

A marketing a huszadik század terméke. A korábbi időszak tőkés gazdasága még vállalkozás működésére. A piaci realizálás a szabad verseny körülményei között nem ütközött különösebb értékesítési nehézségekbe. Ha voltak is ilyen nehézségek, ezek elsősorban technológiai, technikai eredetűek voltak (pl. szállítási nehézségek), de nem a fizetőképes kereslet korlátjából fakadtak. Ez a korlát, a tőkés fejlődés más tantárgyak keretén belül tárgyalt sajátosságai miatt, csak a huszadik században vált effektív, azaz ténylegesen érvényesülővé.

A marketing fejlődési szakaszainak ismerete nélkül nem érthetjük meg a mai marketing lényegét, és főleg nem tudunk semmit mondani a marketing lehetőségei fejlődési irányairól.

I. szakasz: A termelésorientált marketing

A marketing itt még csak csírájában van jelen. A vállalkozás elsősorban a termelési folyamatokra koncentrált, a technológiai újdonásokkal lép a fogyasztók elé. Nem a termékre, hanem a gyártási folyamatra helyezi a hangsúlyt. Igazi gyermekkor ez: a termelés magával a termeléssel van elfoglalva, azt tartja igazán fontosnak, és mással (a fogyasztóval) is ezt közli.

Ebben a szakaszban a marketing még egy különálló szervezet a vállalkozás életében.

II. szakasz: A kinalatorientált marketing

A gazdasági világváltság szükségessé tette a marketing újragondolását. Jelentősen megváltozott a realizálási nehézségek. Minden vállalat igyekszik eladni a termékeit a vásárlótól süjtött piacokon.

Ebben a szakaszban a marketing egy lépéssel eltávolodik a termeléstől, de a fogyasztóig még nem jut el. A középontba a termék kerül. A marketing hangsúlyozza a termék jó tulajdonságait, de ezt anélkül teszi, hogy a fogyasztói igényekkel tisztában lenne. Amit gyártunk, az jó, azt vegye a fogyasztó. (A szocialista marketing körülbelül eddig a szintig jutott.) A termékmarketing ezen formája beépült a későbbi szakaszok fejlettebb marketingrendszeribe.

Az értékesítési rendszert a marketing alá rendelik, a marketing eszközeivel végzik.

III. szakasz: A fogyasztóorientált marketing

A marketing középontjába a fogyasztó kerül. Megpróbálják a termékeket a fogyasztói igényeknek megfelelően kialakítani. Ebben az időszakban válik jelszóvá: „A fogyasztó a király!”. A marketing a termeléstől a terméken át eljutott a fogyasztóig. Vizsgálják a vásárlói szokásokat, motivációkat, magatartásformákat. Itt lakulnak a piacutaitás, a fogyasztói igények felitárásának módszerei, amelyek zöta már nagy fejlődésen mentek keresztül.

A teljes termelési rendszert az értékesítési rendszerrel együtt a marketing elvei zertint szervezik, fogyasztókonform termékek előállitása céljából.

IV. szakasz: A **beruházásorientált** marketing

Ebben az időszakban teljessé válik a fogyasztóhoz való igazodás. Már nem a termelési folyamatot, hanem az egész vállalati működést alárendelik a fogyasztói igényeknek. Addig semmilyen beruházást nem kezdének el, amíg nem tudják pontosan, milyen termékekre, milyen mennyiségben tart igényt a piac.

Eddig az igazodás csak rövid távon, a forrásösszekötők vonatkozásában történt. Most már az állóösszekötők létesítését is a fogyasztói igények ismeretében végzik. A fogyasztóhoz való igazodás válik az alapvető üzleti filozófiává.

V. szakasz: A **keresletorientált** marketing („szükségletekszabályozó marketing”)

A marketing ebben a fejlődési stádiumában már nem elégszik a fogyasztói igények megolgy tökéletes kielégítésével. Már nem csak kielégíteni, hanem alakítani is akarja a fogyasztói keresletet. Ennek eszköze a szükségletteremtés.

A fogyasztói szükségleteket alapvetően három csoportba sorolhatjuk:

- a) létszükségletek, amelyek a létfontartáshoz kellene (evés, ivás, fűtés stb.),
- b) valós szükségletek, amelyek az életet könnyebbé, kellemesebbé teszik (autó, telefon, tűzhely stb.),
- c) teremtet szükségletek, amelyek pusztán a társadalmi elvárások, a marketing, a szokások, a divat által teremtet szükségletek (márkás ruhák, ékszerek, illatszerek stb.),
- d) káros szükségletek, amelyek kifejezetten „nem szükségések”, és betegségeket okozhatnak (dohány, alkohol, vitamintabletta, olajűtő stb.).

A gondot az okozza, hogy ezek elhatárolása igen nehéz és ellentmondásos, bár létezik tagadhatatlan. A marketing a sikeresebb piaci szereplés érdekében maga hív elő, hoz létre szükségleteket. Korszerű pszichológiai eszközöket használ a fogyasztói kereslet befolyásolása érdekében. Eszközözt egyidejűleg szükségletteremtésre is felhasználja. Mindez egészen addig nem okoz gondot, amíg el nem jutunk a káros szükségletek teremtetésig. Ennek korlátozása azonban nem a vállalkozás-gazdaságtan, hanem a jogi-politikai intézményrendszer feladata, ami már átvezet a marketing utolsó fejlődési szakaszához.

VI. szakasz: A **társadalom-orientált** marketing

A mai marketing már nem csak a fogyasztót veszi célba. Összehangoltan igyekszik alakítani az egész piaci környezetét, beleértve az államot is. Ez a marketing kitejesedési folyamatainak végpontja. A teljes belső környezetet (a vállalkozás összfojlamatát) és a teljes külső környezetet (azaz a társadalmat) a marketing szempontjainak megfelelően igyekszik befolyásolni, alakítani.

A korszerű marketing szemlélet egységes egészként kezeli a vállalkozás és környezete mozgásfolyamatait, és koherens megoldásokat keres ezek befolyásolására a hosszútávú profit-maximalizálás érdekében. Ebből a célból kiterjeszti eszközei hatókörét, jobban összehangolja azok működését.

Szakasz neve	Ideje	A marketing által szervezett vállalati és egyéb területek
1. termelésorientált	1900-as évek eleje	külforgó
2. kínálatorientált	1930-as évek	értékesítés
3. fogyasztóorientált	1940-es évek	termelés, értékesítés
4. beruházásorientált	1950-es, 1960-as évek	a teljes vállalat
5. keresletorientált	1970-es, 1980-as évek	vállalat + fogyasztó
6. társadalomorientált	1990-es évektől	vállalat + teljes társadalmi környezet

5.3. A MARKETINGSTRATÉGIA

5.3.1. A marketingstratégia alapjai

A marketing szerepe a vállalati tevékenységszerben

A marketingstratégia az egységes vállalati stratégia legfontosabb eleme. Ez tartalmazza a piaci környezethez való alkalmazkodás, illetve a piaci környezetet befolyásoló elvárások, tevékenységeket, terveket, eszközöket. A marketing alapvetően külső irányultságú: egyrészt a környezet elvárásait közvetíti a vállalkozás felé, másrészt a vállalkozás belső érdekeiből, adottságaiból fakadóan megpróbálja alátámasztani a környezetét.

A marketing szerepe az alábbi sematikus ábrán jól látható:



A marketingtevékenység az egész vállalati működést átfogja. A vállalkozás valamennyi mozzanatát marketing-orientáltan kell megszervezni. Minden lépésnél arra kell gondolni: „Mit fognak ehhez szólni a vevők?” A marketing ezt a racionálisírt hordozza a vállalati tevékenységben belül.

Másik oldalról viszont a környezetben mindig azt keresi: „Hogyan lehetne a vállalkozás eladásait növelni?” A környezetben a marketing mint a vállalkozás tevékenysége van jelen. A vállalkozás a marketing révén van kapcsolatban a környezettel. Ez a vállalkozás „szeme, füle, orra, bőre, nyelve”, azaz mind az öt érzékszerve.

A vállalkozás környezete a marketing szempontjából

A marketing-stratégiában a fenti ábrán bemutatott viszonyrendszer alakítására való elképzeléseket foglalják össze. Ehhez feltehetően szükségessé a külső környezeti megfelelő ismerete. Ez tulajdonképpen nem más, mint egy marketing-pozíció-elemzés. A külső környezetet több részre oszthatjuk, amint az már az első fejezetben is bemutatásra került. A marketing szempontjából egy attól eltérő, piaci szemléleti felosztás a hasznosabb. Eszerint a következő, egyre szűkebb piacfogalmakat különböztethetünk meg:

A) Teljes piac

Ez annak a piacnak az egésze, ahol a vállalkozás (üzleti egység) jelen van. Ez adja a vállalkozás piaci környezetét, a vállalkozásnak ebben kell mozognia.

B) Potenciális piac

A piac azon része, amely a vállalkozás által kínált termékeknek elméletileg ve-
vője lehet. A vállalkozás tényleges hatóköre erre a piacra terjed ki. Ezen a körön belül lehet gondolkodni a vevői igények kielégítéséről.

C) Elérhető piac

Az itt jelenlévő potenciális vevők rendelkeznek megfelelő anyagi erőforrásokkal a termék megvásárlásához. Ezért ez a piac rövid távon is elérhető lehet.

D) Célpiac

Azok a vevők, akiket a vállalkozás ki akar szolgálni, akiket szolgáltatásaival kifejezetten megcéloz. A tényleges marketingmunka majd ezen vevők felé irányul. A célpiac(ok) kiválasztása a marketing-stratégia fontos eleme.

E) Lefedett piac

A piacnak az a része, amelyiket már a vállalkozás szolgál ki. Olyan vevők tartoznak ide, akik már megvették az adott terméket.

Megkülönböztetjük a piacokat aszerint is, hogy azon **termelési eszközöket**, vagy **fogyasztási cikkeket** értékesítenek. A kettőle piac eltérő marketingeszközök-
ket kíván.

Megkülönböztetnek **szervezeti piacot és egyéni fogyasztói piacot**. A szervezeti piacon jellemzően (nem mindig!) termelési eszközöket, a fogyasztói piacon jellemzően fogyasztási cikkeket keresnek. A marketing-stratégia szempontjából a két piac eltérő tulajdonságokkal bír.

A szervezeti piacon jellemzően vállalkozások, állami és társadalmi intézmények jellemnek meg vevőként. Vásárlói szokásaik, motivációjuk, döntéshozatali mechanizmusok alapvetően tér el a fogyasztói piacon megszokottól. Ezeket az eltérő jellemzőket a következőkben összegezzük:

- a szervezetek döntéshozatali mechanizmusát fel kell támi (kik, milyen rendben, milyen ellenőrzési keretek között hozzák a döntéseket),
- mekkora az egyszerű és a folyamatos igény az adott termékre, mekkora maga a szervezet,
- a szervezet milyen egyéb szervezetekkel van kapcsolatban,
- melyek a szervezet speciális igényei.

A szervezetek irányában a marketingmunkát gyakran érdemes szervezetekre leontva végezni, minden szervezetre külön-külön kialakítani. Természetesen csak akkor, ha a szervezetek mérete ezt racionálissá teszi.

A fogyasztói piacon nem lehetséges a „testre szabott” marketing. Itt a fogyasztói piaci csoportok általános jellemzőit kell felderíteni. Ilyen jellemzők lehetnek:

- demográfiai jellemzők (kor, nem, családi állapot),
- társadalmi jellemzők (iskolázottság, foglalkozás, vallás, jövedelem),
- kulturális jellemzők (szokások, hagyományok, divat),
- földrajzi jellemzők (népsűrűség, közlekedés, településtípus),
- személyes jellemzők (életmód, beállítottság, pszichikai állapot).

Ezekon kívül még sok egyéb piaci információt kell a marketing segítségével be-nyújtani. Ilyenek a **piaci versenytársakra**, azok technológiájára, várható piaci lé-ésükre vonatkozó információk. Ismerni kell a meglévő és a potenciális **szállító-ár**, megbízhatóságukat, termékek minőségét, szállítási feltételeiket. Itt a marke-tingmenedzsment szorosan együttműködik a vállalkozás logisztikai egységével. Fel-ell térképezni a vállalkozás **politikai-jogi környezetét**, a jövőbeni szabályozás-ánysait. Állandóan informálódni kell a lakókörnyezetről, az ott lakók elvárásairól, ondjairól, fellemeiről, kívánságairól.

3.2. A marketing-versenystratégia

• piacok feltérképezése után a marketingstratégiát kell kialakítani. A marketing-
stratégia részei:

1. A marketing-versenystratégia
2. A marketing-piacstratégia
3. A marketingmix kialakítása

Ezek közül elsőként a **marketing-versenystratégia** következik.

A vállalkozásnak el kell döntenie, milyen szerepet szán magának a piacon, mi-
ven szerepre törekszik. Az általánosan elfogadott elmélet szerint négyféle verseny-
stratégia létezik:

- a) vezető,
- b) kihívó,
- c) követő
- d) meghúzó.

A **piaci vezető** célja az legnagyobb piaci részesedés elérése és megtartása. Eh-
sz a versenytársak előtt kell járni a fejlesztés területén (folyamatos innovációs te-
ékenység). Széles célpiac szükséges, vagy tömegtermelés a piactérrel terüle-
m. A piaci vezető jellegzetes céljai:

– az egész elérhető (hosszútávra az egész potenciális) piac bővítése,

A piaci kihívó erőteljesen törekszik piaci részesedésének növelésére. Ehhez

- piaci részesedésének megvédése, amennyiben lehet, növelése,
- a piac általános stabilizálása,
- új versenytársak belépésének korlátozása.

A kihívó piacszerezés céljából a következő célokat tűzheti ki:

- a meglévő piaci részek gyors elfoglalása,
- a gyengébb helyzetű cégek piacának megátmadása,
- a piaci vezető pozícióinak megtámadása.

- erőteljes innovációs tevékenység, korszerűbb termékek,
- áverseny (olcsó árak, árteszálítás, kampányok),
- a marketing-kommunikációs eszközök intenzív alkalmazása,
- választékbővítés,
- rugalmas, agilis munkaerő alkalmazása.

Ez utóbbira a kihívónak alaposan fel kell készülnie, mivel a vezető stratégiája minden bizonyossal pozíciója megtartására irányul. Piacstratégiáját a célpiaci és termékválaszték-marketing kombinált alkalmazása jellemzi.

A piaci követő vállalatok részesedésük megtartására koncentrálnak. Ragaszkodnak bevált módszereikhez, innovációs készségük korlátozott. Az esetleg megnyíló piaci részeket igyekeznek elfoglalni, amennyiben erősebb kihívó nem jelentkezik. Az egyszerű újratermelés jellemzi őket, nagyobb beruházásra csak ritkán vállalkoznak. Innovációs és beruházási tevékenységet csak a kihívók támadása vagy ennek esélye esetén fejt ki jelentősebb mértékben.

A piaci meghúzó vállalkozás a kis piaci szegmensek minél tökéletesebb ki-tölésére törekszik. Ebben tesz azért nagy gyakorlatra, így nehezebb más, nagyobb cégek számára a behatolás ezekbe a szegmensekbe. Piacstratégiáját a szűkkörüli piaci marketing jellemzi, ezt viszont igen hatékonyan műveli.

6.3.3. A marketing-piacstratégia

Alapvetően háromféle típusú piacstratégiát ismerünk:

- a) tömegmarketing,
- b) termékválaszték-marketing,
- c) célpiaci marketing.

A tömegmarketing esetében a vállalkozás jellemzően tömeggyártást folytat, és azt igyekszik az egész piacon teríteni. Nem tesz különbséget a piaci szegmensek között, éppen ezért termékét sem differenciálja. Marketing-kommunikációs eszközeivel az egész piacot célozza. A tömegmarketing előnye, hogy alacsony költségű termelési folyamatot tesz lehetővé. Hátránya, hogy a piacon számtalan vetélytárral

all megkülönböztető, továbbá nagyon magasak a marketing-kommunikációs költségek (radio, televízió, újság) lehet leginkább szoba reklámhordozóként).

A termékvalaszterek-marketing különbséget tesz a termékek között aszerint, hogy melyik piaci szegmens számára készíti azokat. Ez biztosítja a választékokat az egész piac tekintetében. A termékskálát itt széles, sokféle minőségű és áru árúból állaszthat a vevő. A fogyasztók pillanatnyi hangulatuknak és pénztárcájuknak megfelelően választhatnak a termékek közül. A termékvalaszterek-marketing előnye, hogy több újdonságot nyújt a vevő számára, nehezebb a versenytársak számára a piacra való betörés. Hátránya, hogy magasabbak az innovációs és a termelési költségek.

A célpiazi marketing a legkorszerűbb piact stratégia. Három jól elkülöníthető részből áll:

1. A piacszegegmentálás.
2. A célpiacon kiválasztása.
3. A termékpozicionálás, ami szintén három részből áll:
 - a) az adott célpiacon hatékony versenyelelely kiválasztása,
 - b) a versenyelelely formába öntése,
 - c) ennek eljuttatása a vevőhöz.

A célpiazi marketing alapmondolata az, hogy a piac nem egységes, hanem egy-áslól nagyon is eltérő részekből álló képződmény. Ezért nem érdemes a piacot a marketingmunkában sem egységesen kezelni.

A célpiazi marketing ezért első lépésként a vállalkozás szempontjából lényeges ismérvek szerint részekre osztja a piacot. Ezt nevezzük piacszegegmentálásnak. Ez történhet területi alapon és a vevők tulajdonságai szerint egyaránt. A szegementálás szempontjait a vállalkozás stratégiája és missziója szerint kell kiválasztani. A piacon (szervezeti és fogyasztói piacok) jellemzőiről korábban már volt szó. Ezek közül kell kiválasztani azokat a szempontokat (pl. kor, foglalkozás, lakóhely, érdeklődés), amelyek értelmes megkülönböztetést adnak a vállalkozás számára.

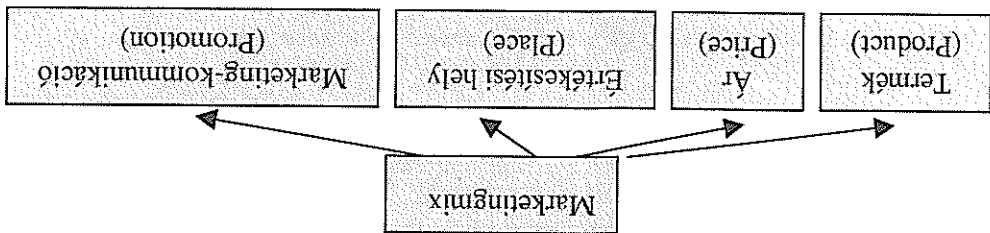
A piaci szegementek elkülönítése után következhet a célpiacon kiválasztása. A kor dönt a vállalkozás arról, hogy melyek azok a szegementek, ahol a fogyasztói igényeket kielégíti. Itt figyelembe kell venni a vállalkozás termékeinek, technológiájának és egyéb belső tényezőinek színvonalát, valamint a versenytársakat, mint külső tényezőket is.

Amennyiben a célpiacon adottak, helyeztebe kell hozni a terméket ezeken a iacokon. Ez a termék-pozicionálás. Ennek során először ki kell választani a terméket azon versenyelelelyeit, amelyek éppen a kiválasztott célpiacon hatékonyak. Ezeket a versenyelelelyöket meg kell fogalmazni, formába kell önteni a fogyasztó számára. Ez hordozza majd a fogyasztó számára az üzenetet a termékről. Végül, de nem utolsósorban, meg kell találni a legmegfelelőbb módot a versenyelelely közle-

6.4. A MARKETINGMIX

6.4.1. A marketingmix elemei

A marketingmix a marketing eszközrendszer. A vállalkozás ezeket használja a környezettel való kapcsolattartásban. A marketing eszközrendszerre négy részre osztjuk, ezt azonban a szolgáltatások területén még további hárommal ki-egészíteni:



A szolgáltatások területén az azt nyújtó emberek (people), a szolgáltatási folyamat (process) és a szolgáltatás nyújtásának környezete (physical evidences) érdemesek még kiemelésre.

A fenti felosztás mindenütt 4P-nek ismerik az angol elnevezések kezdőbetűiből kiindulva. A marketing-stratégia a marketingmix segítségével alapozza meg az operatív marketinget. A vállalati stratégia nyelvére lefordítva a marketingmix a marketing-stratégia akcióterve. A továbbiakban a marketingmix egyes részeinek elemzése következik.

6.4.2. A termékmarketing

A termékmarketing kialakítása során a szükségletből kell kiindulni. A termék ugyanis közvetve vagy közvetlenül, de valamilyen szükséglet kielégítését szolgálja. A termékmarketing legfontosabb elemei:

- a) a termékmix, amely a vállalkozás által piacra vitt teljes termékskálát jelenti,
- b) a termékvonalon, amely a hasonló funkció termékek egymást követő változatai,
- c) a termékéletciklus, amely egy termék életpályájának a megtervezését szolgálja,
- d) a termékmarketing egyéb eszközei.

A termékmix

A termékmix tölti meg a vállalkozás misszióját tartalommal. A termékmix mutatja meg, hogy a vállalkozás konkrétan milyen termékekkel és szolgáltatásokkal szándékozik kielégíteni a fogyasztó szükségleteit. Ezért a termékmixről való döntés a marketing-stratégia kulcseleme.

Stabil pénzüi piacgazdaságokban a vállalati árpoltitkának gátat szab a stabil irakhoz szokott fogyasztók keresletének nagy ártugalmassága. Az áremelés igen ssekély mértékben valóstítható meg egy teljesen változatlan termék esetében. A termékvonalak megújuló termékváltozatai az áremelés tagabb lehetőségét kínál- ák a vállalkozásoknak.

A vállalkozás az „újabb, jobb, tehát drágább is” tudatos sugallimazásával képes i fogyasztó keresletit ártugalmasságot mervebbé tenni. Az újdonság érdeklődés- ököző hatását is ideszámítva könnyen beláthatjuk a termékvonala jelentőségét a /állalkozás marketing-stratégiájában.

A teljesen új termékek kifejlesztése költséges, hosszadalmas és bizonytalan ki- neveteli folyamat. A vállalkozás csak akkor vág bele, ha a piaci verseny rákény- zertti. A marketing-kommunikációban újnak nevezett termékek általában egy ter- nékvonal újabb tagjai, azaz ugyanazon termék továbbfejlesztett változatai.

A termékvonala révén a vállalkozás állando újdonságokat tud közvettetni a fogyasztó felé, folyamatosan fenntartva annak érdeklődését. A marketingmunka ülnyomó hányadát a termékvonala újabb tagjának a piacra való bevezetése adja. A termékvonalaivól való döntések a következők lehetnek:

- mikor melyik termékvonala meghosszabbítása indokolt,
- milyen ütemben kell a termékvonala régebbi tagjait a piacról kivезetni (ebben a kérdésben a termékéletciklus kidolgozása ad támpontot),
- milyen arányokat kell kialakítani a termékvonala között (ez átvezet a termékmix kialakításához).

A termékvonala alapvetően kettős célt szolgál a vállalkozás marketing-stratégiá- ában:

1. Lehetővé teszi a folyamatos megújulást, a fogyasztói érdeklődés fenntartását.
2. Segíti a vállalkozás árpoltitkájának rugalmas kialakítását.

A vállalkozás tevékenységét alapvetően megszabja a termékmixről való döntés. Az összes ezután következő vállalati területet (innováció, termelés, az egyes gaz- álkodási területek) ehhez kell majd igazítani.

A termékvonala alapvetően megvázabja a termékmixről való döntés. Az összes ezután következő vállalati területet (innováció, termelés, az egyes gaz- álkodási területek) ehhez kell majd igazítani.

- mennyire széles legyen a termékválaszték,
- kell-e a meglévő választékokat szűkíteni, vagy bővíteni, termékvonala leállítá- sával vagy újabbak indításával,
- melyik termék milyen fejlesztéseket igényel, kell-e új termékeket kifej- leszteni,
- kell-e speciális igényeket kielégítő termékeket belevenni, vagy csak a ha- gymányos, illetve átlagos szükségletek kielégítésére kell koncentrálni.

A termék eladási ütemének növekedése gyors marad, csak ez már magasabb szinten történik, így a bevétel már jelentősen nagyobb, mint a bevezetési szakaszban. A nyereség is nő emiatt, tartósan és nagy mértékben pozitívvá válik.

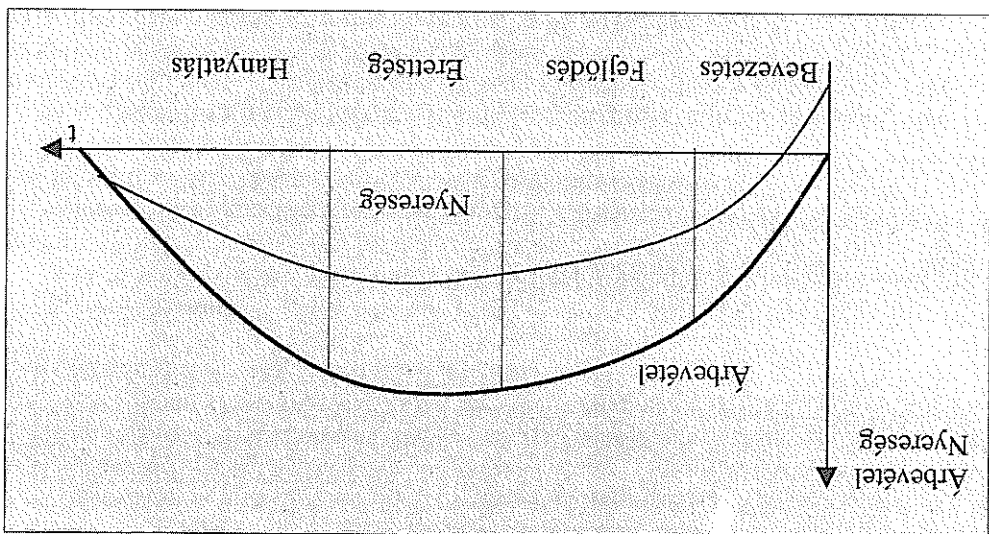
II. szakasz: Fejlődés

A termék sorsa a bevezetési szakaszban dől el. Amennyiben a termék ezt a szakaszt sikeresen átveszeli, minden esélye megvan, hogy végigfussa életörbét. Ellenkező esetben a terméket ki kell vezetni a piacról.

A terméket a fogyasztók még kevésbé ismerik, de ugyanez igaz a vállalkozásra is, ezért a termék előállítására még nem elegendő begyakorlott, kevés a termelési tapasztalat. A vállalkozás jelentős erőforrásokat fordít a termék piaci megismerésére, megkedveltetésére. A marketingmunka teljes kapacitással folyik. A termelési oldalán a termelésmentesment az innovációs menedzsmenttel karöltve próbálja a termék gyártási folyamatait költséghatékonyabbá tenni. Ebben támaszkodnak a gazdasági egységek tapasztalataira.

A termék ebben a szakaszban még általában veszteséges. Magasak a termék piaca való bevezetésének költségei, a bevételek pedig még messze vannak maximuma értéküktől. A forgalom gyorsan nő, de még mindig meglehetősen alacsony szinten van.

I. szakasz: Bevezetés



A vállalkozás számára fontos annak ismerete, hogy melyik terméke milyen piaci helyzetben van. A termékek különböző piaci stádiumokat járnak be, és mindegyik szakasz más és más stratégiát igényel. A termékéletciklus szakaszait az alábbi koordináta-rendszerben ábrázolja:

A termékéletciklus

ésben a szakaszban tovább folytat a termelési folyamat javítása, a termék korszerűsítése. Új piacok meghódítása is jellemző, a régebbiekben való részesedés növekedése mellett.

III. szakasz: Bővítés

A termék termelése elérte a maximális begyakorlottsági szintet, jelentős termelési hatékonyság-növekedés már nem várható. A piacon a termék teljesen elfogadottá, megszokottá vált, ennek minden előnyével és hátrányával. A bevétel lassan nő, majd stagnál, végül csökkenni kezd. Ugyanez mondható el a nyereségről is. A csökkenés azonban lassú. A termék életciklusa az érettség szakaszában nyújtható a legjobban. Ezt az időt kell kihasználni az új termék piacra vitelére.

