



Dr. Kozák Tamás –
Sókiné Dr. Nagy Erzsébet

Kereskedelmi kontrolling

Dr. Kozák Tamás – Sókiné Dr. Nagy Erzsébet

Kereskedelmi kontrolling E-book



© Dr. Kozák Tamás, Sókiné Dr. Nagy Erzsébet, 2021.

© SpringMed Kiadó Kft., 2021.

Lektor: dr. Mészáros Tamás

Dr. Kozák Tamás –Sókiné dr. Nagy Erzsébet

Kontrolling a kereskedelemben

E-book ISBN: 978-615-6337-01-6

A kiadvány megjelenését támogatta:



SPRINGMED GAZDASÁGI KÖNYVEK[®] sorozat

Minden kiadói jog fenntartva!

Kiadja: SpringMed Kiadó

Felelős Kiadó: Dr. Böszörményi Nagy Klára

Terjesztés: Véghe Rita (info@springmed.hu)

A könyv szerzői



Dr. KOZÁK Tamás József, PhD

Budapesti Gazdasági Egyetem – Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Tanszékvezető

Egyetemi docens

Duális Koordinációs Központ Vezető



Sókiné Dr. Nagy Erzsébet

Okleveles szakközgazdász és rendszerszervező

Az ipargazdaságtan tudományok doktora

c. főiskolai docens

Tartalom

BEVEZETÉS	8
1. A KONTROLLING HELYE A KERESKEDELEMBEN	9
1.1. A kereskedelem jelentősége, feladatai, formái	9
1.1.1. A kereskedelem jelentősége	9
1.1.2. A kereskedelem feladatai	11
1.1.3. Kereskedelmi formák.....	13
1.2. Kereskedelmi értéklánc elemei	16
1.3. Kereskedelem menedzsment	18
1.4. Controlling és kereskedelem menedzsment	18
2. A KONTROLLINGRÓL ÁLTALÁBAN	20
2.1. A controlling értelmezése, célja	20
2.2. A controlling hasznossága, feladatai, időhorizontja, helye a vállalati rendszerben	21
2.2.1 A controlling feladatai	21
2.2.2 A controlling időhorizontja.....	22
2.2.3. A controlling rendszer helye a vállalati rendszerben	24
2.3. A controlling rendszer elemei, működése	24
3. A KONTROLLING RENDSZER KIÉPÍTÉSÉNEK LÉPÉSEI	26
3.1. A jelenlegi tervezési és elszámolási rendszer felmérése	26
3.1.1. Az elszámolási rendszer felmérése	27
3.1.2. A tervezési rendszer felülvizsgálata	42
3.2. A controlling rendszerrel szemben támasztott követelmények meghatározása	42
3.2.1. Külső és belső tényezők elemzése	42
3.2.2. Információszükséglet és követelmények, ütemezés, intézkedési terv meghatározása ..	43
3.3. Az elszámolási rendszer fejlesztése	43
3.4. A stratégiai és operatív tervezési rendszer kiépítése	46
3.4.2. A tervezési rendszer és annak dokumentálása.....	47
3.4.3. Stratégiai tervezés	49
3.4.4. Operatív tervezés.....	53
3.5. Vezetési információs rendszer létrehozása	56
3.5.1. Az információ szükséglet meghatározása	57

