

**Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Üzleti Tudományok Intézete**

**TANULMÁNYKÖTET
II.**

Üzlet - Tradíció - Innováció

**Gödöllő
2018**

Szerkesztette:

Dr. Zéman Zoltán

egyetemi tanár

Lektorálta:

Dr. Túróczi Imre

c. egyetemi tanár

Felelős Kiadó:

Szent István Egyetemi Kiadó

Gödöllő

ISBN: 978-963-269-716-1

Tartalomjegyzék:

A MAGYARORSZÁGI INGATLANVAGYON GAZDÁLKODÁSSAL FOGLALKOZÓ ÖNKORMÁNYZATI TULAJDONÚ GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK JÖVEDELMEZŐSÉGE	
<i>Molnár Petronella</i>	4
PREFERENCIAVIZSGÁLAT A Z-GENERÁCIÓ FOGYASZTÓI KÖRÉBEN	
<i>Botos Bálint, Szemere Tibor Pál</i>	16
A PROJEKTMENEDZSMENT SZEREPÉNEK BEMUTATÁSA EGY VÁLLALATI PÉLDÁN KERESZTÜL	
<i>Sánta Emma</i>	34
DIÓHÉJBAN A KOMMUNIKÁCIÓRÓL, KOMMUNIKÁCIÓS ELMÉLETEK SZEREPÉRŐL A TELEVÍZIÓZÁSBAN	
<i>Medveczky Balázs</i>	45
A BESZÁLLÍTÓK JAVÍTÁSRA SZORULÓ POTENCIÁLJAINAK VIZSGÁLATA (SUPPLIER'S POTENTIALS TO BE REPAIRED: CASE STUDY)	
<i>Morauszki Kinga Szilvia, Dr. Lajos Attila</i>	54
A KOMPETENCIAMODELLEK SZEREPE AZ OKTATÁSBAN ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS-MENEDZSMENTBEN	
<i>Dr. Varga Erika, Dr. Szira Zoltán</i>	69
ÖKONOMETRIAI MODELLEK ALKALMAZÁSA AZ MAGYARORSZÁGI TÖLTŐÁLLOMÁSOK SZOLGÁLTATÁS FEJLESZTÉSÉBEN	
<i>Dr. Lázár Ede, Dr. Papp János</i>	83
VÁLLALATI MODELLTANULMÁNY A CONTROLLING KIALAKÍTÁSÁBAN	
<i>Dr. Zéman Zoltán, Dr. Tóth Márk</i>	100
VÁLLALATÉRTÉKELÉSI ESETTANULMÁNY EGY ADOTT „B” VÁLLALAT MÓDSZERTANI, PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE	
<i>Dr. Bárczi Judit, Kebelei Zsófia, Lévai Erzsébet, Hajduné Kókai Ágnes</i>	115
VÁLLALATÉRTÉKELÉSI ESETTANULMÁNY EGY ADOTT „A” VÁLLALAT MÓDSZERTANI, PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE	
<i>Dr. Bárczi Judit, Csapainé Szelezsán Andrea, Szabó Krisztina, Tari Mária</i>	135
KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK ÉS CSATORNÁK ALKALMAZÁSÁNAK ÉS HATÉ- KONYSÁGÁNAK VIZSGÁLATA A VÁLLALATI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓBAN	
<i>Gáspár Sándor, Almádi Bernadett</i>	160

A MAGYARORSZÁGI INGATLANVAGYON GAZDÁLKODÁSSAL FOGLALKOZÓ ÖNKORMÁNYZATI TULAJDONÚ GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK JÖVEDELMEZŐSÉGE

Molnár Petronella

*PhD hallgató, SZIE GSZDI és SZIE GTK ÜTI, 2100 Gödöllő, Páter K.u.I.
Nemzeti Községi Egység, ÁKK Közpénzügyi Kutatóintézet
molnarpetronella92@gmail.com*

Bevezetés

A kutatás az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok jövedelmi helyzetét vette górcső alá három mutató, valamint a vállalkozások Árbevételeinek és Adózott eredményeinek segítségével. A tanulmányban képet kaphatunk arról, hogy a vizsgált vállalkozások ROE, ROA és ROS mutatói hogyan alakultak 2012 és 2016 között, továbbá arról, hogy kimutatható-e szignifikáns különbség a vállalkozások megyei elhelyezkedése közt a cégek ROE, ROA mutatói, továbbá az Árbevételeik és Adózott eredményeik tekintetében.