A vállalkozásoknak el kell kerülniük azt a hibát, hogy túlságosan megnyújtják gy-egy termék életgörbéjét az érettségi szakaszban, mivel ez kettős negatív hatással jár. Először is elkenyelmesíti a vállalatot, nincs elegendő piaci kényszer az új termék kifejlesztésére. Másodszor pedig, ha lenne is ilyen új termék, a sokáig piacon maradó „öregű” rontja az új termék piacra kerülésének esélyeit.

IV. szakasz: Hanyatlás

A termék eladási statisztikái gyorsuló csökkenést mutatnak, nyereség is gyorsan fogy. A termék kivonása a piaconról elkerülhetetlené válik. Ezt csak abban az esetben szabad kísérletetni, ha még a következő termék nincs megfelelő piaci elhelyeztetve. Végül esetben még egy veszteséges termék piacon tartása jobb, mint teljesen kiszorítani az adott piaci szegmensről. Természetesen ez csak átmeneti állapot lehet.

A termékéletciklusok összehangolása

Az egyes termékek életcikluságörbéjének megtervezésekor figyelemmel kell lenni a többi termék piaci helyzetére is. Az új termékeket úgy kell a piacra vinni, hogy ne keresseztse a már piacon lévő többi, hasonló vagy azonos funkciójú termék életciklusát. Erdemes az új terméket a másik termék érettségének szakaszában telepíteni, hogy fejlődése már az előző hanyatlásának szakaszára essen. A két termék így tud a legismábbban helyet cserélni a piacon.

A termék piaci helyzetét az eladási statisztikák nyomon követésével, a meglévő tendenciák figyelemmel tudjuk meghatározni.

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes termékek életgörbéjének alakja itéro lehet. Vannak hosszú, lapos életgörbével rendelkező termékek (ilyenek például az alapvető fogyasztási cikkek), és vannak rövid, csúcsos életgörbével bírók (ilyenek a divaticikkek). A vállalkozásnak az a legelőnyösebb, ha mindkét típusú termék közül van a termékmixében, mivel ez biztosítja a rugalmas termékmarketing elvételét. Az előző megadja a nyugodt, biztos alapot, a másik pedig a lehetőséget a jaci hullámok megelőzésére.

A termékmarketing egyéb eszközei:

1. a csomagolás,

2. a márkanev (védjegy).

stratégiába.

szintjére. Az ársstratégia ezeken a célokon keresztül épül be az egységes vállalati kúja ki. **Az árpólitikai célok a vállalati stratégiát bontják le az ársstratégia**

A vállalkozás az áratokat is a tevékenységének egész rendszerébe illesztve ala

Az árpólitikai célok kialakítása

e) a versenytársak árainak és árképzésének elemzése.

d) a kereslet ártugalmasságának mérése,

c) az árképzési módszer meghatározása,

b) a termék piaci bevezető árának kialakítása,

a) az árpólitikai célok kialakítása (az ársstratégia alapja),

kérdések kidolgozására terjed ki:

Talán nem szükséges hosszabban bizonyítani az ár releváns szerepét a piaci fo-
lyamatokban. Az ármarketing feladatát a következő marketing-stratégiai rész-

6.4.3. Az ármarketing

egy márkanév alatt.

– minden termékre külön márkanévet alkalmazunk, vagy több termék fusson

– a gyártó vagy a forgalmazó márkanévén fusson az árú,

– jogilag le védjük-e a márkanévet (a jogilag védett márkanév a védjegy),

A márkanévvel kapcsolatban eldöntendő kérdések:

kell lennie.

asszociációkat előidézőnek, könnyen megjegyezhetőnek és megkülönböztetőnek
márkanév jeleníti meg a terméket a piacon. A márkanévnek frappánsnak, kellemes

A márkanév megválasztásával a terméket mintegy „megszemélyesítjük”. A

legjobb termék eladhatósága is kétséges.

terméknél éppoly fontos, mint a „belbecs”. Egyszerű, szürke csomagolópapírrban a
termékek az előállítás, és esetenként többé is kerül, mint a termék. A „külöcsin” a
a termékkel való összekapcsolása semmivel sem kisebb feladat, mint magának a
tekkel kell rendelkezni. Több terméknel a csomagolás megtervezése, előállítás és
Kialakításához ipari tervezői, reklámpsichológiai, technológiai és jogi ismer-

– a jogszabályoknak megfelelő vásárlói tájékoztatás hordozója.

– kiegészíthető különféle címkékkel, fltyegzőkkel, játékokkal, tkp. bármivel,

lamok),

– különféle promóciós eszközök helyezhetők el rajta (nyereménynyjátékok, rek-

– a figyelemfelhívás eszköze (fontos marketingkommunikációs eszköz),

köz),

– védi a terméket a gyártósortól a fogyasztóig (fontos minőségbiztosítási esz-

cios, bonyolult szerepet töl be a marketingtevékenységben. Ezek a következők.

A csomagolás a termékmarketing egyik legjelentősebb eszköze. Többfunk-

Az ársztratégia céljai a következők lehetnek:
 A) Alapvető cél: a profitmaximalizálást biztosító ár meghatározása. Ezt a vállalkozás a piaci folyamatok ismeretében, az ársztratégia eszközzeit felhasználva gyekszi meghatározni. Valahol az összes többi cél ezen végző, hosszútávú cél rövid távon való biztosítását szolgálja.
 B) A piaci részesedés növelése. Ez különösen fontos a termék bevezetésének időszakában. A vállalkozás a kereslet ártugalmasságának, valamint az egyéb piacokon ismertében tudja úgy alakítani árait, hogy piaci részesedése növekedjen. Minél nagyobb egy piacon a kereslet ártugalmassága, annál nagyobb tere van a piaci részesedés árcsökkenésével való növelésére. Ennek persze a vállalkozás költségei alulról erőteljes korlátot jelentenek.

C) Az árbevétel maximalizálása. A vállalkozás jellemzően nem az árbevétel, hanem a profitját akarja maximalizálni. Mégis előfordulhat, hogy átmenetileg az árbevétel növeléséhez jelentős vállalati érdekek fűződnek. Ez történhet hitel felvétel megvalósításával, vállalat felvásárlásával, vagy akár marketingköltségek csökkentésével. Ez kiemelkedően magas árat jelent az alábbi okokból:
 – az ilyen termékek általában presztizsjelek, ahol a fogyasztás presztizsnek elengedhetetlen előfeltétele a magas ár,
 – a minőségi színvonal tartásának magas innovációs és termelési költségei vannak,

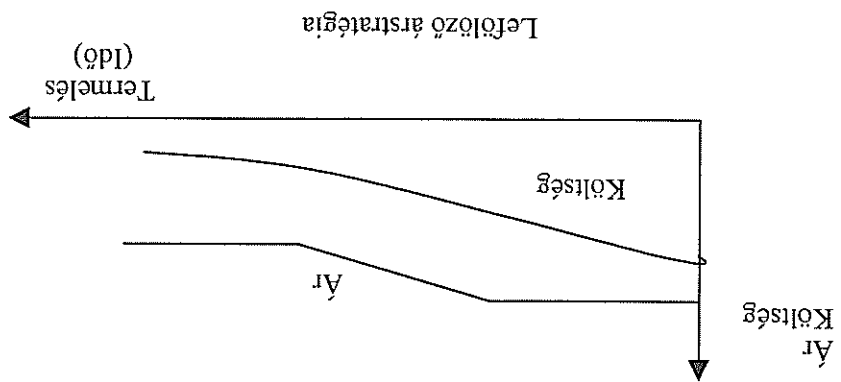
– az ilyen termékek esetében magasak a marketing-kommunikációs költségek (magas promóció, exkluzív üzletek stb.).
 D) Minőségi árképzés politikája. A vállalkozás egész stratégiája irányulhat minőségi termékek gyártására. Ilyenkor az árképzés célja a minőségi színvonal fenntartása. Ez kiemelkedően magas árat jelent az alábbi okokból:
 – az ilyen termékek általában presztizsjelek, ahol a fogyasztás presztizsnek elengedhetetlen előfeltétele a magas ár,
 – a minőségi színvonal tartásának magas innovációs és termelési költségei vannak,

– az ilyen termékek esetében magasak a marketing-kommunikációs költségek (magas promóció, exkluzív üzletek stb.).
 E) Ársztratégia céljai a következők lehetnek:
 A) Alapvető cél: a profitmaximalizálást biztosító ár meghatározása. Ezt a vállalkozás a piaci folyamatok ismeretében, az ársztratégia eszközzeit felhasználva gyekszi meghatározni. Valahol az összes többi cél ezen végző, hosszútávú cél rövid távon való biztosítását szolgálja.
 B) A piaci részesedés növelése. Ez különösen fontos a termék bevezetésének időszakában. A vállalkozás a kereslet ártugalmasságának, valamint az egyéb piacokon ismertében tudja úgy alakítani árait, hogy piaci részesedése növekedjen. Minél nagyobb egy piacon a kereslet ártugalmassága, annál nagyobb tere van a piaci részesedés árcsökkenésével való növelésére. Ennek persze a vállalkozás költségei alulról erőteljes korlátot jelentenek.

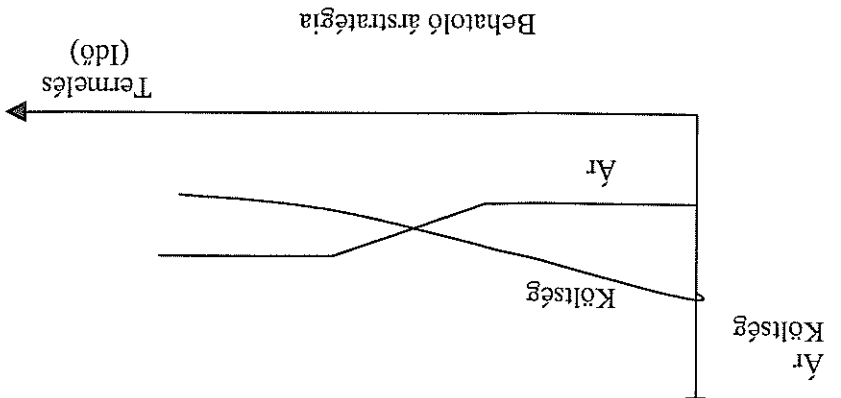
C) Az árbevétel maximalizálása. A vállalkozás jellemzően nem az árbevétel, hanem a profitját akarja maximalizálni. Mégis előfordulhat, hogy átmenetileg az árbevétel növeléséhez jelentős vállalati érdekek fűződnek. Ez történhet hitel felvétel megvalósításával, vállalat felvásárlásával, vagy akár marketingköltségek csökkentésével. Ez kiemelkedően magas árat jelent az alábbi okokból:
 – az ilyen termékek esetében magasak a marketing-kommunikációs költségek (magas promóció, exkluzív üzletek stb.).
 D) Minőségi árképzés politikája. A vállalkozás egész stratégiája irányulhat minőségi termékek gyártására. Ilyenkor az árképzés célja a minőségi színvonal fenntartása. Ez kiemelkedően magas árat jelent az alábbi okokból:
 – az ilyen termékek esetében magasak a marketing-kommunikációs költségek (magas promóció, exkluzív üzletek stb.).
 E) Ársztratégia céljai a következők lehetnek:
 A) Alapvető cél: a profitmaximalizálást biztosító ár meghatározása. Ezt a vállalkozás a piaci folyamatok ismeretében, az ársztratégia eszközzeit felhasználva gyekszi meghatározni. Valahol az összes többi cél ezen végző, hosszútávú cél rövid távon való biztosítását szolgálja.
 B) A piaci részesedés növelése. Ez különösen fontos a termék bevezetésének időszakában. A vállalkozás a kereslet ártugalmasságának, valamint az egyéb piacokon ismertében tudja úgy alakítani árait, hogy piaci részesedése növekedjen. Minél nagyobb egy piacon a kereslet ártugalmassága, annál nagyobb tere van a piaci részesedés árcsökkenésével való növelésére. Ennek persze a vállalkozás költségei alulról erőteljes korlátot jelentenek.

Lefolozó ársztratégia <i>Magas promóció</i> Gyors lefolyozás	Behatoló ársztratégia <i>Magas promóció</i> Gyors behatolás
Lefolozó ársztratégia <i>Alacsony promóció</i> Lassú lefolyozás	Behatoló ársztratégia <i>Alacsony promóció</i> Lassú behatolás

A termék piaci bevezetéséskor az ársztratégia hasznos a marketingkommunikációs-mixszel (a promóciós mixszel) kombináltan meghatározni. (A promócióval kapcsolatos ismeretektől a 3.6.4. alfejezetben lesz szó.) Ekkor a következő lehetőségeink lehetnek:



A **lefolozó ársztratégia** a termék újdonságát kihasználva magas árral indít, és később csökkenti az árat a piaci szintre. Erre mindenféle módon rákényszerül, különben a konkurencia be fog lépni az adott piaci szegmensre, kihasználva az ott kialakult magas árakat. Ez az ársztratégia már a kezdetben nyereségesessé teszi a terméket, gyors megtérülést biztosít.



A fentiek alapján négyféle ársztratégia-promóciós stratégia kombináció alkalmazható. A kombinációk az említés sorrendjében csökkenő piaci kockázatot és piaci elvárásokat, ezzel szemben viszont egyre kisebb profittermelő potenciált jelentenek.

Az erőteljes promócióval összekapcsolt lefőtözés azt eredményezi, hogy a termék újdonságát, innovatív jellegét kihasználva magas áron vezetik be a terméket a piacra, a marketing-kommunikációs eszközök kiterjedt alkalmazása mellett. A piaci kockázatot itt a legmagasabb, de egyben a legnagyobb haszonnal kecsseget ez a stratégia. A termékbe fektetett igen magas marketing-, innovációs és termelési költségek nem térülnek meg, ha csak egy kisebb kisiklás is történik a termék piaci bevezetése során. Ennek a stratégiának az alkalmazásakor, a kockázat csökkentése érdekében, a lehető legészszeltesebb ismeretekkel kell rendelkezni arról a piaci szegmensről, ahol a terméket bevezetik.

A marketingkommunikációs-mix eleminek behatoló ársztratégiával való egyidejű intenzív alkalmazása nagyon gyors piaci térnyerést eredményezhet. A két stratégiát eszközöz együttes alkalmazásának piacra gyakorolt hatása nagyobb, mintha a két eszközöt külön alkalmaznánk, és így összegeznénk a piaci bővülés ütemét. A behatoló ársztratégia magas promócióval **nagyon csábító lehetőség**, de csak ott lehet eredményes, ahol a piaci környezet megfelelő. Alkalmazásának feltételei a következők:

- széles körben fogyasztott termék,
- nagymeretű felvevőpiac,
- részletes és előzetes marketingmunka, a versenytársak és a piac lehetőséges reakcióinak ismerete.

A visszafogott promócióval összekapcsolt lefőtözés egy biztonságos marketingstratégia. A promóciós költségek alacsonyak, a termékeken realizált nyereség magas, a forgótöke-lekötés (a lassabb észszeltemozgás miatt) magasabb. Ennek a stratégiának a követéséhez kell azonban egy igen komoly feltétel: egy nagyon korszerű, innovatív termék, amely „magáért beszél”. A piaci kockázatot ennél a stratégiánál viszonylag alacsony.

Az alacsony promóció és a behatoló ársztratégia a legbiztonságosabb az itt felsorolt stratégiák közül. A kisvállalkozások jellemzően ezt a stratégiát választják. A marketing- és az innovációs költségek alacsonyak, alacsony a forgótöke-lekötés (behatoló ársztratégia lévén a észszeltemozgás elég gyors, csak a piacbővülés üteme lassabb az alacsony promóciós költségek miatt). Ugyanakkor a bevezetés lassú és alacsony profittermelő képességű.

Az árképzési módszer meghatározása

A vállalati ársztratégia kialakításakor meg kell határozni a már piacon lévő termékek folyamatos ármeghatározásának elveit. Ennek folyamán lényegében négyféle stratégia közül választhatunk:

1. Költségbázisú árképzés
A vállalkozás összegezi a termékre jutó összes közvetlen és közvetett költséget, majd ennek meghatározott százalékat hozzáadva kapja meg az eladási árat. Ez az árképzési módszer egyszerű, de a piaci viszonyokat csak korlátozottan veszi figyelembe. Másik hátránya, hogy automatikusan elismeri a termékre fordított költségeket, nem ösztönöz kellően a költségtakarékos termelésre.

2. Keresletbázisú árképzés

A vállalkozás a piaci kereslet sajátosságainak ismeretében határozza meg az árat. Ehhez elsődleges a kereslet árrugalmasságának a feltérképezése. Az árrugalmasság segítségével lehet aztán meghatározni a profit-maximalizáló árat. Ennél az árképzési módszerrel is vigyázni kell arra, hogy a termék termelésébe fektetett költségek megtérüljenek.

3. Versenyárbázisú árképzés

A vállalkozás itt elfogadja a piacon kialakult árat. Előnye, hogy nagyon egyszerű árképzési technika, és nem generál áversenyt a piacon. Hátránya, hogy nem veszi figyelembe a vállalkozás és a termék sajátosságait.

4. Töbttényezős árképzés

A vállalkozás előre meghatározott képlet alapján alakítja ki árait. Ebben figyelembe veszi a termékre fordított költségeket, a termék minőségét, piaci helyzetét, hasonló termékek árait, valamint a terméktől elvárt profitot. Ez a módszer megpróbálja a fenti árképzési módszerek előnyeit egyesíteni. Hátránya viszont az, hogy a tényezők egymáshoz viszonyított arányának meghatározása komplikált.

A kereslet árrugalmasságának mérése

A megfelelő ár kialakítása nem nélkülözheti a kereslet árrugalmasságának ismeretét. Az árváltozás és a keresletváltozás közötti összefüggést adjuk meg számszerűen a kereslet árrugalmasságának segítségével. Ez a mutató, amit epszilionnal („ε”) szoktak jelölni, kifejezi, hogy az ár egy százalékos változtatása hány százalékos keresletváltozást eredményez. Képletben:

$$\left| \varepsilon \right| = \frac{\Delta \% P}{\Delta \% Q}$$

A mutatót abszolút értékben szokták megadni, mivel a változás mértéke az érdekes, nem pedig az iránya. A rugalmassági mutató értéke ugyanis jellemzően negatív, mivel az ár és kereslet ellentétes irányban változik (a növekvő ár csökkenti a keresletet jelent és fordítva). Amennyiben a mutató értéke **egynél nagyobb, az rugalmasság keresletű termékét** jelent. Ebben az esetben egy százaléknyi árváltozás több, mint egy százaléknyi keresletváltozást eredményez. Illyenkor az árcsökkenéssel bevétele növelés érhető el. Ha a mutató **egynél kisebb, a termék rugalmatlant**

an keresletű. Egy százalékos átváltózás kevesebb, mint egy százalékos kereslet-/átváltózással jár. Árugyalimailan keresletű terméknel az áremelés kisebb mértékű keresletcsökkkenést idéz elő, így ezen az úton bevételnövelés érhető el.

A vállalkozás a kereslet árugyalimasságának ismeretében dönthet arról, hogy milyen mértékben emelje, illetve csökkentse a termék árát a kívánt kereslet elérés érdekében. Különösen fontos lehet ez kárusításakor, elfekvő készletek értékesítésekor. Amennyiben ismerjük a kereslet árugyalimasságát, meg tudjuk határozni azt az árat, amelyen még éppen elfogy a termék.

A kereslet alakításának nem egyeelen, de talán legfontosabb meghatározója az ár. A marketingben az árháást a többi keresletre ható tényezővel összehüggésben kell vizsgálni. Ilyen egyeb tényezők lehetnek:

- a jövedelem,
- a népesség száma,
- a helyettesítő és kiegészítő termékek ára (a versenyárak árak),
- a marketing-kommunikációs eszközök (elsősorban a reklám).

A versenyárak árainak és árképzésének elemzése

Az ársztratégia kialakításánál figyelembe kell venni a piacon kialakult árat. A vállalkozásnak nemcsak a konkrét árak ismeretere, hanem a versenyárak árképzési módszereinek feltérképezése is szükséges van. Az ársztratégia keretében a marketingmenedzsment gyűjti be az információkat, amelyeket aztán a vállalat vezetés használ fel a marketingstratégia és az egyseges vállalati stratégia kialakítás során.

Az információknak arra is ki kell terjedniük, hogy miként reagálnak a versenyárak az esetleges árváltózásra. Egyik vállalkozásnak sem lehet érdeke ugyanis gy lefele irányuló ársztratégia, mivel az hosszú távon profitvesztéshez vezet. A **túlságosan alacsony ár** (dömpingár) a piaci verseny szabályait is sértheti s versenyhátsóságot eljárást vonhat maga után.

Amennyiben a versenyárak árat emelnék, ez a vállalkozás számára is tágabb lehetőséget teremt az árai növelésére.

Bármilyen meglepő, de ha mindenki árat emel, azaz az **általános áremelkedés, az infláció** (meghatározott mértékig csak, mivel a túl magas infláció szétzilálja a gazdasági kapcsolatok) kifejezetten előnyös a vállalkozás számára. A vállalkozásnak az emelkedő árak bevételeit jelenlennék, igaz, hogy közben kiadásai is nőnek. Az infláció leple alatt azonban sokkal könnyebb árat emelni, mint stabil ársztrategia esetén. A vevők ugyanis nem tudják elkülöníteni, hogy az áremelés mennyiben adható be az általános ársztrategia-emelkedésnek és mennyiben a vállalkozás saját, „önérös” áremelésének. A fogyasztónak minden esetben az inflációs rátával ellátnia kellene az áremelés mértékét, hogy megkapja az adott termék reál-árváltózását. Ilyen számításokat azonban a fogyasztók a leggyakrabban esetben végzek. Ezért inflációs közegben a vállalati árpolitika lehetőségei sokkal tágabbak, mint stabil ársztrategia esetén.

6.4.4. Az értékesítési hely

A marketingnek ez a része az árúnak a fogyasztóhoz való eljuttatásával foglalkozik. Azí az utat, amelyen át a termék eljut a fogyasztóhoz, marketingcsatorná-nak nevezzük. Ez a következő tevékenységeket foglalja magában:

- a termék értékesítési láncának megtervezése, a közvetítők kijelölése (idegen szóval: a disztribúciós rendszer kialakítása),
- az értékesítési hely kiépítése,
- az értékesítési hely termékkel való ellátásának megszervezése (a logisztikával szoros kapcsolatban, ezért ezt a logisztikai fejezet tartalmazza – l. értékesítési logisztika).

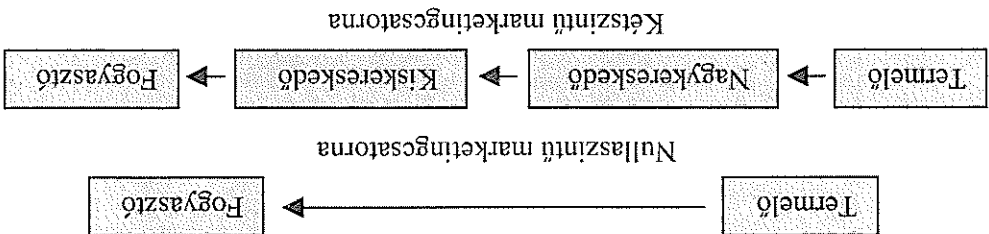
Az értékesítési lánc kialakítása

A vállalkozás megszervezheti a termék értékesítését saját maga, de átengetheti másnak is. A közvetkező értékesítési utak, illetve ezek kombinációja alkalmazható:

- a) saját telephelyen, üzletben történő értékesítés,
- b) követítő(k) igénybevétele,
- c) közös értékesítés más vállalkozással.

A saját telephelyen, üzletben történő értékesítéshez a vállalkozás kialakíthat maga egy értékesítési helyet, vagy megvásárolhat már meglevő üzletet, üzletláncot. Ilyenkor a disztribúciós rendszer a vállalkozás tulajdonába kerül. Ezt nullaszintű marketingcsatornának is nevezik.

Közvetítők igénybevétele esetén a fogyasztó és a termelő közé független vagy részben független kereskedők iktatódnak. Ezekből lehet több is. Ilyenkor a marketingcsatorna egy- vagy többszintű.



Az értékesítés megszervezhető más vállalkozással közösen is. Igen elterjedt formája ennek az **üzletház** (plaza, center), ahol sok kereskedő (termelő) egy helyen végez értékesítést. Ezek nagy előnye, hogy itt mindegyik kereskedő profitál a többi jelenlétéből, együtt komplex szolgáltatást tudnak nyújtani.

Az értékesítés megszervezhető **franchise** rendszerben is. A vállalkozás komplex értékesítési know-how-t ad el a kereskedőknek. A kereskedők ilyenkor egyéges rendszerben értékesítik az árut, ami a vevőknek nagy biztonságot jelent a minőség, az ár szempontjából. Egyéges megjelenés, egyéges csomagolás, egyéges kiszol-gálási rend és egyéges árak teszik ezt a formát vonzóvá.

Az értékesítési hely kiépítése

Ezen a ponton találkozunk a vállalkozás a vevőivel. Ezért igen nagy gondot kell fordítani az értékesítési hely megfelelő megjelölésére. Újlehetőség esetén tanácsos belsőépítész segítséget igénybe venni. Az értékesítési helynek fontos marketing-kommunikációs szerepe is van. A marketing-kommunikációs tevékenység jelentős része az értékesítési helyen folyik (eladásszöszönzés, személyes eladás, de lehet reklámozni is az értékesítési helyen).

Az értékesítési hely kialakításakor a következőkre kell ügyelni:

- megközelíthetőség,
- figyelemfelhívás (könnyen észrevegyék a potenciális vevők),
- belső elrendezés,
- kiszolgálási rend (munkaerő-gazdálkodással összhangban),
- termékválaszték (termékmárkeinggel összhangban),
- kiszerezési szint (milyen egységekben kaphatók a termékek),
- tisztaságfenntartás.

5.4.5. A marketing-kommunikáció

A marketing-kommunikációs mix (más néven promóciós mix) azokat az eszközöket jelenti, amelyekkel a vállalkozás közvetlenül hatni akar a fogyasztókra.

A marketing-kommunikációs stratégia alapvetően kétféle lehet: húzó („pull”) és toló („push”) stratégia.

A húzó stratégiánál a cél a fogyasztó személytelen eszközökkel való meggyőzése. Illegkor ráveszik a fogyasztót arra, hogy menjen és „húzza ki” a marketing-csatornából a terméket. Ennek a stratégiának a legfontosabb eszközei: a reklám és a közönségkapcsolatok.

A toló stratégiánál a fogyasztó nem keresi a terméket, hanem az értékesítési helyen győzik meg a termék megvásárlásáról. Illegkor a terméket mintegy „rátolják” a fogyasztóra a marketingcsatornából. Eszközei: az eladásszöszönzés és a személyes eladás.

A kettőt lehet kombinálni is alkalmazni, de az igazán költőseghatékony megoldás az egyik stratégia kiválasztása és következetes alkalmazása.

A marketing-kommunikációs mix négy elemből áll:

- a) reklám,
- b) eladásszöszönzés,
- c) közönségkapcsolatok,
- d) személyes eladás.

A reklám

A marketing legszembeüőbb, legismertebb eszköze a reklám. Rengeteg formában megvalósítható, rugalmas, a vállalkozás mérétéhez, céljaihoz, lehetőségeihez jól hozzáigazítható.

A reklám fogalma: üzenet, ami az árú létét és értékét közli a fogyasztóval.

A reklám tárgya szerint három csoportba sorolható.

1. **termékreklám**, ami egy konkrét terméket reklámoz (pl. a MIZO-tejet),
említés nélkül (pl. „fogyasszon több zöldséget!”),
3. **általános reklám**, ami átfogó termékcsoportot reklámoz (pl. „vásároljon hazai terméket!”),
4. **cégreklám**, ami egy vállalkozást reklámoz (ez ritka, mert a vállalkozást jellemzően nem reklám útján, hanem a közönségkapcsolatok útján népszerűsítik).

A reklámokat megkülönböztethetjük a **reklámhordozók** szerint (rádió, televízió, újság, hirdetőoszlop, épületefalak, járművek, posta, telefon, internet stb.).
Megkülönböztethetjük a reklámot az alkalmazott **reklámeszközök** szerint (hangjáték, reklámfilm, levél, plakát, szórólap, telefonüzenet stb.).

