

– **rangsorolás:** az összes munkakört felsoroljuk és rangsoroljuk. Előnye egyszerűségében rejlik, de csak kis szervezeteknél alkalmazható sikerrel,

– **munkakör-osztályozás:** a módszer alapja valamely előre elkészített besorolási séma (például KSH statisztikai munkakör-besorolási módszer). Ott sikerres, ahol a munkaköröket nem kell túl sok osztályba besorolni;

– **Hay-fele értékelési módszer:** a módszer első lépése a munkakörprofil meghatározása (lásd az 5.2. táblázat), majd mindegyik tényező mellé egy 10-15 fokozatú minősítő jeget kerül. Az így összesített mutató fejezi ki a munkakör szervezetben belüli értékét.

A munkakör **toborzásának** lényege, hogy a vállalkozásnál jelentkező kereslethez megfelelő számú pályázót kell találni. A megfelelő szám azt jelenti, hogy lehetséges legyen a választás, de ne legyen el túl sok időt a nagyszámú pályázó miatt. Előfontend, hogy a keresés kivülről, vagy a cégen belül történjen.

A külső keresés mellett szól, hogy lehetőség nyílik az új, különböző hátterrel rendelkező munkavállalók kipróbálására, és a képzési költségek nem az adott vállalkozást terhelik. A külső munkavállaló általában friss lendületet és másfajta szemléletmódot hoz a céghez.

A külső keresés módja:

- **fejvadászok** szolgáltatásainak igénybevétele,
- **újsághirdetés,**
- **oktatói intézményekben álláspályázatok közzététele,**
- **munkaközvetítő irodák**on tevékenységeknek igénybevétele,
- ismerősök, partnerek ajánlatai.

5.1. táblázat

A MUNKAERŐ-TERVEZÉS FOLYAMATA

A MUNKAERŐIGÉNY ELŐREJELZÉSE		A MUNKAERŐ-KINÁLAT ELŐREJELZÉSE	
		BELSŐ	
		KÜLSŐ	
		ÖSSZEHASONLÍTÁS	
		NINCS ELTÉRÉS	
FELESLEG		HIÁNY	
- LÉTSZÁMSTOP		FELVÉTEL	
- LEMORZSOLÓDÁS		VISSZAHÍVÁS	
- ELŐNYUGDÍJ		ÁTKÉPZÉS	
- ÁTKÉPZÉS		ELŐLEPTETÉS	
- MUNKAHEFT-CSÖKKENTÉS		RÉSZMUNKÁIDÓ-NÖVELES	
- ELBOCSÁTÁS		TERMELÉKENYSÉG NÖVELES	
- TÖMEGES LEÉPTÉS		ALVÁLLALKOZÓI SZERZŐDÉS	

A HAY-FELE MUNNKAÖR-ERTÉKELÉSI MÖDÖZER

TUDÁS	SZAKTUDÁS	MENEDZSMENTKÉPESSEGEK	EMBERI PROBLÉMÁK KEZELÉSE		PROBLÉMAMEGOLDÁS	KERETE	MÓDJA		FELELŐSSÉG	SZABADSAGFOK MÉRTEKE	BEFOLYÁSOLÁS MÓDJA
-------	-----------	-----------------------	---------------------------	--	------------------	--------	-------	--	------------	----------------------	--------------------

A **beisó keresés** eros motiváció a munkavállalók számára és eszköz a minőségi em-berek megtartására. Kiseb-b a kockázat és alacsonyabb a betanítási költség.

Hatvány lehet azonban a „bezárkózás”, az igénytelenség elhatalmasodása. A **kiválasztás** a pályázókról szóló információk összegyűjtését, értékelését jelenti döntéshozatal céljából.

foglalkoztatási pályázatot (képesítés, munkatapasztalat, szakmai múlt),
 teszt (adoottság-képesség-tehetség és tudásmérés),
 interjú (viselkedés- és motiváció-vizsgálat),
 ajánlás (szakmai ajánlók, mint kontrollszemélyek),
 vezetői kiválasztó cégek (2-4 napos vezetői tréningen való részvétel).

A **betanítás** az a folyamat, amikor a kiválasztott pályázó belép a céghez, s keresz-
tülmegy a cég tájékoztatói programján. A betanítás lehet egy rövid ismerkedési
program, de tarthat napokon, sőt heteken keresztül is, egy forgatókönyv alapján, a
cég valamennyi tevékenységének, munkaterületének, a cégen belüli érvényesülési
lehetőségek megismerése céljából.

5.2.1. Bérrendszerek, bérelemek

Az ösztönzés fő célja a megfelelő munkakör megszerzése, megtartása és motiválása. Az ösztönzőrendszerek akkor eredményesek, ha

- hatekonyak,
— rugalmasak,
— jól differenciálusak,
— nem túl drágák.

Az ösztönzés elsősorban javadalalmazást jelent, azaz a bért, a juttatásokat és az ösztönzési céllal felhasználható egyéb eszközöket (például munkaidő-beosztás, munkakörülmények, érdekképviselet, előléptetés, munkahelyi légkör stb.). A bér akkor jó, ha túlszárja a végzett munkát, arányos a vállalat belüli és vállalat kívüli a hasonló munkakörökhöz viszonyítva. A bértizetés alapja a teljesítményértékelésnek előfeltétele a végzett munka minősítése. A teljesítmény mennyiségileg egyértelműen meghatározható az alábbi mutatókkal:

$$\text{teljesítmény I.} = \frac{\text{előállított termékmennyiség}}{\text{idő}}$$
$$\text{teljesítmény II.} = \frac{\text{előállított érték}}{\text{idő}}$$
$$\text{teljesítményfok} = \frac{\text{tényleges teljesítmény} \cdot 100}{\text{normál (átlagos) teljesítmény}}$$

A végzett munka minőségének meghatározása jóval bonyolultabb, és kerülő eljárásokkal lehetséges. Alapja a munkakör-elemzés és munkakör-értékelés, amit az utólagos teljesítményértékelés követ. A bértmegállapításnak két alapformája különböztethető meg: az időbér és a teljesítménybér. (Lásd az 5.3. táblázatot)

5.3. táblázat

BÉRTÉRTÉSI FORMÁK

IDŐBÉR	TELJESÍTMÉNYBÉR
órabér	darabbér
havibér	prémiumbér
	jutalékos bér

Az időbérnél a ledolgozott idő a bértmegállapítás alapja, két fő formája az órabér és a havibér.

Miután nem ösztönöz többleteljesítményre, ott célszerű alkalmazni, ahol az átlagot meghaladó teljesítmény közgazdasági megfontolásból nem követelmény, vagyis ahol a pontosság, precizitás, megbízhatóság fontosabb, mint a gyorsaság és a mennyiség.

Előnyei:

- prioritást kap a minőség,
- egyszerű a kiszámítása,
- óvja, védi az embert és a gépet.

Hátrányai:

- nincs ösztönző ereje,
- általában alacsonyabb termelékenységgel párosul.

¹ Az értékmulatóknál célszerű az ár torzító szerepét kiszűlni, mivel az árvaltozás önmagában is módosítja a termelékenység mutatószámát.

A teljesítményben dolgozókat a végzett teljesítmény alapján díjazza.

Ott célszertű alkalmazni, ahol a mennyiség és a gyorsaság a döntő, a pontosság, precizitás és az eszközök „kímélete” kevésbé lényeges. Fajtai: darabber, prémiumber és jutalékos ber.

A darabberes bérezésnél a fizetés alapja a munkaidő alatt előállított (eladott) mennyiség.

Előnyei:

- magasabb teljesítményre ösztönöz,
- könnyen kiszámítható és jól követhető a termékenkénti bérköltség

Hátrányai:

- az eszközök gyors elhasználódásának veszélye,
 - az egyenlő, egyenlő minőség (ezért a minőségi kontrollt sürűben és szigorúban kell alkalmazni).
- Sajátos változata a bérezési formának a **csoportharabber**. Lényege, hogy valamely munkamegosztás alapján működő csoportot az adott idő alatt előállított mennyiség alapján díjazza. Előfeltétel azonban, hogy a csoport valamennyi tagjának egyenként is megállapítható legyen a teljesítménye.

A prémiumber: az időber és a darabber sajátos ötvöze.

A bérfizetés alapját az időber képezi – ehhez normál teljesítmény társul – a megemelt teljesítmény után pedig a prémium. A prémium lineárisan vagy progresszív módon határozható meg. Először olyan munkaköröknel alkalmazható, ahol a két elem kombinációja minőségi teljesítményre ösztönöz, de az alapber sem túl alacsony. Prémium határozható meg: a mennyiségi többleteljesítményre, a minőségjavításra, a takarékosagra stb.

A jutalékos (províziós) rendszerek a valamilyen teljesítménymutató alapján fizetett béréket jelentik.

A teljesítménymutató lehet abszolút összegű vagy százalékos formában rögzített. (Például az ügyök jutaléka lehet darabonként 3 000 Ft, vagy az eladási ár 5-10%-a).

Sajátos variációt élnek a hazai kereskedelemben:

- **tiszta jutalékos rendszer** – a dolgozók a lebonyolított forgalom után az alapber is helyettesítő jutalékokat kapnak,
- **csökkentett alapberrel kombinált** – a dolgozók alapberük meghatározott hányadát bérként kapják, és alapberük arányában az elért forgalom után jutalékhoz jutnak,
- **alapberrel kombinált jutalékos** – a jutalék ráépül az alapberre, ösztönöz ereje jóval kisebb, mint az előző két esetben.

Bármelyik bérformát alkalmazzuk is, a minimálbért minden esetben biztosítani kell. A minimálbért a Munkaügyi Tanács döntése alapján évente állapítják meg.²

A bérszerkezet a bérelemeket és a fizetendő terheket foglalja magába.

² A minimálbér 2001-ben 40 000 Ft, 2002-ben 50 000 Ft.

A bérelemek az alábbiak:

- **alapbér** – besorolási rendszer szerint megállapított és a munkaszerződésben rögzített órabér, heti, havi vagy éves bér,
- **pótlék** – átlagostól eltérő körülmények vagy pluszfeladatok ellátásáért fizetett kiegészítő bér (például éjszakai pótlék, nyelvpótlék, vezetői pótlék stb.),
- **juttatások** – teljesítménymutató alapján előre meghatározott bér,
- **prémium** – előre megállapított, írásban kiadott feladatért meghatározott, az alpbéren felül fizetett munkabér,
- **juttalom** – a munkaadóval megkötött időarányos értékelése alapján utólag kifizetett bér.

A bértek terhei a munkavállalóra és a munkáltatóra egyaránt nehezednek és jelentősen megdrágítják a bért. Napjainkban átlagosan 35-36%-os adó- és járuléktérheléssel, miközben nettó értéke mintegy 40%-a a kifizetett bérnek.

A munkavállaló bruttó béré után főtálassá munkaviszonyban

- **személyi jövedelemadó-előleget,**
- **társadalombiztosítási járulékot,**
- **munkavállalói járulékok fizet.**³

A munkáltató minden kifizetett egységnyi bér után ⁴

- **társadalombiztosítási járulékot,**
- **munkáltatói járulékot,**
- **egészségügyi hozzájárulást,**
- **szakképzési hozzájárulást fizet,** amennyiben a cég a csődelfáras hatálya alá tartozik.

5.2.2. Munkahelyi juttatások, érdekképviselet

A munkahely által nyújtott szociális juttatások a munkavállaló teljesítési akaratát (szándékát) pozitív irányba befolyásolják. Bár a szociális juttatás semmilyen kapcsolatotban nincs a teljesítménnyel, közvetve mégis annak ösztönzésére szolgál.

Ezt a pozitív hatást azáltal fejti ki, hogy

- **növeli a munkavállaló munkaadó iránti bizalmát,**
 - **erősíti a munkavállaló kötődését a munkahelyhez,**
 - **a munkaadó pozícióját javítja a munkaerőpiacon,**
 - **kedvezőbbé teszi a munkavállaló jövedelmi pozícióját juttatásokkal stb.**
- A juttatások típusai – a célok és az igénybe vett eszközök alapján – a következő kategóriákba sorolhatók:

³ A személyi jövedelemadó 2001-ben sávos adózású, progresszív adótábla alapján állapítandó meg, az alábbi adókulcsok szerint:
az éves jövedelem 480 000 Ft-ig 20%-kal, 480 000 Ft-tól 10 050 000 Ft-ig 30%-kal, az előbbi összeg felett 40%-kal adózik. A TB-járulékok lineárisan 11%, a munkavállalói járulékok pedig 1,5%.
⁴ A munkáltató 2001-ben 31% társadalombiztosítási járulékot, 3% munkaadói járulékot, 4 200 Ft/ő EHO-t és 1,5% szakképzési hozzájárulást fizet.

- **gazdasági, jóléti jellegűek** (karácsonyi pénz, étkezési támogatás, lakástámogatás, jubileumi pénz),
 - **biztosítási jellegűek** (munkavállalói nyugdíjpénztár, egészségi pénztár),
 - **a családi különbségeket kiküszöbölő juttatások** (születési segély, beiskolázási támogatás, házassági segély stb.),
 - **kulturális, sportjellegű és képzési juttatások** (sportlelőp, könyvtár ingyenes használata, továbbképzés).
- A szociális juttatások finanszírozási forrásai vállalalkozásonként különbözőek. Megfigyelhető azonban, hogy a nagyobb vállalkozások – egyfelől nagyobb pénzügyi erejük, másfelől amiatt, hogy néhány forma csak bizonyos létszámtól kezdve gazdaságos – lényegesen nagyobb áldozatokra képesek, mint a kisebbek.
- A munkavállalók gazdasági és szociális érdekeinek védelme érdekében **érdekképviseleti szervezeteket hoznak**, hozhatnak létre, illetve azokba belephetnek. Az érdekképviseleti szervezetek felépítése hierarchikus, és egy részükre törvényi kötelezettség áll fenn. Részlet:

– Munkaügyi Tanács

– szakszervezetek

– üzemi tanács

A Munkaügyi Tanács a munkavállalók és munkáltatók országos érdekképviseleti szerve, amelynek egyetértésével a kormány

- **dönt a minimálbérrel,**
 - **javaslatot tesz a munkaidő hosszára és a munkaszüneti napokra, ill. a szabad- és munkanapok átrendezésére,**
 - **bértárgyalásokat kezdeményez és ajánlatot tesz a következő évi munkabéremelésre,**
 - **a munka törvénykönyv változtatásaihoz véleményt nyilvánít.**
- A szakszervezetek elsődleges célja a munkavállalók munkaviszonyai kapcsolatos érdekeinek előmozdítása és megvédése. Joga, hogy tagjait anyagi, szociális és kulturális, valamint élet- és munkakörülményeiket érintő jogairól és kötelezettségeikről tájékoztassa, s ezekben a kérdésekben őket képviselje.
- A munkavállalók participációs jogait az általuk választott **üzemi tanács** gyakorolja. Üzemi tanácsot kell választani minden olyan munkáltatónál, ahol a munkavállalók létszáma az ötven föl meghaladja, üzemi megbízottat pedig ott, ahol a létszám 15 fö felel.

Az üzemi tanácsot **együttműködési jog** illeti meg a jóléti eszközök felhasználására, illetve a jóléti intézmények és ingatlanok hasznosítására vonatkozóan.

Egyetértése szükséges a munkavédelmi szabályzat kiadásához.

Véleményezési joga van az alábbi több területeken:

- a munkáltató átszervezése, átalakítása, privatizálása, szervezeti egységeik önállósulása,
- a személyi nyilvántartás rendszerének kialakítása,

- a munkavállalók képzési tervének összeállítás, korengedmenyes nyugdíjak eldöntése,
- éves szabadságolási terv elkészítése,
- új munkaszervezési eljárások bevezetése, teljesítménykövetelmények meghatározása,
- munkáltató köteles tájékoztatni az üzemi tanácsot:
 - legalább felvétenként gazdasági helyzetéről,
 - tevékenységi körének módosításáról, illetve beruházási döntéseiről,
 - legalább felvétenként a bérek, keresetek alakulásáról.

5.2.3. Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés olyan rendszer, amelynek segítségével folyamatosan értékelik a munkavállalók teljesítményét, s ennek alapján intézkednek.

Az értékelés során felmerülő kérdések:

- ki értékeljen,
- mit értékeljen,
- milyen módszerrel értékeljen,
- hogyan tájékoztassák a munkavállalót az értékelés eredményéről?

A teljesítményértékelés alapvető célja az ösztönzés helyes mértékének megállapítása, a belső munkaerőmozgással kapcsolatos döntéseknek megalapozása, illetve a fejlesztési, képzési igények körvonalazása.

Az értékelés alapját a munkakör-elemzés és a munkakör-értékelés képezi, mivel arra kívánnak feleletet kapni, hogyan látták el a munkavállaló munkakörét.

Az értékelést többnyire a munkavállaló főnöke végzi, de gyakran a munkatársak (beosztottak) is véleményeznek. Előfordul, hogy a partnerek véleményét is kikérlik (például vevők, szállítók, kooperációs partner), s ezekből készül egy összevont minősítés.

- **Értékelés osztályozó (értékelő) skálával.** Ezek az értékelő lapok a munkakör-elemzés tevékenységeit sorolják fel, s a teljesítménytől függően egy-egy skálaértéket, illetve minősítő jelzőt használnak. Ha számszerű skálát alkalmazunk, akkor az összesített érték, ha minőségi jegyeket, akkor azoknak a jó minősítésekhez való viszonyítása utal a teljesítményre. Az 5.4. táblázat egy ilyen minősítő lapot mutat be.

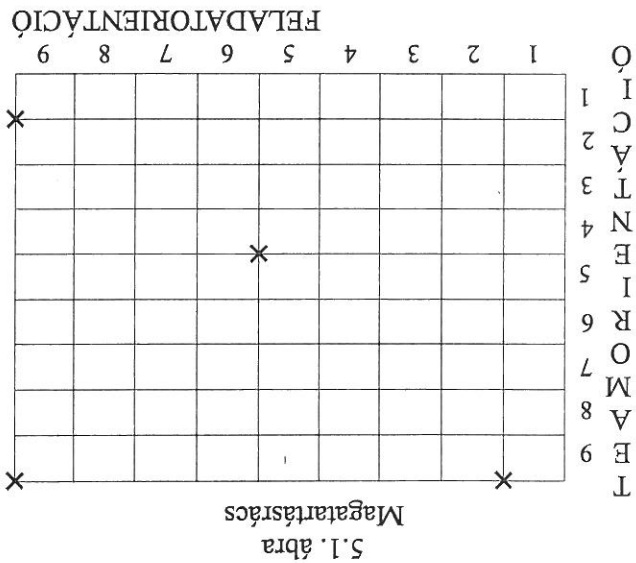
- **Normarendszer.** Ez az értékelési eljárás két lépcsőből áll. Az első menetben meg kell határozni a normát (átlagos teljesítményt), a második menetben pedig ehhez kell hasonlítani az egyéni teljesítményt. Az egyéni szempontok elterjesztése szisztematikus teljesítményértékelést adnak. Ezt az értékelést a modern szervezetek nem, vagy csak kiegészítő módszerként használják.

- **Magatartásrács.** Ez a módszer elsősorban a vezetők, illetve a csoportmunkában dolgozók teljesítményének értékelésére szolgál. A munkavállalókat a feladatorientáltság és a csoportmunka iránti készség szerint minősítik. A két szelvény, amikor csak a feladat, ill. csak a csoport érdekei motiválják a munkavállalót. A magatartásrács nevezetes értékeit az 5.1. ábra mutatja.

5.4. táblázat

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ LAP

Feladatok	Nem teljesítés	Részben teljesítés	Túltejesítés	Indok
1.				
2.				
3.				
4.				



A „rács” nevezetes pontjai az alábbiak:

- 9 ; 9 Team-menedzsment (mindkét területen kiálló)
- 1 ; 9 Glaszékésztyű-menedzsment (csak teammunkában jó)
- 9 ; 1 Parancsuralmi menedzsment (csak a feladat dominál)
- 5 ; 5 Szervezési menedzsment (mindkét területen átlagos)

5.3. Az emberi erőforrás fejlesztése

Az emberi erőforrás fejlesztésének célja az alkalmazottak ügyességének és képességének javítása. Cél szerű azonban különbséget tennünk az alkalmazottképzés és a vezetőképzés között. Az alkalmazottképzés során az irányító és technikai dolgokat tanítják meg a hatékonyabb és hatásosabb munkavégzésre, a vezetőképzés során a vezetőket készítik fel a megnövekedett felelősség, az új feladatok vállalására. Azok a vállalkozások, amelyek versenyképesek akarnak maradni, mindkét képzési szintre nagy súlyt fektetnek.

A képzésre leginkább igénybe vett módszerek az alábbiak:

- **gyakorlati módszerek**, melynek során a tanuló valamilyen tapasztalt feltevése felügyelete alatt, munka közben tanul,
 - **előszoba-képzés**, amikor a munkahelyi szituációt egy elkülönített helyen szimulálják és itt folyik a képzés,
 - **osztálytermi tanulás** hagyományos tanórákkal, számonkéréssel,
 - **konferenciák és szemináriumok**, ahol a szakértők és tanulók párbeszédéből, eszmecseréből profitálnak a hallgatók,
 - **szerepjátás**, amikor a résztvevők a szervezeten belül mások szerepét játsszák el és élik magukat bele különböző szituációkba.
- A képzés általában nagyon drága, hiszen a felmerült költségek mellett a kieső munkaidőt is figyelembe kell venni. Ezért nagyon lényeges, hogy a képzés mindig konkrét céllal történjen, és mérhető teljesítménnyel ellenőrizhető legyen. A képzés a megtervezett karrierpálya részét képezi. Az erőforrás-fejlesztés az egyén és a szervezet számára egyaránt feladatot jelent. Az egyén megtervezi az előpályáját, és a szervezettel közösen végigmenevetseli azt. Az egyes előpályaszakaszokhoz különböző képzési igények és képzési módszerek társulnak.

Mellékletek

5.1. melléklet

MUNKAKÖRI LEÍRÁS (minta)

Munkakör neve: szövegszerkesztési irodai munka

Osztály: Marketing

Közvetlen felettes beosztása: marketingmenedzser

KÖTELEZETTSÉGEK ÁLTALÁNOS ÖSSZEFOGLALÁSA:

Az ügyfeleknek és a belső alkalmazottaknak írt különféle levelezés gépeltése, rendezése és szétosztása. A napi működéshez szükséges helyzetjelentések átadása és korrektúrája.

SPECIFIKUS MUNKAKÖRI KÖTELEZETTSÉGEK:

Diktafonról és lemezről a kilenc üzleti képviselő napi levelezésének és rendelkezésének gépeltése.

Szétosztásra szánt iratok korrektúrája és véglegesítése.

Kézzel írott példányok fogadása, beszámlók és levelek iratrendezése.

A kereskedelmi osztály speciális projekteinek gépeltése, mint például előterjesztések, ajánlatok, elemzések, irodai vizsgálatok.

A titkárnő munkájának segítése.

Egyéb kijelölt feladatok ellátása.

MUNKAKÖR-SPECIFIKÁCIÓ:

Gimnáziumi érettség.

Egyéves gyakorlati idő vagy tanfolyam számítógép kezelésével kapcsolatban.

Percenként 60 szó gépeltése.

Percenként 10 irat irattározása hiba nélkül.

Folyamatosan pontos, professzionális minőségű iratok előállítása.

Író együtműködési készség a javaslatok kidolgozásában.

VI. FEJEZET

6. A VÁLLALKOZÁSOK REÁLISZFÉRÁJA

6.1. A reáliszféra fogalomrendszere

A vállalkozásoknál végbemennő folyamatok nagy része anyagi jellegű. A cipőgyártásban a bőrből, ragasztóból, a börtalpapakból, egyéb anyagokból cipőt készítenek. A cipőgyártás során a különböző készültései fókusztermékek áramlása, ill. átmeneti készletleterakódása valósul meg. Az elkészült cipőt nagykereskedelmi cégek vásárolják meg, a különböző fiókjaikba, lelakataikba, addig tárolják. A nagykereskedelmi cég több cipőgyártól, cipőkészítő szövetkezettől vásárol, széles kereskedelmi választékot alakít ki, hogy a kiskereskedők igényeinek megfeleljen. A cipőkereskedelemmel foglalkozók általában a cipő-nagykereskedelmi cégektől szerzik be a fogalomba hozott termékeket, s árukészletükből kínálatot teremtvé eladják a fogyasztóknak.

A termelő és kereskedő cégeknél **termékáramlási folyamatok** valósulnak meg, s ahol ezek a folyamatok megszakadnak, ott készletek kepződnek. A készletek lerakódása átmeneti, a következő termelési-forgalmi szakaszba kerülésre várakoznak. A vendéglátásban az élelmiszer-alapanyagok vásárlásától a készlettel találásáig ugyancsak egy termékaramlási-készletleterakódási folyamat valósul meg. A szolgáltatások jelentős részén szintén találkozunk a termékaramlással és a készletekkel. A kórházakban a gyógyszerkészletleterakódási cégeknél az üzemenyagok vagy tartalék alkatrészek felhasználása hasonlóan valósul meg.

A cégeknél végbemennő anyagi-fizikai történések összességét a vállalkozás reáliszférájának nevezzük. A reáliszféra kiterjed a termelés, a forgalmazás, a szolgáltatásnyújtás minden anyagi jellegű mozzanatára, azaz a beszerzésre, termelésre, készletelésre és értékesítésre. **A reáliszféra felöleli az anyag- és árumozgást egyaránt.**

A reálfolyamatokhoz és a velük szoros kapcsolatban álló erőforrásokhoz **információs folyamatok** társulnak. Ezek alapvetően szellemi folyamatok. Ismeretek felhalmozása és áramlása a beszerzett, termelésbe vett, értékesített termékek típusáról és értékéről, a vendéglátóegység költségei, az idegenforgalmiroda szálláshelyinformációi stb. Az ismeretek egy része a reáliszférából származik, annak alakulását tükrözi. Egy másik része a reáliszféra befolyását kívánja elérni. A piacismeretekből kiindulva például a forgalmazandó termékek köre vagy a nyújtott szolgáltatások módosíthatók. **A cégek szabályozási szférája** a megfigyelésen, az információfel dolgozáson, az információátvitelre, a döntés-előkészítésen és a döntésen alapul. **A reáliszféra és a szabályozási szféra érzékelhetően elkülönül.** Mégis meg kell jegyeznünk, hogy nincs reálfolyamat szabályozás nélkül, valamint a szabályozás sok esetben fizikailag is megjelenik (vezetői utasítás, információhordozók stb.).

A reáliszféra és a szabályozási szféra rendszerint szervesen is elválik (már néhány fővel működő cég esetében is). A termelési és áruforgalmi egységek a reáliszférához

A reálszféra termékáramlását általában a **szabályozási szféra** pénzáramlása kíséri. Amennyiben vásárolunk valamit, azért előbb vagy utóbb fizetni kell. Előlegfizetés esetén a reálfolyamatot a pénzügyi folyamat időben megelőzi, későbbi pénzügyi teljesítés esetén időben követi. Értékesítéskor ellentétes irányban, de ugyanez játszódik le. A reálfolyamatok és pénzügyi folyamatok tehát igen szoros kapcsolatban állnak egymással, annak ellenére, hogy a kétfajta áramlás időbeli eltolódással valósul meg.

- **rendelkezésre állás:** arra utal, hogy a cég a vele szemben jelentkező igényeket milyen arányban tudja kielégíteni adott határidőn belül,
- **kiszolgálási idő:** mennyi idő telik el a megrendelés beérkezésétől annak teljesítéséig,
- **a kiszolgálás minősége:** hogyan felül meg a teljesítés a mennyiségi és minőségi igényeknek.

- Egy nagykereskedelmi vállalat logisztikai szolgáltatásainak színvonala például így fogalmazható meg: a beérkezett igények 97%-át 24 órán belül kielégíti úgy, hogy a megrendelések maximum 3%-ában merülhet fel valamilyen kifogás.
- A kiszolgálási színvonal emelése jelentős költségnövekedéssel jár együtt, ezért a vállalatnak meg kell találni azt az egyensúlyi pontot, ahol a kiszolgálási színvonal által elért árbevétele és annak költségei maximális profitot eredményeznek.
- A realisztéra bemutatására állapot- és folyamati jellemzők (stock és flow típusú mutatók) használhatók. **Az állapotjellemező adott időpontra vonatkozik.** Például az árukészletek értéke december 31-én, vagy a Malév meghatározott járátán az eladható helyek száma az indulás előtt négy órával. Nyilvánvaló, a készletek és az utasok száma is gyorsan változik, tehát időpont nélküli nincs értelme az adatnak. Későbbi időpontokhoz is tartozik (szakértők által legalábbis hozzáértően) információ, hogy bizonyos esetekben ezeknek a mutatóknak az átlagos értéke is

6.1. táblázat

A logisztikai rendszer szerkezete

Beszerezés
A termelés
Értékesítés

S z á n t á s	Készletezés	Anyag és vásárolt alkatrész készlet	Félkész termékek és befejezetlen termelés	Készreelés, kiszállítás	Keresletmenedzsment, vevőnyilvántartások
	Anyagi folyamatok lebonyolítása	Beszállítás	Anyagmoz- gatas	Kiszereles, kiszállítás	Keresletmenedzsment, vevőnyilvántartások
	Információ-kezelés	Kínálatmenedzsment, szállítónyilvántartások	A termelési program és nyilvántartása		

Forrás: Chikan A.: Vállalatgazdaságtan (KJK. Budapest, 1992) könyve alapján átdolgozva

A folyamatjellemzők egy időszak alatt végbement gazdasági jelenségekre vonatkoznak. Rendszerint nem sokat mond egy időpont értékesítési vagy termelési értéke. Sokkal kifejezőbb, ha egy időszak értékesítési adatait tekintjük. Például a negyedévi értékesítés volumene és nagysága az eladás negyedéves folyamatait jellemzi. (Többször használjuk majd tanulmányaink során a cash-flow, azaz pénzáramlasi mutatót is, amely a pénzbevételek és -kiadások összevetésével keletkezik.)