Szakirodalom

Az önkormányzatok felelősek a közjavak és közszolgáltatások előállításáért, gazdálkodásukra a nonprofit jellegű költséggazdálkodás jellemző, azonban a feladatok elvégzését a tulajdonukban lévő gazdasági társaságokra bízhatják (Hegedüs – Széles, 2014; Zéman, 2017). Az önkormányzati tulajdonú profit és nonprofit vállalatok önkormányzati vagyonnal - mely nemzeti vagyonnak minősül - gazdálkodnak, illetve bővíthetik azt (Vigvári, 2009; Szabó, 2012; Lentner, 2014a). Az új önkormányzati törvény szabályozásában a feladat - és hatáskörök átrendeződtek, valamint végbement az önkormányzatok adósságkonszolidációja, így mérséklődött az adósságállományból eredő pénzügyi kockázat (Lentner, 2014b; Lentner, 2015a; 2015b). Az önkormányzatok feladat-és hatáskörének átalakításának keretében differenciáltan kerültek meghatározásra az önkormányzatok feladatai, mindez a megyei jogú városok tekintetében is érvényesül. Ezen önkormányzatok méretükből, szerepkörükből adódóan nagyobb térségek, nagyobb lakosság ellátására kötelezettek, különösen a közszolgáltatások területén. Erre a körre jellemző a stratégiaalkotás, mely kiterjed a települések fejlesztésén túl az egyes ágazatok fejlesztésére is (Sisa – Veress, 2015). Zéman (2016) és Zéman – Tóth (2015) fogalmazta meg azt, hogy a megfelelő önkormányzati vállalati gazdálkodáshoz stabil pénzügyi alapok és stratégiai menedzsment kontroll alkalmazása szükséges. A vállalatok teljesítményértékelésénél fontos figyelembe venni, hogy a társaság a működését a jövőben is képes-e folytatni. A közszektorban működő gazdasági társaságok esetében a vállalkozás folytatásának alapelve azért is lényeges, hogy azok képesek-e ellátni a közfeladataikat (Lentner, 2013). A költségvetési rend szerinti gazdálkodóknál és a közszolgáltatási tevékenységet végző társaságoknál a folyamatos gazdálkodás beszüntetése társadalmi érdekeket sérthet, mivel ezen cégeket közszolgáltatások nyújtására, valamint közjavak előállítására hozták létre (Lentner, 2014c). Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok esetében a helyhatóságok szakpolitikával kapcsolatos elvárásait, céljait viszik véghez, így a stabil működés feltétele, hogy a rentabilitás biztosított legyen (Hegedüs – Zéman, 2016).

A vizsgálat tárgya, alkalmazott módszertan

A kutatás a magyarországi ingatlanvagyon-gazdálkodással foglalkozó önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok jövedelmi helyzetét vizsgálta 2012 és 2016 közötti időszakban. A tanulmányban 185 db gazdasági társaság ROE, ROA, ROS mutatója került görcső alá leíró statisztikai elemzés segítségével. A kutatás második fele kitért arra, hogy kimutatható-e szignifikáns differencia a különböző megyékben elhelyezkedő vállalkozások ROE, ROA mutatói, illetve árbevétele és adózott eredménye közt. A kutatás során az árbevételek, valamint az Adózott eredmények 10-es alapú logaritmusra lett alkalmazva, ezáltal az Adózott eredmény vizsgálatokor mindössze a nyereséges cégek kerültek be a vizsgált sokaságba.

A kutatás elején megfogalmazott hipotézisem az, hogy az ingatlanvagyon gazdálkodással foglalkozó cégek ROE, ROA, illetve Árbevételei és Adózott eredményei között szignifikáns különbség mutatható ki területi dimenzióban, megyénként.

A vizsgálat eredményei

Az 1-3. táblázat a különböző mutatók leíró statisztikáját szemlélteti. A tőkearányos-eredmény mutató vizsgálata azért is fontos, mert megmutatja, hogy a tőke felhasználása mennyire volt jövedelmező, illetve kifejezi a lekötött tőke eredményhozamát (Zéman-Béhm, 2016).

1. táblázat: A ROE mutató alakulása 2012 és 2016 között

		ROE 2012	ROE 2013	ROE 2014	ROE 2015	ROE 2016
N	Valid	147	138	153	159	176
	Missing	37	46	31	25	8
Mean		,1481	,0082	,1096	,0539	-,1103
Percentiles	10	-,2340	-,2355	-,2973	-,3000	-,4888
	20	-,0423	-,0445	-,0360	-,0616	-,0716
	30	0,0000	0,0000	0,0000	-,0080	0,0000
	40	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	50	,0159	,0106	,0099	,0060	,0055
	60	,0312	,0285	,0306	,0277	,0247
	70	,0820	,0824	,0685	,0769	,0689
	80	,1418	,1433	,1257	,1544	,1219
	90	,3952	,4100	,3849	,4375	,3854

Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

A jövedelmezőségi mutatók vizsgálatokor általánosan elvárt, hogy a mutató értéke pozitív legyen. A 1. táblázatból jól látható, hogy a vizsgált sokaságban a 20%-ot (2015-ben 30%-ot) kitevő legrosszabb ROE értékű mutatókkal rendelkező vállalkozások mutatószáma egyik vizsgált évben sem érte el a pozitív értéket. Valamennyi percentilisben a mutatók értékeiben folyamatos csökkenést figyelhetünk meg a vizsgált évek alatt, 2015-öt leszámítva. A mutatók átlagának értékeiben is jelentős romlás következett be, hiszen a ROE mutatók átlagának értéke 2016-ban már negatív értéket vett fel.

Az eszközarányos eredménymutató a gazdálkodás eredményességét méri (Zéman-Béhm, 2016).