Eladásszövetség (sales promotion - SP)

Az eladásszövetség a marketingcsatorna végpontján közvetlenül segíti elő a termék értékesítést.

Eladásszövetség minden plusz juttatás, előny, amit a vevő a termék megvásárlásakor kiegyezésül kap.

A reklámtól abban különbözik, hogy a **fogyasztónak itt meg kell vennie a terméket, ha hozzá akar jutni az előnyhöz**. Az eladásszövetségnek számtalan formája alakult ki. Csak az illusztráció kedvéért néhány eszköz:

- ingyenes parkolási lehetőség (csak a vásárlóknak, számla felmutatása ellenében),
- ingyenes házhozszállítás,
- nyერeményjátékban való részvétel,
- ajándékutalvány a termékhez,
- nagyobb tételben vásárlóknak árengedmény,
- törzsvásárlói jutalmak,
- árkedvezményt nyújtó szelvények stb.

Az eladásszövetség eszközeit az értékesítési hely kialakításával összhangban kell megtervezni, mivel alkalmazása az értékesítési helyhez kötött.

A közönségkapcsolatok (public relation - PR)

A PR a vállalkozás és a környezete közötti kommunikáció annak érdekében, hogy a vállalkozásról egy általános jó kép alakuljon ki.

Sokak szerint a közönségkapcsolatok a vállalati tevékenység legfontosabb szegmését jelentik. Valóban nehéz a jelentőségét túlbecsülni, mivel ez a terület felül a vállalkozás általános piaci megítéléséért. Nemcsak a vevők, de az egész társadalom a PR révén ismerkedik meg, kerül kapcsolatba a vállalkozással.

Eszközök (a teljesesség igénye nélkül) a következők: sajtótájékoztató tartása, a vállalkozás üzleti tevékenységének közlése, társadalmi események (sport, kulturális) szponzorálása, jótékonycéltű kiadások, fogadások, rendezvények tartása, üzleti etikusság szervezése.

A közönségkapcsolatoknak konkrét, elérendő célja nincs. Távollól, közvetítőn át, de talán éppen ezért igen hatékonyan segíti elő a vállalkozás alapvető céljainak az elérését, a hosszútávú profit-maximalizálást.

A vállalati **image-építés (arcuatitervezés)** már konkrétabb célokat tűz ki a PR területén belül. Valamilyen előnyös tulajdonsággal szeretne felruházní a vállalatot. Itt a vállalkozás a PR eszközöket célirányosan úgy használja, hogy ezáltal valószínűsítse a vállalkozás jellemzőit közvetítsen a vállalatról a külvilág felé. Ilyen tulajdonságok lehetnek: minőség, előállítási mód, olcsóság, környezetbarátság, állatkísérelés, tilalma, káros anyagok felhasználásának tilalma („bio-“), munkavállalókkal való jó bánásmód.

Az **egyedi vállalati arcuat (corporate identity)** kialakításánál a marketing-tervezés egésze arra irányul, hogy a vállalatot mindegyik másiktól megkülönböztethetővé, egyedivé tegyék. Ez egy hosszú folyamat, és csak a jelentősebb vállalkozásoknak sikerül általában. Eszközök: a vállalati logo (embléma), az egységes termékszínességek, egységes csomagolás.

A személyes eladás (personal selling – PS)

Személyes eladás esetén közvetlen, személyes jellegű kapcsolat jön létre vevő és eladó között. A személyes eladás esetén lehet a leginkább alkalmazzuk a következő igényeinek. Nem számít általában személyes eladásnak a pulton át történő iratítás. Ezt csak olyan kis üzletek esetében lehet személyes eladásnak tekintni, ahol eladó és vevők névrol ismerik egymást, és az adásvételén túl egyéb problémáikat is megbeszélnek.

A személyes eladás a közvetlen értékesítésen túlmutató kapcsolatot jelent eladó és vevő között.

Az értékesítésnek ez a formája különösen a termelőberendezések eladásánál fontos, ahol az egyéb marketingkommunikációs eszközök nem igazán hatékonyak senki nem vesz palackozó gépsort reklám hatására). Vannak olyan termékek (első- és második szolgálatok), amelyeknek csak ebben a formában lehet értékesíteni. Ilyen-ek a különböző tanácsadások, jogi szolgáltatások stb.

A személyes eladásnál kiemelkedően fontos az eladó (ügynök, házaló, értékesítési megbízott) személye. Különös gondot kell fordítani a kiválasztására, képzésükre, ösztönzésükre, ellenőrzésükre, tevékenységük megszervezésére.

legfontosabb része.

5. Az értékesítési piacokat, új, eddig nem ismert elhelyezési lehetőségek meg-nyitása formájában. Ez ismét a marketingmenedzsment feladatkörét közvetlenül érintő terület, ezért azzal együttműködve kell ellátni. Ez a marketingmunka egyik

beszerzési logisztikával összehangoltan kell végezni.

6. A beszerzési piacokat, új, eddig ismeretlen beszerzési források feltárása formájában. Ez a logisztikai rendszer egyik kiemelt területe, ezért ezt a feladatot a

tevékenységet folytatnak.

7. A szervezeti, új szervezeti forma (pl. divizionális szervezet), illetve új szervezeti egység (pl. marketing-kutatobázis) létrehozásával. Ez közvetlenül érinti az egész vállalkozás működését, így megvalósítása csak a vállalati stratégiába beépítve képzelhető el. Ennek részletei a vállalati stratégiaival foglalkozó fejezet megfelelő részében találhatók. A vállalkozás vezetői itt közvetlenül innovációs

tevékenység igazai terepe.

8. A termelési eljárásokat, azaz a technológiát. Ez közvetlenül érinti a termelési folyamatot, ezért itt a termelésmenedzsmenttel kell összehangolni a fejlesztést. Mivel a termelési eljárásban alapvető szerepük van a nagy értékű állóeszközöknek, a termelésmenedzsmenttel az állóeszköz-gazdálkodás is fontos szerepet tölt be az innovációnak ezen a területén. A műszakiak számára ez az innovációs

területre leszállítva értelmezik és tárgyalják az innovációt. szoros összhangban kell végezni ennek a területnek a fejlesztését. Gyakran erre a területre leszállítva értelmezik és tárgyalják az innovációt. szoros összhangban kell végezni ennek a területnek a fejlesztését. Gyakran erre a területre leszállítva értelmezik és tárgyalják az innovációt.

9. A termékeket, a fogyasztó számára még ismeretlen termék, vagy ismert termék új változatainak formájában. Mai fogalmaink szerint a termékmihet újítja meg ebben az esetben az innovációs tevékenység, ezért a marketing-tevékenységgel szoros összhangban kell végezni ennek a területnek a fejlesztését. Gyakran erre a területre leszállítva értelmezik és tárgyalják az innovációt.

10. A termelési eljárásokat, azaz a technológiát. Ez közvetlenül érinti a termelési folyamatot, ezért itt a termelésmenedzsmenttel kell összehangolni a fejlesztést. Mivel a termelési eljárásban alapvető szerepük van a nagy értékű állóeszközöknek, a termelésmenedzsmenttel az állóeszköz-gazdálkodás is fontos szerepet tölt be az innovációnak ezen a területén. A műszakiak számára ez az innovációs

7.1. AZ INNOVÁCIÓ FOGALMA ÉS TERÜLETEI

7. AZ INNOVÁCIÓS MENEDZSMENT

a) a külső innovációs környezet elemzése,
b) a vállalkozás szervezetenek, mint az innováció belső környezetének az elemzése,

Az innovációs stratégia kidolgozása során az alábbi lépések szükségesek:

, mintegy megalapozva azokat.
nyege. A többi terület stratégiájához az újat, az előremutatót az innováció nyújt-
inak megteremtője. Az innovációs tevékenység a stratégiai tevékenység magva,
gyanis a jövőre irányultság, a megújulás, a fejlődés hordozója, anyagi alap-
z. innovációs stratégia a vállalati stratégia legfontosabb része. Az innováció

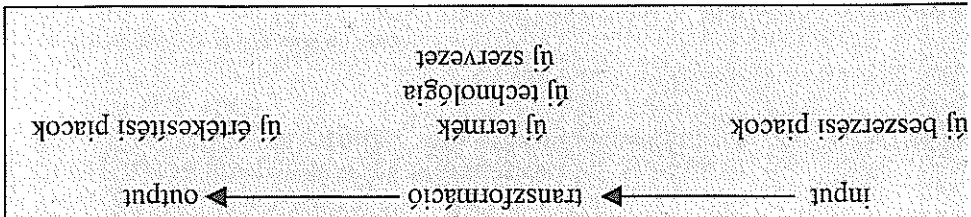
2. AZ INNOVÁCIÓS STRATÉGIA

Mindezek alapján az innováció fogalma a következő:

A vállalkozás egészére kiterjedő állandó és előremutató megújulási folya-
mat részleteinek kidolgozása és a gyakorlatba való átültetése, a magasabb-
rendű vállalati célok elérésének elősegítése érdekében.

Eszköz	Közvetlen	cél
új beszer- zési piacok	költség- csökkentés	fogyasztói igény- kielegtetés
új termék	fogyasztói igény- kielegtetés	profit- maximál- zás
új technoló- gia	költség- csökkentés	fogyasztói igény- kielegtetés
új szer- vezet	profit- maximál- zás	új értékesítési piacok

Az innováció sohasem lehet öncélú. Valamennyi innovációs terület a vállalko-
zás alapvető céljának (a hosszútávú profit-maximalizálás) szolgálatában működik.
közvetlen célja azonban más és más lehet. Leggyakrabban a **fogyasztói igények**
elégtétele jelenik meg közvetlen célként. Ez történhet az új termék segítségével,
vagy az igényeket **magasabb szinten** elégítik ki, valamint az új értékesítési piacok
meghódításával, ahol **új fogyasztók** igényeit elégítik ki.
Közvetlen célként jelenhet meg a **költségek csökkentése** is. Jellemzően ilyen
cél követi az új technológia bevezetése, valamint az új (olcsóbb) beszerzési piacok
leltárása.
Új szervezet létrehozásával közvetlenül és átfogóan követik a **profit-
maximalizáló** alapcél.



Az innováció külső környezetének elemzése					
piaci elemzés	vertikális	állami gazdaság-politika	technikai fejlődés	természeti és lakó-környezeti	piacra lépő termékek
piacra lépő termékek	szállítók fejlesztési eredményei	innovációs támogatások	legújabb szabadalmak	externális hatások elemzése	fogyasztói igények
versenytársak			know-how-k		

A külső innovációs környezet

A külső környezet elemzésekor meg kell vizsgálni a piacon lévő termékek helyzetét, innovációs szintjét. Elemezni kell a fogyasztók igényeit, új iránti fogékonyságát. Együttel fel kell tártani a versenytársak innovációs eredményeit, technológiai szintjét, látható stratégiáját (piaci horizontális elemzés). Ismerni kell a szállítók fejlesztési eredményeit, mivel ez jelentősen befolyásolja a vállalkozás innovációs lehetőségeit (piaci vertikális elemzés). Fel kell tártani az állami gazdaságpolitika által biztosított innovációs támogatásokat. Tájékozódni kell a legújabb termelési eljárásokról, szabadalmakról, terméktípusokról, azaz a technikai fejlődésről.

A külső környezetből nyert információk alapján ismeri meg a vállalkozás az innovációs lehetőségeket, végzi el a technikaiilag lehetséges és a piacon racionális összehangolását. Ez utóbbiban, termékek esetén, az értékelemzés segít az innovációs menedzsment munkáját. Az értékelemzés során vizsgálják meg, hogy a termékek technikaiilag lehetséges funkciói és fajtái közül melyik felel meg a piaci racionalitás követelményeinek. Ez tulajdonképpen egy termékre orientált, innovációs eredményekre vonatkozó komplex költség-haszon elemzés.

A korszerű innovációs stratégia nem hagyhatja figyelmen kívül az innovációnak a természeti környezetre gyakorolt hatását. Úgyelni kell a termelési folyamat fejlesztésének, bővítésének externális hatásaira. Ennek folyamán a lakókörnyezetre gyakorolt hatást is elemezni kell.

A külső környezetet nemcsak elemezni, hanem alakítani is kell. Ez már az egyes innovációs lépések kidolgozása keretében történik.

- (c) az alapvető innovációs irány meghatározása,
- (d) az egyes innovációs lépések kidolgozása,
- (e) az innovációk gyakorlatba való átültetésének részletes akcióterve (változásmenedzsment).

A vállalkozás szervezeteinek alkalmazásnak kell lennie az **innovációs eredmények elérésére** (ez specializáltan az innovációs menedzsment feladata), valamint az innováció eredményének befogadására, adaptálására (ez utóbbi az egész vállalati struktúra megfellelő kialakítását feltételezi, ami a stratégiai vezetés feladata). Minél nagyobb, teretbejelölésőbb a vállalat, annál nehezebben lehet az újdonaságok gyors befogadására alkalmazást tenni. A kisebb vállalkozások viszont gyakran nem rendelkeznek a magas szintű innovációhoz szükséges erőforrásokkal.

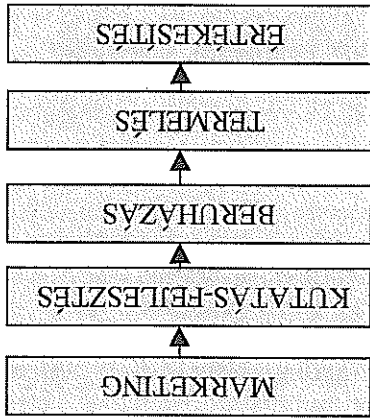
Az innovációban gyakran a **közepes méretű, jelentősebb erőforrással rendelkező, de még rugalmas** vállalkozások járnak az élen.

A belső környezet adaptációs képességet az innováció eredményeit illetően az ábrák szerint fejleszthetjük:

- a vállalati szervezeti rendszer átgondolt kialakítása, különösen ügyelve a rendszer áttekinthetőségére, logikus felépítésére (stratégiai vezetés feladata, az innovációs menedzsment érdekében figyelembevételeivel),
- a munkatársak állandó továbbképzése, az innovációs eredmények lényegének elajátítása a munkatársak részéről (a munkaerő-gazdálkodás feladata az innovációs menedzsment által nyújtott „tananyag” alapján).

A vállalat szervezetének az innováció adaptálására való alkalmazása tételében egyfajta az ún. **innovációs lánc** kialakítása a vállalkozáson belül. Az innovációs lánc a vállalati tevékenységrendszernek az innováció szempontjai szerint történő megszervezését jelenti. A piaci viszonyokból indul ki, és oda is tér vissza. Főleg a termékinnováció területére adaptálható.

Sematikus ábrája a következő:



A láncon belül a **marketing** feladata a piactelminérés, a külső környezet elemzése. A **kutatás-fejlesztés** az innovációs tevékenység önálló eleme, súlypontja. Itt történik a piaci igényeket hatékony kiellátási képességű termék műszaki kialakítása. A **beruházás** (az állóeszköz-gazdálkodás feladata) az innováció gyakorlati megvalósításának

gial **pozíció-elemzésnek innováció-központu megvalósítása.** A vállalati stratégia-
 nak egy funkcionális része a pozíció-elemzés területén.

Az alapvető innovációs irány meghatározása
 Az innovációs pozíció-elemzés után jöhet az **általános célkitűzés,** az innováci-
 ós stratégia irányának meghatározása. Ez a vállalati innovációs célkitűzéseinek az
 innovációt érintő részét. (A marketing esetében a marketing-stratégiák tol-
 törték be hasonló szerepet a marketing oldaláról.) A választható stratégiái irányok
 a következők lehetnek:

- a) kutató stratégia,
- b) elemző stratégia,
- c) megőrző (védő) stratégia,
- d) alkalmazkodó (reakáló) stratégia.

Általánosságban itt kell eldönteni, milyennek képzeli a vállalkozás az innováció
 helyét a tevékenységében, melyek a fontosabb célok, amit az innovációval el akar
 érni.

A kutató stratégia a legértelmezhetőbb innovációs stratégiai célkitűzés. A vállal-
 kozás célja a folyamatos megújulás, amit **állandó és széleskörű innovációs kuta-
 to-tevékenység** alapoz meg. Általában a piaci vezető és különösen a kihívó mar-
 keing-stratégiához kapcsolható. A vállalkozás **állandó kutató-fejlesztő részleget**
 tart fenn, amelyik gondoskodik a célok megvalósításához szükséges fejlesztések-
 ről. Ezek a technikai fejlesztésben élen járó vállalatok innovációs stratégiája. Ezt a
 stratégiát jellemzi a nagy horderejű, messzire mutató fejlesztések, változtatások
 bevezetése, a technológia átfogó megújítása. Költséghigiényes, jelentős kockázattal
 járó, de igen nagy haszonnal kecsegtető stratégia.

Az elemző stratégia a piaci elemzésekben és a vállalati struktúra vizsgálatából
 lezúrt és meglevő eredményekből indul ki. Fő célja a **megfontolt, biztonságos
 fejlődés** biztosítása. Alkalmazható piaci vezetők és követők egyaránt. Ez a stra-
 tégia, még ha önálló kutatóbázist is tart fenn, kerüli a nagy technológiai ugrásokat,
 a kisebb fejlesztési lépéseket támogatja. A vállalkozás fejlesztése önálló alapokon
 nyugszik, környezetével való kapcsolatát inkább az **igazodás**

A megőrző (védő) stratégiát a vállalkozás pozíciói megtartásának célja vezér-
 li. Ez az aktív, megelőző alkalmazkodás stratégiája. Piaci vezetők, követők, meg-
 húzódók egyaránt alkalmazhatják. Az innovációs tevékenységet a folyamatos kör-
 nyezetfigyelés alapján lezűrhető trendek elemzése, extrapolálása, és az ennek

lajpán teendő fejlesztési lépések kidolgozása jellemzi. A fejlesztés a környezet árhárto változásaihoz való előzetes igazodás érdekében történik.

Az alkalmazkodó (reakció) stratégiát követő vállalkozás az innovációs lépé- eit a környezethez változásaihoz igazítja. Csak akkor fejlőd, ha erre a piaci ver- eny kifejezetten rákényszerít, igazodása utólagos. Innovációs politikáját ezért a környezetet állandó figyelése, ennek eredményeinek összegzése és a teendő válas- z- épések jellemzik. Főleg a piaci követők és meghúzódnók marketingstratégiájához kapcsolható.

Név	Cél	Jellemző	Marketing	(sör)példa
kutató	flyamatos megújulás	állandó kutató- fejlesztő részleg	kihívó vezető	új sör típus (Jégszűrt)
elemző	biztonságos fejlődés	piaci és vállalati elemzések	vezető követő	meglévő új pia- con (magyar búzasör)
megőrző	piaci pozíció védelme	trendek vizsgá- lata, extrapoláció	vezető, kö- vető meghú- zódó	meglévő gyártása (licencvétele)
alkalmaz- kódó	lépéstartás a fejlődéssel	piacfigyelés alapján utólagos igazodás	követő, meghúzódnó	új formában (sör dobozban)

Az egyes innovációs lépések kidolgozása

Az innováció fő irányának meghatározása után következhet az innovációs lépé- sek részletes kidolgozása. Ezek a lépések a következők:

A) **Ötletgyűjtés**

Ezen a területen a következő feladatokat kell megoldani:

- az ötleteket ösztönző rendszer kialakítása (a munkaerő-gazdálkodással ka- rólve),
- a vállalkozásnál a felmerült fejlesztési ötletek összegyűjtése,
- az ötletek elemzése és az ígéretek kiválasztása.

B) Tervezés

A tervezési folyamatban történik:

- az ígéretek pontos megfogalmazása,
- az ötletek nagy vonalakban történő kidolgozása,
- a megvalósítható tervezetek kiválasztása.

C) Fejlesztés

A fejlesztés során el kell végezni:

- a megvalósítható tervezetek részletes kidolgozását,
- a tesztelésre alkalmas fejlesztések kiválasztását.

A tesztelés feladata:

- a megvalósítandó fejlesztések szűkebb körben történő, költséghatékony ki-
próbálása a bevezetés kockázatainak méréséért érdekében,
- a tesztelés eredményeképpen a megvalósítandó innovációs lépések kiválasz-
tása.

B) Megvalósítás

Az innováció megvalósításának menetére vonatkozó stratégiai döntés. Hol, mi-
kor milyen konkrét eszközökkel történjen az innováció eredményének gyakorlalba
történo átültetése. Termékek esetében itt figyelemmel kell lenni a piacon lévő ter-
mekék éleigörbéjére (l. a termékéletciklusnál elmondottakat).

A változásmenedzsment

Az innovációs stratégia kidolgozása során biztosítani kell azt, hogy mind a val-
lalti belső környezet, mind pedig a külső (elsősorban, de nem kizárólag piaci)
környezet alkalmas legyen az innováció eredményének befogadására.

A nagyvállalatoknál a belső környezetet tekintetében különös jelentőséggel bír ez
a fejezet, mivel a nagy szervezetek lassulnak, nem képesek a gyors változtatások-
ra. Ezért a nagyobb vállalkozásoknál kiemelt szerepe van az **innováció gyakorlat-
ba történő átültetésénél** a változásmenedzsmentnek. A belső környezetet adotttsá-
gait figyelembe véve meg kell tervezni az **innováció adaptálását a meglévő vál-
lalti struktúrába**. Ennek megvalósítása során együtt kell működni a terület funk-
cionális egyiségeivel (elsősorban a termelésmenedzsmenttel). Ügyelni kell arra,

hogy az addigi **összehangoltság inkább javuljon**, mint romoljon az innovációs
lépések megterele nyomán. Amennyiben szűkséges, végre kell hajtani a **vállalati
struktúra átalakítását**. Ez mindig igényli a vállalati stratégia módosítását is,
összhangban a munkaerő-gazdálkodással, mint funkcionális területtel.

A külső környezetet is fel kell készíteni az új befogadására. Itt az adott funkci-
onális területtel (marketing, logisztika) együttműködve kell megtenni a szűkséges
lépéseket. Illyenek lehetnek:

- a partnerek, fogasztók, lakóköznyezet, állami szervezetek tájékoztatása, felvilá-
gosítás, az innováció előnyös oldalainak kidomborítása, a hátrányos követ-
kezmények méréséklésére irányuló tervek bemutatása,
- az innovációból származó konkrét előnyök eloszlatásának bemutatása, kiemel-
ve a külső környezetnek jutó előnyöket,
- az innováció bevezetése konkrét feltételeknek megteremtése (szerződéses
megkötése, anyagi erőforrások rendelkezésre bocsátásának ütemezése, koo-
peráció kialakítása stb.).

Összefoglalásul a **sikeres innovációs stratégia alapelemei** a következők (ami-
re kiemelten kell figyelni az innováció stratégiájának kidolgozása során):

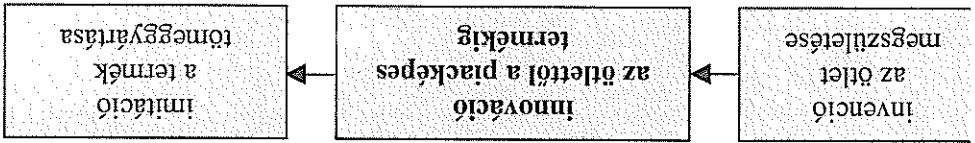
- ne a technológiai bravúr, hanem a **piaci, fogasztói igények** állíjanak a fej-
lesztés fókuszában (itt jut fontos szerep az értékelemzésnek).

- legyen **hatékony információs rendszer** a vállalattal (lehetőleg erős számi-tástechnikai bázison),
- gyors legyen az innovációs tevékenység **áttutási ideje**,
- külön figyelmet szenteljünk az innovációs tevékenység **externálitásainak**,
- használjuk ki a kínálkozó **kooperációs lehetőségeket** más vállalkozásokkal,
- ügyelni kell a **rugalmas vállalati struktúra** kialakítására,
- mindig legyen **lehetőség** az innovációból való **kiszállásra**, az abbahagyásra, – gondoskodjunk a megfelelő **erőforrások** biztosításáról.

3. AZ INNOVÁCIÓ MEGVALÓSÍTÁSÁNAK FOLYAMATA

az innovációs stratégia kidolgozása után következhet az innováció tényleges megvalósítása. Ez az innovációs területektől függően más és más. A továbbiakban a termékinnováció folyamatainak bemutatása következik.

Az innováció fogalma a termékek területén átfogóan a következőképpen ragadható meg. Az innováció alapja az ötlet, a találmány, a szabadalom (a jogilag védett állomány a szabadalom). Nevezünk ezt röviden **invenciónak**. Végpontja pedig a piacra bevezetett, piacépes termék, amelyiket már tömegesen lehet termelni. Nevezünk ezt röviden **imitációnak**. Hosszú úton kell végigmenni addig, amíg eljutunk az ötletől a piacépes termékig. Ennek a folyamatnak az összefoglaló elnevezése az **innováció**.



A termékinnováció az az összetett gazdasági, műszaki, jogi folyamat, melynek során az ötletből piacépes termék válik.

- Vegyünk sorra a termékfejlesztés (termékinnováció) gyakorlati lépéseit.
- 1. szakasz: ötletgyűjtés.** Alapja a fogyasztói igények kielégítése. Fel kell mérni, mit igényel inkább fogyasztó. **Olcsóbb** terméket, **jobb** minőségű terméket, teljesen **új** terméket, vagy ezek valamilyen kombinációját. Az ötleteket ennek megfelelően kell szelektálni.
 - 2. szakasz: terméktervezés.** Megtervezik a termék valamennyi pontos paraméterét, használati módját.
 - 3. szakasz: első piaci tesztelés**

A termék pontos paraméterei ismeretében annak felmérése, hogy van-e megfelelő piaci igény a tervezett termékre. Ezek általában kérdőíves felmérések, mivel a termék még sincsen kész, csak elméletileg ismerjük. Ebben a szakaszban már lehet beszélni a fogyasztók minőségi és árelvárásait, a termék szűkségletekilegítő képességét stb. Az eredménytől függően lehet a következő lépéseket megtenni.

4. szakasz: termékfejlesztés
Amennyiben az első piaci tesztelés eredménye pozitív, sor kerülhet a termék tényleges kifejlesztésére. Elkészítik a termék tényleges előállításához szükséges terveket, beszerzik a szükséges eszközöket, elvégzik a piaci bevezetéshez szükséges méréseket, minőségellenőrzést. Elkészül a termék prototípusa, egyelőre korlátozott példányszámban.

5. szakasz: második piaci tesztelés
Ebben a szakaszban a fogyasztó már ténylegesen kipróbálhatja a terméket, és ennek eredményeképpen nyilatkozhat a termékkel kapcsolatban feltett, az első piaci tesztelésnél már felsorolt kérdésekről. Ekkor még lehet módosítani a termék szinte összes paraméterén (műszaki tulajdonságain, minőségén, árán, összetételén, csomagolásán, értékesítési módszerein stb.).

A második piaci tesztelés eredményeit felhasználva kerülhet sor a termék tényleges gyártására, immár tömegmértékben. A piaci visszajelzéseket folyamatosan felhasználják a termék korszerűsítésére, a fogyasztói igényekhez való minél tökétesebb hozzáigazítására.

7. piaci bevezetés

A termék piacra kerülését gondosan meg kell szervezni. Ki kell alakítani a megfelelő értékesítési láncot, a megfelelő ársztratégiát, a marketing-kommunikációs mix eszközeit felhasználva meg kell ismertetni a terméket a piaccal. Dönteni kell a bevezetés időpontjáról, figyelemmel a termékéletgöbökre. Hátározni kell a kezdeti piaci terítés szélességéről, ki kell választani a különösen célzott fogyasztói csoportokat.

