

Funkcionális értéklánctervezés egy kereskedelmi vállalat példáján keresztül

A cikkben ismertetett költség-racionalizálási módszer alapvetően értéklánc-elemzésre épül. Egy kereskedelmi vállalat beszerzési, készletezési, értékesítési folyamatához kapcsolódó ún. cost driverek azonosításával, illetve a kompetenciamátrixok értékelésével válik elemezhetővé, modellezhetővé az áruforgalmi folyamat. Az egyes munkakörökhöz tartozó fajlagos munkaerőkapacitás-lekötés az FTE (Full Time Equivalent) arányszámokkal kerül értékelésre.

Kulcsszavak:
értéklánc,
kereskedelem,
FTE-arányszámok

A funkcionális értéklánctervezés alap gondolata: a tevékenység-központú gazdálkodás fokozottabb érvényesítése. Annál a cégnél, ahol ezt a módszert alkalmazzák, ott elsősorban a magasabb hozzáadott értékű tevékenységek (funkciók) jelentik a tervezés, a gazdálkodás, valamint az érdekeltség alapját. A hagyományos erőforrás-, kompetenciaalapú szervezeti átvilágításokban gyakran rejtve marad a vállalati tevékenységek költségviselő, értékteremtő képességeinek számbavétele, racionalizálása. A következőkben egy olyan módszer főbb lépéseit ismertetem, amelyben az előbbi hiányosságok jobban kiküszöbölhetőek, illetve az értéklánc-elemzéssel a legérzékenyebb költségviselő szervezetek, folyamatok is hatékonyabban felfedhetők. Mindezek alapján a vállalati értéklánc tervezésekor a következő lépések megtétele szükséges:

1. A funkciók meghatározása;
2. A kompetenciák tisztázása;
3. A funkciók és a szervezetek összekapcsolása;
4. A funkciók és funkcióhordozók egymáshoz illesztése;
5. Tevékenységköltségek számbavétele;
6. A funkciók és funkcióköltségek normázása.

A FUNKCIÓK MEGHATÁROZÁSA

Az első lépés a tevékenységek rendszerezése. A feladatok számbavételét és kapcsolataik feltárását funkcióelemzéssel valósíthatjuk meg. Első lépésben fontos megkülönböztetni azokat a feladatokat, amelyek az alaptevékenység végzését szolgálják, illetve azokat, amelyek ún. támogató tevékenységek. Előbbiekbe tartoznak például az áruforgalmi tevékenység főbb elemei, így a beszerzés, készletezés, értékesítés. A támogató tevékenységek közé soroljuk azokat a kevésbé szakmaspecifikus tevékenységeket, amelyek alapvetően support, back office jellegű szolgáltatásokat jelentenek, így például az informatika, a pénzügy, a számlázás.

A KOMPETENCIÁK TISZTÁZÁSA

A kompetenciaviszonyok feltérképezése a működőképesség szempontjából, valamint az egyes szervezeti egységek eltérő munkamegosztásából adódóan is elkerülhetetlen. Így a realizáláshoz szükséges természetes

Kompetenciamátrix – példa

Folyamat	Szervezet			
	munkatárs 1.	munkatárs 2.	vezető 1.	vezető 2.
Beszerezés				
Ajánlatok vizsgálata	javasol		ellenőriz	
Szerződészkötés			végrehajt	ellenőriz
Megrendelés	közreműködik	végrehajt	ellenőriz	
Banki utalás	dönt		ellenőriz	
Készletezés				
Beszállítás	javasol	dönt	ellenőriz	
Készletszint			végrehajt	ellenőriz
Kiszállítás	közreműködik	végrehajt	ellenőriz	
Értékesítés				
Ajánlatok elküldése	javasol	közreműködik	ellenőriz	
Szerződészkötés	közreműködik	végrehajt	dönt	ellenőriz
Vevőfizetés		ellenőriz		

Forrás: saját szerkesztés

ráfordításszükséglet és az ebből származtatható költség-igény a kompetenciák által is meghatározottnak tekinthető. A legáltalánosabb kompetenciameghatározások az alábbiak:

- dönt (D);
- javasol (J);
- közreműködik (K);
- végrehajt (V);
- ellenőriz (E).