2. táblázat: A ROA mutató alakulása 2012 és 2016 között

		ROA 2012	ROA 2013	ROA 2014	ROA 2015	ROA 2016
N	Valid	147	140	154	159	176
	Missing	37	44	30	25	8
Mean		-,0321	-,0564	-,0400	-,0155	-,0718
Percentiles	10	-,0584	-,1151	-,1096	-,1190	-,2024
	20	-,0256	-,0345	-,0303	-,0291	-,0492
	30	0,0000	-,0077	-,0054	-,0085	-,0110
	40	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	50	,0064	,0026	0,0000	,0004	0,0000
	60	,0135	,0091	,0084	,0090	,0041
	70	,0237	,0182	,0174	,0290	,0180
	80	,0501	,0490	,0309	,0490	,0369
	90	,1181	,0867	,1056	,1429	,0803

Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

Az eszközarányos eredmény mutatók értékei rosszabb képet mutatnak, mint a tőkearányos eredmény mutatók értékei. 2013. évtől a gazdasági társaságok 30%-ának a ROA mutatói nem érték el a pozitív értéket, illetve a mutatók átlagában is pesszimistább képet láthatunk, mivel valamennyi évben a vállalkozások mutatószámai értékeinek átlaga negatív értéket vett fel. Eredményesnek mondható, ha a mutató értéke 3-4%, a 2. táblázatból jól látható azonban, hogy mindössze a vizsgált vállalkozások 20%-a érte el ezen értéket.

A 3. táblázat az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok árbevétel arányos nyereség mutatóit szemlélteti.

3. táblázat : A ROS mutató alakulása 2012 és 2016 között

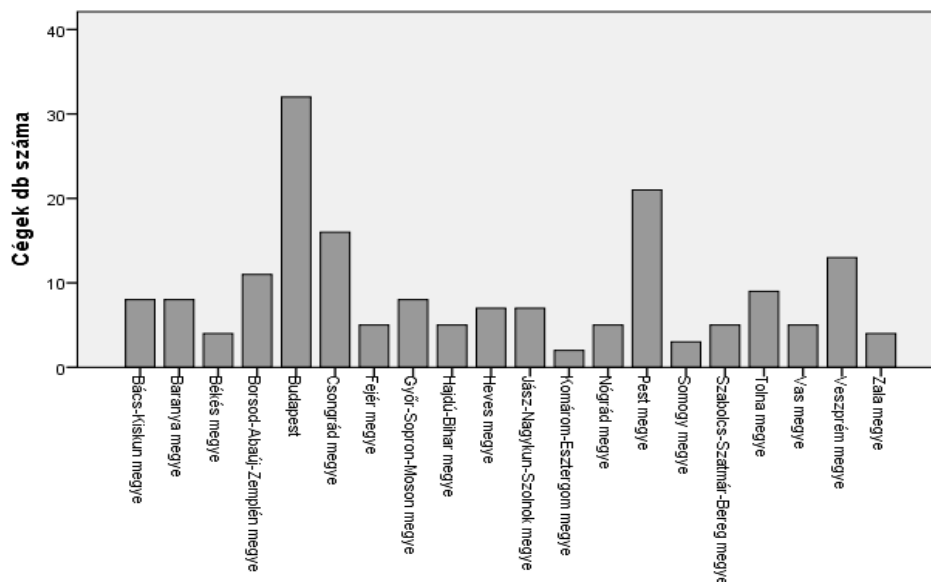
		ROS 2012	ROS 2013	ROS 2014	ROS 2015	ROS 2016
N	Valid	139	126	144	150	156
	Missing	45	58	40	34	28
Mean		,0186	-,5283	-,4923	-,4163	-,4195
Percentiles	10	-,6429	-,2814	-,7726	-1,0000	-,5577
	20	-,0478	-,0546	-,0815	-,0918	-,0631
	30	0,0000	0,0000	0,0000	-,0075	0,0000
	40	,0015	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	50	,0101	,0089	,0027	,0043	,0050
	60	,0272	,0243	,0145	,0302	,0155
	70	,0476	,0617	,0501	,0569	,0620
	80	,1270	,1429	,1071	,1532	,1436
	90	,3199	,3165	,2639	,3544	,2399

Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

A gazdasági társaságok ROS mutatóinak átlaga 2012. év kivételével valamennyi évben negatív értéket ért el. A ROE mutatóhoz hasonlóan a ROS mutató esetében sem érte el a vizsgált vállalkozások 20%-a (2015. évben 30%-a) a pozitív értéket.

Összességében elmondható a jövedelmezőségi mutatók alapján, hogy a vizsgált vállalkozások 20%-a negatív adózott eredményt realizált a vizsgált időszakban. A legpesszimistább képet az eszközarányos eredmény mutatónál láthattunk, ahol mindössze a vizsgált vállalkozások 20%-a érte el az eredményesnek mondható értéket. Az is elmondható továbbá, hogy jellemzően a mutatók értékében csökkenést figyelhettünk meg a vizsgált évek során.

A következő ábra megmutatja, hogy mely megyében hány darab vizsgált cég található.



1. ábra : A vizsgált cégek megyénkénti megoszlása

Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

Budapesten és Pest megyében található a vizsgálatba vont cégek közül a legtöbb, és Komárom-Esztergom megyében a legkevesebb darab számú, mindössze 2 db önkormányzati tulajdonú cég foglalkozik ingatlanvagyon-gazdálkodással.

