu, 2009)

7.2 Emberierőforrás-menedzsment (HRM)

A szervezeti teljesítmény különböző aspektusait a HR gyakran megkülönbözteti közeli és távoli kimenetekre. A közeli kimenetek szorosabban kapcsolódnak a szervezet által alkalmazott HR gyakorlatokhoz, mint például a szervezeti hiányzás, fluktuáció, termelékenység, minőség és szolgáltatás teljesítménye. Ezzel szemben a távoli kimenetek a pénzügyi és piaci teljesítményre vonatkoznak, mint például a tőkemegtérülés, piaci érték és piaci részesedés, amelyek kevésbé közvetlenül kapcsolódnak a HR gyakorlatokhoz. A jólét és szervezeti teljesítmény kapcsolatának vizsgálatakor fontos figyelembe venni, hogy a jólét mellett más alkalmazotti tényezők is közvetítik a HR gyakorlatok hatását. Az alkalmazottak képességei, motivációja és lehetőségei is jelentős szerepet játszanak a teljesítményben. A humán erőforrási modellek a tudás, képességek és készségek fejlesztésére összpontosítanak, míg a kapcsolati HRM modellek az alkalmazottak közötti együttműködés javítását hangsúlyozzák. Az erős HRM rendszerek erős szervezeti klímát teremtenek, amelyek irányítják az alkalmazottak erőfeszítéseit a szervezeti célok elérése érdekében. Nem minden motivációs kapcsolat megy keresztül az alkalmazottak jólétén, és a HRM rendszerek tranzakciós modelljei a külső jutalmazást és motivációt hangsúlyozzák, növelve az egyének hajlandóságát a standard teljesítmény-aspektusokban való részvételre. Az alternatív útvonalak, amelyek nem a jóléten keresztül hatnak a szervezeti teljesítményre, szintén fontosak, és ezek nem kizárólagosak vagy kimerítőek. (Paauwe, Guest, & Wright, 2013)



2. ábra Saját szerkesztés: *Alternative employee-related pathways (Samsonowa, 2012) - alapján*

8 Teljesítményértékelés

A controlling és a KPI (Key Performance Indicators) között szoros összefüggés van, és ez a kapcsolat alapvető fontosságú a vállalatok hatékony irányításához és teljesítményük optimalizálásához. A teljesítményértékelés egy olyan folyamat, amely segít a vállalatnak értékelni és mérni, hogy mennyire sikerül elérni a kitűzött célokat és stratégiákat. A KPI-k pedig azok a mérőszámok és mutatók, amelyek segítenek követni és értékelni a vállalat teljesítményét, valamint azokat az eredményeket, amelyek kulcsfontosságúak a vállalati siker szempontjából. (Jackson, 2024)

8.1 KPI fogalma és szerepe

A KPI (Key Performance Indicator) olyan kulcsmutató, amely segít a vállalatoknak mérni, hogy mennyire sikeresen haladnak a stratégiai célok elérése felé. A KPI-ok segítségével a szervezetek könnyebben tudják követni a teljesítményüket, és azonosítani a szükséges fejlesztési területeket. Ahhoz, hogy hatékony legyen, a KPI-nak specifikusnak, mérhetőnek, elérhetőnek, relevánsnak és időhöz kötöttnek (SMART) kell lennie. A megfelelő KPI-ok beállítása egyértelműbbé teszi a célokat és lehetővé teszi a hosszú távú eredmények hatékony követését. (pappgab.com, 2020)

A KPI-k lehetnek pénzügyi, ügyfélcentrikus, belső folyamatorientált vagy egyéb területekhez kapcsolódó mutatók, és azokat általában úgy választják ki, hogy relevánsak és informatívak legyenek az adott vállalat vagy szervezet számára. A KPI-k kiválasztása során fontos figyelembe venni több szempontot is. Elsődlegesen mérhetőnek és számokban kifejezhetőnek kell lenniük, hogy objektíven értékelhető legyen velük a teljesítmény. Emellett relevánsnak kell lenniük az adott vállalat vagy szervezet céljaival és stratégiájával, hogy valóban mutassák azt, amit mérni szeretnénk. Az időbeli változások követése is fontos szempont, hiszen a KPI-k segítségével nyomon követhetjük, hogyan alakul a vállalati teljesítmény az idő múlásával. Egy jó példa a pénzügyi KPI-kre a vállalat eredményességének mérésére. Az ilyen típusú KPI-k közé tartozik például a nettó profitmargó, a bruttó bevétel, a költségmegtakarítások vagy a likviditási mutatók. Ezek a mutatók pontosan és számszerűen fejezik ki a vállalat pénzügyi teljesítményét, és lehetővé teszik a vezetők számára, hogy azok alapján döntéseket hozzanak a pénzügyi stratégia finomhangolására vagy a költségek csökkentésére. A KPI-k tehát a vállalati irányításban és a teljesítményértékelésben kulcsfontosságúak, mivel segítenek a vezetőknek meghatározni a vállalati teljesítményt, nyomon követni a célokat, és szükség esetén módosítani a stratégiát. Emellett a KPI-k

átláthatóbbá teszik a vállalati teljesítményt a munkatársak és az érdekelt felek számára, és elősegítik a felelősségvállalást és a cselekvést a vállalaton belül. (Jackson, 2024)

Az emberi teljesítmény alapvető elemei egymásra épülve hozzák létre a szervezet számára kívánt teljesítményt. Ennek a folyamatnak az eleje és vége az alkalmazottak kiválasztása. A szervezetbe belépő, illetve az előlépő vagy áthelyezett dolgozók tulajdonságai (képességek, készségek, tudás, tapasztalat, magatartás, azaz kompetenciák) jelentősen befolyásolják a várható teljesítményt. A tényleges teljesítmény értékelése, a hozzá kapcsolódó ösztönzés és javadalmazás, valamint az ezekre épülő képzés és fejlesztés mind a teljesítmény növelésének eszközei. A folyamatban az értékelés kiemelt szerepet kap, mivel ez alapvetően meghatározza a többi elem hatékony működését. A teljesítményértékelés egy összetett, kétirányú folyamat, amely során egyrészt a vezető visszajelzést kap arról, hogy az alkalmazott vagy munkacsoport milyen szinten teljesíti a feladatait, másrészt visszajelzést ad az értékelt személyeknek is a munkavégzésük erősségeiről és fejlesztendő területeiről, valamint iránymutatást nyújt a jövőbeni fejlődéshez. (Éva, 2011)

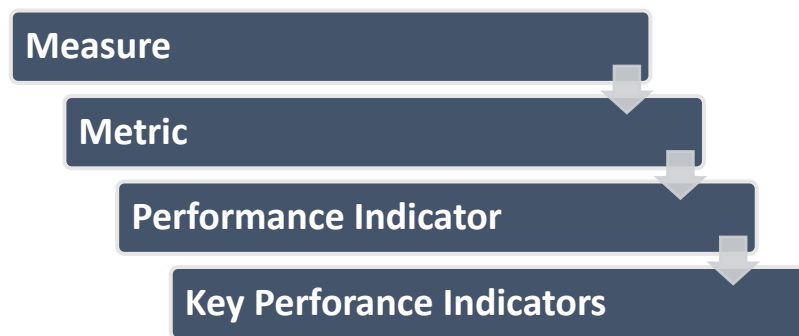
9 Teljesítmény menedzsment

A szakirodalomban nincs egységes definíció a "teljesítményre". A különböző területek eltérő megközelítéseket alkalmaznak: míg a menedzsment elsősorban pénzügyi kimeneteket mér, a termelésmenedzsment a költséghatékonyságra összpontosít. A közös vonás, hogy minden definíció a hatékonyság és eredményesség fogalmai köré épül. A teljesítmény mindig egy előre meghatározott célhoz viszonyítva értékelhető, így relatív mércéje a sikernek. A teljesítménymérés irodalma számos fogalmat használ a célok elérésének értékelésére alkalmazott mérőszámok leírására a szervezetekben. A teljesítménymérés területén többek között a következő fogalmakat találjuk: „teljesítménymutatók” (performance metrics), „teljesítménykritériumok” (performance criteria), „teljesítménymérők” (performance measures), „teljesítményindikátorok” (performance indicators), „kulcseredmény indikátorok” (key result indicators), „kritikus sikertényezők” (critical success factors), „kulcssiker indikátorok” (key success indicators), „indexek”, „stratégiai mérőszámok” és „siker mérőszámok”. A „teljesítménymérők”, „teljesítménymutatók” és „teljesítményindikátorok” használata a szervezetek céljainak mérésére. A megfelelő mérési eszközök alkalmazása nélkülözhetetlen az olyan tevékenységek, termékek és szolgáltatások értékeléséhez, amelyek hozzájárulnak a szervezeti célok eléréséhez. (Samsonowa, 2012)

