

Debreceni Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Számviteli és Pénzügyi Intézet

**TELJESÍTMÉNYMUTATÓK ÉS AZOK INTEGRÁCIÓJA A BALANCED
SCORECARD RENDSZERBE A HARRO HÖFLIGER HUNGARY KFT. VÁLLALAT
PÉLDÁJÁN**

**PERFORMANCE INDICATORS AND THEIR INTEGRATION INTO THE
BALANCED SCORECARD SYSTEM A CASE STUDY OF HARRO HÖFLIGER
HUNGARY LTD.**

Vislóczki Anna
közgazdász jelölt vezetés és
szervezés szakon

Konzulens:
Prof. Dr. Fenyves Veronika
egyetemi tanár

Debrecen
2026.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	2
1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	4
1.1 MENEDZSMENT ÉS STRATÉGIA A VÁLLALATIRÁNYÍTÁSBAN.....	4
1.2 KONTROLLINGTERÜLET A VÁLLALATIRÁNYÍTÁSBAN.....	9
1.3 TELJESÍTMÉNYMUTATÓK ÉS BALANCED SCORECARD.....	13
1.4 KONTROLLING A GYÓGYSZERIPARI ÉS ORVOSTECHNOLÓGIAI GÉPGYÁRTÁSBAN.....	20
2. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	21
2.1 A HARRO HÖFLINGER HUNGARY KFT. BEMUTATÁSA, VÍZIÓJA, KÜLDETÉSE, ALAPELVEI.....	21
2.2 ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN	25
3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	27
3.1 A HARRO HÖFLINGER HUNGARY KFT. VÁLLALATI STRATÉGIÁJA.....	27
3.2 TELJESÍTMÉNYMUTATÓK BEMUTATÁSA ÉS ELEMZÉSE.....	28
3.3 TELJESÍTMÉNYMUTATÓK INTEGRÁCIÓJA A BALANCED SCORECARD RENDSZERBE.....	51
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	58
ÖSSZEFOGLALÁS	62
IRODALOMJEGYZÉK.....	64

BEVEZETÉS

A mai világban a vállalatok gyorsan változó környezetben működnek, amelyet folyamatosan alakítanak piaci trendek, szabályozások és technológiai fejlesztések. Ebben a környezetben a kontrollingnak fontos szerepe van, mivel olyan átláthatóságot és döntéstámogatást nyújthat a vezetőknek, amely elengedhetetlen a napi működés stratégiai célokkal való összehangolásához (Bajnai, 2023). A kontrolling már régóta több, mint múltbeli számok összefoglalása, előrejelzéseket és elemzési kereteket is biztosít a vezetők számára, amelyek segítik őket a jövőbeli döntések meghozatalában. A kontrolling napjainkra az egyik legfontosabb vállalati területté vált, mivel egyrészt összehangolja a pénzügyi mutatókat a működési teljesítménnyel, másrészt képes a stratégiát mérhető célokká és mutatókká lefordítani (Kovács, 2019). Enélkül a vezetés vagy elveszne a részletekben, vagy túl magas szinten maradna és nem észlelné azokat a jeleket, amelyek időben változtatást igényelnek. A modern kontrolling eszköztára is jelentősen kibővült az elmúlt években. A hagyományos költségvetés-tervezés mellett ma már olyan keretrendszereket használnak, mint a Balanced Scorecard, amely biztosítja, hogy a vezetőség ne csak a pénzügyi szempontokra, hanem az ügyfél elégedettségre, a belső folyamatokra, a tanulási és fejlesztési dimenziókra is figyelmet fordítson. Ennek nagy jelentősége abban rejlik, hogy a vállalat teljesítményét nem kizárólag rövid távú pénzügyi mutatók alapján értékelik, hanem egy kiegyensúlyozott hosszú távú értékteremtést támogató keretrendszerben. Ezáltal elkerülhető, hogy a vállalat a rövid távú profitmaximalizálás érdekében feláldozza az ügyfélkapcsolatok minőségét, a működési hatékonyságot vagy a munkavállalók fejlesztési lehetőségeit.

A diplomamunkám témaválasztásánál fontos szempont volt, hogy az alapképzésben készített szakdolgozatom eredményeire is tudjak építeni. Szakdolgozatomban a teljesítménymérés és a teljesítményt befolyásoló tényezők vizsgálatát végeztem el a Manz Hungary Kft. vállalatnál, három kulcsterület elemzésén keresztül. Az ott szerzett tapasztalatok és elemzések jó alapot adtak ahhoz, hogy ezt témát magasabb szinten, stratégiai szemszögből folytassam. Ez a háttér lehetőséget ad arra, hogy a diplomamunkámban ne csak az operatív szintű mutatókat mutassam be, hanem azok stratégiai kontextusát és ok-okozati összefüggéseit is megvizsgáljam. A Balanced Scorecard megközelítés rendszerbe szervezi a vállalati célokkal összhangban lévő KPI-okat. Így a diplomamunkám a szakdolgozatom elmélyítésének is tekinthető, mivel

lehetőséget ad a teljesítménymutatók és a vállalati döntéstámogatásban betöltött szerepük közötti kapcsolatok alaposabb feltárására.

A diplomamunkám célja, hogy bemutassam, miként illeszthetők be az operatív KPI-ok egy átfogó Balanced Scorecard rendszerbe és hogyan teremthető kapcsolat a teljesítménymérés és a stratégiai döntéstámogatás között. A Balanced Scorecard a különböző nézőpontok – pénzügyi, vevői, belső folyamatok, valamint tanulás és fejlődés – integrálásával átfogó képet ad a vállalat teljesítményéről. A dolgozat célja a meglévő teljesítménymutatók rendszerezése, azok stratégiai összefüggéseinek feltárása és bemutatása. A diplomamunkám során arra törekszem, hogy megmutassam, hogy az operatív mutatók nemcsak a mindennapi működés mérésére alkalmasak, hanem a vezetői döntéshozatal és a hosszú távú célok támogatásában is kulcsszerepet játszanak.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

1.1 Menedzsment és stratégia a vállalatirányításban

„A XXI. század első évtizedeinek vállalati versenyében nem a tőke, a technológia vagy a természeti erőforrások, hanem a menedzsment lesz a döntő tényező.” (Szűcs, 1999:1)

Ez a gondolat jól kifejezi a modern gazdaság egyik alapvető felismerését, miszerint a vállalatok sikerét egyre kevésbé a tőke, a technológia vagy a természeti erőforrások határozzák meg, hanem sokkal inkább az, hogy a vezetés miként képes ezeket az erőforrásokat hatékonyan összehangolni és irányítani.

A **menedzsment** a vállalat irányító és koordináló mechanizmusa, a vállalat irányítási és döntéshozatali rendszerének központi eleme, amely biztosítja a szervezet céljainak elérését, a környezethez való alkalmazkodást, az erőforrások hatékony felhasználását. A menedzsment fő feladata, hogy a szervezetet eredményessé tegye. A menedzsment fogalma a klasszikus irányításelmélet gyökereiből ered. Fayol a menedzsmentet olyan folyamatként határozta meg, amely öt alapvető funkciót foglal magában: tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás és ellenőrzés. E funkciók a mai napig meghatározzák a menedzsmentről való gondolkodást (Juhász & Kemény, 2007).

1. táblázat: Vezetési funkciók és feladatok

Vezetési funkciók	Vezetési feladatok
(1) Tervezés	A jövő kutatása és a cselekvés részletes programtervének meghatározása.
(2) Szervezés	A vállalat szervezetének kialakítása.
(3) Közvetlen irányítás	A feladatok végrehajtása rendelkezésekkel, utasításokkal.
(4) Koordinálás	A munkák és a kivitelezésükre irányuló erőfeszítések összefogása és összehangolása
(5) Ellenőrzés	A kiadott szabályok és utasítások betartásának felügyelete

Forrás: Juhász & Kemény (2007)

Fayol nézete szerint a vállalat eredményes működésének alapja abban rejlik, hogy a vezető képes legyen világos, könnyen követhető irányítási elveket kidolgozni és ezeket a mindennapi gyakorlatban is hatékonyan érvényesíteni (Juhász & Kemény, 2007).

A **tervezés** alatt valósul meg a stratégiaalkotás és az erőforrások kijelölése. A menedzsment egyik fő feladata a vállalati célok kijelölése, mint stratégiai, mint operatív szinten. Fontos, hogy ezek a célok összhangban legyenek a környezeti kihívásokkal és a vállalat belső erőforrásaival. A környezeti feltárás (pl. PESTLE-elemzés) szisztematikusan feltérképezi a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, jogi és környezeti hatásokat, ezáltal támogatva a célok és intézkedések külső illeszkedését. Ez nem csupán egy elemzési rutin, így a menedzsment időben felismerheti a lehetőségeket és a veszélyeket, illetve alkalmazkodási mechanizmusokat (pl. forgatókönyv-alapú tervezés) rendelhet hozzájuk (Kovács, 2023). Azok a szervezetek, amelyek rendszeresen végeznek strukturált környezeti feltárást és forgatókönyv-tervezést, gyorsabban és megalapozottabban hangolják össze a rövid távú operatív intézkedéseket a hosszú távú stratégiai irányokkal. A célkitűzéseket döntésekké alakítja oly módon, hogy a belső képességekre (erőforrások, folyamatok, kompetenciák) épít. Egy stratégia akkor működik, ha illeszkedik mind a környezethez, mind a vállalat valós végrehajtási képességeihez, ennek hiánya a stratégiák kudarcának tipikus oka (Henry, 2021; Lynch, 2021). A **stratégiai tervezés** előremutató terv, a szervezet átfogó céljait határozza meg. Folyamata annak eldöntésére, hogy a szervezet mit fog véghez vinni az elkövetkezendő hosszabb időszakban és az ehhez szükséges erőforrások megbecsülje. Keretet ad az operatív tervek számára, amelynek kialakításáért a felső vezetés a felelős. A sikeres stratégia tervezéséhez elengedhetetlen az erős tervezési és felügyeleti struktúra kiépítése és a tervezési folyamat során érdemes figyelembe kell venni az alsóbb szintű munkatársak véleményét (Poór, 2016).

A **szervezési funkciónak** a feladata a szervezeti struktúra kialakítása, a felelőségek és hatáskörök meghatározása. A stratégiai irányításhoz szorosan kapcsolódik az erőforrás-allokáció, amely során a menedzsment a pénzügyi, humán és technológiai erőforrásokat a vállalati prioritásoknak megfelelően osztja el. A hatékony koordináció biztosítja, hogy a különböző részlegek tevékenységei összhangban legyenek egymással és hogy a szervezet egésze a kitűzött stratégiai célok felé haladjon (Chikán, 2020). A vállalat működésében a menedzsment feladata, hogy a különböző funkcionális területek – mint a pénzügy, logisztika,

humán erőforrás és termelés – tevékenységét egységes irányba terelje. Biztosítja, hogy ezek a részlegek ne elszigetelten, hanem összehangoltan működjenek, elkerülve a párhuzamosságokat, az információvesztést és az erőforrás-pazarlást. Menedzsmenttevékenység hiányában a vállalat nem integrált szervezetként, hanem egymástól független alrendszerek laza halmazaként működne (Chikán, 2020). A menedzsment felel azért, hogy a vállalat képes legyen alkalmazkodni a gazdasági, technológiai, jogi és társadalmi környezet változásaihoz, ezért tevékenysége folyamatosan változik és fejlődik.

A **közvetlen irányítás** a mindennapi operatív tevékenységek felügyeletét és irányítását jelenti, fontos, hogy a kijelölt feladatok a szervezeti célokkal összhangban valósuljanak meg. Ez magában foglalja a világos elvárások és teljesítmény elvárások kommunikálását, a csapat motiválását, visszajelzésekkel való támogatását és a feladatokhoz illeszkedő felelősségi körök tisztázását. A vezető napi feladata magában foglal rövid megbeszéléseket, KPI-ok és határidők nyomon követését az eltérésekre való időben történő reagálás és a kockázatok gyors azonosítása érdekében (Poór, 2016). Ehhez viszont elengedhetetlen, hogy az információáramlás két irányú legyen és a napi operatív lépések egyértelműen hozzájárulnak a stratégiai és operatív célok eléréséhez.

A **koordinálás** feladata a szervezet különböző egységei és tevékenységei közötti összhang megteremtése. A vezető biztosítja, hogy a vállalat különböző részlegei együttműködve, egymást támogatva dolgozzanak, elkerülve az erőforrások pazarlását és az ellentmondásos tevékenységeket. Egy vállalat hosszú távú fennmaradását és növekedését nagyban befolyásolja, hogy a vezetése mennyire képes tudatosan és tervezetten működni. A jó vezetés nem korlátozódik a napi működési problémák, például a költségtervezés kezelésére, hanem képes átfogóan irányítani a vállalat működését, felismerni a stratégiai kihívásokat és olyan keretrendszereket kidolgozni, amelyek biztosítják a szervezet versenyelőnyét (Ónodi & Répáczki, 2022). A vállalatok versenyképessége három dimenzió mentén értelmezhető: működőképesség, változásoképesség és pénzügyi teljesítmény (Demeter et al., 2011). A menedzsment szerepe olyan szervezeti képességek és működési mechanizmusok fejlesztésében rejlik, amelyek mindhárom dimenzióban fenntartható módon javítják a vállalat helyzetét. A vezetés nemcsak a felmerülő helyzetekre reagál, hanem előre látja a vállalat jövőbeli irányát is,

mint például milyen piaci változások várhatók, milyen belső képességeket kell fejleszteni és hogyan lehet versenyelőnyt szerezni vagy fenntartani (Rachmad, 2024).

Az **ellenőrzés** a vezetési funkciók záró eleme, amelynek célja a megvalósított tevékenységek és eredmények összevetése a tervezett célokkal. Az eltérések feltárása, elemzése és értékelése alapján a vezetés korrekciós intézkedéseket hozhat, ezzel biztosítva a szervezet folyamatos fejlődését, a stratégiai célok elérését és a stabilitást (Chikán, 2020).

A **motiváció** elengedhetetlen a vezetési funkciók mellett, hiszen biztosítja, hogy a munkavállalók elkötelezett, felelősségteljes és hatékony módon vegyenek részt a célok elérésében (Chikán, 2020). Menedzsment kontroll folyamata során a menedzserek a szervezet tagjait befolyásolják a szervezeti stratégia végrehajtása érdekében. Központi célja olyan tevékenységek végrehajtása (egyéni érdekekből kiindulva), amelyek arra ösztönzik az embereket, hogy saját érdekeiket legjobban megfeleltessék a szervezet érdekeivel. Ezt célegyezősség elvének is nevezzük (Bajnai, 2023).

„Fayol szerint a sikeres vállalati működés titka az, hogy a vezetőnek képesnek kell lennie egyszerűen alkalmazható vezetési elveket meghatározni és a gyakorlatban alkalmazni.” (Juhász & Kemény, 2007:26)

„Fayol által kidolgozott 14 vezetési elv a következő:

- munkamegosztás,
- tekintély-felelősség,
- fegyelem,
- az egyszemélyi vezetés,
- az irányítás egysége,
- a részérdek alárendelése
- az általános érdeknek,
- a dolgozók bérezése,
- a centralizáció,
- a hierarchia,
- a rend,

- a méltányosság,
- a munkaerő-állomány stabilitása,
- a kezdeményezés és
- a dolgozók egysége” (Juhász & Kemény, 2007:27)

Fayol 14 vezetési elve keretet ad a döntéshozatalhoz és a szervezet működtetéséhez. A vezetőnek minden helyzetben mérlegelnie kell, hogy mely elvek alkalmazhatók az adott körülmények között és milyen mértékben. Egy jó vezető képes kombinálni a határozottságot, a következetességet és a felelősségvállalást döntéseiben, ezáltal kialakítva saját tapasztalatokon alapuló egyéni vezetési stílusát, amely a szervezet kultúrájára is hatással van.

A **vállalatvezetés és a pénzügyi kontrolling** közötti hatékony együttműködés a modern menedzsment egyik legfontosabb feltétele. A kontrolling akkor tudja támogatni a vezetést, ha megbízható, időszerű és releváns információkat szolgáltat, amelyek a döntéshozatal alapját képezik. A vezetés és a kontroller kapcsolatát kölcsönös bizalomra, pontos feladatmeghatározásra és rendszeres kommunikációra kell építeni. A kontrollernek nem csupán adatközlő, hanem elemző és tanácsadói szerepet is be kell töltenie, ugyanakkor a felső vezetésnek is megfelelő pénzügyi-gazdasági ismeretekkel kell rendelkeznie ahhoz, hogy értelmezni tudja a kontrolling által nyújtott információkat. A szervezeti hierarchiában a kontrollingnak integrált, a döntéshozatalhoz közvetlenül kapcsolódó pozíciót kell elfoglalnia, ellenkező esetben szerepe formálissá válik és az információk nem hasznosulnak. A vezetés és a kontroller közötti együttműködés hiánya információs torzulásokhoz, bizalomvesztéshez és hibás döntésekhez vezethet, míg a jól beágyazott kontrollingrendszer a stratégiai irányítás nélkülözhetetlen támogatója (Sinkovics, 2019).

A vállalatirányítás hatékonysága azonban nem csupán a vezetési funkciók megvalósításán múlik, hanem azon is, hogy a döntésekhez milyen minőségű információk és elemzések állnak rendelkezésre. Ebben a folyamatban kap kulcsszerepet a **kontrolling**, amely a menedzsment egyik legfontosabb támogató alrendszereként biztosítja a tervezés, az ellenőrzés és a döntéshozatal információs háttérét (Ilyés, 2023).

1.2 Kontrollingterület a vállalatirányításban

A kontrolling mint vállalatirányítási terület a 20. század elejétől bontakozott ki, gyökerei két nagy iskolához köthetők. Az amerikai irányzat a menedzsment-számvitelből nőtt ki, erős pénzügyi és teljesítménymérési fókusszal, a költségek és bevételek terv–tény eltéréseinek szisztematikus nyomon követésére épült, erősen támaszkodva a menedzsment-számvitel eszköztárára. A német iskola ezzel szemben a vállalat egészének irányítását támogató, integrált információs- és koordinációs funkcióként ragadta meg a kontrollingot, nemcsak mér, hanem a célok, tervek, folyamatok és visszacsatolások összerendezésével aktívan hozzájárul a vezetéshez (Francsovcics, 2005). A kontrolling magyarországi elterjedését és vállalati szerepét hazai kutatók vizsgálták. Meghatározó volt Horváth Péter, Dobák Miklós és Radó István közreműködésével 1990-ben megjelent könyve, amely tudományosan megalapozta a hazai kontrollingot. Vezetési alrendszerként írják le, amely stratégiai és operatív szinten koordinálja a tervezés, ellenőrzés és információellátás folyamatait, rendszerkialakító és összehangoló módon (Blahó et al., 2021). Eszköztára a vezetésorientált számvitelre, a tervezési és beszámolási rendszerekre, valamint a felelősségi elvű költség- és teljesítményszámításra épül (Zéman, 2016). A mai értelemben vett, vezetést támogató kontrolling a két világháború közötti Egyesült Államokban, a divizionális vállalati struktúrák térnyerésével formálódott ki. Magyarországon a piacgazdaság kialakulásával, az önállóvá váló cégek tervezési igényeire reagálva terjedt el, kezdetben főként operatív eszköztárként. Az 1990-es évek elején először a profitorientált vállalatok vezették be, majd a '90-es évek közepétől megjelent az intézményi szférában is (Zéman & Tóth, 2018).

A **kontrolling** egy információs és koordinációs alrendszer, amely támogatja a vállalatirányítást. Összehangolja a tervezést, az ellenőrzést és az információellátást, hogy így minden terület ugyanazokhoz a célokhoz igazodjon (Sinkovics, 2019). Költség- és teljesítményelemzéssel megmutatja, mi termel értéket és mi nem. Likviditási és pénzügyi tervezéssel csökkenti a finanszírozási és működési kockázatokat. Támogatja a stratégia megvalósítását mutatószámrendszerekkel (pl. Balanced Scorecard) és hidat képez a hosszú távú célok és a napi feladatok között (Kovács & Bács, 2024).

2. táblázat: A kontrolling időbeli dimenziói

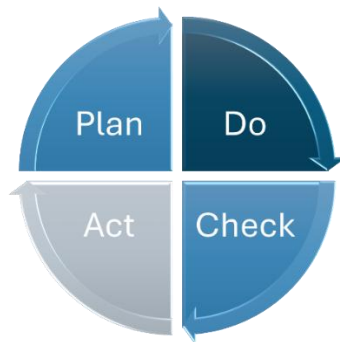
Időbeli dimenzió	Stratégiai kontrolling	Operatív kontrolling
Tervezési idő	hosszú távú terv	közép és rövid távú terv
Fókusz/hangsúly	vállalkozás és környezetének összekapcsolása	vállalkozási folyamatok gazdaságossága
Célja	piaci részesedés, növekedés, tőkemegtérülés	gazdaságosság, likviditás, jövedelmezőség

Forrás: Saját szerkesztés Zéman & Tóth (2018) alapján

A tervezés kényszeríti a menedzsereket, hogy előre gondolkodjanak a tervezési felelősségük iránt. Keretet biztosít a jövőbeli teljesítmények megítéléséhez és segít a menedzserek törekvéseik koordinálásában. A tervnek mindig elérhetőnek kell lennie, hogy későbbiekben a sikerélmény ösztönzőleg hasson a vállalat egészére.

Rendszerelméleti felépítését tekintve két fő alrendszerre osztható: operatív és stratégiai kontrollingra, valamint az egyes belső operatív részfolyamatokhoz igazított kontrolling alrendszerekre (Zéman & Tóth, 2018). Az operatív kontrolling a rövid távú profit- és likviditási célok elérését támogatja (éves és gördülő tervezés, költségvetés-előrejelzés, terv-tény eltéréselemzés, fedezetszámítás, készlet- és forgótőke-ellenőrzés), míg a stratégiai kontrolling a hosszú távú értékteremtést és versenyképességet biztosítja (a stratégia célfákra bontása, Balanced Scorecard és KPI rendszer, portfólió- és befektetésértékelés NPV/IRR-rel, forgatókönyv- és kockázatkezelés). A stratégiai tervezés keret ad operatív tervek számára. A gazdálkodó szervezeteknek úgy kell kialakítaniuk szervezeti-működési egységüket, stratégiájukat, hogy azok összhangban legyenek a környezeti változásokkal (Körmendi & Tóth, 2003). A tervezett célok és teljesítmények általában jobb alapot biztosítanak a tényleges eredmények megítéléséhez, mint a múltbeli teljesítményekhez.