4 táblázat: *Varianciaelemzés a ROE mutatóra*

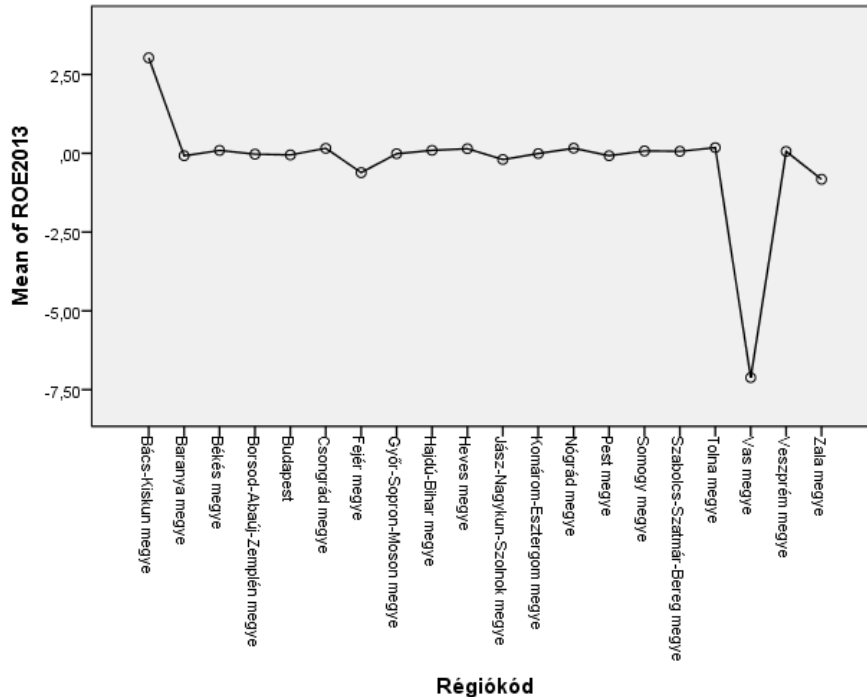
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ROE 2012	Between Groups	37,196	19	1,958	1,285	,205
	Within Groups	184,304	121	1,523		
	Total	221,500	140			
ROE 2013	Between Groups	230,418	19	12,127	1,722	,042
	Within Groups	788,577	112	7,041		
	Total	1018,996	131			
ROE 2014	Between Groups	14,221	19	,748	1,437	,121
	Within Groups	66,130	127	,521		
	Total	80,351	146			
ROE 2015	Between Groups	7,633	19	,402	1,526	,086
	Within Groups	35,009	133	,263		
	Total	42,642	152			
ROE 2016	Between Groups	23,610	19	1,243	,997	,468
	Within Groups	186,945	150	1,246		
	Total	210,555	169			

Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

A tanulmány további része azt vizsgálja, hogy kimutatható-e szignifikáns differencia a különböző megyékben található önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok ROE mutatói, ROA mutatói, valamint az Árbevételek logaritmusa és az Adózott eredmények logaritmusa között. A 4. táblázat mutatja meg, hogy a vizsgált időszakban a különböző megyékben elhelyezkedő vállalatok ROE mutatói közt kimutatható-e szignifikáns különbség.

A 4. táblázatból jól látható, hogy szignifikáns differencia mindössze a 2013. évben volt kimutatható a különböző megyékben elhelyezkedő cégek sajáttőke arányos nyereség mutatója között. A 2012. évben és 2014-2016 közötti időszakban nem volt kimutatható szignifikáns eltérés a ROE mutatók között a területi elhelyezkedés tekintetében.

A 2. ábra szemlélteti, hogy mely megyékben mutatható ki szignifikáns különbség.



2. ábra: Megyénkénti különbség a ROE mutató tekintetében

Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

Az SPSS program által lefuttatott varianciánálízis szerint az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok ROE mutatói között szignifikáns különbség figyelhető meg azon cégek esetében, melyek Bács-Kiskun megyében, valamint Vas megyében tevékenykednek. A Bács-Kiskun megyében működő vállalatok sajáttőke-arányos eredmény mutatóinak átlagos értéke 2,5 körüli értéket mutatott, ezzel szemben a Vas megyében tevékenykedő vállalatok ROE mutatóinak átlagos értéke -7,5 érték körül mozgott, míg valamennyi megyében ezen mutató értéke 0 körüli (-0,6 és 0,2 közötti) értéket vett fel. A többi megye vállalkozásainak ROE mutatói között a Scheffé-próba nem tárt fel szignifikáns differenciát.

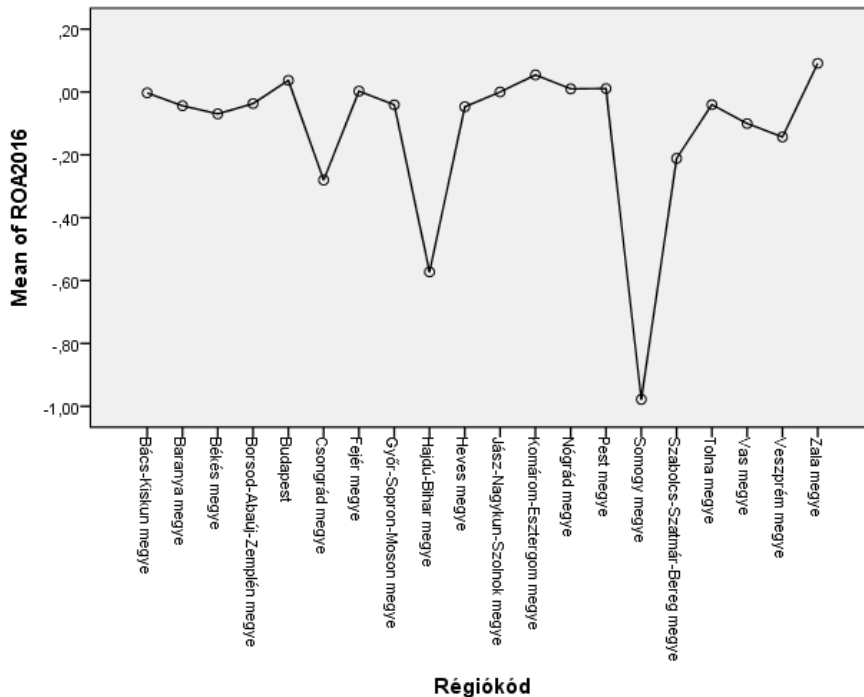
Az 5. táblázat megmutatja, hogy kimutatható-e szignifikáns különbség a különböző megyékben működő vállalatok ROA mutatói közt.