9.1 Mérés és metrika közötti különbségek

A „mérés” (measure) és „metrika” (metric) kifejezések közötti különbségek mélyebb elemzést igényelnek. A metrika a mérési rendszer része, amely magában foglalja az adott tárgy vagy objektum, amit mérünk és mérési egységek, más néven „standard egységek”, és az adott egység értéke más egységekhez viszonyítva. A „mérés” és a „metrika” összehasonlítása során az egyik fő különbség az, hogy a metrika egy adott kontextusban, egy meghatározott tárgyhöz vagy objektumhoz kapcsolódik, amelyhez egy mérési egység és egy referenciaegység is hozzátartozik. Például, amikor egy kétpont közötti távolságot mérünk egy kétdimenziós térben, a „méter”, mint mértékegység egy referenciaegységen alapul (1 méter definíciója). A teljesítménymérés területén gyakran nincs egyetlen olyan metrika, amely pontosan meghatározná a célok elérésének mértékét. A szociális, menedzsment- és

viselkedéstudományokban a vizsgált jelenségek sokkal kevésbé pontosak, mivel ezek általában folyamatok vagy események sorozataként jelennek meg. (mckinsey.com, 2017)



3. ábra Saját szerkesztés: (Samsonowa, 2012) - alapján

Teljesítményindikátorok és azok szerepe a bonyolult jelenségek egyszerűsített ábrázolására szolgáló számok tágabb értelemben véve inkább indikátor jellegűek. A szűkebb értelemben vett indikátorok nem mindig kvantitatív információk összesítésével nyerhetők, és gyakran úgynevezett „segédmérőszámok”, amelyek egy másik, fontosnak ítélt mérés jellemzőire vagy változásaira utalnak. Ezért az indikátorok különösen fontosak olyan tények vagy paraméterek esetében, amelyek közvetlenül nem mérhetők. (Samsonowa, 2012)

10 Teljesítménymutatók és azok szerepe

A teljesítménymutatók (KPI-k) alapvető szerepet játszanak a szervezetek működésének értékelésében. A megfelelő mutatók kiválasztása lehetővé teszi a vállalat számára, hogy mérje az elért eredményeket, és értelmezze a különböző folyamatokat. A pénzügyi teljesítménymutatók például kulcsfontosságú szerepet játszanak a bevételek, költségek és profitabilitás nyomon követésében, míg a nem pénzügyi mutatók, mint a vevői elégedettség vagy a termékminőség, segítenek felmérni a hosszú távú vállalati sikerességet. (Jackson, 2024)

Az értékesítési KPI-k közé tartozik az árbevétel, a bruttó haszonkulcs és a visszatérő ügyfelek aránya. Ezek a mutatók segítik a vezetőket abban, hogy meghatározzák, mennyire sikeresek a vállalat stratégiái a piacon. Az ügyfélelégedettség is fontos szerepet játszik, mivel a vásárlói visszajelzések és elégedettség közvetlen hatással lehetnek a vállalat jövőbeli növekedési lehetőségeire. A KPI-k megfelelő alkalmazása segíti a szervezeteket a célok elérésében, hiszen a pontos és naprakész adatok lehetővé teszik a vezetők számára, hogy a szükséges döntéseket időben meghozzák. A kulcsteljesítménymutatók (KPI-k) értelmezésének képessége alapvető fontosságú a stratégiai döntéshozatalban és a vállalat hosszú távú sikerességében. (Samsonowa, 2012)

10.1 A KPI-k fontossága a teljesítménymenedzsmentben

A Key Performance Indicators (KPI-k) segítenek a vállalatoknak abban, hogy azonosítsák, milyen mértékben érik el a kitűzött céljaikat, és hogyan járulnak hozzá a szervezet teljesítményéhez. A KPI-k kvantitatív adatokat nyújtanak, amelyek lehetővé teszik a vezetés számára a folyamatos monitorozást és korrekciókat. A KPI-k pénzügyi és nem pénzügyi kategóriákra bonthatók. A pénzügyi mutatók, mint a nettó nyereség és a költséghatékonyság, a vállalat gazdasági teljesítményét tükrözik, míg a nem pénzügyi mutatók, például az ügyfélelégedettség és az innovációs képesség, a vállalat hosszú távú fenntarthatóságát jelzik. A KPI-k segítségével a vezetők időben felismerhetik a működési folyamatokban bekövetkező eltéréseket, és így gyorsan beavatkozhatnak a megfelelő eredmények érdekében. A teljesítménymenedzsment egyik alapvető eleme, hogy a KPI-k alkalmazásával a vállalat képes folyamatosan fejlődni és a piaci kihívásokhoz rugalmasan alkalmazkodni. (mckinsey.com, 2017)

10.2 KPI-k szerepe a stratégiai döntéshozatalban

A stratégiai döntéshozatal szempontjából a KPI-k alkalmazása elengedhetetlen eszköz a vállalatok számára. A KPI-k lehetővé teszik a vezetés számára, hogy mérjék a vállalat teljesítményét a kitűzött célokkal szemben, és felmérjék a piaci helyzet változásaira adott válaszokat. Az eredményeket figyelembe véve a vezetők képesek lesznek módosítani a stratégiáikat, hogy megfeleljenek a versenykörnyezet kihívásainak.

A stratégiai döntéshozatal folyamata során a KPI-k segítenek azonosítani a szervezet erősségeit és gyengeségeit. Az ilyen mérőszámok alkalmazása lehetővé teszi a hosszú távú tervek és stratégiák finomhangolását, különösen a folyamatosan változó üzleti környezetben (Samsonowa 2012). A KPI-k alkalmazása a döntéshozatalban lehetőséget biztosít a vezetés számára, hogy hatékonyabban reagáljanak a változásokra, és elősegítik a vállalat céljainak elérését. Ezért a KPI-k folyamatos elemzése és felülvizsgálata kulcsfontosságú a sikeres stratégiai irányításban. (Hanyecz, 2019)

10.3 Teljesítménymenedzsment és KPI integrációja

A teljesítménymenedzsment rendszer hatékonyságának kulcsa a KPI-k megfelelő integrációjában rejlik. A kulcsteljesítménymutatók (KPI-k) kvantitatív mérőszámokat biztosítanak, amelyek segítenek a vállalatok számára felmérni, hogy mennyire teljesítik az előre kitűzött céljaikat. A KPI-k stratégiai eszközként működnek, és a vezetők számára alapvető információkat nyújtanak a működési folyamatok optimalizálásához. Az integráció során a vállalatoknak biztosítaniuk kell, hogy a KPI-k összhangban legyenek a szervezeti stratégiával, és képesek legyenek mérni a teljesítmény különböző aspektusait, beleértve a pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat. A sikeres KPI integráció szükséges ahhoz, hogy a vállalat időben reagálhasson a piaci változásokra és optimalizálhassa működését. A teljesítménymenedzsment és a KPI-k integrációja lehetővé teszi a vezetés számára, hogy pontos és naprakész adatok alapján hozzon döntéseket. Ez különösen fontos a versenyképes iparágakban, ahol a hatékonyság és a rugalmasság kritikus tényezők. (Pearson, 2021)

11 Népszerű teljesítmény mutatók

Az értékesítők teljesítményének méréséhez számos KPI (Key Performance Indicator) alkalmazható a következők közül. Ezek közül említünk meg néhányat.