A **kontrolling célja** a stratégia és a napi működés összehangolása a tervezés-megvalósítás-ellenőrzés-cselekvés hálón keresztül. Nem pusztán számviteli vagy jelentéstételi feladat, hanem döntéstámogatás, ami célokat és KPI-kat fogalmaz meg, a tervezési és jelentéstételi folyamatot szervezi, elemzi az eltérések okait és javaslatot tesz a szükséges beavatkozásokra. A kontrolling célját és helyét a vállalatirányításban legjobban a **PDCA- ciklussal** lehet jellemezni.



1. ábra: **PDCA-ciklus**

Forrás: Saját szerkesztés

A PDCA (Plan–Do–Check–Act) egy folyamatos fejlesztési (CPI) modell, amelyben a szervezet először megtervezi a változtatást, majd kipróbálja, ezt követően felülvizsgálja és elemzi az eredményeket, végül a tanulságok alapján intézkedik. Lépései: Plan – lehetőség azonosítása és változtatás megtervezése, Do – a változtatás tesztelése, Check – az eredmények értékelése és tanulságok levonása, Act – siker esetén a változtatás szélesebb körű bevezetése, ellenkező esetben új tervvel a ciklus megismétlése. A modellt a Shewhart-ciklus vagy Deming-ciklus néven is említik: Walter A. Shewhart 1939-es művében írta le először, hangsúlyozva, hogy a menedzsment gyakorlatainak folyamatos értékelése és a megalapozatlan ötletek elvetése kulcs a sikeres vállalati fejlődéshez (Johnson, 2016). Ezeknek a lépéseknek egy önmagukba visszatérő folyamatnak kell lenniük, hogy fenntartsák az állandó fejlődést. A cél mindvégig a minőség és a teljesítmény javításán van. Alkalmazásával eltávolíthatók azok az akadályok, amelyek gátolják a szükséges tanulási ciklusok végbemenetelét a folyamatfejlesztés során, vagyis elősegíthető, hogy az emberek és a folyamatok párhuzamosan fejlődjenek (Gurabi & Mátrai, 2016). Folyamatosan figyeli a kitűzött célok teljesülését, észleli az eltéréseket, majd reagáltatja a szervezetet. Eltérés adódhat a folyamatos javulásból éppúgy, mint külső-belső környezeti hatásokból, ezért szükség van gyors elemzésre és vezetői beavatkozásra. A működés alapritmusát a PDCA-ciklus adja: Tervezz – Csináld – Ellenőrizz – Cselekedj, ennek ismétlése biztosítja a minőség és a teljesítmény folyamatos emelését. A vezető minden vezetési fázisban (tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás, ellenőrzés) olyan megbízható információkra támaszkodik, amelyek megalapozzák döntéseit és lehetővé teszik hatásuk nyomon követését célzott elemzésekkel és mutatókkal. A kontrollernek a vezetést kell támogatnia oly módon, hogy előkészítse a döntéseket időarányos terv-tény, bázis-tény összehasonlításokkal és eltérésvizsgálatokkal. Minden mutatószám és elemzési módszer használható átfogóan, a

vállalat egészére vonatkozó információkkal, de egységszinten is értelmezhető a döntések értékelésére és ellenőrzésére vagy bizonyos várható trendek rögzítésére, előrejelzésére. A szervezet egészét érintő döntések eredményei végül a pénzügyi számvitel keretében összeállított beszámolók megfelelő soraiban jelennek meg (Laáb, 2017).

A kontrollingszervezet felállításának folyamatában kiemelkedő szerepet játszik a vállalkozás méretének és komplexitásának figyelembevétele. A szervezet kialakításakor tanácsos az alábbi szempontokat figyelembe venni a szervezeten belül hol kell ellátni kontrolling feladatokat, mely feladatokat rendeljük a kontrolling részleghez, milyen döntési jogkörrel kell rendelkeznie a kontrollernek és milyen követelményeket fogalmazzunk meg a kontroller személyével szemben (Túróczy et al., 2023). Ezek a kérdések döntően befolyásolják a kontrollingszervezet hatékonyságát és alkalmazkodóképességét a vállalkozás méretéhez és tevékenységéhez (Musinszki, 2012). A kontrolling speciális területei a szervezet folyamataihoz és kockázataihoz igazodnak. A részrendszerek funkcióterületek szerint tagolhatók: pénzügyi kontrolling (eredmény-, mérleg- és cash-flow-tervezés), logisztikai kontrolling (készletgazdálkodás, szállítási költség), minőségügyi kontrolling (selejt, reklamáció), humán erőforrás-kontrolling (létszám- és bérköltségterv, fluktuáció), továbbá termelési kontrolling (kihasználtság, hatékonyság). A vállalkozások működésében a pénzügy kiemelt fontosságú terület, mert közvetlenül befolyásolja a likviditást, a növekedés ütemét és a tulajdonosi értéket. A pénzügyi menedzsment nem merül ki a számviteli kötelezettségek teljesítésében, ide tartozik a finanszírozás megtervezése és lebonyolítása, a gazdasági tervezés és előrejelzés, a beruházások és befektetések megtérülésének értékelése, valamint a rendszeres pénzügyi elemzés és tervezés. A vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről strukturált pénzügyi elemzéssel kaphatunk megbízható képet, amely alapja a felelős döntéshozatalnak (Zémán & Béhm, 2016). Fontosak még az ESG-hatások és a fenntarthatósági szempontok is, a pénzügyi menedzsment óvja a fizetőképességet, miközben forrást teremt a stratégiai célok (piacbővítés, növekedés, hatékonyságjavítás) finanszírozására. Mivel a stratégiai célok elérése csak akkor fenntartható, ha a fókusz a napi működésben következetes, a kontroller hídszerepe elengedhetetlen.

A kontrolling szervezetét és feladatait a **kontroller** működteti, ő felel a kontrollingfunkciók következetes végrehajtásáért. Munkájának lényege a döntéstámogatás, összegyűjti, rendszerezi és értelmezhetővé teszi az információkat, hogy a vezetők megalapozott határozatokat

hozhassanak (Bajnai & Fenyves, 2021). Emellett koordinálja a tervezés és az ellenőrzés folyamatait, összhangba hozza a részterveket és részcélokat, valamint kapcsolatot teremt a különböző szervezeti területek között a közös célok érdekében. A csoportmunkában moderátori szerepet tölt be úgy vezeti a kontrollingfolyamatot és a megbeszéléseket, hogy a döntéshozók fókuszáltan, célorientáltan tudjanak eljárni (Musinszki, 2012). A vezetői csapatban a kontroller kulcsszereplő a vezető mellett, ő követi a haladást a megvalósítás során, észleli és jelzi az irányváltásokat, valamint időben figyelmeztet a kockázatokra. Munkáját többnyire csapatban végzi, a különböző területek vezetőire és szakértőire támaszkodva (Laáb, 2017). A vezető és a kontroller kapcsolata bizalmon alapul, amely alapvetően meghatározza az együttműködést. A közös sikerek és kudarcok mentén a vezető értékeli a kontroller teljesítményét, miközben a kontroller is lehetőséget kap visszajelzést adni, akár kritikát megfogalmazni a vezetői működésről. Ez kölcsönös kiszolgáltatottságot jelent, amely csak erős bizalmi közegben vállalható. A kontroller által előkészített, értelmezett információk nélkülözhetetlenek a döntéshozatalhoz és ezekből lesznek a konkrét tervek és intézkedések (Musinszki, 2013).

A kontroller által előkészített **információk** elengedhetetlenek a vezetői döntéshozatalhoz. A kontrolling alapelve szerint, amit nem tudunk mérni azt irányítani és ellenőrizni sem tudjuk, ezért fontos a mérhető és számszerűsíthető teljesítmények egy rendszerbe való integrálása. Jól rámutat arra, hogy számszerűsíthető adatokra van szükség minden üzleti folyamat irányításához. Ilyen modern integrált mutatószám-rendszer a Balanced Scorecard is.

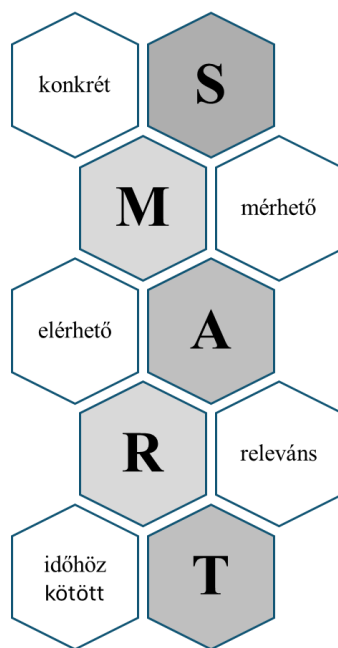
1.3 Teljesítménymutatók és Balanced Scorecard

A 21. századi üzleti környezetben a vállalatok működése egyre inkább adatvezérelté vált. A globalizáció, a digitalizáció és a fokozódó verseny olyan környezetet teremtett, amelyben a döntéshozatal gyorsasága és pontossága létfontosságúvá vált. Ebben a környezetben a teljesítménymérés a vállalatirányítás alapvető eszközévé vált. A teljesítménymérés célja, hogy a szervezet vezetése objektív, mérhető és összehasonlítható módon értékelhesse a szervezet működését, a kitűzött célok teljesülését, valamint az erőforrások felhasználásának hatékonyságát (Tóth, 2021). A teljesítmény általánosságban azt mutatja meg, hogy egy szervezet, egy folyamat vagy egy munkavállaló milyen mértékben képes elérni a számára kitűzött célokat. A teljesítmény valamilyen tevékenységnek a mérhető eredménye. A

teljesítmény kifejezhető mennyiségi mutatókban, például termelékenységben, értékesítési volumenben vagy költségcsökkentésben, de ugyanúgy lehet minőségi jellegű is, például az ügyfél-elégedettség, a dolgozói motiváció vagy a folyamatok hatékonyságának szintje. Megmutatja, hogy a szervezet milyen mértékben tudja céljait véghezvinni (Dobák & Antal, 2016). A teljesítménymérés ennek megfelelően nem csupán a múlt értékelésére szolgál, hanem a jövő tervezésének alapja is. A vezetők számára nélkülözhetetlen információkat nyújt a döntéshozatalhoz, a stratégiaalkotáshoz és a fejlesztési irányok kijelöléséhez.

A modern vállalatokban a teljesítménymérés központi elemei a KPI-ok, a Key Performance Indicators, vagyis a kulcs teljesítménymutatók. A KPI-ok olyan mérőszámok, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet konkrétan, objektíven és folyamatosan nyomon kövesse a stratégiai és operatív céljainak megvalósulását. A KPI-ok alkalmazása teszi lehetővé, hogy a vezetés ne csak megérzésekre, hanem adatokra és tényekre támaszkodva hozzon döntéseket. Kialakításuk során alapvető, hogy azok a szervezet stratégiájához illeszkedjenek. Minden egyes KPI-nak egyértelműen kapcsolódnia kell valamely stratégiai célhoz és pontosan meg kell határozni, mit mér, milyen adatforrásból származik és milyen időtávon követik nyomon. Akkor töltik be valódi funkciójukat, ha nem csupán számsorokat jelentenek, hanem jelzéseket adnak a szervezet állapotáról és lehetőséget teremtenek a gyors beavatkozásra, ha eltérés tapasztalható (Parmenter 2015; Weber & Thomas, 2005; Lamanda, 2007). A vállalatok gyakran beleesnek abba a hibába, hogy túl sok mutatót követnek, amelyek között elveszik a fókusz és nehezen különíthetők el a valóban releváns adatok a másodlagos információktól. A sikeres teljesítménymérés titka ezért a jól kiválasztott, valóban kulcsfontosságú mutatók meghatározása (Parmenter 2015).

A KPI-ok akkor válnak igazán hatékonnyá, ha megfelelnek az úgynevezett **SMART-elvnek**. Ez az elv öt olyan kritériumot határoz meg, amelyek biztosítják, hogy a kitűzött célok és a hozzájuk kapcsolódó mutatók valóban mérhetők és menedzselhetők legyenek.



2. ábra: SMART

Forrás: Saját szerkesztés

A vállalati célkitűzések és a teljesítménymutatók meghatározása során alapvető követelmény, hogy a vezetés konkrét, mérhetően és reálisan megfogalmazott, elérhető célokat fogalmazzon meg. Ezek az alapelvek biztosítják, hogy a kitűzött célok ne legyenek homályosak vagy túl általánosak, hanem egyértelmű irányt mutassanak a szervezet számára és objektíven értékelhetők legyenek (Next Step, 2024).

A SMART-elv első eleme a **konkrétság**, amely arra utal, hogy a célkitűzésnek pontosan meg kell határoznia, mit kíván elérni a szervezet. Egy általános kijelentés nem elegendő, mert nem tartalmaz világos iránymutatást. A konkrét cél ezzel szemben pontosan meghatározza az elérni kívánt eredményt. A konkrét megfogalmazás biztosítja, hogy a szervezet minden szintjén egyértelmű legyen, mit kell elérni és elkerülhetők legyenek a félreértelmezések. A második elem a **mérhetőség**, amely a cél elérését számszerűsíti. Csak akkor beszélhetünk valódi teljesítménymérésről, ha rendelkezésre állnak olyan adatok, amelyekkel az előrehaladás és a sikeresség értékelhető. A mérhetőség lehetővé teszi a folyamatos visszacsatolást. Ha a cél nem mérhető, akkor a teljesítmény megítélése szubjektívvá válik, ami bizonytalanságot eredményezhet a szervezetben. A harmadik elem az **elérhetőség**, amely azt hangsúlyozza, hogy a céloknak reálisnak és a szervezet lehetőségeihez mérten megvalósíthatónak kell lenniük. Az

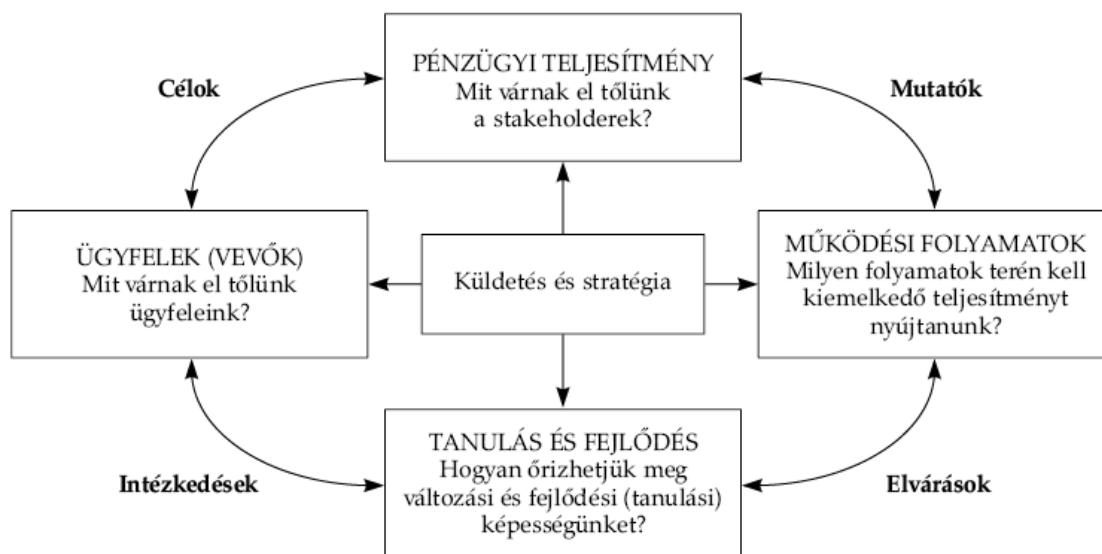
irreálisan magas célok demotiváló hatásúak lehetnek, míg a túl könnyen elérhető célok nem ösztönzik a fejlődést. Az elérhetőség tehát egyensúlyt kíván, a cél legyen kihívást jelentő, ugyanakkor ne haladja meg a szervezet erőforrásait, kompetenciáit és piaci lehetőségeit. A negyedik elem a **relevancia**, amely biztosítja, hogy a kitűzött cél valóban összhangban legyen a szervezet stratégiai irányával. Egy cél akkor releváns, ha közvetlenül hozzájárul a vállalat hosszú távú céljainak megvalósításához. Végül, az ötödik elem az **időhöz kötöttség**, amely előírja, hogy minden célhoz világos határidőt kell rendelni. Az időkeret kijelölése nélkül a cél elérésének folyamata elhúzódhat és a felelősségvállalás is csökken. Az időhöz kötött célok lehetővé teszik, hogy a vezetők nyomon kövessék a haladást, szükség esetén időben beavatkozhasanak (Next Step, 2024; Parmenter 2015).

A vállalati teljesítménymutatók több szempont alapján csoportosíthatók, attól függően, hogy milyen típusú információt szolgáltatnak a szervezet működéséről. Alapvetően négy fő kategóriát különböztethetünk meg, amelyek együtt átfogó képet adnak a vállalat teljesítményéről. Az első csoportba a mennyiségi és minőségi mutatók tartoznak. Ezek a KPI-ok számszerűsíthető értékekkel vagy előre meghatározott intervallumokkal fejezik ki a teljesítményt. A második kategóriát a változási mutatók alkotják, amelyek a vállalati folyamatok irányát és dinamikáját szemléltetik. Ezek a mutatók nem pusztán az aktuális állapotot, hanem annak időbeli változását is bemutatják, vagyis képesek kimutatni, hogy egy folyamat javuló vagy romló tendenciát mutat-e. A harmadik csoportba az úgynevezett akciómutatók sorolhatók, amelyek a különböző változások és intézkedések hatását mutatják meg a vállalat egészére. A negyedik típus a gazdasági mutatók köre, amelyek a vállalat pénzügyi teljesítményét és gazdasági helyzetét jellemzik. Elsősorban a vállalat nyereségességének, stabilitásának és pénzügyi fenntarthatóságának értékelésére szolgálnak, ezért kiemelt figyelmet kapnak a vezetői döntéshozatal során (Kovács, 2019).

A vállalati teljesítmény értékelésének és fejlesztésének támogatására napjainkban számos stratégiai menedzsment eszköz áll a vezetők rendelkezésére. Ilyenek például a költség-haszon elemzés, amely a beruházási és működési döntések gazdasági hatékonyságát vizsgálja, a tevékenységalapú költségszámítás (ABC), amely pontosabb képet ad az egyes folyamatok és termékek valós költségviseléséről, valamint a vevőjövedelmezőség-számítás, amely segít

feltárni, hogy mely ügyfélcsoportok vagy piaci szegmensek járulnak hozzá legnagyobb mértékben a vállalat eredményességéhez.

Ezek mellett kiemelt szerepet tölt be a **Balanced Scorecard** módszertana is, amely a pénzügyi mutatók mellett figyelembe veszi az ügyfél-elégedettség, a belső folyamatok hatékonysága, valamint a tanulás és fejlődés dimenzióit. Kaplan a koncepciót Balanced Scorecard néven vezette be, ezzel is hangsúlyozva, hogy egy kiegyensúlyozott mérési rendszerről van szó. A „balanced” kifejezés arra utal, hogy a módszer nem csupán a pénzügyi mutatókra összpontosít, hanem a vállalat teljesítményét több, egymással összefüggő dimenzióban értékeli. A „scorecard” pedig azt fejezi ki, hogy a rendszer célja az eredmények számszerűsített és objektív mérése, amely átlátható módon mutatja meg, milyen mértékben teljesülnek a szervezet stratégiai céljai (Bitó & Czerny 2010). Kaplan és Norton 1992-ben a Balanced Scorecard rendszert eredetileg a vállalati teljesítmény átfogó mérésére dolgozta ki. A módszer a hagyományos pénzügyi mutatók mellett kiterjesztette a teljesítményértékelést a vevői elégedettségre, a belső folyamatok hatékonyságára, valamint a szervezeti tanulás és innováció területeire is. A pusztán pénzügyi adatok ma már nem elegendők a megalapozott döntéshozatalhoz, hiszen a nem pénzügyi tényezők figyelembevételével sokkal pontosabb és hitelesebb képet kaphatunk a vállalat működéséről. A Balanced Scorecard négy nézőpontja – pénzügyi, ügyfél, belső folyamat, valamint innováció és tanulás – integrált módon teszi lehetővé, hogy a vállalat teljesítményét ne csak a tulajdonosok, hanem valamennyi érintett fél szempontjából értékelhessük (Vágner, 2019). Célja, hogy a szervezeti stratégiát mérhető, konkrét célrendszerre alakítsa át. A módszer lényege, hogy a hosszú távú stratégiai célokat operatív szintre bontja le, ezáltal a stratégia nem csupán elvont irányelvek gyűjteménye marad, hanem mérhető és megvalósítható cselekvési tervvé válik. Alkalmazása független a szervezet méretétől, egyaránt hatékony nagyvállalatoknak, középvállalkozásoknak (Budai, 2016).



3. ábra: A BSC modellje

Forrás: Budai (2016)

Alkalmazásának egyik legnagyobb előnye, hogy csökkenti a szervezeti komplexitást és átláthatóvá teszi a teljesítményt. A különböző szintek (szervezeti, csoport- és egyéni) céljai összekapcsolhatók, így a vállalat egésze egy egységes, koherens stratégia mentén működhet. A BSC lehetőséget ad arra is, hogy az egyes mutatók és azok hatásai közötti összefüggések láthatóvá váljanak, ami hozzájárul a stratégiai döntéshozatal minőségének javításához. A célokat, mutatószámokat és stratégiai intézkedéseket mindig egy adott perspektívához rendeli (Budai, 2016; Bitó, 2010).