5. táblázat: *Varianciaelemzés a ROA mutatóra*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ROA 2012	Between Groups	3,946	19	,208	,475	,968
	Within Groups	52,882	121	,437		
	Total	56,828	140			
ROA 2013	Between Groups	3,773	19	,199	,434	,980
	Within Groups	52,107	114	,457		
	Total	55,880	133			
ROA 2014	Between Groups	1,396	19	,073	,426	,983
	Within Groups	22,073	128	,172		
	Total	23,470	147			
ROA 2015	Between Groups	1,331	19	,070	,685	,829
	Within Groups	13,605	133	,102		
	Total	14,936	152			
ROA 2016	Between Groups	5,321	19	,280	2,009	,011
	Within Groups	20,910	150	,139		
	Total	26,230	169			

Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

Az SPSS program az eszközarányos nyereség mutató esetében 2016. évben mutatott szignifikáns differenciát a területi elhelyezkedést illetően.



3. ábra: Megyéenkénti különbség a ROA mutató tekintetében
 Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

A ROA mutatók átlagánál már nem láthatunk közel azonos értékeket, mint a ROE mutatók megyéenkénti átlagában. Kiugró negatív ROA mutató értéket értek el a Csongrád megyei, a Hajdú-Bihar megyei, illetve a Somogy megyei vállalatok. A Somogy megyében tevékenykedő vállalatok mindegyike negatív eredményt ért el 2016. évben. Kedvező képet mutatnak azonban a budapesti, a Komárom-Esztergom megyei, valamint a Zala megyei cégek ROA mutatói, ugyanis a vizsgált cégek közül ezen megyékben tevékenykedő vállalatok eszközarányos nyereség mutatóinak az átlaga érte el a legmagasabb értéket 2016-ban.

Az Árbevétel varianciájának vizsgálatakor a kiugró értékek kiküszöbölése miatt, valamint a normál eloszlás érvényesítésének érdekében az Árbevételek 10-es alapú logaritmusát használtam.

6. táblázat: *Varianciaelemzés az Árbevételre*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LgÁ 2012	Between Groups	18,863	19	,993	1,179	,289
	Within Groups	90,120	107	,842		
	Total	108,983	126			
LgÁ 2013	Between Groups	17,648	19	,929	1,145	,321
	Within Groups	77,042	95	,811		
	Total	94,690	114			
LgÁ 2014	Between Groups	13,314	19	,701	,819	,681
	Within Groups	95,019	111	,856		
	Total	108,333	130			
LgÁ 2015	Between Groups	18,319	19	,964	1,152	,311
	Within Groups	98,766	118	,837		
	Total	117,085	137			
LgÁ 2016	Between Groups	13,448	19	,708	,861	,631
	Within Groups	96,993	118	,822		
	Total	110,440	137			

Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

A 6. táblázat szemlélteti, hogy az SPSS program alapján elvégzett varianciaelemzés szerint a különböző megyékben tevékenykedő vállalatok árbevételében szignifikáns különbség nem mutatható ki a vizsgált időszakban.

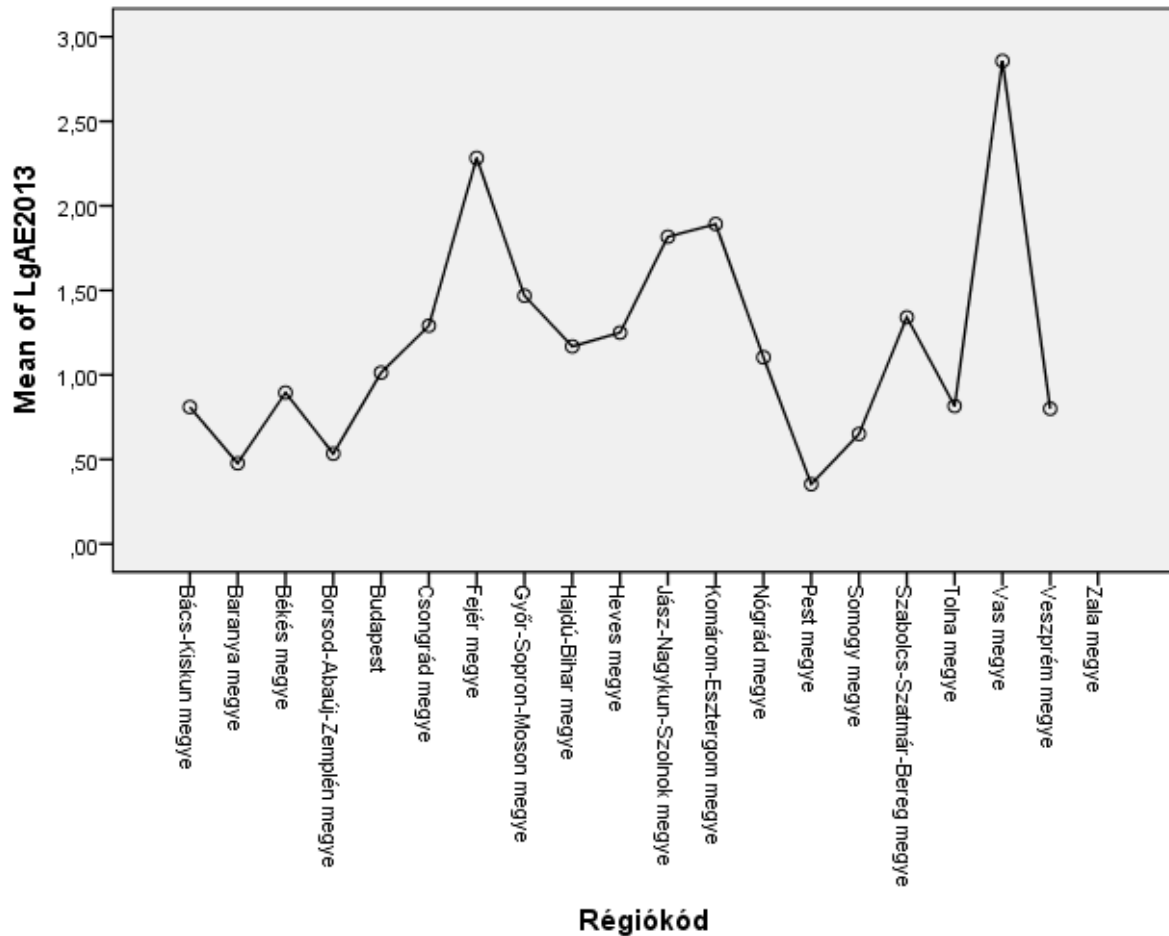
Ahogy az Árbevételek esetében is, úgy az Adózott eredményeknél is a 10-es alapú logaritmus értékét alkalmaztam.

