

Döntéstámogató módszerek – mikro- és makrokörnyezet elemzés

Mutatószámok

A fejlett informatikai rendszereknek köszönhetően a vállalkozások, a döntéshozók információk, adathalmazok tömegével találkoznak. **Szükségessé vált az információk tömörítése**, a vezetés munkáját segítő, **tartalommal bíró mutatószámok meghatározása**. A mutatószámok olyan jelentősen összevont számértékek, amelyek a vállalati (szervezeti) jelenségeket koncentrált formában fejezik ki. A mutatószámok:

- tömören fejezik ki a vizsgált eseményt,
- egyszerűek, áttekinthetőek,
- megkönnyítik az összehasonlításokat.

A mutatószámokat **széleskörűen lehet alkalmazni**, a mutatószámok:

- a tervezés, döntéselőkészítés, irányítás és ellenőrzés segédeszközei minden hierarchikus szinten,
- a belső és a külső vállalati elemzés eszközei,
- minden hierarchikus szint információs rendszerének részei.

Mutatószámok

A mutatószámok **döntéstámogató funkciójukat** a döntésekhez releváns információk kiválasztásával és feldolgozásával töltik be. A döntéshozó tömörített információkat kap, és ezzel könnyebbé válik számára az **alternatívák megítélése, a döntések meghozatala, a különböző területek koordinációja**. Ellenőrzési feladatukat az összehasonlításokkal, a terv- és tényadatok összevetésével töltik be.

A mutatószámokat több szempont szerint csoportosíthatjuk, például:

kifejezési módjuk szerint:

- naturális,
- értékbeni,

képzési mód szerint:

- abszolút számok,
- viszonyszámok,

időhorizont szerint:

- rövid távú mutatószámok,
- stratégiai mutatószámrendszerek,

a minősítés célja szerint:

- költség,
- hozam,
- eredmény,
- teljesítmény, stb.

a vizsgálat tárgya szerint:

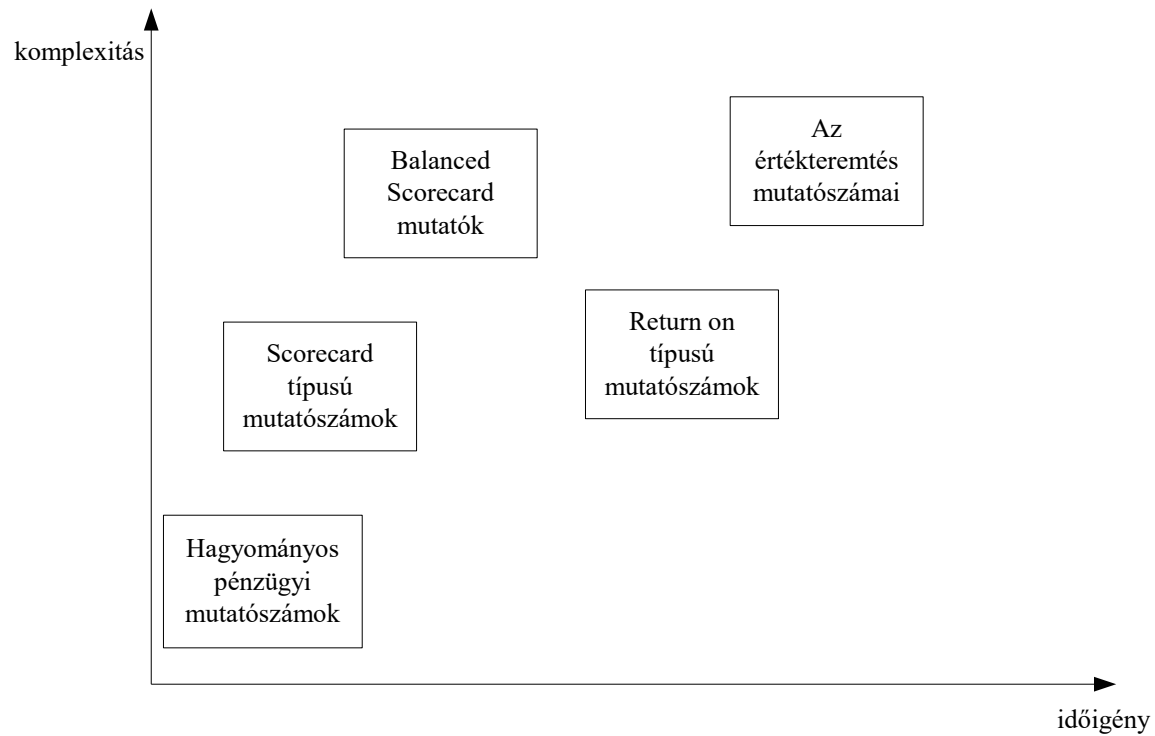
- a szervezet egésze,
- a szervezet egy része (pl. divízió, üzem, funkcionális terület).