A Balanced Scorecard a következő **négy alapvető kérdésre** keresi a választ:

- hogy tekintünk a tulajdonosokra? (pénzügyi perspektíva),
- az ügyfelek hogyan látnak minket? (ügyfélperspektíva),
- miben kell kitűnnünk? (belső perspektíva),
- tudunk-e még tovább javulni és értéket teremteni? (tanulási perspektívája) (Vágner, 2019).

A négy alapvető kérdés mind egy nézőponthoz köthető, amelyek együtt átfogó képet adnak a szervezet teljesítményéről. A pénzügyi nézőpont a jövedelmezőséget, a költséghatékonytságot és megtérülést vizsgálja. A vevői nézőpont az ügyfelek elégedettségét, lojalitását méri. A belső működési folyamatok nézőpontja a vállalati hatékonyságot, minőséget értékeli. A tanulási

nézőpont a munkatársak fejlődésére, tudására, motivációjára koncentrál. Ez a négy dimenzió egymással szoros kapcsolatban áll. A dolgozók tanulása és fejlődése javítja a belső folyamatokat, a hatékony folyamatok növelik az ügyfél-elégedettséget, az elégedett ügyfelek pedig javítják a pénzügyi teljesítményt. A BSC tehát ok-okozati láncot hoz létre a stratégiai célok között, ami egyedülállóan integrált szemléletet biztosít a vállalatirányításban. A nézőpontokhoz való hozzárendelés célja, hogy megakadályozza az egyoldalú gondolkodást a célok levezetése és követése során. Alkalmazása során több gyakori buktató is előfordulhat. Az egyik legjelentősebb probléma az intézkedések hiánya, amikor a mutatók rögzítése megtörténik, de a szükséges cselekvések elmaradnak. Gyakori hiba továbbá a mérőszámok tökéletességének kényszere, amikor a szervezet túlzottan a pontos definíciókra összpontosít, miközben elveszíti a stratégiai fókuszot. Szintén gondot okozhat az eredmények hibás értelmezése, amikor a számok mögötti összefüggések figyelmen kívül maradnak. Ezek a tényezők a BSC hatékonyságát jelentősen csökkenthetik, ezért a rendszer sikeres működtetéséhez elengedhetetlen a mért adatok tudatos elemzése és a konkrét intézkedések megtétele (Bitó, 2010; Vágner, 2019; Budai, 2016).

A Balanced Scorecard klasszikus négy nézőpontja megfelelő keretet biztosít a vállalati stratégia és a teljesítménymenedzsment lebontásához, de a fenntarthatósági szempontok térnyerésével egyre indokoltabbá vált ennek a megközelítésnek a hozzáadása. A vállalatok működését már nem csak a pénzügyi és piaci elvárások alakítják, hanem egyre inkább befolyásolják a környezeti és társadalmi követelmények. Az ESG szempontok kiemelt szerepet kaptak a vállalatok stratégiai gondolkodásában és működési gyakorlatában, ezért a fenntarthatóság vizsgálata már nem tekinthető a vállalati teljesítményértékelés további elemének, hanem olyan tényezőnek, amelyet elengedhetetlen beépíteni a BSC egyes nézőpontjaiba (Chehimi & Naro, 2024; Michalski, 2024).

Egy átfogó, kiegyensúlyozott és integrált irányítási eszköz, amely segíti a vállalatokat abban, hogy a stratégiát konkrét, mérhető és megvalósítható célokká alakítsák. A pénzügyi mutatókon túl a nem pénzügyi tényezőket is figyelembe veszi, ezáltal biztosítja, hogy minden döntés a hosszú távú értékteremtés irányába mutasson. A szervezet a BSC által látni fogja folyamatait, ügyfélkörét, megtérülési mutatóját, munkatársainak értékét és pénzügyi helyzetének összefüggéseit.

1.4 Kontrolling a gyógyszeripari és orvostechnológiai gépgyártásban

A gyógyszeripari és orvostechnológiai gépeket gyártó csoportok olyan speciális ipari szereplők, amelyek gyártóberendezéseket, automatizált gyártósorokat, ellenőrző, csomagoló, sterilizáló, töltő és összeszerelő rendszereket fejlesztenek, gyártanak és integrálnak gyógyszeripari és orvostechnológiai vállalatok számára. Ez az iparág tipikusan B2B jellegű, magas műszaki és szabályozási követelményekkel működő szegmens. Jellemzően nem tömeggyártáson alapulnak, hanem egyedi vagy kis szériás, ügyfélspecifikus berendezések fejlesztésén és gyártásán. A tervezés, a mérnöki előkészítés, a gyártás és sok esetben a telepítés is egy adott megrendeléshez kapcsolódik. Működésüket magas szintű műszaki komplexitás, szigorú minőségbiztosítási követelmények és egyedi ügyféligények határozzák meg.

Kontrolling szempontból az ilyen gépgyártó vállalatoknál a hangsúly kevésbé a volumenalapú tömegtermelési mutatókon, inkább a projekt- és megrendelésalapú menedzsmenten van. Emiatt különösen fontos az ajánlatok előzetes kiszámítása, a projektek lefedettségének nyomon követése, a mérnöki változtatások költséghatásainak vizsgálata, valamint a kapacitások, a rendelésállományok és a határidők folyamatos nyomon követése. A kontrollingnak egyszerre kell támogatnia a projektvezetést, a termelésirányítást és a jövedelmezőségi döntéshozatalt (Fortes et al., 2023; Ilyés, 2023).

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1 A Harro Höfliger Hungary Kft. bemutatása, víziója, küldetése, alapelvei

A Harro Höfliger Verpackungsmaschinen GmbH több mint fél évszázada képviseli a német mérnöki precizitást és az innovatív automatizálási technológiákat a gyógyszeripar, az orvostechika és a csomagolóipar területén. A vállalat 1975-ben alakult Németországban. A több mint 1900 főt foglalkoztató, családi tulajdonban maradt vállalat évi mintegy 350 millió eurós árbevétellel rendelkezik és több kontinensen van jelen saját leányvállalatokkal. A cég filozófiáját az ügyfélre szabott megoldások, a minőség iránti elkötelezettség és a fenntarthatóság hármas egysége határozza meg. Tevékenységének középpontjában a gyógyszeripari és orvostechikai eszközök gyártásához szükséges komplex berendezések, gyártósorok és automatizált rendszerek fejlesztése és gyártása áll. A vállalat szlogenje “More than mechanical engineering” jól tükrözi azt a szemléletet, hogy nem pusztán gépeket, hanem komplex, egyedi megoldásokat kínálnak ügyfeleik teljes gyártási folyamataira, a kutatástól a sorozatgyártásig.

A Harro Höfliger nemzetközi növekedési stratégiájának fontos mérföldköve volt a magyarországi leányvállalat, a Harro Höfliger Hungary Kft. megalapítása Debrecenben. A debreceni üzem 2004-ben nyitotta meg kapuit a fémiparban Manz Hungary Kft. néven. Egyedi gyártási termékek előállítására, kis- és nagyalkatrészek, komplett szerelt egységek, valamint hegesztett szerkezetek készítésére specializálódott. Folyamatos fejlődésének köszönhetően 20 évnyi sikeres működés után, az új telephelyet kereső nemzetközi vállalat megvásárolta, így gyógyszeripari- és orvostechológiai gépgyártó vállalatcsoport tagja lett. A beruházás célja a cég kelet-közép-európai jelenlétét megerősítése. Az egység létrehozása szervesen illeszkedik Debrecen ipari fejlődésébe, hiszen a város az elmúlt években Magyarország egyik legfontosabb technológiai és innovációs központjává vált. Döntése a város mellett stratégiai jelentőségű, hiszen a kiváló infrastruktúra, a műszaki egyetemek közelsége és a jól képzett munkaerő mind hozzájárultak a beruházás sikeréhez.



1. kép: **Harro Höfliger Hungary Kft.**

Forrás: <https://hoefliger.com/en/home-hu>

A Harro Höfliger Hungary Kft. a vállalat globális gyártási hálózatának egyik kulcspontjává vált, amely elsősorban a gépalkatrész-gyártásra, precíziós összeszerelésre és technológiai fejlesztésre összpontosít. A magyar leányvállalat a legmodernebb gyártóberendezésekkel, automatizált rendszerekkel és minőségbiztosítási folyamatokkal működik, miközben a vállalat anyacégének szakmai tudására és több évtizedes tapasztalatára épít. A debreceni egység nem csupán a gyártási kapacitást bővíti, hanem aktívan hozzájárul az innovációs tevékenységhez is, hiszen számos fejlesztési projektet már a magyar mérnökcsoport koordinál. Tevékenysége jól példázza, miként valósulhat meg a tudásalapú iparfejlesztés egy globális vállalat és egy regionális gazdasági központ együttműködésében. A vállalat olyan technológiai és szervezeti kultúrát képvisel, amelyben az innováció, a fenntarthatóság és az emberi tudás szorosan összefonódik. Példája azt mutatja, hogy a modern ipar nem pusztán termelést jelent, hanem értékteremtést tudásban, minőségben és társadalmi felelősségben egyaránt. A cég debreceni beruházása hosszú távon hozzájárulhat Magyarország technológiai fejlődéséhez, az ipari digitalizáció elterjedéséhez és a magasan képzett mérnöki munkaerő helyben tartásához.

A cég kiemelten kezeli a fenntarthatóság kérdését is. Célja, hogy 2030-ra karbonsemlegessé váljon. A vállalat beszerzési politikája a regionális beszállítói láncok erősítését és a felelős vállalatirányítás elveit követi. A „Green Engineering” koncepció keretében a gépek tervezésénél is a hosszú élettartam, az újrahasznosíthatóság és a karbantarthatóság elsődleges szempontként jelenik meg.

A Harro Höfliger sikerének egyik kulcsa az emberi tényező, a cég filozófiája szerint a magas szintű technológiai kiválóság alapja a jól képzett, elkötelezett munkaerő. A debreceni egység szintén szoros kapcsolatot ápol a helyi felsőoktatási intézményekkel, elsősorban a Debreceni Egyetemmel, ahol mérnökhallgatók és gyakornokok számára biztosít gyakorlati képzési lehetőségeket.

A vállalat innovációs tevékenysége kiterjed az ipar 4.0 megoldásokra, a digitalizációra és az adatvezérelt termelésre is. Ez a szemlélet a magyar leányvállalatnál is meghatározó, mivel Debrecenben több automatizálási és mérnöki projekt is a vállalat digitális kompetenciáin alapul. A magyar iparfejlesztés egyik kiemelkedő példája, amely a német mérnöki precizitást és a hazai innovációs potenciált ötvözi. A debreceni egység létrehozása nem csupán munkahelyteremtő beruházás, hanem tudás- és technológiatranszfer is egyben, mely hozzájárul a magyar gépgyártás nemzetközi versenyképességéhez és szervesen illeszkedik a vállalat globális stratégiájába.

A cég víziója:

Ezek vagyunk és maradunk: egy jövőbiztos családi vállalkozás- vonzó a munkavállalók és a partnerek számára.

„Családi vállalkozásként nagy hangsúlyt fektetünk a bizalomra, a tisztességre, a nyitottságra és a tiszteletre. Ezek az értékek határozzák meg a tetteinket. A hagyományokra épülő jövő: Elkötelezettek vagyunk a gyökereink iránt, és az embereket helyezzük előtérbe. Önök, munkatársaink a legértékesebb értékünk és sikerünk alapja.” Markus Höfliger a felügyelőbizottság elnöke ezeket az erényeket emelte ki a vállalat víziójával kapcsolatban. Erős értékalapot ad (bizalom, tisztesség, nyitottság, tisztelet), hagyományokra épülő, emberközpontú gondolkodás.

A cég küldetése:

ALL YOU NEED

Küldetésük, hogy a vevőinek az összes igényét teljesíteni szeretné az ötlettől a megvalósításig és azon túl, bármikor felmerül az. Ügyfeleikre szabott, egyedi megoldásoktervekkel és

megvalósítással foglalkozik a teljes értékláncon (fejlesztéstől gyártásig), megbízható folyamatokkal, szakmailag képzett munkatársakkal, partneri együttműködéssel.

Harro Höfliger Hungary alapelvei:

- A Harro vállalatcsoport tagja, elkötelezett a Harro értékek – bizalom, tisztesség, nyitottság és tisztelet – mellett.
- Küldetése az ALL YOU NEED, amely során a munkát az ügyfelek elképzeléseikhez, igényeikhez igazítják.
- Tiszteletteljes bánásmóddal alakítja ki a munkakapcsolatokat, amelyek a kölcsönös bizalomra épülnek.
- Debreceni megbecsült üzleti partnerként és megbízható munkáltatóként célja, hogy pozitívan hozzájáruljon a helyi közösség fejlődéséhez.
- Munkatársai és ügyfelei megbecsülésére és tartós gyümölcsöző együttműködésének kialakítására törekszik.
- Sikerének alapja a jól képzett és motivált munkavállalók, akik elkötelezetten néznek szembe a kihívásokkal és szenvedéllyel végzik feladataikat.
- Megbízható munkaadóként elismeri a teljesítményt, betartja megállapodásait és aktívan támogatja alkalmazottai képzését és fejlődését.
- Folyamatos fejlődését modern technológiák és módszerek alkalmazásával valósítja meg, amely lehetővé teszi a hatékonyság növelését.
- A digitalizálás és az automatizálás segítségével folyamatosan optimalizálja működési folyamataikat, figyelembe véve a külső és belső ügyfelek igényeit.

Alapelvei jól tükrözik, hogy kölcsönös bizalmon és tiszteletteljes bánásmódon alapuló munkakapcsolatokat ápol, sikerét jól képzett, motivált munkavállalóira alapozza, megbízható munkaadóként ismeri el a teljesítményt, betartja a megállapodásait és aktívan támogatja a képzést, fejlesztést. Folyamatos fejlesztését modern technológiák, digitalizáció és automatizálás alkalmazásával valósítja meg, szem előtt tartva a belső és külső ügyfelek igényeit, miközben hozzájárul a helyi közösség fejlődéséhez is.

2.2 Alkalmazott módszertan

A kutatási módszerek olyan eljárások és technikák, amelyek az adatok gyűjtését, feldolgozását és elemzését segítik. A megfelelő módszer kiválasztása a kutatási kérdéstől, a vizsgált témától, a rendelkezésre álló forrásoktól és az adott szakterület elvárásaitól függ. A vállalati teljesítmény vizsgálata során többféle módszertani megközelítés alkalmazható mind primer (kérdőíves felmérés, interjú, fókuszcsoportos vizsgálat) mind szekunder (dokumentumelemzés, riportok feldolgozása, adatbázisok elemzése) kutatás esetén (Kovács, 2013).

A diplomadolgozat témája és célkitűzései miatt az esettanulmány módszer bizonyult a legmegfelelőbbnek, mivel a tanulmány fókuszában egy konkrét vállalat, a Harro Höfliger Hungary Kft. teljesítménymutatóinak elemzése, valamint azok Balanced Scorecard rendszerbe történő integrálása áll. A kutatási módszertanom esettanulmány jellegű, leíró analitikus megközelítésre épül. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy az elemzést a vállalat saját működési környezetében, valós üzleti adatok alapján végezzék el. A kutatás leíró jellegét indokolja a vállalatnál használt kulcs teljesítménymutatók bemutatása és rendszerezése. Az analitikus elemzés abban nyilvánul meg, hogy az egyes mutatókat nem egyszerűen felsorolom, hanem a Balanced Scorecard nézőpontjai szerint, stratégiai megközelítésük alapján rendszerezem. A BSC négy nézőpontja mentén határoztam meg a KPI készletet.

Az elemzés a Harro Höfliger Hungary Kft. által biztosított belső vállalati adatokon alapul. Az adatforrások az üzleti rendszerből származó információkat, az SAP rendszerből kinyert adatokat, valamint a vállalat belső Excel-fájljait és kimutatásait tartalmazták. A feldolgozásba bevont adatok 2024-re vonatkozó havi teljesítményadatok voltak, amelyek lehetővé tették a mutatók időbeli alakulásának áttekintését. A KPI-okat összefoglaló Excel-tábla szolgált kiindulópontként a teljesítménymutatók bemutatásához és rendszerezéséhez. Az elemzés során a vállalat által átadott dokumentumok és állományok feldolgozását saját számítások alapján végeztem el. A KPI-ok rendszerezését BSC rendszerbe való rendezését saját felépítés alapján alakítottam ki. A KPI-rendszer BSC-be történő rendezése nem egy előre átvett, kész vállalati modell alapján történt, hanem saját felépítés szerint, a szakirodalmi logika és a vállalati működés sajátosságainak figyelembevételével. Kísérlet vagy kérdőíves adatfelvétel nem készült az elemzés során, a hangsúly az üzleti rendszerből származó adatok (SAP, belső

excelekt) feldolgozásán alapul. Szekunder forrásként, a Harro Hungary belső bizalmas stratégiai információs jelentése biztosította a BSC nézőpontjaihoz kapcsolt stratégiai célok leírását. A háttérinformációik (pl. adott KPI kiszámítási módszere, kontrolling rendszer felépítése a vállalatnál) saját korábbi munkatapasztalat alapján adott volt.

A dolgozatban minden vállalati adat érzékeny információ, a HR mutatói összesített adatok alapján kerültek feldolgozásra. Az adatok a Harro Hungary hozzájárulásával kerültek felhasználásra. A kutatás egyik korlátja, hogy az elemzés egyetlen vállalat adataira épül, így a levont következtetések elsősorban a Harro Höfliger Hungary Kft. működésére értelmezhetők.

3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

3.1 A Harro Höflinger Hungary Kft. vállalati stratégiája

A Harro Hungary egy jogilag független, decentralizált szervezet, amely saját üzleti stratégiával rendelkezik. Az üzleti folyamatok hatékony szinkronizálása elengedhetetlen a Harro GmbH-hal, hiszen a stratégiai irányvonala megegyezik az anyavállalatéval.

3. táblázat: Harro Höflinger Hungary Kft. vállalati stratégiája

	2024	2025	2026	2027	Kilátások 2030-ig
Forgalom	24 millió €	29 millió €	50 millió €	70 millió €	>100 m. €
Elvárt haszon	5-10%	5-10%	5-10%	5-10%	5-10%
Teljes létszám	200	300	380 +	450 +	500 +

Forrás: Saját szerkesztés a Harro Höflinger Hungary Kft. terve alapján

A 3. táblázat mutatja be a vállalat stratégiai célkitűzéseit 2030-ig. Stratégiájának fókuszában a nyereség növekedés elérése van az értékesítési teljesítmény és a jövedelmezőség folyamatos fejlesztése mellett. Célja, a forgalom évről évre történő (azonos elvált haszon mellett) növekedése, ami adott stratégia tartása mellett évről évre egyre nagyobb nyereségsávot jelent. A létszám növekedés alapja egy 2025-ös, előrehozott kapacitásépítés, amely a későbbi ugrást készíti elő.

A vállalat hosszú távú célja, hogy tovább erősítse jelenlétét Kelet-Európában, miközben fenntartható, innovatív és emberközpontú működésével példát mutat a modern ipari termelés jövőjére. Illetve folyamatos fejlődésének köszönhetően évről évre egyre több munkahelyet teremtsen.

3.2 Teljesítménymutatók bemutatása és elemzése

A Harro Hungary kontrollig területe a pénzügyi menedzser hatáskörébe tartozik és alapvetően a gyártási folyamatokra és a pénzügyi információk elemzéseire fókuszál. Kulcsterületei és azok kulcs teljesítménymutatói kijelölése után, a tervadatoktól való eltérés elemzése áll a középpontban, amit havi rendszerességgel nyomon követ a menedzsment. A költségelemzés követése elengedhetetlen ebben a vállalati struktúrában, hiszen az alapanyagok, energia és munkaerő költségei jelentős részét teszik ki az összköltségnek. A költségelemzés mellett a gyártási folyamatok méréséhez nélkülözhetetlen a termelési hatékonyság és kapacitáskihasználás nyomon követése.

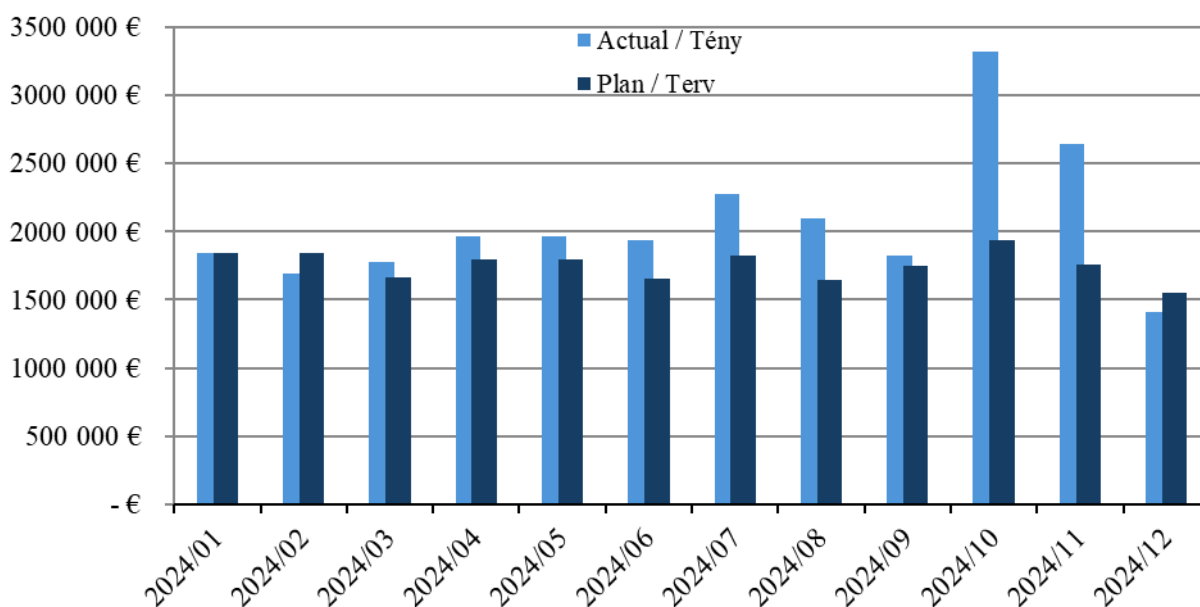
A teljesítmény mérésének hatékonysága nem egyes területek vizsgálatára korlátozódik, hanem a vállalat működését átfogó, egymással összefüggő rendszerként értelmezni. Ennek megfelelően a teljesítménymutatók kiválasztása során indokolt azon kulcsterületek kijelölése, amelyek a vállalat stratégiai céljainak megvalósulása szempontjából meghatározóak. A Harro Höfliger Hungary Kft. esetében ilyen kulcsterületnek tekinthető a pénzügyi teljesítmény, a vevőkiszolgálás, a belső működési folyamatok hatékonysága, valamint a humánerőforrás-gazdálkodás. A területek együttes vizsgálata megmutatja, hogy a vállalat stratégiai, operatív céljai milyen tényezők mentén teljesülnek, illetve hol vannak fejlesztési, tanulási lehetőségek a teljesítmény mérésében. Nem csupán funkcionális bontásban van szerepe az alábbi területeknek, hanem a későbbi Balanced Scorecard rendszerbe történő integráció alapját is jól strukturálja. A Harro Hungarytól kapott adatok alapján a teljesítménymutatókat négy meghatározó terület mentén kerülnék bemutatásra. A négy kulcsterület az alábbi:

- Pénzügy: pénzügyi teljesítményhez kapcsolódó mutatók
- Sales: vevői kiszolgálás és értékesítési teljesítmény mutatók
- Termelés, logisztika: belső működési folyamatokhoz kapcsolódó mutatók
- HR: humánerőforrás-gazdálkodásra vonatkozó mutatók

A kulcs teljesítménymutatók kiválasztásában fontos szerepe volt, hogy olyan mutatók kerüljenek bemutatásra, amik a stratégiai célhoz közvetlen kapcsolódnak. A kiválasztott KPI-ok ezért nem csak operatív teljesítménymérési eszközökként jelennek meg, hanem a stratégiai célokhoz kapcsolódó vezetői információs rendszer elemeiként is értelmezhetők.