Árbevétel: Az értékesítők által generált összes bevétel mérése. Képlet: Árbevétel = Termékek eladási ára * Eladott mennyiség

Átlagos tranzakció értéke: Az átlagos vásárlás értéke az értékesítők által eladott termékek esetén. Képlet: Átlagos tranzakció értéke = Árbevétel / Eladott termékek száma

Ügyfél elégedettség index: Az ügyfelek elégedettségének mérése visszajelzések és felmérések alapján. Képlet: Ügyfél elégedettség index = (Elégedett ügyfelek száma / Összes felmérésben részt vevő ügyfél száma) * 100

Eladási ciklusidő: Az időszak mérése az első érintkezéstől az üzletkötésig. Képlet: Eladási ciklusidő = (Az üzletkötés dátuma - Az első érintkezés dátuma)

Ügyfélszerzési költség: Az új ügyfelek megszerzésére fordított költségek mérése. Képlet: Ügyfélszerzési költség = (Értékesítők szerzési és értékesítési költségei) / Új ügyfelek száma

Értékesítési hatékonyság: Az értékesítők által eladott termékek és az általuk leadott ajánlatok aránya. Képlet: Értékesítési hatékonyság (%) = (Eladott termékek száma / Összes ajánlatok száma) * 100

Visszatérő ügyfelek aránya: Azoknak az ügyfeleknek az aránya, akik többször vásárolnak a vállalatától. Képlet: Visszatérő ügyfelek aránya (%) = (Visszatérő ügyfelek száma / Összes ügyfelek száma) * 100

Termékkategória eladások részesedése: Az egyes termékkategóriák által generált bevétel arányának mérése az összbevételhez viszonyítva. Képlet: (Termékkategória árbevétele / Összbevétel) * 100

Átlagos eladási ár: Az értékesítéskor az egy ügyfélre jutó átlagos összeg. Képlet: Átlagos eladási ár = Árbevétel / Eladott termékek száma

Átlagos üzletkötési idő: Az az idő, amelyik az első kapcsolatfelvételtől az üzletkötésig telik el. Képlet: Átlagos üzletkötési idő = (Az üzletkötés dátuma - Az első kapcsolatfelvétel dátuma)

Átlagos értékesítői teljesítmény: Az értékesítők által eladott termékek átlagos mennyisége egy adott időszakban. Képlet: $\text{Átlagos értékesítői teljesítmény} = (\text{Eladott termékek száma} / \text{Értékesítők száma})$

Ügyfél visszatérési aránya: Azoknak az ügyfeleknek az aránya, akik újra vásárolnak a vállalatától egy korábbi vásárlás után. Képlet: $\text{Ügyfél visszatérési aránya (\%)} = (\text{Visszatérő ügyfelek száma} / \text{Összes ügyfél száma}) * 100$

Ezek a KPI-k segítenek értékelni az értékesítők teljesítményét, mérni az ügyfélterjeszkedést, az elégedettséget, az értékesítési hatékonyságot és egyéb fontos mutatókat. Fontos megjegyezni, hogy ezek csak egy töredéke a használható KPI-k nak és az optimális KPI-k vállalati cégektől függenek, és azokat a cég stratégiájához kell igazítani. (HRPortal.hu, 2007)

12 Saját tanulmány

12.1 Cégbemutató: Berner Rögzítéstechnikai Kereskedelmi Kft.

A Berner Rögzítéstechnikai Kereskedelmi Kft. egy piacvezető vállalat a rögzítéstechnikai termékek és szolgáltatások területén Magyarországon. A cég széles termékkínálattal rendelkezik, beleértve az építőipari, autóipari és ipari felhasználásra szánt rögzítőelemeket, szerszámokat és vegyi anyagokat. A Berner Kft. fő célja, hogy minőségi termékekkel és ügyfélközpontú szolgáltatásokkal segítse partnereit, miközben versenyelőnyt biztosít számukra a piacon. Az ügyfélkapcsolatok fejlesztése és a folyamatos innováció révén a vállalat dinamikusan növeli piaci részesedését.

A Berner Kft. egy nemzetközi vállalatcsoport részeként működik, amely több évtizedes tapasztalattal rendelkezik. A vállalat alapítása 1976-ban történt, és azóta folyamatos növekedést mutat. Mára a cég kiemelkedő szereplővé vált a magyar piacon, amely elkötelezett a minőség, az innováció és a fenntarthatóság mellett. A cég növekedése köszönhető a széleskörű ügyfélbázisnak, amely az építőipari, autóipari és ipari szektorokat is magában foglalja. A cég nemzetközi háttere biztosítja, hogy a legújabb technológiai fejlesztések és iparági trendek beépüljenek a hazai működésbe is. A Berner Kft. emellett nagy hangsúlyt fektet a helyi piaci igények megértésére és az ügyfelekkel való szoros együttműködésre. Ez teszi lehetővé, hogy a cég rugalmasan reagáljon a piaci változásokra és hosszú távú sikereket érjen el Magyarországon. A vállalatnál több mint 100 alkalmazott dolgozik, akik mind szakértők a saját területükön. A cég rendszeresen részt vesz iparági rendezvényeken, kiállításokon és szakmai konferenciákon, ahol bemutatja innovatív termékeit és megoldásait. A Berner Kft. folyamatosan bővíti termékkínálatát, amely már több mint 30 000 különböző terméket foglal magában.

Tevékenységi köre kiterjed a rögzítéstechnikai termékek, kéziszerszámok és vegyi anyagok forgalmazására. A vállalat fő profiljába tartoznak az építőipari rögzítőelemek, csavarok, anyák, szerszámok, valamint ipari vegyi anyagok, mint például ragasztók és kenőanyagok. A cég kiemelt figyelmet fordít arra, hogy termékei megfeleljenek a legmagasabb iparági szabványoknak, és teljesítsék a különböző felhasználási területek igényeit. A vállalat termékei az építőiparban használt rögzítőelemek széles skáláját foglalják magukba, ideértve a hőszigetelő rendszerek, betonvasak és faépítési anyagok rögzítésére szolgáló termékeket. Az autóipari ügyfelek számára a Berner Kft. speciális szerszámokat és alkatrészeket kínál, amelyek hozzájárulnak a hatékony és precíz munkavégzéshez.

Az ipari vegyi termékek, például a különböző ragasztók, tömítőanyagok és kenőanyagok nagy népszerűségnek örvendenek a hazai és nemzetközi piacokon is. A vállalat célja, hogy folyamatosan bővítse termékkínálatát, és új, innovatív megoldásokat kínáljon az iparágak számára. Ez biztosítja a cég versenyelőnyét és hosszú távú fenntarthatóságát a piacon.

A Berner Kft. jelentős szerepet vállalt számos kiemelkedő projektben Magyarországon. Ezek közé tartozik a Patina Zrt. fűtőkorszerűsítési projektje, amely során a cég rögzítőelemeket és szerszámokat biztosított a kivitelezéshez. A cég másik fontos partnere, a Market Építő Zrt., szintén rendszeresen használja a Berner termékeit különböző építési projektek során, beleértve nagyobb infrastrukturális beruházásokat is. A cég projektjei során mindig nagy hangsúlyt fektet a minőségre és az időben történő szállításra, amely hozzájárul a hosszú távú ügyfélkapcsolatok fenntartásához. Ezek a projektek jól példázzák a Berner Kft. elkötelezettségét a magas színvonalú termékek és szolgáltatások iránt. Jövőbeni céljai közé tartozik, hogy további jelentős projekteken dolgozzon együtt partnereivel, és új piaci lehetőségeket fedezzen fel. A vállalat célja, hogy még több területen nyújtson megbízható és innovatív megoldásokat, amelyek segítik az ügyfelek sikerességét.

A Berner Kft. jövőbeni tervei között szerepel a piaci részesedés további növelése Magyarországon és a régióban. A vállalat folyamatosan fejleszti termékkínálatát és új technológiákat vezet be, amelyek segítségével továbbra is piacvezető szerepet kíván betölteni a rögzítéstechnikai termékek és szolgáltatások területén. A fenntarthatóságra és az innovációra való összpontosítás kiemelt helyet foglal el a vállalat stratégiájában. A cég célja, hogy olyan környezetbarát megoldásokat fejlesszen ki, amelyek hozzájárulnak a fenntartható fejlődéshez, miközben biztosítják a piaci versenyelőnyt. A Berner Kft. emellett tovább kívánja bővíteni ügyfélkörét, és új partnerségeket kíván létrehozni a hazai és nemzetközi piacon. A vállalat hosszú távú tervei közé tartozik, hogy a legmodernebb technológiák alkalmazásával még hatékonyabb és ügyfélközpontúbb szolgáltatásokat nyújtson. Területi képviselői kulcsszerepet játszanak a vállalat értékesítési és ügyfélkapcsolati tevékenységeiben. Ők felelnek az üzleti kapcsolatok kiépítéséért és fenntartásáért, valamint a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak népszerűsítéséért a különböző földrajzi régiókban. A területi képviselők munkája elengedhetetlen a cég sikeres piaci jelenlétéhez, hiszen ők azok, akik közvetlen kapcsolatban állnak az ügyfelekkel, és képviselik a vállalatot a mindennapi üzleti életben. A területi képviselők elsődleges feladata, hogy az adott régióban biztosítsák a Berner Kft. termékeinek és szolgáltatásainak értékesítését. Feladatuk közé tartozik az ügyfelekkel való kapcsolattartás, a vevői igények felmérése, valamint a cég által kínált megoldások bemutatása. A képviselők

rendszeresen látogatják meglévő és potenciális ügyfeleiket, hogy megértsék azok aktuális igényeit, és javaslatokat tegyenek az optimális megoldásokra. Mindezek mellett ők biztosítják az új termékek piaci bevezetését, valamint aktívan részt vesznek a promóciók és marketingkampányok lebonyolításában is. Emellett fontos szerepet játszanak a piaci információk gyűjtésében is. Munkájuk során folyamatosan figyelik a versenytársakat és a piaci trendeket, valamint jelentéseket készítenek a Berner központja számára. Ezek az információk elengedhetetlenek a cég stratégiai döntéseinek meghozatalához és az értékesítési stratégiák kidolgozásához.