Az erőforrások átalakítása termékek és szolgáltatásokká a reálszférában valósul meg. Az erőforrás inputokból eladható outputok keletkeznek. Az erőforrások hatékony felhasználásának kénszere a reálszféra megismerésére ösztönöz.

Az erőforrások átalakítása valamely technológia szerint történik. A technológia olyan eljárásorozatot jelent, melynek során a bemenő erőforrásokat kimenő termékek és szolgáltatásokká alakítják.

Az átalakítási folyamatot jellemzi, hogy

- mire irányul az átalakítás,
- milyen az átalakítás mértéke,
- mekkora az eljárások száma.

A köölajfinomításnál a feldolgozás a nyersanyagra, illetve a finomítás során keletkező közbenseő termékekre irányul, az átalakítás mértéke teljes, hiszen a finomítás végtermékei alapvetően különböznek az alapanyagtól, s a feldolgozás során alkalmazott eljárások száma viszonylag kevés. A könyvkereskedelem esetén a továbbértékesítés céljából vásárolt könyvállomány van a fókuszban, az átalakítási folyamat a könyvmegjelenési helyére vonatkozik (nyomdából az üzletbe szállítják), az eladás során alkalmazott eljárások sokfelé lehetnek (például hagyományos bolti értékesítési mód, utcai árusítás stb.).

A gyógy-idegenforgalomban a gyógyfürőrsra települt kiszolgáló egység van a szolgáltatás központjában, a vendégek igényeinek megfelelı szolgáltatások sokaságát nyújtják (gyógykezelés, szállítás, szabadidő-elıltetés). Az erıforrások zöme nem változik meg lényegesen, a szolgáltatások nyújtásának módja viszont végtelenül sokszínű lehet.

A fenti példából is érzékelhetı, hogy a szolgáltatató cégeknel is fontos az átalakítási folyamat. A termelő cégeknel kidolgozott technológiák számos elemét átvették, ezáltal az erıforrások felhasználási hatékonyságát növelték. Nézzük a következı példát! Egy termelő cégnél a munka elvégzéséhez esztergagépre van szükség. A gépek letérheltsége változik, két gép esetében idınként felhalmozódik a munka, az esztergálási követı munkafolyamatok késéssel kezdıdnek. Három gép beállításaival a gépek szük keresztmetszete megszünik, viszont idınként felesleges az egyik gép. A termelésirányítás ezt a problémát ún. **sorbaállási modellel** kezelni tudja, megfélelı paraméterek megadása esetén (munkafeladatokat érkezése közti idı, feldolgozási idı stb.) a modell döntési tanácsot ad. Egy idegenforgalmi iroda pénzváltó munkahelyei számaának meghatározásakor ugyanez a probléma merül fel. A sorbaállási modellek választ adnak arra, hogy mi a hatása annak, ha kevés a pénzváltóhely és hosszú sorok alakulnak ki, illetve ha több pénzváltóhelyet létesítenek, s azok idınként nincsenek kihasználva.

A reálisféra megismeréséhez két különbözı megközelítést alkalmazunk. **A termékfejlesztés**, az innováció a termék, a termelés és szolgáltatás jellemzőinek, technológiájának kialakítását szolgálja. A másik vizsgálati mód a **termékelőállítás** és szolgáltatásnyújtás egyes szakaszait vizsgálja, tehát a beszerzést, a termelést, a készletet, a minıségellenőrzést és az értékesítést. Előrebocsátjuk, hogy a minıségellenőrzéssel és az értékesítéssel más tárgyak kiterjedten foglalkoznak, ezért az anyagban csak érintılegesen tárgyaljuk.

Végül kell néhány szót szólnunk az anyaggazdálkodásról is.

Az anyaggazdálkodás a reálisféra beszerzési, termelési, készletkezési mozzanatait fogja át, és ide tartozik a hulladékhasznosítás is.

Más szóval az anyaggazdálkodás már nem foglalkozik az áruval, kizárólag az anyaggal, s így a készletezés is csak az anyagra és félkész termékre irányul.

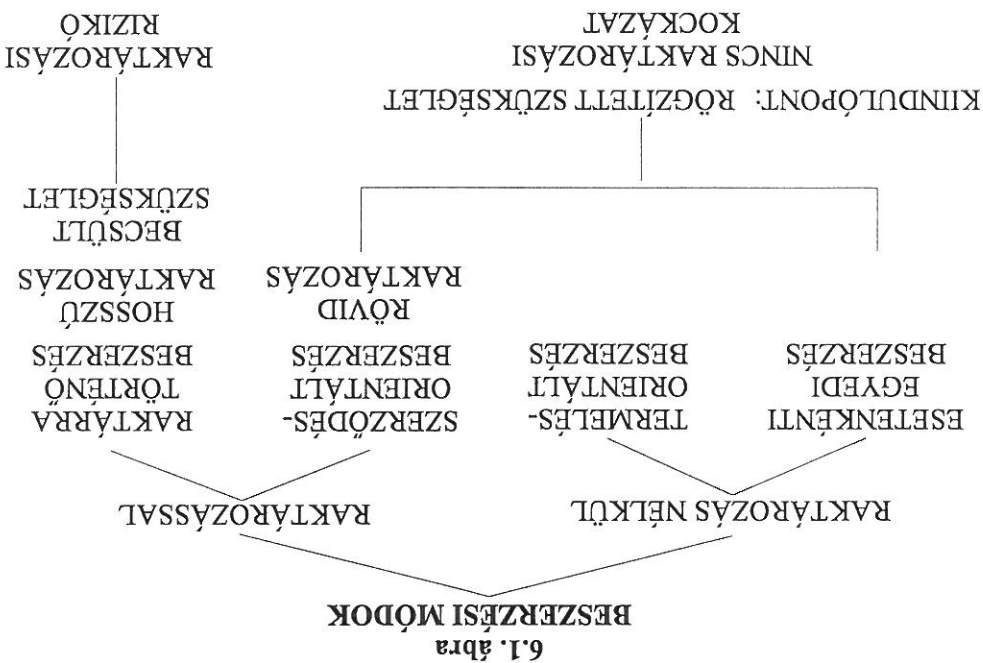
6.2. A beszerzés

A beszerzés a termelési és szolgáltatási tevékenységhez szükséges anyagi erıforrások megszerzését jelenti, az ehhez kapcsolódó összes tevékenységet magába foglalja.

A cégek üzletmenetében a beszerzés kulcsfontosságú területté válik. A piaci szereplık számanak növekedése, a gazdaság internacionálizálódásával a lehetséges szállítók száma gyarapszik, s a szállítók közti választás alapvetıen meghatározza a termelés és szolgáltatás erıforrás-felhasználását, ezen keresztül a cég sikerességét. A piaci verseny miatt a kereslet-kínálat egyensúlytalanságaira válaszolni kell, a változásokra gyorsan reagálnunk kell a cégeknek, s az elindított, de nem lezárult beszerzési akciókai módosítani kell. **A környezethez való alkalmazkodás egyik legerıteljesebb**

6.2.1. Beszerzési módok

cégére (lásd a 6.1. ábra).



Észenkénti egyedi beszerzés főleg a beruházási javakra jellemző, de a fogyasztási cikkek-kereskedelem egyedi vevő megrendeléseit is ide sorolhatók. Ebben az esetben ismert a vevő személye, és előlegfizetéssel, esetleg részletre történő fizetéssel vagy a teljes vételár átadásával indulhat el a termelési folyamat. Ez az egyedi beszerzéses individuális paraméterekkel és minőségi vizsgálatokkal jellemezhető.

beszerzés individuális paraméterekkel és minőségi vizsgálatattal jellemezhető. A magas rakatározási költségek és az anyagokban, félkész termékekben leköltött tőke vezettet a **termelésorientált beszerzés** kialakulásához és elterjedéséhez. E beszerzési forma lényege, hogy az alapanyagok, segédanyagok, félkész termékek abban a pillanatban érkeznek a termeléshez, amikor azokra szükség van. Ez a módszer, amely „just-in-time” néven vonult be a szakirodalomba és a gyakorlatba, felesleges se teszi az üzemen belüli rakatározást, viszont kiváló együttműködési készséget igényel a szállítótól és a felhasználótól. A rendszer csak akkor lehet sikeres, ha az alábbi **előfeltételek** érvényesülnek:

- a szükségletet a rendelésfeladás időpontjában napra, illetve órára lebontva ismerni kell,
- a beszerzési eljárást pontosan egyeztetni kell a szállítótval, különös tekintettel a szállítás időigényére,
- a szállítónak abszolút megbízhatónak kell lennie minőség és határidő tekintetében,
- a szállítót a feldolgozóüzem közelébe kell telepíteni, mert ellenkező esetben a szállítási idő kockázata igen magas.

Igen sok üzemben, főleg ott, ahol egy-egy termelési program csak rövid ideig fut, a **szerződésorientált beszerzés** dominál. Ha rutinbeszerzésről van szó, akkor többnyire automatizmusok érvényesülnek, ha azonban új vagy módosított újbeszerzésről, akkor a rendeltést teljeszen kell feladni. Ilyenkor a **készletre gyártás** valósul meg, a vevők nem ismertek, a termelési folyamat a becsült keresletre épül.

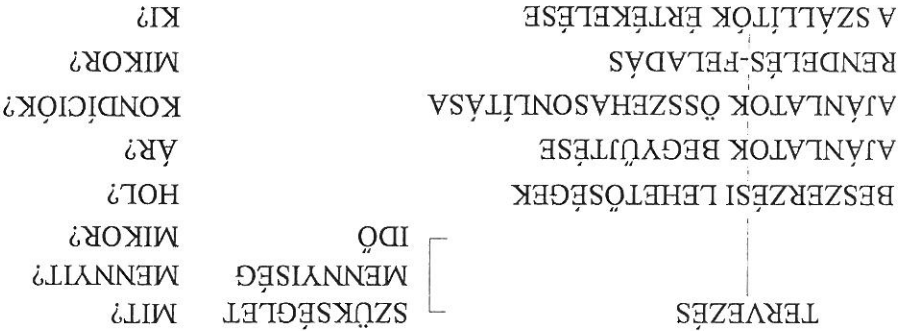
Sok üzemben a folyamatos vagy szériákban ismétlődő termelés jellemző. Ilyenkor gyakran olyan anyagokat, félkész termékeket szereznek be, amelyeket sok termékhez tudnak felhasználni. Ezért nem célszerű szerződés szerint beszerezni, hanem **raktárra, készletre** kell. Mivel itt még inkább becsült keresletről van szó, ezért fennáll a raktározási kockázat, ami a tipikus kockázati összetevők mellett (romlás, vesztesség) a fel nem használás veszélyét is jelenti. Sokszor azonban azért kell raktárra beszerezni, mert a nagybani beszerzés előnyöket jelent a vevő számára, illetve mert a szezonális termelés, folyamatos feldolgozás ellenmondását a gyártónak kell feloldania (például cukorrépa, napraforgó).

6.2.2. A beszerzés folyamata

A beszerzés számos munkafeladattal áll. Az első lépés, mint azt a 6.2. ábra mutatja, **a beszerzendő javak fajtainak, mennyiségének és időpontjának megtervezése**. A tervezéshoz ismerni kell a cég termelési (értékesítési) terveit és várható fejlesztési elképzeléseit.

6.2. ábra

A BESZERZÉS LEBONTOLÍTÁSA



A következő feladat a **beszerzési lehetőségek felkutatása**. Ez a különböző szakmai szervezetek (kamarak) címlistái, a „ki mit gyárt” katalógusok, prospektusok, illetve

A legmegfelelőbb **ajánlatok összehasonlítása** a következő lépés. Erre azért kerül sor, hogy a cég a számára legkedvezőbbet – a preferenciáihoz leginkább illeszkedőket – ki tudja választani, illetve hogy mindenkor rendelkezzen tartalék szállítóval.

- először el kell dönteni azokat a kritériumokat, amelyek alapján értékelni kívánják a szállítókak,
- majd meg kell határozni azokat az értékeket, amelyek a jó, illetve rossz minősítés mellé rendelvek.

A 6.2. táblázat egy élelmiszer-vegyiaru nagykereskedelmi cég szállító-értékelő rendszerét tartalmazza, ahol a legalacsonyabb minősítő érték jelenti a legkedvezőbb pozíciót. A szállítóértékelést ma már az ISO-minőségbiztosítási rendszerek is előírják.

6.2. täblizat

[illegible]

6.2.3. Beszerzési források

A beszerzés történhet saját gyártásból, illetve idegen forrásból. Ez a döntés stratégiai jellegű, hiszen hosszú távra eldönti a cég sorsát. A „make or buy” döntés elsősorban azoknál a cégeknél lényeges, amelyek képesek lemondani a beszállítókról, s amelyeknél a minőség a legfontosabb preferencia. **A saját gyártás mellett** szól:

- a minőség biztosítása (főleg, ha know-how-val rendelkezik a cég),
- az ellátás biztonsága,
- a meglévő kapacitások kihasználásának lehetősége,
- nincs szükség raktározásra, illetve szállításra.

Az idegen beszerzés, azaz vásárlás mellett szóló érvek az alábbiak:

- az ár többnyire alacsonyabb, mint a saját gyártás költségei,
- a saját termelés rizikója jóval magasabb, mint a vásárlásé.

Az idegen beszerzés ellen szól azonban a raktározási szükséglet és a szállítási rizikó. Napjainkban az idegen beszerzés a leggyakoribb, mivel a beszállítók versengenek az ajánlatokért, s még a műszaki fejlesztést is átveszik a vevőtől (termelőtől). Részben módosul azonban a helyzet, ha van a cégnek szabad kapacitása, mert ilyenkor a saját gyártás gazdaságosságának kiszámításához csak a változó költségeket kell figyelembe venni.

Fontos kérdés még, hogy a beszerzés a **gyártótól, illetve a kereskedelemtől** történjen-e. A beruházási javak kivételével inkább a kereskedelemtől történő beszerzés a legelterjedtebb. Emellett számos indok szól:

- a kereskedelem nem szab limiteket a beszerzendő javak mennyiségét illetően,
- a kereskedelem több helyszínen dolgozik, s ez általában kedvezőbb, mint a gyártóé,
- a kereskedelem átveszi a raktározási feladatokat,
- a gyártótól akkor célszerű beszerezni, ha nagy mennyiségre van szükség, ami után a gyártó engedményt ad, vagy ha speciális szükséglet merül fel, amit a kereskedelem nem tart.

A lerakatokkal rendelkező üzemekben és a fűtőhálózatok kereskedelemben lényeges döntésként merül fel, hogy a **beszerzés centralizált vagy decentralizált** legyen-e. Centralizált beszerzés esetén a teljes szükséglet beszerzését egyetlen helyen bonyolítják le. Ehhez rendszerint egy központi raktárt vesznek igénybe.

A centralizáció mellett szól:

- a választék kialakításában a marketing szempontok érvényesítése,
- a nagybani beszerzéssel együttjáró előnyök,
- kvalifikált beszerzők foglalkoztatása,
- a beszerzés ésszerű lebonyolítása a feladatok specializációjával.

Ugyanakkor a sematikus munka, a nehézkesség és hosszúság, a speciális igények figyelmen kívül hagyása szólnak ellene.

A decentralizált beszerzésnél a beszerzés ott történik, ahol a szükséglet felmerül. Ilyenkor nem ésszerű központi raktár kialakítása, hiszen pótlólagos szállítási költségek merülhetnek fel.

Napjainkban inkább a centralizált beszerzésnek van prioritása, de a döntést mindig a költségek és az elérendő célok függvényében kell meghozni.

6.2.4. A beszerzés szereplői

A beszerzés történhet saját apparátussal (beszerző illetve beszerzési szervezet) illetve ve bizománnyossal, ügynökökkel vagy más beszerzési szervezet megbízásával. A beszerző szervezet a beszerzési feladatokról specializálódott munkatársakat tömöríti. A beszerzés igen fontos a cég életében, s ezért a több döntésekben a cég egésze részt vesz. A beszerző szervezet általában úgy épül fel, hogy egy-egy beszerzőhöz több termékcsoporthoz vagy több beszállító tartozik. Úgy is felépülhet azonban a szervezet, hogy a beszerzők **funkciókra** (piackutatás, ár) specializálódnak. A **bizománnyos** saját nevében, de a megbízó számlájára köt üzletet. Az ügynök (makler) összehozza a potenciális partnereket, s ezért a munkáért jutalékot kap.

Ha **külső beszerzési szervezet** veszi át a vásárlási teendőket, akkor emögött többnyire az a közgazdasági megfontolás húzódik meg, hogy a több cég által létrehozott beszerzési szervezet egy-egy cégre eső működési költsége jóval alacsonyabb, miközben a nagybani beszerzés árkedvezményét is élvezi minden résztvevő.

Végül említést kell tennünk a **beszerzési társulásokról**, amelyek független társaságok beszerzésre irányuló **stratégiai szövetségei**. A társulás célja az egyenként kis megrendelők alkupozíciójának javítása, erőfölény elérése.

A beszerzési szervezet (szakember) megítélésénél az egyik fontos szempont az, hogy az **értékesítés vagy felhasználás igényeinek megfelelően történt-e a beszerzés**. Amennyiben ugyanis egy termékkel 200 van raktáron, az utóbbi hónapban 20 darab fogyott belőle, s feladnak egy 500 tételre szóló rendeltet, akkor jelentős érvekkel lehet csak a rendeltetfeladást megindokolni (például a termelési szakemberek igényeivel vagy biztos értékesítési lehetőséggel).

A másik értékelési lehetőség a **beszerzési árak** vizsgálatán alapul.

A cégre jellemző beszerzési átlagárindexet kiszámolják:

$$\text{Beszerzési átlagárindex} = \frac{\text{beszerzésre fordított összeg} \cdot 100}{\text{beszerzett mennyiség} \cdot \text{átlagár}}$$

Az átlagár természetesen külső statisztikákból vagy különböző szállítók ajánlati áráiból alakul ki. A 100-nál nagyobb index azt mutatja, hogy drágán vásároltak, a 100-nál kisebb pedig azt, hogy olcsón. Közülük egyik sem jelent jó vagy rossz mi-nősítet, hiszen a beszerzés egyéb feltételeivel együtt lehet a beszerző tevékenységet megítélni.

6.3. A termelés

A termelési folyamat jellemzői kis módosításokkal a szolgáltatásnyújtásra is alkalmazhatók. Tekintsük át a termelést befolyásoló legfontosabb tényezőket!

A termelési folyamat egyik meghatározó tényezője az **előállított termékek vagy termékváltozatok száma**. A termékek sokfélesége vonzza a vásárlóközöniséget,

azonban a termelési folyamat bonyolultságát növeli, a költségeket emeli. A termék-skála szélességének és mélységének kialakításakor fontos, hogy a vevők kiszolgálási szintjét és a termelés költségeit egyensúlyban tartsák.

A termék előállításának technológiáját részletesen meghatározzák, a technológia azután determinálja a gyártás emberi és tárgyi feltételeirendszerét. A **munkaintenzív technológia** az emberi erőforrásokat helyezi előtérbe (például kézi festésű porcelánok, fodrászat). A **tőkeintenzív technológiát** a tárgyi erőforrások túlsúlya jellemzi, a berendezések, gépek, anyagok, áruk kerülnek a gazdálkodás középpontjába. Tőkeintenzív technológiával működik az acélgyártás, a vasúti közlekedés, a nagykereskedelem, az áramszolgáltatás is.

A munkaintenzív és tőkeintenzív technológiák között **átváltás** van, bizonyos mértékig helyettesíthetik egymást. Fontos eldönteni, hogy milyen mértékben váltásról a termelési és szolgáltatási folyamatokat automatizálni, milyen mértékben váltásról ki a munkaeget ipari robotokkal és kiszolgáló automatákkal. A magas fokú automatizálás rendszerint alacsony működési és magas bevezetési költséggel jár. Az emberi munkaeget széleskörűen alkalmazó technológiáknál a bevezetési költség relatíve alacsony, az üzemeletési költség pedig magas (például kiskereskedelem, idegenforgalom, vendéglátás, oktatás, háziorvosi szolgálat stb.).

A termelési folyamat jellemzője a kapacitás. A **kapacitás meghatározása** két módon történhet:

- jelentheti azt a bemeneti mennyiséget, melynek feldolgozására képes a termelési melőegység,
- azt a termék- vagy szolgáltatásmennyiséget is érthetjük alatta, amit a berendezés vagy termelőegység ki tud bocsátani.

Az acélmű kapacitását jellemezhetjük a feldolgozható nyersvas mennyiségével és a gyártható acél mennyiségével is. Az étterem kapacitását az egysekre kiszolgálható vendégek száma jellemzi, a szálloda kapacitása a férőhelyektől függ. A kórház kapacitása a kórházi ágyak számának vagy az egysekre gyógyítható betegek számának megfelelő. Tul nagy gyártó- vagy kiszolgálókapacitás kiépítése esetén a gyártás vagy kiszolgálás fajlagos költsége magas, az erőforrás-felhasználás nem hatékony. Ugyanakkor, ha mégis kapacitásbővítésre lesz szükség, akkor annak költsége lényegesen magasabb, mint ha eleve nagy kapacitást alakítottak volna ki.

A **termelő- és kiszolgálóberendezések elhelyezése** szintén befolyásolja a termelési, szolgáltatási folyamatot.

A **művelési elhelyezéssel** több, egymástól független művelési hajtának végre, s a műveletek sorrendje nincs feltétlenül rögzítve. Művelési elhelyezéssel működnek például az autószerelvények. Az elektromos szerelés, a kerékcseréltetés, a motor-szerelés stb. egymástól függetlenül elvégezhető.

A **folymat szerinti elrendezés** a termék előállításának, a szolgáltatásnak az egymást követő szakaszai rögzítettek, s valamennyi terméknek át kell mennie minden egyes munkaszakaszon. A vendéglátásnál a nyersanyag-előkészítés, az ételkészítés,

az adagolás, találás sorrendjét követni kell. A fűtőszalagos összeszerelési folyamatnál is egymást meghatározott sorrendben követő munkaszakaszokon megy át a termék. A termelési-szorgálatlatis potenciál kihasználásánál, az üzemeletés megtervezésénél több tényezőt együttesen kell figyelembe venni. A **tervezési időszakot**, a **piac felvevőképességet**, a **termelőkapacitás tényleges nagyságát** és az **igényelt kapacitás mennyiséget**, a **termelés változathatóságának lehetőségét** stb. Mindez hatással van nemcsak a termelő-berendezésekre, hanem az összes bevont erőforrás felhasználására is.

A termelési folyamat kezelése összetett, bonyolult feladat. Termelésütemezési eljárások sokaságát dolgozták ki az erőforrás-hatékonyság növelésére. A termelési folyamat kezelésének legfejlettebb változatát az integrált termelésirányítási rendszerek képviselik. Az integrált jelző arra utal, hogy a cég teljes termékekáramlását átfogja a beszerzéstől kezdve az összes termelési fázison át az értékesítésig.

Az integrált termelésirányítási rendszereknek **két alapvető** típusa működik.

A szükséglettervezési rendszer (MRP = material requirement planning) a végső szükségletekből kiindulva követi egy összeszerelési folyamat egyes szintjein a gyártandó termék bruttó és nettó mennyiségét. Figyelembe veszi a készleteket, a kapacitáshasználatot, az időbeli gyártástütemezést. Lehetőséget biztosít a változások átvételére. A rendszer magas szintű számítógépes háttérrel feltelez.

Az éppen időben rendszer (just-in-time) – mint már utaltunk rá – japán eredetű termelési rendszer. A termelési folyamat során éppen a szükséges időre teljesítik az igényeket, s ha valahol bármilyen hiba előfordul, ahhoz a teljes termelési folyamatot leállítják, s a hiba okozóját felderítik. Számítógép nélkül is működik, kis cédulákon jelzik az egymást követő fázisokat (a cédulát „kanban”-nak hívják). Ez a sajátos termeléskészlet nélkül magas hatékonyságú.

6.4. A készletelés

6.4.1. A készlettartás motívumai

A készletek tartását az indokolja, hogy fizikailag sem lehet, és gazdaságilag sem indokolt mindent ott és akkor előállítani, ahol és amikor arra szükség van. A termék-előállítás és a termékformalmazás szakaszokra bomlik, az egyes szakaszok közötti kapcsolatot a készletek teremtik meg. **A készletek tehát a termelés és fogyasztás időben és térben elkülönült szakaszait kötik össze**, amit **tranzakciós motívum**-nak nevezünk. A családok kenyérfogyasztásukat rendszerint nem házi sütésű kenyérré alapozzák, hanem elmennek az élelmiszerboltba vagy a pékségbe, hogy kenyeret vásároljanak. A kenyér eladói naponta beszerznek bizonyos mennyiségű kenyeret, ezt az eladásig készletezik, hogy vevőik igényeit kielégítsék. A kenyérgyártók és pékségek naponta több ezer vekni kenyeret készítenek, hogy a kereskedők igényeit kielégítsék. A kenyérgyártás alapanyagait (liszt, adalékok) nem naponta szerzik be, hanem hosszabb időszakok szükségletét egyszerre vásárolják meg, a felhasználatig készletezik, majd mikor elég kevés van ezekből az anyagokból, akkor feltöltik a készleteket.

A készlettartásnak másik indítéka a **tartalékképzés**. Senki sem tudja pontosan megmondani a kenyér iránti jövőbeni szükségletet, s igen rossz hírnevet szerez a cég, ha például szombat 10 órakor nem lehet kenyéret kapni a boltban, s az eladók még igéretet sem tehetnek a kenyér várható érkezésével kapcsolatban. Így tehát a kenyérgyárnak a boltok igényeire rugalmasan alkalmazkodni kell, s ehhez az átlagos listamenyiségén túl biztonsági készletet is tartania kell. Ugyanígyen okok miatt fontos egy vendéglátogatás készlettartáspolitikája. A fogyasztók, vevők kiszolgálási szintjét a készletekkel növelni lehet.

A készlettartás következő indítéka a **spekuláció**. Ez a motívum a tőzsdei beszerzésnél, egy-egy nagy tételben kedvezőbb áru beszerzéseknél vagy egy felszámolás alatt álló cég készleteinek felvásárlásánál fordul elő a leggyakrabban. Ilyenkör az tási költségeit.

6.4.2. A készletezési költségek

A készlettartás az üzletmenet folyamatosságához, a környezethez való alkalmazkodáshoz mindenképp szükséges, viszont mint minden erőforrás-felhasználás, költségekkel jár. A készletezési költségeknek három jelentős csoportját ismerjük:

– a készlettartási,

– az utánpótlási és

– a hiányköltségeket,

össze.

A készlettartási költség a raktárépületek vagy raktárhelyiségek fenntartási és üzemeltetési költségeiből, a raktári dolgozók munkabéréből és ennek közterheiből, a bérlet raktárakért fizetett díjból, a tárolási veszteségeiből (roncsolódás, minőségromlás, lopás), a raktáron tartás adminisztratív költségeiből, a biztosítási költségekből, a hitelből történő készletfinanszírozás esetén a hitelek kamataiból tevődik össze. Az amúgy is hosszú lista kiegészíthető a készletekbe fektetett tőkéből megkövetelt jövőbelmezőségi normával mint implicit költségtényezővel.

A készlet-utánpótlási költségek a szállítási, átvételi, minőségellenőrzési költségekből, a szállítási során adódó ronggáldásokból, a beszerzési adminisztráció költségeiből (munkabér, postaköltség, telefonszámla, telefax költségei) tevődnek össze.

A készlettartási és a készlet-utánpótlási költségek között **átváltás** van. Minél nagyobb készletet tárolnak, annál magasabb a készlettartási költség, viszont a készlet-utánpótlási költség alacsony. Ugyanakkor az alacsony készletek kisebb készlettartási költséggel társulnak, viszont gyakrabban történik beszerzés, így a készlet-utánpótlási költség növekszik.