Pénzügyi teljesítményhez kapcsolódó KPI-ok

A pénzügyi mutatók a vállalati teljesítmény legátfogóbb eredménymutatói közé tartoznak, mivel közvetlenül jelzik, hogy a vállalat működése milyen mértékben járul hozzá a stratégiai célok eléréséhez. A Harro Höfliger Hungary Kft. stratégiájában kiemelkedő szerepet játszik a forgalom dinamikus növekedése (2024-ben a cél 24 millió euró), amelyet a következő években jelentős bővülés mellett kívánnak növelni, miközben az elvárt haszonszint tartósan 5–10% között marad. A pénzügyi nézőpont nemcsak az eredmények utólagos értékelésére szolgál, hanem lehetővé teszi annak felmérését is, hogy a vállalat növekedése milyen mértékben tekinthető gazdaságilag fenntarthatónak. A 2024-es adatok elemzése rámutat, hogy milyen pénzügyi teljesítményalapok teremthetik meg a jövőbeli stratégiai célok elérését. A pénzügyi területen ezért az árbevétel alakulása és a nyereségességi ráta vizsgálata az elsődleges.



4. ábra: Árbevétel terv-tény alakulása a vizsgált évben

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

Az árbevétel közvetlenül kapcsolódik a vállalat növekedési stratégiájához és megmutatja, hogy a vállalat a kitűzött forgalmi célokat milyen mértékben képes teljesíteni. A 4. ábrán a vállalat 2024. évi havi árbevételének terv-tény alakulása látható, ahol a világoskék oszlopok a tényleges, a sötétkék oszlopok pedig a tervezett értékeket mutatják. A 2024. évi havi terv-tényadatok alapján az árbevétel az év során összességében kedvezően alakult. Az éves tényleges

árbevétel 24.439.180 € volt, szemben a 21.042.857 € összegű éves tervvel, ami 16,14%-os terv feletti teljesítést mutat. A tényleges éves árbevétel a vállalati stratégiai célként meghatározott 24 millió eurós forgalmat is meghaladta több mint 400 ezer euróval. Negyedéves bontásban vizsgálva, a negyedik negyedévben a tervtől való túlteljesítés kiemelkedő, a stratégiai célhoz nagyban hozzájárult az októberi és novemberi árbevétel növekedés.

Az árbevétel növekedés önmagában nem ad teljes képet a vállalat gazdasági teljesítményéről, ezért szükséges annak vizsgálata is, hogy az árbevétel milyen nyereségtartalommal, eszközhatékonysággal és tőke megtérüléssel párosul. A **nyereségességi ráta**, másnéven az árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS) megmutatja, hogy a vállalat mekkora eredményt képes előállítani az elért árbevételhez viszonyítva.

4. táblázat: Nyereségességi mutatók a vizsgált évben

Megnevezés	Érték
Értékesítés nettó árbevétele	24.439.180 €
Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	2.489.075 €
Adózott eredmény	2.257.372 €
Üzemi eredményhányad	10,18 %
Adózott eredményhányad	9,24 %

Forrás: Saját szerkesztés a beszámoló adatai alapján

Az árbevétel arányos jövedelmezőséget meghatározhatjuk különböző eredménykategóriák szerint, hogy pontosabb képet kapjunk, hogy a bevételek és ráfordítások milyen tevékenységből keletkeznek. Az üzemi eredményhányad (ROS ÜÜTE) a vállalat alaptevékenységének nyereségtermelő képességét fejezi ki nettó árbevételhez viszonyítva, ezért közvetlenebb kapcsolatban áll az üzemi teljesítménnyel, mint az adózott eredményhányad, ami az éves gazdálkodás végső jövedelmezőségét mutatja. A 2024. évi beszámoló adatai alapján az üzemi eredményhányad 10,18%, az adózott eredményhányad pedig 9,24%, amit a 4. táblázat jól szemléltet. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a vállalat 2024-es üzleti évben 100 euró árbevételből üzemi szinten 10,18 euró, adózott eredmény szintjén pedig 9,24 euró nyereséget

realizált. Az üzemi eredményhányad kismértékben meghaladta a stratégiai szinten megfogalmazott 5–10%-os haszonelvárás felső határát, míg az adózott eredményhányad a megadott sávon belül maradt.

5. táblázat: Eszközszerkezet a vizsgált évben

Eszközők	Tárgyévi adatok (€)
A. Befektetett eszközök	5.113.159
B. Forgóeszközők	10.207.212
I. Készletek	4.870.578
II. Követelések	3.565.711
IV. Pénzeszközők	1.770.923
C. Aktív időbeli elhatárolások	183.138
Eszközők összesen	15.503.509

Forrás: Saját szerkesztés a beszámoló adatai alapján

Az eszközök hozama (ROA) az eszközök jövedelemteremtő képességét méri, mennyire hatékonyan használja összes eszközét a nyereség termelésére a vállalat. A magas adózott eredmény az eszközállományhoz képest jó teljesítményt jelez, 14,56%-os ROA érték, kifejezetten erősnek számít, a Harro Hungary nagyon hatékonyan használja az eszközeit. Az 5. táblázat a 2024-es évi eszközszerkezetet mutatja be. Eszközállományáról elmondható, hogy jelentős forgóeszköz-túlsúlyt mutat, ami gyorsabban forgó, hatékonyabban jövedelmező eszközstruktúrát jelent. A befektetett eszközök aránya alacsony, kevesebb tőke van lekötve hosszú távon.

6. táblázat: Saját tőke arányos jövedelmezőség és tőkeáttétel

Megnevezés	Érték
Adózott eredmény	2.257.372 €
Saját tőke	6.410.433 €
ROE	35,23 %

Forrás: Saját szerkesztés a beszámoló adatai alapján

A saját tőke arányos jövedelmezőség (ROE), megmutatja, hogy mennyire eredményes a tulajdonosi tőke felhasználása. A 6. táblázatban kiszámolt ROE mutatóból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a tulajdonosok a befektetett tőkájükön 35,23%-os hozamot érnek el. A cég minden 1 euró saját tőkére 0,35 euró profitot termel.

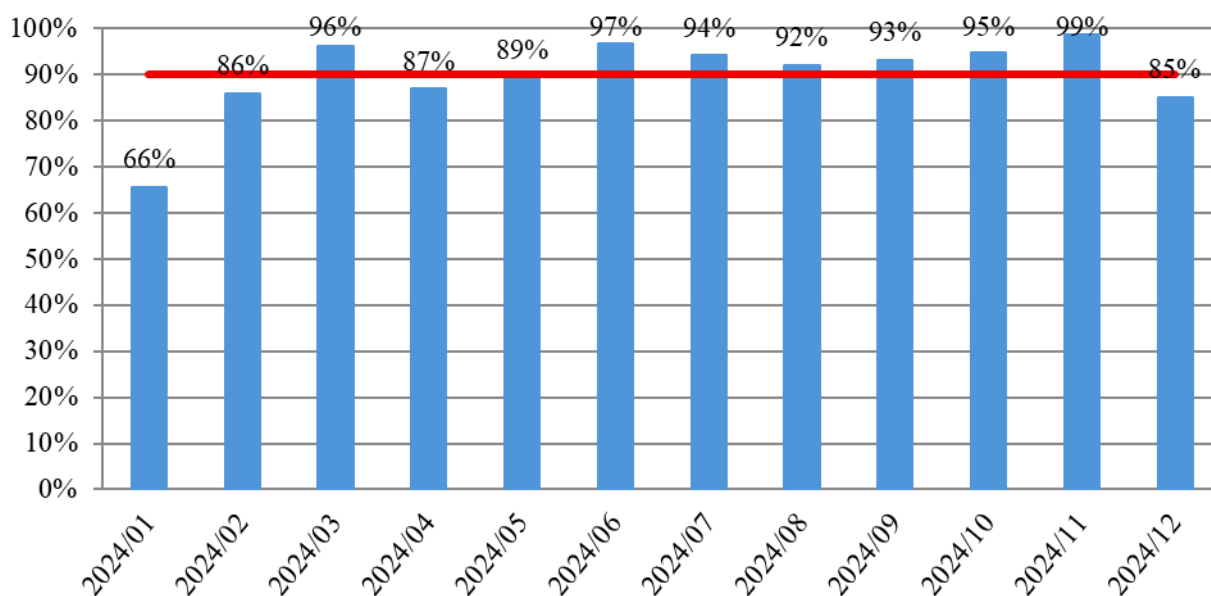
A Harro Höfliger Hungary Kft. a 2024. évi árbevételét nemcsak növelni tudta, hanem azt eredményesen is tudta működtetni. A vállalat stratégiájában 2024. évi adatok alapján a növekedési célok mellett a jövedelmezőség megtartása is teljesülni tudott.

Vevői teljesítményhez kapcsolódó KPI-ok

A vevői teljesítmény vizsgálata szorosan összefügg a vállalat stratégiai céljaival, a forgalom növelése és a hosszú távú sikeres működés csak megfelelő minőségű vevőkapcsolattal érhető el. A vevők szempontjából vizsgált mutatók a vállalat piaci megbízhatóságát és partnerségi teljesítményét tükrözik. Hosszú távú növekedése csak stabil ügyfélkapcsolatokkal és kiszámítható teljesítményszintekkel tartható fenn, különösen fontos megvizsgálni azokat a mutatókat, amelyek az ügyfélszolgálat gyorsaságát, pontosságát és minőségét tükrözik. Ezen a területen az elsődleges mutatók a vevői szállítási pontosság, az átlagos ajánlat-visszaigazolási idő, a vevői reklamációk száma és a vevők fizetési pontossága. Mutatói ezért azt fejezik ki, hogy a vállalat milyen mértékben képes megfelelni a partnerek elvárásainak a szállítás megbízhatósága, a válaszidő és a minőségi megfelelés tekintetében.

A vevői teljesítmény egyik legfontosabb mutatója a **vevői szállítás pontossága**. Közvetlenül kifejezi, hogy a vállalat milyen arányban képes a megrendeléseket a megállapodás szerinti

határidőn belül teljesíteni. Stratégiai szempontból kiemelkedő, a vállalat növekedési céljai csak megbízható ügyfélszolgálattal érhetők el. Az időben teljesített szállítások magas aránya hozzájárul a vevői elégedettséghez, a partnerségek stabilitásához és közvetve az értékesítés növekedéséhez. A mutató az időben teljesített szállítások és a teljes szállítások arányát fejezi ki százalékban.



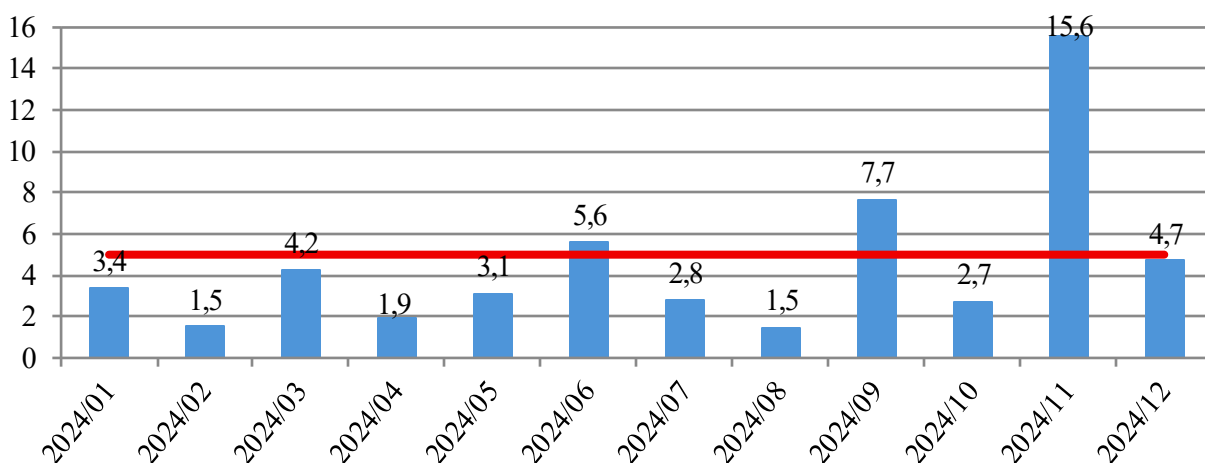
5.ábra: Vevői szállítási pontosság

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

Az 5. ábra szemlélteti a vevői szállítási pontosságot. A vízszintes piros vonal jelöli az adott évre kitűzött célértéket, ami 90% volt. 2024-ben összességében a kitűzött célérték közelében alakultak ezek az értékek. Az év során több hónapban is elérte vagy meghaladta a 90%-os elvárt szintet, ugyanakkor néhány hónapban elmaradt ettől az értéktől, emiatt a teljesítmény nem tekinthető teljesen egyenletesnek. Az éves átlag 89,92%, a vállalat így csak éves átlag tekintetében tudta teljesíteni a meghatározott célértéket.

A KPI más teljesítménymutatókra is hatással van. Közvetlen kapcsolatban áll a vevői reklamációk alakulásával, mivel a késedelmes teljesítések növelhetik a reklamációk valószínűségét, továbbá az **átlagos ajánlat-visszaigazolási idővel** is, mivel a gyorsabb és pontosabb visszajelzés hozzájárulhat a realisabb vállalási határidők kialakításához. Fontos tehát vizsgálni, hogy milyen gyorsan reagál a beérkező ajánlatkérésekre, milyen időn belül ad

visszajelzést a vevő részére. Az átlagos ajánlat-visszaigazolási mutató méri a vevői igényekre adott reakció gyorsaságát. Stratégiai szempontból a növekedési cél csak akkor valósítható meg, ha a vevői kapcsolatok kiszolgálása nemcsak pontos, hanem gyors és kiszámítható is. A rövidebb visszaigazolási idő hozzájárulhat a vevői elégedettséghez és a partnerkapcsolatok stabilitásához. A vállalati cél az volt, hogy az ajánlat-visszaigazolás 5 napon belül megtörténjen, amelyet a 6. ábrán a vízszintes piros vonal jelöl.



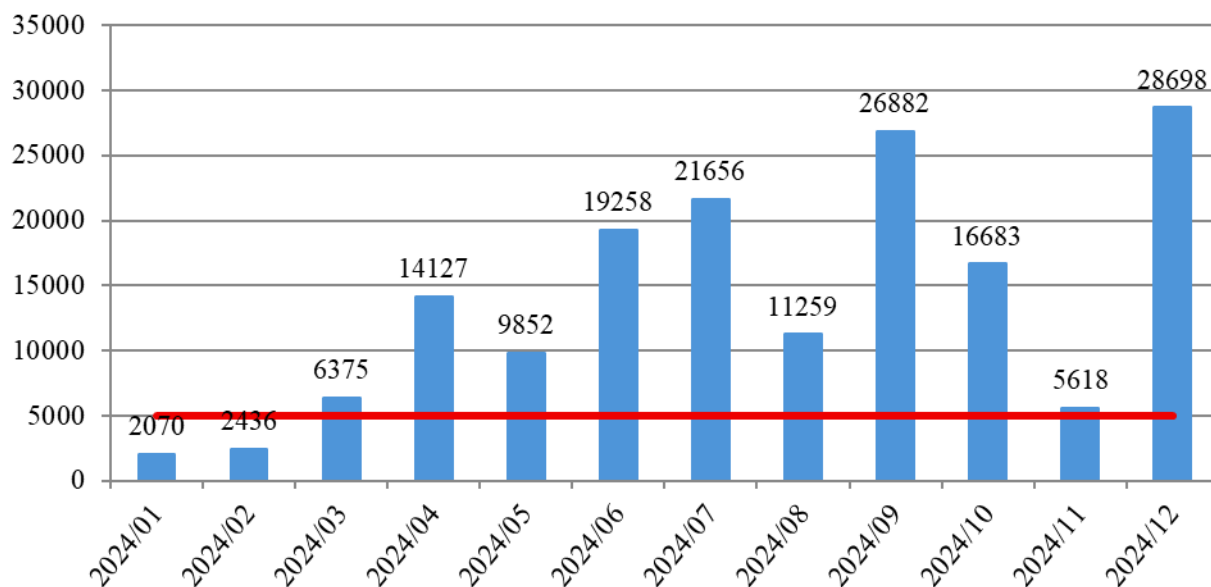
6. ábra: Átlagos ajánlat-visszaigazolási idő

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A KPI az ajánlatkérés beérkezése és az ajánlat visszaigazolása között eltelt idő átlagát fejezi ki napokban. Értelmezéséből az alacsonyabb érték tekinthető kedvezőbbnek mivel az gyorsabb reakcióidőt jelent. A 2024-es év nagy részében kedvezően alakult, mivel a legtöbb hónapban az átlagos visszaigazolási idő a célérték alatt maradt. Ugyanakkor néhány hónapban, különösen szeptemberben és novemberben az érték jóval meghaladta az elvárt szintet, ami arra utal, hogy a vevői megkeresések feldolgozása nem volt minden időszakban egyenletes. Közvetett kapcsolatban állhat továbbá a vevői reklamációk alakulásával is, mivel a lassú vagy pontatlan visszaigazolásból később teljesítési problémák is adódhatnak.

A **vevői reklamáció** közvetlen visszajelzést ad az elvárt teljesítésről, hogy az mennyire felel meg a vevői elvárásoknak. A vállalat növekedési céljai hosszú távon csak megfelelő minőségi színvonallal és stabil partnerkapcsolattal érhetők el. A reklamációk alacsony szintje hozzájárul

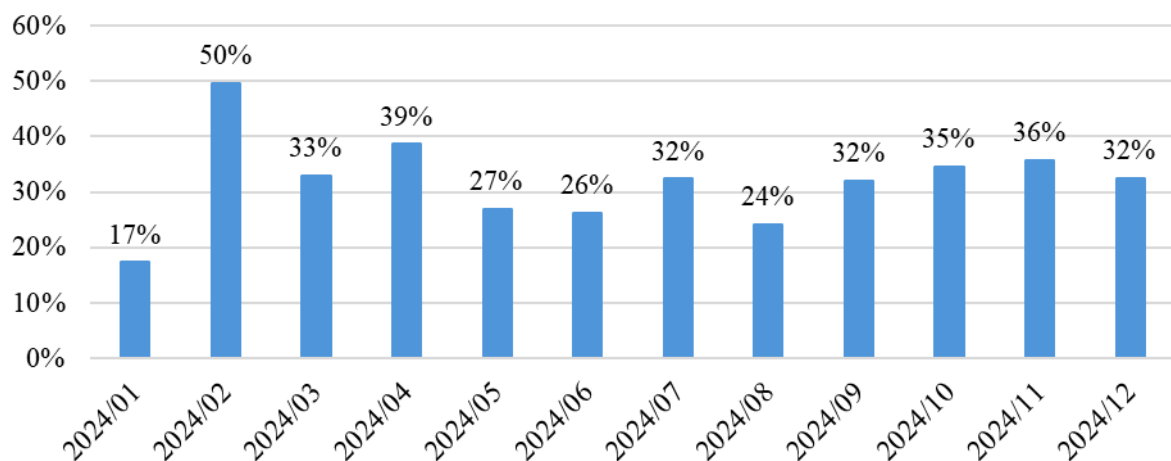
a vevői elégedettséghez, a vállalat megbízhatóságának megőrzéséhez, ami pedig az árbevétel növekedéséhez vezethet.



7. ábra: **Vevői reklamációk alakulása**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A KPI a reklamált darabszám és az összes kiszállított darabszám arányát fejezi ki PPM-ben (parts per million), azaz egymillió darabra vetítve. 2024-ben a vállalat a KPI célértékének az 5000 PPM-et határozta meg, amit a 7. ábrán a piros vízszintes vonal jelöl. Értelmezéséből az alacsonyabb érték tekinthető kedvezőbbnek mivel az kevesebb reklamációt jelent. A célérték csak januárban és februárban teljesült, márciustól kezdődően pedig a havi értékek jellemzően jelentősen meghaladták az elvárt szintet. A vevői reklamációk aránya a tervhez képest magasabban alakultak, ami a minőségi megfelelés és vevői elégedettség szempontjából kedvezőtlennek hatnak.