Mutatószámrendszer

A mutatószámokba információkat tömörítünk, hiszen az a célunk, hogy **tényeket, összefüggéseket egy értékkel le tudjunk írni**. A túlzott tömörítés viszont információvesztéssel fenyeget, azaz előfordulhat, hogy éppen a vizsgált jelenség lényeges elemei vesznek el. **Az információvesztés veszélyét az egyedi mutatószámok felbontásával, behelyettesítésével, bővítésével tudjuk csökkenteni**. A felbontás egy tört számlálójának és/vagy nevezőjének részekre bontását jelenti. Behelyettesítéskor a számlálót és/vagy a nevezőt más értékekkel helyettesítjük, például árbevétel helyett szerepeltethetjük az értékesített mennyiség és az egységár szorzatát. Bővítéskor az eredeti mutató nevezőjét és/vagy számlálóját ugyanazzal az értékkel bővítjük. E három technika alapján a mutatókat **két vagy több almutatóra bonthatjuk**, így egy hierarchizált, jól felépített mutatószámrendszerhez jutunk. A mutatószámrendszerek kiépítésekor az alábbiakra kell tekintettel lennünk:

- a mutatóknak számszerűeknek kell lenniük, számértéket kell felvenniük,
- az egyes mutatók között nem állhat fenn ellentmondásos kapcsolat,
- a mutatószámoknak egyidejűeknek kell lenniük,
- a mutatószámrendszerek felépítése nem változtatható meg önkényesen,
- érvényesíteni kell a költség-haszon elvet, azaz az információszerzés és -feldolgozás költsége legyen összhangban az információk hasznával.

Mutatószámrendszer



A mutatószámok rendszerezése az előállításukhoz szükséges időigény és a közgazdasági tartalom komplexitása függvényében
(forrás: Oktatási segédlet 16. oldal)

A hagyományos pénzügyi mutatószámok a vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi helyzetről informálnak.

Képet kaphatunk többek között:

- az eszközök és források szerkezetéről,
- az eszközhatékonyságról,
- az adósságállományról,
- a likviditásról,
- a különféle vetítési alapokhoz viszonyított jövedelmezőségről.

A mutatószámok meghatározása során ügyelni kell arra, hogy a **számláló és a nevező tartalmilag összhangban legyen**. Ne hasonlítsuk össze például az üzemi (üzleti) tevékenység eredményét az értékesítés nettó árbevételével, ugyanis az árbevétel mellett az egyéb bevételek is hozzájárulnak az üzemi (üzleti) tevékenység eredményének alakulásához.

A szervezeteknél számos olyan terület van, ahol a pénzügyi mutatószámok mellett/helyett szükség van természetes vagy nem pénzügyi mutatószámokra. Jellemzően ilyen terület a termelés, a logisztika, az értékesítés, a beruházás.

A legelterjedtebb mutatószámrendszerek egyike a Du Pont mutatószámrendszer.