7. táblázat: *Varianciaelemzés az Adózott eredményre*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LgAE 2012	Between Groups	9,322	19	,491	1,450	,137
	Within Groups	20,977	62	,338		
	Total	30,299	81			
LgAE 2013	Between Groups	14,454	18	,803	2,661	,004
	Within Groups	14,486	48	,302		
	Total	28,940	66			
LgAE 2014	Between Groups	9,953	17	,585	1,558	,111
	Within Groups	19,537	52	,376		
	Total	29,490	69			
LgAE 2015	Between Groups	9,500	19	,500	1,100	,377
	Within Groups	24,541	54	,454		
	Total	34,041	73			
LgAE 2016	Between Groups	10,537	18	,585	1,571	,098
	Within Groups	22,363	60	,373		
	Total	32,900	78			

Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

Szignifikáns differenciát az adózott eredmények közt 2013-ban láthatunk (7. táblázat).



4. ábra: Megyénkénti különbség az Adózott eredmény értékének tekintetében

Forrás: Saját kutatás SPSS output alapján

Jelentős szóródás figyelhető meg a különböző megyékben tevékenykedő cégek adózott eredményének alakulásában (4. ábra). Kiugróan magas értéket Fejér megyében, Jász-Nagykun-Szolnok megyében, Komárom-Esztergom megyében, valamint Vas megyében működő vállalkozások adózott eredménye mutat. Érdekes megfigyelni, hogy a Zala megyében tevékenykedő cégek közül nem találunk olyan céget, mely pozitív eredményt realizált 2013. évben. Érdekes megfigyelni, hogy 2013. évben a Vas megyében működő vállalkozások ROE mutatóinak átlaga negatív értéket vett fel, ezzel szemben a megyében működő vállalkozások Adózott eredményeinek átlaga kiugróan magas értéket ért el. Ez azzal is magyarázható, hogy az itt működő cégek a legnagyobb nyereséget realizálták valamennyi vizsgált cég közül, valamint a Saját tőkéjük értéke magas volt 2013-ban. Baranya megyei, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei, továbbá Pest megyei cégek adózott eredményei alakultak a legkedvezőtlenebbül, ami azért is veszélyes, mert a vizsgált vállalkozások jelentős része Pest megyében működik.

Következtetések

A vizsgálat elején megfogalmazott hipotézisem csak részben nyert bizonyítást, hiszen a különböző megyékben tevékenykedő vizsgált vállalkozások Árbevételei között nem mutatható ki szignifikáns differencia, azonban a 2013. évben a vállalkozások ROE mutatói és Adózott eredményei között, valamint 2016-ban a cégek ROA mutatóinak értékeiben is kimutatható szignifikáns különbség. A kutatásból jól látható, hogy a Pest megyében működő vállalkozások Adózott eredményeinek értéke igen kedvezőtlenül alakult 2013-ban, ami azért

is problémás, mert az ingatlanvagyon-gazdálkodással foglalkozó önkormányzati tulajdonú cégek nagyobb része ebben a megyében működik. A sajáttőke arányos-, az eszközarányos-, valamint az árbevétel arányos nyereség mutatók elemzésekor is egy igen negatív képet kaptam, hiszen a vizsgált vállalkozások 20%-ának volt negatív a ROE és ROS mutatói értéke, a ROA mutató értékének esetében ráadásul a vizsgált cégek 30%-a mutatott negatív értéket. A leíró statisztikai elemzés alapján a jövedelmezőségi mutatókat megvizsgálva az évek során folyamatos csökkenés volt megfigyelhető a mutatószámok értékeiben, a gazdálkodás a cégek jelentős hányadánál nem volt rentábilis, melynek eredményeképp a további működés problémába ütközhet. Ezáltal a vállalkozás folytatásának számviteli alapelveinek érvényesülése nem lesz biztosított a további veszteséges gazdálkodásnak köszönhetően.