8. ábra: **Vevők fizetési pontossága**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A vevői elégedetlenség gyakran együtt jár a fizetési fegyelem romlásával. Ha a vevő vitatja a teljesítést, hibát észlel a termékben, akkor a számla kiegyenlítése is késedelmet szenvedhet. A kiszámítható pénzáramlás jobb likviditást és pénzügyi stabilitást hoz a cégnek. A 8. ábrán a **vevők fizetési pontossága** alakulásából megállapítható, hogy egyik hónapban sem fizettek időben a vevők, hiszen a késedelmes fizetések aránya minden hónapban jelentős, 17% és 50% között ingadozik. A februári kiugrás összhangban áll a vállalat januári szállítási pontosságával, a gyenge szállítási teljesítmény fizetési határidők csúszásában jelent meg. A késedelmes fizetések arányának alakulása tehát közvetlenül tükrözi a vevői elégedettséget. Ha a szállítási pontosság romlik, a reklamációk száma nő, és a vevők hajlamosabbak visszatartani vagy késleltetni a fizetést.

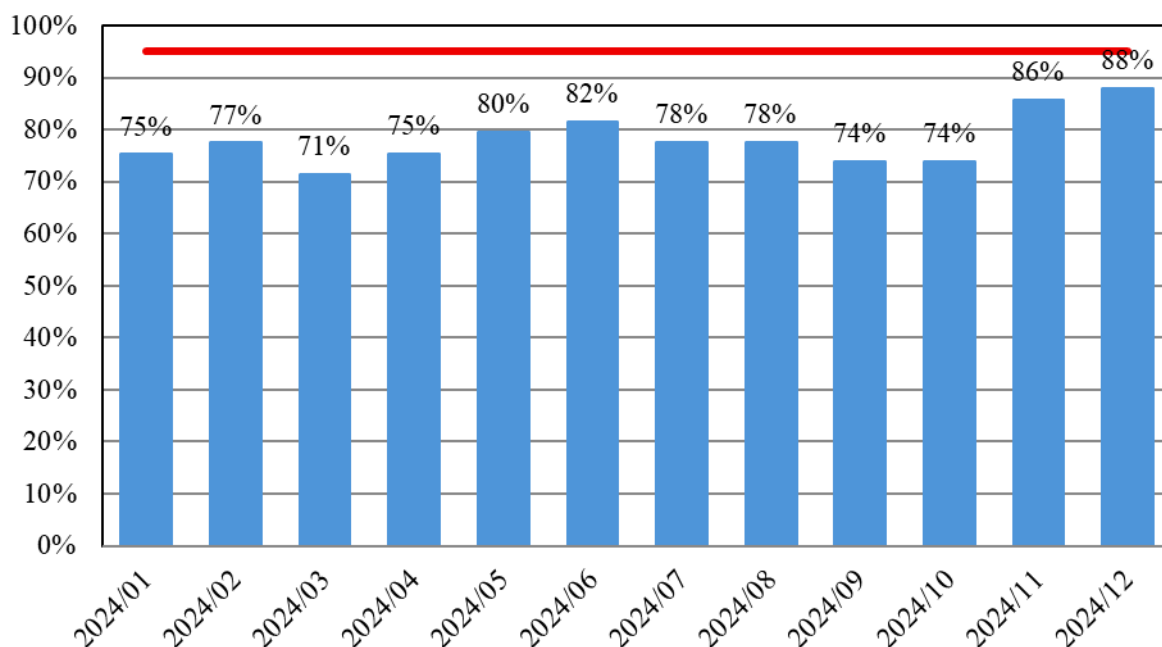
A négy vevői KPI elemzése alapján a vállalat összességében jobban teljesített az ügyfélszolgálat sebessége és a szállítási pontosság terén, mint a minőségi megfelelésben. A vevői szállítási pontosság több hónapon át elérte/meghaladta a célértéket és az ajánlat-visszaigazolási idő a tervezett 5 napon belül maradt. Ugyanakkor a PPM-ben mért vevőfélépanaszok értéke jelentősen meghaladta a célértéket. Ebből levonható az a megállapítás, hogy fő kihívás a minőségi stabilitás javítása, a megbízható és gyors vevőkiszolgálás megtartása mellett.

Belső működési folyamatokhoz kapcsolódó KPI-ok

A belső működési folyamatokhoz kapcsolódó KPI-ok elemzésében három fő szempont kerül a középpontba:

- a beszállítói teljesítés megbízhatósága
- a megfelelő belső minőség teljesítése
- valamint a hatékony működés.

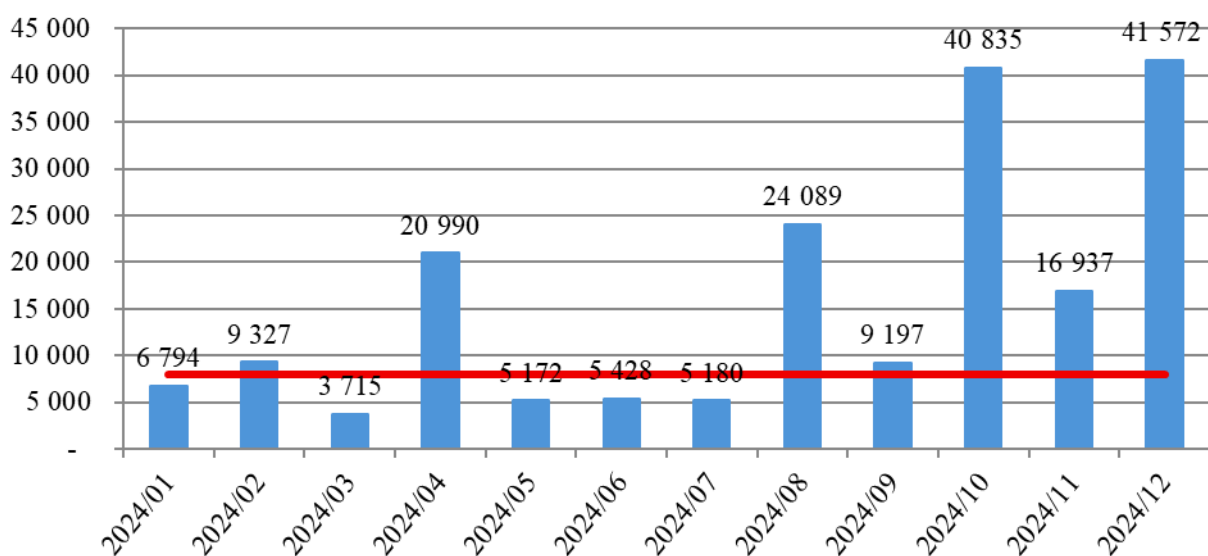
Kulcsfontosságúak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából, a növekedési célok csak akkor érhetők el, ha a beszállítói háttér, a termelési folyamatok, a minőségbiztosítás és a készletgazdálkodás összhangban működnek egymással.



9. ábra: **Beszállítók szállítási pontossága**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A **beszállítók szállítási pontossága** KPI megmutatja, hogy a szállítók mennyire képesek megbízhatóan támogatni a vállalat működését. Stratégiai szempontból a termelés folyamatosságát, a határidők tarthatóságát és vevői teljesítést is nagy mértékben befolyásolja, hogy az alapanyagok időben rendelkezésre álljanak. Emiatt a KPI célértéke 95%. Havi szinten a mutató egyszer sem érte el a kitűzött célt. 71–88% között alakultak a havi értékek, következtetésképpen levonható, hogy a beszállítói megbízhatóság erősítésre szorul a jövőben.

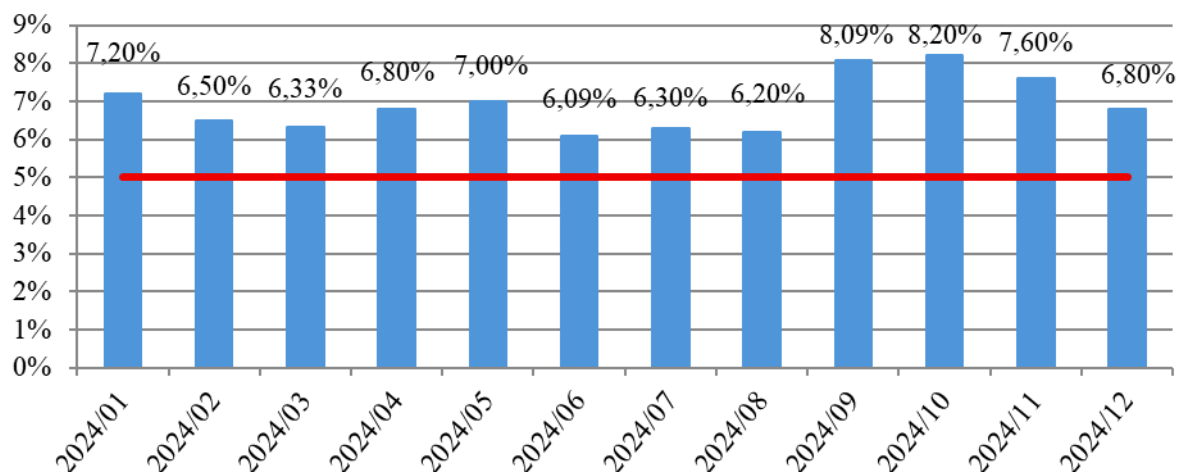


10. ábra: **Beszállítói reklamációk**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A beszállítók szállítási pontossága mellett a **beszállítói reklamációk** mutató lehetővé teszi a beszállítók teljesítményének értékelését a bejövő anyagok minősége alapján. Ennek bemutatására szolgál a 10. ábra, amely a reklamációk PPM-ben mért havi értékeit szemlélteti. Az egymillió darabra vetített hibás tételek száma az év jelentős részében meghaladta a célként meghatározott 9.000 PPM-et. Különösen az év második felében mutatott erős romlást. Számszerűsítve éves szinten 2.274 hibás terméket jelentett az összesen 176.612 darab beszállított termékből. A reklamációk alakulása nem kizárólag a szállítási pontosságtól függ, a beszállítói teljesítmény ingadozása is hozzájárulhatott a bemeneti oldali megfelelés összességében kedvezőtlenebb képéhez.

A **lassan mozgó készletek aránya** a beszállítók teljesítményének megbízhatóságát vizsgáló KPI-okkal kapcsolatban kiegészítő mutatóként is értelmezhető. Míg a szállítási pontosság azt mutatja, hogy a beszállítók milyen arányban teljesítik a megrendeléseket időben, a reklamációk pedig a beszállított termékek minőségi megfelelőségét méri, a lassú mozgású készletek aránya azt jelzi, hogy a bejövő anyagok milyen mértékben kerülnek felhasználásra a működés során.



11. ábra: **Lassan mozgó készlet aránya**

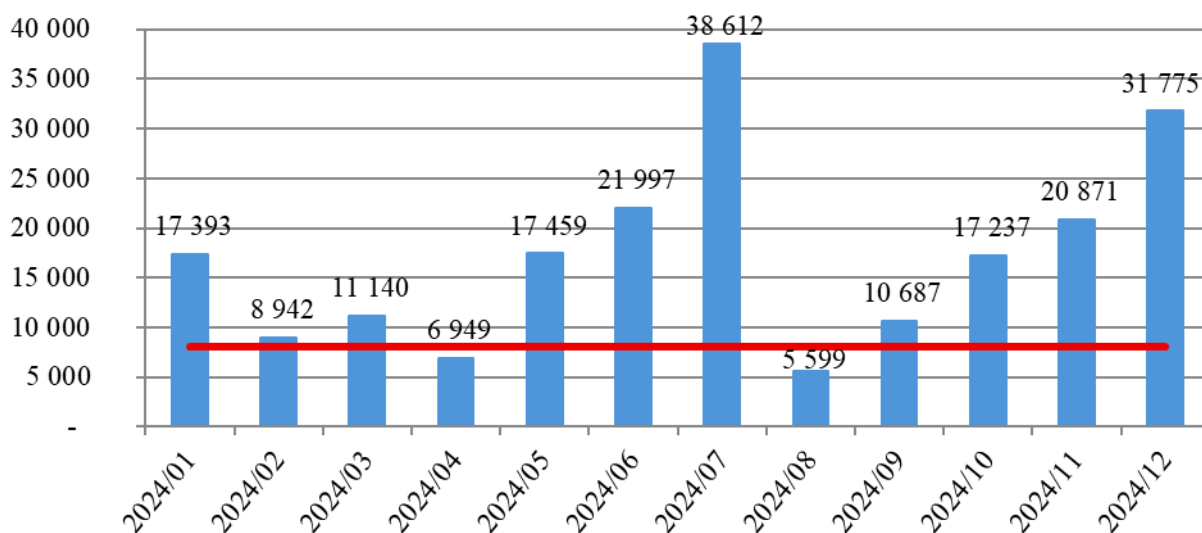
Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A 11. ábra mutatja a lassan mozgó készlet arányát az összes raktárkészlet értékéhez viszonyítva. Lassan mozgó készletnek a vállalatnál azokat a készleteket értjük, amelyeknél 180 napnál hosszabb ideje nem történt raktári könyvelés, nem volt érdemi készletmozgás. Értéke minden hónapban a tervezett 5%-os szint felett alakult. A magas lassan mozgó készletarány arra utal, hogy a beszállított termékek nem megfelelő ütemben, nem megfelelő mennyiségben, nem megfelelő keresleti igények mellett érkeztek be. A túlzott készletszint összefügg a beszállítói teljesítés ingadozásával, a pontatlan szállítási ütemezéssel, a túl korai vagy túl nagy mennyiségű szállításokkal, valamint a minőségi problémák miatt nehezebben felhasználható készletekkel.

A három mutató együtt azt mutatja, hogy a beszállítói oldal 2024-ben nemcsak pontossági, hanem minőségi és készletgazdálkodási szempontból is kihívást jelentett a vállalat számára. A célérték alatti szállítási pontosság az időben történő szállítási problémákra utal, a magas reklamációs PPM a minőségi megfelelés romlására, a magas lassú mozgású készletarány a szállítások és beszerzések nem megfelelő ütemezésére, tervezésére utal. Ennek alapján a beszállítói teljesítményproblémák nemcsak az operatív ellátásban, hanem a készletgazdálkodásban is megjelennek.

A belső termékminőség kulcsszerepet játszik a belső működési folyamatok értékelésében, megmutatja, hogy a gyártás során előforduló hibák milyen arányban vannak jelen a legyártott termékekhez képest. Ezt a KPI-t stratégiai szempontból azért fontos vizsgálni, mivel a belső

minőség közvetlenül befolyásolja a termelési hatékonyságot, a selejtarányokat, a minőségügyi költségeket és végső soron a vevői elégedettséget. Egy vállalat működése akkor tekinthető stabilnak és hatékornak, ha a hibák száma alacsonyan tartható és ez nem okoz többletterhelést sem a termelési, sem a költségoldalon.



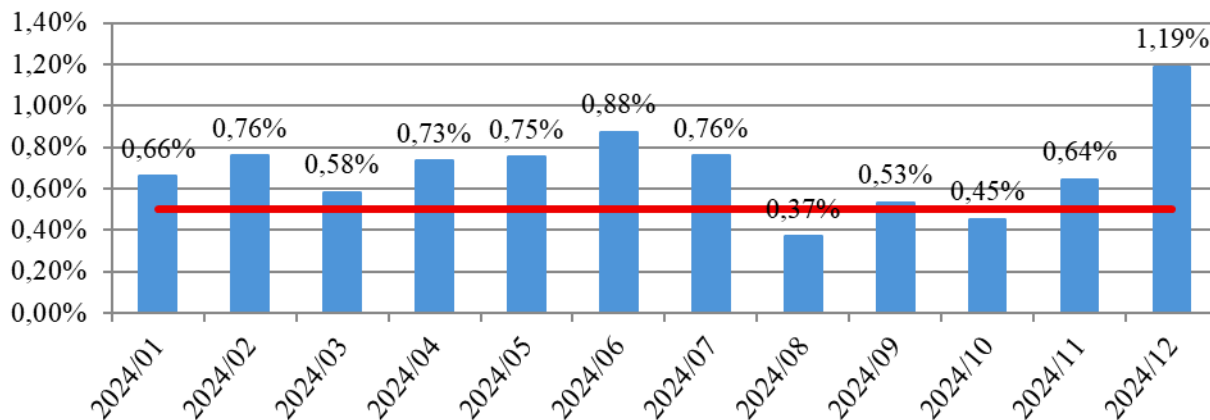
12. ábra: **Belső termékminőség**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A 12. ábrán a Harro Hungary **belső termékminőség** mutatóját ábrázolja havi bontásban. A KPI az észlelt hibák és a gyártott termékek arányát fejezi ki PPM-ben, vagyis egymillió darabra vetítve. A 2024. évi adatok alapján a vállalat célértéke 8.000 PPM volt, amelyet a 12. ábrán a piros vízszintes vonal jelöl. 2024-ben összesen 1.610 észlelt hiba fordult elő 111.215 gyártott termékben. Az adatok alapján a belső termékminőség nem mutatott stabil teljesítményt, mivel a havi értékek jelentős ingadozást mutattak és több hónapban is meghaladták a célértéket.

A gyenge belső minőség selejtet, újramunkálást, újbóli ellenőrzést, túlzott anyagfelhasználást és kapacitáskiesést okoz. Ha a termékeket elsőre megfelelő minőségben gyártják, csökken az újrafeldolgozás aránya, kevesebb lesz a folyamatmegszakítás és a termelési kapacitás hatékonyabban kihasználható. A minőségirányítás egyik fő szerepe a hibák és az átdolgozás csökkentése, ezáltal javítsa az erőforrás-kihasználást. A belső minőség hatása nem áll meg a termelési folyamatokban, az időben fel nem ismert hibák külső panaszokként, vevői elégedetlenségként jelentkeznek. A mutató folyamatos értékelése szorosan kapcsolódik a

PDCA logikához, a hibák azonosítása és elemzése adja az alapot a beavatkozásokhoz, az intézkedések végrehajtásához, azok monitorozásához, majd a folyamatok továbbfejlesztéséhez.



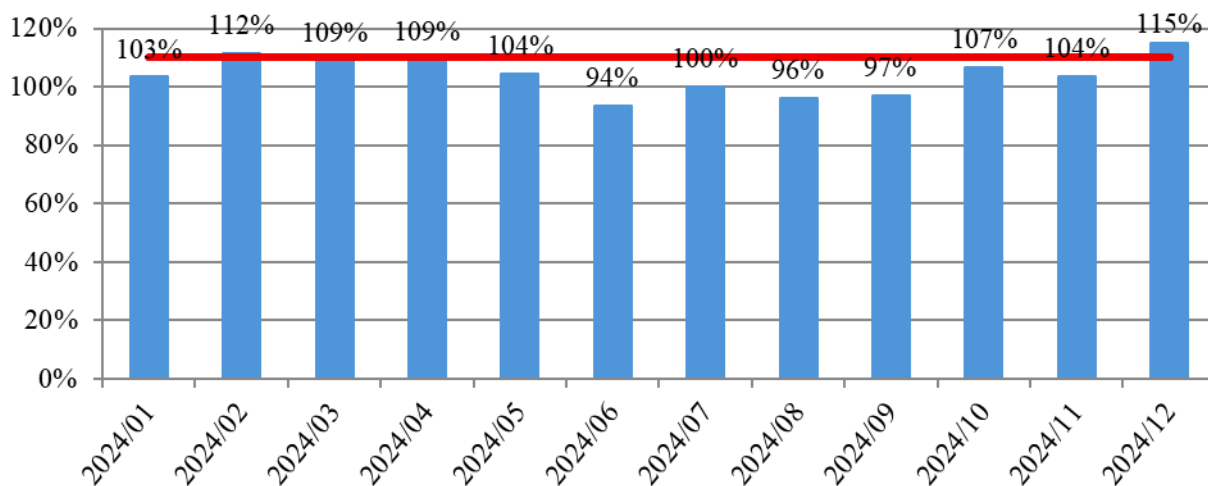
13. ábra: **Minőségügyi költségek**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A MEO költségeinek elemzése megmutatja, hogy a vállalaton belül milyen mértékű erőforrásokra van szükség a hibák felderítéséhez, ellenőrzéséhez és kezeléséhez. A **minőségügyi költségek** közé a minőségügyi tevékenységekhez kapcsolódó bérköltségek, a selejtezési költségek, a reklamációk szállítási költségei, valamint az újramunkálási költségek tartoznak. Ezek összessége azt mutatja meg, hogy a minőségi problémák milyen pénzügyi terhet jelentenek a vállalat számára. A minőségügyi költségek árbevételhez viszonyított aránya 2024-ben többnyire a 0,5%-os célérték felett alakult, amelyet a 13. ábrán a piros referencia vonal jelöl. A minőségi problémák kezelése folyamatosan érzékelhető pénzügyi terhet jelentett a vállalat számára. A legalacsonyabb érték augusztusban látható 0,37%, míg a legmagasabb érték decemberben jelentkezett 1,19% értékkel. Ez különösen kedvezőtlen, mert az év végi kiugrás arra utal, hogy a minőségi eltérések kezelése jelentős többletköltséget okozott.

A 2024-es adatok alapján a minőségi költségek több hónapban is meghaladták a célértéket, ami összhangban van a belső termékminőség ingadozó teljesítményével. A kedvezőtlen kapcsolat különösen júniusban, júliusban és decemberben szembetűnő, ezekben a hónapokban mind a belső PPM magas volt, mind a minőségi költség arány a célérték felett volt. Ez azt mutatja, hogy a termelési folyamatok hibái nemcsak a minőségi eltérésekben, hanem pénzügyi veszteségekben is megmutatkoztak. A magasabb belső hibaarány több hónapban együtt járt a

minőségügyi költségek emelkedésével, míg a vevői reklamációk ezeket részben azonos időszakban, részben késleltetve követték.