A Berner területi képviselői szoros kapcsolatot ápolnak az ügyfelekkel. Elsődleges feladatuk, hogy folyamatosan biztosítsák az ügyfelek elégedettségét és lojalitását. Ehhez szükséges, hogy alaposan ismerjék az ügyfelek igényeit, problémáit és elvárásait. Az ügyfélgondozás fontos része a cég ügyfélközpontú filozófiájának, amely a hosszú távú, kölcsönösen előnyös kapcsolatokra épül. A területi képviselők rendszeresen látogatják ügyfeleiket, bemutatják az új termékeket, technikai tanácsadást nyújtanak, valamint segítenek a megfelelő megoldások kiválasztásában. A cég termékportfóliójában található rögzítőelemek, szerszámok és vegyi anyagok szakértőiként fontos szerepet töltenek be abban, hogy az ügyfelek mindig a legjobb megoldásokat kapják az aktuális projektjeikhez. A területi képviselők közvetlen kapcsolatban állnak az ügyfélszolgálati részleggel, így hatékonyan tudják kezelni az esetleges reklamációkat és azonnal megoldásokat tudnak nyújtani az ügyfelek problémáira. A Berner területi képviselőinek egyik legnagyobb előnye a részletes piaci ismeret. Mivel naponta kapcsolatban állnak az ügyfelekkel, jól ismerik a piaci igényeket, és gyorsan tudnak reagálni a változó követelményekre. A képviselők munkája nem csak az eladásra korlátozódik, hanem arra is, hogy folyamatosan figyeljék a versenytársak tevékenységeit, és információkat gyűjtsenek a piaci trendekről. Ez a tudás lehetővé teszi a cég számára, hogy versenyelőnyt szerezzen a piacon, hiszen a Berner Kft. folyamatosan képes az igényekhez igazítani termékeit és szolgáltatásait. A képviselők szerepe ezen a területen kulcsfontosságú, mivel ők az elsők, akik értesülnek a piac változásairól, és gyors visszajelzést tudnak adni a központnak.

A területi képviselők munkájának hatékonyságát részben az elérhető értékesítési célokkal mérik. A Berner Kft. magas szintű támogatást nyújt számukra, beleértve a rendszeres szakmai képzéseket, termékismereti oktatásokat és motivációs programokat. Ezek a képzések hozzájárulnak ahhoz, hogy a képviselők naprakész tudással rendelkezzenek, és képesek legyenek a legújabb technológiák és megoldások bemutatására.

Összességében a Berner Kft. területi képviselői a vállalat egyik legfontosabb erőforrását képezik. Az ő elkötelezettségük, szakmai tudásuk és ügyfélközpontú hozzáállásuk nélkülözhetetlen a cég sikeres működéséhez és piaci jelenlétének fenntartásához.

12.2 Kutatási módszertan

A kutatás alapját a félig strukturált mélyinterjúk képezik, amelyek kvalitatív módszerekkel segítenek a mélyebb betekintés nyerésében a KPI-ok és a controlling alapelvek alkalmazásáról a szervezetek működésében. A félig strukturált interjúk rugalmas keretet biztosítanak a kutatás számára, mivel az interjúkérdések irányítottak, de lehetővé teszik a válaszadóknak, hogy részletesen kifejtsek véleményüket és tapasztalataikat. Az interjúk során hangsúlyosan foglalkozunk a KPI-ok vállalati stratégiába való integrációjával, illetve a controlling szerepével az üzleti döntéshozatalban.

A kvalitatív kutatás célja, hogy megértse a vállalati teljesítmény mérésének összefüggéseit és az irányítási folyamatokban játszott szerepét. A kvalitatív megközelítés lehetővé teszi, hogy a kutató a válaszadók személyes tapasztalatai és perspektívái alapján átfogó képet kapjon arról, hogyan alkalmazzák a KPI-okat a stratégiai célok elérésére, és hogyan támogatja a controlling az üzleti döntéseket. Ez a módszer különösen alkalmas arra, hogy az esettanulmányok során olyan mélyebb összefüggéseket tárjon fel, amelyeket kvantitatív kutatási módszerekkel nehéz lenne megragadni.

A kutatás kiterjesztett esettanulmányként valósul meg, amely a vállalati működés átfogó vizsgálatát tűzi ki célul. Az esettanulmány keretében a Berner Kft. részletes vizsgálata történik meg, különös figyelmet fordítva arra, hogyan alkalmazzák a KPI-okat és a controlling alapelveit a stratégiai irányításban. A kiterjesztett esettanulmány lehetőséget ad arra, hogy a vállalatok között összehasonlítást végezzünk, és feltárjuk a legjobb gyakorlatokat a teljesítménymérés és controlling terén.

A kutatás során külön figyelmet fordítunk a controlling alapelveinek – célorientáltság, szűk keresztmetszetek azonosítása, jövőorientáltság, költségorientáltság és döntésorientáltság – gyakorlati alkalmazására. A félig strukturált interjúk révén a kutatás lehetőséget nyújt arra, hogy megértsük, milyen kihívásokkal szembesülnek a vállalatok ezeknek az alapelveknek az alkalmazása során, és hogyan integrálják azokat a KPI-ok mérésébe és nyomon követésébe.

Összességében a kutatás célja, hogy átfogó képet nyújtson a KPI-ok és a controlling alapelvek vállalati alkalmazásáról, és bemutassa, hogy ezek hogyan segítik a szervezeteket a hatékonyság növelésében és a stratégiai célok elérésében.

Új KPI-modell hatékonyságának növelése attól függ, hogy a hozzáadott KPI-ok mennyire relevánsak és jól strukturáltak a vállalat stratégiájához és céljaihoz képest. Az alábbiakban bemutatom, hogy milyen tényezők járulhatnak hozzá egy kiegészített KPI-modell hatékonyságához:

Amikor hasonló, de kiegészítő KPI-okkal bővíttem a modellt, az segít egy átfogóbb képet alkotni a vállalat teljesítményéről. A több KPI nem csak az értékesítési mutatókat vizsgálja, hanem az ügyfélkapcsolatokat, a belső folyamatokat és az ügyfélmegtartást is, így sokoldalúbb értékelést nyújt. A KPI-k ilyen módon történő kiegészítése biztosítja, hogy a teljesítmény minden releváns szempontja mérhető és nyomon követhető legyen. A KPI-ok bővítése lehetőséget ad arra, hogy a modell összhangban legyen a vállalat stratégiai céljaival.

A kiegészített KPI-okkal nagyobb pontossággal mérhetem a vállalat teljesítményének különböző aspektusait. Ezek a mutatók lehetővé teszik, hogy ne csak egy területre koncentráljak, hanem a teljesítmény minden fontos elemét figyelemmel kísérjem, amelyek összességében befolyásolják az eredményeket. A különböző KPI-ok hozzáadása csökkenti annak kockázatát, hogy csak egy területre összpontosítva torz eredmények szülessenek. Továbbá segít a folyamatos fejlesztési lehetőségek feltárásában. A különböző mutatók segítségével könnyebben azonosíthatom a fejlesztendő területeket, és ezáltal javíthatom a vállalat működését.

12.3 Saját fejlesztésű ötlépéses modell

12.3.1 Első lépés: Releváns KPI-ok kiválasztása a jelenleg használtakon felül.

Cég által használt jelenlegi KPI-ok a következők. Ezek a KPI-ok magas prioritást képeznek egytől egyik ezért ezekből nem távolítok el egyet se, de egy teljesítmény meghatározásához szükséges a kibővítése.

KPI Megnevezése	Képlet
Forgalmi havi terv	Havi forgalmi terv ténye / Havi forgalmi terv * 100
Vásárló ügyfélszám havi terv	Vásárló ügyfélszám ténye / vásárló ügyfélszám terv * 100
E-kereskedelmi havi terv	E-Kereskedelmi havi tény / E-kereskedelmi havi terv * 100
Értékesített termékszám havi terv	Értékesített termékek száma / Értékesített termékszám havi terv * 100
Fedezeti havi terv	Fedezeti érték / Árbevétel * 100
Aktív ügyfélszám havi terv	Aktív ügyfélszám terv / a hónap záró aktív ügyfélszámával

1. táblázat Saját szerkesztés: Jelenleg használt KPI-ok

KPI Megnevezése	Magyarázat
Forgalmi havi terv	Az adott hónapra jutó forgalmi terv. Megmutatja, hogy a képviselő a kijelölt hónapban mekkora forgalmat ért el a tervéhez képest.
Vásárló ügyfélszám havi terv	Megmutatja, hogy a képviselő mennyi terméket értékesített és a tervéhez képest mennyi az eltérés.
E-kereskedelmi havi terv	Megmutatja, hogy a képviselőnek hány % -ot értesített interneten keresztül a havi tervéhez képest.
Értékesített termékszám havi terv	Megmutatja, hogy a képviselő a tervhez képest hány %-ban értékesített több vagy kevesebb terméket.
Fedezeti havi terv	Egy termék vagy szolgáltatás árbevételének azon része, amely a változó költségek levonása után marad. Termékenként eltérő lehet.
Aktív ügyfélszám havi terv	Az adott hónapban aktív ügyfélnek számít az, akinek legalább egy rendelése volt.