A működtetés, valamint a költségtervezés és -gazdálkodás szempontjából a kompetenciák eltérő megítélése szükséges attól függően, hogy milyen vezetői szinthez tartoznak, és milyen mértékű kötelezettségvállalással járnak. Egy kereskedelmi vállalat esetében például a beszerzéshez kapcsolódóan rendkívül nagy üzleti és pénzügyi kockázatot jelent a kompetenciamátrix helytelen megállapítása, a kontrollfolyamatok hiánya vagy hiányosságai.

A FUNKCIÓK ÉS A SZERVEZETEK ÖSSZEKAPCSOLÁSA

A társaság értékláncsémáját alapul véve megtervezzük a funkció- és szervezeti egység-mátrix konkrét táblázatait. Fontos, hogy a táblázat teljes körűen tartalmazza a társaság szervezeti egységeit osztályszinttel bezárólag. A funkció- és szervezeti egység-illesztést valamennyi tevékenységre (főfunkcióra) el kell végezni.

A funkció- és a szervezeti mátrix tartalommal való kitöltésekor kiemelt figyelmet kell fordítani a jelen-

több erőforrás-felhasználást igénylő feladatokra és kompetenciákra. A táblázatok kitöltésében a társaság szakembereinek közreműködése szükséges, ugyanakkor a kompetenciamátrix összehangolása vezetői szinten kell, hogy történjen. A kitöltésnél és jóváhagyásnál célszerű felhasználni a funkcióelemzés eredményeit és tapasztalatait, valamint a társaság Szervezeti és Működési Szabályzatát és a kompetenciaviszonyokat leíró dokumentumokat.

Ahhoz, hogy a mátrix tartalommal való megtöltése a gazdálkodás valós folyamataihoz illeszkedjen, előzetesen az alábbi kérdéseket célszerű megvizsgálni.

A tevékenység részletezettsége

A tevékenységek részfolyamatokra bontását célszerű fő-, mellék- és részfunkciók mélységig megtenni. Ez szükséges ahhoz, hogy az egyes szervezeti egységek között a feladatmegosztás, valamint a szükséges erőforrás- és költségigény meghatározható legyen. Erre példa lehet például a beszerzés – élelmiszer-árucsoport – italok alábontáshoz hasonló csoportosítások elvégzése. A cél elérése érdekében meg kell találni a tevékenység részletezettség megfelelő szintjét. A megfelelő funkciószintnek ugyanis alkalmasnak kell lennie például:

- a tevékenységek tervezésére;
- a tevékenység ellátásához szükséges erőforrások számbavételére;
- az indokolható költségek tervezésére;
- a teljesítmények és költségek egymáshoz rendelésére és figyelésére;

Átlagos megrendelés élők munkai igénye (FTE)

Folyamat	Szervezet			
	munkatárs 1.	munkatárs 2.	vezető 1.	vezető 2.
Beszerezés				
Ajánlatok vizsgálata	0,02		0,05	
Szerződéskötés			0,01	0,05
Megrendelés	0,03	0,01	0,05	
Banki utalás	0,01		0,05	
Készletezés				
Beszállítás	0,02	0,05	0,05	
Készletszint		0,01	0,01	0,05
Kiszállítás	0,03	0,04	0,05	
Értékesítés				
Ajánlatok elküldése	0,02	0,03	0,05	
Szerződéskötés	0,03	0,01	0,05	0,05
Vevőfizetés		0,05		

Forrás: saját szerkesztés

- a számviteli törvény előírásainak betartására;
- a költséghelyi és költségnem szerinti bontás illesztésére;
- a költséggazdálkodás megalapozására, ezen belül a normázásra, és az elemzés lehetőségeinek megteremtésére;
- a vezetői információs rendszer alapadatainak meghatározására.

Az 1. tábla az áruforgalmi folyamatokhoz tartozó „kompetenciaportfólió” egy lehetséges felosztását mutatja be.

A funkciók fontosság szerinti kategorizálása

A tevékenységek áttekintése során természetesen felmerül a fontossági szempontok érvényesítésének lehetősége. Ennek oka egyrészt a tevékenységek jelentős számában, másrészt az egyes funkciók közötti tényleges preferenciakülönbségekben fogalmazható meg. Lehetőség van például a tevékenységek kategorizálására, erre példa a tevékenységek alábbi szempontok szerinti minősítése:

- fontosság;
- éves szintű gyakoriság;
- erőforrás-, illetve költségigény;
- normázhatóság stb.