A Du Pont mutatószámrendszer alapgondolata, hogy a középpontban nem a nyereség – mint abszolút mutató – hanem az **összes befektetett tőke megtérülése (Return on Investment)** – mint relatív érték – áll. A ROI a rendszer csúcsmutatója, a nettó eredmény és a nettó eszközérték hányadosaként határozható meg. A ROI erőssége, hogy nem pusztán egyedi mutatószám, hanem olyan mutatószámrendszer, amely egyes elemei önmagukban is a döntéshozó számára fontos jelentéstartalommal bírnak. A mutató felbontható két mutató, az árbevétel arányos eredmény és az eszközök árbevételhez mért forgási sebessége szorzatára. Az adott decentralizált egység vezetőjének felelősségi körébe tartozó eredmény, költség, eszköz és kötelezettség adatokat felhasználva ez a két mutató tovább bontható.

A mutatószámrendszer előnye, hogy:

- figyelembe veszi a vállalat megtérülési céljait,
- decentralizált szervezeti egységeknél is felhasználható,
- lehetőséget ad a hatótényezők elemzésére, a részterületek, az egységek teljesítményének összehasonlítására.

A rendszer hátrányaként említhető, hogy:

- nem ad információt arról, hogy a tört számlálója vagy nevezője módosult-e,
- az egységekre, részterületekre vonatkozó ROI számítások az összvállalati optimum helyett szuboptimumokhoz vezethetnek,
- felerősödhetnek a rövidtávú nyereségmaximalizálási tendenciák.

Változásoknak köszönhetően

Napjainkban a vállalatok gazdasági környezete jelentősen megváltozott, a korábbi állandóságot felváltotta a változékonyság, a működés középpontjába **a termelés helyett a marketing került**, a tőkeközpontú szemlélet mellett megjelent az ismeret (tudás) központú szemlélet. A környezeti változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás maga után vonta a vezetési módszerek változását, amely **másfajta vállalatirányítást** ezen belül másfajta **vezetői információs rendszert igényelt**. Olyan megbízható, jól strukturált információs rendszert, amely folyamatos tájékoztatást ad a vállalatok vezetőinek:

- a vállalatnál lezajlott folyamatokról,
- az erőforrásokról,
- a vezetői döntések megvalósulásáról,
- a környezetről.

Változásoknak köszönhetően

A változás felismeréseként a múlt század '90-es éveiben Robert S. Kaplan és David P. Norton egy olyan kiegyensúlyozott, a stratégiából kiinduló mutatószámrendszert dolgozott ki, amely hatékonyan segítheti a vezetők munkáját.

A hagyományos pénzügyi mutatószámok, amelyeket a vállalatok a teljesítményértékelésben alkalmaztak, nem tudnak megfelelő információkkal szolgálni a vezetéshez az alábbi okok miatt:

- A hagyományos pénzügyi mutatószámok a vállalatok múltbeli teljesítményéről tájékoztatnak, nincs kapcsolatuk a jövővel, a vállalat stratégiájával.
- Alkalmatlanok a problémák megelőzésére, ugyanis a már megtörtént szervezeti cselekedetek és fogyasztói döntések hatását veszik számba.
- Rövid távú szemléletűek, ezért nem szolgálják a vállalat stratégiai céljait.
- Nem diagnosztikai jellegűek, rámutatnak a problémára, de a problémát kiváltó okokra nem képesek választ adni.
- A pénzben való kifejezés miatt nem alkalmasak a minőségi tényezők megjelenítésére, pedig a vállalati teljesítmény a vállalat által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos mennyiségi és minőségi elemekből áll.