3.5.2. Az információk beszerzés, előkészítése	58
3.5.3. A beszámolási rendszer teljes körű meghatározása	59
3.5.4. A beszámolás gyakoriságának meghatározása	63
3.5.5. A beszámoló vizuális formájának kialakítása	63
3.5.6. A beszámoló készítőjének és címzettjének kijelölése	64
3.5.7. Az elemzési eljárások meghatározása	65
3.5.8. A beszámolási rendszer dokumentálása	65
3.6. A kontrolling rendszer informatikai támogatása	66
3.7. A kontrolling szervezet kialakítása, kontrollerek kiválasztása	68
3.7.1. A kontrolling feladatokat más feladatokat ellátó egységekhez rendelik	68
3.7.2. Önálló egységet hoznak létre a kontrolling feladatok ellátására	69
3.7.3. A kontrollerek kiválasztása	70
3.8. A kontrolling rendszer tovább fejlesztésének feladatai	71
4. ÁRBEVÉTEL KONTROLLING	72
4.1. Az árak szerepe az árbevétel alakulásában	72
4.2. Az eladási árak kialakítása	73
4.3. A kereskedelmi vállalatok árpolitikájának sajátosságai	74
4.4. Az árbevétel kontrolling eszközei	76
4.4.1. Az árbevétel tervezés eszközei	77
4.4.2. Az árbevétel elemzés eszközei	80
4.5. Példák az árbevétel kontrollinghoz	83
4.5.1. Bevétel tervezése	83
4.5.2. Bevétel elemzés	84
5. KÖLTSÉGGKONTROLLING	86
5.1. A költség és teljesítményszámításnál alkalmazott fogalmak	86
5.1.1. Költség fogalmak	86
5.1.2. Teljesítmény fogalmak	88
5.2. A költségszámítás rendszere	89
5.2.1. Költségfajta számítás	89
5.2.2. Költséghely számítás	91
5.2.3. Költségviselő számítás	93

5.2.4. Fedezetszámítás.....	95
5.3 A költségek alakulására ható tényezők a kereskedelemben.....	103
5.4 Példák a költségszámításra.....	107
5.4.1. Példák az összköltség felosztásra.....	107
5.4.2. Példák a fedezet és nyereség elemzésére.....	107
5.5 Tervköltség számítás.....	108
5.5.1. Merev tervköltség számítás.....	109
5.5.2. Rugalmas tervköltség számítás.....	109
5.6. Eltérés elemzés.....	110
5.7 Az általános költségek tervezése, elemzése.....	111
5.7.1. Az általános költségek költség-haszon elemzése.....	111
5.7.2. A 0 bázisú tervezés.....	111
5.7.3. Folyamat költségszámítás.....	112
6. PÉNZÜGYI KONTROLLING.....	113
6.1. Pénzügyi kontrolling alapfogalmak.....	113
6.2. A pénzáramok vizsgálata, cash flow elemzés.....	114
6.3. Likviditás tervezés, elemzés.....	115
6.3.1 Likviditási mutatók.....	115
6.3.2 Likviditási mérleg.....	116
6.3.3. Működő tőke elemzés (Working capital).....	117
6.4. Pénzügyi háló Mozgásmérleg.....	117
6.6. Pénzügyi terv.....	117
6.7. Költségvetés készítése.....	118
6.8. Példák a pénzügyi kontrollinghoz.....	118
6.8.1. Példa a Cash Flow számításra.....	118
6.8.2. Példa a pénzügyi tervezésre.....	120
6.9. A pénzügyi helyzet alakulásának átfogó elemzése, tervezése.....	122
7. BEFEKTETÉS, BERUHÁZÁS, PROJEKT KONTROLLING.....	124
7.1. Befektetési beruházási döntések.....	124
7.2. Projekt kontrolling.....	125
7.2.1 Projekttervezés és monitoring.....	125

7.3. Példák a befektetési, beruházási döntésekhez	126
7.4. Példák a projekt controllinghoz.....	127
8. KÉSZLET KONTROLLING	129
8.1. A készletek szerepe a kereskedelemben.....	129
8.1.1 A készletgazdálkodásban alkalmazott jellemzők.....	130
8.1.2 A készletgazdálkodásban alkalmazott normák.....	131
8.2. A készletelemzés eszközei.....	133
8.3. A készletgazdálkodási rendszerek	137
8.4. Példák a készletezési döntésekre	140
9. STRATÉGIAI KONTROLLING	142
9.1. A stratégiai controlling feladatai	142
9.2. A stratégiai controlling szervezete	142
9.3. A stratégiai controlling eszközei.....	143
9.3.1. SWOT elemzés	143
9.3.2. GAP elemzés.....	143
9.3.3. Portfólió elemzés	143
9.3.4. Radarábra.....	144
9.3.5. Stratégiai mérleg, benchmarking	144
9.3.6. Elfogadhatósági vizsgálat	145
9.3.7. Stratégiai terv-tény összehasonlítás	145
IRODALOMJEGYZÉK	146

BEVEZETÉS

A vállalkozások eredményes működése a tulajdonosok és a menedzsment alapvető érdeke. Ma már a bonyolult és gyorsan változó környezetben a vállalkozások sikeres működésének feltétele egy jól működő kontrolling rendszer.