2. táblázat Saját szerkesztés: Jelenleg használt KPI-ok magyarázata

Új kiegészítő releváns KPI-ok:

HR- hez kapcsolódó KPI-ok segítenek átlátni és mérni a humánerőforrás menedzsment teljesítményét. A megfelelő KPI-okkal pontosan nyomon tudom követni a toborzási, megtartási és fejlesztési folyamatok hatékonyságát, valamint felmérhetem, hogy a munkavállalói elégedettség, elkötelezettség és termelékenység hogyan alakul.

KPI Megnevezése	Képlet
Képzési részvételi arány egy képviselőre	$\text{Rész vett képzések száma} / \text{Meghirdetett képzések száma} * 100$
Jelenléti arány	$(\text{Munkában töltött napok száma} / \text{Összes munkanap száma}) \times 100$
Teljesítményfejlesztési arány	$(\text{Elért teljesítmény a jelenlegi időszakban} - \text{Elért teljesítmény az előző időszakban}) / \text{Elért teljesítmény az előző időszakban} * 100$
Képzési hatékonysági arány	$(\text{Teljesítménynövekedés a képzést követően} / \text{Képzés előtti teljesítmény}) * 100$
Visszajelzési gyorsasági arány	$(\text{Átlagos válaszig idő visszajelzésekre} / \text{Elvárt válaszig idő}) * 100$
Ügyfél-megkeresési arány	$(\text{Megkeresett ügyfelek száma} / \text{Összes ügyfél száma}) * 100$

3. táblázat Saját szerkesztés: Kiegészítő HR kapcsolatos KPI-ok

KPI Megnevezése	Magyarázat
Képzési részvételi arány egy képviselőre	Ez a KPI azt mutatja meg, hogy az adott képviselő milyen mértékben vesz részt a számára elérhető képzéseken és tréningeken, amelyek célja a szakmai fejlődés.
Jelenléti arány	Ez a KPI azt méri, hogy az adott képviselő mennyi időt tölt távol a munkájától a távollétek (pl. betegszabadság, szabadság) miatt, ami befolyásolhatja a teljesítményét.
Teljesítményfejlesztési arány	Ez a KPI megmutatja, hogy a képviselő milyen mértékben fejlődik az idő során, és hogyan javul az értékesítési és ügyfélkezelési képessége. Magas érték pozitív változást jelez.
Képzési hatékonysági arány	Ez a KPI azt mutatja meg, hogy a képzések mennyire járultak hozzá az adott képviselő teljesítményének javulásához.
Visszajelzési gyorsasági arány	Ez a KPI azt méri, hogy a képviselő mennyi idő alatt reagál az ügyfelektől vagy a vezetőségtől érkező visszajelzésekre és kérésekre. Elvárt válaszig idő 24 órán belül.
Ügyfél-megkeresési arány	Ez a KPI azt méri, hogy az adott képviselő milyen gyakran veszi fel a kapcsolatot a meglévő ügyfelekkel, hogy fenntartsa a jó kapcsolatot és elősegítse az újabb értékesítéseket.

4. táblázat Saját szerkesztés: Kiegészítő HR kapcsolatos KPI-ok magyarázata

További értékesítési mutatók:

Ezek a KPI-ok lehetővé teszik számomra, hogy pontosan mérjem az értékesítési teljesítményt és az üzleti célok elérését. Ezekkel a mutatókkal könnyen nyomon követhetem a forgalmat, az ügyfélszerzést, az eladási ciklus hosszát és az ügyfélelégedettséget, ami segít az értékesítési folyamatok optimalizálásában.

KPI Megnevezése	Képlet
Átlagos rendelési érték	Teljes árbevétel / Összes rendelés száma
Új ügyfélszerzési arány	Új ügyfelek száma / Kapcsolatba lépő potenciális ügyfelek száma * 100
Értékesítési növekedési arány	(Eladások az aktuális időszakban - Eladások az előző időszakban) / Eladások az előző időszakban * 100
Ajánlott termékek értékesítési aránya	Keresztértékesített ügyfelek száma / Összes ügyfél * 100
Kapcsolatfelvételi arány	Új ügyfelek száma / Kapcsolatba lépett potenciális ügyfelek száma * 100
Visszatérő ügyfelek aránya	Visszatérő ügyfelek száma / Összes ügyfél * 100
Nettó árbevétel növekedési arány	(Nettó árbevétel az aktuális időszakban - Nettó árbevétel az előző időszakban) / Nettó árbevétel az előző időszakban * 100
Átlagos rendelési gyakoriság	Összes rendelés száma / Összes ügyfél száma
Napi látogatások száma	Összes ügyféllátogatás száma / Dolgozott napok száma
Reaktivált ügyfélszám	Reaktivált ügyfelek száma (%) = (Az újra aktívvá tett ügyfelek száma / Összes inaktív ügyfél száma) × 100
Akciós termék értékesítés	Akciós termékekből származó eladások / Összes eladás * 100
Akciós termékek átlagos rendelési értéke	Akciós termékekből származó összes bevétel / Akciós termékek rendeléseinek száma
Akciós termékek vásárlói aránya	Akciós terméket vásárló ügyfelek száma / Összes ügyfél * 100

5. táblázat Saját szerkesztés: Értékesítési KPI-ok

KPI Megnevezése	Magyarázat
Átlagos rendelési érték	Ez a KPI azt mutatja meg, hogy mekkora az egy ügyfél által leadott átlagos rendelési érték, ami fontos mutató az ügyfél vásárlási potenciáljának és a képviselő hatékonyságának felméréséhez.
Új ügyfélszerzési arány	Ez a KPI azt méri, hogy az adott időszakban hány új ügyfelet sikerült megszerezni, ami kulcsfontosságú az értékesítési növekedés szempontjából.
Értékesítési növekedési arány	Ez a KPI az értékesítési bevételek növekedését méri egyik időszakra a másikkal, és segít megérteni, hogy a képviselő hogyan teljesít a múltbeli eredményeihez képest.
Ajánlott termékek értékesítési aránya	Ez a KPI azt méri, hogy a képviselő hány ügyfélnél tudott további termékeket értékesíteni az eredeti vásárláson felül.
Kapcsolatfelvételi arány	Ez a KPI azt méri, hogy hány potenciális ügyfélből lett tényleges vásárló, ami kulcsfontosságú mutatója az értékesítési hatékonyságnak.
Visszatérő ügyfelek aránya	Ez a KPI azt méri, hogy a képviselő által szerzett ügyfelek mekkora része tér vissza újabb vásárlásokra.
Nettó árbevétel növekedési arány	Ez a KPI azt mutatja meg, hogy az adott időszakban mennyire nőtt a képviselő által generált nettó árbevétel.
Átlagos rendelési gyakoriság	Ez a KPI azt mutatja meg, hogy egy ügyfél átlagosan hányszor rendel egy adott időszak alatt.
Napi látogatások száma	Ez a KPI azt méri, hogy a képviselő hány ügyfélhez látogat el naponta.
Reaktivált ügyfélszám	Ez a KPI azt méri, hogy az összes eladáson belül mekkora arányban szerepelnek az akciós újságból származó termékek.
Akciós termék értékesítés	Akciós termékek átlagos rendelési értéke
Akciós termékek átlagos rendelési értéke	Ez a KPI az akciós újságban szereplő termékek átlagos rendelési értékét mutatja meg, amely segít felmérni, hogy mekkora összegű rendeléseket generálnak az akciós termékek.
Akciós termékek vásárlói aránya	Ez a KPI azt méri, hogy az összes vásárló közül hányan vásároltak az akciós újságból valamilyen terméket.

6. táblázat Saját szerkesztés: Értékesítési KPI-ok magyarázata

Az a táblázat részletes betekintést nyújt az értékesítési folyamat különböző aspektusaiba, különösen az ügyfélszerzés, az értékesítési növekedés, az ajánlott termékek és az akciós termékek értékesítése terén. Az itt szereplő KPI-ok segíthetnek az értékesítők teljesítményének nyomon követésében és az eredmények alapján való döntéshozatalban.