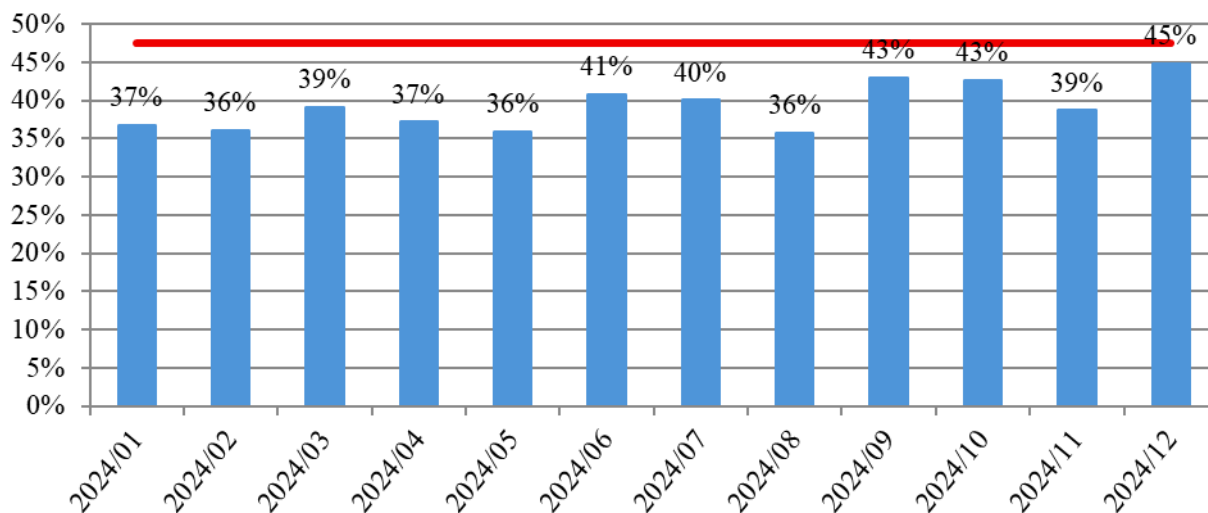
14. ábra: **Effektivitás alakulása a vizsgált időszakban**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

Az **effektivitás** megmutatja, hogy a tervezett időhöz képest mennyi időt fordítottak ténylegesen a termelésre. Elemzése különösen fontos egy gépgyártó vállalat számára, mivel a termelés jellemzően jelentős gépidőt, munkaidőt, kapacitástervezést és anyagfelhasználást köt le. Az effektivitás célértéke 110% volt, amelyet a 14. ábrán a piros vonal jelöl. Az adatok alapján megállapítható, hogy a mutató az év nagy részében a célérték alatt alakult, és csak februárban, valamint decemberben haladta meg azt. A havi értékek többsége 94% és 109% között mozgott, vagyis a vállalat működése összességében közel volt a kitűzött szinthez, de azt tartósan nem érte el. Stratégia szempontból azért fontos mert megmutatja, hogy egy vállalat mennyire képes a rendelkezésre álló erőforrásait tervezett és gazdaságos módon felhasználni. Ha a termelési folyamat a tervezettnél tovább tart, az növeli a költségeket, rontja a kapacitáskihasználást, késedelmeket okoz és csökkenti a vevői elégedettséget, ami az árbevételre is hatással van. Másrészt, ha a tényleges ráfordítás kedvezőbb a tervezetthez képest, az javítja a termelési hatékonyságot, növeli a rendelkezésre álló kapacitást, amivel többletjövedelemre tehet szert a vállalat.

Az effektivitás szorosan összefügg a gépek futási teljesítményével. Gépgyártás esetében a termelési idő jelentős része a gépekhez, berendezésekhez és azok rendelkezésre állásához

kapcsolódik. Ha a gépek megfelelően működnek, kevés állásidővel, jó kihasználtsággal, akkor a hatékonyság javul. Másrészt a gépek állásideje, az átállási idők, a karbantartási problémák, a műszaki hibák, az anyaghiány vagy a minőségi problémák rontják az futási teljesítményt, ezáltal csökkentik a hatékonyságot.

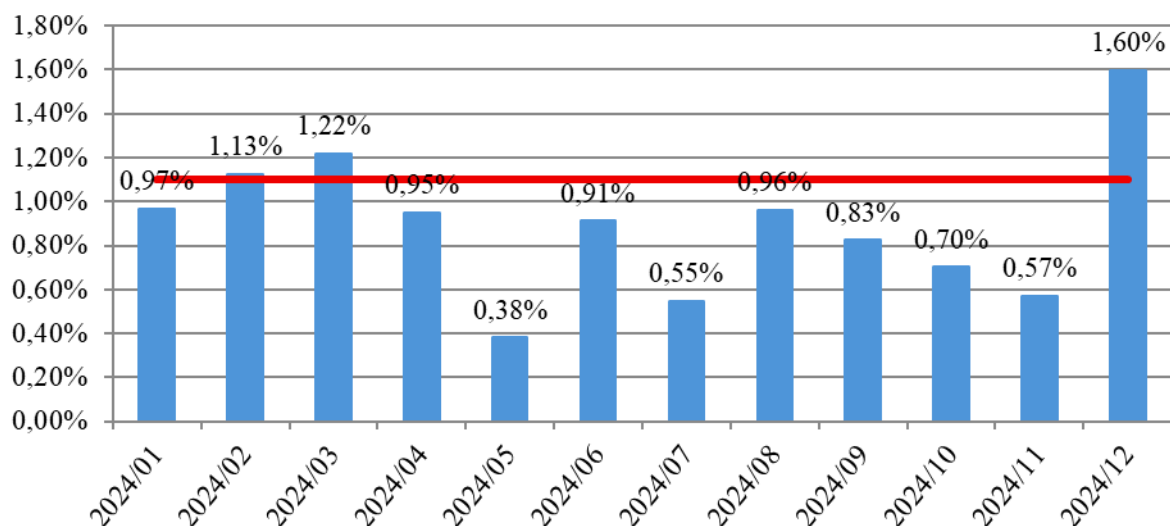


15. ábra: Gépek futási teljesítménye

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

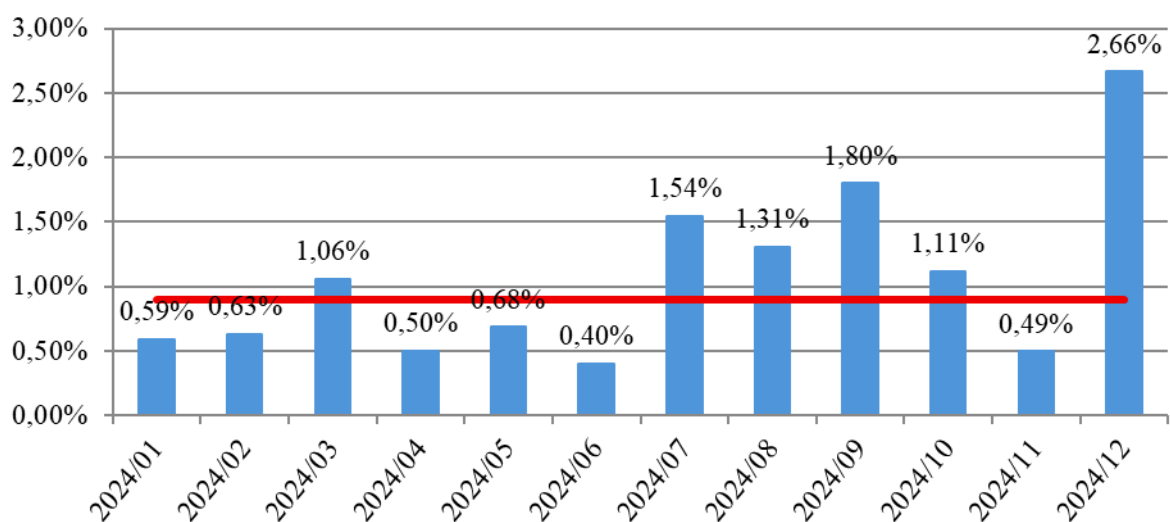
A **gépek futási teljesítménye** közvetlenül befolyásolja az effektivitást, mivel a termelés hatékonysága nagymértékben függ attól, hogy a rendelkezésre álló gépkapacitás mekkora hányadát hasznosítják tényleges termelésre. A 2024-es adatok alapján, ahogy a 15. ábra jól mutatja a gépek üzemteljesítménye egész évben a 48%-os célérték alatt maradt, ami korlátozta a termelési kapacitás kihasználtságát. Ez magyarázza, hogy a hatékonyság miért volt több hónapban is a célérték alatt, különösen június és szeptember között.

A KPI szorosan összefügg a **szerszámköltségek** és a **karbantartási költségek** vizsgálatával. A szerszámok állapota, kopása és cseréje, valamint a gépek karbantartási igényei hatással vannak a gépek rendelkezésre állására és a termelési folyamat folytonosságára. A magasabb szerszám- vagy karbantartási költségek a műszaki problémákat vagy a termelés fenntartásához szükséges többletköltségeket jelzik. Ezért ezek a költségmutatók kiegészítik az effektivitás és a gépek futási teljesítményének értékelését. Megmutatják a termelési hatékonyság elérésével járó műszaki és pénzügyi költségeket.



16. ábra: Szerszámköltség alakulása a vizsgált időszakban

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján



17. ábra: Karbantartási költségek alakulása a vizsgált időszakban

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A szerszámköltség aránya alapvetően nem mutatott tartós problémát, mivel csak néhány hónapban haladta meg a célértéket. A decemberi kiugrás értelmezésénél figyelembe kell venni, hogy azt részben az év végi, vezetői utasításra végrehajtott szerszámbeszerzés okozta, ezért ez nem kizárólag a termelési igénybevétel vagy szerszámkopás következményeként értelmezhető. A karbantartási költség ezzel szemben több hónapban is célérték felett alakult, különösen az év

második felében, ami azt jelzi, hogy a gépek üzemben tartása és a termelési folyamat fenntartása jelentősebb ráfordítást igényelt.

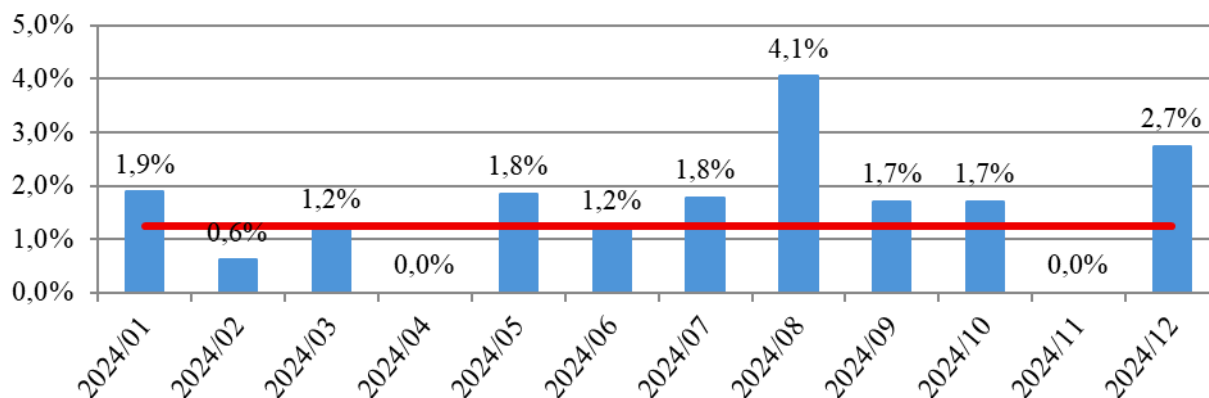
A Harro Hungary termelési hatékonyságát a ráfordított idő, a gépek üzemi teljesítménye és a műszaki költség szint is meghatározza. A termelési hatékonyság javítása nemcsak a gépek jobb kihasználását igényli, hanem a karbantartási és szerszámhasználati folyamatok ellenőrzését is. A mutatók együttesen jelzik, hogy az effektivitás 2024. évi alakulását egyszerre befolyásolta a gépek alacsonyabb kihasználtsága és a működéshez kapcsolódó költségek ingadozása. Miközben az effektivitás szeptembertől javulni kezdett, a gépek futási teljesítménye is emelkedett, ugyanakkor a karbantartási költségek magas szinten maradtak, ami arra utal, hogy a jobb működési teljesítmény elérése jelentősebb műszaki ráfordítás mellett valósult meg.

Humánerőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó KPI-ok

A Harro Höfliger Hungary Kft. stratégiai céljai között kiemelt helyen szerepel a munkavállalói létszám növelése, ezért a HR terület teljesítményének vizsgálata nemcsak támogató, hanem stratégiai jelentőségű is. Az emberi oldalon jelentkező problémák közvetlenül befolyásolhatják a termelékenységet, a minőségi teljesítményt és a vállalat sikerét. A humánerőforrás-gazdálkodás a vállalat működésének kulcsfontosságú területe, mivel a termelési és működési célok elérése közvetlenül függ a rendelkezésre álló munkaerő számától, stabilitásától és munkaterhelésétől. Ebből adódóan a HR területen elsődleges mutatóként a fluktuáció, a betegség miatti távolléti ráta, a túlóraintenzitás, valamint a munkahelyi balesetek alakulása kerül a vizsgálat középpontjába. Ezek a mutatók együttesen alkalmasak a szervezet stabilitásának, a munkaerő rendelkezésre állásának, az üzemi terhelés mértékének és a munkavédelem állapotának bemutatására.

Öt fő kérdésre keresi a választ a humánerőforrás:

- mennyire stabil a munkaerőállomány?
- milyen mértékben jelentkezik kiesés a napi működésben?
- mennyire támaszkodik a vállalat többletterhelésre?
- mennyire biztonságos a munkavégzés?
- Összességében mennyire támogatja vagy korlátozza a vállalat operatív és stratégiai céljainak megvalósulását a humánerőforrás?

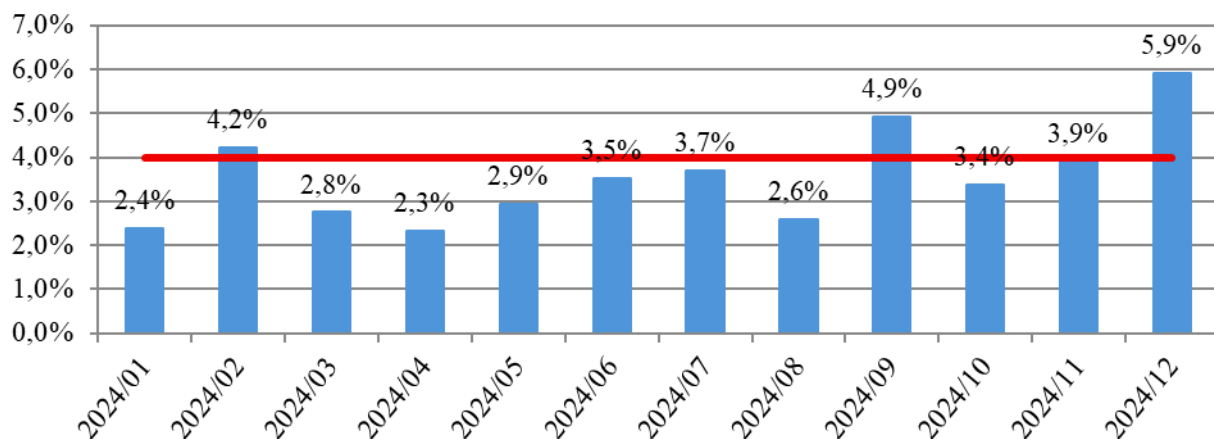


18. ábra: **Fluktuáció**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A humánerőforrás-gazdálkodás stabilitás mutatója a **fluktuáció**, mivel azt fejezi ki, hogy a vállalat milyen mértékben képes megtartani munkavállalóit. A Harro Hungary Kft. a fluktuációt a kilépő munkavállalók számának és az állományi létszámnak a hányadosaként határozza meg. A mutató ezért csak a vállalattól távozó alkalmazottakat veszi figyelembe és nem tartalmazza a belső szervezeti mozgásokat, áthelyezéseket vagy pozícióváltásokat. Megmutatja, hogy az adott időszakban az állományi létszámhoz viszonyítva mekkora volt a kilépések aránya. A 18. ábra mutatja a kilépők arányát a 2024-es évben. Az év bizonyos időszakaiban a tervezettnél több alkalmazott döntött úgy, hogy elhagyja a vállalatot. A célértéket meghaladó havi értékek azt jelzik, hogy a vállalatnak nemcsak a létszámbővítésre, hanem a munkaerő megtartására is különös figyelmet kellett fordítania.

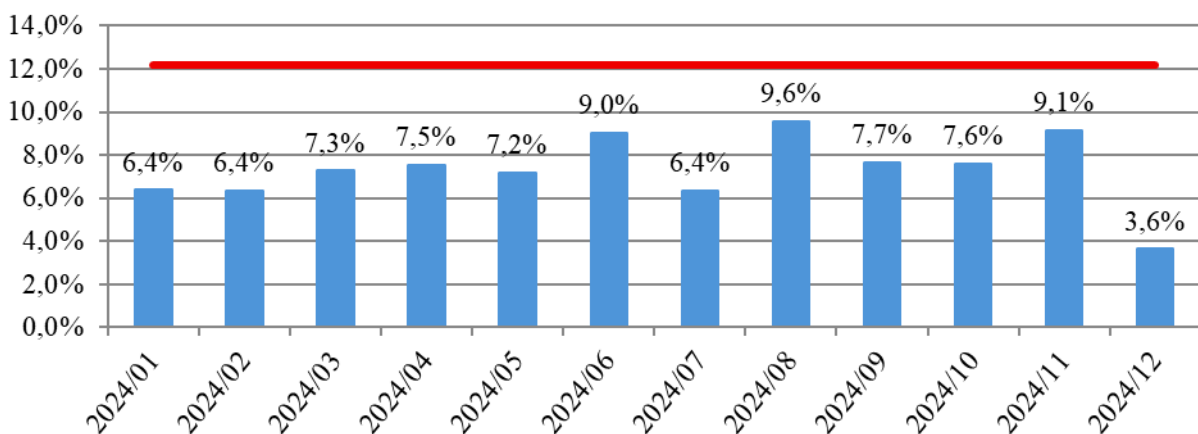
A fluktuáció növekedése több szempontból is negatív hatással jár. Növeli a toborzási és képzési költségeket, lassítja a termelési folyamatokba való integrációt, átmenetileg növeli a meglévő alkalmazottak munkaterhelését. A Harro Hungary esetében ez különösen érzékeny terület, mivel a termelési feladatok speciális ismereteket, belső folyamatismertetet igényelnek, ezért hatással van a termelékenységre, a minőségre és a határidők betartására is. Stratégiai szempontból a fluktuáció kezelése kulcsfontosságú, a növekedési célok csak stabil és megtartható munkaerőállomány mellett valósíthatók meg.



19. ábra: **Betegség miatti távolléti ráta**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A **betegség miatti távolléti ráta** a munkaerő rendelkezésre állását mutatja meg. A Harro Höfliger Hungary Kft. esetében ez különösen fontos, mert a hiányzások közvetlenül befolyásolják a termelési kapacitást, a munkaszervezést, a túlórák alakulását és a határidők betartását. A KPI a betegség miatt kieső órák és a teljes munkaóra hányadosa, amit a 19. ábra szemléltet havi bontásban. A 2024-es adatok alapján az év nagy részében a célérték alatt maradt, de februárban, szeptemberben és különösen decemberben meghaladta a tervezett 4%-os szintet. A magasabb hiányzási arány ezekben az időszakokban csökkentette a rendelkezésre álló munkaerő-kapacitást, ami helyettesítési igényt és túlórákat eredményezett. Ha a betegség miatti távollét emelkedik, a kieső munkaidőt gyakran a meglévő állomány többletterhelése pótolja.

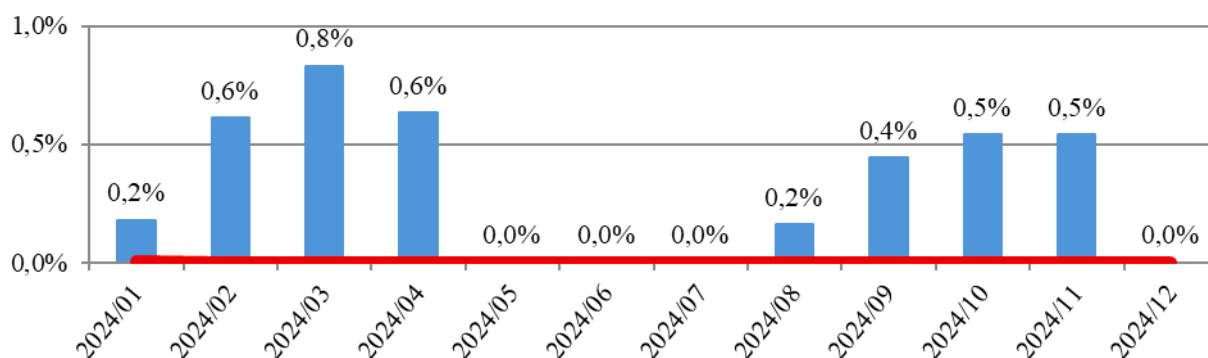


20. ábra: **Túlóra**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A **túlórintenzitás** megmutatja, hogy a vállalat milyen mértékben támaszkodik a munkavállalók többletterhelésére a rendes munkaidőn felüli munkavégzésre. A munkavállalói terhelés és a kapacitáskihasználás egyik fontos mutatója. A KPI azt mutatja meg, hogy a túlórák száma milyen arányt képvisel a teljes munkaórához képest. A 20. ábra alapján a túlóra aránya az év minden hónapjában a 12%-os tervérték alatt maradt, vagyis a túlóraterhelés összességében kontrolláltan alakult.

A mutató a betegség miatti távolléti rátával és fluktuációjával együtt értelmezhető. Azokban az időszakokban, amikor a munkaerő rendelkezésre állása romlik, a kieső kapacitás pótlása gyakran a túlórák növekedésében nyilvánul meg. A túlórák azonban nem haladták meg a tervezett szintet, így a vállalat a tárgyévben többletterheléssel, de a megengedett kereteken belül tudta kezelni az operatív feladatokat. Ugyanakkor a minőséget és a munkavédelmet is befolyásolja, a tartósan magas túlóra növeli a fáradtságot, a hibalehetőségeket és a balesetek kockázatát. Mivel a mutató 2024-ben is a célérték alatt maradt, ez pozitívum, mivel a vállalatra nehezedő többletterhelés nem vált túlzottá.