Balanced Scorecard (BSC) mutatószámrendszer

A pénzügyi mutatók a mai intenzív versenykörnyezetben önmagukban nem képesek irányvonalat adni a jövőre vonatkozóan, jellemzően a múlt néhány akciójáról nyújtanak képet, vagyis csak **visszatekintő, utólagos jelzőszámok**. Az elméleti kutatások és a gyakorlati tapasztalatok is azt igazolják, hogy a vállalati teljesítményértékelés során mind a pénzügyi, mind pedig a nem pénzügyi mutatókra szükség van. Meg kell teremteni közöttük egy egyensúlyt, és egy **komplex mutatószám rendszerben kell őket egyesíteni. Ezt valósítja meg a Balanced Scorecard (BSC) mutatószámrendszer.**

A BSC kiegyensúlyozott, teljesítménymutatókon alapuló stratégiai értékelési rendszer.

Kiegyensúlyozott mivel:

- a benne szereplő nézőpontok egyensúlyát igyekszik megteremteni,
- objektív, könnyen számszerűsíthető eredménymutatókat és szubjektív, némileg egyéni megítéléstől függő teljesítménymutatókat is figyelembe vesz.
- egyensúlyt teremt a rövid és hosszú távú célok között.

Teljesítmény mutatókon alapuló, stratégiai: mert a stratégiai célokat és kezdeményezéseket konkrét mérőszámokká fordítja le, amely eljárás következtében a stratégiai megvalósul.

Értékelési rendszer: mert a kitűzött célértéket a tényleges teljesítménnyel folyamatosan összeméri, az eltérés elemzése alapján a visszacsatolás megvalósítható.

Balanced Scorecard (BSC) mutatószámrendszer

A BSC nézőpontjai (pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulás és fejlődés) négy kérdésre (kérdéscsoportra) keresik a választ:

Mit várnak el a tulajdonosok?

- Hogyan kellene pozicionálni a vállalatot a befektetők felé?
- Mit kell elérni ahhoz, hogy tulajdonosok szerint a vállalat pénzügyileg sikeres legyen?

Milyen teljesítményt várnak el vevők?

- Mit kell tennünk azért, hogy vevőink elégedettek legyenek?
- Hogyan jelenjünk meg a vevők előtt úgy, hogy stratégiánkat sikeresen megvalósítsuk?

Mely folyamatokban kell kiemelkedő teljesítményt nyújtani?

- Mely folyamatokat kell optimalizálnunk, hogy megfeleljünk vevőink elvárásainak?
- Mely folyamatokban kell kiváló teljesítményt nyújtanunk ahhoz, hogy vevőink és tulajdonosaink elégedettek legyenek?

Hogyan tartható fenn a jövőben a változási és fejlődési képesség?

- Hogyan kell a szervezetnek továbbfejlődnie, hogy megvalósítsa a jövőképét?
- Mit kell tennünk a szervezeti és egyéni tanulás, illetve az innováció érdekében azért, hogy képesek legyünk a változásra?

Balanced Scorecard (BSC) mutatószámrendszer

Ezekre a kérdésekre adott válaszokkal kitűzhetők a célok, megtörténhet a célok mutatószámokra fordítása és kijelölhetők az elvégzendő feladatok és akciók. E szempontrendszer mindegyikéhez úgynevezett ponttábla (scorecard) csatlakozik, amely az adott szemponthoz tartozó

- stratégiai célt,
- mutatószámokat,
- a mutatószámok elvárt értékeit, és
- a megvalósításhoz szükséges akciókat tartalmazza.

A négyelemű szempontrendszer átlátható szerkezetet biztosít és így lehetővé válik a stratégiai iránytól eltérő akciók és célok kiszűrése akár operatív szinten is. Az egyes szempontokon belül megfogalmazott célok és akciók folyamatos vizsgálatával a négy nézőpont összehangolható.

A BSC kialakításával a vezetőknek a pénzügyi célokat összhangba kell hozni a vállalat stratégiájával. A pénzügyi célok a további három nézőpont céljainak és mutatóinak központjában állnak. A mutatók mindegyike egy olyan ok-okozati lánc részét képezi, amely a pénzügyi teljesítmény javulásában fejeződik ki. Ez természetesen nem véletlen, hiszen a pénzügyi teljesítmény a működési teljesítmény eredményeként keletkezik.