A kategorizálás célja, hogy a több szempontú minősítő rendszer segítségével különböző tevékenységcsoportok alakuljanak ki. Előnye, hogy különbséget lehet tenni az egyes tevékenységek jelentőségét illetően.

A kompetenciák szerinti erőforrások és költségek meghatározása funkcióként

A tevékenységek számbavétele és a fent említett példa szerinti kompetenciák hozzárendelése után több módszer is alkalmazható, pl.:

- A legegyszerűbb megoldás, hogy valamennyi funkció és kompetencia áttekintése után általánosan használható arányszámok kerülnek kialakításra, amelyeket ezután minden funkcióra egyformán kell értelmezni. Például gyakorlati tapasztalatok alapján ún. FTE (Full Time Equivalent) arányszámok illesztése lehetséges, ez alapján képet kaphatunk arról, hogy egyes műveletek milyen mértékű teljes munkaidőre számolt fajlagos munkaerőkapacitás-lekötést igényelnek. A 2. táblában, egy egyszerűsített példában egy kereskedelmi vállalat tipikus megrendelési folyamatához kapcsolódó áruforgalmi költségeit számszerűsíttem, illetve mutatom ki további elemezhetőség céljából.
- Differenciáltabb megközelítésre ad módot a csoportképzés. Ennek során a kompetenciák erőforrás- és költségfelhasználását becsülve néhány funkciócsoport alakítható ki. Ezekben az egyes kompetenciák arányszámai eltérő értékekkel jellemezhetők. Ez a megoldás pontosabb felosztást tesz lehetővé.
- Megoldást jelenthet továbbá a tevékenységek egyedi áttekintése és az arányszámok konkrét funkciókhoz illesztése. Ennek során az arányszámok megállapítása jelentős munkabefektetést igényel, amely a pontosság növelésében nem feltétlenül térül meg.

A FUNKCIÓK ÉS A FUNKCIÓHORDOZÓK EGYMÁSHOZ ILLESZTÉSE

A funkcionális költséggazdálkodás során a tevékenységköltségeket csakis a realizáláshoz szükséges feltételek számbavételét követően van mód megállapítani. A tevékenységköltségek ugyanis közvetlenül nem adhatók meg. A megoldást a funkciók és funkcióhordozók egymáshoz rendelése jelenti.

Funkcióhordozóknak nevezzük a feladat realizálásához szükséges feltételeket, amelyek például egy kereskedelmi vállalatnál célszerűek lehetnek, így például:

- gépi erőforrás (személygépkocsi, tehergépkocsi km-igénye stb.) – általában naturáliában történik a számbavétel;
- vegyes erőforrások (anyagilag jellegű források, postai szolgáltatás, telefon-, faxigény, kiküldetés, hirdetés, reklám, alvállalkozói teljesítések, étkezési hozzájárulás, oktatás, továbbképzés, szakkönyvek stb.) – általában értékbeni számbavétel jellemző;
- humán erőforrások (vezetők, beszerzésirányítók, főmunkatársak, munkatárs kategóriák, ügyviteli munkatársak, fizikai állomány stb.) – általában naturáliában történik a számbavétel.

A funkcióhordozók számbavétele közvetett módon teszi lehetővé a költségek meghatározását és a költségnem szerinti bontás megvalósítását. A csoportosítást az erőforrások eltérő jellegén túl azok mozgásterét is befolyásolja. A gépi erőforrások az egység szintjén ugyanis többnyire merev korláttal rendelkeznek, és általában nehezen bővíthetők. Nem úgy az egyéb erőforrások, amelyek igazából a pénzügyi lehetőségek függvényében a kínálati piacon bármikor beszerezhetők. Egy kereskedelmi vállalatnál, amely jellemzően élőmunka-igényes, értéklánc-optimalizálással a humán erőforrás felhasználásában jelentős hatékonyságjavulás érhető el. Az erőforrásigény tevékenység egységre kerül megállapításra, így valójában az egységnyi feladat ellátásához szükséges naturáliák kerülnek konkretizálásra. Az éves szintű értékek kialakítására – a tevékenység jellemzőjétől függően – általában az alábbi két mutató kínálkozik:

- a tevékenység egységre jutó norma és az éves feladathányad-mutató;
- gyakoriság.

A vizsgálat során célszerű szervezeti egység-mélységig elvégezni

- a tevékenységek számbavételét;
- a feladatokhoz szükséges erőforrások meghatározását;
- az éves szintű költségigény megadását.