A harmadik költségcsoportot a **hiányköltségek** alkotják. Ezt a költségfajlat egyetlen számveteli rendszer sem tartja nyilván, mégis befolyásolja a készletezési döntéseket. Hiányköltség akkor merül fel, ha a vevők vagy megrendelők igényeit készlethiány miatt nem tudják kielégíteni. A vevők egy része más beszerzési forrás után néz, a kereslet a cég szempontjából elveszett, ennek haszna is elveszett. Költség, ha anyaghiány miatt – elő rendelesek ellenére – a gépsorok állnak. A rendkívül gyors

készletutánpótlás extraköltségei szintén a hiányköltségeket növelik. A készlet hiány miatti késedelmi korbér is ezekhez a költségkategóriákhoz tartozik. Összességükben goodwill-vesztésséggént jelennek meg, így bármennyire is nehéz a hiányköltség A **készletezés jelentős költségekké** jár. Az éves készletezési költség elérheti a készletekbe fektetett tőke értékének 10-20%-át (a jövedelmezőségi elvárások még ezt az értéket növelik).

A készletek – mint annyi más erőforrás – a cégen belül érdekellentétek eredőjeként alakulnak ki. A szervezetben belül néhány szakembercsoport a készletek növelésére, néhány a készletek csökkentésére törekszik.

A készletek növelésére törekszik a közép- és felsőszintű vezetés, hogy a hibás és nem mindig hatékony döntések korrigálhatók legyenek. A vezetők előmenetele és jutalmazásuk alapvető feltétele a zökkenőmentes működés, ezt pedig a készletek tartalékszerepe elősegíti. A termelésirányítás szintén a magas készletszintre törekszik, mert ez teszi lehetővé a hosszabb termelésátfutást, a magasabb termelési közeli készletet, az alacsony működési költségeket.

Az értékesítési szakemberek ugyancsak a készletek növelését kívánják elérni. A magas készletszint jobb fogyasztói kiszolgálást, rövidebb átfutási időt, magasabb rendelkezéskészségi arányt, több új termék kínálata, nagyobb értékesítési rugalmasságot biztosít.

A készletek csökkentésére kerül sor minden válságsszituációban, ha a befektetéseket csökkenteni kell a nagyobb tökemegeterülés érdekében. (Persze a készleteket jóval egyszerűbb csökkenteni, mint a termelőkapacitást leépíteni.)

A készlettartás növelésének legfőbb ellensége a cég pénzügyi vezetése. A pénzügyi vezetők korlátozni kívánják a készletekbe fektetett tőkét, hogy a működőtőke-igény csökkenjen, így magasabb megtérülési mutatót jellemezze a készletekbe fektetett tőkét. A készletbefektetés egy részét felszabadítva egyéb, jobban jövedelmező befektetések valósíthatók meg.

A készletekbe fektetett tőke nagyságát nemcsak a szervezeti érdekviszonyok befolyásolják, hanem gazdasági környezeti, és cégen belüli tényezők is.

A **gazdasági környezetet** tekintve a legfontosabb befolyásoló tényező a **piac állapota**. Keresleti túlsúly esetén a készletek tartalékszerepe hangsúlyozottá válik. Kínálati túlsúly esetén a készletutánpótlás relatíve egyszerű, a készlettartást a tranzakciók gazdaság ciklikussága is formálja. Recessziós időszakban készletleépítési szándék jellemzi a cégeket, a felülvizsgálati szakasz jelentős készletbefektetéssel jár. A készlettartást a **gazdasági szabályozók** is befolyásolják. A külföldi beszerzés lehetősége például az esetleges monopól szállítótól való függést csökkenti, a készlettartási kényszert oldja.

A cégen belül is számos tényező hat a készletekre.

A vállalkozás területi elhelyezkedése befolyásolja a készlettartási célokat. A több telephellyel, több lerakattal, több bottal működő cégek választhatnak a centralizált vagy decentralizált készlettartás mellett. Egy áruházi lánc a központi raktárból gondoskodik az áruutánpótlásról. Az egyes áruházaknál az értékesítés különbözősége miatt más ütemben fogyhatnak egyes készletelemek. Az áruháza a központi raktárból a saját készletfogyasztásának megfelelően rendel. Ugyanakkor a nagy tételű beszerzés előnyeit élvezi a cég.

A készleteket befolyásolja a termelés, illetve forgalom nagysága. Rövid távon a termelés vagy értékesítés növekedése a készletek csökkenéséhez vezet, a termelés, illetve értékesítés visszaesése készletnövekedéssel jár. Hosszabb távon – minden egyéb befolyásoló tényezőt (például szállítókésztséget) változtatlanul véve – a termelés ill. értékesítés tartós változása a készletekben azonos irányú módosulást vált ki. A növekvő termelés a korábbinál több forgóeszközt, s ezen belül készletet igényel. A csökkenő termelés a vetkeztében forgóeszköz, ezen belül készlet szabadul fel.

A cég készleteinek nagyságát **menyiségben és értékben** mérik. A tüzelőanyag-kereskedelemben a készletezett szén mennyisége meghatározza a raktározási igényeket, a munkaerő-felhasználást, a készletek mozgását. Ugyanakkor a készletezett szén értéke a cég finanszírozási lehetőségeit befolyásolja.

A készletek **relatív nagysága** a forgalomhoz vagy a felhasználáshoz viszonyított készlettel fejezhető ki. A forgóeszközöknel megismert forgási mutatók (fordulatok száma, forgási idő) igen széles körben használatosak. Információsúritó, összefoglaló mutatószámok, melyeket kicsi adat- és számitásigényűk miatt is kedvelnek. Csupán a forgási mutatók alapján nem lehet minősíteni a cégeket. Nem feltétlenül igaz, hogy a gyorsabb készletforgás nagyobb nyereséggel is jár.

A készletek összetétele megmutatja, hogy az egyes termékek vagy termékcsoportok az összkészletnek hány százalékát teszik ki. A készletstruktúra vizsgálatára az ABC-analízist használják, amellyel a készletelemeket az összkészletben belüli arányuknak megfelelően csoportosítják. Az „A” csoportba sorolt relatíve kevés termék az összes készletnek a legnagyobb részét teszi ki. A „B” csoport közepes súlyú. A „C” csoportba nagyon sokfajta termékféleség tartozik, ugyanakkor az összes készletnek elenyésző részét teszik ki. Természetesen a különböző csoportokba sorolt termékekkel különböző módon kell gazdálkodni. Ez a differenciált készletgazdálkodás alapja. A készletstruktúrálas során meghatározott A-csoportbeli termékek érdemlik a legtöbb figyelmet. Mivel kevés termék teszi ki a készletek zömét, ezért a velük való hatékony gazdálkodás jelenti a legnagyobb megtakarítást. A továbbiakban ezekkel a termékszintű gazdálkodási módszerekkel foglalkozunk.

A készlettartásnál termékenként meg kell vizsgálni a cégre érvényes piaci helyzetet. Amennyiben a kereslet meghaladja a kínálatot, úgy minél magasabb készletet kell tartani. Kiegyensúlyozott piaci helyzetben, vagy a kínálatot meghaladó kereslet esetén lehet olyan készlet kialakítására törekedni, amely

6.4.3. A készletezési modellek

- a lehető legkisebb költséggel jár,
- a lehető legnagyobb összjövendelmet biztosítja,
- a kívánatos kiszolgálási szintet lehetővé teszi (azaz a hiány nagyságát vagy a hiányhelyzetek számát korlátozza).

Az operációkutatás készletmodelleket a legfontosabb készletelemekre dolgozták ki. A több ezer készletmodell a valóságos készletezési szituációk jellemzőiből indul ki, s változatos módon mutatja be a termékszintű készletalakulás működési szabályosságait.

A készletmodellek struktúráját alapvetően négy tényező alakítja ki:

- A termék iránt jelentkező kereslet természete (egyenletes, változó, diszkrét stb.).

- A készletfeltöltés módja, a rendelt mennyiség beérkezése (véletlen hatások a beérkezett mennyiségre és a beérkezés idejére, a programozhatóság stb.).

- A tágran értelmezett költségtevényezők, melyek a készletezés hatékonyságmérésére szolgálnak (készlettartási, készlet-utánpótlási és hiányköltség).

- A termékszintű készletezési rendszer működési mechanizmusa, azaz azoknak az elveknek és módszereknek a rendszere, amellyel a döntéshozó a készletezési rendszer működését befolyásolja.

A készletezési mechanizmusok típusát a készletezés alapkérdéseire adott válaszok döntik el. A „mikor” és „mennyit” kérdésekre adott válaszoknak két-alaptípusa létezik.

Az időpontra vonatkozó választípusok:

- a rendelést rögzített (t) időközönként kell feladni,
- akkor rendelnek, ha a készlet az (s) érték alá csökken.

A rendelési tételre vonatkozó típusú válaszok:

- rögzített (q) mennyiséget rendelünk minden alkalommal,
- annyit rendelünk, hogy a beérkezés után a készletünk egy (S) maximális szintet érjen el.

A válaszok kombinációjával **négyfajta készletezési mechanizmustípust** határoznak meg:

- (t,q) mechanizmus (6.3. ábra)
- (s,q) mechanizmus (6.4. ábra)
- (t,S) mechanizmus (6.5. ábra)
- (s,S) mechanizmus (6.6. ábra)

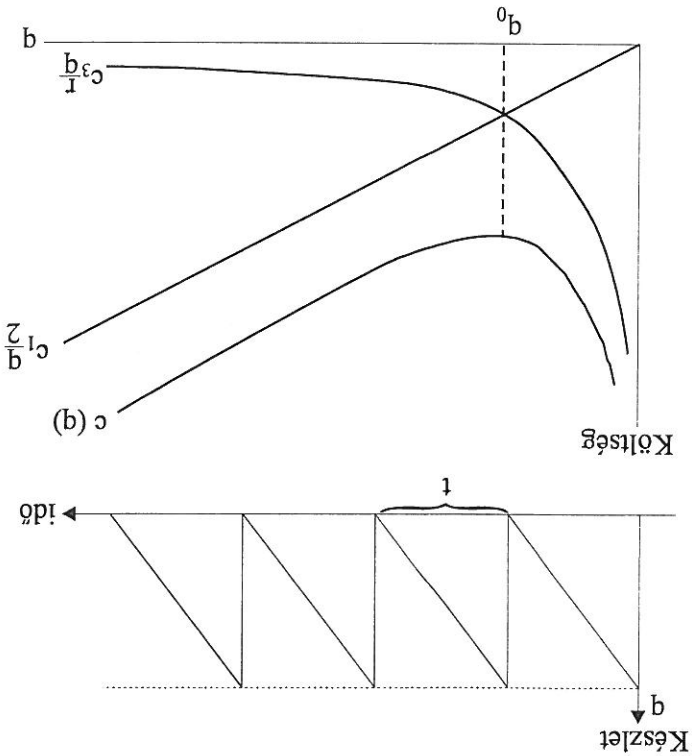
A (t,q) mechanizmuson alapul a gazdaságos rendelési tételnagysság modellje. Feltételezzük, hogy a kereslet (éves szükséglet) r nagyságú lesz. A készletutánpótlás késés nélkül történik abban az időpontban, amikor a készlet nullára csökken. A készlettartás fajlagos költsége c₁. A készletutánpótlás fajlagos költsége c₃.

A rendelési tétel (mint független változó) meghatározza a költségösszetevőket. Minél nagyobb az egységre rendelt mennyiség (q), annál több lesz a készlettartási költség, viszont a készlet-utánpótlási költség viszonylag kicsi. A kicsi rendelési tételnél fordítva van, a készlettartási költség alacsony, viszont sokszor kell rendelni, ezért a

készlet-utánpótlási költség magas. A készlet-utánpótlási költség ebben az esetben a rendelések száma (r/q) · a készletutánpótlás fajlagos költségével. A készlettartási költség pedig az átlagkészlet $(q/2)$ · a fajlagos készlet utánpótlási költséggel.

6.3. ábra

A gazdaságos rendelési tételelenség (t, q) mechanizmusnál



Keressük azt a rendelési mennyiséget, ami mellett a készletezési összköltség minimális:

$$|q| = c_1 \frac{q}{2} + c_3 \frac{1}{q}$$

A q_0 rendelési mennyiség biztosítja a költségminimumot, tehát q_0 az optimális rendelési tétel.

A beszerzések közti optimális időtartam:

$$|t_0| = \frac{q_0}{r} = \sqrt{\frac{2c_3}{rc_1}}$$

A költségek optimális értéke:

$$|q_0| = \sqrt{2rc_3c_1}$$

Példa az optimális rendelési mennyiség kiszámítására

r = éves szükséglet

c_3 = rendelésenkénti beszerzési költség

c_1 = beszerzési ár · raktározási költségek

Éves szükséglet:

Beszerzési ár 25 Ft/db

Rendelésenkénti beszerzési költség 150 Ft

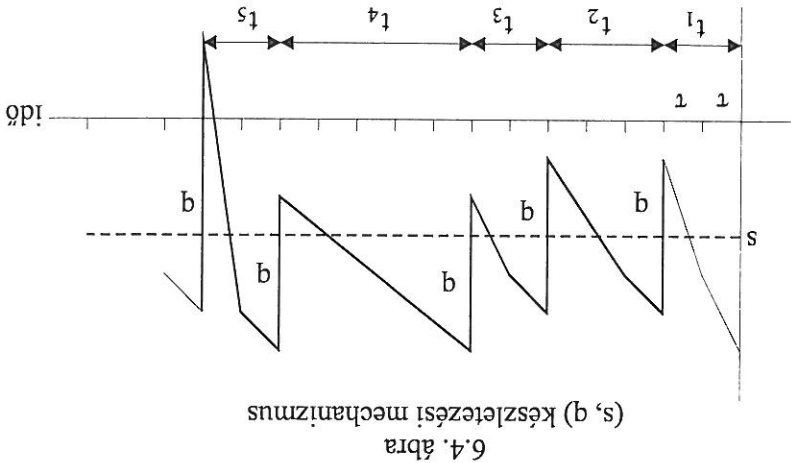
Raktározási költségek 15%, az átlagkészletre vetítve

$$q_0 = \sqrt{\frac{2rc_3}{c_1}}, \quad q = \sqrt{\frac{2 \cdot 2000 \cdot 150}{25 \cdot 0,15}}$$

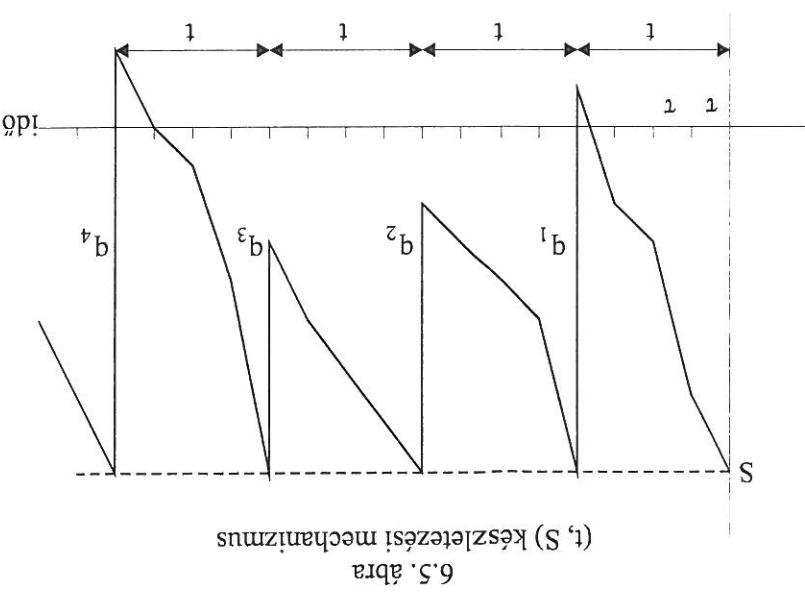
$$q_0 = \sqrt{\frac{60\,000}{3,75}} = \sqrt{160\,000} = 400$$

Az éves szükséglet és az optimális rendelési mennyiség hányadosából kiszámítható a megrendelések száma, ami példánkban $\frac{2\,000}{400}$, azaz évi ötszöri megrendelést jelent.

Az optimális tétel nagyság modellje nagyon elterjedt. Kimutatható, hogyha a tényleges kereslet (r) a modell feltételezett érték (r) fele, illetve kétszerese közé esik, akkor az összköltség-növekedés nem nagyobb 6%-nál. (Ha $r/2 \leq r' \leq 2r$, akkor $Cr'(q)/Cr(q) = 1,06$.)
Ez azt jelenti, hogy a modell „robosztus” módszer.
Az (s, q) típusú készletelési mechanizmusok működésére mutat egy változatot a 6.4. ábra.

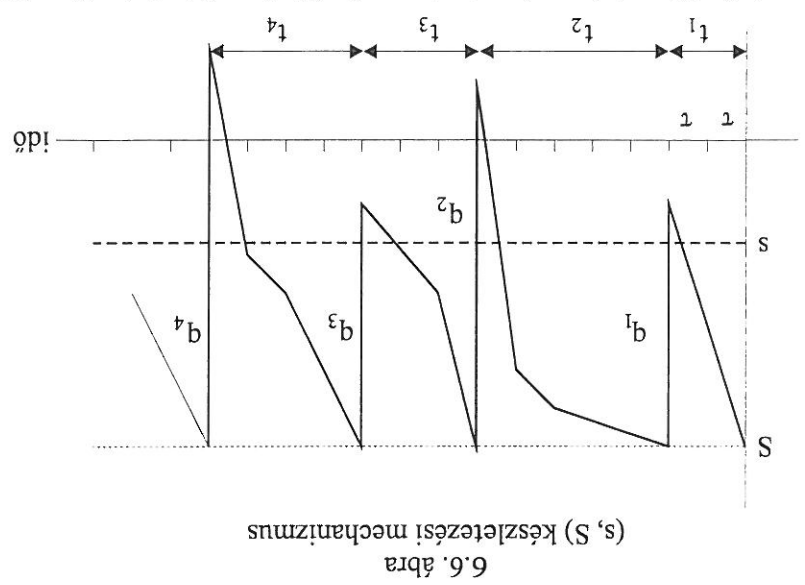


míg a 6.5. és 6.6. ábrák a (t, S) és (s, S) mechanizmusokat ábrázolják.



6.5. ábra

(t, S) készletelési mechanizmus



6.6. ábra

(s, S) készletelési mechanizmus

A készletmodell-változatokon alapulnak a számítógépes készlet-utánpótlási rendszerek. Számos nagyáruházzal hasonlóan olyan terminális hálózatot, amelynél a központi számítógép nem csupán a termék árát ismeri, számláz és forgalmat összesít, hanem a készletinformációkat is rögzíti. Minden eladásnál a készlet csökken, minden beérkezéskor a készlet növekszik. A számítógép beprogramozható automatikus rendelési javaslat készítésére. Amennyiben egy árucikk készletállománya adott nagyság alá csökken, akkor felhívja a figyelmet a rendelésre. A rendelt mennyiség természetesen a készletcsökkenés függvényében alakul. Az automatikus készlet-utánpótlási rendszerek működésének megértéséhez kell a készletelési modellek alapvető jellemzőivel tisztában lenni.

A távadat-feldolgozási rendszerek fejlődése nemcsak a cégek készletgazdálkodását helyezte új alapokra. Az egymással szoros árukapcsolatban lévő cégek egymás adat-bázisait (ill. meghatározott részét) lekérdezhetik. Az elektronikus adatcsere-rendszer Electronic Data Interchange egymással szoros kapcsolatban lévő, tömeges adatfor-galmat lebonyolító partner cégek között alkalmazható. A gyártók és a kereskedők egymás közötti üzenetváltásai kereskedelmi adatcsere-t jelentenek. A több üzeneti-pusokat szabványosítják, átadják egymásnak a partnerinformációkat, az ár-/termékkatalógust, rendeléseket küldenek és visszaigazolnak, számláznak stb. A készletezés számítógépes információs rendszere természetesen a készletinputot és készletoutputot is tartalmazza, azaz a beszerzést és értékesítést, tehát a **cég realfo-lyamatait integráltan kezeli.**

6.5. Minőségellenőrzés, értékesítés

A realiszférának a minőségellenőrzési és értékesítési fázisával nagyon összefon-tan foglalkozunk, mivel részletesen tárgyalják más tárgyak.

A minőségellenőrzés a termékek és szolgáltatások előírások szerinti elkészítését **vizsgálja.** A vevő vagy fogasztó az árban meghatározott minőséget ismer el. Né-hány cég ragaszkodik a különleges minőséghez (például VOLVO autók), más gyár-tók és forgalmazók az „alacsonyabb áron esszerű minőséget” stratégiáját alkalmaz-zák.

A minőségellenőrzés a termelési, szolgáltatási folyamat különböző szakaszaihoz kapcsolódik. A vásárolt anyagokat, alkatrészeket, árukat a céghez való beszállításkor ellenőrzik. Az összeszerelendő egységeket, részelemeket a fontosabb szerelési sza-kaszok előtt megvizsgálják. A késztermékeket kiszállítás előtt minőségellenőrzésnek vetik alá.

A minőségellenőrzés történhet **mintavételes eljárással,** azaz meghatározott számú termék átvizsgálása után a hibarányból következtetnek a legyártott termékek minő-ségére. A hibaránytól függően részletesebb vizsgálatot végezhetnek, vagy a teljes tételt kivonják a termelési folyamatból. A vendéglatásban a felszolgált adagok si-lyából, tétfogatából, a felhasználó nyersanyagából következtetnek a szolgáltatás minőségére. A minőségellenőrzés másik módja a **minden egységre** kiterjedő vizsgá-lat. A nagy értékű berendezések gyártása vagy luxus idegenforgalmú szolgáltatások esetén alkalmazzák.

A minőségi követelmények betartása a fogyasztók elégedettségét növeli, csökkenti a termék-biztonsági problémákat. A selejt csökkentése költségcsökkentő hatású. Mindezek a cég hatékony erőforrás-felhasználását, a nyereséges működését, az üzle-ti hírnév megerősítését jelentik.

Az értékesítéssel kapcsolatban itt csak azt szeretnénk hangsúlyozni, hogy ez a real-folyamatok motorja. Akár készletre, akár rendelésre gyártásról van szó, nem lehet egyetlen gazdasági ügyletet sem indítani anélkül, hogy az értékesítési lehetőségekről ne rendelkezzenk információkkal.

VII. FEJEZET

7. VÁLLALATI ÁRPOLITIKA, ÁRMUNKA

7.1. Az ár fogalma, gazdasági szerepe

Az ár az áru (termék vagy szolgáltatás) pénzben kifejezett ellenértéke, azaz a pénzmenyiség, amiért egy adott (meghatározott mennyiségű és minőségű) áru megvehető, illetve eladható.

Az árra, attól függetlenül, hogy milyen összefüggésben használjuk, többféle kifejezés alakult ki.

Azt az árat, amit az eladók kérnek az áruért, **kínálati árnak** nevezzük. A vevők által felajánlott ár pedig **az ajánlati ár**. Bizonyos javakra speciális árfogalmakat alakítottak ki: a különféle szolgáltatások árait **illetékeknek** (például cégbejegyzési illeték) vagy **díjnak** nevezik (például licenccdíj, bérleti díj), a közjavaknak általában „tarifa-juk” van, a munka pénzben kifejezett ellenértéke pedig a munkabér.

Piacgazdasági viszonyok között **az árak fontos gazdaságsszervező funkciókat töltenek be**. Ezek – a piaci mechanizmus akadálytalan működése esetén – a következők:

1. A piaci egyensúly megteremtése. (Ez pontosabban a kereslet-kínálat egyensúlyának létrehozását, fenntartását, esetenként helyreállítását jelenti.)
 2. A piaci szereplők döntéseinek orientálása, cselekvésük megfelelő irányba terelése. (Itt nemcsak a vételi és az eladási döntések gazdaságosságot biztosító befolyásolásáról van szó, hanem a tökébefejeztetéseknél és a munkaerő-áramlásnak a hatékonyabb területek felé irányításáról is.)
 3. A jövedelmek hatékonyságot biztosító elosztása. (Az árban általában azok reálizálnak nagyobb jövedelmet, akik hatékonyabban termelnek, és így a fejlődésre is leginkább nekik van meg a lehetőségük.)
 4. A technikai fejlődés, az innovatív magatartás ösztönzése. (A technika fejlesztésében előjárók általában többletjövdelemre tehetnek szert: vagy úgy, hogy a jobb technika az előállítási költségek csökkentése révén olcsóbbá teszi a termelést, vagy úgy, hogy a termékfejlesztés magasabb árak elérését teszi lehetővé. A vállalati szervezet korszerűsítése, a marketingtevékenység fejlesztése stb. hasonló eredményekkel járhatnak.)
- Az árfunkciók egymással kölcsönhatásban működnek. Technikai fejlesztési például csak akkor érdekes, ha az több jövedelmet eredményez, azért is, mert ez pénzbe kerül és kockázattal jár.

Az ár a piaci mechanizmuson keresztül automatikusan érvényesülő gazdasági szerepe mellett **politikai, illetve makrogazdasági célok megvalósításának eszköze is lehet**. Ebben az esetben állami beavatkozásra van szükség. A beavatkozás legismertebb módszerei: a különféle támogatások, ártörzítések, maximum- vagy minimumárak meghatározása, árellenőrzési és árinformációs rendszerek működtetése.

Az állam árszabályozási tevékenysége valószerűleg attól fogva létezik, amióta állam és áruteremtés van, illetve amióta a pénz megjelen a gazdaságban. Modern for-
mái a világháborúk kapcsán, illetve azokat követően alakultak ki.

Az árszabályozás indítékai a politikai berendezkedéstől és a gazdasági körülmé-
nyektől függetlenül országokonként és időszakokonként különbözőek. A szocialista orszá-
gokban az állami beavatkozást túlhajszolták. Különösen a kezdeti időszakban (Ma-
gyarországon 1968-ig) gyakorlatilag minden árat központilag határoztak meg. Az
árban az életszínvonal-politikai, társadalompolitikai, termeléspolitikai, strukturápoli-
tikai stb. célok megvalósításának eszközt látták.
A fejlett piacgazdaságú országokban a főbb indítékok eddig ellátás-politikai valamint
strukturális feladatok megoldása (például Nyugat-Európa élelmiszerellátásának biztosí-
tása a II. világháború után) és az infláció ütemének féken tartása voltak.
A hetvenes évek közepétől az állami beavatkozás szerepe csökkent. Ma is mindenütt
fontosnak tartják azonban a monopóliumok áremelési törekvéseinek korlátozását, a
fogyasztók védelmét az árkartermékekkel és a félrevezető ármegállapításokkal szemben.
Ezeket a célokat főként a versenyszabályozás keretében valósítják meg. A legtöbb
országban ártörvény vagy más jogszabályok alapján ma is hatóságilag rögzítik vagy
maximálják azokat az árakat, díjakat, ahol a szolgáltatások igénybevétele nélkül a fo-
gyasztó bizonyos mértékben kiszolgáltatott helyzetben van. (Energiáarak, közleke-
dési tarifák, lakbérek, stb.)

7.2. Államati ármeghatározást befolyásoló külső és belső tényezők

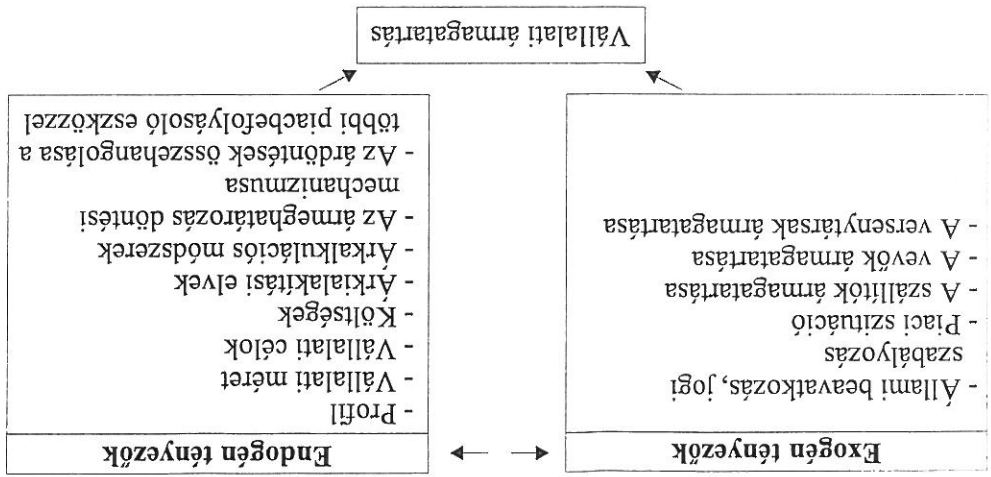
A vállalatok olyan árak kialakítására töreksznek, amelyek biztosítják az eredmé-
nyes gazdaságkodást. Ez akkor lehetséges, ha az árak összességében (nem feltétlenül
árucikkenként) hosszabb távon megtérítik a költségeket, lehetővé teszik, hogy a vál-
lalkozó folyamatosan elegendő tevékenységet adóbe fizetési kötelezettségeinek, és ezen felül
nyereséget is biztosítsanak.