E felismerésnek köszönhető, hogy a rendszerszemléletű vezetés és ebből adódóan a kontrolling, mint a korszerű vezetés eszköze egyre inkább elterjed. Ezért szükséges, hogy a holnap menedzsmentjének a felsőfokú képzés olyan ismereteket adjon, amelyekkel járatosak lehetnek a rendszer struktúráját, eszköztárát, szervezési tudnivalóit illetően.

A könyv alapvető célja, hogy a kontrolling alapösszefüggéseit, az alkalmazott eszközöket, az egyes eljárásokat a szakma legújabb ismereteire támaszkodva mutassa be. Az elméleti alapok mellett a megértést segítő példák és esettanulmányok is helyet kapnak.

A könyv nagymértékben támaszkodik olyan alapozó tárgyra, mint a vállalati gazdaságtan, a pénzügy, a számvitel.

Miután a könyv elsődlegesen a kereskedelmi szakemberek számára készült, nem tér ki számos az iparban használt módszerre, és a bemutatott példák is a kereskedelemmel kapcsolatosak.

A könyv 1. fejezete egy rövid áttekintést ad a kereskedelemről, annak érdekében, hogy a későbbi fejezetek kereskedelmi vonatkozásai megalapozottak legyenek. A 2. fejezet a kontrollinggal kapcsolatos általános tudnivalókat tartalmazza. Fő célja, hogy a rendszer lényegét megértesse azokkal, akik még nem, vagy csak felületesen találkoztak a kontrollinggal. A 3. fejezet a kontrolling rendszer kialakításának lépéseit taglalja, amely csak egy modell az ismertek közül. A következő fejezetekben sorra vesszük azokat a fontos területeket, amelyekre a kontrolling rendszer kiterjed, így tárgyaljuk az árbevétel, költség, pénzügy, beruházás, befektetés, projekt, készlet, és stratégiai kontrolling sajátosságait, eszközeit.

A kontrolling rendszer - lényegéből fakadó - gazdag szakmai anyaga részletesen nem fejthető ki minden kérdést illetően a könyv keretein belül, de remélhetőleg jó alapokat ad a kereskedelmi szakembereknek a kontrolling terület megismeréséhez.

A szerzők

1. A KONTROLLING HELYE A KERESKEDELEMBEN

1.1. A kereskedelem jelentősége, feladatai, formái

A gazdaság történelmi fejlődése során kialakult és állandóan változott, fejlődött a munkamegosztás. Közismert, hogy a gazdaság szereplőinek tevékenysége a munkamegosztás során egyre inkább a specializált áruterelés felé haladt. A munkamegosztás miatt a termelők számára is egyre fontosabbak lettek a mások által előállított termékek. A kereskedelem az árucserét lefolytató gazdasági tevékenység, amely hatalmas fejlődésen ment át a korai távolsági kereskedelemtől a mai bevásárlóközpontok, a multinacionális vállalatok korszerű kereskedelmi láncainak kialakulásáig.

A kereskedelem tehát a gyártás és a fogyasztás között elhelyezkedő közvetítő funkciót látja el. A kereskedelem kifejezést kétféleképpen használjuk. Ha a tevékenységről beszélünk, akkor a megtermelt, legyártott javak eljuttatását jelenti a gyártótól a fogyasztóig. Ebben az értelemben minden vállalat végez kereskedelmi tevékenységet. A kifejezés másik értelme a kereskedelmi szervezetekre utal, ekkor a kereskedelmi tevékenységet lebonyolító vállalkozások összességét, a nemzetgazdaság egyik fontos részét jelöli.