21. ábra: **Munkahelyi balesetek száma**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A **munkahelyi balesetek** alakulása nemcsak azt jelzi, hogy történtek-e balesetek a vállalatnál, hanem azt is, hogy ezek a balesetek mennyi munkaidő-kiesést okoztak a teljes munkaidőhöz képest. A KPI a balesetek miatt kieső munkaórák arányát mutatja a teljes munkaórákhoz képest. A vállalat növekedési céljain túl a biztonságos munkakörnyezet munkavédelmi kérdés túlmutat, a működés folytonosságát és a munkaerő rendelkezésre állását is befolyásolja. A 21. ábra havi bontásban mutatja, hogy az év több hónapjában nem volt baleset miatti kiesés, ugyanakkor január–április között, valamint augusztus–november között megjelentek kiesések. A HR KPI-

ok közül a mutató elsősorban a betegszabadság arányával és a túlóraintenzitással együtt értelmezhető. A balesetek miatt kieső munkaórák csökkentik a rendelkezésre álló munkaidőt, amit a működés gyakran túlórával vagy a meglévő kapacitások átcsoportosításával tud kompenzálni.

Összességében a humánerőforrás támogatta a vállalat operatív céljait, mivel a működés fenntartható maradt, a túlórák nem váltak kritikussá és a balesetek miatti hiányzások sem jelentettek hosszú távú problémát. Stratégiai szempontból azonban a munkaerő megtartása és a hiányzások csökkentése fejlesztésre szoruló területek, mivel a vállalat növekedési céljai csak stabil, rendelkezésre álló és hosszú távú munkaerővel érhetők el.

A HR mutatók elemzése mellett fontos megvizsgálni a statisztikai létszám alakulását. Stratégiai célként a 2024-re meghatározott 200 főt teljesíteni tudta a Harro Hungary, mivel a tényleges létszám 203 főt tett ki év végére. Azonban a létszámcél teljesülése mellett a fluktuáció, a betegség miatti távollét, a túlóra és a baleseti kiesések vizsgálata azt is megmutatta, hogy a létszám rendelkezésre állása mellett annak stabilitása és terhelhetősége is fontos tényező.

A teljesítménymutatók elemzésének lezárásaként az 7. táblázat összefoglalja a diplomamunkában vizsgált KPI-okat és azok stratégiai kapcsolatait. A táblázat célja, hogy áttekinthetően bemutassa, hogy az egyes mutatók mely teljesítményterülethez kapcsolódnak és hogyan támogatják a vállalat stratégiai céljainak értékelését.

7. táblázat: Teljesítménymutatók összegzése

Terület	KPI	Stratégiai célhoz kapcsolódás
Pénzügyi teljesítmény	Árbevétel alakulása	Forgalommnövekedés
Pénzügyi teljesítmény	ROS	Haszonelvárás
Pénzügyi teljesítmény	ROA	Haszonelvárás
Pénzügyi teljesítmény	ROE	Haszonelvárás
Vevői teljesítmény	Vevői szállítási pontosság	Vevői elégedettség

Vevői teljesítmény	Ajánlat-visszaigazolási idő	Vevői elégedettség
Vevői teljesítmény	Vevői reklamációk	Vevői elégedettség
Vevői teljesítmény	Vevők fizetési pontossága	Vevői elégedettség
Belső működési folyamatok	Beszállítói szállítási pontosság	Ellátási stabilitás
Belső működési folyamatok	Beszállítói reklamációk	Beszállítói minőség
Belső működési folyamatok	Lassan mozgó készlet aránya	Készlethatékonyság
Belső működési folyamatok	Belső termékminőség	Gyártási minőség
Belső működési folyamatok	Minőségügyi költségek aránya	Minőségi költségkontroll
Belső működési folyamatok	Effektivitás	Termelési hatékonyság
Belső működési folyamatok	Gépek futási teljesítménye	Kapacitáskihasználás
Belső működési folyamatok	Szerszámköltség aránya	Műszaki költségkontroll
Belső működési folyamatok	Karbantartási költség aránya	Műszaki költségkontroll
Humánerőforrás-gazdálkodás	Fluktuáció	Munkaerő-stabilitás
Humánerőforrás-gazdálkodás	Betegség miatti távolléti ráta	Munkaerő-rendelkezésre állás
Humánerőforrás-gazdálkodás	Túlóra	Terhelhetőség
Humánerőforrás-gazdálkodás	Munkahelyi balesetek	Munkabiztonság
Humánerőforrás-gazdálkodás	Statisztikai létszám	Létszámnövekedés

Forrás: Saját szerkesztés

3.3 Teljesítménymutatók integrációja a Balanced Scorecard rendszerbe

A Harro Höfliger Hungary Kft. teljesítménymutatóinak elemzése alapján jól látható, hogy a vállalat működése több, egymással összekapcsolódó területen keresztül értékelhető. A pénzügyi eredmények mellett fontos szerepet kap a vevői teljesítés, a belső működési folyamatok hatékonysága, valamint a humán erőforrás stabilitása. A KPI-ok egyenkénti vizsgálata után érdemes azokat egy olyan rendszerbe foglalni, amely képes ezeket a területeket egységes stratégiai keretrendszerben bemutatni. Ilyen keretrendszer a Balanced Scorecard. A vállalat nem rendelkezik Balanced Scorecard rendszerrel, ezért a dolgozatban bemutatott BSC-struktúra saját rendszerezési logika alapján került kialakításra. Ennek alapját a vállalat stratégiai céljai, valamint az előző fejezetben elemzett kulcs teljesítménymutatók adják. A fejezet célja az, hogy az előző részben bemutatott KPI-okat a Balanced Scorecard négy nézőpontja szerint felépítse. Az integráció által magától értetődővé teszi, hogy az egyes mutatók mely stratégiai célokhoz kapcsolódnak, milyen szerepet játszanak a vállalat teljesítményének értékelésében és hogyan támogatják a 2024-es működés teljes körű megértését.

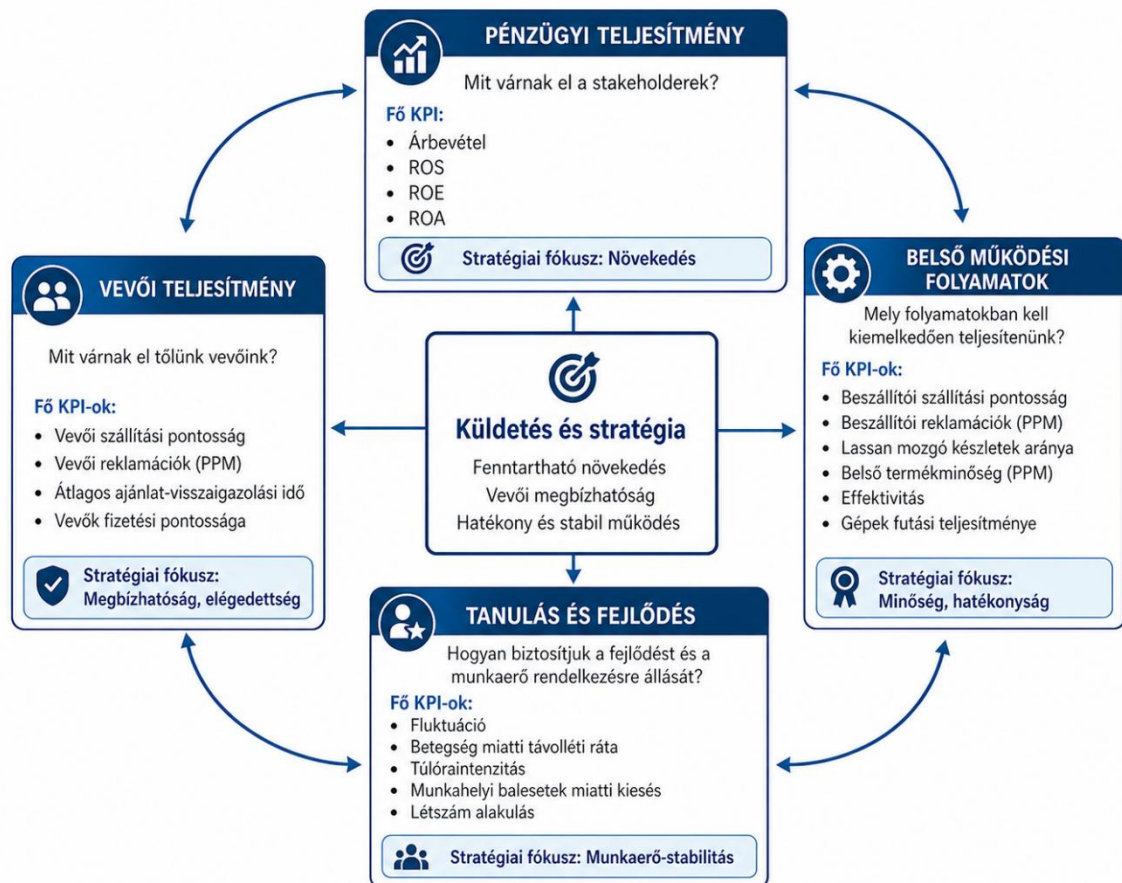
A rendszer kialakításának kiindulópontját a vállalat stratégiai céljai adják. A Harro Höfliger Hungary Kft. stratégiai céljai nem kizárólag pénzügyi eredményekben jelenik meg, a forgalomnövekedés és az elvárt haszonszint teljesítése mellett szükség van megbízható vevőkiszolgálásra, szilárd beszállítói és termelési folyamatokra, megfelelő minőségi teljesítményre, valamint a tervezett létszám biztosítására is. A BSC nézőpontok alkalmazása lehetővé teszi, hogy a stratégiai célok ne különálló elemekként jelenjenek meg, hanem egymással összefüggő rendszerben legyenek értelmezhetők. A pénzügyi nézőpont a növekedési célhoz kapcsolódik és a forgalomnövekedés, a jövedelmezőség, valamint az eszköz- és tőkemegtérülés teljesülését mutatja be. A vevői nézőpont a vevői megbízhatóságot és elégedettséget méri, amelyet a vevői szállítási pontosság, a reklamációk, a vevők fizetési képessége és az átlagos ajánlat-visszaigazolási idő ír le. A belső működési folyamatok nézőpontja a stratégia operatív megvalósítását mutatja be, a termelési, minőségi és beszállítói folyamatok stabilitására fókuszál. A tanulás és fejlődés nézőpontja a humán erőforrás oldaláról támogatja a stratégiát, a munkaerő rendelkezésre állását, stabilitását és terhelhetőségét értékeli. A vállalati stratégiai célok és a BSC nézőpontok kapcsolatát a 8. táblázat foglalja össze.

8. táblázat: Stratégiai fókusz és BSC nézőpontok kapcsolata

Stratégiai fókusz	BSC nézőpont
Növekedés	Pénzügyi teljesítmény
Megbízhatóság, elégedettség	Vevői teljesítmény
Minőség, hatékonyság	Belső működési folyamatok
Munkaerő-stabilitás	Tanulás és fejlődés

Forrás: Saját szerkesztés

Ez a hozzárendelés alapozza meg a KPI-ok Balanced Scorecard rendszerbe történő integrálását.



22. ábra: Harro Höfliger Hungary Kft. Balanced Scorecard rendszere

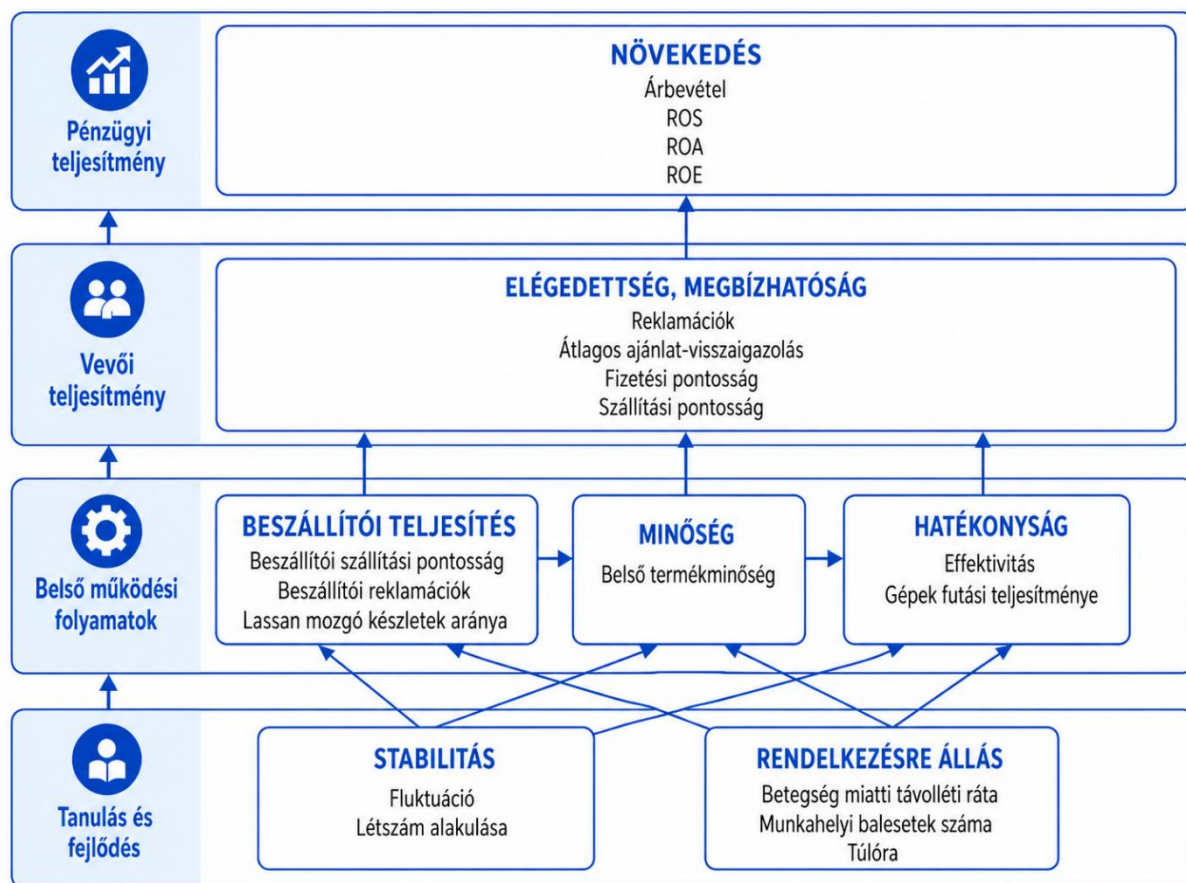
Forrás: Saját szerkesztés Budai (2016) alapján

A 22. ábra a Balanced Scorecard rendszerét szemlélteti. A vállalat stratégiája három fő célkitűzés köré épül:

- fenntartható növekedés,
- vevői megbízhatóság,
- hatékony és stabil működés.

Ezeket a célokat a négy nézőpont különböző oldalról támogatja. A KPI-ok BSC rendszerbe történő besorolása során a pénzügyi nézőpontba azok a mutatók kerültek, amelyek a forgalom növekedését, a jövedelmezőség javítását és eszköz- és tőke megtérülés javítását mutatják. Ez a nézőpont adja a végső visszajelzést a stratégia pénzügyi hatékonyságáról. A vevői nézőpont a vevőkiszolgálás gyorsaságát, pontosságát és minőségét értékeli. A belső működési folyamatok nézőpontja a beszállítói teljesítményre, a belső minőségre és a működési hatékonyságra fókuszál. A tanulás és fejlődés nézőpontja pedig a humán erőforrás stabilitását, rendelkezésre állását és terhelhetőségét mutatja be. A 22. ábrán látható nyilak az ok-okozati összefüggéseket szemlélteti a nézőpontok között. A tanulás és a fejlődés, azaz a stabil munkaerő biztosítja a belső folyamatok működését. A hatékony és minőségi belső folyamatok javítják az ügyfelek teljesítményét. Az ügyfél-elégedettség és a megbízhatóság pedig hozzájárul a pénzügyi növekedéshez és a jövedelmezőséghez. Ennek alapján a KPI-ok nem különálló mutatók, hanem egy egymásra épülő teljesítményrendszert alkotnak. Stratégiai céljainak elérése több terület együttes teljesítményétől függ. A pénzügyi növekedés csak akkor tartható fenn, ha a vállalat megbízhatóan teljesít az ügyféloldalon, belső folyamatai hatékonyak, valamint rendelkezésre áll a szükséges, megfelelően feltöltött munkaerő.

A Balanced Scorecard rendszer egyik előnye, hogy nem kezeli a KPI-okat független mutatókként, hanem rámutat az egyes nézőpontok közötti kapcsolatokra is.



23. ábra: Stratégiai térkép

Forrás: Saját szerkesztés

A Balanced Scorecard rendszer nemcsak a KPI-ok rendszerezésére alkalmas, hanem a teljesítmény stratégiai összefüggései értelmezésében. Az ok-okozati összefüggések a 23. ábrán bemutatott stratégiai térképpel foglalhatók össze. A vállalat pénzügyi eredményei nem önmaguktól jönnek létre, hanem a belső működés, a vevői teljesítés és a humánerőforrás stabilitásának eredményei. A BSC logikája alapján a kapcsolatok alulról felfelé építhetők. A tanulás és fejlődés nézőpontjából a HR mutatók meghatározzák azt a stabil munkaerő háttérét, amellyel a vállalat működni tud. A megfelelő létszám és a rendelkezésre állás támogatja a belső folyamatokat. A belső működési folyamatok nézőpontjában a beszállítói szállítási pontosság, a belső termékminőség és a hatékonyság közvetlenül befolyásolják a vevői teljesítményt. Ha a szükséges anyagok időben rendelkezésre állnak, a termelési folyamat stabilabbá válik, ami támogatja a vevői szállítási pontosságot. A belső termékminőség javulása pedig hozzájárul a vevői reklamációk csökkentéséhez, így a belső minőségi teljesítmény közvetlenül megjelenik a vevői nézőpontban is. A vevői nézőpont mutatói a partneri kapcsolatok stabilitását és az

ügyfél-elégedettséget tükrözik. A pontos és gyors vevőkiszolgálás, valamint az alacsony reklamációs szint hozzájárul a vállalat megbízható piaci hírnevéhez, ami hosszú távon támogatja a bevételnövekedést. Ezáltal az ügyfelek teljesítménye közvetlenül összefügg a pénzügyi nézőponttal. A pénzügyi nézőpontban az árbevétel és az üzemi eredmény aránya az előző nézőpontok teljesítményének összesített eredményeként jelenik meg.

A kiindulópont a HR stabilitása és elérhetősége. Ez azt jelenti, hogy a vállalatnak megfelelő, rendelkezésre álló és stabil munkaerőre van szüksége stratégiai céljai eléréséhez. Ha a fluktuáció magas, a betegség miatti hiányzások jelentősek, vagy a munkaerő túlterhelt, a termelési folyamatok működése is romlik. A stabil munkaerő ezért nemcsak HR szempontból fontos, hanem alapvető követelmény a teljes vállalat működéséhez. A rendelkezésre álló megfelelően terheléses munkaerő támogatja a termelés beszállítói teljesítését, minőségügyi megfelelését és hatékony működését. Ez magában foglalja az effektivitást, a gépek futási teljesítményét, a belső termékminőséget, a beszállítók teljesítményét és a készletgazdálkodást. Ha ezek a folyamatok hatékonyan működnek, kevesebb a hiba, kevesebb az átdolgozás, jobb a kapacitáskihasználás és a kiszámíthatóbbak a működések. A belső folyamatok teljesítménye közvetlenül befolyásolja a vevői teljesítést és elégedettséget. A stabil belső működés biztosítja, hogy a vállalat időben és a megfelelő minőségben tudjon szállítani. A vevői szállítási pontossága és a vevői reklamációk tehát a belső működés eredményei. Ha problémák merülnek fel a termelésben vagy a minőségben, azok késedelmekben, reklamációkat, vevői elégedetlenségben tükröződik. A vevői teljesítmény javulása végül a pénzügyi nézőpontban csapódik le, ahol az árbevétel, a ROS, ROA és ROE mutatók jelzik a stratégia sikerességét.

A pénzügyi nézőpontban a vállalat 2024-ben kedvező teljesítményt ért el, hiszen az árbevételi és jövedelmezőségi célok teljesültek. A vevői nézőpontban a kiszolgálási sebessége és a szállítási pontosság elfogadható képet mutatott, míg a panaszok alakulása fejlesztési területekre utalt. A belső működési folyamatok esetében számos mutató a célérték alatt vagy felett volt, kedvezőtlen irányba fejlődve, különösen a beszállítói teljesítmény, a belső termékminőség és a gépek futási teljesítménye. A tanulás és fejlődés nézőpontjában a létszámcél teljesült, a túlórák kontroll alatt maradtak, de a fluktuáció, a hiányzások és a munkavédelmi mutatók továbbra is figyelmet igényelnek. Mindent összevetve a BSC-be szervezett KPI-rendszer egyértelműen azt

mutatja, hogy a pénzügyi eredmények mögött számos működési és szervezeti tényező áll, amelyek hosszú távon befolyásolhatják a vállalat növekedési céljainak fenntartható elérését.

A 2024. évi adatok alapján a vállalat pénzügyi teljesítménye optimális volt, de a BSC-rendszer rámutat arra is, hogy a jövőbeni növekedés fenntartásához a belső működési és vevői mutatók stabilizálása is szükséges. Különösen a beszállítói teljesítmény, a belső minőség és a vevői reklamációk azok a területek, amelyek hosszabb távon befolyásolhatják a pénzügyi eredményeket.

A BSC bevezetése a Harro Hungary számára azért lenne érdemes, mert a jelenlegi KPI-ok már több stratégiai területet is lefednek, de jelenleg különálló mutatókként jelennek meg. A BSC segítene ezeket a mutatókat egységes stratégiai rendszerbe integrálni és nemcsak azt mutatná meg, hogy az egyes területek hogyan teljesítettek, hanem azt is, hogy az egyes területek hogyan hatnak egymásra.