Ahhoz, hogy a vállalat árpolitika ezeket a feladatokat jól betölthesse, figyelembe
kell venni, hogy az árak alakulását, a vállalat végző ármeghatározását egy sor vállalaton
kívüli és egy sor vállalaton belüli tényező befolyásolja. (Lásd a 7.1. ábrát!)

E tényezők egyaránt hatással vannak a piaci szituáció és a vállalat méret példá-
ul a legfőbb szorúsági függvények egyaránt, a piaci szituáció nagymértékben befolyá-
solja az alkalmazható áralkalkulációs elveket stb.

A vállalat árpolitika kérdésével mind a vállalatgazdaságtan, mind a marketing tan-
tárgy foglalkozik. Ez természetesen, hiszen az áralkalkulációs összefüggés a vállalat nyere-
ségességének, a költségességének, sőt a vállalat pénzügyi problémáival is.
Más oldalról viszont az ár az egyik legfontosabb marketingeszköz.
A két aspektus – az ár gazdaságkodási és piacbefolyásoló szerepe – nem választható
szét mereven. Az ismételten elkerülése végett azonban a piaci információdassal, va-
lamint az árstratégiaival és ártaktikáival, illetve az ezekkel szoros összefüggő befo-
lyásoló tényezőkkel a Marketing tankönyvből ismerkedhetnek meg a hallgatók. A
Vállalatgazdaságtan tankönyvben részletesebb kifejtésre csak „az állami beavato-
zás, jogi szabályozás”, illetve az áralkalkulációs módszerek (ez utóbbit lásd a Költi-
ségességesség és kalkuláció című fejezetben) kerülnek.

7.1. ábra
A vállalatok ármagatartását befolyásoló tényezők



7.3. Az árkialakítás és ármagatartás jogi szabályozása

Magyarországon jelen időszakban az állam elsősorban közvetett módon avatkozik be az ármeghatározásba, mégpedig a versenyszabályozáson keresztül. Bizonyos területeken azonban nálunk is alkalmazazzák a közvetlen beavatkozás eszközeit is. Mind a közvetett, mind a közvetlen árszabályozás módjait törvények írják elő. A **versenytörvény** (jelenleg hatályos: az 1996. évi LVII. törvény A tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról) az üzleti magatartásra vonatkozóan ír elő normatívákat, ezen belül kifejezetten az ármeghatározáshoz kapcsolódó magatartásra is. **Az ártörvény** pedig (az „1990. évi LXXXVII. törvény az árak megállapításáról”) az árakba történő közvetlen állami beavatkozás kereteit szabja meg. A vállalkozóknak a helyes ármeghatározáshoz jól kell ismerniük e két törvény előírásait.

Emellett a vállalkozóknak azt is figyelembe kell venniük, hogy az adók egy része árképző tényezőként viselkedik, magyarárn bizonyos adófajtákat mintegy kötelező jelleggel be kell építeni az árakba, és azok ellenértékét a költségvetésbe be kell fizetni. Illyenek: a fogyasztási adó, a jövedéki adó és az általános forgalmi adó. Importált termékekkel pedig ezek felmerülése előtt a vámmal számolni kell. Tekintsük át először is a két alapvető árijogszabályt: a versenytörvényt és az ártörvényt! Majd ezt követően azt is bemutatójuk, hogy a fent említett két adónem, illetve a vám hogyan épülnek be az árakba.

A versenytörvény és az ártörvény összefüggnek egymással. Az ártörvény ugyanis kimondja, hogy a hatósági áras körbe nem sorolt termékekkel, más szóval azoknál, amelyek árában az eladó és a vevő szabadon megegyezhetnek, be kell tartani a versenytörvény szabályait. Ez azt jelenti, hogy a versenytörvény tilásainak figyelemmel kívül hagyása jogtalan ármegállapításhoz vagy árkalkulázáshoz vezethet.

7.3.1. Röviden a versenytörvényről

A törvény célja a fogyasztók és a versenytársak érdekeinek, valamint a gazdasági versenyhez fűződő közérdeknek a védelme. A verseny minden állampolgár érdeke, mert kikényszeríti a gazdasági hatékonyságot, és előmozdítja a fejlődést. Biztosítani kell ezért a verseny szabadságát. Más oldalról viszont meg kell akadályozni a versenyt eljámulást, azaz a versenyben a tisztességtelen eszközök alkalmazását.

A törvény hatálya minden Magyarországon területén vállalkozói tevékenységet folytató jogi és nem jogi személyre kiterjed, sőt a vállalkozás külföldön tanúsított piaci magatartására is, ha annak hatása a Magyar Köztársaság területén érvényesülhet.

A törvény tilja a tisztességtelen eszközök alkalmazását a versenyben, a fogyasztói döntések tisztességtelen befolyásolását, a gazdasági versenyt korlátozó megállapodásokat, valamint a gazdasági erőfölénnyel való visszaélést. Amellett, hogy ezeket az üzleti magatartásformákat általános érvennyen tilja a törvény, az egyes fejezetekben konkrétan, példaszzerűen felsorol olyan jellemző eseteket, amelyek tisztességtelen piaci magatartásnak minősülnek.

A tisztességtelen verseny tilalmával foglalkozó fejezet a következőket említi meg:

5. hírnevrontás, hitelrontás,
6. üzleti titok tisztességtelen módon való megszerzése vagy jogosulatlan felhasználása,
7. bojkott (felhívás a versenytárs üzleti kapcsolatainak megzavarására),
8. bitortás, utáizás,
9. versenyfárgyalás, árverés, tözsdei alku tisztaságának megsértése.

A fogyasztói döntések tisztességtelen befolyásolásának tilalmát tárgyaló rész pedig általános szabályként kimondja, hogy tilos a vevőt becsapni az áru kelendőségének fokozása érdekében. A vevő becsapását jelenti például a valóltan közlés, a fogyasztók nem kielégítő tájékoztatása vagy megtévesztésre alkalmas tájékoztatása, mint például az áru értékesítésével összefüggő, megtévesztő információk nyújtása a kapcsolódó ajándékokról, az engedményekről, a nyeresi esélyről stb.

A káros versenykorlátozások tilalmával (más néven karteilttilalommal) **foglalkozó fejezet** tilja a verseny korlátozására irányuló megállapodásokat, illetve az ilyen célokat szolgáló összehangolt, egymáshoz igazodó magatartást (például a közös ármegehatározást, a piac felosztást stb.).

Az árkialakítás szempontjából fontos, hogy tilos a viszonteladói ár meghatározása is. A szállítók tehát nem írhatják elő a kereskedők számára, hogy azok milyen áron adhatják tovább az árut.

Nem minden karteiltlegyezmény tekinthető azonban károsnak, lehetnek az ilyen jellegű együttműködésnek pozitív hatásai is. Az ilyen versenykorlátozás nem tilos (például ha az árak csökkentését eredményezi). Nem tilos karteilt létrehozni akkor sem, ha a részvevő feleknek az adott áru tekintetében az együttes piaci részesedése nem haladja meg a tíz százalékot az érintett piacon, vagy ha az egymástól nem független vállalkozások között jön létre.

Emellett a Gazdasági Versenyhivatal egyedi kérelem alapján hozott határozattal mentesítheti a tilalom alól a megállapodást. A mentesítést akkor lehet megszerezni, ha a szóban forgó karteil előmozdítja a műszaki haladást, a környezeti védelmi helyzet javulását, ha a megállapodásból származó előnyök méltányos részét a fogyasztó kapja, vagy ha az érintett áruknál nem vezet a verseny kizárásához.

A körülmények változása vagy az érintettek nem megfelelő magatartása esetén a mentesítés visszavonható.

Egy következő fejezete a törvénynek **tiltja a gazdasági erőfölénnyel való visszaélést**. Hangsúlyoznunk kell, hogy nem a gazdasági erőfölény, hanem az azzal való visszaélés tiltasáról van szó!

A törvény azt is meghatározza, hogy milyen feltételek fennállása esetén tekinthetők a vállalkozók gazdasági erőfölényben lévőknek, és példákat sorol fel arra, hogy milyen eseteket minősíthetünk gazdasági erőfölénnyel való visszaéléseknek.

Gazdasági erőfölényben van például az, akinek árúját helyettesítő árut máshonnan nem, vagy csak lényegesen kedvezőtlenebb feltételekkel lehet beszerezni, illetve olyan áru megrendelője, amely árut másnak nem, vagy csak lényegesen kedvezőtlenebb feltételekkel lehet értékesíteni. A gazdasági erőfölény megítéléséhez emellett vizsgálni kell a piaci részesedés arányait, a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövődelmi helyzetét, a piacra lépés költségeit és kockázatait stb.

Visszaélésnek minősül többek között:

a tisztességtelen vételi vagy eladási árak meghatározása, az áru visszatartása vagy forgalomból való kivonása az áremelést megelőzően vagy az ár emelkedésének előidézése céljából, a tilzottan alacsony árak (dömpingárak) alkalmazása, indokolatlan elzárkózás az üzletkötéstől, a piacra lépés akadályozása stb. Külön fejezetben szabályozza a törvény az úgynevezett **füzőkontrollt**. Ennek célja a káros monopólihelyzetek kialakulásának megakadályozása. A törvény alapján a Gazdasági Versenyhivatal ellenőrizi a füzőkat. A füző esetlei: szervezeti egyesülés (beolvadás, összeolvadás), más vállalkozásban „meghatározó befolyás” szerzése (például részvények, üzletrészek, szavazati jogok több mint 50 százalékanak megszerzése).

Az ilyen szervezeti változások előtt kémi kell a Gazdasági Versenyhivatal engedélyét, amit az összefonódó vállalatok együttes árveteteinek, piaci helyzetének, a verseny körülményeinek stb. mérlegelése alapján adnak meg.

A piaci részesedések, illetve az árbevétel összeadásánál figyelembe kell venni a füző közvetett résztvevőit is! Ilyen például a beolvadni szándékozó vállalat által gazdaságiilag ellenőrzött vállalat is.

Az engedély megadásánál azt is mérlegelik, hogy a füzővel járó előnyök vagy hátrányok vannak-e túlsúlyban.

A verseny törvény szabályainak megsértése esetén a **jogorvoslat** a megyei bíróságok és a Gazdasági Versenyhivatal hatáskörébe tartozik.

7.3.2. Az ártörvény

A törvény értelmében „az árak legfőbb szabályozója a piac és a gazdasági verseny”. Ez azt jelenti, hogy azon árunkál, amelyek ármeghatározásába az állam nem avatkozhat bele, a vevők és az eladók szabadon megegyezhetnek az árakban.

A törvény pontosan szabályozza az állami beavatkozás kereteit is. Ennek értelmében a következő árszabályozó eszközöket lehet alkalmazni:

Megállapíthat az állam **hatósági árakat** az előre megadott listán, a törvény mellékletében felsorolt termékekkel és szolgáltatásoknál. A mellékletben az árucikknek megnevezése mellett feltüntettek azt is, hogy ki jogosult a hatósági árat meghatározni (általában az adott ágazatban illetékes miniszterek vagy a helyi önkormányzatok képviselő-testületei).

A hatósági árak két fajtáját különbözteti meg a törvény,¹ ezek:

10. a „legmagasabb ár” (ennei magasabb árat tilos alkalmazni, de alacsonyabbat lehet),
11. a „legalacsonyabb ár” (ennei alacsonyabb árat tilos alkalmazni, de magasabbat lehet).

Az úgynevezett **legmagasabb árat** úgy kell megállapítani, hogy az fedeztet nyújtson a működő vállalkozó ráfordításaira és a működéséhez szükséges nyereségre. (Legmagasabb ára van például a kommunális szolgáltatások díjainak, a városi tömegközlekedési eszközök tariffáinak, a lakbérnek, a győgyiszterek árásának stb.)

Az úgynevezett **legalacsonyabb árat** úgy kell megállapítani, hogy az fedeztet nyújtson a hatékonyan működő vállalkozó ráfordításaira. Ez az árfajta a mezőgazdasági termelők védelmét szolgálja, illetve érdekeltiségeiket hivatott fenntartani. Eppen ezért az ellátás vagy az export szempontjából fontos mezőgazdasági termékek felvásárlási árainál alkalmazzzák (például takarmánykukorica, tehéntej stb.)

Az állam előírhatja az áremelés előzetes bejelentési kötelezettséget is. Ezt az eszközt azonban csak olyan termékekkel lehet alkalmazni, amelyek termelője (termelői) gazdasági erőfölényben van(nak). (A tervezett áremelést a Gazdasági Versenyhivatalnak kell bejelenteni. A versenyhivatal az áremelést 45 napon belül részben vagy egészben megújíthatja. Ha ez nem következik be, akkor a bejelentésben szereplő magasabb ár alkalmazható).

A gazdasági szabályozás jelentős módosulása esetén a kormány átmeneti időre rendelkezhet az árakra vonatkozóan a szabad árak körében is. Emellett az ártörvény előírja az árteltüntetési kötelezettséget. Ez azon vállalkozók feladata, akik a termékek fogyasztói forgalombahozatát végzik (kiskereskedők, szolgáltató vállalkozók, de adott esetben a termelők is).

¹ Megjegyezzük, hogy a dohánnyármányok fogyasztói ára rögzített, azokat csak az adójeleken felüntetett áron lehet értékesíteni. Ezt azonban nem az ártörvény, hanem a jövedéki adóról szóló törvény írja elő.

7.3.3. Az árképző tényezőként működő adók és egyéb költségvetési befizetési kötelezettségek beépülése az árba

Mindenekelőtt leszögezzük, hogy minden befizetendő adónak és befizetési kötelezettségnek meg kell térülnie az árban. Vannak azonban olyan adók, illetékek stb., amelyek az árkialakításban megkülönböztetett szerepet töltenek be. Azokat az adó- nemeket stb. tekintjük ilyennek, amelyeknek az árba való beépítésük helyét és mód- jat is jogszabályok írják elő. Ezek az importált termékek behozatalát terhelő vámok, a termelői vagy az importbekeverülési árba beépítendő fogyasztási adó (fogyasztói árkiegészítés), a jövedéki adó és a végso fogyasztást terhelő általános forgalmi adó.

Az importbekeverülési ár

Az importtermékek bekeverülési árán az ár értendő, amennyiért az impor-
táló a terméket viszonteladónak továbbadja.

Az importbekeverülési ár felépítése:²

$$\begin{aligned} & \text{Devizavételár Ft-ban} \\ & + \text{Devizában felmerült fuvar költség Ft-ban} \\ & + \text{Egyéb devizában felmerült költség Ft-ban} \\ & = \text{Hátárpártíkos ár} \\ & + \text{Vám} \\ & + \text{Külfikereskedelmi ártérp vagy bizományosi jutalék} \\ & = \text{Bekeverülési ár} \end{aligned}$$

Megjegyezzük, hogy a vámkezelési és a statisztikai illeték a szabad kereskedelmi övezetből érkező áruknál 0%.

A külfikereskedelmi ártérp az importáló céget illeti, ez a külfikereskedelmi tevékenység ellenértéke. Amennyiben a kereskedő maga végzi az importot, a külfikereskedelmi ártérp természetesen ő realizálja. Bizományosi jutalék akkor kerül a külfikereskedelmi ártérp helyett felszámításra, ha a külfikereskedő az árú behozatalát a megrendelő meg- bízásából végzi. Ilyenkor a behozott árú nem kerül a külfikereskedő tulajdonába.

Fogyasztási adó és fogyasztói árkiegészítés, jövedéki adó

A fogyasztási adó kivételének általában kettős célja van: egyrészt az államháztartás bevételei egy részének biztosítása, másrészt bizonyos termékek fogyasztásának befolyásolása. A fogyasztói árkiegészítés célja ezzel szemben, hogy bizonyos termé- kek fogyasztását vagy szolgálatásokat igénybevételeit szelésebb rétegek (az alacso- nyabb jövedelműekre tekintettel) számára lehetővé tegyék. Fogyasztási adót az a vállalkozó köteles fizetni, illetve annak kell az árban felszámolni, aki saját előállítá- su terméket beföldön értékesít, vagy terméket továbbértékesítésre importál.

² A devizák bekeverülési értékét a vállalat a számviteli törvényben ismertetett lehetőségek szerinti számítására választásának megfelelően. Ez lehet többek között egy választott bank eladási és vételi árfolyamának átlaga, de lehet a Magyar Nemzeti Bank hivatalos árfolyama (középfá- lyam) is. Értelmezésrőlen az árfolyam a gazdasági művelet napján érvényes választott árfolyam.

Az adó mértéke lehet százalékos érték, ilyenkor a vetítési alap a termelői ár, az importtermék esetében pedig a vámérték.³ Az adó megállapítása történhet tételiesen is, a tétel adó alapja az értékesített mennyiség (l, kg, db).

Fogyasztási adó épül be például a következő termékek árába:

személygépkocsi,
nemesfémekből készült tárgyak,
arc- és ajakápolószerek,
játékkártya,
rágógumi,
csokoládé,
pörkölt kávé.

A fogyasztói árkiegészítés igénybevételei lehetősége mára egészen szűk körre szorult vissza. Mindössze a kedvezményes személyszállítási szolgáltatásokra terjed ki, ahol a százalékos mértékű árkiegészítés alapja a díjbevétele. A fogyasztói árkiegészítés mértékli az árat, tehát a végző ár kialakítása előtt a szolgáltatás árából levonandó. Jövedékiadó-köteles a jövedéki termék beföldi előállítás és importálása.

Jövedéki termékek:

az ásványolaj,
az alkoholtermékek,

a sör,

a bor,

a pezsgő,

a köztes alkoholtermék,

a dohánygyártmány.

Az általános forgalmi adó (áfa) kezelése az árkialakításnál

Az általános forgalmi adó a fogyasztási adóhoz hasonlóan költségvetési bevételt jelent, és törvény által szabályozottan kerül beépítésre az árba. Az áfát mint árképző tényezőt csak a fogyasztói árban kell figyelembe venni, mert azt a végző fogyasztó fizeti meg az árban. A többi fázisban az áfa csak átmenő tételként szerepel. Mind-egyik eladási árban felszámítják ugyan és számlázzák, de a felszámított áfa minden fázisban visszaigényelhető, kivéve a végző fogyasztást.

A fogyasztói ár a következő elemeket tartalmazza:

Termelői ár vagy importbekerülési ár,

Fogyasztási adó vagy jövedéki adó (+), esetleg fogyasztói árkiegészítés (-),

Kereskedelmi ártes,

Általános forgalmi adó.

(Lásd a 7.3. ábrát!)

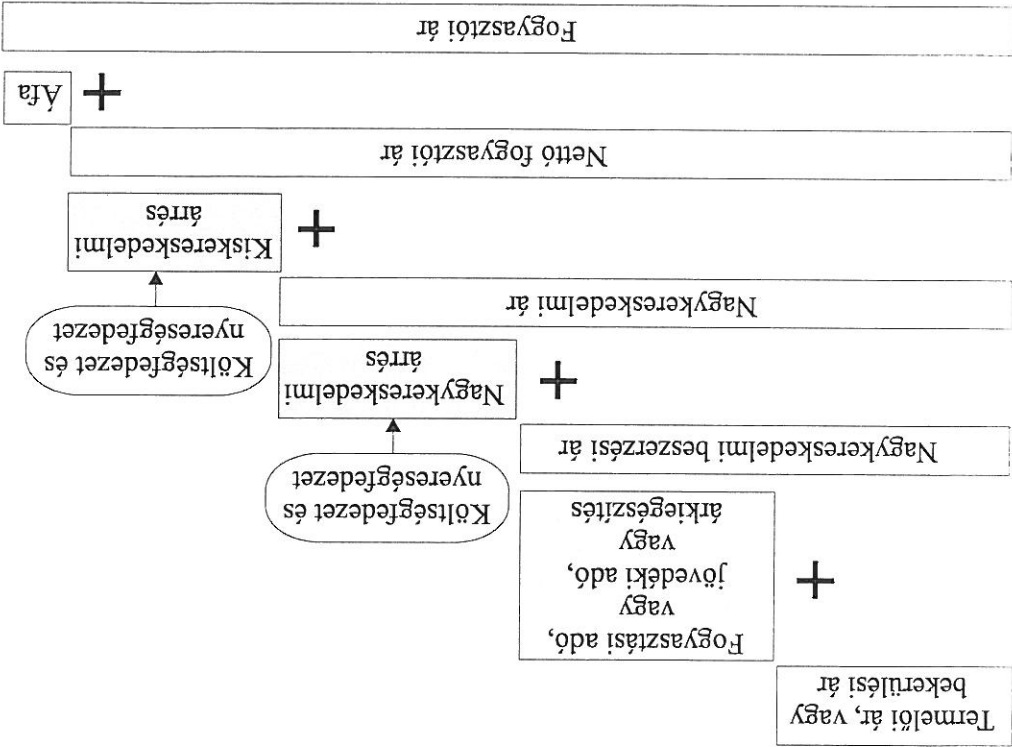
³ Abban az esetben, ha a vállalat a terméket saját kereskedelmi hálózataiban értékesíti, a vetítési alap a forgalmi érték.

A kereskedelmi árés nem más, mint a kereskedelmi tevékenység ára.

Az árés megbontható nagykereskedelmi és kiskereskedelmi árrésre. Amennyiben a kétféle tevékenységet egymástól független vállalkozók látják el, a szétbontásra min- denképpen szükség van. Mint minden árnak, az árrésnek is van egy költségfedezeti és egy nyereségfedezeti része.

Az áfa bevezetése (1988) óta megkülönböztetjük a bruttó ár és a nettó ár fogalmát. A **bruttó ár**: az áfát is tartalmazó ár, a **nettó ár**: az áfa nélküli ár. A vállalkozók csak a nettó árak kapcsán keletkező árbevételélekből gazdálkodhatnak, hiszen a bruttó ár egy része, az áfa a költségvetésbe befizetendő.

7.3. ábra
A fogyasztói ár felépítése
hagyományos értékesítési út esetén



Bár az áfa minden eladási árban – legyen az termelői, nagykereskedelmi stb. ár – benne van, és az úgynevezett áfás számlakon összeget külön is feltüntetik, mint ár- képző tényezőt, azonban csak a bruttó fogyasztói ár kialakításánál kell számításba venni. Ennek szemléltetése érdekében mutatjuk be a következő példát:

Példa a fogyasztói ár felépítésére:

Legyen X termék termelői ára 100 Ft! A terméket terhelő fogyasztási adó mértéke 10%. A nagykereskedelmi árás a nettó beszerzési árra vetítve 14%, a kiskereskedelmi árás a nettó beszerzési árra (nettó nagykereskedelmi árra) vetítve 15%, a termék áfa kulcsa 25%.

A fogyasztói ár a következőképpen építhető fel:

Termelői ár	100,00
Fogyasztási adó	10,0
Nagykereskedelmi beszerzési ár	110,00
Nagykereskedelmi árás (14%)	15,40
Nagykereskedelmi ár	125,40
Kiskereskedelmi árás (15%)	18,80
Nettó fogyasztói ár	144,20
Áfa (25%)	36,05
Fogyasztói ár	144,20

Az árképzés, a számlázás és az áfa elszámolás a következőképpen válik el egymástól:

	Árképzés	Számlázás	Áfa elszámolás
Áfa nélküli termelői ár	100,00		
Fogyasztási adó	10,00		
Áfa nélküli beszerzési ár		110,00	
Felzámítandó áfa		+27,50	+27,50
Áfa-val növelt beszerzési ár		137,50	
Nagykereskedelmi árás (14%)	15,40	15,40	
Levonható áfa			-27,50
Áfa nélküli nagykereskedelmi ár		125,40	
Felzámítandó áfa		+31,35	+31,35
Áfa-val növelt nagykereskedelmi ár		156,75	
Kiskereskedelmi árás (15%)	18,80	18,80	
Levonható áfa			-31,35
Áfa nélküli fogyasztói ár		144,20	
Felzámítandó áfa	36,05	+36,05	+36,05
Fogyasztói ár	180,25	180,25	

VIII. FEJEZET

8. KÖLTSÉGGAZDÁLKODÁS ÉS KALKULÁCIÓ

8.1. A költségekről általában

A termékek termeléséhez és forgalmazásához, a szolgáltatásokhoz a cégek erőforrásokat használnak fel. Ezekért a cégeknek fizetniük kell. A felhasználított erőforrások pénzben kifejezett ellenértékét költségeknek nevezzük.

Az erőforrásokért sok cégnek, személynek, intézménynek fizetnek a vállalatok:

- a felhasználított anyagokért a szállítókna
- a munkáért az alkalmazottakna
- a tb-járatékot a Társadalombiztosítási Igazgatóságnak stb.

A költségek rendszerint pénzkiadást vonnak maguk után. A költség és a pénzkiadás azonban nem ugyanaz. Vannak olyan költségek, amelyek az adott időszakban nem járnak együtt pénzkifizetésekkel, és bizonyos pénzkifizetések nem számlítanak költségek. A tartósan befektetett tárgyi eszközökre elszámolt amortizációt az adott időszakban költségként számolják el (a felhasználott erőforrások mértékével arányosan), de azt nem kell kifizetni. A cégeknek viszont sokfajta olyan kifizetésük van, amelyek nem jelentenek költségeket. Ilyenek például a különféle adók, a részvényeseknek fizetett osztalék, a hiteltörlesztés. A költségek kezelése is leköti bizonyos erőforrásokat: munkaadót, adatfeldolgozói kapacitást igényel stb.

A költséggazdálkodás jelentősége

A költségek ismerete nélkül nem lehet megállapítani, hogy az ármeghatározás helyes-e (az árak nyereséget vagy veszteséget tartalmaznak-e). A megbízható jövedelemkimutatás is csak a költségek pontos ismerete alapján lehet séges (Ez mind a tulajdonosoknak, mind az adóhatóságoknak fontos).

A költséggazdálkodás céljai:

- a költségek elkülönítése a különböző termékekre, szolgáltatásokra, időperiódusokra, szervezeti egységekre,
- a költségek hatékony ellenőrzése a költségek korlátozásához, a költségek minimalizálásához.

A költségalkulás megítélése mindig tartalmaz szubjektív elemeket. Az objektív megközelítést biztosíthatják különböző szempontok: (1) időbeli összehasonlítás, (2) a hasonló cégekkel való összevetés. Nem szabad azonban elfeledkezni arról, hogy a költségek alakulását számos tényező befolyásolja. Azonos profilon belül is eltérnek a költségek a cégek sajátos jellemzőitől, méretétől, elhelyezkedésétől stb. Tüggően. A költségek értékeléséhez különböző információkra van szükség. A cégen belül információk megszerzése és feldolgozása is sok erőforrást köt le, azonban más cégek pontos költségadatainak megszerzése számos esetben szinte lehetetlen. Mivel a cégek egy része üzleti titoknak tekinti ezeket az adatokat, s nincs arra kötelezve,

hogy nyilvánosságra hozza a költségeit, ezért az elemzők kénytelenek átlagos adatokkal megelégedni a külső cégekkel kapcsolatban. Ezeket az átlagos értékeket statisztikai kiadványokban, különféle szervezetek (Kereskedelmi Szövetség, Gazdasági Kamara stb.) információ-szolgáltatásaiban találhatják meg a szakemberek.

A költségalakulás mutatói:

- a költségek abszolút nagysága (Ft-értékben),
- a költségek relatív nagysága (viszonylagos érték: termékegységre, 100 Ft ár-bevétele),
- a költségek szerkezete: százalékos megoszlás. Például: költségnemenkénti szerkezet (az összköltségben belül hány százalék az anyagköltség, a bérköltség stb.).

A vállalatok költségsszerkezete a cégeknek a különféle erőforrások iránti igényeinek mértékét, intenzitását tükrözi. A **termelő cégnél** az anyagköltségek jelentős súllyal szerepelnek az összköltségben belül. A **nagykereskedelmi cégek esetében** a szállítási és a készletezési költségek nagyarányúak. A **kiskereskedelmi szolgáltatásoknál** alacsony az anyagköltség, jelentős a munkaadóval kapcsolatos költség és az egyéb költség.

8.2. A költségek csoportosítása

Erőforrások szerint: költségnevek (anyagköltség, bérköltség stb.)
Termelési és forgalmi szakaszok szerint: beszerzési, készletezési, termelési és értékesítési költségek.

Termékekre bonthatóság szerint:

- közvetlen - felosztott (közvetlen anyag, bér, egyéb ktg.),
- közvetett - fel nem osztott költségek, pl. rezsi-költségek (fűtés, világítás, rek-lám stb.).

A közvetett költségek vetítési alap segítségével allokálhatók termékekre vagy szolgáltatási fajtákra.