12.3.2 Második lépés: KPI-ok súlyozása.

A súlyértékek meghatározása az értékelési folyamatokban azért fontos, mert lehetővé teszi a különböző KPI-ok (kulcs teljesítménymutatók) relatív jelentőségének figyelembevételét a teljesítményértékelés során. Íme néhány fő ok, hogy miért elengedhetetlen ezeknek az értékeknek a meghatározása:

1. Prioritások meghatározása: A vezetőséggel való egyeztetés segít abban, hogy a vállalat legfontosabb céljai és tevékenységei megfelelő súlyozással kerüljenek be a teljesítményértékelési rendszerbe. Nem minden KPI egyformán fontos, és a súlyértékek segítségével kiemelhetjük, hogy melyek azok, amelyek fontos (pl. 1,2-as súlyértékű), szükséges (pl. 1-es súlyértékű) vagy kevésbé fontosok, (pl. 0,6-os súlyértékűek).

2. Fókuszálás a stratégiai célokra: A cég vezetőségével való együttműködés biztosítja, hogy a KPI-ok a vállalat hosszú távú stratégiai céljaihoz igazodjanak. A magasabb súlyértékkel rendelkező KPI-ok azt tükrözik, hogy ezek a célok központi szerepet játszanak a vállalat sikerében, és ezek mérése elengedhetetlen az irányvonal fenntartásához.

3. Pontosság a teljesítményértékelésben: A súlyértékek lehetővé teszik, hogy a teljesítményértékelés pontosabb legyen, mivel figyelembe vesszük, hogy az egyes KPI-ok mennyire fontosak a vezetőség számára. Azáltal, hogy a fontosabb KPI-ok nagyobb súllyal szerepelnek az értékelésben, az összesített teljesítmény objektívebb és igazságosabb képet ad a valós helyzetről.

4. Fejlesztési területek azonosítása: Az egyeztetés során a vezetőség kijelölte azokat a területeket, amelyek javítása kritikus a vállalat számára. A súlyértékek segítenek azonosítani, hogy mely KPI-okon kell javítani ahhoz, hogy a vállalat a megfelelő irányba fejlődjön, és ha egy kritikus KPI teljesítménye gyenge, a fejlesztési erőfeszítéseket könnyen lehet azonosítani.

5. Erőforrások hatékony elosztása: A vezetőséggel együttműködve a súlyértékek segítségével a vállalat hatékonyabban tudja elosztani az erőforrásait. Azok a KPI-ok, amelyek nagyobb súlyt kapnak, több figyelmet és erőforrást igényelnek, míg az alacsonyabb súlyértékű KPI-ok kevesebb prioritást élveznek, és így kevesebb erőforrás felhasználását igénylik.

12.3.3 Harmadik lépés: Célértékek meghatározása.

1. Összehasonlítási alap biztosítása: A célértékek meghatározása lehetővé teszi, hogy a valós teljesítményt összehasonlítsuk az elvárt vagy tervezett eredményekkel. Nélkülük nem lenne egyértelmű, hogy a jelenlegi teljesítmény megfelelő-e, vagy hogy van-e szükség további fejlesztésre. A célértékhez viszonyított mérés segít abban, hogy pontosan lássuk, mennyire közelítettük meg a kitűzött célokat.

2. Motiváció és irányadás a munkavállalóknak: A célértékek tisztán kijelölik, hogy mit várunk el a munkavállalóktól, így egyértelmű irányt adnak nekik. Azáltal, hogy a célok világosak és konkrétak, a munkatársak tudják, hogy milyen eredményeket kell elérniük, ami motiválhatja őket a teljesítményük javítására.

3. Eredményesség mérése: A célértékek meghatározása lehetővé teszi, hogy objektíven mérjük az eredményességet. Ha egy KPI teljesítménye eléri vagy meghaladja a célértéket, az azt jelzi, hogy a folyamatok hatékonyak, és a vállalat a jó irányba halad. Ha a teljesítmény elmarad a célértéktől, az azt jelzi, hogy szükség van a stratégiák felülvizsgálatára és a fejlesztésre.

4. Döntéshozatal támogatása: A célértékek segítik a vezetőséget a stratégiai döntéshozatalban. Az eredmények összevetése a célértékekkel lehetővé teszi, hogy a vezetők azonosítsák azokat a területeket, amelyek kiemelkedően teljesítenek, illetve azokat, amelyek fejlesztésre szorulnak. Így a vállalat hatékonyabban oszthatja el az erőforrásait, és pontosan tudja, hogy hol van szükség beavatkozásra.

5. Teljesítmény monitorozása és javítása: A célértékek rendszeres ellenőrzése révén folyamatosan figyelemmel kísérhetjük a teljesítményt, és időben beavatkozhatunk, ha szükséges. Ha egy KPI teljesítménye elmarad a célértéktől, akkor a vezetőség gyorsan felismerheti a problémát, és korrekciós intézkedéseket hozhat. A célértékek nélküli monitorozás nem nyújtana ilyen egyértelmű visszajelzést.

6. Fókuszálás a fontos területekre: A célértékek meghatározásával a vállalat kijelölheti a legfontosabb prioritásokat. A KPI-okhoz rendelt célok segítenek abban, hogy mindenki ugyanarra az eredményre összpontosítson, és a vállalati stratégiák összhangban legyenek a napi működéssel.

12.3.4 Negyedik lépés: KPI-ok értékelése

0% - 59%: Elégtelen

Ez a kategória azt jelenti, hogy a képviselő teljesítménye jelentősen elmarad a céloktól, és azonnali fejlesztések szükségesek. A célok kevesebb mint 60%-át sikerült elérnie.

60% - 69%: Fejlesztendő

Ez a teljesítmény már eléri a minimum elvárásokat, de még mindig jelentős javulásra van szükség. Ebben a tartományban a képviselő a célok 60-70%-át érte el.

70% - 79%: Elfogadható

A teljesítmény kielégítő, de még van tér a fejlődésre. A képviselő már eléri a célok 70-80%-át, de további javulás szükséges a magasabb elvárások teljesítéséhez.

80% - 89%: Jó

Ez a szint már jó teljesítménynek tekinthető, hiszen a célok 80-90%-át sikerült elérni. A képviselő ebben az esetben megbízhatóan teljesít, és általában a kitűzött célok nagy részét sikerül megvalósítania.

90% - 100%: Kiváló

Ez a kategória azt jelenti, hogy a képviselő teljesítménye kiemelkedő. A célok 90-100%-át teljesítette, ami kimagasló eredményt jelent, és a munkavégzés példásnak tekinthető.

Ezek a kategóriák segítenek strukturálni a képviselők teljesítményértékelését, egyértelművé téve, hogy milyen szinten áll a teljesítményük, és milyen területeken szükséges további fejlődés.

100% felett: Kiemelkedő / Túlteljesített

Ez a kategória azoknak a képviselőknek szól, akik nemcsak a kitűzött célokat érték el, hanem azon túl is teljesítettek. Ez a teljesítmény azt jelenti, hogy a képviselő a célok több mint 100%-át teljesítette, ami kiváló eredménynek tekinthető, és külön elismerést igényel. Ebben az esetben a képviselő nemcsak a minimum elvárásokat teljesíti, hanem hozzáadott értéket is teremt a cég számára.

12.3.5 Ötödik lépés: Csúcsmutató létrehozása

Vesszük az adott KPI-okat sorban a számításához.

Az adott KPI Aktuális értékét elosztjuk a Cél értékkel, ami által megkapjuk a Terv / Tény arányát az ebből kapott eredményt szorozzuk a meghatározott súly értékkel így megkapjuk a KPI- súlyozott értékét. Ezt minden egyes KPI-nál végig kell vezetni és az összes súlyozott értéket átlagolni. Így jön létre az az egy szám, a csúcsmutató, ami százalékosan meghatározza a területi képviselő teljesítményét.

$$(\text{Érték} / \text{Cél érték} = \text{Terv} / \text{Tény}) * \text{Súly érték} = \text{Az első KPI súlyozó értéke}$$

$$\text{Az összes KPI súlyozott értéke} / \text{a KPI-ok darabszámával} = \text{Csúcsmutató (összesítő érték)}$$

13 Eredmény:

Az eddig említett KPI-okat végig vezetem a Berner Kft. egyik képviselőjének teljesítménye alapján, hogy átfogó képet kapjunk az eredményeiről és a célokhoz viszonyított teljesítményéről, amit részletesen kiértékelek.