Felhasznált irodalom:

- Bárczi J. – Földi P. – Pataki L. (2015): A jövőbeni teljesítmény előrejelzésének modellezése – maradványérték és tőke költség becslése. In: Resperger Richárd (szerk.) Strukturális kihívások – Reálgazdasági Ciklusok Innovatív lehetősége a valós és virtuális világokban. Sopron NYME p.53.
- Béhm I. – Bárczi J. – Zéman Z. (2016): A vállalkozási teljesítmény mérésének mutatói és alkalmazásuk I. CONTROLLER INFO (3) pp.27-36.
- Hegedüs Sz. - Széles Zs. (2015): Examining the Management of Public Utility Companies Owned by Municipalities of County Rank In: REGIONAL AND BUSINESS STUDIES 7:(1) pp. 69-79.
- Hegedüs Sz. - Zéman Z. (2016): Tőkeszerkezeti elméletek érvényesülésének vizsgálata a hazai önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok körében, STATISZTIKAI SZEMLE 94:(10) 1032-1049.
- Lentner Cs. (2013): Enforcement of the Principle of Going Concern: with Special Regard to Public Service Providers In: Hyránek, Eduard, Nagy, Ladislav (szerk.) Zborník Vedeckých Statí: Priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0004/13: Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 9-17.
- Lentner Cs. (2014a): Általános közigazgatási ismeretek. III. modul. Államháztartás: Az államháztartás helyi alrendszer. Nemzeti Közzolgálati Egyetem Vezető és Továbbképző Intézet, Budapest.
- Lentner Cs. (2014b): The Debt Consolidation of Hungarian Local Governments. Pénzügyi szemle/ PUBLIC FINANCE QUARTERLY, 2014/3. szám. 310-325.
- Lentner Cs. (2014c): A vállalkozás folytatása számviteli alapelveinek értékelése profit- és közjóságelőállító gazdálkodóknál – I. rész, SZAKMA, 2014/2., 72-74.
- Lentner Cs. (2015a): A magyar nemzetgazdaság működésének gazdasági, rendszertani, és jogszabályi alapjai In: Lentner Cs. (2015): Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás Budapest: NKE, 31-75. és 763-785.
- Lentner Cs. (2015b): A túlhitelezés globalizálódása a világban és Magyarországon In: Lentner Cs. (2015): A devizahitelezés nagy kézikönyve Budapest: NKE, 23-63.
- Sisa K. - Veress A. (2014): Felmérés a települési önkormányzatok tervezési módszereiről Statisztikai szemle, 2014/5. szám. 447-473.
- Szabó I. (2012): Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok szerepvállása a költségvetési szektoron kívül feladatellátásban a megyei jogú városok önkormányzatainál. Doktori Értekezés, Győr
- Vigvári A. (2009): Atipikus önkormányzati eladósodás Magyarországon. Közgazdasági Szemle 2009/ 7-8. 708-730.
- Zéman Z. – Béhm I. (2016): A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára, Akadémiai Kiadó, 396 p.
- Zéman Z. - Tóth A. (2015): Az önkormányzatok és közüzemi vállalatok teljesítményértékelése In: Lentner Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II. 858 p. Budapest: NKE Szolgáltató Kft, 829-853
- Zéman Z. (2017): The Risk-mitigating Role of Financial Controlling at Local Government Entities Modelling Profitability and Liquidity Aspects, In. Public Finance Quarterly 2017/3 294-309.

PREFERENCIAVIZSGÁLAT A Z-GENERÁCIÓ FOGYASZTÓI KÖRÉBEN

Botos Bálint¹ – Szemere Tibor Pál²

¹*Hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, botos.balint@hotmail.com,*

²*Tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, sztp@stanford.edu*

Bevezetés

A mai világban a telefon szerves részét képezi mindennapjainknak, ezen bonyolítjuk le a beszélgetéseink nagy részét, gondolunk itt akár hívásra, akár a telefonon keresztül e-mail írás, sms, facebook, skype, viber használatra. Enélkül a mai Z generáció gyakorlatilag el sem tudná képzelni az életét vagy a mindennapjait, de az idősebb korosztály is rá van utalva ennek használatára, legyen szó munkaeszközzel vagy magánéletbeli böngészésről.

Láthatóan rengeteg kérdést felvet a téma, a vizsgálatunk pedig a sok kérdés közül is arra irányul, hogy maga az iPhone mennyire elterjedt itthon a többi okostelefonhoz képest, és általánosságba véve milyen szempontok alapján választanak az emberek új telefont maguknak. Mi motiválja az őket, hogy megvegyék a legújabb készüléket, és akár évente lecserélik a legújabbra? Lehet presztízs, társadalmi kinyilvánítás, vagy mert szereti a márkát, a terméket, talán a barátoknak is ilyen van, netán ezt ajánlották neki valahol. Megannyi lehetőség, megannyi megválaszolatlan kérdéssel.