Szervezeti egységek szerint: például egy szállodalánc egyes szállodáinak költségei. A központ költséget elkülönítve kezelik. A központi költségeket egyes esetekben az egyes szervezeti egységekre vetítik (például területarányosan, árbevételarányosan).

A kibocsátással való összefüggés szerint:

- állandó (a kibocsátástól független),
- változó (a kibocsátással együtt változik).

A kibocsátás mennyiségétől független költségek nem változnak együtt a termeli vagy forgalmazott termékmennyiség változásával. A kiskereskedelmi boltok bérleti díja nem változik attól függetlenül, hogy sokat vagy keveset forgalmazzanak a boltban. A bolthelyiség tulajdonosa a forgalomtól függetlenül igényt tart a bérleti díjra. A gyártott termékmennyiség nem befolyásolja az üzemcsarnok világítási költséget. Az idegenforgalmi cég üzlethelyiségének fűtési költsége nem függ az utaztatások számától. Az alkalmazottak fix bére független a szolgáltatásnyújtástól. Ezek a költségtípusok az állandó költségek.

Az állandó költségek állandósága viszonylagos. Az élelmiszerboltban dolgozó alkalmazottak fix bére stabil, a forgalomtól független, tehát állandó költség. Ha azonban a bolt forgalma növekszik, a nagyobb forgalom lehetővé teszi egy újabb alkalmazott foglalkoztatását. Az új alkalmazott fix bérével megnő az állandó költség, s ezen a szinten marad egy újabb alkalmazott felvételéig vagy a fix bér nagyságának megnöve-
léséig. Ehhez hasonlóan minden állandó költség stabilitása relatív.

A kibocsátás mennyiségétől függő költségek szoros kapcsolatban vannak a gyártott termékmennyiséggel, a forgalmazott áruk mennyiségével, a nyújtott szolgáltatásokkal. Amennyiben a termelés és a forgalmazás mennyiségével arányosak, úgy értélemsze-
rtien az árbevételehez is kapcsolódnak. A cipőkészítéshez felhasznált bőr mennyisége arányos az elkészített cipők számával. Az alkalmazottak teljesítménybére arányos a
termelés vagy a forgalmazás mennyiségével. A forgalmi jutalék változik attól függő-
en, hogy hány adag ételt szolgáltatnak ki, s mennyi az ételleadás árbevétele. A szállítási
költség változik attól függően, hogy 10 mázsa vagy 100 tonna szemet szállít a cég. Az
energiaigényes termékeknel a termelési folyamat energiaköltsége függ a termelt
mennyiségtől. Mindezek a költségek a változó költségek közé tartoznak.

**A változó költségek és a közvetlen költségek között, valamint az állandó költsé-
gek és a közvetett költségek között szoros kapcsolat van, de nem azonosak.** (Van-
nak állandó költségek, amelyek közvetlenül egy adott termék előállításával kapcso-
latban merülnek fel.) A kereskedelemben majd minden változó költség közvetett
költség (például a forgalmi jutalék a forgalom növekedésével együtt növekszik).
A közvetett költségeknek rendszerint mindig van egy része, mely a kibocsátással
arányos, például műszaki karbantartás költségei.

Az állandó költségeket különféle vetítési alapok segítségével lehet az egyes termé-
kekre vagy szervezeti egységekre terhelni.
Bemutatunk egy példát, melyben három termék árbevétele és költségei ismertek. A
költségek között a változó költségek közvetlenül a terméket terhelik. Az állandó
költségek részben az értékesítési árbevétele arányában (1. sz. változat), részben a
közvetlen költségek arányában (2. sz. változat) vetítve jelennek meg az egyes termé-
kek összköltségében.

1. sz. változat:

Az állandó költségeket az évi árbevétele arányában terhelve az egyes termékcsoportokra				
Árbevétele	10 000	20 000	15 000	45 000
Változó ktg.	5 000	10 000	10 000	25 000
Állandó ktg.	4 000	8 000	6 000	18 000
Összes ktg.	9 000	18 000	16 000	43 000
Nyereség/vesztesség	1 000	2 000	-1 000	2 000
„A”	„B”	„C”	Összesen	

2. sz. változat:
A változó költségek arányának megfelelően vetítve az állandó költségeket az egyes termékekre

	„A”	„B”	„C”	Összesen
Árbevételei	10 000	20 000	15 000	45 000
Változó ktg.	5 000	10 000	10 000	25 000
Állandó ktg.	3 000	7 200	7 200	18 000
Összes ktg.	8 600	17 200	17 200	43 000
Nyereség/vesztesség	1 400	2 800	-2 200	2 000

Nem a vetítési alap teszi „vesztességgé” a „C” terméket. A „C” termék gyártásának/forgalmozásának megszűntetését mégsem lehet egyértelműen javasolni. A „C” értékesítése az állandó költségek egy részére fedezetet biztosít. 6 000-re, ill. 7 200-zal kisebb lenne a nyereség, ha megszűntetnénk a „C” terméket, azaz a cég csupán az „A” és „B” termékek forgalmozásával veszteséggé válna. A „C” termék nem hoz nyereséget, de az állandó költségek fedezetében részt vesz. Csak akkor szabad megszűntetni a gyártását vagy forgalmozását, ha a rendelkezésre álló erőforrásokkal más piacképes, nyereséget hozó terméket lehet előállítani, forgalmazni.

A termék fedzeti összességének meghatározását a 3. sz. változat mutatja. A fedzet az árbevétele és a változó költségek különbsége. Megmutatja, hogy az árbevétele képes-e és milyen mértékben az állandó költségek fedezésére. Ebben az esetben valamennyi termék hozzájárul az állandó költségek pénzügyi fedezetéhez.

3. sz. változat:

A termékek fedzetének meghatározása

	„A”	„B”	„C”	Összesen
Árbevételei	10 000	20 000	15 000	45 000
Változó ktg.	5 000	10 000	10 000	25 000
Fedzet	5 000	10 000	5 000	20 000
Állandó költség				18 000
Nyereség				2 000

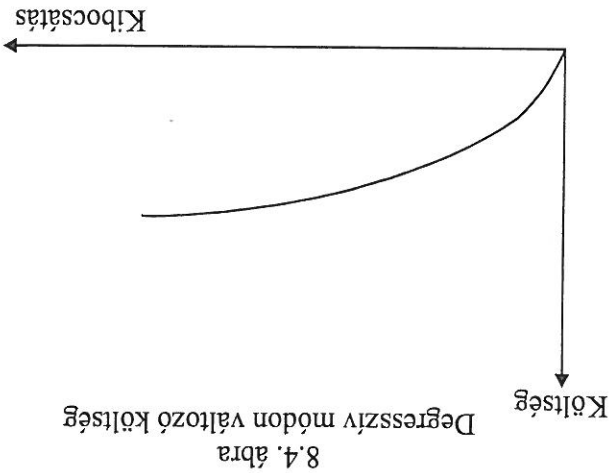
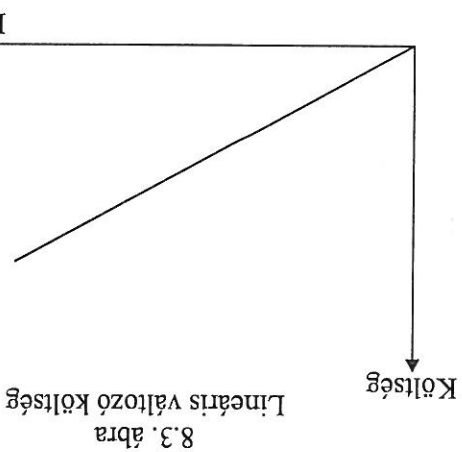
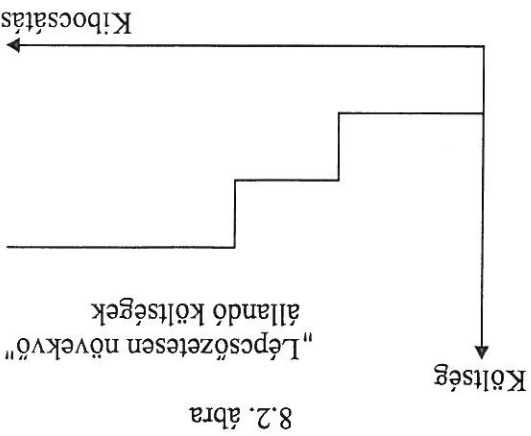
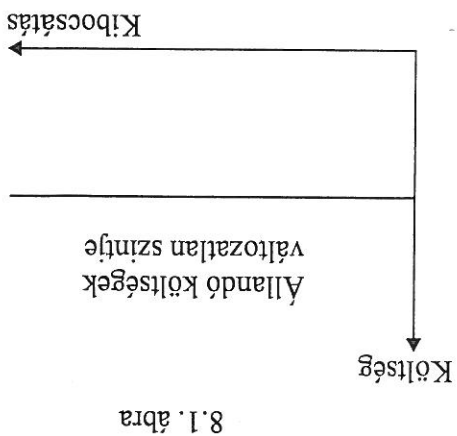
A változó költségek tovább bonthatók:

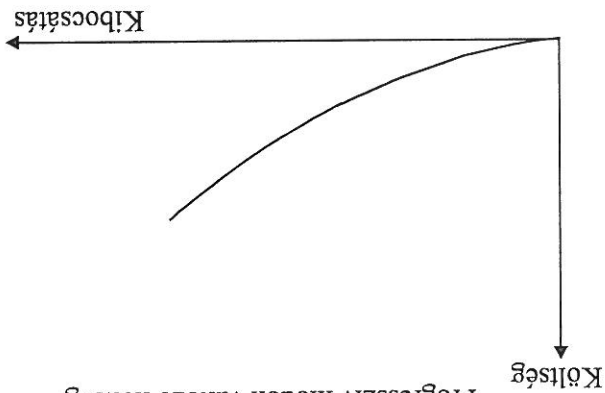
A **lineárisan változó költségek** a kibocsátással egyenes arányban változnak. Ilyen a termelés anyagköltsége, a termelés energiaköltsége, a kereskedelemben a forgalmi jutalek.

A **degresszíven változó költségek** esetében a kibocsátás jobban nő a költségeknél. Például 10 termék értékesítése 1 vevőnek olcsóbb, mint 10 termék 10 vevőnek történő értékesítése (munkaerő, szállítás, szerződéskötés, garanciaavallalás költségei).

A **progresszíven változó költségek** esetében a költség jobban nő, mint a kibocsátás. Az értékesítés reklámköltsége például jobban nőhet, mint az eladott mennyiség. A progresszív költség természetesen korlátozottan érvényesülhet, felemésztheti a „hasznot”.

Az állandó és változó költségek egyes típusainak elkülönítésére a költségterületalapú eljárást alkalmazzuk. Az egyes költségterületalapú grafikus ábrázolása a 8.1.-8.4. ábrákon látható.



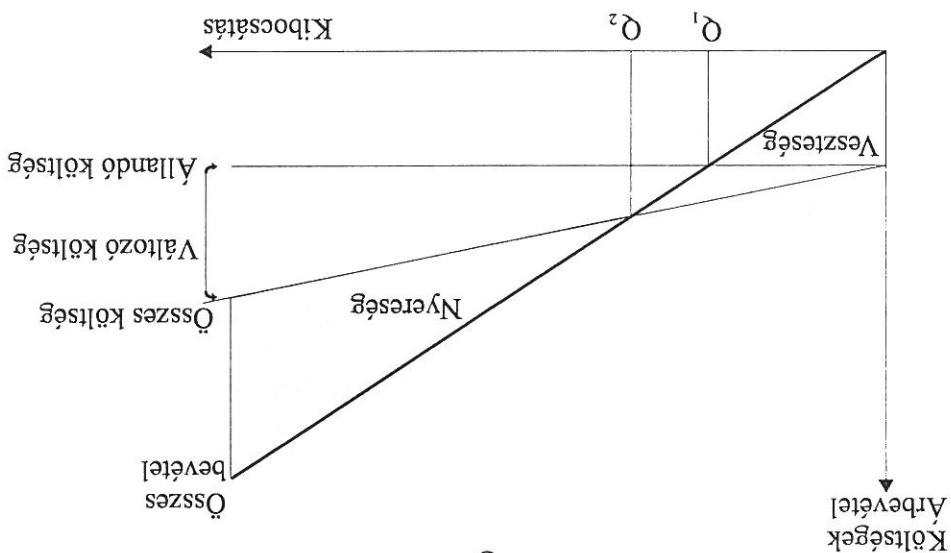
8.5. ábra
Progresszív módon változó költség

Az összköltségnek az árbevételrel való összevetése a **fedezeti diagramon** látható (8.6. ábra). Az árbevétel alacsony kibocsátás esetén nem fedezi a költségeket. A fedezeti pontnál a költségek éppen azonosak az árbevétellel. A fedezeti pont választja el a nyereséges és a veszteséges zónát.

Fedezet = egységar - egységre jutó változó költség

8.6. ábra

Fedezeti diagramm



A fedezeti diagram alapján meghatározhatjuk a fedezeti ponthoz (az árbevételi és a költséggörbe metszéspontjához) tartozó mennyiséget. Ezt kritikus mennyiségnek is nevezzük, mivel éppen ennyi termék gyártására és forgalmazására van szükség ahhoz, hogy ne legyen veszteségünk. Amennyiben nyereséget szeretnénk elérni, akkor a kritikus mennyiségnél többet kell termelnünk, illetve forgalmaznunk.

Az összes állandó költség pedig kiszámítható a fedezeti ponthoz tartozó mennyiség és az egységre jutó fedezet szorzataként. A nyereség vagy a veszteség egyenlő lesz az összes fedezet és az összes állandó költség különbségével.

8.3. Kalkulációs módszerek

E tárgy keretében csupán két fontos terület árkalkulációját tekintjük át, mégpedig az ipari termelését és a kereskedelemét. (Speciális tevékenységek, mint például a fuvarozás, építőipar, vendéglátás, idegenforgalom, banki tevékenység stb. árkalkulációi ettől bizonyos fókig eltérnek.)

8.3.1. Az ipari termelők árkalkulációja

Az ipari termelésben kétféle árkalkulációs eljárást alkalmaznak, mégpedig:

a teljes költség és (nettó) nyereségszámítást, valamint a direkt költség és fedezeti hozzájárulás (bruttó nyereség) számítás, más néven rész-költség-kalkulációt. Á teljes költségsszámítási eljárásnál összeadják a közvetlen költségeket, majd az általános költségeket a közvetlen költségek arányában szétosztják az egyes termékek között, így megkapják a termék teljes önköltségét, végül ezt megfejelik a vállalat által-gos nyereségátjával. Ezt más néven pótlékolo kalkulációnak is szokták nevezni.

Ennek a módszernek az alapvető hiányossága, hogy a vetítési alapok (a közvetlen költségek) és a vetített költségek között a legtöbbszor nincs ok-okozati összefüggés, ezért az egyes termékek megállapított költségei nem tekinthetők megalapozottnak. Az általános költségek pótlékkulcsai a múltira vonatkoznak és nem tudnak alkalmaz-kodni az árak, a bérék, a termelés összetétele stb. változásaiahoz.

A direkt költség és fedezeti hozzájárulás számításnál az ár a következő lépések-ből épül fel:

- Közvetlen anyagköltség
- Közvetlen bérköltség
- Közvetlen bérék járulékai
- Gyártási önköltség
- Értékesítési önköltség
- Egyéb közvetlen költség
- Közvetlen önköltség
- Általános költség
- Termelői ár

Ennél a módszernél tehát az általános költségeket és a nyereséget nem bontják szét, hanem azt együttesen kezelik. Ez az eljárás jobban megfelel a piaci orientációnak. Lehetővé teszi ugyanis, hogy a kereslet változásának függvényében a vállalati összes közvetett költséget, plusznyereséget differenciálisan osszák szét az egyes termékek-aráiban.

A közvetlen önköltség azt a határértéket adja, amelyen a termék még veszteség nélkül eladható, amennyiben más termékek értékesítéséből származó bevétel fedeztetül eladható, amennyiben más termékek értékesítéséből származó bevétel fedezeti nyújt a vállalat rezszi-költségeire, és a tervezett nyereséget is biztosítja, illetve fedezi (ennek csak akkor van értelme, ha a vállalat kihasználatlan kapacitásokkal rendelkezik). Ez az árfelepítési módszer az előzőnél jóval rugalmasabb, lehetőséget nyújt a termékek, piacok, vevők közti valógatásra.

A fedezettszámításon alapuló áralkulációnál az árat nem a költségekkel vezetik le, hanem a piacon elérhető eladási árból. Lényeges azonban, hogy az árbevételből mindenképpen meg kell térülnie a termék közvetlen költségeinek. (Bár a gyakorlati áralkalmazás még erre is produkál ellenpéldákat.)

8.3.2. A kereskedők áralkulációja

A kereskedők az ártól mint áralkulációs tényezőt általában százalékosan határozzák meg. (Nem kizárt azonban az áralkulációban az abszolút összegű ártékek alkalmazása sem).

A százalékos értékben meghatározott ártól haszonkulcsnak nevezzük.

A haszonkulcs vetítési alapja lehet a beszerzési ár és az eladási ár is. Amennyiben a haszonkulcsot a beszerzési árra vetítve alakítják ki, azt a kereskedelmi gazdálkodó szervezetek többsége ártérszorzónak nevezi. (a németeknél ez: „Kalkulationsaufschlag”). Ha az eladási ár a vetítési alap, akkor azt ártérszorzóval nevezzük (a németeknél ez: „Handelsspane”).

A kétféle haszonkulcs képlete:

$$\text{Ártérszorzó} = \frac{\text{Ártérs} \cdot 100}{\text{Nettó beszerzési ár}}$$

$$\text{Ártérszint} = \frac{\text{Ártérs}}{100} \cdot \text{Nettó eladási ár}$$

A két mutató összefügg egymással, ezért az egyikből kiszámítható a másik. Például az ártérszint ismeretében az ártérszorzót a következő képlet segítségével kapjuk meg:

$$\text{Ártérszorzó} = \frac{100 - \text{Ártérszint}}{\text{Ártérszint} \cdot 100}$$

A haszonkulcsok kialakítása

Az ártérsnek – mint minden más tevékenység árának – van egy költségfedezeti és egy nyereségfedezeti része. A felmerülő költségek és az adott időszakra szükséges nyereség átgondolt megtervezése alapján meghatározható a szükséges ártérszint.

¹ Lásd Bernard Falk - Jakob Wolf: Handelsbetriebslehre (Verlag Moderne Industrie, 1988.)

Következő lépésként ezt az összeget le kell vonni a tervezett nettó beszerzési vagy értékesítési forgalomra.

A beszerzési árra vetülő haszonkulccsal (az árrésszoróval) könnyebb az árkiszámítás. Az értékesítésre vitelt haszonkulcs inkább a gazdaságossági számítások, a gazdasági elemzések eszköze. Ilyenkor a nyereséget és a költséget is a nettó értékesítési árbevételeire vitjük.

A haszonkulcs azonban a tervezett szintmutatókból is felépíthető, például:

$$\begin{array}{r} \text{a tervezett költség szint} \quad 17,0\% \\ \text{a tervezett nyereség szint} \quad 3,0\% \\ \hline \text{együtt} \quad 20,0\% \end{array}$$

(az éves értékesítési nettó árbevételre vitve)

Az árkiszámítás egyszerűsítése érdekében ezt a fenti képlet segítségével átszámoljuk árrésszoróvá:

$$\text{Árrésszoró} = \frac{20 \cdot 100}{2\,000} = \frac{100 - 20}{80} = 25\%$$

A nettó beszerzési árat beszorozva 1,25-tel megkapjuk a nettó eladási árat.

A kiskereskedelemben – ahol az áfát nem mindig tüntetik fel külön – célszerű olyan árrés-szorót kialakítani, amelyik már az áfát is számításba veszi. Ennek érdekében az előbbi nettó árrésszorót pótlékoljuk az áfa-kulccsal (jelenleg 1,25-ös vagy 1,12-es szorzószámot alkalmazva).

Legyen például egy termék nettó beszerzési ára 800 Ft. A vállalat 20%-os árrésszintet realizálását irányozta elő (ebből 17% a költség szint és 3% a nyereség szint). A nettó árra vetülő árrésszoró – mint már előbb kiszámítottuk – 25% lesz. Ha a termék áfa-kulcsa 25%, akkor a bruttó árrésszoró = $1,25 \cdot 1,25 = 1,5625$, a termék bruttó eladási ára pedig:

$$800 \cdot 1,5625 = 1\,250 \text{ Ft lesz.}$$

Nem jó azonban, ha a vállalatnak egyetlen haszonkulcsa van, differenciálni kell leg-
alább nagyobb árucsoportonként. A differenciáláshoz támaszkodhatunk a költségigé-
nyesség elvére és a költségviselőképeség elvére.

A költségigényességi szempont alkalmazásához tudnunk kell, hogy az egyes ter-
mékcsoportok forgalmazása mennyibe kerül. Ez a kereskedelemben viszonylag bo-
nyolult feladat, mert még a változó költségek egy része sem terhelhető rá közvetle-
nül az egyes termékekre. (Vetítési alapok alkalmazásával azonban megoldható.)

A költségviselőképeség elvének alkalmazásánál az általános költségek és a nyere-
ség differenciált szétosztásáról van szó. Oda terhelünk több költséget és ott realizá-
lunk nagyobb nyereséget, ahol azt a piac jobban elviseli, illetve elismeri. Ennek he-
lyes megítéléséhez azonban elegendő piaci információval kell rendelkezünk az
árak, a kereslet, a kínálat alakulásáról, a vásárlók árérzékenységéről stb. (Ezekkel a
kérdésekkel a Marketing tantárgy foglalkozik részletesebben.)

8.4. Költségkörülatok érvényesítése a vállalatoknál

A magántulajdonú cégeknel egyértelmű a költségvetéskarékosság. A cég piacra ma-
radását, a növekedési lehetőségeket meghatározza, hogy milyen költségekkel dol-
goznak. A piaci versenyben az alacsony költségek egyértelmű versenyelőnyt jelen-
tenek. Természetesen nem önmagában a költségek csökkentése a cél, hanem az,
hogy a költségekkel való bármód a cég piaci helyzetét erősítse, a cég más céljai-
nak teljesítését támogatassa. Nem lehet a piaci részesedést úgy növelni, hogy közben
az értékesítésösztönzésre fordított költségeket drasztikusan csökkentik.

Az egyéni vállalkozók és a kisebb gazdasági társaságok költségsszemléletét az
határozza meg, hogy az árbevétel mértékéig elszámolt költségek a vállalkozók sze-
mélyi jövedelemadóját mérsékelik. Így kezeknek ezért a vállalkozók minél több köl-
tséget elszámolni a vállalkozásuk terhére. Nem jelenti ez olyan kiadások vállallását,
amely sem a vállalkozást, sem az egyén céljait nem szolgálja. Az autóhasználati
díjat, a munkaruhák költséget akkor is kifizetnek, ha nem vállalkozóként működne-
nek. A műhely- illetve irodaköltségek elszámolása számos esetben a lakásrészi
csökkentésére szolgál.

A nagyobb társas vállalkozásoknál, különösen a részvényitársaságoknál a tulajdo-
nosok egyértelműen költségkörülatokra törekcszenek. Az alkalmaszott-tulajdonosok
a személyi jövedelmük költségeken keresztül növelésére törekcszenek (drága sze-
mélygépkocsi stb.), akárcsak a kisebb vállalatoknál. Az alkalmaszottakkal és minden
egyéb költséggeel kapcsolatban azonban komoly költségvetéskarékosság érvényesül.
Költségfigyelési rendszereket alakítanak ki, a költséggezádkodási rendszereket fej-
lesztik (például a termékek fedezetvisselő-képességének vizsgálata).

8.5. Költségtervezési módszerek

A kis gazdasági társaságok költséggezádkodásában egyszerű, jól áttekinthető
módszereket alkalmasznak a költség-kalkuláció kidolgozására. A számítások alapja:
szakmai tapasztalat, vagy az előző időszak adatok megfelelő változtatása lehet. Az
állandó és változó költségeket figyelembe veszik. Az infláció várható hatásaival
kalkulálnak. Rendszerint kevés adat- és számításiigényű módszereket alkalmasznak.
A kis méretű cégeket jellemzi a zéróbázisú költséggetervezés, amely azon alapul,
hogy az előző időszak költségektől függetlenül a tevékenységhez szükséges erőfor-
rásokat számbavevesszük, s a hozzájuk kapcsolódó költségeket kiszámoljuk. Semmilyen
költségge nem engednek meg, amely nem feltétlenül szükséges a tevékenységhez. A
zéróbázisú költséggetervezéssel számos felesleges költséggeenyező kiesik, ehhez igazít-
ják tevékenységüket.

A kisvállalkozók részben igen szigorú költségvetéskarékosságra törekcszenek, részben
rugalmasan alkalmaszkodnak a környezet változásához. Például a benzin-költség nö-
vekedése esetén nagyobb tételű, időben ritkább beszerzést végecszenek. A beszerzési
források között igen szigorú feltételelrendszer szerint választanak stb.
A következő szint a költséghehelyek világos elhatárolása, a felelősségi területek sze-
rint struktúrálv a költségek figyeelését. A kereskedelmi cég nagykereskedelmi egy-

ségének és diszkontárutaházainak a költségeit elkülönítetten kezelik akkor is, ha egy épületben vannak.

A költséggazdálkodásnak újabb szintjét képviseli a **költségviselő számtartás** központi helyezése. Meghatarozzák az egyes termelt vagy forgalmazott termékek ill. termékcsoportok közvetlen költségeit, a közvetett költségek vetítési módszereit. Kidolgozzák az egyéges és következőtően alkalmazandó költség-kalkulációs eljárásokat, az eljárásokat dokumentálják.

A költséggazdálkodási rendszert az értékesítési tevékenységgel szorosan összekapcsolják, a **termékek fedezetviselőképesége** alapján alakítják a cég terméksztruktúráját. A termékekkel való differenciált gazdálkodás alapja a termékek árának fedezeti tartalma. Fedezeti bonitási skálát alakítanak ki a kiválótól a fedezetet nem tartalmazó termékekig. Ez a csoportosítás képezi a termelt és forgalmazott cikkek körének meghatározását.

A **cégek növekedése** általában a piaci rugalmasság csökkenésével jár. A nagyméretű cégek csak akkor maradnak életképesek, ha gondot fordítanak az egyes gazdálkodási részterületeik fejlesztésére, a különböző területek munkájának összehangolására. A cégek a célirányos költségtervezést összekapcsolják az árbevételel-tervezéssel, a pénzügyek alakulásával stb. A **költséggazdálkodási rendszert integrálják** a cég egészének gazdálkodásába.

A bonyolult szervezeteknél szervezeti egységeknél a **költségfelelősi rendszert** dolgoznak ki. Személy szerint meghatározzák, hogy ki felelős a szállítási költségek, a reklámköltségek, a raktározási költségek stb. alakulásáért. Természetesen ezt az egyes dolgozók személyes jövedelmének alakításával is összekapcsolják. Nyilvánvaló, hogy csakis olyan költségeket lehet felelőssé tenni valakit, amelynek befolyásolására lehetősége van. A tarifacemmelkedés miatti energia költségek növekedése nem a szakemberek rossz gazdálkodásából fakad.

Mindig vitatott, hogy a **költséggazdálkodás formalizálására** milyen mértékben van szükség. A költséggazdálkodással kapcsolatos belső szabályozásnak nem szabad az időráfordítást és a kiadásokat jelentősen megnövelnie, a rugalmasságot korlátoznia. A differenciálásnak, a **költséggazdálkodás fejlesztésének korlátai** vannak. A pontosabb költségadatokat megszerzésének, nyilvántartásának, feldolgozásának költsége rendszerint egyre nagyobb, az ebből származó haszon egyre kisebb. Kiegyenlítődésük esetén nem szabad tovább szervezeti erőfeszítéseket tenni a költségek kifinomultabb kezelésére.

A nagy termelő és szolgáltató cégek kialakították kontrollingrendszerüket. A számviteli, pénzügyi, piaci információs rendszer integrált egységében a költséggazdálkodási alrendszernek is fontos szerepe van.

A kontrollingrendszerek egy része a **standard költségszámítás**on alapul. Ennek lényege, hogy a költségszámítás a kihasználtságot (a leterheltséget, a kapacitást) tekintve a legfontosabb költségbecslési tényezők. A kihasználtság a meglevő teljesítménypotenciál kihasználási fokát jelenti. A tényleges költségeknek a tervezettől való eltérését ennek megfelelően értékelik. A költséghehelyekre koncentrálnak a módszer.

A kontrollingrendszerek **prognózisorientált költségzsámítása** a várható költségek előrejelzésére koncentrál. A felhasználási/értékesítési mennyiségeket a várható beszerzési árak függvényében kalkulálják, az áringadozásokra azonnal reagálnak. Hierarchikus szervezetenél **az egy- és többfokozatú „közvetlen” költségzsámítás** valósulhat meg. Az irányítási költségeket költségviselő csoportokra, költségviselőkre terhelve korlátozzák a költségek növekedését. A hazai cégek költségzsámalkodása ugyanilyen szempontok alapján alakul. A költségeket tudatosan kezelik a cégek. Fejlesztik a költségzsámalkodási rendszereket, de mindig olyan mértékben, hogy az ebből származó előny nagyobb legyen, mint a fejlesztési költség.