1.1.1. A kereskedelem jelentősége

A társadalmi-gazdasági életben a kereskedelemnek jelentős szerepe van.

Az egyének és a háztartások életében a kereskedelem a szükségletek kielégítésének legfőbb forrása. A fogyasztási cikket – akár napi, akár tartós fogyasztási cikkről van szó – az emberek a kereskedelemben szerzik be. Előfordul természetesen, hogy közvetlenül a termelőhöz fordulnak a szükséges javakért, de ez kivételes dolog, mert élelmiszereket, ruházati cikket, iparcikket rendszerint a kereskedelmi üzletekben vásárolják meg. Az olykor őstermelőtől vagy iparostól történő vásárlás csak kis hányada annak a forgalomnak, amelyet a kereskedelmi vállalatok bonyolítanak le.

A vállalkozások jelentős része a kereskedelemben működik, a kereskedelem tehát fontos nemzetgazdasági tényező. Az aktív keresők 10%-a dolgozik a nemzetgazdaság e szektorában, tehát joggal állíthatjuk, hogy a foglalkoztatottság színvonalát nagymértékben befolyásolja. Különösen a nők, a fiatalok és a nem teljes munkaidőben dolgozni kívánók számára ad több lehetőséget más ágazatokhoz képest. A kereskedelem nagyrészt vállalt az elmúlt évtizedekben az új munkahelyek teremtésében is. A kereskedelmi tevékenység, jellege miatt, nem nélkülözheti a munkaerőt, ezért a kereskedelem fejlődése a munkahelyteremtés fontos tényezője.

A kereskedelem a közvetítő szerep mellett gazdasági értéket teremt. Az Európai Unió tagországainak kereskedelmi szövetségeit tömörítő euroCommerce 1987-ben nyilatkozatot tett közzé, és ebben szembe helyezkedik azokkal a nézetekkel, melyek szerint a kereskedelem csak a termék–pénz–termék cserét bonyolítja le, és nem hoz létre új értéket. A nyilatkozat megállapítja: az a nézet, amely szerint a kis- és nagykereskedelem nem termel hozzáadott értéket, helytelen, elavult XIX. századi gondolkodást tükröz. A kereskedelmi szektor ugyanis a fogyasztóknak kínált szolgáltatások révén hozzáadott értéket termel. Ennek során a kis- és nagykereskedelem biztosítja, hogy a fogyasztók bárhol, bármikor hozzájuthassanak a legszélesebb áruválasztékhoz, a legjobb minőséghez és a legkedvezőbb árú termékhez, vagyis lehetővé teszi a fogyasztók számára, hogy vásárlóerejük a leghatékonyabban hasznosuljon.

Az euroCommerce nyilatkozata szerint a nagykereskedelem szerepet vállal az ipari alapanyagok, félkész termékek forgalmazásában is, amivel nem csekély mértékben állít elő hozzáadott értéket a termelés szférájában. Ez főleg az olyan kis- és közép méretű ipari vállalkozások körében igaz, amelyek részére a nagykereskedelem szállít. A nagykereskedelem ezzel fokozott szerepet játszik a belső piacon. A gyártók számára nyújtott további előnyök a következők:

- a termelő hatékonyabban termelhet, ha erőforrásait a termelőtevékenységre koncentrálja,
- a termelő rendszerint rövidebb idő alatt jut az áru ellenértékéhez, ha nem maga áll közvetlen kapcsolatban a fogyasztókkal. A kereskedőtől jóval korábban befolyt pénzt újra befektetheti, tehát javul jövedelemtermelő pozíciója,
- a kereskedelem az áruértékesítést hatékonyabban végzi, mint a termelő, mert rendelkezik az ehhez szükséges eszközökkel, kiépített piaci kapcsolatai vannak, és rendelkezik a kereskedéshez szükséges szaktudással.