Bevezetésének több előnye is van:

- Erősítené a stratégiai fókuszot.
- Segítené mérhetővé tenni a stratégiai célokat.
- Nemcsak pénzügyi szempontból értékelné a teljesítményt, hanem figyelembe venné az vevőkkel, belső működéssel és az emberi erőforrásokkal kapcsolatos nézőpontokat is.
- Vezetői döntéshozatalt támogatná, a menedzsment nem elszigetelt KPI-okat látna, hanem egy egységes teljesítményképet.
- Javítaná a szervezeti átláthatóságot.
- Gyorsabban felismerhető lenne, hogy egy pénzügyi vagy vevői probléma mögött milyen eredetű ok áll.

A Balanced Scorecard bevezetésének azonban vannak buktatói is. Ilyen lehet, ha egy vállalat csak a mutatókat definiálja, de nem köti azokat konkrét intézkedésekhez. Ebben az esetben a BSC inkább egy riportálási eszközzé válik és nem támogatja a stratégiai menedzsmentet. A mutatók „tökéletesítésére” nehezedő nyomás is problémát jelenthet, amikor a vállalat túl sok időt tölt a mutatók finomításával, miközben a fejlesztési lépések háttérbe szorulnak. További kockázat, ha a vállalat nem értékeli megfelelően az eredményeket, ha egy kedvező pénzügyi mutató alapján figyelmen kívül hagyja a mögöttes működési problémákat.

A Harro Höfliger Hungary Kft. esetében azonban a BSC alkalmazása nem rejt magában jelentős kudarckockázatot, mivel a vállalat már rendelkezik havi KPI-okkal. A rendszer fejlesztéséhez nem kell a nulláról felépíteni az adatgyűjtést, hanem a meglévő mutatókat stratégiai logika szerint kell rendszerezni. A BSC bevezetése tehát elsősorban nem adminisztratív többletet jelentene, hanem segítene a meglévő teljesítménymutatók jobb értelmezésében és összekapcsolásában.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A Harro Höfliger Hungary Kft. KPI-rendszere alkalmas a Balanced Scorecard megközelítésben való értelmezésre. A vállalat 2024-ben pénzügyi nézőpontja alapján kedvező teljesítményt ért el, hiszen a forgalom meghaladta a tervezett értéket, az üzemi eredményhányad pedig elérte a stratégiai szinten meghatározott haszonszint felső határát, miközben az ROA és ROE mutatók is stabil, a vállalat eszköz- és tőkehatékonyágát igazoló szinten teljesültek. A BSC rendszer felhívta a figyelmet, hogy a kedvező pénzügyi eredmény hosszú távú fenntartása nem kizárólag a bevételek növelésétől függ, hanem a vevői elégedettségtől, a belső folyamatoktól és a humán erőforrás-helyzet alakulásától is. A vevői nézőpontban a vállalat teljesítménye vegyes képet mutatott. A vevői szállítási pontossága és az átlagos árajánlat-visszaigazolási idő közel volt az elvárt szinthez, ami kedvező az ügyfélszolgálat sebessége és megbízhatósága szempontjából. Ugyanakkor a vevői reklamációk fejlesztendő területként jelentek meg és a vevők fizetési képessége is fontos visszajelzést adott a partneri stabilitásról és a hitelkockázatokról. A belső működési folyamatok nézőpontja rámutatott stratégiai kockázatokra. A romló szállítói teljesítmény a készletszerkezetet, a termelés folytonosságát és a vevő elégedettséget is befolyásolja. A HR mutatók alapján a vállalat 2024-ben elérte stratégiai létszámcélját. A fluktuáció, a betegség miatti távollét, a túlórák és a munkahelyi balesetek alakulása azt mutatja, hogy a létszám biztosítása mellett a munkaerő stabilitása, rendelkezésre állása és leterheltsége is fontos. A HR leterheltség növekedése közvetlenül befolyásolhatja a termelési hatékonyságot, a belső minőséget és a költségek alakulását.

A vállalati teljesítmény egymásra épülő ok-okozati láncokból áll, amit a 23. ábra is jól bemutatott. Ha egy tényező gyengül, annak hatása áterjed a működésre, a vevői elégedettségre, végül a pénzügyi eredményekben jelenik meg. A vevői szállítási pontosság és a minőségi teljesítmény javulása nemcsak az elégedettséget növeli, hanem erősíti a vevők fizetési fegyelmét is, ami közvetlen hatással van a pénzügyi teljesítésre és a cash-flow stabilitására.

Beszállítói szállítási pontossága → lassan mozgó készlet → termelési hatékonyság → vevői szállítási pontosság → pénzügyi teljesítés

A beszállítók szállítási pontossága befolyásolja a készletgazdálkodást és a termelés folytonosságát. Amikor az alapanyagok, alkatrészek késve, rossz mennyiségben vagy nem

megfelelő minőségben érkeznek meg, kénytelen biztonsági készletet felhalmozni raktáraiban a vállalat. Ez lassan mozgó készletet eredményez, ami leköti a tőkét, növeli a készletköltségeket és csökkenti a vállalat pénzügyi teljesítését.

A pontatlan szállítások másik hatása, hogy a termelés nem tud optimálisan működni. Átállásokat, várakozási időket, sürgősségi beszerzéseket hozhat magával. Ez mind csökkenti a termelési hatékonyságot, ami végső soron a vevői szállítások pontosságának romlásához vezethet. Ha a vevő nem kapja meg időben a terméket, csökken az elégedettsége, megnő a reklamációk száma, hosszú távon pedig a vállalat forgalmára is romolhat.

Megoldást jelenthet ezekre a problémákra a beszállítói értékelési rendszer megerősítése, amellyel rendszeresen lehet mérni a beszállítók teljesítményét, eredményeit rendszeresen vissza lehet jelezni számukra, szükség esetén alternatív beszállítói forrásokat keresni. Ezek az intézkedések eredményekhez fognak vezetni, ami által a beszállítói teljesítmény javulása csökkenti a készletleköttést, javítja a termelés tervezhetőségét. Ezáltal javul vevői szállítási pontosság, megnő a vevői elégedettség, ami támogatja a vállalat forgalomnövekedési stratégiáját. A belső folyamatok stabilitása közvetlenül támogatja a vevői fizetési képességet is, hiszen a pontos és hibamentes teljesítés csökkenti a vitás számlákat és gyorsítja a fizetési ciklust.

Túlóra, hiányzás → effektivitás ingadozik → belső minőségi költségek → vevői reklamációk → pénzügyi teljesítés

A humánerőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó KPI-ok közül, a túlóra és a betegség miatti távolléti ráta kulcsfontosságú mutatói a munkaerő túlterheltségnek. Ha a hiányzások száma növekszik, a meglévő munkavállalók nagyobb terhelésnek vannak kitéve. A kapacitáshiányt gyakran túlórával kompenzálják, ami rövid távon megoldja a hiányt, de hosszú távon teljesítményingadozáshoz vezethet. Az effektivitás ingadozása együtt jár a termelési teljesítmény kiszámíthatatlanságával, amíg egyik időszakban a tervadatok teljesülnek a másik időszakban az effektivitás romlik. Az újramunkálási, selejtezési, ellenőrzési költségek növekedéséhez vezetnek. Ha ezek a problémák nem kerülnek időben megoldásra, azok vevői reklamációt növelik. A túlóra és a hiányzások növekedése nemcsak a termelési hatékonyságot

befolyásolja, hanem lassíthatja az ajánlat-visszaigazolási folyamatokat is, ami a vevői elégedettségre és a megrendelések megszerzésére is hatással van.

A Harro Hungarynak a HR-hez kapcsolódó KPI-okat együtt kellene nyomon követnie, nem különálló mutatókként. Érdemes rendszeres munkaterhelés-elemzést végezni, amely megmutatja, hogy mely műszakok, gépek, területek vannak kitéve ennek. Majd minőségi adatokkal kell összekapcsolni, hol nő a selejt, a karbantartási költségek, újramunkálás. A túlóra és a hiányzások ellenőrzése stabilabb munkaerőt eredményez. Csökken az hatéktivitas ingadozása, csökkennek a belső minőségbiztosítási költségek és javul a pénzügyi teljesítmény. Ez lehetővé teszi a vállalat számára, hogy ne csak több embert vegyen fel, hanem az új munkatársakat is hatékonyan integrálja a működésbe.

Fluktuáció → termelési hatékonyság → selejtgyártás → költségek → pénzügyi teljesítés

Ha magas a fluktuáció a vállalat folyamatosan kénytelen új alkalmazottakat betanítani. Az új alkalmazottak kezdetben lassabban dolgoznak, több támogatásra szorulnak és nagyobb valószínűséggel hibáznak. Ez csökkenti a termelés hatékonyságát és növeli a selejtet. Ha a fluktuáció tartósan magas, a vállalat nem tudja megszilárdítani a tudást a termelésben, ami hosszú távon akadályozza a növekedést. Egy növekedési stratégiával nem elég új embereket felvenni, ugyanannyira fontos, hogy a meglévő munkavállalót a vállalat képes-e megtartani, képezni és fejleszteni. Ha nem, a növekedés csak felületes, a munkavállalók száma növekedni fog, de a teljesítmény nem fog arányosan javulni.

A létszámnövekedés valóban teljesítménynövekedéssé váljon, a munkaerőmegtartás ugyanolyan fontos, mint az új munkavállaló felvétele. A fluktuáció okainak feltárása segíthet megelőzni, hogy a munkavállalók miért mennek el. Fluktuáció csökkentése és szervezett képzési programok stabilabb termelési tudást eredményeznek, ami alapja a pénzügyi eredmény javulásának.

A Balanced Scorecard alkalmazásával ezek az összefüggések jobban láthatóvá válnak. A BSC nemcsak a mutatók csoportosítására alkalmas, hanem arra is, hogy a vállalat felismerje, mely területek hatnak egymásra, és hol szükséges beavatkozás.

A vállalat forgalmi és létszámnövelési stratégiája csak akkor lehet sikeres, ha stabil, képzett és elkötelezett munkaerőre épül. Minden innen indul ki, a gépek üzemeltetése, a minőség, a határidők betartása, az vevői elégedettség és a pénzügyi teljesítmény. Ha csökkenti a fluktuációt, kezeli a túlterheltséget, fejleszti a képzést és együttesen vizsgálja a HR, a termelési, a minőségi és a pénzügyi mutatókat, akkor a növekedés fenntarthatóvá válik. Így a létszámnövekedés nemcsak több alkalmazottat jelent, hanem nagyobb kapacitást, jobb minőséget és erősebb pénzügyi eredményeket is. A javuló vevői teljesítmény és a stabil belső működés nemcsak az árbevételt és a jövedelmezőséget támogatja, hanem közvetlenül javítja az ROA és ROE mutatókat is, mivel hatékonyabb eszköz- és tőkehasználatot eredményez.

ÖSSZEFOGLALÁS

A diplomamunkám témájának a Harro Höfliger Hungary Kft. teljesítménymutatóinak bemutatását, elemzését, valamint azok Balanced Scorecard rendszerbe történő integrálását választottam. A témaválasztás oka, hogy a mai gyorsan változó vállalati környezetben a kontrolling szerepe egyre fontosabbá válik, nem csupán a múltbeli adatok összegzését szolgálja, hanem a vezetői döntések támogatását, a stratégiai célok mérhetővé tételét és az operatív teljesítmény átlátható nyomon követését is. A Balanced Scorecard különösen hasznos ebből a szempontból, mivel a pénzügyi mutatók mellett figyelembe veszi az ügyfél-, a belső működési, valamint a tanulási és fejlesztési szempontokat is, ezáltal átfogóbb képet ad a vállalat teljesítményéről. A szakdolgozat célja annak bemutatása volt, hogy a vállalatban már meglévő operatív KPI-ok hogyan integrálhatók egy stratégiai teljesítménymérési rendszerbe.

A Harro Höfliger Hungary Kft. rendszeresen méri a különböző KPI-okat, amelyek alkalmasak a működés értékelésére. Ezek a mutatók azonban önmagukban még nem alkotnak teljes stratégiai teljesítménymérési rendszert. A BSC megközelítés alkalmazása tehát lehetőséget ad arra, hogy a különböző területek mutatói egy összefüggő rendszerben jelenjenek meg.

A 2024-es KPI-teljesítmény alapján a vállalat pénzügyileg sikeres évet zárt. A stratégiai célok között szerepelt a 24 millió eurós forgalom elérése és az 5–10%-os várható profitszint biztosítása. Az elemzés alapján a vállalat a tervezett forgalmi célt teljesítette. A vállalat stabil pénzügyi alapot teremtett a további működéshez és növekedéshez. A BSC megközelítés arra is rámutatott, hogy a kedvező pénzügyi eredmény hosszú távú fenntartása nemcsak a bevételek növelésétől, hanem az ügyfélteljesítmény, a belső folyamatok és a humán erőforrás fejlődésétől is függ. A pénzügyi eredményeket több, egymással összefüggő működési tényező határozza meg. Az ügyfelekre, a belső működési és az emberi erőforrás mutatókra vonatkozó vizsgálatával azonosítani lehetett azokat a területeket, amelyek közvetlenül vagy közvetve befolyásolják a vállalat hosszú távú sikerét. Ilyen tényezők voltak a beszállítók teljesítménye, a reklamációk alakulása, a készletgazdálkodás, a belső minőség, valamint a munkaerő stabilitása és leterheltsége.

A diplomamunka célkitűzését sikerült elérni, bemutatásra kerültek a Harro Höfliger Hungary Kft.-nél használt működési KPI-ok, amik nemcsak önálló teljesítménymutatóként

értelmezhetők, hanem egy Balanced Scorecard rendszerbe szervezve stratégiai összefüggéseket is feltárnak. Az elemzés rávilágított, hogy a KPI-ok közötti kapcsolatok alapján ok-okozati láncok rajzolhatók ki, amelyek bemutatják, hogy a működési tényezők hogyan befolyásolják az ügyfél-elégedettséget, a hatékonyságot és végső soron a pénzügyi eredményeket.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bajnai, P. (2023). A vállalati Controlling Funkció digitális átalakulásának sajátosságai a Hazai szolgáltató Szektorban. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, (18) 37-52. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2023.kulonszam.37-52>.
- Bajnai, P., Fenyves, V. (2021). A controlling szerepének és eszköztárának átalakulása a digitalizáció hatására. Controller Info, 9(4), 2-8. DOI: [10.24387/CI.2021.4.1](https://doi.org/10.24387/CI.2021.4.1)
- Bitó, J., & Czerny J. (2010). A balanced scorecard alkalmazása egy termelővállalat létesítménygazdálkodási funkciójára. Vezetéstudomány, 41(1), 57-64. DOI: [10.14267/veztud.2010.01.05](https://doi.org/10.14267/veztud.2010.01.05)
- Blahó A., Czakó E., Poór J. (2021). Nemzetközi menedzsment. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546528>
- Budai, B. B. (2016). Az e-közigazgatás elmélete. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597852>
- Chehimi, M., Naro, G. (2024): Balanced Scorecards and sustainability Balanced Scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. Journal of Cleaner Production. Journal of Environmental Management. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122000>
- Chikán, A. (2020). Vállalatgazdaságtan. Akadémia Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545897>
- Demeter, K., Jenei, I., & Losonci, D. (2011). A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Versenyképesség Kutató Központ. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/766/1/Lean_elektronikus.pdf
- Dobák, M., & Antal, Zs. (2016). Vezetés és szervezés. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262>
- Francsovcics, A. (2005). A controlling fejlődésének sajátosságai. Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem. https://phd.lib.uni-corvinus.hu/170/1/francsovcics_anna.pdf
- Fortes, C. S., Tenera, A. B., & Cunha, P. F. (2023). Engineer-To-order challenges and issues. A systematic literature review of the manufacturing industry. Procedia Computer Science, 219, 1727-1734. DOI: [10.1016/j.procs.2023.01.467](https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.467)

Gurabi, A., & Mátrai, N. (2016). PDCA – Hogyan tanul a szervezet? *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1-9. DOI: [10.21791/IJEMS.2016.1.21](https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.21)

Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press. https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=M7wyEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=best+strategy+management&ots=Z4y_xldEvx&sig=4yDBKz-nLkqNOy-VUmyrIEHw4Kw&redir_esc=y#v=onepage&q=best%20strategy%20management&f=false

Ilyés, Cs. (2023). Vállalatirányítási rendszerek alkalmazása a kontrolling tárgy oktatásában. *Tudományos Konferencia konferenciakötete*. Budapesti Gazdasági Egyetem. 101-111. ISBN 978-615-6342-73-7

Johnson, C. N. (2016). The benefits of PDCA. *Quality Progress*, 49(1), 45. <https://www.proquest.com/docview/1762043658?accountid=15756&pq-origsite=360&sourcetype=Magazines>

Juhász, G., & Kemény, G. (2007). *Szervezési és vezetési alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar. <http://pea.lib.pte.hu/handle/pea/44653>

Kovács, B. (2019). A kontrolling-folyamatok hatékonyságának mérése és növelése. *E-Conom Online tudományos folyóirat*, (8)1, 27-37 DOI: [10.17836/EC.2019.1.027](https://doi.org/10.17836/EC.2019.1.027)

Kovács, G. (2023). A szervezés mint vezetési funkció gyakorlati megvalósítása, az értekezletek levezetésének jó gyakorlata. *Magyar Rendészet*, 22(4), 219–227. <https://doi.org/10.32577/mr.2022.4.13>

Kovács, K. (2013). Kutatási és publikálási kézikönyv nem csak közgazdászoknak. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540373>

Kovács, N., & Bács, Z. (2024). A kontrolling, mint egy lehetséges támogató eszköz. *Védelem Tudomány a Katasztrófavédelem online szakmai, tudományos folyóirata*, 9(4), 74-95. <https://doi.org/10.61790/vt.2024.17661>

Körmendi, L., & Tóth, A. (2003). A kontrolling tudományos megközelítése és alkalmazása. *Vezetéstudomány*, 34(6), 57-59. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4636/1/VT_2003n6p57.pdf

Laáb, Á. (2017). Döntéstámogató számvitel – érthetően, szórakoztatóan. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632958460>

Lamanda, G. (2007): Kulcs kockázati indikátorok és lehetséges alkalmazásuk. Hitelintézeti szemle,6(4). 413-425.
https://epa.oszk.hu/02700/02722/00029/pdf/EPA02722_hitelintezeti_szemle_2007_04_413-425.pdf

Lynch, R. (2021). Strategic management. Sage.
https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=MyAMEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=best+strategy+management&ots=lzgttUHpn_&sig=tfCcRMRDV8yPwuvtFPNTzEkk8yo&redir_esc=y#v=onepage&q=best%20strategy%20management&f=false

Michalski, D. (2024): Operationalization of ESG-Integrated Strategy Through the Balanced Scorecard in FMCG Companies. Sustainability. 16(21), <https://doi.org/10.3390/su16219174>

Musinszki, Z. (2012). Kontrolling alapjai. Oktatási segédlet. [https://gtk.uni-miskolc.hu/files/10747/Kontrolling+\(alap+kieg%C3%A9sz%C3%ADt%C3%A9s\)+k%C3%A9zirat.pdf](https://gtk.uni-miskolc.hu/files/10747/Kontrolling+(alap+kieg%C3%A9sz%C3%ADt%C3%A9s)+k%C3%A9zirat.pdf)

Musinszki, Z. (2013). Kontrolling. Oktatási segédlet. [https://gtk.uni-miskolc.hu/files/3088/Kontrolling+\(logisztika\)+k%C3%A9zirat+2013.pdf](https://gtk.uni-miskolc.hu/files/3088/Kontrolling+(logisztika)+k%C3%A9zirat+2013.pdf)

Next Step, (2024). How to Create SMART Goals. <https://nextstep4adhd.com/how-to-create-smart-goals/>

Ónodi, A., & Répáczki, R. (2022). A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 53(10), 2-14. [DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.10.01](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.01)

Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons.
https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=bKkxBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA99&dq=key+performance+indicators&ots=c_ZXm4l17p&sig=oZXdDzfKxAq0zT03jpqSQRVU2eY&redir_esc=y#v=onepage&q=key%20performance%20indicators&f=false

Poór, J. (2016). Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634540113>

- Rachmad, Y. E. (2024). Management Society 5.0: Theory and Management Development. https://www.researchgate.net/profile/Yoesoep-Rachmad/publication/396456526_Management_Society_50_Theory_and_Management_Development/links/68edb12be7f5f867e6df7b00/Management-Society-50-Theory-and-Management-Development.pdf
- Sinkovics, A. (2019). Költség- és Pénzügyi kontrolling. Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632958705>
- Szücs, P. (1999). Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek. Vezetéstudomány, 30(7-12), 62-63. <https://core.ac.uk/download/pdf/294765156.pdf>
- Túróczy, I., Fenyves, V., Tóth, R., & Szentesi, I. (2023). A kontrolling szerepe az államháztartás gazdálkodásában. Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi folyóirat, 19 (4-6). pp. 133-146. DOI: [10.24307/psz.2023.1209](https://doi.org/10.24307/psz.2023.1209)
- Tóth, T. (2021). Vállalati pénzügyi elemzések. Akadémia Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546177>
- Vágner, V. (2019). A vállalatok teljesítményének elemzése Balanced Scorecard alkalmazásával. Polgári szemle, 15(4-6). 415-426. <https://doi.org/10.24307/psz.2019.1228>
- Weber, A., & Thomas, R. (2005). Key performance indicators. Ivara Corporation. <https://www.plant-maintenance.com/articles/KPIs.pdf>
- Zéman, Z. & Béhm, I. (2016). A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára. Akadémia Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540137>
- Zéman, Z. & Tóth A. (2018). Stratégiai pénzügyi kontrolling és menedzsment. Akadémia Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540311>
- Zéman, Z. (2016). A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai. Gazdaság és társadalom, 2016(2), 77-91. DOI: [10.21637/GT.2016.2.04](https://doi.org/10.21637/GT.2016.2.04)