1.1. A TERMELÉSMENEDZSMENT FELADATAI

A vállalati tevékenység lényegében az inputoknak outputtá történő átalakítása, az output alapvetően termék vagy szolgáltatás lehet. Ennek az átalakító transzformációs tevékenységnek az egész vállalatra vonatkozó megszervezésével, vállalkozás más funkcionális területével (marketing, innováció) történő összehangolásával a termelésmenedzsment foglalkozik. A termelésmenedzsment koordinálja az egyes gazdálkodási területek (állóeszköz-, munkaerő- és forgóeszköz-, gazdálkodás) tevékenységét is. Ezek szerint a termelésmenedzsment feladatköre három részből áll:

1. A vállalati termelőfolyamat megszervezése.

II. A termelőfolyamatnak a vállalat más funkcionális területével való összehangolása.

III. Az egyes gazdálkodási területek tevékenységének koordinálása.

I. A vállalati termelőfolyamat folyamatosságának fenntartása érdekében a termelésmenedzsment gondoskodik:

- a szükséges inputok megfelelő ütemű beszerzésének és a termelés igényeinek megfelelő kiszolgálásának megszervezéséről (a logisztikai rendszerrel, azon belül is különösen a beszerzési és termelési logisztikával együtt),
- a termeléshez szükséges állóeszköz biztosításáról (az állóeszköz-gazdálkodással együtt),
- a termeléshez szükséges munkaerő rendelkezésre állásáról (a munkaerő-gazdálkodással együtt),
- az értékesítés igényeinek megfelelő menüiszerű és összetételű output előállításáról (a logisztikai rendszerrel, azon belül is különösen az értékesítési logisztikával együtt),
- az egész termelési és forgalmi folyamatra kiterjedő minőségbiztosításról (ez a termelésmenedzsment különálló, alapvető tevékenysége).

II. A termelésmenedzsment a marketinggel összhangban alakítja a vállalkozás termékstruktúráját, a termékmixet. A marketing adja meg a piaci folyamatok ismételében a termelendő termékek fő jellemzőit, a termelésmenedzsment dolgozza ki a termékek előállításának szervezett folyamatait.

Az innovációs menedzsment bocsátja a termelésmenedzsment rendelkezésére az új termékek, új eljárások lényegét. A termelésmenedzsment feladata a gyakorlatba való átültetés, az új termékek előállításának megszervezése, illetve az új technológiai folyamat lényeges termelésbe illesztése.

A szolgáltatás ezért mindig **személyes jellegű**, a szolgáltatást nyújtó és a szolgáltatást igénybe vevő közvetlen kapcsolatba kerül.

A szolgáltatás anyagi jóság közbeiktatása nélkül, közvetlenül elégít ki szűkségeket.

A szolgáltatások

Szektor	Termék	Termelés	Gyártási rendszer
primer	egynemű	tömeggyártás	egy műhelyben
szekunder	összetett	sorozatgyártás	műhelyrendszerű
tercier		egyedi gyártás	csoportos
			folymatos rendszerű
			számítógéppel integrált
			projektrendszerű

A termelési folyamatok többféleképpen csoportosíthatók. A termelésmenedzsmentnek termelési folyamatot ezen sajátosságokra tekintettel kell megszervezni. A legfontosabb termelési jellemzőket az alábbi ábrán összegezzük. (A termelés szektorális felosztását az 1. fejezetben tárgyaltuk.)

8.2. A TERMELÉSI FOLYAMATOK FAJTÁI

III. A termelési és forgalmi folyamatban a termelésmenedzsment koordinálja az egyes gazdálkodási funkcionális területek költséghatékony működését. Ennek ke-retében a következő feladatokat látja el.

- **Összehangolja a forgóeszköz-gazdálkodást az állóeszköz-gazdálkodással.** Megakadályozza, hogy a forgóeszköz-gazdálkodás költséglejlesztőre készletet, nagy értékű állóeszközök kihasználatlanságához vagy karosodásához vezessen. Ilyen eset lehet például, amikor forgóeszköz-megtakarítás céljából takarékoskodnak a szűkséges kenőanyaggal, ami az állóeszköz idő előtti elhasználódásához vezet.

- **Összehangolja a munkakerő-gazdálkodást az állóeszköz-gazdálkodással.** Gondoskodik arról, hogy az állóeszközök kezelésére, karbantartására megfelelően képzett munkakerő álljon rendelkezésre. A rosszul értelmezett takarékoság a munkakerő-gazdálkodás esetében ugyanis könnyen odavezethet, hogy az állóeszközöket nem megfelelő képzettségű munkakerő „veszi kezelésbe”, ami nem kívánt károsodáshoz vezethet.

- **Összehangolja a munkakerő-gazdálkodást a forgóeszköz-gazdálkodással.** Megszervezi a szállítási, rakodási, raktározási kapacitásnak megfelelő munkakerő biztosítását, ügyelve arra, hogy a megfelelő munkakerő hiánya ne akadályozza az anyagáramlást.

A szolgálatás típusai, osztályozása:

– Anyagi és nem anyagi jellegű szolgáltatások.

Az anyagi szolgáltatások döntően a jöszágokra irányuló szolgáltatások. Ilyen a
avítószolgálat, a kereskedelem. A nem anyagi jellegű szolgáltatásoknál a szellemi
evékenységek a lényeg. Ilyenek az információk, képviselői és tanácsadó szolgáltatá-
ok (jogi képviselő, adótanácsadás), a szervezési jellegű szolgáltatások (konferen-
cia, rendezvény- és vásárrszervezés), a számviteli szolgáltatások, a pénzügyi szol-
galtatások stb.

– Dolgokra es szemelyekre iranyulo szolgaltatasok.

A dolgozatra irányuló szolgáltatások célja egy termék allagának megővése, javítása, szállítása stb. Ide tartozik például a tehertfuvarozás, a rakározás, a javítottarbitartó szolgáltatások. A személyekre irányuló szolgáltatások közvetlen igénybevevője az ember. Ilyen jelleű szolgáltatás az egészségügy, a kulturális szolgáltatások, az idegenforgalmi szolgáltatások általában (szobakiktadás, idegenvezetés, tolmácsolás, hostess-szolgálat), a vendéglátás, a fodrászat, a szolárium, a naniktúr-pediktúr.

—Termelő és nem termelő szolgáltatások

A termelő szolgáltatás a termelési folyamat zavartalanságát biztosítja. A telep-
ről szolgáltatást a TMK-ig széles ezen szolgáltatások skálája is. A nem termelő
szolgáltatások a fogyasztói szektor zavartalan működését biztosítják. Gyermek-
neveléstől (baby-sitter) a kárpaprosi szolgáltatásokig sok minden tartozik ide.

– Egyemi és kollektív jellegű szolgáltatások.

Az egyéni szolgáltatásoknál meg lehet nevezni az igénybevevőt. Egyéni szolgáltatás a szolgáltatások döntő többsége. A kollektív szolgáltatás esetében az igénybevevő egy közösség, vagy maga a társadalom. Kollektív szolgáltatás a hon- /edelem és a közbiztonság.

– Piacosíthato es nem piacósíthato szolgáltatások.

Az egyéni szolgáltatások piacainak, mivel az igénybevevők meg lehetik értékelni a szolgáltatást. A társadalmilag igénybe vett szolgáltatások nem piacsihatók, mivel közvetlen igénybevevőjük nem ismert.

A termék jellege

A termék jellege szerint a termelés lehet **egynemű, szabványosított tömeg-
űket** előállító termelés. A termelésmenedzsmentnek itt a termelés folyamatos-
ágára, a költségek lefaragására, az egészséges minőség biztosítására kell helyez-
nie a hangsúlyt. Ilyen termékek többek között a gyufa, a szifonpatron, a cement, a
ukor és a só.

A termék leírása

zerepe van itt a megfelelő termékvalasztek kialakításának. Ez utóbbi a marketing eladara (marketingmix termék része). A termékismenedzsmeninek az összelet emek inputjának megfelelő arányban történő biztosítására, az egyes terméknek nagas minőségű szinovonálára, a megadott termékminisszel egyező gyártásra kell koncentrálnia.

A termelés tömegszerűsége
A termelés a tömegszerűség szempontjából háromféle lehet:
a) tömeggyártás,
b) sorozatgyártás,
c) egyedi gyártás.

A tömeggyártás az egyszerű termékek előállítására jellemző. Mivel a tömeggyártás nagy mennyiséget feltételez, csak akkor lehet alkalmazni, ha állandó és nagy igény mutatkozik a termék iránt, továbbá a tömeggyártás technológiailag megoldható. Altalában ahol **tartós és széleskörű szükséglet** jelentkezik, ott a megfelelő gyártási technológiát is kidolgozzák. A termelésmenedzsment a tömeggyártás esetén messzeemenően képes alkalmazni a legfejlettebb, **költségtakarékos technológiákat**. A szabványosításból fakadó előnyök igen gazdaságos termelést tesznek lehetővé. Az adott termelési folyamat állandó javításával, a munkafolyamatok begyakorlásával, az innovációs tevékenység koncentrációjával igen hatékony termelési eljárások valósíthatók meg. Hátútránya ennek a formának, hogy volumene miatt csak igen **jelentős tökébefektetéssel** valósítható meg.

A **sorozatgyártást** jellemzően ott alkalmazzzák, ahol a termék iránti **igény viszonylag magas, de a választék iránti igény is nagy**. Ez igaz a háztartási gépeket előállító iparra, az autóiparra és még sok más ipárgára. A termelésmenedzsment legfontosabb feladata olyan gyártási eljárás kidolgozása, amely **hatékonyan képes az adott termék különböző fajtaát előállítani**. Rugalmas termelési rendszerek, számítógéppel integrált és azáltal átállítható termelési láncok, a csoportos gyártási rendszer megfelelő alkalmazása (ezeket l. alább a gyártási rendszerekéi). Sorozatgyártásban jellemzően összetett termék készül, így a megfelelő termékmix kialakítása ebben az esetben is fontos feladat.

Az **egyedi gyártás** a nagy értékű, speciális igényt kielégítő termékek esetében jellemző. Ezeket mind **külföldön termelési folyamatban** kell előállítani. Ilyen termékek az utak, hidak, vasutak, épületek, erőművek, hajók, úszódaruk. A termelésmenedzsment feladata itt a legösszetettebb. Biztosítani kell a változó követelményeknek megfelelő, **sokoldalúan képzett munkaerőt**. A termelési eszközöket úgy kell kialakítani, hogy alkalmazsák legyenek a speciális feladatok előállítására. Erre leginkább az olyan univerzális eszköz a legjobb, amelyet speciális kiegészítőkkel láttak el.

A gyártási rendszer jellege
A gyártási rendszer jellege szerint a termelés lehet:
a) egy műhelyben történő gyártás,
b) műhelyrendszerű gyártás,
c) csoportos gyártás,
d) folyamaterndszerű gyártás,
e) számítógéppel integrált gyártás,
f) projektrendszerű gyártás.

A gyártási rendszerek fenti sorrendje egyben fejlettségi sorrendet is jelöl (a projektrendszerű gyártás kivételével). A gazdasági fejlődés során sorban jelennek meg az egyre fejlettebb gyártási rendszerek.

Az egy műhelyben történő gyártás a tőkes gazdaságot megelőző korok gyártási rendszere. A munkamegosztás az adott termelési folyamaton belül minimális, egy személy állítja elő az egész terméket az adott inputokból. A csizmadia egyenlően gyártja a cipőt a különféle bőrökből, a kovács egyedül készíti a szerszámot vasból. A segédke ugyanazon feladat sorban működnek közre, a munkamegosztás közülük és a mester között horizontális, ketten végzik a nehezebb feladatokat. Jelenlétének nem sokkal nagyobb, mint mikor ketten visznek arról valamit, amit valaki egyedül nem bírna el. A munkafolyamat egyébe itt teljes.

A műhelyrendszerű gyártásban a munkafolyamatokat részekre bontják. Minden műhelyben a termék megmunkálásának egy-egy szakaszt végzik. Itt a munkamegosztásból fakadó előnyöket használják ki. Ez a gyártási rendszer jellemezte a tőkes gazdaság kezdeti szakaszának manuálkálását. A mai termelésben inkább csak a kisebb sorozatok gyártásánál alkalmazzák. **A műhelyekben az egyes munkafolyamatokhoz használt gépeket csoportosítják.** Ezek a gépek jellemzően univerzális gépek, hogy a különféle kis sorozatban gyártott termékek előállítására alkalmasak legyenek. Az anyagmozgatási költségek viszonylag magasak, az ártási idő hosszú, mivel a termékeket műhelyről kell továbbítani. Előny, hogy a munkavállalók az adott munkafolyamatban igen nagy begyakorlottságra tehetnek szert, a fűtőszalagrendszer egyhangúsága nélkül. A mai gazdaságban a műhelyrendszerű gyártás bizonyos alkatermék, felszerelvények gyártási formája, de ilyen a kézi porcelánfestés is.

A csoportos gyártási rendszer a műhelyrendszerű gyártás közvetlen továbbfejlesztése. A különféle termékek **közösen elvégezhető gyártási szakaszait vonja össze egy műhelybe.** Ezzel lerövidíthető a gyártási idő, csökkenthető a szállítási költségek, jobban kihasználhatók a volumengazdaságosság előnyei. Az összevonások révén egy-egy munkafolyamatot több termék közös előállításakor (akkumulátorgyár vagy motorgyár az ipari takarítógépekhez, játekautókhöz), valamint több termék közös megmunkálási fázisában (egy páncél, az italgépjárban, vagy egy nyomda a kiadóvállalattal). Ebben a gyártási rendszerben az univerzális gépeket speciális kiegészítővel használják, a különféle termékekre specializálva ezzel az alapgépet. A mai termelésben kis és közepes sorozatok gyártásánál használják leggyakrabban ezt a gyártási rendszert.

A folyamatrendszerű gyártás a tömegtermelésre átaláló tőkes gazdaság termelési. Ez képezi mind a mai napig a tőkes termelési folyamat alapját. **A specializált gépeket a technológiai folyamat sorrendjében helyezik el.** A munkafolyamat egyébe magasabb szinten helyreáll. Ezek döntően célgépek, illetve automatizált gépsorok. Legjellemzőbb megjelenési formájuk a fűtőszalag. A szállítási költségek alacsonyak, mivel az egész termelési folyamatot egy műhelyben vonják össze, de a munkamegosztás lehetőségeinek maximális kihasználásával. Minden munkavállaló egy adott, nagyon kis szegmensét végzi el a feladatoknak a termék előállítás során, ebben viszont igen nagy begyakorlottságra tesz szert. A nagy volumen, a célgépek és a magas begyakorlottság biztosítja a termék alacsony önköltségét, az egyenle-

tesen magas minőséget, a rövid átfutási időt. A folyamatrendszerü gyártást nagyon sok helyen alkalmazzák, így többek között az autógyártásban, a szerszámgépiparban, a háztartási gépiparban, a cipőiparban.

A számítógéppel integrált termelés (CIM – Computer Integrated Manufacturing) a legkorszerűbb gyártási rendszer. Megtartja a folyamatrendszerü gyártás minden előnyét, ugyanakkor a termelési feladatokat közvetlen végrehajtását automatizált, számítógéppel vezérelt gyártósorokra telepíti. Az ember kikap a munkafolyamatból, mintegy melléje áll, és kívülről, számítógépek segítségével irányítja azt. A mai termelésben egyre ritkább a közvetlen termékelőállítás emberi munka. Az emberi munkakerő a folyamatok irányítására, ellenőrzésre, korrigálására-fejlesztésre és hibaelhárításra korlátozódik. A számítógéppel integrált gyártási rendszer részét:

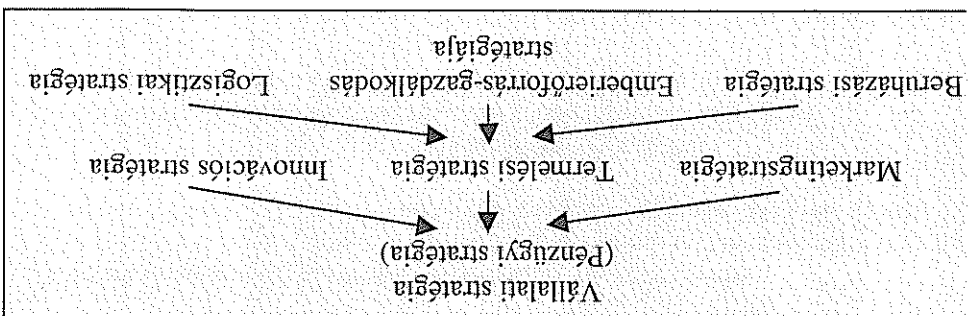
- termeléstervezés és -irányítás, a vállalkozás értékesítési terve alapján az erőforrások figyelembevételével meghatározza termelési ütemtervet,
- számítógéppel segített tervezés (CAD – Computer Aided Design), a termékek műszaki tervének kialakítására, módosításra, fejlesztésre,
- számítógéppel segített termelés (CAM – Computer Aided Manufacturing), a gyártási folyamatban szereplő gépek, gyártósorok programozása, irányítása, a gyártási folyamat minőségének ellenőrzése,
- csoportos technológia, ahol lehetséges, a különböző termékek egyes gyártási fázisait közösen végzik el (a csoportos gyártási rendszer előnyeinek beépítése),
- automatizált anyagmozgatás, az anyagok, félkésztermékek és késztermékek áramoltatásának automatizált, közvetlen emberi tevékenységet nem igénylő megvalósítása,
- robotizálás, programozható gépek felhasználása az egész termelési folyamatban.

A projektrendszerü gyártás esetében a termelési eszközöket és a munkakerőt a gyártás helyén viszik. Így épülnek az utak, hidak, épületek. Ez a gyártási rendszer csak technológiaiában fejlődött a történelem során.

az egész gazdaságtörténeten végigvonomul: projektrendszerü					
Egy műhely	Műhely-rendszerü	Csoportos	Folyamat-rendszerü	Számlítógéppel integrált	
tőkes termelés	tőkes termelés	tőkes termelés	tőkes termelés	tőkes termelés	pozitívdusz-trális korszak
előtti korszak	kezdet	fejlődés	fejlett szakasza	fejlett munka	csak tervező, javító munka
nincs munka-megosztás	munka-megosztás	munkamegosztás	fejlett munka-megosztás	fejlett munka	csak tervező, javító munka
munkafolya-mat egységes	munkafolya-mat részekben	munkafolya-mat egységszűlőben	munkafolya-mat	munkafolya-matból	az ember kikap a folya-matból
kézművesség	manufaktúra	gyártóipar	futószalag	automatizálás	

termelési stratégia fő céljai és tartalma

termelési stratégia tartalmazza a vállalkozás alaplévevényességére vonatkozó fontosabb elképzeléseket. Az egységes vállalati stratégia része, szorosan kapcsolódik a marketingstratégiához, az innovációs stratégiához, valamint tartalmazza az egyes gazdasági stratégiákat (beruházási stratégia, emberi erőforrás-igazgatási stratégia, logisztikai stratégia).



A vállalat termelési stratégiája tartalmazza

- a termékstruktúrát (a marketingstratégiából kiindulva),
- a gyártási rendszer fejlesztésére vonatkozó terveket (az innovációs stratégia-
ra építve),
- az állóeszközök bővítésére, cseréjére vonatkozó terveket (ez a beruházási
stratégia),
- a termelési igényeinek megfelelő munkaerő-állomány kialakítására vonatkozó
terveket (ez az emberi erőforrás-gazdálkodás stratégiaja),
- az anyagáramlás megtervezésére, a forrásokhoz biztosítására vonatkozó
terveket (ez a logisztikai stratégia),
- a minőségbiztosítás kialakítására, fejlesztésére vonatkozó elképzeléseket (ez
a termelésmenedzsment önálló területe).

Az egyes funkcionális gazdasági stratégiák részletes kifejtése a megfelelő
jezetben (állóeszköz-, munkaerő-, források-gazdálkodás) található.

A vállalkozás termelését két oldal egyidejű figyelembevételével kell kialakí-
tni. Az egyik oldal a **piaci igény**, amit a **marketingmenedzsment** közvetít a ter-
elésmenedzsment számára. A piactudatosságban csak és kizárólag olyan terméke-
ket érdemes vállalkozási kerekék között termelni, amire **fizetőképessé piaci kereslet**
utalhat.

A másik oldal a vállalkozás **termelési lehetőségei**. Ezt az adott állóeszköz-,
munkaerő- és források állománya határozza meg. Fejlesztésben az **innovációs**
menedzsment szerepe a meghatározó. A hosszútávú fejlesztés alapjait a **beruhá-**
zási stratégia fekteti le.

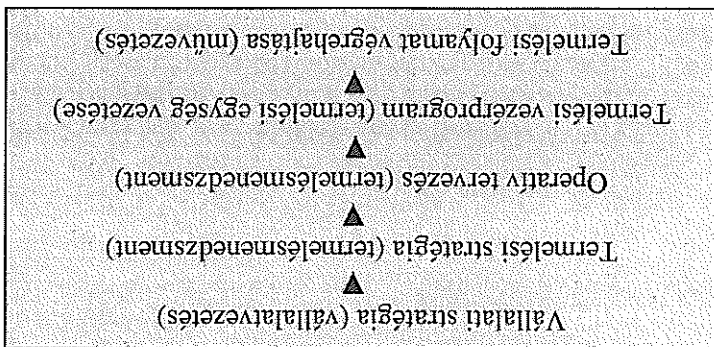
A termelési stratégia legfontosabb feladata a két oldal igényeinek összehangolása. A két oldal közül a **marketingmenedzsment** a kezdeményező szerep. A termelésmenedzsment a termelési költségek ismeretében közli a piaci igény ki-
 elégítésének **vállalati költségeit**. Ezek alapján lehet dönteni arról, hogy az adott piaci igény **gazdaságosan kielégíthető-e** a vállalat részéről. Az egyes **funkcionális** és **gazdálkodási területek** feltárják a termelésben lévő **tartálékokat**. Az **innovációs menedzsment** kidolgozza az **lehetőséges fejlesztési lehetőségeket**. Mindezekből jól látszik a termelésmenedzsment központi szerepe a vállalati működésben (ami nem azonos a vezető szereppel).

A termelési operatív tervezése, a termelési vezérprogram

A termelési stratégia távlati és átfogó előirányzatainak megalkotása után időszakonként ki kell dolgozni a termelési folyamat **operatív terveit**. Ebben kell meghatározni:

- a) az egyes termelőegységek feladatait időbeli bontásban,
- b) a termelési vezérprogramok elkészítésének **egységes alapelveit**,
- c) a közvetlen termelésirányítás szervezetét és működési előírásait.

Az operatív terv bontja le a termelési feladatokat az **egyes termelési egységekre**. Az operatív terv megvalósításához **szükséges erőforrásokat** az operatív tervnek megfelelő időbeni bontásban az egyes termelési egységekhez hozzá kell rendelni. A termelés ütemezését részletesen, a közvetlen végrehajtás számára előíró terv a **termelési vezérprogram**. Ebben írják elő a termelőegységek számára, hogy **miből, mikor, mit kell** előállítani. A termelési vezérprogramokat az **operatív tervek részletes lebontásával** a termelési egység vezetése készíti. Ezek alapján folyik a konkrét termelés. Itt pontos összhang szükséges a termelési feladatok és a termelési erőforrások között. A termelési vezérprogram alapján, a művezetés irányításával történik a termékek tényleges előállítása.



A termelési folyamat mégoly részletes megtervezése sem helyettesítheti a **termelés közvetlen irányítását**. A közvetlen termelés-irányításra vonatkozó terveknek is szerepelniük kell az operatív termelési tervben. Ez a szint van közvetlen, napi kapcsolatban az egyes funkcionális gazdálkodási területekkel. Itt tervezik meg

zavaratlan termelést biztosító tevékenységek szervezeti kereteit és működési szabályait. Konkrétan a következő folyamatokat kell szabályozni:

- a) a termelés anyagokkal, energiával, pénzeszközökkel, szerszámokkal, munkavállalóval való ellátásának konkrét módja,
- b) a zavarelhárítás akcióterve,
- c) a termelési folyamat részletes dokumentációs rendszere.

A termelési stratégia és kapcsoló részének elemzése után néhány konkrét termelészszervezési modell következik.

4. TERMELÉSSZERVEZÉSI RENDSZEREK

4.1. Az anyagszükséglet-tervezési rendszer (MRP I. – Material Requirements Planning)

konkrét termelészszervezési rendszerek együttes folyamataként igyekeznek kezelni a teljes termelési folyamatot. Az MRP I. a teljes anyagáramlást átfogja. Ez a rendszer a logisztikai területet fedl le, de termelési központú, és erőteljesen értékesíti a marketingkövetelményeket is.

Az MRP I. alapvető céljai a következők:

- 1. A készletek beérkezésének megfelelő ütemezése (lassítása, gyorsítása) révén készletszint szabályozása.
- 2. A készletszint-szabályozás révén a készletegzádkodás hatékonyságának vitása (alacsonyabb lekörtött forgók, magasabb kiszolgálási szint).
- 3. A készletekre épülő termelési terv kialakításával a termelés hatékonyságának javítása.

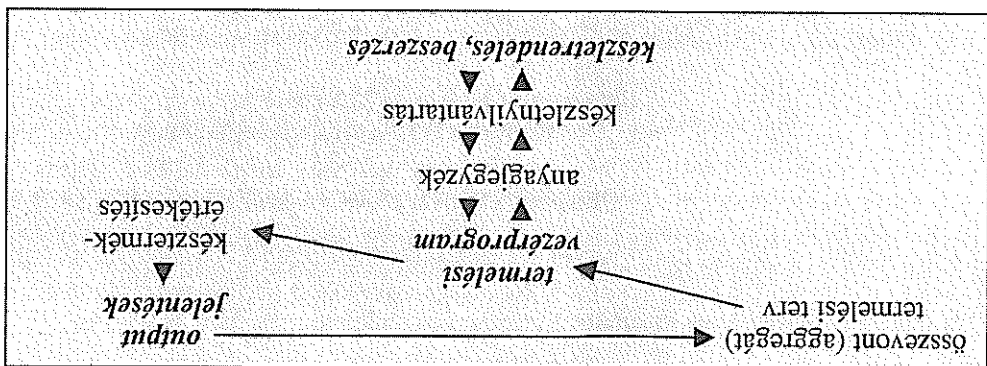
A fentiekből is kitűnően az MRP a beszerzés-készletezés-termelés egységből indulva együttes rendszerként kezeli a teljes anyagázkódást. A rendszer átlásik sajátosság, hogy az értékesítésből, a végtermékek iránti keresletből indul ki. Ebből mintegy visszafelé haladva határozza meg a termelési tervet, a termelési vezérprogram segítségével, és az ahhoz szűkséges készletszinteket, szint a termelési vezérprogramot alapul véve, az anyagjegyzék és a készletnyilintartás segítségével.

A termelési vezérprogram a termékcsoporthra meghatározott teljes termelési rvlbonntása egyes termékekre. Meghatározza az egyes termékekből a termelés mennyiségét és a teljesítés idejét. Az anyagjegyzék (más néven gyártmányfa) egy lott termék összeállításának a módját mutatja meg a felhasználó anyagok segítségével. Leírja, hogy az anyagok milyen rendszerben épülnek be a termékbe. Ezért vezük beépítési fának is. A készletnyilvántartás az anyagjegyzék alapján állítja össze a szűkséges készletek nyilvántartását, ami alapján a készlet-utánpótlás történik.

előrejelzett adatait (output-jelentések) juttatja vissza folyamatosan a rendszerbe, amelyek alapján folyamatos korrekció zajlik.

Tekintszik át az MRP I. működési mechanizmusát egy ábrán!

Az MRP I. működése



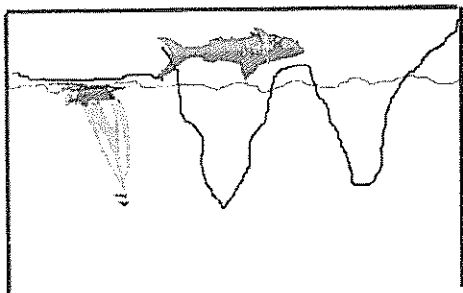
Az ábrán jól nyomon követhető visszacsatolási mechanizmus eredményeképpen a készletutánpótlás jól alkalmazkodik a késztermék iránti kereslet változásaihoz. Az MRP I. átveli a teljes készletegazdálkodási vertikumot. Képes gyorsan kezelni a selejtezési és egyéb veszteségeket is, mivel a visszacsatolási mechanizmus, amikor végigfut az egész rendszeren, a megfelelő helyre képes juttatni az ezzel kapcsolatos információkat. A nem várt készletfogyás bármelyik fázisban (termelés, készletezés, anyagmozgatás) épüggé korrigálható, mint ahogyan a megnövekedett késztermék-fogyásból eredő plusz készletigény is kielégíthető. Az MRP talán legfontosabb újítása, hogy a készletezési rendszerben bárhon és bármilyen okból bekövetkezett változásokat képes már a beszerzésnél rövid időn belül figyelembe venni. Előnyös az MRP I. alkalmazása ott, ahol a gyártási folyamat összeszerelő jellegű, az éves termelési mennyiség viszonylag jelentős, és a termékek áttutási ideje kicsi.