A kereskedelemnek fontos szerepe van egy adott település életében, életminőségében. A település arculatát nagymértékben meghatározza az ott működő kereskedelmi egységek száma, színvonala. Ezen belül lényeges a kereskedelmi létesítmények megjelenése, elhelyezkedése, látványa, az üzletek kirakatai, az alkalmazott reklámeszközök stb.

A kereskedelmi létesítmények, üzletek lényeges elemei az országnak is. Az áru kínálatot és a kereskedelmi létesítmények színvonalát minden külföldi érzékeli, és értékeli. A kereskedelemben szerzett benyomások és tapasztalatok nagymértékben befolyásolják az idegeneknek az országról alkotott véleményét.

1.1.2. A kereskedelem feladatai

A kereskedelem az áruforgalom lebonyolítása során piaci és a disztribúciós funkciót lát el.

A piaci feladatok elvégzése során a kereskedelem a gyártók kínálatához keresi a vevőt, illetve fordítva, a vevői igényeknek megfelelő gyártmányokat kutat fel, esetleg termeltet, piaci feladata tehát a termelők árúinak megszerzése, beszerzése és eladása a fogyasztók számára.

A disztribúciós funkció ellátásával a kereskedelem a termelői kínálat és a fogyasztói kereslet összehangolását biztosítja. Ennek során elszállítja, osztályozza, raktározza, csomagolja a termelő árúját, és kiszolgálja a vevőt.

A termelés és a fogyasztás között térben, időben és választék szempontjából vannak eltérések, ebből következnek a kereskedelem disztribúciós feladatai:

- a termelés és a fogyasztás eltérő helyének áthidalása,
- a termelés és a fogyasztás időbeli eltéréseinek áthidalása,
- az eltérő termelési és fogyasztási szerkezet összehangolása,
- termeltetés, a javító-karbantartó szolgáltatás fenntartása.

A termékek felhasználása, fogyasztása és a termelés általában más-más helyen történik. A termékeket az ipar az országon belül meghatározott és viszonylag kevés helyen termeli, ugyanakkor a fogyasztás az ország egész területén jelentkezik. Az ipari termelés tehát koncentrált üzemekben folyik, míg a fogyasztás helyileg széttagolt. Ez a helyzet például az autónál, a számítógépnél és a bútorgyártásnál.

Fordított a helyzet a mezőgazdasági termékeknél, ahol széttagolt termelőhelyeken termelt árut kell felvásárolni és a nagyvárosi fogyasztókhoz eljuttatni, más termékeknél a néhány feldolgozó üzem számára elszállítani, majd a feldolgozott termékeket a fogyasztók számára szétteríteni az országban.

Azt a térbeli eltérést tehát, ami a termelés és a fogyasztás között van, a kereskedelem hidalja át. Az ipartól és a mezőgazdaságtól a termékeket beszerzi, készletezi és eljuttatja a fogyasztókhoz.

A termelés és fogyasztás között nemcsak térben, de időben is eltérés mutatkozik. A termékek egy részének gyártása csak meghatározott időszakokban lehetséges, fogyasztásuk viszont az egész évben folyamatos. Ilyenkor szezonális termelés áll szemben egy viszonylag állandó fogyasztással. Más termékeket egész évben gyártanak, felhasználásuk viszont időszakos, vagyis a fogyasztás szezonális, a termelés pedig folyamatos. Előbbire példa a cukor, a liszt, a gyorsfagyasztott zöldségek és gyümölcsök termelése, ezek a mezőgazdasági ciklusoknak megfelelően állnak rendelkezésre, a fogyasztók viszont folyamatosan igénylik e termékeket. Ezzel szemben a háztartási tüzelőanyagokat

csak a fűtési szezonban vásárolják, ugyanakkor termelésük folyamatos. Az időbeli különbség abból is adódik, hogy a termelésnek meg kell előznie a fogyasztást ahhoz, hogy az egyes cikkek kellő időben a felhasználó rendelkezésére álljanak. Például: a téli felsőruházat gyártása már a nyár végén elkezdődik, illetve a nyári ruházatot már télen elkezdik gyártani. A termelés és a fogyasztás közötti időbeli eltérés áthidalása tehát a kereskedelem feladata, melyet készletezéssel kell megoldania.