A stratégiai kontrolling eszköztárába tartozik többek között a SWOT-elemzés, a PEST-elemzés, a Porter-féle öttényezős modell, a portfólióelemzés és a termékéletgörbe elemzése.

A **SWOT-elemzés** az alábbi tényezőket tartalmazza:

- erősségek (Strengths),
- gyengeségek (Weaknesses),
- lehetőségek (Opportunities),
- veszélyek (Threats).

Az **erősségek és gyengeségek** elemzése jelenti a szervezet **belső** jellemzőinek értékelését. A versenyelőnyök és versenyhátrányok a szervezet részéről befolyásolható tényezők.

A **külső** környezet vizsgálata során tárjuk fel a szervezet **lehetőségeit és veszélyeit**, azaz a külső, nem befolyásolható tényezőket.

PEST-elemzés

A PEST-elemzés, azaz a:

- politikai (Political),
- gazdasági (Economic),
- társadalmi (Social),
- technikai (Technical)

tényezők vizsgálata segít a **szervezet működésére ható makrogazdasági folyamatok és azok összefüggéseinek értékelésében.**

Porter-féle öttényezős

A Porter-féle öttényezős modell a **mikrokörnyezet elemzésére** alkalmas. A vállalkozás megismerheti és értékelheti azokat az iparágban érvényesülő tényezőket, amelyek meghatározóak a **vállalkozás versenyhelyzetére**. Porter szerint az alábbi öt tényező együttesen hat az iparági versenyre:

- új versenytársak megjelenésének veszélye,
- a szállítók alkupozíciója,
- a vevők alkupozíciója,
- a helyettesítő termékekből adódó veszélyek,
- a már meglévő versenytársak közötti verseny.

BCG-mátrix

A **portfolióelemzés** két szempont vagy szempontrendszer szerint értékeli a vállalkozás termékeit, termékcsoportjait (esetleg stratégiai üzletági egységeit), és az eredményeket egy mátrixban jeleníti meg. A portfolióelemzés egyik változata a Boston Consulting Group által kidolgozott BCG-mátrix, amely a termékeket

- a relatív piaci részesedés, és
- a piaci növekedési ütem

alapján értékeli. A modell mindkét kritériumhoz két értéket, egy alacsony és egy magas fokozatot rendel. Ezek alapján a termékeket egy 2x2-es mátrixba helyezhetjük.

BCG-mátrix

magas			
piaci növekedési ütem ↑	kérdőjelek	sztárok	
	döglött kutyák	fejőstehenek	
alacsony	→ relatív piaci részesedés		magas

A BCG-mátrix
(forrás: saját szerkesztés)

Termékéletgörbe

A termékéletgörbe, azaz a termék életciklusa négy főbb szakaszra bontható:

- bevezetés,
- növekedés,
- érettség,
- hanyatlás.