IX. FEJEZET

9. A VÁLLALKOZÁS VÁLTSÁGA ÉS MEGSZÜNTETÉSE

9.1. A válságok okai, típusai, tünetei, válságmenedzsment

A vállalkozások mindennapjai megoldandó problémákkal, sürgős feladatokkal szülfoltak. A cégek a legkritikább esetben, akkor is csak átmenetileg érzik zökkenőmentesnek a működést. Akinek kényelmes helyzete van egy adott időpontban, az biztosan számíthat rá, hogy mások is belépnek a piacra, s rögtön szembekeverül a verseny-nyel együtt járó bonyodalimakkal.

Arra a kérdésre, hogy mikor lehet a cégek működését válságosnak tekinteni, nincs egyértelmű válasz. A cég működését általában akkor tekintik válságosnak, ha a léte veszélyeztetett. Ha a hitelezők hiteleit törlesztést vesztélyben érzik, ha a tulajdonosok befektett tőkéjüket sem tudják visszakapni a cég működésének megszűntetésével.

A válság viszonylagosságot is jelent. Az alkalmazott menedzsmentnek nem feltétlenül válság az, ami a tulajdonos számára már jelentős veszély. A nem-tulajdonos menedzser újabb és újabb trükkökkel próbál a válságból kilábalni, s esetleg egyre nagyobb gondot okoz a cég vagyoni helyzetében. A válsághelyzetben a menedzser még mindig kapja a sok esetben busás és teljesítménnyel tőgygetlen jövedelmét a cégtől, valójában azonban a befektetők és a hitelezők zsebet csapolja meg. Ezért a válsághelyzet megállapítása érdekében a tulajdonosnak rendszeresen és hatékonyan ellenőriznie kell a cég működését, vagyoni és pénzügyi helyzetét.

A válságmenedzsment olyan menedzszeri intézkedések összességét jelenti, amely a válsághelyzet kihívásaira tényleges választ adhat, hozzásegít a cég válsághelyzetből való kilábalásához ill. a cég menthető részének stabilizálásához.

A gazdaságkodó egysegeket válságot számos tényező idézheti elő. Ezeket a tényezőket két nagy csoportba célszerű sorolni:

- **külső (környezeti) okok**
- **belső (vállalati) okok**

Tekintsünk át néhány, a válsággal szoros kapcsolatban lévő tényezőt. Ezek a jelen- ségek a válsághoz hozzájárulhatnak, de nem önmagukban hatnak. Csak akkor kerül- krízishelyzetbe a cég, ha nem találja meg ezekben a problémákban a gyors és haté-kony kezelési módját.

A piacon hitelen **kereslet vagy izlésváltság** következik be, ennek megfelelően a kialakít- tott termelési és értékesítési kapacitások feleslegessé válnak. Felesleges kétütemű mo- torral működő személyautókat gyártani, ha a környezetvédelmi előírások szigorodnak.

Válsághoz vezet, ha a cég **kulcstermék nem helyezhető el a piacon**.

Számos cég esetében válságot okoz a **vezető vagy a tulajdonos változása**. A vezetők személycseréje a vele kapcsolatban álló munkatársaira is közvetlenül hat, a kialakult munkamódszerek, kapcsolatterendszerek megváltoznak, így a vezetők lecserelése önma- gában is sokkot okozhat egy cégnek.

A pénzügyi helyzet egyensúlyának megbomlása a válság komoly veszélyét rejti magában. Kritikussá válhat annak a cégnek a helyzete, melynek egy vagy néhány nagy vevője nem fizeti ki az esedékessé váló jelentős összegű számlát. Nagy valószínűséggel van annak, hogy az eladó cég sem tud fizetni a neki szállító termelő cégnek, s ez a folyamat kellő pénzügyi tartalékok hiányában továbbgyűrűzhet. Hitelettérmetesen folyamodhat a cég a kereskedelmi bankokhoz, de a bank sem a saját pénzét adja, tehát keményen ellenőrizni fogja, hogy van-e esély a hitel visszafizetésére.

Az alkalmazottak sztrájkja szintén veszélyhelyzetet jelent a cég számára. A hazai sztrájkktörvény szabályozza ugyan a sztrájk kezdeményezését, lebonyolítását stb., mégis sztrájk időszakában a cégek alapvetően másképp működnek, mint egyébként, tehát külön intézkedésorozatot kell tenni a működőképesség fenntartására.

Kedvezőtlen nemzetközi események ugyancsak válságos helyzetet teremthetnek. A folyamatos üzemeltetésű vaskohók nem állhatnak le azért, mert egy szomszédos országban dúló háború miatt a vasércszállító hajók a Dunán vesztegelnek. Sürgősen intézkedni kell más beszerzési forrásról. Ez persze újabb problémákat vet fel. A sürgős vagy más forrásból történő beszerzés valószínűleg magasabb beszerzési árral jár. A gyártott termékek fedezetviselő-képessége megváltozik. A drágább termelés költsége nem hárítható át a vevőre, mert a vevő nagyon is megnézi a termék árát. A cég esetleg rendelesektől esik el, romlik a fizetőképessége, s így fokozatosan sodródik a válság felé.

Komoly nehézséget okozhat a cégeknel a **reguláció-dereguláció** mértékének jelentős változása. Minden nemzetgazdaságban törvények, rendeletek sokasága szabályozza a cégek működését. A gazdasági szabályozók száma folyamatosan növekszik. Elérhet egy olyan mérték is, amikor a szabályok sokasága bénítja, versenyyképtelenné teszi a cégek működését. Ekkor erős nyomás nehezedik a szabályok alkotóra, hogy a működést korlátozó szabályokat jelentősen csökkentsék. Ha az érdekvédelmi szerek lobbija jól működik, akkor a rendeletek egy jelentős részét egy csapásra eltörlik. Ezekben az esetekben viszont a cégek egy részénél működési bizonytalanság lép fel.

A leggyakrabban előforduló külső okok:

- piacvesztés, a piaci helyzet romlása (a dél-szláv piacok elvesztése),
- erősödő konkurencia, kemény árverseny (mobiltelefon-piac),
- a fogyasztói, vásárlási szokások megváltozása (biokulturúra terjedése, kerge-marhakör stb.),
- felgyorsult műszaki fejlődés (szoftver-piac),
- politikai bizonytalanság (helyi háborúk, biológiai fegyverek bevetési esélye stb.),
- kormányzati intézkedések (például vámemelés, fogászati adó bevezetése stb.).

A leggyakoribb belső okok:

- vezetési hibák,
- rossz piacpolitika,
- hibás termékpolitika,
- elégtelen munkaerő-állomány,
- nem hatékony K+F (kutatás, fejlesztés)

- **gyorsan, robbanásszerűen** (például a légi közlekedés válsága a World Trade Center iktornyainak terroristá támadása után). Ilyenkor többnyire külső okok játszzák a fő szerepet, és szinte lehetetlen a védekezés.
- **lassan, fokozatosan** (az írógépek kiszorulása a piacról). A válság ezekben az esetekben inkább belső okoknak tulajdonítható, és a kivédés esélye jóval nagyobb.

A válságokat aszerint is csoportosíthatjuk, hogy mekkora a **hatókörük**. Így lehetnek:

- **operatív válságok**, amelyek egy-egy vállalati funkciót érintenek, és többnyire elszigetelhetők,
- **stratégiai válságok**, amelyek a vállalat egészét érintik és átfogó válságmenedzselést igényelnek,
- **többdimenziós válságok**, amikor a válság kiterjed a külső környezetre is, és általános. Ilyenkor a vállalatot új növekedési pályára kell állítani.

A válság feloldásával, negatív hatásainak enyhítésével részben a cég **kulcspozícióban lévő szakemberei**, részben erre a területre specializálódott **szakértők, tanácsadó cégek** foglalkoznak. A válságmenedzserek az átlagosnál jobb **konfliktuskezelő képességgel** rendelkeznek. A válság időszakában a cégnél zűrzavaros a helyzet. A cég vezetőinek nincs elég idejük a folyamatok közben tartására, az események végigfigyondolására és irányítására. A külső és belső környezet szorításában dolgoznak a menedzserek, a szoros stresszhelyzetektől kimerülve. A beosztottak bizalma vezetőkben megrendül. Szorongás, pesszimizmus jellemző a cég légkörére. Az információk a szokásosnál is jobban torzulnak.

A válságsszituációban van egy **önerosító folyamat**, amit igen nehéz megállítani illetve megfordítani. A válság figyelmeztető jelei egymást követően, egyre sürűbben jelentkeznek.

A válság néhány tünete:

- A cég vezetői egyre nehezebben tudják a bevételek és a kiadások áramát összehangolni.
- A költségek leszorítására törekedve a termékek minősége, a szolgáltatások színvonala romlik.
- A cég nagy árengedményeket ad a vásárlóknak a fizetőképesség fenntartása érdekében, hogy növelje a cég pénzbevételeit.
- A szokásosnál kisebb nagyságrendű szerződéseket is megkötnek, hogy bevételekhez jussanak.
- A bank adósmínősítésében a cég a korábbinál rosszabb helyre kerül, tehát a kölcsönök visszafizetésének kritériumai egyre szigorodnak.
- A kulcspozícióban lévő vezetők –ha lehetőséjük van rá – elhagyják a céget. Nincs elegendő anyag vagy áru a rendelesek teljesítéséhez.
- Egyre szaporodnak a vevők vagy ügyfelek panaszzai. Elégedetlenek a termékek minőségével, a szolgáltatás színvonalával.
- A szállítók is szigorúbban kezelik a céget, vagyis nagyon rövid határidőt adnak a fizetésre, vagy készpénzben kéri a fizetést.

A válságmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek felhívják a figyelmet néhány olyan üzleti területre, ahol a válság bekövetkezése az átlagosnál nagyobb valószínűséggel várható:

- **A tartós fogyasztási cikkek gyártóinak** nagyon kell ügyelniük a fogyasztói bizalom fenntartására. A cég tönkremenetele esetén nem biztosított a termék rendszeres szervizelése. A hazai piacon a vásárlók a műszaki termékek egy részét a felíg-meddig illegális piacon szerzik be, s az árnyékoság kárpótolja a szervizelés kockázatát. Ugyanakkor egyetlen cég sem vásárol olyan fénymásoló berendezést, melynek szervizelése nem megoldott.
- **A gyorsan növekvő cégek** válságveszélyesek, amennyiben sok külső tőkét vonnak be (általában jelentős arányú a külső tőke a gyorsan fejlődő cégeknel). A befektetők túlságosan kockázatosnak ítélik a céget, s egy szertelepnek vissza, veszélyeztetve ezzel a finanszírozást. Ez történt néhány szupersebességgel növekvő hazai cégnél, például a Globexnél. Ezeknél a cégeknel a menedzsmentnek különleges figyelmet kell fordítania a hitelezők rendszeres tájékoztatására, a hitelezők bizalmának fenntartására.
- **A jelentős arányú immateriális javakkal működő cégeknel** a válság esetleges bekövetkezése is drasztikusan csökkenti az immateriális javak értékét. A cég hírneve évtizedek alatt alakul ki, az üzleti kapcsolatok hosszú időn keresztül formálódnak. Mindezeknek csak akkor van gazdasági értéke, ha a piac elismeri, ekkor van jövődelemtermelő-képességük. A válság első jele is megintja az immateriális javak értékét, majd a válság öngerjesztő jellege miatt a megengedéstől összeomlás lehet.

Abszolút válságmentes vállalkozási terület természetesen nincs. A gazdaság működésében természetes, hogy a cégek egy része nem tud megfelelni a környezeti kihívásainak, ennek következtében tönkremegy. Ezeket a cégeket minél előbb át kell szervezni, hogy beilleszkedjenek az üzleti világba, vagy ha erre nincs esély, fel kell számolni őket.

A válság feloldása nem csak a cég tulajdonosának fontos. A versenytársakat leszámitva valamenyny, a céggel kapcsolatban álló szervezetnek érdeke, hogy a cég túlélje a viharos időszakokat. Ebben érdekeltek a menedzserek, a beosztott alkalmazottak, a szállítók, az adóhatóság, a települési önkormányzat stb. A válságot mindenképp a menedzsment érdekeli, s elsősorban nekik kellene a reorganizációt végrehajtani. A válság feloldására irányuló külső beavatkozás (hitelezők, adóhatóság stb.) nagy áldozatokkal jár, igen drasztikus eszközökkel valósítható meg, s időben jelentős késéssel hoz kétes eredményeket.

A válságmenedzsment fókuszában a vállalkozás átszervezése áll. A válságmenedzszer a cég talpra állításán fáradozik, a reorganizáció lehetőségét keresi.

A válság feloldására irányuló intézkedéssorozatot **leggyakoribb elemei:**

1. A cég tevékenységi körét átalakítja.
2. A nélkülözhető gépeket, eszközöket, ingatlanokat értékesítik. Telephelyeket, fiókákat, üzleteket adnak el.

3. A pénzforgalom gyorsítására a fizetési feltételek módosítását kezdeményezik. A vevők fizetési határidejét rövidíteni akarják. Ugyanakkor szeretnék elérni, hogy a szállítók számára minél később kelljen a tartozásaikat fizetni. A kiadások engedélyezését szigorítják.
4. Az alkalmazottak létszámát csökkentik. A cégnél maradó több feladatot kénytelenek ellátni. A vezető menedzserek alapbért csökkentik.
5. Hitefelvételi forrásokat keresnek, s a lehetséges hitelezőket tájékoztatják a folyamatban lévő átszervezési munkákról.
6. A fejlesztési programokat leállítják, mivel a termékfejlesztés, a beruházás nem a közeljövő érdekében szolgálja, s ezért ezeket a munkálatokat átmenetileg szüneteltetik, vagy csak a feltétlenül szükséges mértékig finanszírozzák.
7. Radikális szervezeti és működési változásokat hajtanak végre, melynek során a cégen belüli kommunikációs rendszert is átalakítják. Különösen jelentős szerepet kap a pénzügyi rendszer korszerűsítése (kontrolling).

9.2. A válságkezelés jogi és intézményi feltételrendszere

A válságmenedzsment tevékenysége nem lehet sikeres, ha a reorganizációt nem támogatja a gazdasági környezet. A sikeres válságkezelés feltételei:

1. A hitelezők érdekvédelme megvalósuljon, azaz jogi eszközökkel legyenek érvenyesíthetők a hitelezők érdekei. Aki pénzt adott vagy szolgáltatást nyújtott egy cégnek, s ennek fejében olyan követelése van a céggel szemben, amit az nem tud kifizetni, akkor legyen lehetséges a tartozást vagy annak méltányos részét behajtani.
 2. Az adós érdekvédelme biztosítva legyen, azaz válság esetén lehetséges legyen a reorganizációra, s ne az első avagy legrosszabb hitelező rabolja le a céget. Így az adós érdekvédelme a hitelezők érdekvédelmét is szolgálja.
 3. A tulajdonosváltás jogi lehetséges biztosított legyen, hogy a nyereségorientált vállalkozások üzleti érdekből vállalták a cég átszervezését, sikeressé tételét.
 4. A gazdaságban a pénz- és tőkepiacok működjenek, az újjaszervezhető cégek likvid tőkéhez juthassanak, a tőke áramlása megvalósulhasson.
- A magyar nemzeti gazdaságban a válságkezelés jogi és intézményi feltételrendszere fokozatosan alakult és formálódik a 90-es évek elejétől. Az első válságkezeléssel foglalkozó jogi eszköz az 1991. évi II. sz. törvény a csődeljárásról, a felszámolási eljárásról, a végelszámolásról. Ezt a törvényt **Csődtörvénynek**¹ hívják a gazdasági gyakorlatban, melynek célja:
- a fizetési nehézségekkel küzdő szervezeteknek **csődeljárás** útján történő újjaszervezése
 - a fizetéseketlen adós jogutód nélküli megszűntetése **felszámolási eljárás** keretében, a hitelezők lehetséges mértékű kielégítésével
 - a fizetőképes gazdálkodó szervezet jogutód nélküli megszűntetése **végelszámolással** a hitelezői igények kielégítése mellett.

¹ A törvény megjelenése óta harminckét-szer módosították. Lásd részletesen a Kódexpress 2 2001. számában a 2487. oldalról!

A törvényt hatályba lépése után többször módosították, megértéséhez meg kell ismernünk a törvényt által használt néhány fogalmat:

A törvény **adós**nak azt a **gazdálkodó szervezetet** tekintti, amely tartozásait azok esedékességéig nem tudta kifizetni, vagy a 60 napon belül esedékessé váló tartozása-
it előreláthatóan nem tudja kiegyenlíteni.

A **hitelvezők** körébe azon természetes és jogi személyek tartoznak, akiknek az adós-
sal szemben lejárt követelésük van. Ebből a körbe beletartozhat a cég alkalmazottja
és a cég szállítópártner is. A követelésnek jogerős okiraton kell alapulnia, s a köve-
telés jogosságát az adósnak is el kell fogadnia (például jóállási igények esetén szá-
mos esetben vitatott az adósság).

A **vagyondó** beletartozik minden, ami a számviteli törvény szerint befektetett esz-
köznek vagy forrásnak minősül. A szabályok kiterjednek az eljárás meghirde-
tése után szerzett vagyontárgyra is.

Az adós fizetési képtelen, ha

- elismert tartozását a lejáratot követő 60 napon belül nem egyenlített ki,
 - a hitellező felszólítására a lejárt tartozást 30 napon belül nem egyenlített ki,
 - s ezt a tartozást nem vitatta, vagy a késés okáról a hitellezőt nem tájékoztatta,
 - akivel szemben lefolytatott végrehajtás eredménytelen volt,
 - aki a csődeljárás során kötött egyezséget nem teljesítette.
- A csődtörvény a még életképesse tehető cégek reorganizációját helyezi előtérbe. A
váltáskezeléshez azonban nemcsak törvényre van szükség, hanem megfelelő intéz-
ményi (jogi és pénzügyi) feltételekre is. A cégek sokaságára.

9.3. A csődeljárás

A csődeljárás a fizetési képtelen cégek talpra állításával foglalkozik.
A csődeljárás érintettjei:

- az adós gazdálkodó szervezet,
- a hitelvezők,
- a vagyontfelügyelő,
- a bíróság.

A csődeljárást az adós indítja meg, amennyiben csődeljárás lefolytatására kérel-
met nyújt be a bírósághoz. Ha az adós cég menedzserei lehetőséget látnak a gazdál-
kodás javítására, akkor csődeljárást kérhetnek. A csőd középponti gondolata a szer-
vezet fennmaradása, vagy legalábbis egy részének működőképessé tétele.

A fizetési képtelenséggel küszködő cég vezetője a tulajdonosok egyetértésével je-
lentheti be a csődot. A tulajdonosok, illetve a tulajdonost képviselő szervezetek (például:
résztvénytársaságnál és szövetkezetnél a közgyűlés, más társaságoknál a taggyűlés)
tájékoztatása nélkül nem lehet a csődot megindítani. Nyilvánvalóan furcsa helyzet
lenne, ha épp a tulajdonos nem értesülne a csődról.

A tulajdonos egyetértésének megszerzése után a cég vezetőjének a munkavállalói
érdekképviselői szervezeteket tájékoztatnia kell a csőd bejelentéséről.

Ertesíteni kell továbbá a csődeljárásról a cég bankszámláit vezető összes pénzügyvezető.

A bírósági beadványhoz mellékelni kell:

- a cég pénzügyi helyzetének kimutatását,
- egy három hónapnál nem régebbi mérleget (illetve egyszerűsített mérleget),
- a hitelezők névsorát, amely tartalmazza a tartozások nagyságát és lejáratát, időpontját,
- a közzétételi költség befizetésének igazolását,
- nyilatkozatot arról, hogy a cégnek nem volt a megelőző három évben csőd miatti fizetési haladéka.

A csődot jelentő cégeknek 15 napon belül össze kell hívnia a hitelezőket a fizetési moratórium megszerzése érdekében. Természetesen nehéz olyan megbeszélést összehívni, ahol minden érdekelt jelen van. A hitelezők többségének beleegyezése már elegendő a fizetési moratórium előnyeinek megszerzéséhez. A többség értelmezése azonban többféle lehet, s az egyértelműség miatt ezt a törvény tartalmazza is. Egyrészt a lejárt követelések jogosultjainak több mint fele, és a le nem járt követelések jogosultjainak legalább egynegyede egyetértése jelenti a többséget. A hitelezők többsége nem jelenti együtt a hitel összegének a többséget is. Ezért kiegészül a feltétel még azzal is, hogy a tárgyaláson jelen levők követeléseinek az összes követelés két-harmadát el kell érnie. Amennyiben ezek a feltételek teljesülnek, akkor a fizetési moratórium azokra a hitelezőkre is érvényes, akik nem képviseltették magukat a tárgyalásokon. A tárgyalás eredményéről a cégek három napon belül értesítenie kell a bíróságot.

A hitelezői hozzájárulás esetén a bíróság 15 napon belül intézkedik a fizetési moratóriumról és a haladékok tartalmazó végzés közzétételéről.

A csődeljárás kezdetétől számított 90 napig fizetési moratórium illeti meg a csődot jelentő cégeket. Az adós és a hitelezők együttes kérelmére a bíróság a fizetési haladékok 60 nappal meghosszabbíthatja. A fizetési haladékok nem érvényes néhány kötelezettségre, például a munkabérekre és a bérjellegű juttatásokra, a végkielégítésre, a tartásdíjra, az életjáradékokra, a kártérítési járadékokra. A fizetési moratórium alá nem tartozó kötelezettségek továbbá a személyi jövedelemadó előleg, munkaadói járulékok, szakképzési hozzájárulás, egészség- és nyugdíjbiztosítás, általános forgalmi adó, víz- és csatornadíj stb.

A bíróság a hitelezők érdekeinek védelmére **vagyonteljesítést** nevez ki. A vagyonteljesítést a felszámoló névjegyzékéből választja a bíróság. A vagyonteljesítést ellenőrizi a cég pénzügyi és vagyoni helyzetét. A hitelezők érdekében a cég követeléseinek behajtását szorgalmazza, jóváhagyja a kifizetéseket. A vagyonteljesítést megtekinthet olyan szerződéseket, amelyek a cég számára aránytalanul előnytelenek voltak (például: a vagyoni ingyenes elidegenítése, ingyenes kötelezettségvállalás, nagy értékkel tönkrobbantott kötött viszszerhes ügyletek). Csak az egy évvel kötött szerződések támadhatók meg.

A cég vezetői időközben a fizetőképesség helyreállításán dolgoznak. A válságmentésment összes eszközt igénybe veszik, hogy a céget vagy annak egy részét megban a cég reorganizációját dolgozzák ki, egy olyan végrehajtható intézkedéssorozatot gondolnak végig, mely a hitelezők bizalmát helyreállítja, s a hitelezők számára elfogadható, illetve az egyezség teljesítése ellenőrizhető.

Az intézkedések között szerepelhet, hogy a hitelezők a fizetendő kamat mértékében engedményt tesznek, a törlesztéseket átütemezik. A szállítók egy része elfogadja, hogy a korábbi szállítások ellenében részesedést szerez a cégben. A követelések jogosultjai lemondanak pénzüik egy részéről azért, hogy a másik részéhez esetleg hozzájussanak. Lehetőség van a követelések hitelezők közötti átválalására is.

Az intézkedéseket az ún. **csődegyezségi tárgyaláson** vitatják meg, melyre minden hitelezőt meg kell hívni, s a tárgyalás előtt az egyezségi javaslatot írásban meg kell küldeni számukra.

A hitelezők vagy hitelező csoportok választmányokat hozhatnak létre, akik képviselik érdekeiket a csődegyezségi tárgyaláson. A kisvállalkozók csoportja például megbízhathat egy szakértőt a képviselőkkel, vagy egymás közül néhány kisvállalkozó képviselheti az érdekcsoport véleményét. A választmány megalakításáról az adóst és a vagyonfelügyelőt értesíteni kell.

A csődegyezségi tárgyaláson megvitatják a cég vezetői által beterjesztett javaslatokat. A tárgyaláson döntenek a javaslatok elfogadásáról, megváltoztatásáról vagy a program elvetéséről. A jelen lévő hitelezők mindegyikének beleegyezése szükséges az egyezségi javaslat elfogadásához.

A csődegyezségi dokumentumnak tartalmaznia kell:

- a hitelezők által elfogadott helyreállítási programot, a végrehajtás és az ellenőrzés módját,
- a teljesítési határidők módosítását, a hitelezők követeléseinek átválalását vagy elengedését.

Az egyezségi tárgyalás végeredményéről a bíróságot értesítik. A sikeres csődegyezség esetén a bíróság részéről az eljárás befejeződik. Sikertelen egyezség esetén az eljárás megszűnik.

A csődeljárás az adós számára potenciális lehetőséget jelent a válsághelyzetből való kilábalásra. A csődeljárás indításának lehetősége azonban korlátozott. Két éven belül nem indíthat újra csődeljárást a cég.

A csőd büntett és néhány hitelező jogtalan előnyben részesítése súlyos következményekkel, akár szabadságvesztéssel is járhat. (A szabadságvesztés a nyolc évet is elérheti.) A csőd büntett azt jelenti, hogy a vezetők a cég fizetésekre valóra utal különöző módszerekkel megakadályozzák, hogy a hitelezők a követelésükhöz vagy annak egy részéhez hozzájussanak. Azt is büntethetik, ha az egyik hitelezőt egy másikkal szemben előnyben részesítették. A csőd büntett 1992 óta rendkívül ritka eljárás, gyakorlatilag megszűnt.

9.4. A felszámolási eljárás

A felszámolási eljárás a fizetési képtelen gazdálkodó szervezet jogutód nélküli megszűntetésének eszköze.

A felszámolási eljárás érintettjei:

- az adós gazdálkodó szervezet,
- a hitelezők,
- a felszámoló,
- a bíróság,

A felszámolási eljárás kezdeményezése több oldalról történhet. Az adós maga kérheti a felszámolási eljárást, ha már az előző három évben csődeljárás alatt volt, illetve a csődegyezség sikertelen volt, avagy a csőd lehetőségével nem kíván élni. A hitelezők is kezdeményezhetik a felszámolási eljárást, ha az adós fizetési képtelenségét észlelik. A cégbíróság értesítése alapján is kezdődhet felszámolási eljárás, ha a cég működési feltételeiben hiányosságok vannak, s azokat a cég, figyelemzete ellenére sem pótolja. A végelszámoló kérelmére is megindíthat a felszámolási eljárást, ha a végelszámolási eljárás során kiderül, hogy a tartozások fedezetének nincs meg a forrása.

A felszámolási eljárás indításánál az a leggyakoribb eset, amikor egy vagy több hitelező indítja a felszámolási eljárást. Egy cég ellen gyakran 10-20 felszámolási kérelem is érkezik egyszerre. A nemfizetés dokumentumait benyújtják a bíróságnak, amit a bíróság eljuttat az adóshoz, aki nem feltétlenül ismeri el az adósságot, vagy a teljesítésre haladékat kér. A bíróság az adós kérelmére a kötelezettség kiegyenlítésére 30 napos határidőt adhat. Ellenkező esetben a bíróság felszámolást elrendelő végzést hoz, amelyben kijelöli a felszámolót.

A felszámolást elrendelő végzést a Cégbiztonságban közlő közlemény tartalmazza az adós nevét és a cég székhelyét, a felszámolás kezdő időpontját (a nyomdai átfutási időt belekalkulálják), a felszámoló cég vagy köznyvvisgáló szakértő nevét és székhelyét, valamint egy felhívást a hitelezők részére, hogy követeleéseiket 40 napon belül jelentsek be a felszámolónak. A követeleések tényleges értéke általában ismert, például a szállított áru értéke. Néha a követeleés összegszerű értéke nem ismert vagy éppen vitatott (például le nem zárt kártérítési ügyek, garanciais javítások miatti tartozások stb.). Ebben az esetben is értesíteni kell a felszámolót, mivel az értesítési határidő lejártá után csekély esélye lesz a hitelezőnek, hogy a tartozását behajtsa.

A felszámolás megkezdésétől a cég neve után a f.a. megjelölés használata kötelező. (felszámolás alatt)

Az adós vezetője értesíti a cég belső és külső érintettjeit, és **tevékenységzáró dokumentumokat** készít.

A hitelezők érdekeik védelmére **hitelezői választmányt** alakíthatnak.

A felszámolási eljárás kezdő időpontja után minden tartozás lejártá válik. A hitelezők késedelmi kamatot csak az eredeti lejáratú idő után érvényesíthetnek.