A termelés gazdaságossági okok miatt sem igazodik a fogyasztók igényeihez. Az önköltség csökkentése érdekében egyszerre nagyobb mennyiség előállítását célszerű. Az ipari termelést döntően nagy termelőegységek, gazdaságos sorozatgyártása jellemzi, viszonylag szűk választékkal. A fogyasztók ugyanakkor kis mennyiséget fogyasztanak többféle termékből, egy adott időben.

Itt kell megemlíteni a technológiai okokból jelentkező idényszerű eltérést is, amikor például a hasonló jellegű, de végső tulajdonságaiban eltérő termékeket a gyártók egy technológiai soron felváltva állítanak elő, de a felhasználás folyamatos (ilyen termék például a mosópor).

A kereskedelem feladata a termelési és fogyasztási szerkezet eltéréseinek kiegyenlítése, összehangolása, a termelői választékból fogyasztói választékot kell előállítani. Ezt az áruk keverésének is nevezik. A kereskedelem több gyártótól szerez be azonos rendeltetésű terméket, azért, hogy az egyes gyártók szűk választékát egymás mellé állítva gazdag kínálatot nyújtson a fogyasztóknak. A fogyasztók igénye eltérő, a jövedelem, a fogyasztási szokások és az ízlésbeli különbözőségek miatt. Ezért van szükség arra, hogy adott áruajtából sok különböző tulajdonságú árut kínáljon a kereskedelem. Ruházati cikkekből pl. változatos alapanyagú, színű, fazonú termékeket igényelnek a vevők – különböző méretben és árban. A kereskedelem ezzel a módszerrel alakítja át a termelői választékot fogyasztói választékká. Ehhez is készletgyűjtés, raktározás szükséges.

A termelés és a fogyasztás térben, időben és választékban meglévő különbségének áthidalása során tehát kulcskérdés a fogyasztói és gyártói kereslet és kínálat elemzése és a készletek alakítása. Megfelelő piacismeretre van szükség ahhoz, hogy a kereskedelem ellássa azt a feladatot, hogy a megfelelő áru, megfelelő időben, mennyiségben, minőségben a fogyasztóhoz jusson, és ez gazdaságosan, a legkisebb költségráfordítással történjen meg.

A fogyasztói kereslet alakulása alapesetben kétféle lehet, determinisztikus vagy sztochasztikus. Determinisztikus kereslet, ha időben és mennyiségben egyaránt pontosan meghatározható és előre tervezhető. A fogyasztási cikkeknel ez viszonylag ritkán fordul elő, a b to b kapcsolatknál, ügyleteknél viszont gyakori. A sztochasztikus kereslet időben és/vagy mennyiségben véletlenszerűen jelentkezik. Formája kétféle lehet:

- Amikor a kereslet véletlenszerű, de állandó eloszlású (stacioner kereslet). Ez esetben az előző időszak statisztikai adatainak elemzése a kereslet előrejelzéséhez jól felhasználható.
- A kereslet véletlenszerű, és emellett az eloszlás is időről-időre változik (nem stacioner kereslet). Ilyenkor a tervezésnél a keresletre gyakorolt hatások elemzését kell elvégezni.

Hasonló a helyzet a termelő, gyártó, szállító és szállítmányozó partnerek kínálatánál is. A kínálat is lehet determinisztikus és sztochasztikus jellegű. Ebből adódóan a kereslet alapján összeállított beszerzési program, a szállítói megrendelés teljesülése nem csak közvetlenül a kereskedelmen, hanem közvetetten a szállító partnereken is múlik. A kereskedelem tehát disztribúciós feladatainak ellátását a készletek megtervezésével végzi, amely a beszerzésekhez és értékesítéshez kapcsolódó összetett elemzések alapján történik. Mindezek miatt rendkívül nagy jelentősége van a készletezési politikának, amelyet külön fejezetben tárgyalunk.