A KPI-ok sorszámos rövidítést fognak kapni a könnyebb és átláthatóbb ábrázolás érdekében a táblázatokban, de mindemellett, a KPI-ok rövidítése megkönnyíti és felgyorsítja a kommunikációt. Az olyan rövidítések, mint a KPI (Key Performance Indicator) gyorsan érthetővé és könnyen használhatóvá teszik a fogalmakat, anélkül, hogy hosszú magyarázatokra lenne szükség. Ez különösen hasznos értekezleteken, prezentációk során, vagy amikor gyors döntéshozatalra van szükség. A KPI-ok rövidítése hozzájárulhat a belső szabványosításhoz is. Ha mindenki ugyanazokat a rövidítéseket használja a vállalaton belül, az segíti az egyértelműséget és a következetességet a különböző osztályok és szintek között.

KPI sorszám	Megnevezés
KPI-1	Forgalmi havi terv
KPI-2	Vásárló ügyfélszám havi terv
KPI-3	E-kereskedelmi havi terv
KPI-4	Értékesített termékszám havi terv
KPI-5	Fedezeti havi terv
KPI-6	Aktív ügyfélszám havi terv
KPI-7	Képzési részvételi arány
KPI-8	Jelenléti arány
KPI-9	Teljesítményfejlesztési arány
KPI-10	Képzési hatékonysági arány
KPI-11	Visszajelzési gyorsasági arány
KPI-12	Ügyfél-megkeresési arány
KPI-13	Átlagos rendelési érték
KPI-14	Új ügyfélszerzési arány
KPI-15	Értékesítési növekedési arány
KPI-16	Ajánlott termékek értékesítési aránya
KPI-17	Kapcsolatfelvételi arány
KPI-18	Visszatérő ügyfelek aránya
KPI-19	Nettó árbevétel növekedési arány
KPI-20	Átlagos rendelési gyakoriság
KPI-21	Napi látogatások száma
KPI-22	Reaktivált ügyfélszám
KPI-23	Akciós termékek átlagos rendelési értéke
KPI-24	Akciós termékek vásárlói aránya

7. táblázat Saját szerkesztés: KPI-ok sorszámos rövidítése

Az alábbi táblázatban látható a Berner Kft. egyik kiválasztott képviselőjének teljesítménye.

KPI Sorszám	Aktuális érték	Cél érték	Terv / Tény (%)	Súly érték	Súlyozót érték (%)
1	5200000	5000000	104%	1,2	125%
2	60	50	120%	1,2	144%
3	400000	350000	114%	1	114%
4	65	80	81%	1	81%
5	50	57	88%	1,2	105%
6	58	56	104%	1	104%
7	4	5	80%	0,6	48%
8	20	22	91%	1	91%
9	100	100	100%	0,6	60%
10	102	100	102%	1	102%
11	80	100	80%	1	80%
12	3	3	100%	1,2	120%
13	147000	200000	74%	0,6	44%
14	1	1	100%	1,2	120%
15	100	101	99%	1	99%
16	4	6	67%	1,2	80%
17	42	56	75%	1	75%
18	16	10	160%	1	160%
19	5000000	4200000	119%	1,2	143%
20	28	30	93%	0,6	56%
21	4	4	100%	1	100%
22	14	10	140%	1	140%
23	45000	30000	150%	0,6	90%
24	30	100	30%	0,6	18%
Összesítő érték (%), Csúcsmutató = 96 %					

8. táblázat Saját szerkesztés: Berner Kft. képviselő csúcsmutató

13.1 Kiértékelés

Sorszám	KPI megnevezés	Terv / Tény	Elemzés
18	Visszatérő ügyfelek aránya	160%	Az ügyfelek visszatérésének magas aránya mutatja a képviselő sikeres ügyfélmegtartási stratégiáját.
23	Akciós termékek átlagos rendelési értéke	150%	Az akciós termékek átlagos rendelési értéke jóval meghaladja a kitűzött célokat, ami pozitívan befolyásolja az értékesítési eredményeket.
22	Reaktivált ügyfélszám	140%	A reaktivált ügyfelek száma mutatja, hogy a képviselő hatékonyan képes az inaktív ügyfeleket újra vásárlásra ösztönözni.
2	Vásárló ügyfélszám havi terv	120%	Az ügyfélszám havi terv túlteljesítése a képviselő aktív ügyfélszerzési tevékenységét jelzi, ami javítja az ügyfélkapcsolatok bővítését.
19	Nettó árbevétel növekedési arány	119%	A jelentős árbevétel-növekedés a képviselő sikeres munkáját mutatja, és hangsúlyozza a bevétel növeléséhez való hozzájárulását.
3	E-kereskedelmi havi terv	114%	Az e-kereskedelmi cél túlteljesítése pozitívan befolyásolja az online értékesítési csatornák növekedését.
1	Forgalmi havi terv	104%	A képviselő túlteljesítette a kitűzött forgalmi célokat, ami pozitív hatást gyakorol az összesített teljesítményre.
6	Aktív ügyfélszám havi terv	104%	Az aktív ügyfélszám terv túlteljesítése jelzi, hogy a képviselő jól kezeli és fenntartja az ügyfélkapcsolatokat.
10	Képzési hatékonysági arány	102%	A képzések hatékony kihasználása segít a képviselő folyamatos fejlődésében.
9	Teljesítményfejlesztési arány	100%	A képviselő teljesítette a kitűzött célokat, de a súly alacsonyabb fontossága miatt ez az eredmény nem kritikus.
12	Ügyfél-megkeresési arány	100%	A képviselő sikeresen építi az ügyfélkapcsolatokat és felveszi a kapcsolatot az új ügyfelekkel.
14	Új ügyfélszerzési arány	100%	Az új ügyfelek megszerzése hatékony, ami a képviselő eredményességét tükrözi.
21	Napi látogatások száma	100%	A napi látogatások száma pontosan eléri a kitűzött célt, ami az ügyfélkapcsolatok fenntartását és megerősítését segíti elő.

9. táblázat Saját szerkesztés: Terv/Tény elemzés 100%-os szintet teljesítő KPI-ok

Sorszám	KPI megnevezés	Terv / Tény	Elemzés
15	Értékesítési növekedési arány	99%	Az értékesítési növekedés stabilan eléri a kitűzött célt.
20	Átlagos rendelési gyakoriság	93%	A rendelési gyakoriság közelíti a célt, de van még hely a növekedésre a jobb ügyfélmegtartás érdekében.
8	Jelenléti arány	91%	A képviselő következetesen jelen van a munkájában, ami pozitív hatást gyakorol a teljesítményére.
5	Fedezeti havi terv	88%	A képviselő elmaradt a kitűzött fedezeti céltól, ami javításra szorul.
4	Értékesített termékszám havi terv	81%	Az értékesített termékek száma megfelelő, de van még lehetőség a növekedésre.
7	Képzési részvételi arány	80%	A képzési részvételi arány javítható, mivel a képviselő nem érte el a kívánt részvételi szintet.
11	Visszajelzési gyorsasági arány	80%	A képviselő megfelelően reagál az ügyfélvisszajelzésekre, de van még lehetőség gyorsításra.
17	Kapcsolatfelvételi arány	75%	Az ügyfelekkel való kapcsolatfelvétel arányában van még tér a fejlődésre, különösen a potenciális ügyfelek megkeresése terén.
13	Átlagos rendelési érték	74%	Az átlagos rendelési érték alacsonyabb a célkitűzéseknél, ami további figyelmet igényel az értékesítés növeléséhez.
16	Ajánlott termékek értékesítési aránya	67%	Az ajánlott termékek értékesítése alacsonyabb a célértéknél, a keresztértékesítési lehetőségek kihasználására érdemes figyelni.
24	Akciós termékek vásárlói aránya	30%	Az akciós termékek vásárlói aránya alacsony, ami az akciós termékek értékesítésének hatékonyságát csökkenti.