A felszámolási eljárás alatt lévő cégnek is lehet követelése több hitelezőjével szemben is. A kölcsönös tartozás esetében beszámíthatják a tartozásokat a követelések kiegyenlítésére. A kölcsönös tartozások beszámítása minden korlátozás nélkül érve-nyesthető.

Azok a cégek, akik az adósnak tartoznak, biztosak lehetnek abban, hogy a felszámoló a tartozás lejártakor jelenkezzi a pénzt, s mindent megtesz, hogy mielőbb hozzájusson a tartozás ellenértékéhez. Lehet, hogy érdemes a kisvállalkozások követeléseit felvásárolni 100% alatti árfolyamon, majd beszámítást kérní a felszámolótól. Figyelni kell azon-ban arra, hogy csak a felszámoló által elismert követelés számítható be.

A csődeljárás során a cég menedzsmentjének rendkívül fontos szerepe volt. A fel-számolási eljárásban a cég vezetői mellékszereplők. Néhány adminisztratív fel-adatuk van, de nem meghatározó személyiségek. A záró leltárt, az éves beszámolót, az adóbevallást el kell készíteniük, s a felszámolónak át kell adniuk. A nem selejtez-hető cégdokumentumokról listát kell készíteniük, s az irattározást előkészíteni. A környezeti karosításának lehetőségéről, következményeiről nyilatkozatot tesznek. A felszámolót tájékoztatják a gyanus szerződésekről (a felülden aránytalan szolgáltata-sú jogügyletekről). Az alkalmazottakat tájékoztatják a felszámolási eljárásról.

A felszámolási eljárás központi szereplője a **felszámoló**. Gondoskodik a cég vagyoni helyzetének felméréséről. A követelések nyilvántartását elkészítteti, a vitatható igénye-ket a bíróságra megküldi. Utemtervet készít a felszámolás várható idejéről, s erről a hitelezőket tájékoztatja. A tevékenység folyamatos megszüntetésére intézkedéseket hoz. A szerződéseket azonnali hatállyal felmondja, illetve a szerződésektől eláll. (Nem mondható fel például a lakáépítésre nyújtott munkáltatói kölcsön. Ezek a hitelezőkre maradnak.) A cég követeléseit behajtja, igényeit érvényesíti, a vagyont értékesíti. A hosszasan tartó felszámolási eljárás során közbelső felszámolási mérleget készít. A felszámolási eljárás befejezésekor felszámolási zárómérleget, adóbevallást, vagyontfel-osztási javaslatot küld a bíróságnak.

A felszámolási eljárás költségeiről és bevételeiről **részletes kimutatást** vezetnek. A kimutatásnak tartalmaznia kell:

- a cég eredeti tevékenységének (kereskedelem, vendéglátás stb.) árbevételét,
- a cég értékesített vagyontárgyaért kapott összeget,
- a felszámolási eljárás során behajtott követeléseket,
- a kiegyenlített felszámolási költségeket.

A felszámolásnak jelentős költségei vannak. A céget terhelik a tevékenység észszerű befejezésével kapcsolatos költségek. A munkabért, a bérjellegű juttatásokat fizetni kell a folyamatosan csökkenő számú alkalmazottnak. A vagyon értékesítésének, a követelések érvényesítésének költségei is a céget terhelik. A bíróságnak, az irattár-nak fizetni kell a szolgáltatásokért.

A felszámoló díját is ki kell egyenlíteni. A felszámoló díja jelenleg a bevétel 5%-a. A díj 1%-át elküldönitik egy alapba, melyből azokat a felszámolókat fizetik, akik-nek díját a felszámolás után nem lehet egyéb módon biztosítani. A felszámoló költ-ségeit a felmerüléskor fizetik, a díját az eljárás lezárása után kapja meg.

A felszámolási zárómérleg tartalma

- a pénzeszközök,
- a megmaradt vagyontárgyakat,
- a be nem hajtott követeléseket,
- a ki nem egyenlített tartozásokat (például a felszámolási eljárás miatti tartozást)
- a fel nem osztható vagyont,
- a felosztható vagyont.

A felszámolási eljárás legfontosabb lépése, az egész eljárás célja a hitelezők igényeinek a kielégítése. A hitelezők szempontjából az a legfontosabb, hogy hol vannak a kielégítési sorrendben. Ehhez a pozícióhoz kapcsolódik a kielégítési hányszor és a kielégítés ideje.

A felszámolás végén a céggel szembeni követelések kiegyenlítésének sorrendje:

- a felszámolás költségei,
- a zálogjoggal biztosított követelések,
- tartásdíjak, járadékok,
- magánszemélyek gazdasági jellegetű követelése (például hibás teljesítésből adódó szavatossági és jóváállási igények),
- társadalombiztosítás, adók,
- egyéb követelések,
- késedelmi kamat, pótlék, adóhatósági bírság.

A felszámolás költségeinek és a zálogjogos követeléseknek a kiegyenlítése után az egyes ranghelyeken a követelések arányában elégtit ki a hitelezők igényeit. Amennyiben két éven belül sikerül befejezni a felszámolási eljárást, úgy az érdekelteket tájékoztatják erről. A két éves határidő letelte után a vagyontárgyakat és a követeléseket felosztják a hitelezők között.

A felszámolási eljárás azzal fejeződik be, hogy a bíróság a céget törli a cégjegyzékből.

A felszámolási eljárás olyan drasztikus következményű, hogy a hitelezők csak követeléseiknek csekély hányadát kapják vissza. Bár nagy áldozatokkal jár, mégis sok esetben a cég reorganizációja lenne kedvezőbb. Eppen ezért törvény adta lehetőség van a felszámolás közbeni egyezségekre. Az adós kérésére kezdeményezik az egyezségi tárgyalást, amelyre a felszámolót is meghívják. Az adós elkészíti a fizetőképességi helyreállítási tervet, s kidolgozza az egyezség feltételeit. A hitelezők engedhetnek a követeléseikből, fizetési halasztást adhatnak, egymás követeléseit átvállalhatják stb. Amennyiben olyan javaslat születik, amely a hitelezők felének (csoportonként értelmezve) elfogadható, és a követelések értékének legalább a kétharmadára kiterjed, akkor **kényszer egyezség** születik, azaz a javaslatot támogató hitelezők a többiek ellenére is megállapodhatnak.

9.5. A végelszámolás

A végelszámolás az eredményesen működő cégek jogutód nélküli megszűntetésének módja.

A végelszámolás érintettjei:

- a tevékenységét megszüntető vállalkozás,
- a hitelezők,
- a végelszámoló,
- a cégbíróság.

A végelszámolásnál a vállalkozás tulajdonosai úgy döntenek, hogy cégük működését jogutód nélkül befejezik.

A végelszámolás a cégbíróság felügyelete alatt történik. A bíróságnak igen kevés szerepe van ebben az eljárásban – elsősorban a törvényesség betartását felügyeli. A cégbíróságnak az eljárás közzétételékor és az eljárás befejezése után a cégjegyzékből való törléskor van szerepe. Egyébként a végelszámoló munkáját, a végelszámolási eljárás lefolytatását nem ellenőrizi.

A tulajdonosok végelszámolási döntéséről a vállalkozás vezetője 8 napon belül értesíti a cégbírószágot. A végelszámolót a cégbíróság jelöli ki. A végelszámolási eljárás megindítását a Cégközönyben közzéteszik. A végelszámolás kezdő időpontja a közönyben való megjelenés napja. A közzététel tartalmazza a hitelezőknek szóló felhívást a követeléseik bejelentésére.

A végelszámolónak 30 napon belül be kell jelenteni a céggel szembeni követeléseket. A határidő elsősorban az eljárás mielőbbi befejezését szolgálja. Azokat a követeléseket is teljesítik, amelyeket nem jelentettek be.

A hitelezők igényeit a végelszámoló folyamatosan teljesíti. A végelszámolás közzétételével a követelések nem válnak lejárttá. A lejáratról függetlenül mielőbb teljesíti a végelszámoló a követeléseket. Nem az eljárás befejezésekor fizetnek, hiszen így mielőbb visszarámlik a pénz a gazdaságba.

A végelszámoló értesíti az eljárás megindításáról az adó- és vámhatóságot, a társadalombiztosítás illetékes szerveit, a környezetvédelmi felügyelőiséget, a bankszámlát vezető pénzügyintézetet.

A végelszámoló gondoskodik a kötelezettségek teljesítéséről, a követelésekre behajtja, a vagyontárgyakat értékesíti. Az értékesítésnek nem kell feltétlenül nyilvánosnak lennie. Amíg a hitelezők igényei a rendelkezésre álló vagyontárgyakból kielégíthetők, addig zárt körű is lehet a vagyontárgyak eladása. Amennyiben azonban kiderül, hogy a követelések értéke meghaladja a vagyontérteket, úgy a végelszámolási eljárást, s így szűnik meg a működése.

A cég vezetőjének minden információt meg kell adnia a végelszámolónak, hogy munkáját zökkenőmentesen végezze. A vezető elkészíti a záró jelentést, az éves beszámolót, az egyszerűsített mérleget, az adóbevallást. A cég dokumentációját irattárba helyezi, az alkalmazottakat tájékoztatja a végelszámolásról.

A végelszámoló igazolt költségeit és díját a gazdálkodó szervezet fizeti.

A végelszámolás azzal fejeződik be, hogy a cégbíróság törli a céget a cégjegyzékből.

10. A STRATÉGIAI TERVEZÉS

10.1. A stratégiai tervezés fogalma, történeti fejlődése, tartalmi jegyei.

A stratégiai tervezés menedzseri lépések sorozata, melynek során szerves kapcsolatot jön létre a vállalkozás célkitűzései, erőforrásai és a változó piaci lehetőségek között. A stratégiai tervezés tehát egy folyamatos, összhang-teremtő tevékenység.

A stratégiai tervezés a 60-as évek közepén jelent meg Amerikában, míg az európai megjelenés a 70-es évek elejére tehető. A stratégiai tervezés elterjedése két fő okkal magyarázható:

- A környezeti tényezők kiszámíthatatlansága, a válságok előrejelzésének nehézségei, (politikai, embargós faktorok) a konjunktúramozgások előrejelzési problémái a piaci prognózisok használhatóságát megkérdőjelezték, s így olyan tervezési rendszerre lett szükség, amelynek révén akkor is egészségesen működik a vállalat, ha bármely üzletágában zavarok lépnek fel.

- A technikai-technológiai prognózisok a felgyorsult technikai fejlődés miatt váltak használhatatlannakká, s így egyre inkább megfogalmazódott olyan eljárás iránti igény, amely a vállalkozást és környezetét újszerű módon kezeli.

A stratégiai tervezés a közép- és hosszú távú tervezésből alakult át az alábbi lényeges eltéréseket tartalmazza:

Stratégiai tervezés	Közép- és hosszú távú tervezés
a jövőt öleli fel	konkrét időtávot ölel fel
folymatos tevékenység	egy-egy időpontra korlátozódó tevékenység
a megvalósítás módjára és eszközeire helyezi a hangsúlyt	nem vizsgálja a módot és eszközöket
a felső vezetés feladata	a közép és felső vezetés feladata
folymatosan ellenőriz	utólag ellenőriz

A stratégiai tervezés megjelenésével azonban nem csökkent az operatív tervezés jelentősége.

Az operatív tervek – lehetőleg minél részletesebben – a megvalósítandó elképzeléseket, eredményeket foglalják össze egy időszakra, egy-egy funkcionális területre vonatkoztatva, a teljesség, pontosság, rugalmasság, világosság, realitás, konzisztencia elvét szem előtt tartva.

Erdemes ezért egy pillantást vetnünk a stratégiai, és operatív tervezés különbségeire is:

Az operatív terv tehát a vállalkozás irányítjaként a rövidtávon elérendő eredményeket foglalja össze a vállalkozás valamennyi funkciójára (értékesítés, tervezés, termelés, pénzügy, emberi erőforrás) miközben koordinálja és integrálja azokat.

- A vállalat üzleti vállalkozásait mint **fejlesztési portfóliót**, lehetőségek kombinációját kezeli, feladata tehát az erőforrások optimális (kedvező) elosztása.
- A stratégia kialakítása során a vállalat a hangsúlyt a **jövőbeni profittermelő**

- ## 10.2. A stratégiai közelítések típusai

A stratégiai közeli területek aszerint különböznek egymástól, hogy a cél-erőforrás-környezet hármasában melyik tényezőcsoport jut dominanciához.

A vállalkozói közéletés jellemzői:

vállalkozás gyorsan változó környezetben működik.

A további jellemzők:

- hiányoznak a vállalkozás világos, egyértelmű céljai, a célszisztéma az érintettek alkudozása formájára, s így a célrendszer többnyire nem konzisztens;
 - a stratégiai döntésekben a reakció dominál, a kezdeményezéssel szemben, más szóval nem új lehetőségeket keresnek, hanem a problémák rövid távú megoldását,
 - a stratégiát a „kis lépések politikája” uralja, a döntéshozó szinte semmilyen kockázatot nem vállal,
 - a stratégiai döntések között nincs szerves összhang, szétválasztott stratégiát hoznak létre a kockázattól féltve, csak reagáló döntéshozók.
- A tervezői megközelítés kiindulópontja, hogy a környezet – közgazdaságiag képzett szakemberekkel – jól megismerhető, feltérképezhető, s ezért reakciók és kezdeményezések szintézisével befolyásolható. Azok a nagyvállalatok élnek ezzel a közeli közeli, nagy biztonságjal előre jelezhető környezetben lehet sikeres.

A közeli fő jellemzői:

- a főszereplő az elemző, akivel a stratégiakészítés folyamatában a felső vezető megosztja a felelősséget,
- a stratégiai tervezés a rendszer szemléletű elemzésre, a számos alternatíva költség-hason vizsgálatára épít,
- a stratégiát és az alapozó, megvalósító döntéseket az integráció jellemzi.

10.3. A stratégiai tervezés folyamata

A stratégiai tervezés a vállalkozás három szinten folyik: a felső szinten a vállalkozás egészére, üzleti szinten egy-egy stratégiai tervezési egységre és a harmadik szinten a funkciókra. A vállalkozás egészére funkcionális készűl, ami a funkcionális stratégiák kiindulópontját is képezi. A funkcionális stratégiák között megkülönböztetett szerepe van a marketing-stratégiának, mert a környezetet legfontosabb eleméhez a piachoz való hosszú távú viszonyt fogalmazza meg. A következőkben a komplex tervezés folyamatát vizsgáljuk vállalati és üzleti szinten. (A különböző lépéseket a 10.1. táblázat mutatja.)

10.1. táblázat

A stratégiai tervezés folyamata

Vállalati	Üzleti
A küldetés megfogalmazása	A küldetés megfogalmazása
A stratégiai üzletek kijelölése	A külső környezet elemzése (Lehetőségek és veszélyek)
A pillanatnyi üzleti portfólió elkészítése	A belső környezet elemzése (Gyengeségek és erősségek)
A stratégiai koncepció megfogalmazása	Célmeghatározás
	Stratégia-meghatározás
	Program kidolgozás
	Program megvalósítás

10.3.1. A vállalat egészére készülő stratégiai terv

A vállalatvezetés első feladata a **küldetés** megfogalmazása. A küldetés tartalmazza, hogy a cég mivel foglalkozik, melyik piaci szegmensre dolgozik, mi a tartós versenyelőnye, és azt a pluszt, ami kizárólag reá jellemző. A küldetésnek valamilyen kiemelt értékre kell épülnie, jövőképet kell adnia, és motiválnia kell az alkalmazottakat.

A küldetés megfogalmazásához, újrafogalmazásához az alábbi kérdésekre kell választ adni:

- mi az üzleti vállalkozás tartalma,
 - ki a fogyasztó, ki a vevő,
 - mi az érték a fogyasztó, vevő számára,
 - milyené vállik üzleti vállalkozásunk?
- A vállalat küldetése **öt hatás** alatt formálódik:

1. A **vállalkozás története** az első, a céloknak, elért eredményeknek múltbeli alakulása mindenképp hatással van a jövőre. A tradíció komoly üzleti értékkel bír, ami jól kommunikálható.
2. A második hatás a vezetés és a tulajdonosok **pillanatnyi preferenciája**. A stratégiaalakítók egyéni céljai nem kerülhetnek szembe a szervezet egészének célkitűzéseivel.
3. A szervezet küldetését a **környezet** is befolyásolja, hiszen a köznapri értékrend a környezeti hatások alatt is formálódik.
4. A **vállalkozás erőforrásai** jelentik a negyedik hatást, egy kisvállalkozás nem célozhatja meg, hogy ő lesz a világ legnagyobb gyártója.
5. Végül a **speciális kompetencia**, a szakértelme, a szakmai hírnév determinálja a küldetés egyértelmű megfogalmazását.

A **tervezés folyamata**nak második lépése a **stratégiai üzletegek, egységek** meghatározása.

Stratégiai egységen olyan **termék – piac kombinációkat** értünk, amelyek egymástól egyértelműen elhatárolhatók.

Az elhatárolás történhet technológia, piac, fogyasztói csoport stb. szerint.

A stratégiai üzletegek jellemzői:

- **önállóan tevékeny**ek; vagyis statisztikai adatokkal jellemezhetők,
- **versenyhársai egyértelműen meghatározhatók, számszerűsíthetők**,
- **önálló vezetője** van, aki felelős a stratégiai tervezésért és a nyereséges működésért.

A **pillanatnyi üzleti portfólió elkészítése** jelenti a stratégiakészítés harmadik lépését. A vezetés feladata, hogy üzletegait azok nyereségtermelő képessége szerint rangsorolja, és eldöntse, hogy melyeket kell fejleszteni, szinten tartani, felélni vagy felszámolni. Az elmúlt időszakban több modell is elterjedt, a két legismertebbet a Boston Consulting Group és Mc-Kinsey fejlesztette ki.

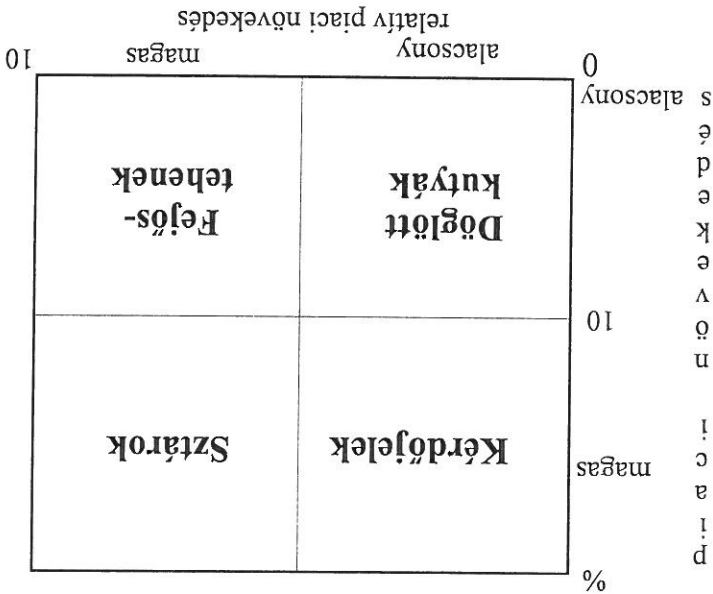
A **BCG néven ismert növekedés-részesedési** mátrix a legegyszerűbb portfólió eljáras. E négymezős mátrix lényege, hogy a vízszintes tengelyre kerül a relatív piaci

részese des, a függőleges tengelyre pedig a vizsgált üzletág piaci növekedése. A víz-szintes skála azt méri, hogy mekkora a vállalat ereje a működési terület képező piacon. A 0,1-es érték azt jelenti, hogy a vállalat stratégiai üzletágának eladásai a vezető versenytárs árbevételeinek mindössze 10%-át érik el, az 1-es érték, mint középső érték azt jelzi, hogy a két cég piaci részese desége egyező, a szélsőérték pedig arra utal, hogy a vállalat stratégiai üzletága vezető helyen áll, és monopolpozíciója van az öt követő legerősebb versenytársa-hoz viszonyítva. Ennek megfelelően az 1 alatti érték alacsony, az 1 feletti magas piaci részese desésnek tekintendő.

A függőleges tengelyen 0-tól tüntetjük fel az **ágazat** piaci növekedését, a 10% feletti érték már komoly piacbővülésnek számít, ezért ez az érték képezi a mátrix felező-vonalát. A szakirodalom valamely ágazat 10% alatti piacbővülését alacsonynak, a 10% feletti magasnak tartja.

A mátrix négy zónára oszlik, s mindegyik mellé más-más stratégia rendelhető: (a Boston-féle mátrixot a 10.1. ábra tartalmazza). Vizsgáljuk meg részletesen az egyes mezők mellé rendelt stratégiákat!

10.1. ábra
Boston-féle portfólió



KÉRDŐJELEK

Ebbe a mezőbe azok az üzleti vállalkozások tartoznak, amelyek gyorsan bővülő pia-con működnek, relatív piaci részese desésük azonban alacsony. A legtöbb vállalkozás kérdőjeleként indul, hiszen többnyire olyan piacra lép be, ahol már egy másik vállalat jelentős pozíciót vívott ki. A kérdőjelekeknek **offenzív stratégiát** kell alkalmazniuk, hiszen a piaci részese des növele se érdekében beruházniuk kell. Ha azonban nincs esélyük a jelentős növekedésre, le kell adniuk ezt a tevékenységet. Ez annál inkább

is megfontolandó, mert a cash-flow itt a legalacsonyabb. (Nincs még nyereség, és az új gépbeszerzés miatt kevés az amortizáció.)

SZTÁROK

A sztár a gyorsan bővülő piac meghatározó szereplője. A sztárok általában nyereségesek, bár a vállalatnak jelentős összegeket kell kiadnia ahhoz, hogy lépést tartson a bővülő piaccal, és visszaverje a versenytársak támadásait. Ez a mező **investíciós stratégiát** igényel, hiszen ők hozzák a vállalkozás jövőbeli cash-flow-ját. Ez a mező kitermeli a beruházás forrásait, vagyis önfinanszírozó.

FEJŐSTEHENEK

Amikor a piaci növekedés 10% alá esik, de a legnagyobb piaci részesedést birtokolja az üzletág, akkor kerül ebbe a mezőbe. Az ebbe a mezőbe sorolható üzletágak biztosítják a vállalatnak a legmagasabb hozadékokat és a legnagyobb cash-flow-t. Az itt keletkező hozadékok lehet a sztár –kérdőjel – döglött kutya üzletágak támogatására fordítani. Ez a mező **defenzív stratégiát** igényel, a feladat a piaci részesedés tartása és a hozadék felélése.

DÖGLÖTT KUTYÁK

Ide azok az üzletágak sorolandók, amelyek gyengén növekvő piacon alacsony piaci részesedéssel működnek. Ezek az üzletágak sem hoznak nyereséget, de a jövőbeni növekedéshez sem járulnak hozzá, és cash-flow-juk is minimális. Ezek az üzletágak **dezinvesztíciós stratégiát** igényelnek, minél előbb ki kell vonni őket a piacról. (Kivételt képez, ha a piac gyors növekedésére lehet számítani, vagy esély van a vezető pozíció elnyerésére, illetve „negatív” növekedés esetén a mező átértékelődik.)

A vállalat üzletágainak a portfólióban való elhelyezésével, felmérteti, hogy elegendő-e az üzletágak szerkezete. Az elegendően portfólióban túl sok a döglött kutya és a kérdőjel, vagy túl kevés a sztár és a fejőstehen.

A **Mc-Kinsey-féle portfólió** a négymezős mátrix továbbfejlesztett változata. E soktényezős mátrix vízszintes tengelye a **relatív versenyelőnyt**, a függőleges pedig a **piaci vonzerőt** ábrázolja. A relatív versenyelőnyben egyik tényező a relatív piaci részesedés, azonban a relatív termelési potenciál, a relatív kutatási fejlesztési potenciál és az emberi tényező relatív kvalifikációja is megjelenik. A relatív versenyelőny több összetevő az 10.2. táblázatból olvashatók ki. A piaci vonzerőben is fellelhető a négymezős mátrix függőleges tengelye, azaz a piaci növekedés, de a piac minősége, alapanyag- és energiaellátás, valamint környezeti helyzet is megjelenik. A piaci vonzerő (attraktivitás) több összetevő az 10.3. táblázatban tartalmazza

10.2. táblázat

A versenyelőny összetevői

- A) Relatív piaci pozíció**
- a piaci részesedés alakulása
 - a vállalat nagysága és pénzügyi alakulása
 - a vállalat növekedési rátája
 - rentabilitás
 - kockázat
 - a marketingpotenciál (image, árelőny, termékminőség stb.)
 - az eladási szervezet
 - a differenciálás vagy költségirányítás mértéke
 - a vállalkozás konkurenciától való elzárkózási képessége stb.
- B) Relatív termelési potenciál**
- költségelektronok, a termelési folyamatok modernizációja, a kapacitáskihasználás, a termelési feltételek alapján
 - a vállalkozás innovációs képessége és know-how-ja
 - licenckapcsolatok, szabadalmak, jogi védettség
 - a berendezések konvertálási lehetőségei
 - a kapacitások műszaki állapot
 - telephelyelektronok
 - a termelékenység növekedési potenciálja
 - a termelési folyamat környezetbarátsága
 - szállítási feltételek
 - az energia és alapanyagellátás költséghelyzete
 - az energia és alapanyag jelenlegi piacreszeszedésének megőrzése
- C) Relatív kutatási és fejlesztési potenciál**
- az alap és alkalmazott kutatások színvonala
 - innovációs potenciál, az innováció folyamatossága
- D) A vezetők és beosztottak relatív kvalifikációja**
- szakképzettség és fejlődőképesség, a munkaerő beállítási és kulturális színvonala
 - az innovációs klíma
 - a vezetési rendszer minősége
 - a vállalkozás nyereségkreativitás, szinergia stb.

10.3. táblázat

A piaci attraktivitás (vonzerő) összetevői

A) Piaci növekedés és piacmérték

B) A piac minősége

az árucsoportok rentabilitása (fedezeti hozzájárulás, tökeforrás)
a piaci életciklusban elfoglalt hely

az árpolitika mozgásteret

technológiai színvonal és innovációs potenciál

a technikai know-now megvédeési képessége

beruházási intenzitás

az üzleti vállalkozások versenymagatartása

a potenciális vevők száma és struktúrája

a vevők tárgyalási erőssége és vásárlási magatartása

az új konkurensek fenyegetése

az elosztáshoz és vevőszolgálatához kapcsolódó követelmények

a versenyfeltételek változatossága

a helyettesítő termékek fenyegetése

versenyklíma stb.

C) Alapanyag és energiaellátás

zavarosely az energia alapanyagellátásban

az alapanyag és energia árnövekedéssel együttjáró gazdaságosság csökkenés a
termelési folyamatban

alternatív anyag és energiahordozók léte

a szállítók tárgyalási erőssége és magatartása stb.

D) A környezeti helyzet

a konjunktúra függőség

a munkavállalók és szervezetek tárgyalási pozíciója

az infláció hatásai

függőség a törvényhozástól

függőség a piaci játékszabályoktól

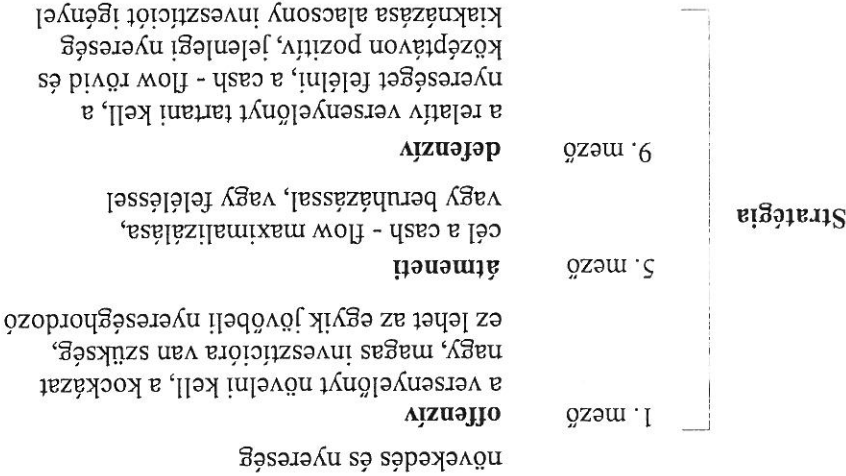
az állami beavatkozások kockázata

környezetvédelmi intézkedések

kereskedelmi felek stb.

A **Mc-Kinsey-féle mátrix** kilenc mezőre, illetve három zónára oszlik (10.2., ábra). A jobb felső sorok három területi egység (1., 2., 3., 6. mező) erős stratégiai üzletágakat jelez, ahol a cél a **versenyelőny** tartása, a követendő stratégia pedig **beruházási és növekedési**. A cash-flow rövid távon negatív, közép- és hosszú távon pozitív. Az e mezőkben található üzletágak a vállalkozás jövőbeli nyereségéhez és növekedéséhez járulnak hozzá, és magas beruházást igényelnek.