A kereskedelem disztribúciós feladatai közé tartozik a termeltetés, a javító-karbantartó szolgáltatás fenntartása, esetleg speciális termelő-szolgáltató tevékenység folytatása. A mai verseny körülményei között ezek a feladatok bővülnek, mert a választék gazdagítása, a fogyasztók teljesebb kiszolgálása ezt igényli. Gyakori a termékek komplettírozása (például elem árusítása az azzal működő cikkekhez).

Fontos feladata a kereskedelemnek a fogyasztás befolyásolása is kínálatbővítéssel, megfelelő promóciós- és reklámtevékenységgel, különféle akciókkal és más piacbefolyásoló eszközök alkalmazásával. Társadalmi szerepet is tulajdoníthatunk a kereskedelemnek, mert befolyása felhasználható az egészséges táplálkozás, az életmód, és a környezetvédelem alakításában.

A kereskedelem közvetítő szerepe miatt a fogyasztó- és a minőségvédelemből is ki kell vennie részét. Erre részben az egyre élesedő piaci verseny miatt van szükség, mert az ezen a területen végzett jó munka a versenyben előnyt jelenthet, de a fogyasztóvédelmi jogszabályok és szervezetek is kötelezik a kereskedőket ilyen feladatok ellátására. A piaci verseny egyre kevésbé csak árversenyt jelent, hanem minőségbeli versenyt is, ezért a minőség ma a kereskedelmi vállalkozásoknál a piaci helyzetet meghatározó tényezővé válik. A fogyasztóvédelem és a minőségvédelem kérdéseivel külön fejezetben foglalkozunk.

1.1.3. Kereskedelmi formák

A kereskedelem sokféle módon végezhető tevékenység. Színtere és jellege alapján természetesen a kereskedelemben kialakítandó kontrolling rendszerek is igen különbözők lehetnek.

Boltok

A boltok viszonylag kicsi alapterületű kereskedelmi egységek. A forgalmazott árucikkek alapján többféle formájukat különböztetik meg. Vannak szaküzletek, amelyekben kevés áru fajta kapható nagy választékban. A szaküzleten belül vannak specializált boltok, amelyek csak egy árucsoportba tartozó árukat forgalmazznak, mint pl. az édességboltok, a méteráruüzletek, a cipőboltok. Más szaküzletek többfajta, de általában együtt keresett árukat értékesítenek. Ilyenek pl. az élelmiszer-, a ruházati, a vas- és műszaki boltok. Vannak különleges igényeket kielégítő luxuscikkeket, vagy ritkán keresett árukat forgalmazó boltok is (például ékszerboltok, vadászati cikk boltok stb.).

Áruházak

Az áruházak széles kereslet, nagyszámú vásárló igényeinek kielégítését szolgáló kiskereskedelmi létesítmények. Méreteik valamennyi árucsoport gazdag választékának koncentrált kínálatát teszik lehetővé, ami a vásárlónak előnyös bevásárlási, a kereskedelemnek előnyös kínálati körülményeket teremt. Vannak specializált áruházak is (például sportszer, bútor áruházak).

Az áruházak az árubeszerzéseknél nagy vevőként lépnek fel, ami előnyös pozíciót biztosít a szerződési feltételek kialakításánál. Mind a beszerzésnél, mind az értékesítésnél a legfejlettebb módszereket alkalmazhatják, kedvezőek a feltételeik a gépesítéséhez, az elektronika bevezetéséhez. Az áruértékesítéshez széleskörű szolgáltatást tudnak kapcsolni, például cipőjavító, kulcsmásoló, tisztító szolgáltatásokat nyújthatnak. Egy épületen belül nagyszámú dolgozót foglalkoztatnak, és ezáltal sokoldalú munkamegosztásra, szakmunkaerők alkalmazására, folyamatos továbbképzésre van lehetőségük. Az áruházi értékesítés lehetővé teszi az aktív reklámtevékenységet, az intenzív marketingmunkát.