8.4.2. Termelési erőforrás-tervezés

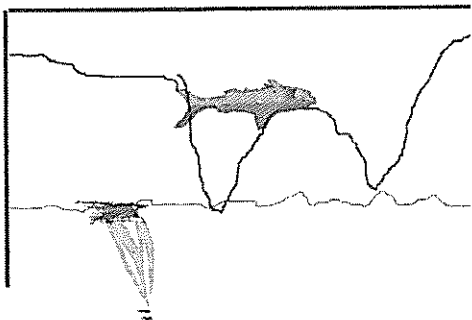
(MRP II. – Manufacturing Resource Planning)

Az MRP I.-nek jelentős előnyei mellett van egy nagy hátránya: kizárólag az anyag-áramlásra koncentrált. Nem terjed ki azonban a termeléshez szükséges egyéb erőforrásokra. Így előfordulhat, hogy valamennyi anyag rendelkezésre áll, a termelési folyamat mégis döcögös, mert az állóeszközök kapacitása nem elegendő, illetve nem optimális elosztású. Gondok lehetnek a szükséges munkaerő-biztosításával is. Az MRP I. továbbfejlesztésének tekinthető az **MRP II.**, azaz szó szerinti fordításban a **gyártási erőforrás-tervezés**. Az anyagszükséglet mellett ez a rendszer

Alacsony vízállás – feltárt problémák



Magas vízállás – elrejtett problémák



A készletek elrejtik a vállalati nehézségeket, mint a viz a sziklakat

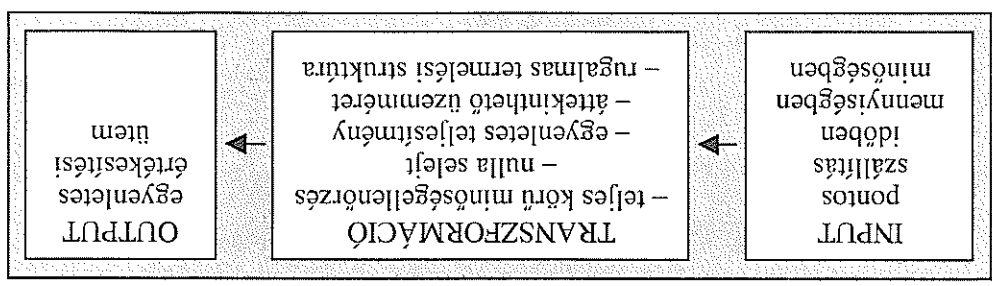
z „éppen-időben” (JIT – just-in-time) gyártási rendszerek forradalmi újítást hoztak a készletgazdálkodás területén. Angol elnevezése ellenére a rendszer Jában született meg, az ottani körülményeket tükrözi és azokra épül. Az ottani körülményekben a készleteket **szükséges rossznak** tekintik, amelyek elfedik a vállalati tevékenység alkalmazkodási problémáit. A készletek szintje olyan jellegű, mint a vízszint, ami elrejt a víz alatti vészélyes sziklakat.

4.3. A JIT-modell

Az MRP II. a legkorszerűbb termelés-szervezési rendszernek tekinthető. Kizárólag fejlett számítógépes bázison, megfelelő **hardver és szoftver** biztosításával alakítható ki. Ezt a feladatot csak a megalapozott **számítógépes ismeretekkel** rendelkező, a vállalati tevékenységrendszert átfogóan ismerő szakemberek alkal-

latozhatnak megoldani. Az MRP II. a legkorszerűbb termelés-szervezési rendszernek tekinthető. Kizárólag fejlett számítógépes bázison, megfelelő **hardver és szoftver** biztosításával alakítható ki. Ezt a feladatot csak a megalapozott **számítógépes ismeretekkel** rendelkező, a vállalati tevékenységrendszert átfogóan ismerő szakemberek alkal-

latozhatnak megoldani. Az MRP II. a legkorszerűbb termelés-szervezési rendszernek tekinthető. Kizárólag fejlett számítógépes bázison, megfelelő **hardver és szoftver** biztosításával alakítható ki. Ezt a feladatot csak a megalapozott **számítógépes ismeretekkel** rendelkező, a vállalati tevékenységrendszert átfogóan ismerő szakemberek alkal-



A JIT-model követelményeinek áttekinthető ábrája

Az alacsony vagy nulla készletszint esetén ugyanis a **legkisebb hiba fennakadást okoz** a termelési és a forgalmi folyamatban, mivel nincsenek tartálékok (készletek) amivel a fennakadást át lehetne hidalni. Ha az egyik input selejt, nincs a raktáron másik, amelyre álljon. Ha az egyik munkás késve tart di tovább a munkadarabot, a munkafolyamatban utána következőnek nincs tartaléka, hogy folytassa a munkát, az egész folyamat leáll. Ugyanez igaz a szállítói késedelemre is.

A JIT-model éppen ezért a teljes termelési és forgalmi folyamatban a tökéletesen egymásba kapcsolódó tevékenységek tökéletes minőségben elvégzett láncára épít. Bárhol is vannak a problémák, a rendszer az **áthidaló tartálékok hiányában rögtön jelez**. Ezzel lehetőség nyílik a hibák gyors feltárására és kijavítására. Talán ez a JIT-model **legnagyobb előnye**, nem a készletelátlakony termelés, bár az sem lebecsülendő.

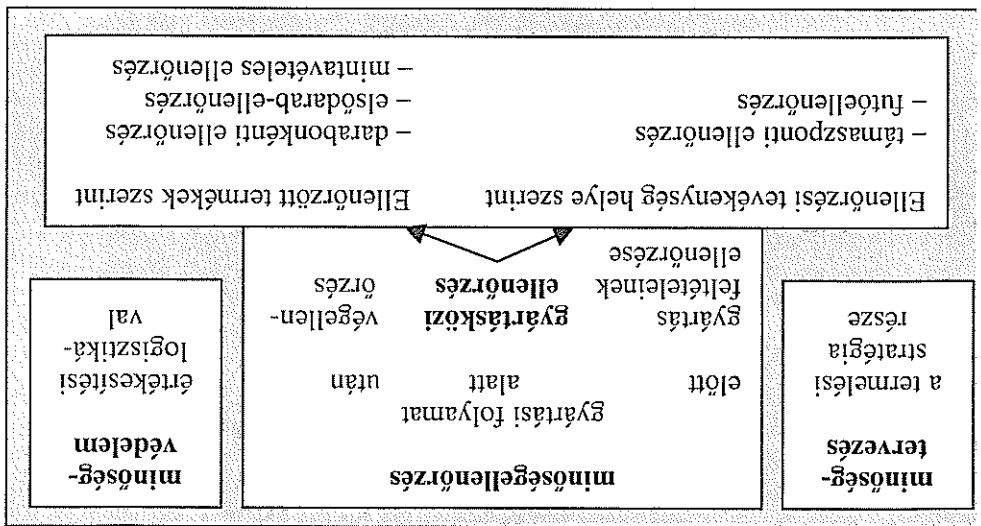
A JIT-model a **beszerzés** területén abszolút pontosságot és minőséget követel meg a beszállítóktól. A késedelem, a rossz minőségű vagy eltérő jellegű input szállítása nem helyrehozható hibát eredményez.

A **termelés** területén az egyenletes, tökéletes minőségű munkafolyamatok egy-egy másba kapcsolása elengedhetetlen. Nagyon lényeges a termelőeszközök és a munkaerő gyors átalítása egyik output-típus gyártásáról a másikra. A kis sorozatok gyártásánál jön elő a JIT egyik nagy előnye: **sokféle termék gyártása minimális készlettel**. Ez más rendszerekben megvalósíthatatlannak tűnt. Mindezt a teljeskörű minőség-ellenőrzés egészíti ki.

Az **értékesítés** területén szintén igen magasak a kívánalmak. Nem elegendő ugyanis a termelési folyamatot alacsony készletszinttel megtervezni. Az értékesítési folyamatnak is egyenletesnek kell lennie, ellenkező esetben ugyanis késztermékekből halmozódódnának fel készletek. Ezzel amit nyertünk a vámon, elveszítünk a téven.

5.1. A minőség-biztosítási rendszerek

A minőségi termelés a piaci verseny körülményei között alapvető követelmény. A minőség-biztosításnak a teljes vállalati tevékenységre, sőt még azon is túlnyúló kiterjedése van. A minőség-biztosítási rendszer kialakítása a termelésmenedzsment feladata.



A minőségbiztosításnak a vállalkozás egészére kiterjedő érvényre juttatása a teljes körű minőségirányításnak (TQM – Total Quality Management). Ebben a rendszerben minden egyes munkafolyamatot a legaprólékosabban szétválasztanak, és pontosan dokumentálva ellenőriznek. Ebben a rendszerben a hibátlan, teljesítményes termelés a cél, és csakis az elfogadható.

A minőségbiztosításra különböző nemzetközi szabványok (ISO-9000-es szabványcsalád) adnak kereteket. Ezek az egyes termelési eljárásokra specializáltak, amelyek az ISO alapján a maguk számára határozzák meg a betartandó követelményeket, és ezt külsők bevonásával ellenőrzik. Az ISO szabványokat maga a nemzetközi szabványügyi szervezet alkotja, ismeri el és ellenőrzi.

5.2. A minőségtervezés

A minőségtervezés a termelési stratégia része, amely magában foglalja a jó minőség biztosításához szükséges tevékenységek leírását. Ez kiterjed a következő tevékenységekre.

paramétereknek előírása. Ere tekintettel kell meggyeznie a termék termelési technológiáját. A termék minőségi paramétereinek kidolgozása során figyelembe kell venni a marketingkutatás, az értékelmezés eredményeit. El kell végezni ezeken túlmenően is a termék vonatkozó jövedelmezési számításokat. A termék ebben a szakaszban nyeri el végső formáját. Csak azokat a paramétereket lehet a termék termelésénél előírni, amelyek azonos szívnvonalu előállítása gazdaságosan biztosítható.

B) A tervezett **technológia minőségi paramétereinek** kidolgozása. Ki kell dolgozni az alkalmazott gépek, termelőberendezések azokat a minőségi paramétert, amelyek a termékek előállításaának elvart szívnvonalat képesek nyújtani. Magas minőségi szívnvonalu termékeket nem lehet alacsony műszaki szívnvonalu gépeken előállítani. Ugyanakkor adott esetben egy hagyományos termék előállításaához nincsen szükség a legújabb típusú gépekre. Mindez megfellelően alkalmazható a termelésben felhasznált anyagokra is. A termék, valamint a termelőberendezések, az anyagok minőségi szívnvonalát össze kell hangolni.

C) A **minőség-ellenőrzés és a minőségvédelem eszközeinek, módszereinek, szervezeteinek** megtervezése. Itt kell kidolgozni azokat a konkrét eszközöket, mód-szereket, amelyek segítségével a minőségbiztosítás hatékonny működése megvalósítható. Ez tulajdonképpen a minőségbiztosítás akcióterve. Speciális minőség-ellenőrző rendszerek az ún. minőségi körök, ahol a dolgozók csoportokba szerveződve, közösen próbálják javítani a termelés minőségét. Ilyen a termékkísérő kartya (eredeti japán nevén: kanban), vagy a dolgozz hibátlanul (eredeti angol nevén: zero defect) rendszer. Az egyik leghatékonyabb megoldás az, ha erre szakosodott minőség-ellenőrző szervezet működik a vállalatnál (pl. MEO).

8.5.3. A minőség-ellenőrzés

A minőség-ellenőrzés a **szűken értelmezett gyártási folyamat** a megfellelő minőségét biztosítja. Szükséges az ellenőrzés a gyártás előtt, a gyártás alatt és a gyártás után.

A gyártás előtt történik a **gyártás feltételeinek** az ellenőrzése. Ennek **elsőleges funkciója**, hogy ellenőrizze a **gyártási folyamatba kerülő anyagok minőségét**. Gyenge minőségű, netán selejtes anyagból nem lehet jó minőségű terméket készíteni. A nem megfellelő minőségű anyagot legkésőbb a gyártás kezdete előtt ki kell szűnni, hogy a termelési folyamatban ne rakódjanak további fölösleges költségek a nem megfellelő minőségű termékre. Az ellenőrzést úgy kell meggyeztetni, hogy a rejtett anyaghibákra is fény derüljön ebben az ellenőrzési szakaszban. Ennek személyi és műszaki feltételeit is meg kell teremteni a minőségtervezésben foglaltak alapulvételevel. A beszerzési logisztikával összhangban gondoskodni kell a felhasználásra kerülő anyagok megfellelő szállításaáról és tárolásáról.

Másodlagosan itt ellenőrzik a termelésbe állított **gépi berendezések kifogástalan működését**.

A gyártási folyamat során történik a **gyártásközi ellenőrzés**. Az egyes technológiai műveletek megfelelő voltát ellenőrzik a műveletről kiküldött termék minőségén. Ezzel a módszerrel meg lehet akadályozni, hogy a nem megfelelő termék to/ábbi megmunkálásra kerüljön. A minőségtervezés feladata annak kijelölése, hogy konkrétan melyik technológiai műveletet kövesse minőség-ellenőrzés. A gyártásközi ellenőrzésnek több típusa ismert. A minőségtervezés során kell eldönteni, hogy a termelés technológiai folyamatainak ismeretében melyik módszert a legalkalmasabb.

A gyártásközi ellenőrzés fajtai csoportosíthatók az **ellenőrzés helye** szerint. Ebből a szempontból megkülönböztethetünk támaszponti ellenőrzést és futó ellenőrzést.

A **támaszponti ellenőrzés** esetén egy külön erre a célra kialakított helyen végzik a munkadarabok ellenőrzését. Ezt rendszerint a termelési folyamat ellenőrzésénél fázisát végző üzemi területen alakítják ki, az ártutási idő gyorsítása és a szállítási költségek csökkentése érdekében.

A **futóellenőrzést** magába a termelési folyamatba építik be. Ez a korszerűbb forma. Számítógéppel támogatva nagyon hatékony és gyors ellenőrzést biztosít. A gyártásközi ellenőrzés fajtai csoportosíthatók aszerint is, hogy a termelésben lévő munkadarabok mindegyikén végeznek minőségellenőrzést, vagy csak bizonyos munkadarabokon.

A **darabonkénti ellenőrzés** esetén minden egyes munkadarabot minőségellenőrzés alá vesznek. Ezt az ellenőrzési módszert csak ott alkalmazzzák, ahol különösen fontos az egyes darabok minősége. Ez a módszer igen fejlett ellenőrzési technikát igényel, különben megvalósítása költséges. Futóellenőrzésként a gyártási folyamatba beépítve, számítógéppel támogatott formában a legkisebb mértékű ellenőrzési módszer. A számítógéppel integrált termelés és a teljes körű minőségellenőrzés (TQM) termeléses és megfelelő bázisa.

Az **elsődarab-ellenőrzés** esetén gyártási sorozatonként az első munkadarabot ellenőrzés alá. Ott érdemes alkalmazni, ahol a termelési folyamat műszaki paraméterei nagyon pontosan beállíthatók, továbbá a termelési folyamat sok területén is stabil marad. Ebben az esetben az első elkészült munkadarabon ellenőrzhetők a megfelelően beállított paraméterek. A termelési folyamat stabilitása miatt a sorozat későbbi darabjai is ugyanolyan minőségűek lesznek.

A **minutavételes ellenőrzés** annál hatékonyabb, minél nagyobb tömegben készül termék, és minél pontosabban beállítható a termelési folyamat. A minutavételes ellenőrzés a valószínűség-számítás törvényszerűségeit használja fel. Ehhez azonban nagyszámú mérési bázis szükséges, továbbá ki kell küszöbölni a nem véletlenszerű eltéréseket. A nem véletlenszerű tényezők közé tartoznak a beállítható műszaki paraméterek. A véletlenszerű tényezők lehetnek a rejtett anyaghibák, a termelési jelenségek. A minutavételes ellenőrzéshez a minőségtervezés keretén belül előre meg kell határozni, hogy milyen időközönként, hány százalékos mintát veszünk, és ezt milyen konkrét formában ellenőrizzük. Számítógéppel támogatott matematikai apparátus alkalmazása indokolt.

A gyártási folyamat után közvetlenül következik a **végellenőrzés**. Itt az elkészült termék egészének minőség-ellenőrzése zajlik. Ekkor már általában nincs lehetőség a gyártmány egyes részeinek külön-külön történő ellenőrzésére. Az ellenőrzés történhet mérőeszközökkel, próbauzemmél, különféle terhelési próbákkal. Valamilyen mélységi végellenőrzést minden termékre el kell végezni, kivéve, ha a termék jellege ezt csak speciális formában teszi lehetővé (pl. ömlesztett árúk).

8.5.4. A minőségvédelem

A késztermék minőségét a legnagyobb mértékben akkor fenyegeti veszély, amikor elhagyja a termelési folyamat „anyaméhét”, azaz szülési helyét. Ekkor kikerül a termelő közvetlen ellenőrzése alól. A szállítás, rakodás, tárolás, kiszolgálás során számtalan helyen és módon sérülhet a termék. Érheti mechanikus sérülés (ütődés, törés, elázás, elfolyás stb.), tudatos emberi károkozás (rongálás, lopás), egyéb káros átalakulás (megromlás, – hűtött terméknél – felengedés, robbanás, öngyulladás stb.). Ezen veszélyek kivédése érdekében gondosan **meg kell tervezni a termék útját a termelési folyamat végétől a fogyasztóig**. Ez a minőségtervezés feladata. A konkrét feladatok végrehajtásáról a minőségvédelem gondoskodik.

A minőségvédelem feladata a termék minőségének megóvása a termelőtől a fogyasztóig tartó úton.

Ebben a következő eszközök állnak rendelkezésre:

1. Az értékesítési logisztikával összhangban gondoskodni kell a termék megfélemlítéséről, rakodásáról, szállításáról.
2. A marketinggel együttműködve olyan csomagolást kell alkalmazni, amely a marketing igényei mellett a minőségbiztosítás követelményeit is kielégíti.
3. A piaci (fogyasztói) visszajelzések begyűjtésének és értékelésének megszer-

vezése.

9. ÁLLÓESZKÖZ-GAZDÁLKODÁS

9.1. A BERTUHÁZÁSOK

9.1.1. Az állóeszközök sajátosságai

Az állóeszközök alkotják a vállalati tevékenység legfontosabb anyagi bázisát. Az állóeszközök több termelési folyamaton keresztül, gyakran évekig működnek a vállalkozásban. Amíg a forráseszközöket (tárgyi eszközöket) ide vesszük az emberi munkaerőt és a pénzt is) minden egyes termelési periódus után meg kell újítani, addig az állóeszközök megújítása többé-kevésbé szabadon meghatározható időzónaként történhet. A vállalkozás számára ezért teljesen más döntési szituációt jelent a forráseszközök beszerzéséről, pótlásáról való döntés, mint az állóeszközök esetében. A forráseszközök beszerzése rutinszerűen, szabályozott rendszerben történik. Az állóeszközök beszerzése mindig egyedi aktus, egyedi döntés követ-

ezménye.

Az állóeszközök termelésbe állítása hosszú időre „lebetonozza” a vállalkozás tevékenységét. A közgazdaságtanban pontosan az választja el a rövid időtávot a hosszú távól, hogy rövid távon az állóeszközöket változatatlannak tetelezzük. Az állóeszközökről való döntés ezért mindig hosszú távra szól, ezért alapos megfontolást, döntéselőkéztést igényel.

Az állóeszközök létesítését **bertuházásnak** nevezik. A bertuházás magában foglalja az állóeszköz műszaki termelésbe állítását éppen úgy, mint a fedezetét biztosító pénzügyi tevékenységet.

A bertuházás állóeszköz létesítésére irányuló műszaki-gazdasági és pénzügyi tevékenység.

A bertuházás lassan történik meg, ezért hosszútávú finanszírozást igényel. Ennek biztosítása a **pénzgazdálkodás** feladata.

Ugyanakkor a bertuházások a műszaki-gazdasági fejlődés legfontosabb anyagi ordozóit. Ezért a vállalati innovációs és bertuházási tevékenység szorosan összefügg. Kapcsolatuk a termelésmenedzsmenten keresztül valósul meg, mert a termelésmenedzsment feladata az új állóeszköz integrálása a termelési folyamatba. Az állóeszköz-gazdálkodás bertuházási része kapcsolódik a legtöbb szállal a vállalati tevékenységrendszer egészéhez. Onnét bertuházási stratégiáról ezért nem is nagyon beszélhetünk, a bertuházási stratégia az **egyes vállalati stratégia integráns része**. A vállalkozás legalapvetőbb stratégiai döntései közé tartozik az állóeszköz-ellomány fejlesztése, a lehetséges bertuházási alternatívák közötti választás.

A beruházásokat sokféleképpen lehet csoportosítani. A legfontosabb megkülönböztetés az, hogy a beruházás meglévő állóeszköz cseréjére szolgál-e, vagy a meglévő állóeszközök mellé létesítünk továbbiakat. A meglévő állóeszközök cseréjét szolgáló beruházásokat **pótló** beruházásoknak nevezzük. Amennyiben a meglévő eszközök mellé újat állítanak termelésbe, **bővítő (nettó)** beruházás történik. A pótló és bővítő beruházásokat együtt **bruttó** beruházásoknak hívják.

A pótló beruházások **forrása** a vállalkozás felhalmozott **amortizációs alapja**. Bar itt cseréről beszélünk, de mindig szem előtt kell tartani ezzel kapcsolatban a következőket. A modern gazdaságban annyira gyors a technikai fejlődés, hogy az elhasználódott, cserére érett állóeszköz gyakorlatilag sohasem helyettesítik ugyanolyanul, hanem **mindig egy modernebb**el, újabbal. Ezért az egyszerű pótlás is a technikai megújulás lehetőségét hordozza a vállalkozás számára.

A bővítő beruházás forrása a vállalkozás eredménye. Az eredményt, amennyiben és amennyit nem osztanak szét a termelési tényezők tulajdonosai között, a vállalkozás fejlesztésére lehet fordítani. Alapvető két területen lehet növelni a vállalkozás eszközeit. Növelhetik a forogóeszközök állományát (szorosan ideértve a pénzeszközöket is) – ezt nevezik készletfelhalmozásnak. Lehet bővíteni az állóeszközöket – ez bővítő beruházás lesz. A készletfelhalmozást és a beruházást együtt **felhalmozásnak** hívják.

A beruházásokat lehet csoportosítani műszaki szempontból is. Ezerint megkülönböztethetünk gépburuházásokat, **építési** beruházásokat és **egyéb** beruházásokat (pl. szabadalom licencének megvásárlása). A gépburuházások közé tartozik a járművek, berendezések, gépjárművek stb. beszerzése. Gépburuházásnak tekintik a meglévő gépek teljeskörű felújítását, karbantartásbővítését, korszerűsítését. Építési beruházás mindez, ahol új ingatlan (ingatlanegység) keletkezik. A gépburuházás és az épületberuházás gyakran egyszerre történik, ilyenkor **építési-szerelési** beruházásról beszélünk. Know-how megvásárlásánál egyszerre történik beruházás szellemi termékekbe (különféle szabadalom-, védjegyet, ipari minta-licencet) és gépekbe (gépjárműsorok).

A beruházás lehet alap-, kapcsolódó és járulékos. Az **alapberuházás** közvetlenül termelési funkciót szolgál (ilyen például egy oktatási épület kialakítása). A **kapcsolódó** beruházás elősegíti az alapberuházás működését, önállóan is működőképes és jellemzően már szervezet fejlesztését szolgálja. Ilyen lehet az épülethez kapcsolódó étterem létesítése. A **járulékos** beruházás csak az alapberuházás működését biztosítja, önállóan nem használható. Járulékos beruházás egy épület biztonságai vagy klímarendszereknek felszerelése.

A beruházásokat meg lehet különböztetni a finanszírozás közvelein forrása szerint. A beruházás megvalósítható **idegen forrásból és saját forrásból**. Az idegen forrásból való finanszírozás a beruházás megvalósítását hozza előbbre. A finanszírozás részletei a pénzgazdálkodás keretén belül kerülnek kidolgozásra.

A beruházások elkülöníthetők a kivitelező személy szerint is. A beruházás végrehajtható **saját kivitelezésben**, de **megrendelés útján** is, ahol egy külső vállalkozás végzi el a beruházási feladatot. A saját kivitelezés előnye az olcsóság, míg a meg-

A hosszú távú elkötelezettséget eredményező beruházási döntések megalapozásánál kétféle kiindulópontunk lehet. Az egyik kifejezetten pénzügyi megközelítésű, ahol figyelembe veszem a **pénz időértékét**. Ilyen például a közismert nettó jelenérték-számítás. Ezeket a mutatókat, mivel figyelembe veszik az időértéket, **dinamikus beruházás-gazdaságossági mutatószámoknak** nevezik és a pénzügytan területén tárgyalják őket.

A másik megközelítés vállalkozás-gazdaságtani jellegű. Ennél a pénz időértékét sem veszik figyelembe. Az így kapott mutatókat **statikus beruházás-gazdaságossági mutatóknak** nevezik.

Elemzés értékbeni mutatókkal

- (C) Össze kell vetni a beruházások jövőndő hozamait.
- (D) Elemezni kell a beruházás kockázatát.
- (E) Pénzügyi eszközök segítségével ki kell számolni a beruházás tényleges hozamát (a pénz időértékének figyelembevételével).
- (F) Megvalósíthatósági tanulmányt kell készíteni („feasibility study”).
- (G) Biztosítani kell a megfelelő pénzügyi forrásokat.

1.3. A beruházási döntések megalapozása

Felhalmozás	Műszaki	Funkció	Forrás	Kivitelezés	Jelleg	Alanya
pótló	gép	alap	saját	saját	saját	állam
bővítő	épitési	kapcsolódó	idegen	megrendelés	nem termelő	vállalat
egyéb		járatékos				háztartás

A beruházások fajtai

Endeles útján történő beruházás nagyobb szakszerűséget kínál. Ez utóbbiak szerződéses feltételeit alaposan ki kell munkálni.

A beruházás lehet **termelő (anyagi) jellegű** beruházás és **nem termelő** jellegű. Nem termelő jellegű beruházás például egy színház, egy kórháznak, egy lakotanyának, egy iskolának a létesítése.

A beruházás alanyai szerint meg lehet különböztetni **állami, vállalati és háztartási** beruházásokat. Az állami beruházások jellemző a gazdaság felteletrendszéret, infrastruktúráját javítják. A vállalatoknál történik a termelő-bereendezések fejlesztése. A háztartások fogyasztási célú eszközökbe ruházhatnak (nagyobb értékű fogyasztási cikkekbe, amelyek huzamosabb ideig szolgálják a háztartást).

gossági mutatószámoknak hívják. A számítások itt az üzemgazdasági megtérülés-re koncentrálnak. Ilyen mutatók:

- a) átlagos jövedelmezőség,
- b) megtérülési idő,
- c) forgási sebesség.

A **beruházás átlagos jövedelmezősége** azt mutatja meg, hogy egy adott idő-szakban mekkora a beruházás hozama a beruházásba fektetett tőkéhez képest.

$$B_j = N_y / B$$

ahol

B_j = a beruházás átlagos jövedelmezősége egy évben,

N_y = az éves átlagos nyereség,

B = a beruházásba fektetett pénzösszeg.

A **megtérülési idő** azt az időtartamot adja meg, amely alatt a nyereségből visz-szatérül a beruházásra fordított pénz.

$$B_i = B / N_y$$

ahol

B_i = a beruházás megtérülési ideje.

(Láthatóan a megtérülési idő az átlagos jövedelmezőség reciproka.)