A bal első sorok három mezője (4., 7., 8. mező) minimális vonzerejű stratégiai üzletágakat fog át, ahol a cél a **nyereség felélése**, a kívánatos stratégia **forráselvonó, beruházás kímélő**. A cash-flow rövid távon pozitív, közép- és hosszú távon negatív. Az itt található üzletágak a vállalkozás jelenlegi nyereségéhez járulnak hozzá, nem kívánnak pótlólagos beruházást.



10.2. ábra
Mc-Kinsey féle portfólió

p i a c i o n z e r ő	100	1. mező offenzív stratégia	2. mező fejlesztési (beruházási) stratégia	4. mező forráselvonó stratégia	5. mező átmeneti stratégia	6. mező fejlesztési (beruházási) stratégia	7. mező beruházáskímélő stratégia	8. mező forráselvonó stratégia	9. mező defenzív stratégia	relatív versenyelőnyök
		67	67	33	33	67	33	67	100	
		0	33	67	33	0	67	33	0	

A kilencmezős portfólió mindkét oldalán százalékos vagy pontértékek szerepelnek, amelyek megállapítása minősítéssel történik. A minősített értékek mellé súlyokkal rendelnek, s a súlyozott érték jelenik meg a mátrix függőleges tengelyén. A vízszintes tengelyre pedig a versenytársához viszonyított százalékos érték kerül.

A pillanatnyi üzleti portfólió elkészítésével lehetővé válik a **cél-portfólió** összeállítása, a **jövőbeli üzletágak allokációjának** meghatározása. Ennek alapján lehetőség nyílik az árbevétel és a nyereség becslésére. Ha a portfólió alapján felszámolás mellett is dönt a vállalkozás, akkor a kieső nyereséget pótolnia kell. Ezt a „pótlást” háromféleképpen teheti meg a vállalkozás:

- a meglévő üzletágakhoz növekedési lehetőség biztosítása (**intenzív növekedés**),
- a meglévő üzletágakhoz kapcsolódó új üzletágak kiépítése vagy megszerzése (**integráns növekedés**),
- a meglévő üzletágakhoz nem kapcsolódó új üzletágak kiépítése vagy megszerzése (**diverzifikált növekedés**).

10.3.2. A portfólió kiterjesztése összehúzódó piacokra

A stratégiai tervezés metodikája általában növekedésre orientált, növekedésre épül. Jól mutatja ezt a négy és kilencmezős portfólió, ahol az egyik tengelyen a piaci növekedés jelenik meg; és piaci csökkenés esetén a stratégiai tervezési egység nem ábrázolható. Napjaink konjunktúrális ciklusában azonban a recesszió időtartama megnövekedett, s így a cégeknek, szervezeteknek tartós piaci összehúzódással is számolniuk kell.

Összehúzódó piacon azt a jelenséget értjük, hogy valamely piacon a kereslet tartósan csökken. A kereslet csökkenésének számos oka van, amelyeknek azonosban jelentősége és súlya termékenként, szituációnként különböző lehet. Melyek tehát az összehúzódás főbb okai?

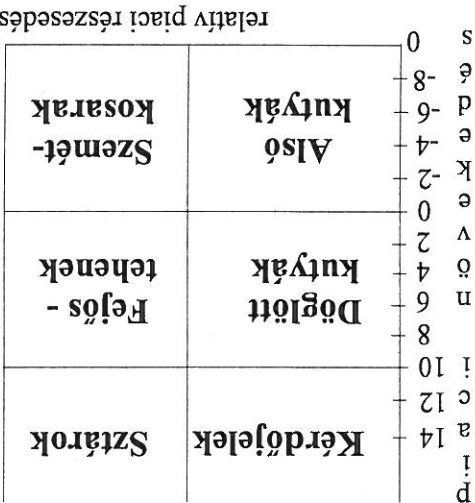
1. **Piaci telítődés,** ami akkor következik be, ha a potenciális keresletet adott feltételek között maximálisan kihasználtuk (például. hagyományos mosógép).
2. **Demográfiai fejlődés** (lakosság száma, struktúrája, háztartások száma stb.), ami csökkenő születési arányszám esetén bizonyos termékcsoportokban tartós visszaesést eredményez (például bébi ruházati cikkek piaca).
3. **Technológiai fejlődés,** ami gyártmányfejlesztéssel vagy a korszerűbb helyettesítő termékre történő áttéréssel okoz keresletcsökkenést. (Például az elektromos főgépek piaca összeszűkült, eltűnt a személynéi számítógépek térhódításaival.)
4. **Értékváltozás,** ami úgy okoz keresletcsökkenést, hogy a vevői preferenciákat átrendezi, átszervezi (például a bioélelmiszerek előtérbe kerülése a magas költségin tartalmúakkal szemben).
5. **Az állami keretfeltételek** változása valamely termék (termékcsoport) versenyképességét tartósan csökkentheti, s így áttéríti a keresletet valamely helyettesítő termékre (például a jövedéki törvény bevezetése).
6. **A versenyképesség elvesztése,** a piacra ható tényezők megváltozása, strukturális válságok, piacválasztás következtében fordulhat elő. (Például a dél-szláv térség országai nemzetgazdaságuk leértékelődését élik át, s így elhúzódó recesszióban vannak.)

Az összehúzódó piacon csak a versenytársak rovására érhető el piaci részesedés növekedés, s így ezen a piacon kieleződik a verseny. A verseny intenzitása a felesleges kapacitások megjelenségével s az ehhez kapcsolódó átlagköltségek növekedésével áll összefüggésben, s így relatív versenyelőnyhöz a nagyobb volumenértékesíteni tudó cég jut. A nagyobb volumen azonban a piac összehúzódása miatt szinte elérhetetlen, mivel a többleteladási erőfeszítések növekvő marketing költségekben fejeződnek ki (ár akciók, extra kedvezmények stb.), s így a kapacitáskihasználásból származó költség/ár előny elvesz.

A klasszikus portfóliók a negatív növekedést nem ismerik, alacsony növekedés esetén a felélesi vagy kivonulási stratégiát ajánlják. A portfóliót kiterjesztő szerzők mindkét negatív „növekedéshez” rendelt mezőben dezinvestíciós stratégiát ajánlanak, miközben az alacsony növekedésű mezők (fejőstehenek, döglött kutyák) átértékelését javasolják. Mint a 10.3. ábrából látható, a kiterjesztett portfólió alsó-kutya mezőjében negatív a cash-flow és a piacról való kilépés, míg a szemétkosarak mezőben a pozitív cash-flow-val is összefüggésben a nyereség-elcsízó stratégia ajánlott.

10.3. ábra

A kiterjesztett portfólió Gelb szerint



10.3.3. Az üzletági stratégiai tervezés folyamata

Az üzletági stratégiai terveket az üzletágot vezető menedzser készíti el, és teendőit az 4. táblázatban foglaltuk össze.

Az üzletág küldetésének megfogalmazása az első lépés, aminek kiindulópontját a vállalat egészének küldetése képezi. Az üzletági küldetésnek a piaci szegmensekre, a technológiára, a vertikalitás mélységére és a területi elhelyezkedésre kell kitérnie.

A küldetés megfogalmazása segít a második lépés sikeres végrehajtásához, a **külső környezet elemzéséhez**. A külső környezeti elemzés célja a lehetőségek és veszé-

lyek pontos számbavétele, a siker valószínűségének előrevezetése. A lehetőségek azokat a tényezőket jelölik, amelyekben a vállalkozás versenyelőnyt élvez. A lehető-ségek vonzerejűk és sikerük valószínűsége szerint csoportosíthatók, s a legnagyobb sikerrel kecsegtető lehetőségeknek kiszámítják költség- és nyereségvonzatát is.

A környezetet azonban veszélyeket is rejt magában, amelyeknek súlyosságuk és be-következősi valószínűségük szerinti elemzése jelenti a veszélyzónák feltérképezését. A vállalkozásnak a nagy valószínűséggel bekövetkező súlyos veszélyekre kell intéz-kedési tervet kidolgoznia. A 10.4. táblázat egy televíziós világítóbereendezéseket gyártó cég lehetőségeit és veszélyeit mutatja.

10.4. táblázat

Egy televíziós világítóberendezéseket gyártó vállalat lehetőségei és veszélyei

Lehetőségek		Veszélyek
A vállalat hatásosabb rendszert fejleszt ki		
A vállalat olcsóbb rendszert fejleszt ki		
Elhúzódo gazdasági recesszió		
A vállalat energiatakarékos rendszerrel jelenik meg a piacon		
A televízió stúdiók működésének rendeleti visszaszorítása		

A belső környezet elemzésével, az erősségek és gyengeségek felmérésével folyta-tódik az üzletági stratégiaalkotás folyamata. Az egyes üzletágaknak folyamatosan értékelniük kell erős és gyenge oldalait. Az értékelés általában négy területet – marketing, pénzügy, gyártás, szervezet – fog át, és kétféleképpen történhet:

- az egyes területeket az optimálíshoz viszonyítva erős, gyenge, közepes mi-nősítő jellegekkel látjuk el (10.5. táblázat).
- a különböző területek elemzését a saját vállalkozásra valamint a saját vállal-kozára és a versenytárséra is elvégsszítjük és az eltérésekből vonjuk le a kö-vetkeztetéseket

A külső és belső környezet elemzése alapján az üzletág **megfogalmazza saját különle-ges célkitűzéseit**. A célmegfogalmazás a már megismert célrendszer alapján történik, ahol az egyik dimenziót a különböző szintek, a másikat a különböző területek képezik. Ezek a célok természetesen annak alárendeltek, hogy a vállalkozás vezetése a célporto-lióban milyen mezőt szán az adott üzletágnak. A célkitűzéseket általában **számszerűsít-ve** kell megfogalmazni (például az eszközarányos nyereséget három éven belül 15%-k-növeljük) **reálisaknak és ellenmondásmenteseknek** kell lenniük.

A célmeghatározást a **stratégia-kialakítása** követi, vagyis ki kell dolgozni a cél-rendszernek megfelelő stratégiát. A stratégiaalkotás történhet a már megismert port-foliókkal, de itt most az elemzés tárgyát az üzletágon belüli termékcsoporthoz képe-zik. A stratégiáknak, mint a következő részben látjuk, számtalan típusát ismerjük, ezek közül az üzletágnak választani kell.

10.5. táblázat
Az erős és gyenge oldalak elemzése

Erős	Közepes	Gyenge
Marketingerősségek		
A vállalat ismertsége	—	—
A vállalat relatív piaci részesedése	—	—
Hírnév a minőség alapján	—	—
Hírnév a szolgáltatások alapján	—	—
Gyártási költségek nagysága	—	—
Értékesítési költségek nagysága	—	—
Területi elhelyezkedés	—	—
K+F helyzete	—	—
Pénzügyi erősségek		
Alacsony tőkeköltség	—	—
Nyereségesség	—	—
Likviditási helyzet	—	—
Gyártási erősségek		
Nagy szériaszám	—	—
Kapacitás	—	—
Szállítási készség	—	—
Műszaki szakértelenség	—	—
Szervezeti erősségek		
Hozzáértő rendszerek	—	—
Elkötelezett munkások	—	—
Vállalkozó szellem	—	—
Alkalmazkodó képesség	—	—
Reakcióképesség	—	—

A stratégiai elképzelések megvalósítását támogató **programok kidolgozása** a következő lépés. A „részegítő” programoknak az a céljuk, hogy a stratégia megvalósulás kedvezőbb körülményben történjen.

A programmegvalósítás a stratégiai tervezés folyamatának utolsó teendője. A vezetésstudomány szerint a siker záloga a **célokkal adekvát stratégia megfogalmazása, az ehhez illeszkedő szervezeti struktúra-kiegészítés és a hatékony információ-, tervezési, ellenőrzési rendszer működtetése**. A valóságban azonban – ezen túlmenően – a siker záloga az a szellemiség, ami az alkalmazottak széles körét áthatja és kifejeződik a szaktudásban, a viselkedéskultúrában és a közös értékek vállalásában.

10.4. Stratégiatípusok, stratégiai menedzsment

A stratégiatípusokat a szakirodalom számtalan módon csoportosítja. Ezek közül a legjellemzőbbeket, a gyakorlatban leginkább hasznosíthatókat mutatjuk be közelebbről. A stratégiatípusok csak másodlagos szerepet játszanak.

10.4.1. Stratégiatípusok

a) a működési kör alakításának jellemzői szerint:

Ez a stratégia a vállalkozás fejlődési pályájának alakulásából indul ki és fogalmazza meg a lehetőségek alapján az alábbi stratégiákat:

- **koncentráció** (egy termékre vagy tevékenységre),
- **vertikális integráció** (vagy előre vagy hátrafelé mozdulva a vertikum egy-egy **visszavonuló** (egyes területekről kivonuló, bizonyos tevékenységekkel föl-hagyó).

b) Tipizálás a működési kör változtatásának dinamikája szerint:

- **csökkenő stratégia** - ami három változatban fordul elő:
– **a megnyitódó stratégia** a létszámcsökkenéssel, költségcsökkentéssel, a fejlesztések elhatalasztásával növeli hatékonyságát;
– **a bedolgozó stratégia**, amikor a vállalat a funkcionális döntéseket átengedi vevőjének, fókuszatosan leépíti központi apparátusát, miközben a vevő garantálja termékei átvételét;
– **a felszámolási stratégia**, amikor az üzlet eladásával a vállalkozás más befektetési lehetőségeket céloz meg.
- **stabilizációs stratégia**ról akkor beszélünk, amikor a korábbi gyakorlatot viszi tovább a cég, s csak kisebb módosításokat hajt végre,
- **növekedési stratégia**n valamilyen mérhető jelzőszám szerinti bővülés érteendő. A növekedés egyik formája belülről fakad (termék – gyártó cég – pi-acejlesztés), a másik pedig kívülről (fúzió, felvásárlás),
- **kombinációs stratégia**k a fentiek különböző elemeinek variációt foglalják magukba.

c) Stratégiatípusok orientáció szerint:

- **a fogyasztó-orientált stratégia**k a fogyasztók minél tökéletesebb kiszolgálására épülnek, az ezt célzó eszközöket preferálják (szegmentáció, eladássz-tönzés stb.)
- **a vállalat-orientált stratégia**k a vállalat erősségeire alapoznak, s a tartós versenyelőnyt lovagolják meg (fejlesztés, értékesítő hálózat, stb.)
- **a versenytárs-orientált stratégia**k a versenytársakkal szembeni előnyökre, különbözőségekre helyezik a hangsúlyt (ár, szervíz, garancia stb.)

d) Általános versenysztratégiák?

- **átfogó költségvető szerep stratégia**ja, amit a teljes piacra dolgozó, nagy mennyiségben előállító (értékesítő) cég vállal valamilyen versenyelőny bir-tokában (például a nyersanyaghoz való könnyű hozzáférhetőség);
- **a megkülönböztetés stratégia**ja, amely valamely egyedi jegyre (márka, de-sígn, szolgáltatási többlet, értékesítési hálózat) épül, a teljes piacra dolgozik, és magas áron értékesít, mivel a vevők nem ár érzékenyek és megfizetik a termékben rejlő többletet;

² Lásd részletesen: Michael E. Porter: Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó Budapest. 1993.

- **az összpontosítás stratégiája**, amely meghatározott szegmensre irányul és annak teljes mélysgű megnyerését célozza meg. E stratégia versenyképessége a szegmens tőkéletes megismerésében és az igényekhez való rugalmas igazodásban rejlik.

A stratégia használhatóságának kritériuma az üzleti siker. Ahhoz azonban, hogy ez következzen a stratégiának bizonyos feltételeknek elegendet kell tennie:

- **harmónia**, vagyis a belső harmónia megléte, a célok – környezet és erőforrások közötti szerves összhang létrejötte;
- **konzisztencia**, más szóval az adott stratégia képes-e a versenyelőnyt tartósan kihasználni. Versenyelőny jobb erőforrásokkal, hatékonyabb működéssel vagy a helyzeti (időbeli) előny kihasználásával érhető el;
- **realitás** (megvalósíthatóság) vagyis realis-e a célkitűzés, az erőforrás szám-bavétel és a környezet adaptáció.

10.4.2. A stratégiai menedzsment

A stratégiai menedzsment a stratégiai tervezés, a stratégia megvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés.

A stratégia sikere azon múlik, hogy a vezetésnek a környezetet és a szervezetet mennyire sikerül összehangolnia.

A stratégiai vezetés tehát a tervezésen túlmenően négy lépésből áll:

1. A vezetés első feladata az **erőforrások meghatározása, biztosítása és elosztása**. Ez allokációs feladat, a prioritások szem előtt tartásával megy végbe és erős felső vezetést igényel.
2. A vezetésnek a stratégiai célokkal adekvát **szervezetet** kell kialakítania, illetve a meglévőt módosítania
3. A vezetésnek **összehangoltan** kell megvalósítani az operatív és a stratégiai vezetés tennődít.
4. Végül folyamatosan **ellenőrizni kell** a stratégiát és a visszacsatolás révén át kell azt fogalmazni vagy teljesen újat kialakítani.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Könyvek:

- Peter Baily-David Farmer: Beszerzés – Stratégia és menedzsment
Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1994.
- Barakonyi Károly - Péter Lorange: Stratégiai menedzsment
KJK, Budapest, 1991.
- dr. Bartók Nagy András: Vagyontértékelés In.: Számvitel, adózás és vállalkozás:
Lang Kiadó, Budapest, 1991.
- Bélyácz Iván: Vállalati tőkefinanszírozás
JPE, Kiadó, Pécs 1991.
- David S. Clifton, Jr. David E. Fyffe: Beruházási tanulmánytervek készítése és elem-
zése
KJK, Budapest, 1981.

Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan

Aula, Budapest, 1998.

Csöke Andrea: A csődtörvény a gyakorlatban

Lang Kiadó, Budapest, 1992.

Dancs Mária: Csődeljárás, felszámolást eljárás, végelszámolás

Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1992.

Hermann Diller: Preispolitik 2

Auflage Verlag W. Kohlhammer

Peter Dobias: Gazdaságpolitika

KJK, Budapest, 1988.

Robert J. Dolan-Hermann Simon: Arképzés okosan

Geomédia, Budapest, 2000.

Bernd Falk - Jakob Wolf: Handelsbetriebslehre

Verlag Moderne Industrie, 1988.

dr. Gál Judit-dr. Vezekényi Ursula: Cégjogi tanácsadó.

Budapest, 2001.

A. S. Gasser: Mitarbeiter Profile und Führung Supply-Menedzsment

Zürich, Kézirat 1993.

Geiserich E. Tichy: Vállalkozások értékelése

Gloria Kiadó, Budapest, 1991.

Hans H. Hinterhuber: Strategische Unternehmens Führung

Walter De Gruyter, Berlin - New-York, 1992.

- R.D. Hisrich - M.P. Peters: Vállalkozás
Akadémia Kiadó, Budapest, 1991.
- Horváth - Straub, Szenyessy - Ungváriné: Marketing I, II, III.
KVIF. Budapest, 1997.
- R. J. Hughes - J.R. Kapoor: Business
Houghton Mifflin Company, 1983. Kézirat.
- D. Irwin: Financial Control
Ritman. Nat West, 1991.
- Jelen Tibor, Mészáros Tamás, Szelecki György, Virág Miklós: Vállalkozások gaz-
dálkodása
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2000.
- R. S. Kaplan - A. A. Atkinson: Advanced Menedzsment Accounting
Prentice-Hall International, 1989.
- Kerek Zoltán: Csodeljárás, felszámolási eljárás, reorganizáció
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991.
- Kereskedők kézikönyve
Novorg, Budapest, 1991.
- Philip Kotler: Marketing menedzsment
Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000.
- Lengyel László : Vállalkozási ismeretek
KOTK. Budapest, 2000.
- Dr. Lőrinczi Gyula: Vállalkozásgazdaságtan.
Számalk Kiadó, Budapest, 2000.
- Luger-Geisbüsch-Neumann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1991.
- L. Lucy: Cost and Menedzsment Accounting
DP Publications Ltd., 1990.
- Dr. Anwar Mustafa: A vállalkozások gazdaságtana
BGF Külfkereskedelmi Főiskolai Kar, Budapest, 2000.
- Dr. Molnár István: A társasági jog és a cégejírás.
Szókratész, Budapest, 2000.
- W. J. Parsons: Improving Purchasing Performance Gower
1982.
- Dr. Potoczky János: Vállalkozások finanszírozási kézikönyve
Verzál Kft, Budapest, 1993.

- Michael E. Porter: Versenysztratégia
Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.
- Shannon Pratt: Üzletiértékelés módszertana és gyakorlatok
Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1992.
- Preitz-Dahmen: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Verlag Gehlen, 1981.
- Sándorné Új Éva: Vállalat-gazdaságtani feladatgyűjtemény
Skandl-Wald Könyvkiadó Kft., Budapest, 1999.
- dr. Sárközy Tamás: Társasági törvény, cégtörvény
HVG ORAC, 1999.
- Schierenbeck: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre
10. Auflage,
Uwe Struck: Geschäftspläne
Schäffer Verlag, Stuttgart, 1990.
- dr. Szalay László: Gazdasági jog.
Rejtjel, Budapest, 2001.
- Személyzeti, emberi erőforrás menedzsment
Janus Pannonius Egyetemi Kiadó. Pécs 1993
- dr. Szirmai Péter: Így készíts üzleti tervet!
- A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kiadványa, Budapest, 1991.
- dr. Tétényi Zoltán-dr. Gyulai László: Vállalkozásfinanszírozás
Saldo, Budapest, 1994.
- dr. Varga Sándor, dr. Bedő Gyula, dr. Lőrinczi Gyula: Vállalkozások gazdaságtana
Perfekt, Budapest, 1997.
- Vállalkozásgazdaságtan. (Szerzői kollektíva)
KVIF, Budapest, 1996.
- Vezetés-Szervezés I.
Aula, Budapest, 1991.
- Wöhe: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Verlag Vahlen, 1990. 17. kiadás

Cikkek, tanulmányok:

- A vállalatok gazdálkodása és a forint erősödése. Ecostat- mikroszkóp. 4. évf. 10 sz. (2001. okt. 24.)
- dr. Horváth Judit: Az ár makro- és mikrofunkciói
- Szövetkezeti kereskedelem 1990/2. sz.
- Rózsahegyí György: A csödmenedzselés
- Vezetéstudomány, 1992, 4. sz.
- Szász Miklós: Vagyonértékelési módszerek
- Bankvilág 1995. Január

Jogszabályok:

1996. évi LXXXI: törvény a társasági adóról és az osztalékról;
- Az egyéni vállalkozásról szóló 1990. évi V. törvény;
2000. évi CXLI. törvény az új szövetkezetekről;
1997. évi CXLIV. törvény a gazdasági társaságokról;
- A cégnyilvánartartásról, a cég nyilvánosságáról és a bírósági cégeljárásról szóló 1997. évi CXLV. törvény;
1996. évi LVII. törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról;
1990. évi XCIII. törvény az illetékekről (utoljára 2000-ben módosított);
1991. évi II. törvény a csődeljárásról, a felszámolási eljárásról és a végelszámolásról
- Új polgári törvénykönyv 1993.
- A munka törvénykönyve. 2001.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	7
1. VÁLLALKOZÁS, VÁLLALKOZÓ, VÁLLALAT	7
1.1. Az üzleti vállalkozás főbb jellemzői, tevékenységi körei	7
1.2. A vállalkozások tartalmi és formai sokszínűsége	9
1.3. A vállalat érintettjei és céljai	11
1.4. A vállalat társadalmi felelőssége	14
1.5. A vállalkozások környezete	15
1.5.1. A nemzeti gazdaságfejlesztési stratégia (gazdaságpolitikai cél- és eszközrendszer)	16
1.5.2. A gazdasági mechanizmus összetevői	17
1.5.3. A piaci környezet	19
1.5.4. A tudományos - technikai környezet	21
1.5.5. Természeti környezet	21
1.5.6. Kulturális környezet	21
2. A VÁLLALATOK TÍPUSAI, CSOPORTOSÍTÁSA	23
2.1. A vállalkozások választható jogi formái	23
2.1.1. Az egyéni vállalkozás	23
2.1.2. A szövetkezet	24
2.1.3. A gazdasági társaság	26
2.2. A vállalatok csoportosítása a végzett tevékenységek szerint	30
2.3. A vállalatok méret szerinti csoportosítása	31
2.4. A vállalatok működési terület szerinti csoportosítása	32
2.5. A vegyesvállalatok	34
2.6. Nonprofit szervezetek	37
3. VÁLLALATALAPÍTÁS, AZ ÜZLETI TERVEZLKÉSZÍTÉSENEK	40
3.1. Az üzleti elképzelés kialakítása	40
3.2. A jogi formák közötti választás főbb gazdaságkodási szempontjai	41
3.3. Finanszírozási lehetőségek	44
3.3.1. A telephely kiválasztása	47
3.4. Az üzleti terv	49
3.4.1. Az üzleti terv készítésének céljai	49
3.4.2. Az üzleti terv összeállításának főbb szempontjai	51
3.4.3. Az üzleti terv felépítése	52
3.5. A vállalat alapítás menete, a cégalapítással kapcsolatos ügyintézés	56
4. A VÁLLALKOZÁSOK ERŐFORRÁSAI	58
4.1. Az erőforrások főbb jellemzői és csoportjai	58
4.2. A tárgyi eszközök	59
4.2.1. A tárgyi eszközök élettartama, elhasználódása	60
4.2.2. Amortizációs módszerek	61
4.3. A forrásszükségek	63
4.4. Az emberi tényező	65

4.5. Az információ.....	66
4.6. Az immateriális javak	68
4.7. Az erőforrások forrásai, finanszírozási lehetőségei	69
5. EMBERI ERŐFORRÁSGAZDÁLKODÁS.....	71
5.1. Az emberi erőforrás tervezése és biztosítása	71
5.2. Az emberi erőforrás ösztönzése, motiválása, teljesítményértékelése	74
5.2.1. Bérrendszerek, bérelemek.....	74
5.2.2. Munkahelyi juttatások, érdekképviselet.....	77
5.2.3. Teljesítményértékelés	79
5.3. Az emberi erőforrás fejlesztése	80
6. A VÁLLALKOZÁSOK REÁLISZFERÁJA	83
6.1. A reáliszféra fogalomrendszere	83
6.2. A beszerzés.....	86
6.2.1. Beszerzési módok	87
6.2.2. A beszerzés folyamata	88
6.2.3. Beszerzési források	90
6.2.4. A beszerzés szereplői.....	91
6.3. A termelés.....	91
6.4. A készletezés	93
6.4.1. A készlettartás motívumai.....	93
6.4.2. A készletezési költségek	94
6.4.3. A készletezési modellek.....	97
6.5. Minőségellenőrzés, értékesítés	101
7. VÁLLALATI ÁRPOLITIKA, ÁRMUNKA.....	102
7.1. Az ár fogalma, gazdasági szerepe.....	102
7.2. A vállalati ármagatartást befolyásoló külső és belső tényezők.....	103
7.3. Az árkiálalkítás és ármagatartás jogi szabályozása	104
7.3.1. Rövden a versenytörvényről	105
7.3.2. Az ártörvény.....	107
7.3.3. Az árképző tényezőként működő adók és egyéb költségvetési befizetési kötelezettségek beépülése az árba	108
8. KÖLTSÉGGAZDÁLKODÁS ÉS KALKULÁCIÓ	112
8.1. A költségekkről általában	112
8.2. A költségek csoportosítása	113
8.3. Kalkulációs módszerek.....	118
8.3.1. Az ipari termelők áralkulációja.....	118
8.3.2. A kereskedők áralkulációja.....	119
8.4. Költségkörtörölök érvényesítése a vállalatoknál.....	121
8.5. Költségtervezési módszerek	121
9. A VÁLLALKOZÁS VÁLTSÁGA ÉS MEGSZÜNTETÉSE.....	124
9.1. A váltságek okai, típusai, tünetei, váltságmendzsmnt.....	124
9.2. A váltságekkezelés jogi és intézményi feltételtrendszere.....	128
9.3. A csödeljárás.....	129
9.4. A felszámolási eljárás.....	132

9.5. A végelszámolás.....	135
10. A STRATÉGIAI TERVEZÉS.....	136
10.1. A stratégiai tervezés fogalma, történeti fejlődése, tartalmi jegyei.....	136
10.2. A stratégiai közeliítések típusai.....	137
10.3. A stratégiai tervezés folyamata.....	138
10.3.1. A vállalat egészére készülő stratégiai terv.....	139
10.3.2. A portfólió kiterjesztése összehúzódó piacokra.....	145
10.3.3. Az üzletiági stratégiai tervezés folyamata.....	146
10.4. Stratégiatípusok, stratégiai menedzsment.....	148
10.4.1. Stratégiatípusok.....	149
10.4.2. A stratégiai menedzsment.....	150
FELHASZNÁLT IRODALOM.....	151
TARTALOMJEGYZÉK.....	155