A funkció–funkcióhordozó mátrix kitöltésekor a normázási nehézségek és a tevékenységek jelentős száma általában gondot jelent. A megoldásra szóba jöhető megoldások közül néhány:

- *A tevékenység ellátásához szükséges erőforrások becslése:* ekkor a funkció teljesítéséhez felhasznált humán, gépi és egyéb erőforrások csoportra jellemző 3 mutatószámot kell megadni, amelyek szakmai becsléssel állapíthatók meg.
- *A tevékenység ellátásához szükséges erőforrások összevont becslése:* ekkor a tevékenységet a szakértői csoport egyetlen értékadattal jellemzi. E megoldás akkor javasolt, ha az előző időszakok adatai megfelelően orientáltak, vagy ha a szakértői csoport becslése elfogadható. A megoldás előnye, hogy valamennyi tevékenység normázásra kerül. Amikor a rendszer beüzemelésre kerül, akkor van mód a becsült adatok további pontosítására.
- *A szervezeti egységhez tartozó tevékenységek erőforrásbecslése:* ekkor szervezeti egységenként kerülnek áttekintésre az ellátásra váró funkciók. E megoldás előnye, hogy a tevékenységeket mindjárt a szervezeti egységhez, illetve költség-helyhez rendezetten van mód figyelembe venni. Ilyenkor az egyes tevékenységek egymáshoz viszonyított erőforrásigénye is fokozottan előtérbe kerül. Ezek az adottságok a becslést megkönnyítik. A becsült értékek korrekciója ekkor is a beüzemelés után lehetséges.
- *Arányosítással megállapított erőforrásbecslés:* ekkor az egyes tevékenységek közötti erőforrás-felhasználás-arányok feltárása folyik. E módszert ott lehet sikeresen felhasználni, ahol az anyagjellegű felhasználás nem foglal el jelentős szerepet (pl. kereskedelmi és irányítási terület).

TEVÉKENYSÉGGÖLTSÉGEK SZÁMBAVÉTELE

Miután a funkció–funkcióhordozó mátrix kitöltésre került a kitermelt tételek humán és gépi erőforrások szükséglete naturáliákban, az egyéb erőforrások adatai értékben ismertek. A tevékenységköltségek meghatározásához ekkor már csak a humán és gépi erőforrások értékadatai hiányoznak. A feladat tehát: a feltüntetett naturáliák és a fajlagos költségek egymáshoz illesztése. Ezt követően már csak az éves felhasználás értékeit kell meghatározni. Az áruforgalomhoz tartozó fajlagos – egy átlagos megrendeléshez tartozó élőmunkaköltségek FTE-alapú kimutatását a 3. tábla tartalmazza.

A legjellemzőbb eszköztípusú költség e példában a gépjárművek igénybevételéhez kapcsolódik. Az egy

Egy átlagos megrendelés személyköltség-kihátása (ezer forintban)

Folyamat	Szervezet			
	munkatárs 1.	munkatárs 2.	vezető 1.	vezető 2.
Beszerezés				
Ajánlatok vizsgálata	60		250	
Szerződés-kötés			50	300
Megrendelés	90	30	250	
Banki utalás	30		250	
Készletezés				
Beszállítás	60	150	250	
Készletszint		30	50	300
Kiszállítás	90	120	250	
Értékesítés				
Ajánlatok elküldése	60	90	250	
Szerződés-kötés	90	30	250	300
Vevőfizetés		150		
Átlagos megrendelés eszközkötése – példa				
Gépkocsikapacitás	Áru/tonna/km	Fajlagos költség	Költség (ezer Ft)	
Beszerezés	100	8	800	
Készletezés	50	10	500	
Értékesítés	200	12	2400	
Adminisztratív költségfelosztás FTE-alapon				
	FTE	FTE-megoszlás	Éves költség	
Beszerezés (FTE)	0,28	32%	1591	
Készletezés (FTE)	0,31	35%	1761	
Értékesítés (FTE)	0,29	33%	1648	
Összesen	0,88	100%	5000	
Éves megrendelésszám		25		
Egy megrendelésre jutó adminisztratív költség (ezer Ft)	200			

Forrás: saját szerkesztés

megrendelésre jutó éves szintű adminisztratív költségből számolt, FTE-alapon felosztott ún. overhead típusú költség áruforgalmi folyamatunként kerül kimutatásra.