A **beruházás forgási sebessége** megadja, a beruházás hányszor térül vissza a befektetett összeget a működési ideje alatt.

$$B_s = M_i / B_i$$

ahol

M_i = a beruházás használati ideje,

B_s = a beruházás forgási sebessége.

Elemzés műszaki-gazdasági kritériumokkal

Az értékeket mutatják (a statikusak éppúgy, mint a dinamikusak) nem képesek a beruházás hosszútávú elemzésére. A **műszaki-gazdasági fejlődés vizsgálatából** fontos kiegészítő információkat nyerhetünk a beruházás tényleges gazdaságossági vizsgálatához.

A fontosabb vizsgálandó műszaki-gazdasági kritériumok a következők.

Több szempontból is meg kell vizsgálni a termék versenyképességét. A ver-senyképesség vizsgálata történhet a termék:

- a) műszaki színvonala alapján,
- b) költségigénye alapján,
- c) egységisége alapján,
- d) potenciális piacának alakulása,
- e) termelési háttérnek erőssége alapján.

Az üzemenntartás az állóeszköz-gazdálkodás és a termelésmenedzsment teremt-
gen szoros kapcsolat. A termelésmenedzsment felel a folyamatos termelés
üzemenntartásért. Az állóeszközök tekintetében ennek konkrét megvalósítója az
üzemenntartás, ami az állóeszköz-gazdálkodás része. Az üzemenntartás bizto-
sítja, hogy az állóeszközök kapacitása minél teljesebben kihasználható le-
gyen.

9.2.1. Az üzemenntartás feladata és fajtái

9.2. AZ ÜZEMFENNTARTÁS

Az állóeszköz-gazdálkodás egyik feladata a beruházások előkészítése és
költséghatékony lebonyolítása a vállalati stratégia által megszabott keretek
között.

Összefoglalóan:

A gazdasági környezetben minden termelő függ valamilyen szinten a neki
szállítótól. Ezért meg kell vizsgálni az inputoldalon lévő szállítók termelési lehe-
tőségeinek várható alakulását. Képesek lesznek-e megfelelő inputok szállítására?
Fontos a munkaerőpiac helyzete is. A megfelelő mennyiségű és minőségű munka-
erő hiánya gyakori gátja a magas színvonalú termelésnek. Fontos lehet a megfelelő
infrastruktúra, a többi hasonló vállalkozással való kooperáció, integráció, szövet-
kezés esélye.

A gazdasági környezetben minden termelő függ valamilyen szinten a neki
szállítótól. Ezért meg kell vizsgálni az inputoldalon lévő szállítók termelési lehe-
tőségeinek várható alakulását. Képesek lesznek-e megfelelő inputok szállítására?
Fontos a munkaerőpiac helyzete is. A megfelelő mennyiségű és minőségű munka-
erő hiánya gyakori gátja a magas színvonalú termelésnek. Fontos lehet a megfelelő
infrastruktúra, a többi hasonló vállalkozással való kooperáció, integráció, szövet-
kezés esélye.

A gazdasági környezetben minden termelő függ valamilyen szinten a neki
szállítótól. Ezért meg kell vizsgálni az inputoldalon lévő szállítók termelési lehe-
tőségeinek várható alakulását. Képesek lesznek-e megfelelő inputok szállítására?
Fontos a munkaerőpiac helyzete is. A megfelelő mennyiségű és minőségű munka-
erő hiánya gyakori gátja a magas színvonalú termelésnek. Fontos lehet a megfelelő
infrastruktúra, a többi hasonló vállalkozással való kooperáció, integráció, szövet-
kezés esélye.

Az üzemfenntartás feladata az állóeszközök folyamatos működésének költségkalkulációja, a termelésmenedzsment által megszabott keretek között.

Az üzemfenntartás az alábbi tevékenységeket foglalja magában:

- az állóeszközök termelési célú kiszolgálása,
- termelés közbeni hibaelhárítás,
- karbantartás,
- javítás,
- felújítás.

Az állóeszközök termelési célú kiszolgálása

A termelési folyamatban biztosítani kell az állóeszközök működéséhez szükséges **üzem-, kenő- és egyéb segédanyagokat**. Az üzemfenntartás ezt a feladatot a logisztikai rendszerrel szorosan együttműködve végzi. A termelésmenedzsment feladatkörébe tartozik (a logisztikai rendszert és az állóeszköz-gazdálkodást felhasználva) az állóeszközök igénybevételeivel zajló gyártási folyamat **alapanyag-okkal** való ellátása. Ez az üzemfenntartás napi rutinfeladata. A munkaerőgazdálkodást is bevonva kell ennek keretében gondoskodni arról, hogy a gépek, berendezések folyamatos kiszolgálása biztosítva legyen.

A termelés közbeni hibaelhárítás

„Ami elromolhat, az el is romlik.” A kiszolgáláson túl az üzemfenntartás feladatainak döntő hányadát az állóeszközök **meghibásodásából eredő termelési-esések** mellett a karbantartás, a javítás és a felújítás is.

A termelés mellett mindig rendelkezésre kell, hogy álljon egy olyan gyorsan mozgósítható csapat, amelyik képes az **állóeszközök működésben keletkező zavarára gyors és hatékony elhárítására**. Ezt meg lehet szervezni a vállalatközi szinten is, saját erőforrásokból, de igénybe lehet venni piaci alapon külső hibaelhárító vállalkozások szolgáltatásait is. A működésképtelen állóeszközök rövid távon is igen komoly károkat okozhatnak a vállalatközi szinten, mivel általában másral nem pótolhatók és jelentőségük is nagy a termelési folyamatban.

A karbantartás

A karbantartás segítségével a **hibák előfordulási gyakorisága csökkenthető**. Emellett a karbantartás alkalmasság az állóeszköz **hasznos üzemidejének a növelésére**, ami a beruházás hatékonysága szempontjából fontos tényező. A karbantartás alapvető célja az **állóeszköz minőségének minél teljesebb fenntartása**.

A karbantartás időpontjának meghatározása az alábbiak szerint történhet.

Karbantartási menetrend meghatározásának módjai

Hibajavító karbantartás

Megelőző karbantartás

megvárják a hiba bekövetkezését

a) gyors ellenőrzést követően a felhárított hibák alapján végzik el a szükséges karbantartást

b) napiári időszakokonként végeznek karbantartást

c) meghatározott használati idő után karbantartást

d) műszaki paraméterek alapján végzik a karbantartást

A hibajavító karbantartás nagy hátránya, hogy reaktív jellegű, csak a hiba bekövetkezése után végzik el a szükséges karbantartást. Bizonyos helyeken ezért alkalmazása objektíve kizárt (pl. repülőgépek és egyéb légi járművek). Előnye, hogy teljesen soha nem végeznek munkálatokat az állóeszközön. Hátrányai sokkal gyömböbök. Nem biztosítja megfelelően a termelés zavartalanágát, és nem hosszabbítja meg az állóeszköz hasznos üzemidejét sem.

A megelőző karbantartásnál a karbantartási időpontokat kell megfelelően megválasztani.

A felülvizsgálat utáni karbantartás lényege, hogy meghatározott időközönként ellenőrizik a berendezés fontosabb paramétereit, és ennek alapján döntenek a szükséges karbantartási munkákról. Azoknál a berendezéseknél alkalmazható ez a módszer, ahol könnyen és jól mérhető adatok utalnak közvetlenül az állóeszköz műszállapotára. Gépjárművek esetében gyakran élnék ezzel a rendszerrel. A felülvizsgálati időszakokat és a felülvizsgálendő paramétereket a berendezés műszaki adatai alapján lehet meghatározni.

A napiári időszakokonként végzett karbantartás legnagyobb előnye, hogy egyértelmű és jól tervezhető. Alkalmazása egyszerűbb gépeknél, építőművekénél célszerű, mivel leírható. Futószalagok, elektromos tárgyoncák és még sok egyéb eszköz karbantartása szervezhető meg ennek a módszernek a segítségével.

A használati idő szerinti karbantartás az állóeszköz üzemidejéhez köti a karbantartás elvégzését. Alkalmazása ott indokolt, ahol a használatból fakadó kopás lényeges, a használat nem egyenletes és a használat ideje könnyen, egyszerűen mérhető és nyilvántartható. Igen nagy hatásokkal lehet a meghibásodásokat megelőzni ezzel a rendszerrel, azonban jelentős adminisztrációs teherrel is jár. Az üzemidőt az állóeszközökönél egyenként mérni kell. A megállapított üzemidő lejártán a karbantartást el kell végezni, amit szintén nyilvántartani. Gépjárművek esetében ezt a módszert gyakran alkalmazzzák kombinálva a felülvizsgálat utáni karbantartás módszerével.

Feladat	Kiszolgálás	Hiba- elhárítás	Karban- tartás	Javítás	Felújítás
Alapvető cél	A termelés folyamatos- sága	A működé- si zavarok rövid távú elhárítása	Az állóesz- közök mi- nőségének fenntartása	Az állóesz- közök mi- nőségének helyreállítá- sa	Az állóesz- közök eredeti minőségé- nek helyre- állítás

A felújítás
A felújítási tevékenység az üzemfenntartás és a berruházás közötti határmez-
gyén helyezkedik el. Célja az állóeszköz **eredeti állapotának minél teljesebb visszaállítás**a. A felújítás általában jelentős erőforrásokat igényel, hosszabb távon
térül meg, ezért a berruházásokkal együtt, a **berruházási stratégia részeként terve-
zik meg** azokat. Ebben az esetben azonban a termelési folyamatban résztvevő gé-
pekről van szó, így felújításuk közvetlenül érinti a termelési folyamatot. Ezért az
üzemfenntartás keretében kell a felújításokat megszervezni és lebonyolítani.
Végezetül összefoglaljuk az üzemfenntartás feladatait és alapvető céljait.

A javítás
Sem a hibaelhárítás, sem a karbantartás nem teszi feleslegessé az állóeszközök
javításának megszervezését. A vállalkozáson belül, vagy megbízás (egyéb jogvi-
szony) alapján azon kívül kell működnie egy olyan rendszernek, amely biztosítja a
meghibásodások alapos kijavítását. A hibaelhárítás csak gyorssegélyt jelent, a
tényleges javítás a hibaelhárítás keretein túlmenően történik. A hibaelhárítás csak a
termelés folyamatosságának rövid távon való fenntartását célozza. A **hosszabb
távú biztonság**ot a karbantartással együtt a javítás teremti meg. A karbantartástól
eltérően, amely döntően megelőző jellegű, a javítás reaktív, a **bekövetkezett hiba-
ra koncentráció**. A javítás célja az állóeszköz minőségének lehető legteljesebb
visszaállítás.

A műszaki paraméterek alapján végzett karbantartás a legponyosultabb forma.
Viszont ezzel a módszerrel érhető el leginkább az állóeszközök hibamentes műkö-
dése. Ennek keretében a berendezés minden egyes részegységre, annak műszaki
paraméterei alapján, meghatározzák a kötelező karbantartási időt és a karbantartás
keretében elvégzendő feladatokat (ellenőrzés, javítás, felújítás, csere). A szereleők
részletes karbantartási napló segítségével vesszük sorra a berendezés egyes részegy-
ségeit, és végzik el az előírt feladatokat. Különösen veszélyes üzem esetén csak ez a
rendszer az elfogadható. Ilyen karbantartási rendszert alkalmazzanak az atomerőmű-
veknél, a repülőgépekknél. Ezeket egyéb karbantartási rendszerekkel is kiegészítik.
A fenti módszereket a gyakorlatban egyébként is rendszerint kombinálva alkalmaz-
mazzák.

Kapacitás egy állóeszköz teljesítményének optimális üzemi körülmények között elérhető maximuma.

Az állóeszközök kapacitásának megfelelő kihasználtsága a vállalati gazdaság és hatékonyságának fontos előfeltétele. Az állóeszköz-gazdálkodás keretében történik a termelőberendezések kapacitásának

- a) kiszámítása,
- b) kihasználásának biztosítása,
- c) kihasználtságának mérése.

A kapacitás-számítás

A kapacitást jellemzően mennyiség/idő dimenzióban adjuk meg (pl. db/perc, m/óra). Ettől eltérően is meghatározható a kapacitás, pl. a hajórakét (BRT), a fűtőhely (ö) vagy a mérleg (Kp) esetében. Ez utóbbiak csak korlátozottan tekinthetők kapacitást mérő mutatóknak.

A berendezés kapacitásának kiszámítása az alábbiak szerint történik.

Eloszor meg kell határozni azt az időszakot, amire vonatkozóan a kapacitást számolják. Ez gyakorlatilag egy évig terjedhet. Elméletileg bármilyen időintervallumra ki lehet számítani a gépek kapacitását. A számíthatóhoz olyan időszakot kell választani, amely a vállalkozás tevékenységének ciklusait minél jobban tükrözi.

Másodszorra meg kell állapítani a berendezés **hasznos működési idejét a vizsgált időszakban.** A napiári időből le kell vonni azt az időt, amikor a gép objektív, üzemi okok miatt nem használható. Ilyen okok lehetnek egyes műszakilag szűkírt üzemfenntartási tevékenységek (kiszolgálás, karbantartás). Gyakori, hogy a gépeket meghatározott időszakokonként pihentetni kell (pl. a túlméregedés elkerülése érdekében). Ezt a hasznos működési időt (hasznos üzemi időt) a teljes időszakhoz viszonyítva kell megadni (idő/idő).

Végül meg kell adni a berendezésen **előállított termék egy egységének előállításához szükséges időt.** Ez a termék időnormája. Mértékegysége jellemzően (db), de lehet bármilyen, ami a termék egysége meghatározható (pl. mm, hl).

A gép **kapacitását (K)** megkapjuk, ha a **hasznos üzemi időt (I)** elosztjuk a **termék időnormájával (N)**. A termék időnormája megadja, hogy egy termékhez mennyi gépidő szükséges, ezzel osztva a hasznos üzemi időt kiszámolható, hogy a hasznos üzemi időbe hány termék előállítása fér bele. Képletben:

$$K = I / N$$

A kapacitás kihasználása

A termelőberendezések kapacitásának hosszú távú kihasználását a **termelés-tenedzsment** biztosítja a termelési stratégia segítségével. Az egész termelési folyamatot úgy kell megtervezni és megszervezni, hogy a gépek kapacitása minél inkább kihasználtnak legyen.

Kapacitással kapcsolatos számítások	Kapacitás-számítás	Kapacitás-kihasználás mérése
$\frac{\text{gépkapacitás}}{\text{előállított termék}} = \frac{\text{gépkapacitás}}{\text{előállított termék}}$	$\frac{\text{termék időnormája (ido/db)}}{\text{gépkapacitás (db/ido)}} = \frac{\text{termék időnormája (ido/db)}}{\text{gépkapacitás (db/ido)}}$	$\frac{\text{ténylegesen működő összes eszközök}}{\text{ténylegesen működő összes eszközök}} = \frac{\text{ténylegesen működő összes eszközök}}{\text{ténylegesen működő összes eszközök}}$

B) Az időalap-kihassználási mutató, amely a gép tényleges működési idejét adja meg a gép hasznos üzemiidejének százalékában.

állított termékmennyiséget adja meg a berendezés kapacitásának százalékában. Ez a mutató a tulajdonképpeni szűk értelemben vett kapacitás-kihasználás mutatója.

össze a tényleges termelést. Illyenek lehetnek:

A) A teljesítmény-kihasználási mutató, ami a berendezésen ténylegesen elő-

A második csoportba azok a mutatószámok tartoznak, amelyek gépenkénti mérést is lehetővé tesznek. Itt az egyes gépek (gépcsoportok) kapacitásával vetik

meg az összes eszköz százalékában.

C) Az állóeszköz-állomány teljes mutatója, ami a tényleges működőket adja

B) A működállomány mutatója, ami a ténylegesen működő állóeszközöket

A) Az **üzemképesség** mutatója, ami a működőképes eszközöket adja meg az összes eszköz százalékában.

jelezik a berendezésnek mulkodokepességet, kinaszmaltságot. Itt a gepceket kezeliik egy egysegkent, es szazalekban adjak meg a kinaszmaltsi mutatókat. Illyenek lehetnek:

Az első csoportba azok a mérőszámok tartoznak, amelyek általánosságban

lehet mérni a vállalkozás, egy üzemegeység vagy egy gép szintjén is. A megemlí-

lyen módon merik a tényleges kihasználtságot és annak alakulását. Ez egyben megmutatja az üzemi fenntartás eredményességét is. A kapacitás-kihasználtságot

A kapacitás-kiszármaztatás növekedése
A kapacitások kihasználását eredményezően csak úgy lehet javítani, ha valami-

[illegible]

köz-gazdálkodáson belül az **üzemfenntartás** feladata. A tárgyalat üzemfenntartási feladatok a termelési és üzemeltetési költségekkel szembeni elvontatásai.

3.1. Az amortizáció fogalma, szerepe

Az állóeszközök több termelési periódusban adják át értéküket a termékeknek. Ezt a folyamatot amortizációnak nevezzük.

Az amortizáció az a folyamat, amelyben az állóeszközök értéke átkerül a termékekbe.

A vállalkozás maga határozza meg, hogy ez a folyamat milyen ütemezésben jelenjen végbe. Ehhez szolgáltatnak eszközül a különféle amortizáció-számítási módzerek. A vállalkozás az állóeszközök értékét a termék költségségbe beépítve jut hozzá az állóeszköz pótlásához szükséges pénzeszközökhöz.

Az állóeszközök pótlása azonban jelentősen eltér a forgóeszközök pótlásától. A forgóeszközöket minden egyes termelési periódus (ciklus) után meg kell újítani, külsőben a termelési folyamat megakad. Amennyiben az üzemenyagot nem rakják bele a gépjárműbe, a gépjármű el sem indul. Korántsem így van ez az állóeszközöknél. A vállalkozás igen távol határokozott maga dönt arról, hogy mikor, milyen ütemezésben cseréli állóeszközzeit. Ezt a beruházási stratégia konkretizálja. Az amortizáció révén így szabad felhasználási bevételei keletkezik a vállalkozásnak. Ez társadalmi szinten is igaz. A szocializmusnak aposztrófált kommunista diktatúra az egész társadalom anyagi alapjaitól keletkezett amortizációval rendelkezett szabadon, és használta fel azt céljaira. A korábbi termelési folyamatokban felhasználított anyagi alapokat, nagy értékű állóeszközöket (épületek, út, vasút) nem pótolta, hanem az amortizációs bevételeit folyó kiadásainak fedezésére fordította (emiat joggal neveztek „felvett” társadalomnak). Jelenleg, és még évtizedeken át, ezeknek a társadalmi szintű alapoknak a visszapótlása folyik a volt szocialista országokban.

Annak, hogy az amortizáció szabad felhasználási jövedelem, elméletileg és a gyakorlati életben is két igencsak szembeálló folyománya van:

1. Az amortizációt a közgazdaságtan, a pénzügytan és a vállalkozás-gazdaságtan is a **bruttó profit részeként** kezeli, mint a tőketulajdonos szabad felhasználási jövedelmét. Gyakorlatilag ekként kezeli maga a vállalkozás is.

2. Az állam, a fentiek fényében logikusan, **korlátokhoz köti az amortizáció számolását az adók vonatkozásában**. A vállalkozás annyi amortizációt számol, amennyit akar, de az állam mindenütt meghatározza azt a mértéket, amennyitől ténylegesen kikerülhet az adózást. A számviteli törvények és az adótörvények maximalizálják a vállalkozás ilyen irányú jövedelemképzését. Egy bizonyos ártar felett az **amortizációt tényleges, valódi profitnak tekintik**, és adóztatják. Ez egy kompromisszum, amit az tesz szükségessé, hogy az amortizáció egyszerűen költség- és jövedelemtényező a vállalkozás számára.

Az amortizáció révén felhalmozott **amortizációs alap** a vállalkozás **termelői-pajpai megújításának legfontosabb forrása** (a nyereség mellett). A beruházási rátergálásban együtt kezelik az amortizációs alapot a nyereséggel az állóeszközök vitésére szánt részével. Ezek együtt jelentik a **bruttó beruházást**.

Amortizációs rendszerek

- I. A leírás módszere a tényleges érték-
csökkentéshez viszonyított ütem szerint
a) gyorsított
b) arányos
c) lassított
- II. A leírás technikájának meghatározása szerint
a) egyösszegű
b) fix kulcsos
c) degresszív (illetve progresszív)
- III. A degresszivitás módja szerint (csak
degresszív leírási technika mellett)
a) évek számának módszere
b) maradványértékes százalékos
c) csökkenő súlyozású százalékos

9.3.2. Amortizáció-számitási módszerek

Az amortizáció kiindulási alapja a **bruttó érték**. Ekkora értéket képvisel az álló-eszköz akkor, amikor a termelésbe állítva elkezdli értékének átadását a terméknek. Ettől a pillanattól kezdve kikerül a beruházások közül, és az üzemenntartás veszi át az állóeszközt, az **amortizációs rendszer** pedig az előre meghatározott rendben elkezdli leírását. Az amortizációs rendszerben kell meghatározni, hogy az állóeszköz milyen elvek alapján, milyen ütemben kerül bele a termékek értékébe, milyen tempóban kerül meg az árbevételben. Az amortizációs rendszert ezért a **marketingstratégia** árpólitikai részével szoros összhangban kell kialakítani. Figyelemmel kell az innovációs stratégiára is, amely az új eszközök bevezetéséhez igényelheti a forrásokat meghatározott ütemezésben.

Az amortizációs rendszer lényegében a következő módokon alakítható ki:

Gyorsított leírás esetén az állóeszköz a tényleges elhasználódásnál előbb téri el a tényleges amortizáció egy része tényleges jövődelemként jelentkezik. Használati adatai akkor indokolt, ha a **technikai fejtődés üteme gyors**, illetve **kiszámíthatatlanság**. Ebben az esetben a gyorsított leírásból képződő **amortizációs alap megfelelő artaleköt** jelenthet a szűkséges beruházás, innováció véghezviteléhez. Ok nélküli alkalmazása drágítja a terméket, romlja a vállalkozás piaci versenyképességét.

Áranyos leírás esetén az állóeszköz amortizációját úgy igyekeznek beállítani, hogy az nagyjából megfeleljen az állóeszköz tényleges értékcsökkenésének. Ezzel elérhető, hogy amikor az állóeszköz ténylegesen elhasználódik, pontosan akkor áll rendelkezésre az új állóeszköz beszerzéséhez megfelelő összeg az amortizációs alaphoz. Alkalmazása mindenütt indokolt, ahol a **pótlás üteme jól meghatározható**.

Lassított leírásnál az amortizáció elmarad az állóeszköz tényleges értékcsökkenésétől. Ebben az esetben az állóeszköz teljes elhasználódásának időpontjában még nem áll rendelkezésre az a pénzüsszeg az amortizációs alaphoz, amellyel az állóeszköz pótolni lehetne. Ezért alkalmazása csak akkor indokolt, ha a vállalkozás **csökkenő akarája állóeszközöket** (dezinvesztíció), vagy annyival **olcsóbb eszközök megjelenése** várható, hogy a kisebb amortizációs alap is megfelelő fedezetül szolgál. Mindezmellé is csak akkor racionális ez az amortizációs módszer, ha a **zárpóltika (alacsony piaci ár)** azt kifejezetten igényli.

Egyösszegű leírás esetén (ami mindig gyorsított leírást jelent) az állóeszköz egy tételben számolom el a költségek között. Ez a forgóeszközök elszámolásának megfelelő, hogy nem érdemes évekre bontani amortizációs rendszert alkalmazni.

A fix kulcsos leírás a leggyakoribb, legegyszerűbb, legokoskodaltabb leírási mód. Csak a fix kulcsot kell megfelelően megválasztani. Ez a fix kulcs lehet százalékos (ez a gyakoribb) és meghatározott összeg is. A fix kulcsos leírást nevezik **fix kulcsos leírásnak** is.

A **degresszív leírás** esetében az állóeszköz bruttó értékéből az első években több, később egyre kevesebbet írnak le. Degresszív leírasi technikát általában gyorsított leírás mellett alkalmaznak.

Ez történhet úgy, hogy a **leírás éveinek a számat összeadják** (pl. 5 éves leírás esetén: $1+2+3+4+5 = 15$), és ezzel az összeggel osztják a bruttó értéket. Ez a **hátrados leírás** (5 éves leírás esetén 5-tel) szorozzák ezt a hányadosot. Ez lesz az első évben elszámolt amortizáció. A második évben az utolsó előtti év sorszámával (5 éves leírás esetén 4-tel) szorozzák a hányadosot. Ez lesz a második év amortizációja. Így haladnak előszöról évről, míg az utolsó évben maga a hányados lesz az amortizáció értéke (mivel az első évhez érve 1 lesz a szorzó).

A **degresszív leírás** másik módja az, amikor **rögzített százalékos kulcsot** határoznak meg, és ezzel a rögzített kulccsal számolják ki az első évben a bruttó értékkel kivonva, de a későbbiekben már nem a bruttó értéket, hanem az **amortizáció-csökkenett nettó értéket** vesznek alapul. Természetesen az állóeszköz így so-

hasnem íródna le nullára, ezért bizonyos határ elérése után a leírást abbahagyják, és az állóeszközi valamilyen maradványértéken tartják nyilván.

Degresszív leírást lehet végezni úgy is, hogy minden leírási évhez konkrét súlyokat rendelnek. A súlyok évről évre csökkennek és összegük a leírási évek számát adja ki (pl. 5 éves leírás esetén lehetséges súlyok: $1,8 - 1,4 - 1 - 0,6 - 0,2 = 5$). A leírás százalékos kulcsa 5 év esetén 20%. A 20%-ot minden évben az évhez tartozó súllyal szorozzák, és ez képezi majd az adott év leírási kulcsát (jelen esetben 36%, 28%, 20%, 12%, 4% lesz évente a leírási kulcs).

Amennyiben a degresszív leírás időben megfordítjuk, azaz a kisebb leírási kulcsokkal kezdjük a leírást, és a nagyobbakkal fejezzük be, **progresszív** leírásról beszélünk. A progresszív leírás jellemzően lassított leírási ütemet jelent.

Teljesítményarányos leírás alkalmazásakor az állóeszköz várható teljesítményét előre megtervezik (jellemzően km-ben vagy órában). Ezzel a **tervezett teljesítménnyel osztják az állóeszköz bruttó értékét**, és így megkapják az **egységnyi teljesítményre eső leírási kulcsot**. Ez a **hányados lesz a leírás egyisége**. Az évek során a tényleges teljesítményt szorozzák a leírási egyiséggel, és így kapják meg az adott év amortizációját. Teljesítményarányos leírást jellemzően gépjárműveknél, illetve olyan berendezéseknél alkalmaznak, ahol a használatból eredő fizikai kopás jelentős mértékű és a teljesítmény jól mérhető. A lineáris leírási módszerhez ad megfelelő technikát.

9.4. A SELEJTÉZÉS

Az amortizáció végén az állóeszköz elveszíti értékét. Rövid távon a vállalkozás dönthet további termelésben tartása mellett is, ez azonban általában kényszertermeg-oldásként jön csak számításba. A piaci versenyben óhatatlanul lemarad az, aki nullára írt állóeszközökkel dolgozik. Az elhasználtodott állóeszközök sorsa a selejtezés, ami az **állóeszköznek a termelésből való kivonását** jelenti.

A vállalkozás által nullára leírt és a termelésből kivont állóeszköz általában még képvisel piaci értéket akár a vállalkozás, akár más piaci szereplő számára, ezért a termelésből kivont állóeszközt is hasznosítani kell. A hasznosítás történhet **egészben, alkatrészenként és hulladékként**. A vállalkozás értékesítheti a leselejtezett állóeszközt **kívülre**, a piac közvetítésével. Felhasználhatja a vállalkozás **belül** is. A kettő közötti átmenetet képez az a megoldás, amikor a vállalkozás a belső érintettek (menedzserek, munkavállalók) számára teszi hozzáférhetővé a leselejtezett állóeszközöket (akár ellenérték fejében, akár anélkül).

A selejtezés és az állóeszköz azt követő hasznosítása az állóeszköz-gazdálkodás kizárólagos feladata.