A forgalomszervezés formái szerint megkülönböztetik a következő áruház-típusokat:

- A nagyáruház egybefüggő üzemenként működik. Ez a klasszikus áruház-típus, ahol önálló osztályokat szerveznek az egyes árucsoportok forgalmazására. Az osztályok a forgalom és anyagi felelősség szempontjából is elkülönülő egységek.
- A közösségi áruházban önálló kereskedők működnek egy épületben. Ez a típus tehát a nagy áruházépületből bérbe vett vagy megvásárolt üzlethelyiségek, árusító- és raktárterületek sokaságát magában foglaló kiskereskedelmi egység.

Az áruházakat csoportosíthatjuk a telepítés helye szerint is:

- A belvárosi áruházak a nagyvárosokban, történelmileg kialakult bevásárló utcákon és tereken működnek.

- Az alközponti, elővárosi és lakótelepi áruházak feladata a városrészek és lakótelepek számára lehetővé tenni a lakóhely közelében a napi és időszakos szükségletek beszerzését.
- A bevásárlóközpontok és egyéb autós áruházak (szupermarket, hipermarket, lakberendezési, építési, kertészeti vagy más szakáruházak) autóval, városi vagy távolsági busszal vagy más közösségi közlekedéssel jól megközelíthető helyen, sok irányból megközelíthető forgalmi csomópontba települnek. A vásárlók kényelmesen parkolhatnak, az áru mozgatása is megoldott az áruház és a gépkocsi között. A központok üzletei lehetnek szupermarketek (áruháziak), ezek alapvetően a napi szükségleti cikkekre szakosodtak, bár az iparcikkek aránya folyamatosan nő a választékban. A hipermarketek (áruháziak) még nagyobbak, választékukban az iparcikkek aránya már 40 és 60% között van. A szupermarket és a hipermarket között nagyságbeli eltérés van. Többféle mértéket alkalmaznak, például 1000 négyzetméter alatt üzletről, boltról, 1000 és 2500 négyzetméter között szupermarketről, efelett hipermarketről beszélhetünk (utóbbi más források szerint 5000 négyzetméter feletti területű).
- Hasonló jellemzőkkel bírnak az autós szakáruházak (lakberendezési, építészeti, kertészeti) is.
- A diszkont áruházak (árengedményes áruházak) egyszerű épületben működnek (például leállított gyárak üzemi épületeiben). Göngyölegből, rakodólapról árusítanak, a kisebb árukat egyszerű állványokra rakják. Jellemző a teljes önkiszolgálás, minimális (többségben betanított és segédmunkásokból álló) személyzettel dolgoznak, szolgáltatásokat általában nem vállalnak. Árukínálatukban nem ritka a szavatossági idejének vége felé járó, de még fogyasztható áru, a divathullámban el nem kelt cikk (outletek), a tömegében túltermelt, ezért árán el nem adható áru, a nem szabványos termék stb. Legfőbb jellemzőjük az olcsóság, a discounter (árengedményes kereskedő) árrésének 20-40%-áról lemond, és egyéb engedményeket is ad, hogy újabb vevőket vonzzon, javítva ezzel az áru forgási sebességét.
- A raktáráruházak a diszkont áruházi forma tapasztalatai alapján alakultak ki. Az alapgondolat az, hogy raktári (vagy közel raktári) körülmények között is lehet sikeresen kereskedni. A kiskereskedelem és a nagykereskedelem is végez olyan értékesítést, ahol bontatlan kartonokban, ládáknál, nagy csomagokban helyezik ki az árut, amelyeket a nagyvásárlók maguk szednek össze, ők viszik el saját járművel. Ez a C+C áruház (cash and carry, vagyis „fizess és vidd”). Az egyszerű körülmények, a bontatlan csomagokban történő vásárlás, a saját szállítást mind-mind csökkenti az árakat.