A FUNKCIÓK ÉS FUNKCIÓKÖLTSÉGEK NORMÁZÁSA ÉS ÖSSZESÍTÉSE

A funkcionális költséggazdálkodás megvalósításánál az eddigiekben részletezettek szerint a tevékenységek normázása során a kiemelt feladatokra helyeződött a hangsúly. Ugyanakkor a rendszert alkalmassá kell tenni a szervezeti egységek szintjén megvalósítható tervezésre is. Így minden szervezeti egységre meg kell adni a gazdálkodáshoz szükséges jellemzőket, mint pl.:

- a funkciók megnevezése;
- a funkcióteljesítés mennyiségi és minőségi adatai;
- a realizáláshoz felhasználható erőforrások normái, illetve ebből adódóan
- a teljesítésre fordítható költségek összege.

Ekkor az előzőekben részletezett funkció–szervezeti mátrix, valamint a funkció–funkcióhordozó mátrix értékekkel kiegészített összesítő táblázatai használhatóak (4. tábla).

A cikkben levezetett egyszerűsített példán keresztül nyomon követhettük, hogyan lehet egy kereskedelmi vállalatnál az áruforgalomhoz kapcsolódó ún. inkrementális költségeket kimutatni. Mindezek alapján az értéklánchoz tartozó alaptévékenység folyamata model-

Átlagos megrendelés költségkihatása (ezer forintban)

	Élőmunka	Gépkocsi	Adminisztratív	Összesen
Beszerezés	1310	800	64	2174
Készletezés	1300	500	70	1870
Értékesítés	1220	2400	66	3686
Összesen	3830	3700	200	7730

Forrás: saját szerkesztés

lezhetővé válik, így további érzékenységelemzéssel kimutathatjuk, hogy például a döntés-előkészítéshez kapcsolódó átszervezésnek milyen költségkihatása lehet. Amennyiben átszervezéssel a munkatárs 1. munkája kiváltható lenne, ez az egy megrendeléshez kapcsolódó élőmunkaköltséget 480 ezer forinttal, az áruforgalmi költségeket közel 6%-kal csökkentené.

HIVATKOZÁSOK

Black, A., Wright, P., Bachman, J. E., Davies, J. (1999), Az érték-központú vállalatirányítás, Budapest: KJK

Grant, R. M. (1998), Contemporary Strategy Analysis, 3/e. New York: John Wiley & Sons

Gschwandtner, G. (2007), The Essential Sales Management Handbook, New York: McGraw-Hill

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008), Exploring corporate strategy, 8/e., Harlow: FT Prentice Hall

Mercer, D. (1998). Marketing strategy: the challenge of external environment, Milton Keynes: The Open University Press

Kozák Tamás, MBA

USING THE VALUE CHAIN TO ANALYZE COSTS

In recent years, the optimization of activities throughout the value chain has become a major source of cost reductions has become crucial. Value chain disaggregation of firm's activities is the precondition of identification of cost drivers. The main elements of process are:

- 1 – Disaggregation of firm into activities;
- 2 – Relative importance of activities to total cost;
- 3 – Compare costs by activity (benchmark);
- 4 – Identify cost drivers;
- 5 – Identify linkages;
- 6 – Identify opportunities for reducing costs.

Increased competition and pressure to create shareholder value particularly in trade business have resulted in unprecedented pressure for cost reduction.

Tamás Kozák



Fókuszban a diszkontok – Átfogó tanulmány hiteles forrásból

- Mely árucategóriák vonzzák a legtöbb vásárlót a diszkontokba?
- Hol kínálnak árelőnyt a diszkontok, és mely termékek lehetnek akár drágábbak is a csatornában?
- Mit várnak el a diszkont-vásárlók, és hogyan értékelik az egyes láncokat?

A GfK Hungária **Diszkontok 2010–2011** című tanulmánya új megközelítésben mutatja be a Magyarországon aktív diszkontláncok forgalmának sajátosságait. Hiteles forrásból, a **GfK Consumer Tracking** adatai alapján készített elemzések és egyéb adatforrások felhasználásával átfogó képet kaphat a következő témakörökben: üzleti mutatók, választék, árak, vásárlók, versenyhelyzet és imázs.

További tájékoztatás: **Csillag Zoltán** ■ Tel.: +36-1/452-3053
E-mail: zoltan.csillag@gfk.com ■ www.gfk.hu