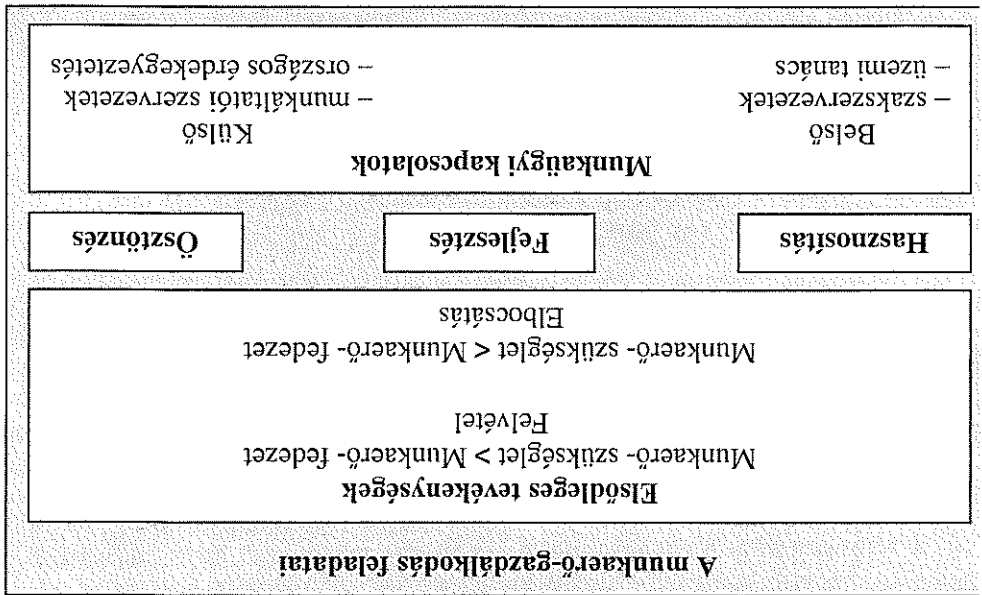
0.1. A MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁS JELLEMZŐI ÉS FELADATAI

A vállalkozás teljesítményét alapvetően a benne tevékenykedő emberek teljesítménye határozza meg. A vállalkozás, a vállalkozáson belül kifejtett munka emberi tevékenység. Kiemelkedően fontos ezért az emberi munkával, mint a vállalkozás **erőforrásával** való megfelelő gazdálkodás.

Az emberi erőforrás különleges termelési tényező. Az embernek önálló léte, aját céljai, motivációi vannak, amelyeket figyelembe kell venni. Ezért az emberi erőforrással való gazdálkodás speciális felkészültséget igényel, és a vállalkozáson belül a munkaerő sajátosságaira tekintettel kialakított gazdálkodást.

A munkaerő-gazdálkodás a vállalati szervezeti rendszer azon területén, amelyik a munkaerő sajátosságaira tekintettel ellátja az emberi erőforrással kapcsolatos vállalati feladatokat.

A munkaerő-gazdálkodás feladatrendszere az alábbi területekre osztható.



elkészítéséhez.

A képlet alapja nagyon egyszerű. Meghatározzuk, hogy egy fő mennyit dolgozik (korrigálva a teljesítményszázalékkal), és ez kerül a nevezőbe. Utána megnezük, a tervezett termékmennyiséghez mennyi munkaidő szükséges összesen, ami a számlálót adja. A kettő hányadosa megmutatja, hány fő kell a tervezett termékek elkészítéséhez.

$$L(fő) = \frac{V(db/időszak) * N(idő/db)}{T(\%) * I(idő/időszak/fő)}$$

(L) van szükség az adott időszak termelési feladatainak teljesítéséhez. Ezen adatok segítségével kiszámítható a következő képlet alapján, hogy hány főre jellemzően teljesítik a megadott normaidőt, ezt is figyelembe kell venni (T – %). egy fő mennyi időt dolgozik (I – idő/időszak/fő). Amennyiben a munkavállalók időszakban előállítani (V – db/időszak). Ki kell számítani, hogy ezen időszak alatt a termelésmennyiséget előírányzata alapján ismert, mennyi terméket kell az adott Ismerni kell azt a normaidőt, amely alatt egy termék elkészíthető (N – idő/db), manyaitra épülő ipar számítási módszerre.

I. A termelés normaóra-szükségletén alapuló módszer
Ez a módszer ott alkalmazható, ahol a munkaerő közvetlen kapcsolatba kerül a termékkel, maga a munkaerő állítja elő a terméket. Ez a manuális munkaerő hágyo-

alkalmazható.

a fellettségi sorrendje is, amelyekben ezek a szükséglet-meghatározási módszerek
juk meg. A három módszer sorrendje egyben azoknak a termelési folyamatoknak

A vállalkozás munkaerő-szükségletét három különböző módszerrel határozhat le az emberi erőforrás területére.
A vállalkozás munkaerő-szükségletét három különböző módszerrel határozhat le az emberi erőforrás területére.
összetételű munkaerő-állomány alkalmazásával oldhatók meg. A vállalat stratégia által megfogalmazott igényeket a munkaerő-gazdálkodás pontosítja, és fordítja pontos megállapításra, hogy a vállalkozás előtt álló feladatok mekkora és milyen A munkaerő-gazdálkodás elméletileg és gyakorlatilag is elsődleges feladata annak

10.2.1. A munkaerő-szükséglet meghatározása

10.2. A MUNKÁERŐ-GAZDÁLKODÁS ELSŐDLEGES TEVEKÉNYSÉGEI

őszönzési rendszerrel a vállalat stratégia tartalmazzza. Ennek végrehajtása, a napi feladatok ellátása, kiegészítve speciális gazdasági feladatokkal (hasznosítás, elsődleges tevékenységek) alkotják a munkaerő-gazdálkodás feladatát. A munkaügyi kapcsolatok fenntartása jellemzően a vállalatvezetés feladata.

Az egy fő által az adott időszak alatt ledolgozandó munkaidő kiszámításánál ér-
tes az alábbi algoritmus szerint eljárni.

1. Összes naptári nap száma az adott időszakban
minusz: munkaszüneti napok (püszketüs ünnepek)
2. Törvényes munkanapok
minusz: heti pihenőnapok (általában szombat, vasár-
nap)
3. Munkanapok
minusz: az időszakra tervezett szabadság napjai
4. Ledolgozandó munkanapok
minusz: tervbe vehető egész napi kiesések
5. Tervezhető munkanapok
minusz: tervbe vehető történap kiadások
6. Tervezhető munkakörök

II. A termelőberendezések kiszolgálási normáin alapuló módszer
Ez a módszer ott alkalmazható, ahol a munkakör **gépí berendezések közbeik-
lásával** készíti el a terméket. A **gépí nagyiparban** jellemzően ilyen a munkakör-
űkséget meghatározási módja.
A munkakör-űkséget meghatározásához ismerni kell a gépek egyenkénti ka-
citását (K – db/időszak/gép), valamint azt a munkaidő mennyiségét, amennyi a
pek adott kapacitása mellett a működötetésükhöz űkséges az adott időszakban
I – idő/időszak/gép). Itt is meg kell határozni az egy fő által az adott időszakban
dolgozandó munkakörök számát, valamint a tervezett termékmennyiségét. Ekkor a
űkséges létszám:

$$L(fő) = \frac{V \text{ (db/időszak)}}{K \text{ (db/időszak/gép)}} * \frac{I \text{ (idő/időszak/fő)}}{M \text{ (idő/időszak/gép)}}$$

A képlet megint csak első ránkészre bonyolult. Az első hánados megmutatja,
y a termelési feladatok ellátásához hán gép van űkség az adott időszak-
r. A második hánados pedig azt, hogy egy gép kiszolgálásához hán főre van
űkség az adott időszakban. A kettő szorzata megadja az adott időszak munka-
űkséget főben.

III. A munkakörökön alapuló módszer

A harmadik módszer ott alkalmazható, ahol a munkakör már **nem kerül köz-
en kapcsolatba** a termelési folyamattal. Ez a **modern, posztindusztriális,**
lgátításokra és automatizált, számítógép által vezérelt termelési folyamatokra
ő termelés számítás módja.

A **külső** munkaeöforrásból történő merítésnek számos eszköze van. A konkrét kiválasztási módszer mindig a munkaeö, a munkakör jellege határozza meg. Nagyjából az alábbi lehetőségek állnak rendelkezésre:

- a) **átképzés és továbbképzés**, ahol eddig más munkakörben foglalkoztatott munkaeöt irányítanak az igényelt státuszba a szükséges ismeretek elsajátítása után,
- b) **átcsoportosítás**, ahol más területekről irányítanak át eddig is hasonló munkakörben foglalkoztatott munkaeöt,
- c) **normarendezés**, ahol a meglévő munkaeövel szemben támasztott követelményeket növelik meg olyan mértékben, hogy az elvegezze a többletfeladatokat is.

A **belső** munkaeöforrás lehet:
 letét, akkor kell a külső munkaeöforrást igénybe venni.
 ni. Amennyiben a vállalkozás belülről nem tudja kielégíteni munkaeö-szükségletét, akkor kell a külső munkaeöforrást igénybe venni.
 munkaeöforrásból merítheti. **Először a belső** munkaeöforrást kell megvizsgálni. A vállalkozás a pótlólagos munkaeöt iránti szükségletét alapvetően **belső és külső**

10.2.3. A munkaeö felvétele

Előző időszak záróállománya
 plusz: vizsgált időszak állomány-növekedésre (szabadságról, gyestről)
 mínusz: vizsgált időszak állomány-csökkenése (gyesre, katonasághoz)
 Számításba vehető munkaeö-állomány

A munkaeöfedezet meghatározása az alábbiak szerint célszerű.
 pótolni kell. Ekkor rendszerint munkaeö-felvételekre kerül sor.
 szükséglet a **nagyobb**, akkor a hiányzó munkaeöt valamilyen munkaeöforrásból leges munkaeö **elbocsátása** válik szükségessé. Ellenben, ha a **munkaeöben** ugyanis a **munkaeö-fedezet nagyobb**, mint a munkaeö-szükséglet, a felesébből a meglévő munkaeö-állomány. A további lépések ettől függenek. Amennyit fedez A munkaeö-szükséglet meghatározása után meg kell nézni, hogy mennyit fedez

10.2.2. A munkaeö-fedezet meghatározása

A termék és a munkaeö között nem hozható létre számszerű, képlettel is kifejezhető kapcsolat. A vállalati stratégia készítésekor fektetik le a vállalkozás szerjéhez kapcsolódó munkakörök határoz meg, és ezeket tölti be megfelelő munkaeövel. A munkakörhöz részletes munkaköri leírást kapcsolnak, amelyek egy-egy munkavállalóra lebontva határozzák meg a vállalkozás termelési feladatait. A vállalkozás szervezeti felépítésével koherensnek kell lennie a munkaköri leírások összetűgő rendszerének.

- a) hirdetés (ennek szintén több formája van, lehet akár a gyárkapun is)
- b) pályázat (ügymint kell a pályázati feltelek pontos megfogalmazására és a pályázatok elbírálásának megfelelő megszervezésére),
- c) munkaerő-közvetítő igénybevétele (itt a rendelkezésre álló kínálatból való-gathatunk),
- d) „fejvadász” cég igénybevétele (a cég maga keresi meg nekünk a megfelelő embert),
- e) munkaugyi központ szolgáltatásainak igénybevétele,
- f) „munkaerő-csábítás” (másik munkáltatónál dolgozó munkaerő megkörnyéke-zése),
- g) „belső megbízás” (a munkatársak megbízása a megfelelően tartott munka-erő megkeresésére),
- h) bérunka-kölcsönző cég igénybevétele (időszakos jellegű munkaerőigényről előnyös),
- i) állásbörzén való részvétel.

A külső forrásból történő munkaerő-toborzásnak elengedhetetlen része a mun-kaerő **felvétele**. A felvétel általában jól **kidolgozott menetrend** szerint történjen. Nagyon meg kell szűrni, hogy kiket enged a vállalkozás a „falai” mögé, kinek mi-nyen **bizalmas vállalati információkat tesz hozzáférhetővé**.

A felvételi eljárás ajánlott szakaszai, melyek egyenként szűrőként is szolgál-ak:

1. rövid írásbeli bemutatkozás (kézzel írva, a végzettségre, érdeklődési körre ítéjedően, a referenciák benyújtása),
2. rövid szóbeli ismerkedés (verbális kifejezőképesség és idegen nyelvi ismeretek ellenőrzése),
3. részletes elkötelezés kifejtése (szóban és írásban az adott munkakörre vo-atkozón).

A felvételi folyamán sor kerülhet különféle alkalmassági (pszichológiai) tesztek ítvítésére, konkrét, gyakorlati feladatok megoldására. A felvételi után általában **próbaidős** alkalmazásra kerül sor. Ezt követi csak a véglegesítés, a hosszabb távra zóló alkalmazás rögzítése.

0.2.4. A munkaerő elbocsátása

, munkaerő elbocsátására a **következő okok** miatt kerülhet sor:

- a munkaerő eleve nem volt alkalmazás a munkakör betöltésére (ebben az eset-ben a felvételi eljárásan javítani kell),
- a munkaerő nem volt képes követni a munkakör növekvő követelményrend-szerét (ilyenkor érdemes felülvizsgálni a vállalkozás továbbképzési rendsze-rét),

– a vállalkozás munkaadó-szükséglete valamilyen oknál fogva csökkent (ilyen ok lehet a piac beszűkülése, az új, munkatartakékos technológiák bevezetése, a munkaadó-tartalékok feltárása, a munkaadóiigényes termékek arányának csökkenése).

A munkaadó elbocsátásánál szem előtt kell tartani a tömeges lejáratiéptérsre vonatkozó szabályokat, az egyéni felmondás jogszabályi előírásait, valamint az ilyenkor kiemelten fontos humánus bánásmódot. A vállalkozásnak minden esetben alaposan meg kell vizsgálnia, tényleg feltehetően szűkséges-e a munkaadó elbocsátása. Az elbocsátás ugyanis pénzbe kerül, és az elbocsátott munkaadó nem mindig pótolható könnyedén.

10.3. A MUNKAERŐFORRÁS HASZNOSÍTÁSA

A munkaadó hasznosítása alapvetően a **termelésmenedzsment** keretein belül történik. A termelési stratégia irányozza elő a munkaadó igénybevételeének módját és itemét. A munkaadó-gazdálkodás ezen a területen a maga szempontjai szerint vesz részt a következő tényezőkre kell ügyelnie.

A munkaadó-forrás hasznosítása során biztosítani kell a munkaadó számára megfelelő **pihenéshez, regenerálódáshoz szükséges pihenőidőt**. Itt figyelembe kell venni a vonatkozó jogszabályi előírásokat és a fiziológiai adottságokat egyaránt. A munkát úgy kell beosztani, hogy alkalmat adjon a pihenésre, a szabadság kivételére. A vállalkozásnak mindig kell erőforrás-tartalékokkal rendelkezni a be-tettség miatt kieső munkaadó pótlására.

A munkaadó **folymatosa** és **egyenletesen** kell munkával ellátni. Sem a túlságosan laza időszakok, sem a rohammunka nem segíti elő a munkaadóforrás optimális kihasználását. Különösen nem ennek a kettőnek a váltakozása, ami igen csak igénybe veszi a szervezetet.

Törkedni kell a **munkahelyek ergonomiai**lag megfelelő **kialakítására**. A ki-llemes munkahelyi környezet, a munkafolyamatok munkaadói központi meg-szer-vezése jelentősen növelheti a munkaadó teljesítményét.

Törkedni kell a **munkakörök olyan kialakítására**, amely lehetővé teszi a **munkaadó képességeinek kibontakozását**. A munkaköröket úgy kell kialakítani, hogy a munkaadó változatos munkavégzését lehetővé tegye. Amennyiben lehet, kerülni kell a monotonitást, a hasonló vagy azonos műveletek egy munkavállalónál történő csoportosítását. Lehetőleg vertikálisan (több műveletet ugyanabban a mun-kafolyamatban) és nem horizontálisan (ugyanazon műveletet több munkafolyamat-ban) kell a munkaköröket kialakítani.

Erdemes alkalmazni a **rugalmas** és **munkarendet**, ami igen vonzó a munkavál-lalók számára. Ezáltal összeegyeztethetővé válik a munkavállaló **vállalkozási és háztartási** tevékenysége. Sosem szabad megfeledkezni arról, hogy a munkavállalók egy másik gazdálkodó egységnek, a háztartásnak is tevékeny alanyai, ahol

zintén gazdaságilag létfontosságú tevékenységet folytatnak. Az a vállalkozás, melyik erre tekintettel szervezi meg munkaadó-gazdálkodását, feltétlenül **előnyt** **og élvezni** a **munkaadó piac**on.

Az előzőkre tekintettel érdemes **munkaadós munkaköröket** kialakítani. Így sok munkavállaló csak ilyen módon képes tanulmányi, háztartási kötelezéseknek is eleget tenni. Gondolni kell arra, hogy a rövidebb munkaidő alatt a munkaadó sokkal **intenzívebb teljesítményre** képes. Nem szűkséges munkaközi zünetet biztosítani. A munkaidő is jóval rugalmasabban tervezhető, mint teljes munkaidő esetén.

Alkalmas vállalati struktúra esetén meg lehet fontolni a **munkaadó-vándorlás** munkarotáció) bevezetését. A gyorsan változó piaci környezetet a kreativitást, problémamegoldó képességet többre értékeli a begyakoroltaságnál, a rutinnál. Ezért je-ntős a fluktuáció az egyes munkakörökben. Amennyiben el akarjuk kerülni, hogy z állandó elbocsátással és felvétellel járjon együtt, érdemes a megélvő munkaadó-llományt mozgatni az egyes munkakörök között. Ennek több, első pillantásra nem olyan feltűnő előnye van:

a) a munkaadó átadja egyben ismeretét is átadja az „új” munkaadónak, aki a saját egyéniségével és ismereteivel gyarapítva adja majd tovább utódjának, b) megakadályozza a téves beidegződés, a téves rutin hosszú távú fennmaradását, csökkenti az ebből eredő károkat,

c) a munkavállalók folyamatosan megismerik a vállalkozás különböző terü-leteit,

d) összehasonlíthatatlanul nagyobb összhang jöhet létre a munkavállalók között, ha már mindegyik dolgozott a másik munkakörében,

e) sokkal lelkiismeretesebben fognak a vertikális elrendezésű munkaköröket betölteni egymás keze alá dolgozni, ha tudják, hogy belátható időn belül a másik fog az ő kezük alá dolgozni.

A munkaadóforrás hatékony hasznosításának eszközei

Megfelelő termelési stratégia kialakítása
 Pihenődő biztosítása
 Folyamatos és egyenletes munkateher
 Ergonómiai követelmények érvényesítése
 Változatos munkavégzést biztosító munkakörök
 Rugalmas munkarend
 Részmunakaidós munkakörök
 Munkaadó-vándorlás (munkarotáció)

A modern gazdaságban alapelve vált az **életlhosszig tartó tanulás** („learning for life”). Ezt a vállalkozás szükségeitől hivaták elő. A piaci és egyéb környezet gyors és állandó változása miatt csak a **folymatosan megújuló, a változokat követő és azokhoz alkalmazkodni képes munkaeörvel** rendelkező vállalkozások számára elérhető a tartós siker.

A vállalkozásoknak ezért a munkaeörre biztosítaniuk kell a folyamatosan tovább- és átképzés lehetőségét. Ez különösen az alábbi területeken fontos:

- a) nyelvi képzés (magas szintű termelés csak nemzetközi szinten lehetséges),
- b) szakmai képzés (az új szakmai ismeretek elsajátítása),
- c) az általános gazdasági ismeretek fejlesztése,
- d) kommunikációs tréningek (az emberek közötti megfelelő közlekedési szabályok elsajátítása),
- e) marketing ismeretek (a piac termésketének megismeretése minden munkavállalóval).

A munkaeör fejlesztésének alapját a vállalati stratégiában kell meghatározni. Ez a vállalkozás jövőbeni fejlődésének legfontosabb kulcsa. A munkaeör számára ehhez **pénzügyi támogatást, munkaidő-kedvezményt, előmeneteli lehetőséget** kell biztosítani. Optimális esetben a **képzést magának a vállalkozásnak** kell **megszerveznie, lebonyolítania és finanszíroznia**. Mindez nem teszi szükségletenne az előbbiekben felsorolt támogatási formákat

10.5. AZ ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER ÉS A BÉRGAZDÁLKODÁS

10.5.1. Az ösztönzés szerepe a vállalatban belül

Az ösztönzési rendszer a vállalkozás **legbensőbb hajtómotorja**. Alapelveit ezért a **vállalati stratégia** kialakítása során kiemelten kell meghatározni. A munkaeörgazdálkodás feladata itt csak a részletek kidolgozására és a végrehajtásra korlátozódik.

A munkaeör sajátosságainak figyelembevétele az ösztönzési rendszer kialakításánál a legfontosabb. **A munkaeör speciális igényei csak az ösztönzéssel** **elégíthetők ki**. Ez vonatkozik a munkaeörösen szorosan összefügg, egymást feltételezi és kiegészíti. **Az egyik a munkaeör anyagi igényére, a másik a teleológikus emberi lényére utal inkább**. Eppen ez a szoros összefüggés teszi lehetővé, hogy az ösztönzési rendszer segítségével mindkettőnek a „kedvében járjunk”. (Az ösztönök és az ösztönzés közötti mindenesetre ne keressünk túl szoros összefüggést.) **Az ember a saját céljai elérése érdekében vesz részt a termelési folyamatban, a termelési folyamat pedig az ember céljainak elérését szolgálja**. A tőkes gazdaságban azonban ez az egyeztető összefüggés nem közvetlenül, hanem **piaci**

A vállalkozáson belül többféle, egymástól igencsak különböző típusú jövedel-
et fizetnek. Régén idejét múlta az a rendszer, ahol az igazgatótól a portásig min-
enki „bért” kapott. A jövedelmek elsősorban abban különböznek egymástól, hogy
iennyiben kapcsolódnak közvetlenül az elvégzett munka mennyiségéhez, illetve
ban, hogy ki hatarozza elsősorban a nagyságukat. Ennek alapján a következő
lapveto jövedelemtípusokat lehet különböztetni!

10.5.2. A jövedelmek típusai

Az anyagi jellegű ösztönzőket a bérezési rendszer keretén belül tárgyaljuk.

unkavállalót az ösztönzési rendszer.

Az ösztönzés eszközei igen összetettek. Nagyon gyakori hiba, hogy csak az
nyagi ösztönzőkre koncentrálnak. A **nem anyagi ösztönzők elhanyagolása** ri-
egge, majdhogynem embertelenül teszi a vállalati ösztönzés rendszerét, így tulaj-
onképpen célt tévesztettnek tekinthető, hiszen, ha valami, akkor az ösztönzés
alóban közvetlenül az „emberhez” szól a vállalaton belül. Az ember pedig nem
usztán „anyagi” lény, szükségletei sem tisztán anyagiak („nem csak kenyérrel él
z ember”). Nem anyagi ösztönzők lehetnek:

- „főnöki dicséret” (ami megfelelően alkalmazva sokak szerint a leghatéko-
nyabb ösztönző, lehet nyilvános és négyzetesek közötti),
- kitüntetés pénzjutatás nélkül (a tisztá elismerés hatékony formája),
- a kiváló dolgozók bemutatása a vállalati és a külvilág számára (ezt a szocia-
lista elfajzott munkaverseny után újra kell értékelni),
- előjogok biztosítása (itt kifejezetten vigyázni kell arra, hogy az előjog köz-
vetlen anyagi előnnyel ne járjon, mert az ellenkező hatással járhat – ilyen
előjog lehet például a korlátlan belépési jog a főnökhöz, a javaslattevési el-
sőbbesség joga, a fontosabb tárgyalásokon való állandó részvétel joga, mely
egyben a munkaadó fejlesztésének fontos eszköze),
- pénzjutatással nem járó címek adományozása (itt a fantáziát igencsak sza-
badjalegyek adása a szakmai fejlődést közvetlenül biztosító intézményekbe
(könyvtárakba, előadásokra, tanfolyamokra),
- felelősségteljes, ám a munkavállaló számára biztonságosan megoldható feladatok
elvégzése (bármilyen megiepo, de ez az egyik legeredményesebb nem
anyagi jellegű ösztönző – gyermekkorától a legvégső öregkorig töretlen ha-
tékonyságu).

A közvetlenség vállalati
zvetlenssel, a pénz közbeiktatásával jut érvényre. A közvetlenség vállalati
regjelenési formája az ösztönzési rendszer. A munkaadó nem közvetlenül elégti
i saját szükségleteit a termelési folyamatban, hanem az ott szerzett jövedelem
egtségével **közvetve, a piacon keresztül**. Ezen a közvetettségben „lendíti át” a

Elnevezés	Illetmény	Fizetési periódus	A teljesítmény mérése	Alkalmazási terület
éves, havi	nincs, a szorozódases időre fizetik	nincs, a munkór ellátásának időjére fizetik	fizikaiak, beosztottak	igazgatósági és fb-tagok
havi	nincs, a munkór ellátásának időjére fizetik	nincs, a munkór ellátásának időjére fizetik	vezetők, önálló munka- körök	vezetők, önálló munka- körök
havi, heti	teljesít- mény- vagy időbér	ledolgozott órak száma	mezőgaz- dasági munkások	mezőgaz- dasági munkások
napi	óradij	szak- értők, tanárok	szak- értők, tanárok	szak- értők, tanárok

Az **illetmények** (javadalmaszások, „remuneration”) a legmagasabb vezető beosztási alkalmazottak jövedelmébe. Sem a munkában töltött időt, sem az elvégzett munkát nem mérik. Az érdekeltiség hosszú távú, általában több évre szól. Ameddig a munkaadó a státuszt betölti, az illetménye jár, függetlenül attól, hogy mikor mit csinál. A vállalati vezetők (igazgatótanácsi és felügyelő bizottsági tagok) mellett ilyen jövedelmet kapnak az országgyűlési és önkormányzati képviselők, a vezető állami alkalmazottak.

A **fizetés** („salary”) a felsőfokú végzettséghez kötött munkakörökben általános. A teljesítményt itt sem mérik közvetlenül, de a munkavállaló csak arra az időszakra kap pénzt, amikor a munkakörét effektíve ellátja (az illetmény a hosszabb földi kiküldetés, tanulmányút esetén is jár, a fizetés nem). A munkaadó maga osztja be munkakörét. A vállalati szektoron kívül a bírák, egyetemi oktatók részesülnek ilyen típusú jövedelemben.

A **bér** („wages”) még ma is a legáltalánosabb jövedelmi forma. Jellemzően ott fizetik, ahol a munkaadó teljesítménye közvetlenül mérhető (teljesítménybér), illetve a munkaidő racionálisán szervezhető és munkával kitölthető (időbér). Az iparban jellemzően teljesítménybér, a szolgálatiutakban időbér fizetnek a beosztott munkavállalóknak.

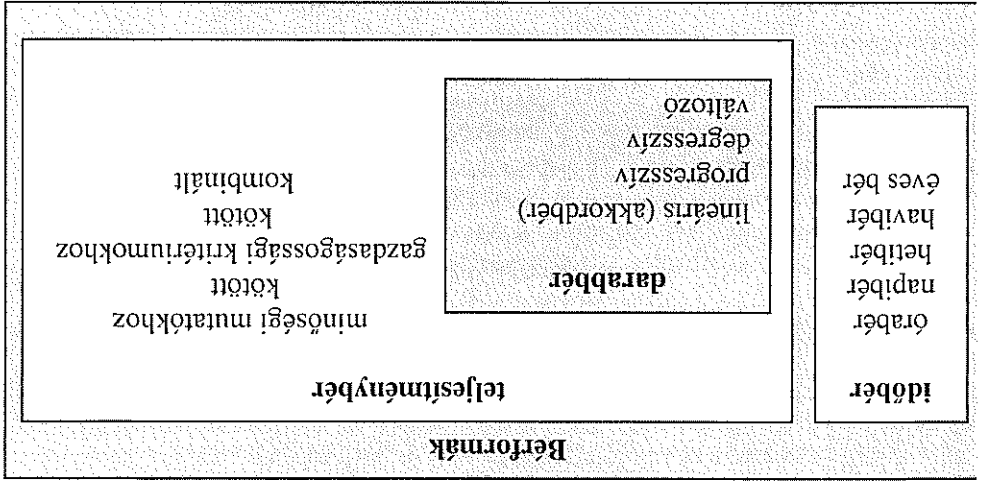
A **napszám** a mezőgazdasági idénymunkások és az építkezéseken dolgozók jövedelmébe. A munkáltató határozza meg a mértékét. Naponta fizetik a ledolgozott idő szerint, speciális adózási és társadalombiztosítási szabályok vonatkoznak rá. Az (óra)di az önálló gazdaszolgáltatások, a megbízási szerződés, hatósági kirendelés alapján dolgozók jövedelmébe. A teljesített órák után fizetik. Mértékét nem a munkaidő, hanem a munkát vállaló határozza meg. A magántanulmányok, ügyvédek, szakértők, könyvvizsgálók jutnak jövedelmhez ilyen módon.