10. táblázat Saját szerkesztés: Terv/Tény elemzés 100%-os szint alatti KPI-ok

Sorszám	KPI megnevezés	Súlyozott érték (%)	Értékelés
18	Visszatérő ügyfelek aránya	160%	Kiemelkedő
2	Vásárló ügyfélszám havi terv	144%	Kiemelkedő
19	Nettó árbevétel növekedési arány	143%	Kiemelkedő
22	Reaktivált ügyfélszám	140%	Kiemelkedő
1	Forgalmi havi terv	125%	Kiemelkedő
12	Ügyfél-megkeresési arány	120%	Kiváló
14	Új ügyfélszerzési arány	120%	Kiváló
3	E-kereskedelmi havi terv	114%	Kiemelkedő
5	Fedezeti havi terv	105%	Jó
6	Aktív ügyfélszám havi terv	104%	Kiemelkedő
10	Képzési hatékonysági arány	102%	Kiemelkedő
21	Napi látogatások száma	100%	Kiváló
15	Értékesítési növekedési arány	99%	Kiváló
8	Jelenléti arány	91%	Kiváló
23	Akciós termékek átlagos értéke	90%	Kiemelkedő
4	Értékesített termékszám havi terv	81%	Jó
11	Visszajelzési gyorsasági arány	80%	Jó
16	Ajánlott termékek értékesítési aránya	80%	Elfogadható
17	Kapcsolatfelvételi arány	75%	Elfogadható
9	Teljesítményfejlesztési arány	60%	Elfogadható
20	Átlagos rendelési gyakoriság	56%	Elfogadható
7	Képzési részvételi arány	48%	Elfogadható
13	Átlagos rendelési érték	44%	Fejlesztendő
24	Akciós termékek vásárlói aránya	18%	Nem elfogadható

11. táblázat Saját szerkesztés: Súlyozott értékek értékelése

Csúcsmutató: 96%

A 96%-os csúcsmutató a KPI-ok alapján egy általános képet ad arról, hogy a vizsgált területi képviselő milyen eredményesen teljesítette a meghatározott célokat. Azt jelzi, hogy a képviselő alapvetően magas szinten teljesítette a kitűzött célokat. Ez a mutató a legtöbb KPI esetében kiemelkedő vagy jó eredményt tükröz, ami azt jelenti, hogy a képviselő legtöbb esetben hatékonyan végezte munkáját.

14 Következtetések és javaslatok

Fókusz az alacsonyabb teljesítményű KPI-okra: Az olyan területeken, mint az ajánlott termékek értékesítési aránya vagy az átlagos rendelési érték, érdemes további képzéseket és ösztönző programokat bevezetni a képviselő számára. Ezek a KPI-ok kritikus szerepet játszanak a keresztértékesítés növelésében és a bevételek maximalizálásában.

Hatékonyabb ügyfélkezelési stratégia: Az ügyfélkapcsolatok fenntartása és a visszatérő ügyfelek száma terén kiemelkedő eredmények érhetők el. Javasolt egy részletes ügyfélszolgálati elemzés, hogy meghatározhatók legyenek azok a stratégiák, amelyek segítik az új és visszatérő ügyfelek még hatékonyabb megszólítását.

Továbbképzések és hatékonyságfejlesztés: A képzési részvételi arány és a képzési hatékonyság mutatók alapján javasolt rendszeres továbbképzéseket és tréningeket tartani, hogy a képviselő szakmai fejlődése és alkalmazkodóképessége folyamatosan biztosítva legyen.

15 Összefoglaló

A KPI-ok alapján végzett részletes elemzés rávilágított a területi képviselők teljesítményének kritikus aspektusaira és a controlling szerepére a vállalati célok elérésében. A controlling rendszere és az alkalmazott KPI-ok révén átfogó képet kaptunk a képviselők eredményességéről, erősségeiről és fejlesztendő területeiről. A controlling folyamatos alkalmazása lehetővé teszi, hogy a vállalat ne csak az operatív, hanem a stratégiai szinteken is nyomon kövesse a teljesítmény alakulását, és időben hozhasson megalapozott döntéseket. A KPI-ok súlyozása és célértékeinek meghatározása biztosítja, hogy a controlling rendszer ne csupán egyéni mutatókat vizsgáljon, hanem azokat összhangba hozza a vállalat stratégiai prioritásaival. Összességében a controlling alapelveinek és a jól strukturált KPI-oknak a kombinációja lehetővé teszi a hatékony teljesítményértékelést és a célorientált irányítást. A javasolt intézkedések megvalósítása hozzájárulhat a vállalat versenyképességének növeléséhez, a képviselők hatékonyságának javításához és a vállalati célok sikeres eléréséhez.

16 Irodalomjegyzék

- (2009). Forrás: hrportal.hu: <https://www.hrportal.hu/hr/a-legfontosabb-hr-kontrolling-eszkozok-20091208.html>
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems (12th Edition)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Behringer, S. (2023). *Basics of Financial Controlling*. Wiesbaden: Springer.
- Chatfield, M., & Vangermeersch, R. (1996). *History of Accounting: An International Encyclopedia*. New York: Routledge. Forrás: <https://www.icaew.com/library/library-collection/historical-accounting-literature/highlights-of-the-collection/summa-di-arithmetica>
- Dávid, S. (2017). A controlling fejlődéstörténete, helye és szerepe a gazdálkodó szervezetekben. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 466-467.
- Dr. Körmendi, L., & Dr. Tóth, A. (1996). *Controlling a hazai vállalkozások*. Budapest: Tudex Kiadó Kft.
- Dr. Musinszki, Z. (2016). *Kontrolling*. Miskolc.
- Éva, G. (2011). A teljesítmény menedzsment gyakorlata a vállalati szférában. In D. h. Árpád, *Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferenciái* (old.: 14). Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar.
- Hanyecz, L. (2019). Kontrolling a vállalat irányítási folyamataiban. *Marketing & Menedzsment*, 24-29.
- Horváth, P. (2009). *Controlling*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- HRPortal.hu*. (2007). Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/mit-takar-a-hr-kontrolling-kifejezes-20080414.html>
- ibretexts.org*. (2024). Forrás: https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Management/Principles_of_Management/01%3

A_Introduction_to_Principles_of_Management/01.5%3A_Planning_Organizing_Leading_and_Controlling

- Jackson, T. (2024). *clearpointstrategy.com*. Forrás: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/key-performance-indicators>
- Jeston, J., & Neils, J. (2008). *Business Procces Management*. Hungary: Butterworth-Heinemann.
- mckinsey.com*. (2017). Forrás: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>
- Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). *HRM & Performance*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd,.
- pappgab.com*. (2020). Forrás: <https://pappgab.com/mi-az-a-kpi-es-hogyan-hatarozd-meg/>
- Pearson, D. (2021). *geckoboard.com*. Forrás: <https://www.geckoboard.com/blog/what-is-a-key-performance-indicator-kpi/>
- Prof .Dr. Székely, C. (2015). *Gazdaság & Társadalom*. Győr: Nyugat - magyarországi Egyetem Kiadó.
- Samsonowa, T. (2012). *Industrial Research Performance Management*. Berlin: Springer.
- Taylor, F. W. (1914). *Scientific Management*. *Reply from Mr. F. W. Taylor*, 266.
- Todayfounder.com*. (2023). Forrás: <https://todayfounder.com/the-connection-between-planning-and-controlling/>
- Wicke, Y. (2023). *trusteddecisions.com*. Forrás: <https://www.trusteddecisions.com/en/blog/planning-and-optimizing-controlling-processes/>
- Zeuch, M. (2016). *Handbook of Human Resources Management*. Berlin: Springer.

17 Ábrajegyzék

1. ábra Saját szerkesztés: Az irányítás folyamata (Hanyecz, 2019) - alapján	11
2. ábra Saját szerkesztés: Alternative employee-related pathways (Samsonowa, 2012) - alapján	15
3. ábra Saját szerkesztés: (Samsonowa, 2012) - alapján	19

18 Táblázat jegyzék

1. táblázat Saját szerkesztés: Jelenleg használt KPI-ok	29
2. táblázat Saját szerkesztés: Jelenleg használt KPI-ok magyarázata	29
3. táblázat Saját szerkesztés: Kiegészítő HR kapcsolatos KPI-ok	30
4. táblázat Saját szerkesztés: Kiegészítő HR kapcsolatos KPI-ok magyarázata	30
5. táblázat Saját szerkesztés: Értékesítési KPI-ok	31
6. táblázat Saját szerkesztés: Értékesítési KPI-ok magyarázata	32
7. táblázat Saját szerkesztés: KPI-ok sorszamos rövidítése	37
8. táblázat Saját szerkesztés: Berner Kft. képviselő csúcsmutató	38
9. táblázat Saját szerkesztés: Terv/Tény elemzés 100%-os szintet teljesítő KPI-ok.....	39
10. táblázat Saját szerkesztés: Terv/Tény elemzés 100%-os szint alatti KPI-ok	40
11. táblázat Saját szerkesztés: Súlyozott értékek értékelése	41

19 Függelék

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kollár Richárd
A Hallgató Neptun kódja: FLIYZ1
A dolgozat címe: Értékesítők teljesítmény értékelése a Berner Rögzítéstechnikai Kereskedelmi Kft. -nél.
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: 2024. év 10 hó 30. nap


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat
III. Hallgatói Követelményrendszer
III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat
6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat /
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója
4.1. sz. melléklete: Konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Kollár Richard (név) (hallgató Neptun azonosítója: FL1721)
konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a
záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, a hallgatót az
irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól
tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő
védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: 2024 év NOVEMBER hó 01 nap

P. O. L.
belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendó.

³ A megfelelő aláhúzendó.