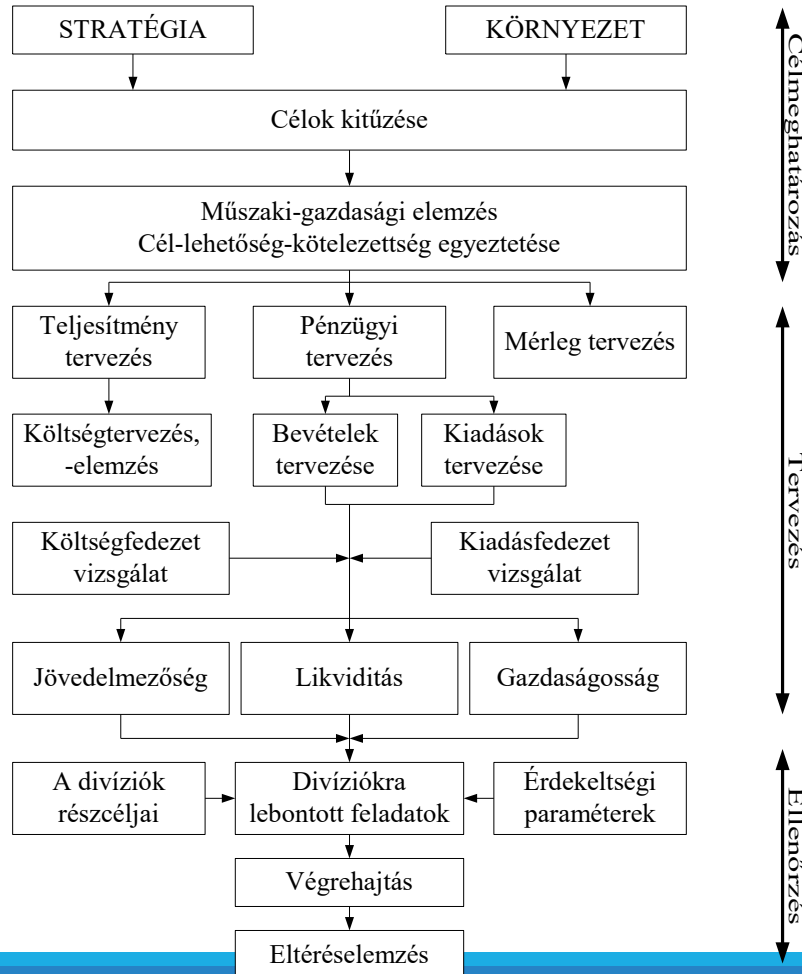
Az életgörbe egyes szakaszaihoz kapcsolódó kulcsfontosságú sikertényezők szerint az egyes szakaszokhoz különböző stratégiai akciók rendelhetők.

Operatív kontrolling

Az operatív kontrolling adott célok és erőforrás-lehetőségek mellett segíti a **hatékony döntéshozatalt**. Elsődleges feladata az eredményesség, a likviditás és gazdaságosság tervezése, ellenőrzése, befolyásolása. Időhorizontját tekintve rövid távot, jellemzően **egy évet fog át**.

Az **operatív kontrolling a stratégiai kontrolling integráns része**. Az operatív kontrolling éves tervei a stratégiai tervek évekre lebontott feladatait tartalmazzák. A stratégiai kontrolling ellenőrzi az operatív kontrolling tevékenységét, annak adott időszaki eredményességét. Az idődimenzió tehát eltér, de mind a stratégiai, mind az operatív kontrolling ugyanazon szemlélet és módszertan alapján funkcionál, mindkét esetben értelmezhetjük a tervezés, eltéréselemzés, információszolgáltatás funkciókat.

Az operatív controlling folyamat



Az operatív controlling folyamata
(forrás: Körmendi-Tóth, 2002, 63. o.)

A szervezet stratégiai céljai a küldetésből következnek. A stratégiai tervek tartalmazzák a stratégiai célok megvalósításának módját. A stratégiai terv éves lebontása keretet ad az operatív tervezéshez, az egyes évekhez nagyvonalú teljesítményelvárásokat és erőforrásokat rendel. Az operatív kontrolling ezek alapján készíti el a különböző részletezettségű részekből felépülő éves operatív tervet. A részletes tervezés eszközei, módszerei eltérnek attól függően, hogy az operatív kontrolling a szervezeti működés melyik területére fókuszál.

A terv- és tényadatok összevetését operatív szinten is el kell végezni. Vizsgálni kell az esetleges **eltérések okait**, szükség esetén be kell avatkozni és meg kell keresni a felelősöket. A gyakori ellenőrzés gyors és hatékony beavatkozásra ad lehetőséget. Azonban ügyelni kell arra, hogy bizonyos környezeti változások jelentőségének megállapításához időre van szükség.