A továbbiakban, a vállalati gazdaságban betöltött jelentősége miatt, a bér- és rendszerezéssel foglalkozunk részletesebben.

5.3.3. A bérezési rendszer

A vállalkozáson belül továbbra is a bérezés jelentősége a legnagyobb. A felső szintű vezetők járadalmazásának sajátosságait később tárgyaljuk. A többi jövedelmű vezető a vállalkozás számára egyedi meghatározás tárgya lehet (emlékeztetőül: a vállalkozás-gazdaságtan a rendszerbe szervezhető, önjáró mechanizmusok vállalaton belül kialakításának tudománya).

A bérezési rendszert a modern gazdaságban jellemzően a munkakörökhez kapcsolják. Ez a **béretarifa-rendszer**. A béretarifa a munkakör és a hozzá kapcsolható értékel. A vállalkozás béretarifa-rendszerét a vállalati stratégián belül, a vállalati szervezeti rendszeréhez kapcsolva kell kiépíteni. A munkakörök rendszerén keresztül kapcsolódik a béretarifa-rendszer a vállalati szervezethez. A szervezeti hierarchiában betöltött helyet a béretételnek is megfelelően tükröznie kell (a vezetőknek em lehet alacsonyabb béretéle, mint a beosztottak). A **béretételeket** különféle **értformákban** lehet megadni.



Az **időbéres** rendszerek ott alkalmazhatók, ahol a munkaadó tevékenysége jól szervezhető, a munkaidő munkával való kitöltése biztosított és ellenőrizhető. Az időbéres rendszer többféle módon is kialakítható. Itt csak egy-két speciális megoldást említünk meg.

A) Törzsidős időbér.

A napi munkaidőt a munkavállaló maga határozza meg. A munkáltató előír egy napi minimumot, amit a munkahelyen kell tölteni (pl. 9-13-ig). Ezen túlmenően a munkavállaló dönti el, hogy a havi órákeretet milyen beosztásban dolgozza le.

B) Rugalmas munkaidő.

A munkavállaló, a megadott napi időkeretben (pl. 6-22 óráig) szabadon dönt arról, hogy a munkaidőjét milyen beosztásban tölti ki. A fizetés jelleget jövedelemről ki, hogy a munkavállaló csak a ténylegesen ledolgozott munkaidő alapján kerül kiutaztatni.

órak után részessül jövedelemben. A munkáltató a napi időkereten túlmenően egyéb korlátokat is megállapíthat (pl. napi, havi maximumot).
C) Teljesítményhez kötött időbér.
 A munkáltató órábért állapít meg ugyan, de annak teljes mértékű kifejezését bizonyos teljesítmény-minimum eléérésétől teszi függővé. Amennyiben a munkavállaló a teljesítmény-minimumot nem éri el, a munkáltató által meghatározott mértékben csökkentett órábért kap (ún. normaóra-rendszer).

A teljesítmény-bérezés valamilyen teljesítmény-mutatóhoz köti az elérhető jövedelmet. A teljesítménybér alapvető fajtai a következők.

A darabbér

A leggyakrabban az **elkészített termékekhez** kötik az elérhető jövedelmet. Ez a **darabbér**. Ennek legegyszerűbb formája az **lineáris** vagy egyenes darabbér (ak-korabér), ahol a fizetendő bér összeget a teljesített darabszám és a darabbér szorzata adja. Ez a munkavállaló számára áttekinthető, egyszerűen ösztönzést jelent.

A darabbért **kötelező teljesítménynormával** is össze lehet kapcsolni. Ekkor a norma alatti, illetve a norma feletti teljesítmény eltérően fizethető. A norma alatt a darabbér egyre nő a norma elééréséig. Ez a **progresszív** darabbér, ami a norma teljesítésére ösztönzi a munkavállalót. A norma feletti a darabbér egyre csökkenhet (**degresszív** darabbér), ami a norma a közelében tartja a munkavállalót. Természetesen elköpezhető a progresszív és a degresszív darabbér más formában való alkalmazása is.

A szabad versenyes tőkés gazdaságban a **Bedeaux-rendszerben** a norma feletti degresszív darabbért alkalmazzák, a tartósan a norma alatt teljesítőket pedig elbocsátották. A norma meghatározása igen szigorú volt. A legjobb munkás optimális feltételek mellett teljesítménye óránként 60 bedó. A többi munkásnak is óránként 60 bedót kellett teljesíteni, azaz percenként 1 bedót. Ez a rendszer igen erőteljesen ösztönzött a norma (de nem több) teljesítésére.

A **Taylor-rendszer** a Bedeaux-rendszer enyhített változata volt. Itt a norma alatt teljesítők „büntetése” a degresszív barabber volt, a norma feletti teljesítőket viszont progresszív darabbértel jutalmazták. A Taylor-rendszer **változó darabbér-rendszernek** tekinthető.

A minőségi mutatókhoz kötött bér

Sok esetben a pusztán mennyiségi ösztönzés nem elég. Különösen igaz ez akkor, ha a felhasználó alapanyag értékes (pl. aranyművesek, cipészek stb.). A selejtből eredő kár ilyenkor jóval nagyobb, mint a plusz teljesítménnyel elérhető többlettermek. A bérezést érdemes minőségi mutatókhoz kötni. Ilyenek lehetnek:

- a) a selejt meghatározott aránya,
- b) az első és másodosztályú termékek aránya,
- c) a kivitelezés meghatározott szempontok szerinti értékelt színvonala.

Amennyiben a termelési folyamatban értékes alapanyagot használnak fel, érdekes arra összpontosítani a munkavállalót, hogy minél kevesebbet használjon fel az alapanyagból. A szabadszoknál például összpontosítani kell a szöveti hulladék minimalizálására, a gépjárművezetőknél az üzemanyag-felhasználás csökkentését.

A fenti szempontok alkalmazhatók **kombináltan** is. A gépjárművezetők üzemi anyag-megtakarítás fejében kapott jutalma egy részre összpontosít az üzemanyagból való takarékoskodásra és a biztonságos, nem sportos vezetés stílusára. Azaz egyben minőségi szempont is.

Az összpontosított rendszer nemcsak az egyéni munkavállaló, hanem a vállalkozás egy szervezeti egységeinek szintjén is kialakítható. Ezt ott érdemes megtenni, ahol az egyéni teljesítmény külön-külön nem annyira, a kollektíva teljesítménye viszont jól mérhető. Ilyen összpontosított rendszer lehet alkalmazni például a vendéglátóipari egységeknél. Ki kell dolgozni a teljesítménymérés, -ellenőrzés és -összpontosítás pontos kritériumait. Az egység szervezeti stratégiái üzleti egy-egyégenként is, ilyenkor az ott tárgyalt összpontosított rendszerek alkalmazhatók (költés-profit- és beruházáspont).

A bér összetevői

A bérrezi rendszerben az összpontosított részre kell osztani a munkavállaló által elérhető jövedelmet. Alapvetően ezek a következők:

- a) alapbér, ami a munkakör ellátásához kapcsolított jutítás,
- b) pótlékok, amelyek a munkakör speciális jellegét hivatottak ellensúlyozni (több műszakos, éjszakai, veszélyes munka, sugárterhelésnek kitett munkakör stb.),
- c) prémium, amely meghatározott célkitűzés elérése esetén jár,
- d) jutalom, ami a kiemelkedő teljesítmény utólagos elismerése,
- e) távolléti díj, ami a le nem dolgozott időre biztosított jutítás.

0.5.4. A vezetői összpontosított rendszer sajátosságai

A vezetői összpontosított rendszer jelentősen eltér a beosztott munkavállalókéétól. A vezetői tevékenységétől függ alapvetően a vállalkozás eredményessége. Ezért a vezetői tevékenységétől függően az **egész vállalkozás teljesítményétől** függően kell jutalmazni. A vezetői munka igen összetett gazdasági tevékenység, ami-ek ellátására viszonylag kevesen képesek. Ezért a bevált vezetői javadalmazása igen magas, amit a vezetői munka hatékonyság és nyugodt ellátása érdekében specielis jutások egészítenek ki. Ennek megfelelően a **vezetői összpontosított csomag** három részből áll:

- a) alapilletmény,
- b) ösztönzők,
- c) jutások.

A **külső kapcsolatok** kétirányúak. Egyrészt ki kell alakítani a vállalkozások különböző **érdekképviseleti szerveivel, a gazdasági kamarákkal, a megfelelő szakmai szövetségekkel** a kapcsolattartás módjait. A piaci versenyben elenged-

hatja a munkaügyi viták eljárást (ez sok esetben megakadályoz-
 — a vitás esetek rendezésére szolgáló eljárást (ez sok esetben megakadályoz-
 területén teremthet stabil, előre tervezhető viszonyokat),
 — a kártérítési felelősség rendjét (ez a munkavállalói és munkáltatói felelősség
 hasznosításának fontos eszköze lehet),
 — az előmeneteli és továbbképzési rendszert (ez a munkaerő fejlesztésének és
 dalakodásban teremti áttekinthetőbb helyzetet),
 — az egyéves polikolási, jutalmazási és premizálási rendszert (ez a bérgaz-
 hatóvá),
 — az éves szabadságpolási rendet (ami a munkaerő hasznosítását teszi kiszámít-
 pontjából érdemes kollektív szerződésbe foglalni):
 lalkozás munkaerő-gazdálkodását is jelentősen megkönnyíti. A vállalkozás szem-
 ványa a munkavállalók helyzetének ilyen általános, objektiv rendezését, ez a vál-
 a nagyobb, több munkavállalót foglalkoztató vállalkozások gazdasági érdeke ki-
 adta kereteken belül, gyakran érdemes **kollektív szerződésbe** foglalni. Különösen
 A munkaviszonyra vonatkozó fontosabb szabályokat, a munkajogi szabályok
terésben kell meghozni.
 ból, a jogszabályokon túlmenően is, a munkavállalói érdekképviseletekkel egye-
 ki kell kérni az érdekképviselet véleményét. Ezeket a döntéseket, gazdasági érde-
 lyozzák. A munkavállalók nagyobb csoportját érintő minden fontos kérdésben
 csolattartás. Ezeket a kapcsolatokat a munkaügyi jogszabályok részletesen szabá-
képviseleti szerveivel (a szakszervezetekkel és az üzemi tanácsokkal) való kap-
 kodik. A belső munkaügyi kapcsolatok körébe tartozik a **munkavállalók érde-
 A munkaügyi kapcsolatok ápolásáról befele és kifelé is a vállalatvezetés gondos-
 terésben** kell meghozni.

10.6. A MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK RENDSZERE

kedvezményes beszerzés a cég termékeiből, hitelkeret biztosítása a cég terhére.
 hasznalat, mobiltelefon, személyi titkar, üdülési kedvezmények, ingyenes vagy
 néhány: szabad felhasználási reprezentációs keret, utazási költségkeret, gépkocsi
 A vezetői **juttatások** igen gyakoriak és szerteágazók. A teljesség igénye nélkül
 között a vállalkozásban való tulajdonszerzés biztosítása a leggyakoribb.
 mium (pl. új üzletág bevezetése, árbevétele növelése). A **hosszú távú** ösztönzők
 ban igen jelentős) prémium, meghatározott célfeladatok ellátása után fizetett pré-
 A **rövid távú** ösztönzők közé tartozik az éves nyereség után fizetendő (általa-
 rövid és hosszú távú eredményességre is.
 jelentős részét az **ösztönzők** teszik ki. Ezek az ösztönzők kiterjednek a vállalkozás
 de nem annyira magas a vezetői ösztönzőkhöz képest. A vezetők jóvelmének
 Az **alapilletmény** a beosztott munkavállalók béréhez képest általában magas,

retetlen a tájékozottság, az ismeretség, amit jelentős részben ezek az intézmények
ezek az intézmények tudnak biztosítani.
Másrészt (az előző intézmények után is) részt kell venni a gazdaságot közvet-
lenül érintő **országos egyeztető fórumok** munkájában. Ezeken a fórumokon sok
érdemben születik irányadó döntés a gazdaság szereplői számára (minimálbér
meghatározása, ajánlott bémővekedési ütem, foglalkoztatáspolitikai támogatások,
védvezményes hitelek stb.). A vállalkozások érdekében áll ezen döntések be-
támasztása, a döntésekről való megbízható információk beszerzése, a megszerzett
információk továbbítása, felhasználása.

11.1. AZ ANYAG-, A KÉSZLELT- ÉS A FORGÓESZKÖZ-GAZDÁLKODÁS

Forgalmi folyamat és termelési folyamat

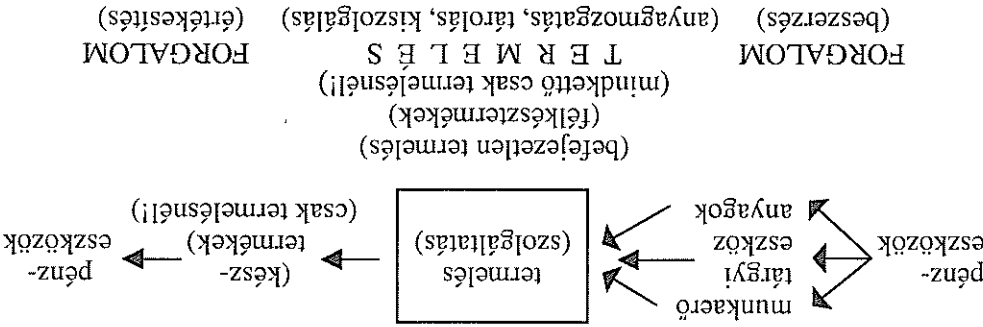
A vállalati gazdálkodás forgalmi folyamatból és termelési folyamatból áll. A forgalmi folyamatban a vállalkozás a piacon megszerzi pénzt ellenében a tevékenységhez szükséges inputtényezőket (munkaerőt, tárgyi eszközöket és anyagokat), valamint pénztért értékesíti a készterméket (az outputot). A forgalmi folyamat ezen két szakasza közé ékeződik a termelési folyamat.

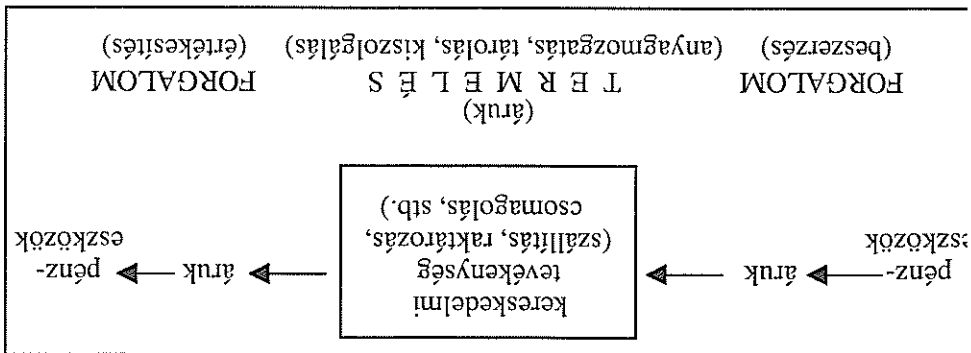
A termelési folyamat során a munkaerő közrehatásával, a tárgyi eszközök segítségével, az anyagok felhasználásával jön létre a produktum, a késztermék. Ez éppúgy igaz a kereskedelemre (ahol a készletek döntően árú), mint a szolgáltatásokra (ahol anyagokat használnak fel a szolgáltatás nyújtásához, pl. a fodrász a sampont, a vizet). Ezért a továbbiakban a termelési folyamat fogalmába a kereskedelmet és a szolgáltatást is beleértjük, mint sajátos gazdasági tevékenységeket. A termelési folyamat során félkésztermékek jöhetnek létre, valamint a folyamatban lévő termelésben befajerezett termékek lehetnek (ez utóbbiakat nevezzük összefoglalóan befajerezett termelésnek). A készletegződéskódás ennek következtében a következő tényezőkkel foglalkozik:

- a) anyagok
- b) befajerezett termelés,
- c) félkész termékek,
- d) késztermékek,
- e) árú.

A következő két ábrán áttekintjük a forgalmi és a termelési folyamatot termelő (szolgáltató), valamint kereskedelmi vállalkozás esetén, kiemelve azokat a tényezőket, amelyekkel a készletegződéskódás foglalkozik.

A forgalmi és a termelési folyamat áttekintése termelőüzem és szolgáltatások esetén:





Az anyaggazdálkodás feladatai a vállalati tevékenységrendszerben

Az anyaggazdálkodás a termeléshez és az értékesítéshez szükséges jószágokat (termékeket) biztosító tevékenységek és folyamatok összefoglaló elnevezése. A vállalat számára az anyaggazdálkodás biztosítja a folyamatos termelés és értékesítési feltételeirendszert. Az anyagok feldolgozása, átalakítása, megfelelő helyjuttatása a vállalat alapvető funkciója. A vállalati transformációs folyamat, minnek révén inputokból piacképes output jön létre, döntően anyagátalakítás. Az anyaggazdálkodás részét képezi az anyagszükséglet-tervezési rendszer, mely vállalati anyagiigények előzetes, részletes felmérése, napi bontásban történő egadás. Részbe az operatív anyagegellátás is, amely a tényleges anyagiigények mkét kielégítési módját határozza meg (raktári, szállítási, kiszállítási kapaciták megfelelő koordinációjával és rendelkezésre bocsátásával).

A korszerű anyaggazdálkodás a logisztikai rendszer keretében valósul meg. A gisztika első megközelítésben nem más, mint a vállalati anyagáramlási folyamatok rendszereszméletti (kicsit leegyszerűsítve: egységes) megtervezése, megszerzés és megvalósítása.

A készletgazdálkodás feladatai a vállalati tevékenységrendszerben

Az anyagokat nem ott és akkor használják fel, ahol előállították őket. A termelési folyamat számára, valamint a forgalmi folyamat értékesítési oldala számára megfőtiemzésben kell eljuttatni az anyagokat, illetve a késztermékeket. A beszerzési vetően az időbeli és térbeli különbségek kiegyenlítésére az anyagokat tárolni és ozzatni, majd a megfelelő időpontban a tárolóhelyről kiadni kell. Ezen túlmenően ndoskodni kell a megfelelő késztermék-mennyiségről is a vevői igények kielégítés-érdekében. Ezekkel a tevékenységekkel a készletgazdálkodás foglalkozik.

A készletgazdálkodás a vállalati tevékenységrendszernek az anyagok beszerzés-vel, mozgatásával, tárolásával és kiszállításával, valamint a késztermékek moz- tásával, tárolásával, kiszállításával, a készletigellátás és értékesítésével kapcsolatos feladatok el- títésével foglalkozó része. A következő ábra bemutatja a készletgazdálkodás egyes műveleteinek egymáshoz való viszonyát.

Beszerezés —> Mozgatás Tárolás Kiszolgálás —> Értékesítés (anyagok, félkésztermékek, késztermékek)

A készletgazdálkodás legfontosabb feladata, hogy ezeket a tevékenységeket a lehető leghatékonyabban, a legkisebb költségfelhasználással és erőforrás-lekötéssel végezze. A továbbiakban forgeszközök alatt a fenti feladatokat ellátására leköti és felhasználni anyagi eszközöket (készleteket), valamint pénzeszközöket (követeléseket és értékpapírokat) értjük. A készletgazdálkodás egyfől megahatározott mennyiségű pénzeszköz forgeszközökben tartását, másfélől bizonyos költségfelhasználást igényel.

A forgeszköz-gazdálkodás célja így kétfős:

1. Csökkenti a forgeszközökben (elsősorban készletekben) lekötve tartott, és így mátra nem használható pénzeszközöket.
2. Csökkenti az anyag- és készletgazdálkodási feladatokat végrehajtása közben felmerülő költségeket.

Reálfoalyamatok és pénzfolyamatok a forgeszköz-gazdálkodásban

A forgeszközök közvetlenül reáljöszág formájában (mint anyagok, késztermékek, áruk) jelennek meg a készletgazdálkodásban. Amikor anyag- és készletgazdálkodásról beszélünk, akkor elsősorban azokra a reálfoalyamatokra gondolunk, amely ezeknek a reáljöszágoknak a költséghatékony beszerzését, mozgatását, tárolását, kiszolgálását és értékesítését jelenti. Az anyag- és készletgazdálkodás anyagi oldalról közeli meg az itt tárgyalt foalyamatokat.

A készleteket azonban nem használják fel azonnal. Így a rájuk fordított pénzösszeg (töke) hosszabb-rövidebb ideig „belefagy” ezekbe a jöszágokba. A rendszer működéséhez ezért meghatározott nagyságú tökére van szükség, amit foalyamatosan készletekben kell tartani. A forgeszköz-gazdálkodás elsősorban erre a pénzleköltésre koncentrá, a pénzfolyamatok oldaláról közeli meg ugyanazt a tevékenységszerezt.

Az anyag- és készletgazdálkodás, valamint a forgeszköz-gazdálkodás ugyanazon gazdasági foalyamatot más-más oldalról közeli meg. Az anyag- és készletgazdálkodásban az anyagi foalyamatok megszerzésén van a hangsúly, a forgeszköz-gazdálkodásban pedig azon, hogy ezek az anyagi foalyamatok milyen pénzleköltéssel, illetve milyen pénzfelhasználással járnak. A forgeszköz-gazdálkodás foglalkozik azzal is, hogy az előbbiekből említtet pénzleköltést és -felhasználást miképpen lehet a legkevésbé erőforrás-bevonással megoldani.

korszertu anyagszukséglet-tervezés a termeléssszervezés keretén belül valósi
eg. Nem minden vállalat képes azonban a korszertü termeléssszervezési módsze-
k alkalmazására. A szükös anyagi erőforrások (egy korszertü anyaggazdálkodá-
rendszer kialakítása jelentös beruházást igényel), a megfélelő felkészültség
ánya (egy ilyen rendszer bevezetése és alkalmazása komoly számitástechnikai,
ndszerelméleti, vállalati-gazdaságtani ismereteket igényel), nem kevésbé a
fogadókézség elégtelensége („jó lesz úgy, ahogy van eddig volt”, „ej, ráértünk
ra még”) erötéljes gátakat állít ezen hatékony rendszerek széleskörű, gyors el-
tjedésének. Bizonyos vállalati méret alatt, ahol az anyaggazdálkodási folya-
atok még áttekinthetőek, nem is mindig kifízetődő egy komplex termelésster-
vészi rendszer kiakartani. Egy ilyen rendszer mindíg csak a konkrét vállalko-
isnai elvégzett költiség-haszon elemzés után szoktak bevezetni. A fentiek kö-
tkezetében nagyon sok vállalkozás, sőt nyugodtan mondhatjuk, hogy a vállalko-
isok túlnyomó többsége az alábbi, egyszerűbb megoldásokat alkalmazza az
anyaggazdálkodás területén.

Az anyagszükséglet-tervezési rendszeren belül gyakran alkalmazzák az ABC-
rendszert. Ennek sajátossága, hogy az egyes anyagfelésegeket fontossági sorrend-
 ban csoportosítja.

Az „A” kategóriába kerülnek a vállalat számára kiemelten fontos, értékes anyajok. Ebben a kategóriában a vállalat méret- és minőségspecifikus tervet készít, minden egyes anyagtípusra. Itt lehetséges egyedi készletidőnormák alkalmazása is (lyenek általában az alapanyagok, energiahordozók, értékes segédanyagok).

A „B” kategóriába azok az anyagok kerülnek, amelyeket elegendő egy-egy jelmez csoportba sorolni, nem érdemes egyedileg kezelni őket az anyagszükséglet-vezérlési rendszer kialakítása során. Ezek a vállalat számára fontos, de nem túl nagy értékben felhasználható anyagok általában (pl. különféle segédanyagok, munkadíj- és egyéb költségek).

A „C” kategóriába azok az anyagok kerülnek, amelyeket elegendő egy összetett csoportban kezelni az anyagszükséglet tervezése során. Ezek a vállalat számára kevésbé lényeges, kisebb értékű anyagok (pl. ipodaszerek, tisztítószerek). A szűkséglettervezés kiindulópontja a vállalat kibocsátási ütemterve. Ebből határozzák meg a termelési vezérlőprogram segítségével a termelői egységek nyújtandó szolgáltatást, amihez hozzáadják a nem termelői egységek anyagi igényét is. A termelésben az anyagok, félkésztermékek egyaránt követő műveletek során épülnek be a termékbe. Ennek kimutatására szolgál az ún. **becpénzési fa**, amely min- gy „felépítő” a termékeket az egyes anyagokból, megadva a konkrét anyagfel- használást is.

helyre tétel.

3. Az anyagkönyvelés folyamán a kivételvezéslési jegyen lévő információk alapján anyagnyilvántartó kartonon feljegyzik.

2. Az anyagkiadás során az anyagot kiveszlik a raktárból, és ezt a raktári kezézésre bocsassák.

1. Az **utalványozás** a kivételvezérlési jeggyel történik. Az utalványozás ad felhatalmazást arra, hogy a rakktárból a szükséges anyagmennyiséget a termelés rendel-

Az operatív anyagellátás menete a következő:

szervezi és valósítja meg a termelési folyamat anyaggal való folyamatos ellátását.

Az operatív anyagegellátás a termelés folyamatos fenntartását biztosítja. A korszerű anyagegyszállítási rendszerekben az anyagellátás nem válik külön, hanem az egységessé vállalati erőforrás-tervezés részeként valószínű meg. Ezekben a rendszerekben számtalóképes háttérrel támogatott komplex gazdálkodás folyik a beszerzéstől a késztermékek értékesítéséig anyaggal, munkakerővel, befektetett eszközökkel, minimális költségkiszárat mellett. Az előző alponthoz említték miatt ezek korszerű rendszerek még messze nem általánosak. A vállalatok többsége ma még külön tervez,

11.2.2. Az operatív anyagellátás

(d) az esetleges bizonytalansági tényezők,

ben (szinten rugalmasságot biztosít),

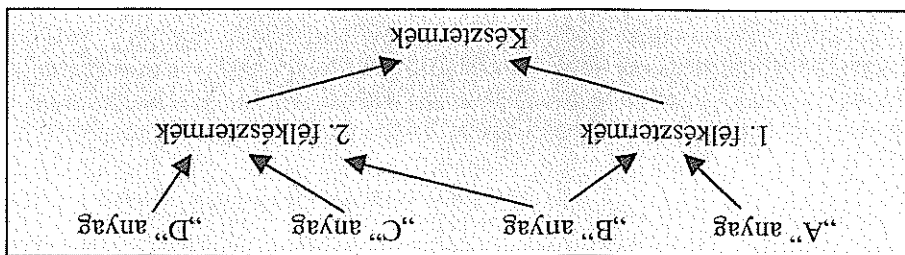
c) az egyes anyagok helyettesíthetőségére, és ennek megjelölésére az a tervezés-módszerrel (ez rugalmasságot biztosít az anyagváltásokkal szemben),

b) alternatív anyagnormák esetleges megítéle az elérő termelési „receptúrák”^{hető}

a) a többszintes termékbeépítések natasa (a beépítési fa segítésével jól kezel-

mel jenn:

Az egyes termékek anyagigényét az anyagnormák segítségével határozzák meg. Ezeket az anyagnormákat az anyagszükséglet tervezése folyamán felül kell vizsgálni (normakarbantartás). Mindezeket összeadva kaphatjuk meg a konkrét anyag-szükségletet. Az anyagszükséglet meghatározásánál a következőkre kell figyelem-



Becapnisi ta (a konkrét mennyiségek jelölésével eltekintettünk)