Ezeket és az ezekhez kapcsolódó kérdéseket fogjuk megvizsgálni a magyar vásárlók szempontjából szekunder adatelemzés illetve primer kutatás alapján. A primer kutatáshoz kérdőívet állítunk össze, melyet minél több emberrel ki szeretnénk tölteni, hogy a végeredményben egyértelműen látni lehessen a tendenciákat, illetve az eredmény szilárd alapokon nyugodhasson, ehhez pedig minden korosztály, a fizetéssel nem rendelkező egyének is számítanak. Az indok egyszerű: hatalmas vásárlói bázist jelentenek a tinédzserek, vagy azok a személyek, akik ismerőstől/szülőtől kapják a telefont, de önálló fizetésük nincs, vagy ha van is, nem lenne elég a vásárláshoz.

Viszont sajnós az Apple nem közöl semmilyen konkrét információt arról, hogy mekkora eladást ért el hazánkban, illetve a hazai mobilszolgáltatók sem közölnek arról semmilyen adatot, hogy mennyi készüléket értékesítenek. Az adatok ebből kifolyólag az Apple globális éves és negyedéves jelentéseiből fogjuk elemezni melyek egyrészt sokkal nagyobb időintervallumot fednek le, másrészt a hazai forgalmazói hálózat bonyolultsága miatt, illetve a telefon késői bevezetése miatt nem lehetne egyértelmű következtetéseket levonni.

A célunk ezzel a kutatással az, hogy felmérjük kik is valójában az okostelefon felhasználók, ki az, akinek igazán számít, hogy legyen, azon belül is a legújabb, illetve azt hogyan és miből fizetik ki, közben pedig olyan kérdésekre is keressük a választ, ami alapján megállapítható, hogy mi alapján hozzák meg ezt a döntést, milyen egyéb tényezők játszanak közre.

Irodalomfeldolgozás

A fogyasztói magatartás egy bonyolult rendszer, amiben racionális és irracionális döntések egyaránt megfigyelhetők. Minden fogyasztó arra összpontosít, hogy a vásárlásakor végeredményként a legjobbat kapja. A vásárlás alatt érthetünk szolgáltatást, terméket vagy bármi olyat, ami a vevő szükségleteinek kielégítésére irányul. Ugyanakkor a vásárlói döntéseket nagyban befolyásolhatják érzelmi indítékok.

Miközben a fogyasztó vásárol vagy használ bizonyos terméket kellemes érzések veszik őt körül, amely érzelmek olyan fontossá is válhatnak, hogy vásárlása során célként is előtörhet belőle, és ebből adódóan megjelenik a terméknek az örömszerző funkciója. (Hoffmann 2000)

Ugyanakkor a mai felgyorsult életvitelünk, a globalizáció következményeként a termelő nagyvállalatok számára nem elég már a piacot általánosságban megismerni, ennél sokkal fontosabbá vált a piacot alkotó vásárlók bizonyos csoportjainak, szegmenseinek megismerése és feltárása. (Hofmeister et.al. 1996) Viszont az utóbbi évek bevett gyakorlata alapján az is egyértelművé vált, hogy a hagyományos csoportosítási módszerek, mint az életkor, nem stb. már nem tudják teljes mértékben lefedni a vásárlási szokásokat, és a fogyasztók teljes körű megismeréséhez sem elegendők. (Töröcsik 2006) Ehhez gyakorlatilag erősen kapcsolódik az is, hogy az embereknek mindennapi igények és szükségletek merülnek fel és ezek jelentik tulajdonképpen a marketing kiindulópontját. A fogyasztás alapvető mozgatórugója a szükséglet, amely - ahogy nevében is benne van - egy szükségállapot, egy cselekvést vált ki a fogyasztóban annak megszüntetésére. Viszont ezeknek a szükségleteknek a kielégítése a fogyasztó saját döntésén múlik, hiszen mindenkinek más és más az igénye, tehát a rangsort ők maguk állítják össze. (Lehota et.al. 1994)

Az 1900-as évek elején fejlődtek ki az első fogyasztói magatartáselméletek, nem másból, mint a közgazdasági alapokból. Viszont ezek a közgazdaságtani elméletek a vásárlási cselekvésre helyezték a hangsúlyt a fogyasztói magatartás értelmezésében, ami csak egy részét jelenti a teljes probléma megvilágításának. Alapvetően azt vizsgálták, hogy a gazdaságra milyen hatást gyakorol a fogyasztás. (Gutjahr 1992)

McCarthy (1960) szerint a modern gazdaságok már marketing orientáltak, a fogyasztók pedig egyre kevésbé kötődnek akármelyik termékhez, ami a marketing struktúrát bonyolultabbá és drágábbá tette, többek közt az alapigazság, miszerint „a vevőnek mindig igaza van” komoly kiadást jelentett a cégek, vállalatok számára. Napjaink marketingje viszont egyre inkább a kellő információ birtoklásért vívott harcokat jelenti. (Kotler 2000, McCarthy 1960)

Lancaster (1966) szerint a fogyasztói magatartás elméletek közül a háztartási elméleteknek jut kiemelt szerep. Az egész elmélet egy teljesen racionálisan viselkedő egyént vesz alapul, tehát egy átlagos fogyasztót, aki a döntéseit gazdasági megfontolásból hozza meg és arra keresi a választ, hogy szerteágazó termékekből milyen mennyiséget tudnak vásárolni a különböző háztartások. Döntéseinek meghatározó részét képezi a termékek ára, a család költségvetése és annak anyagi helyzete, azonban mint minden fogyasztó a természetes hasznosság maximalizálása áll előtérben. Ezért megállapítható, hogy a közös jellemző a klasszikus mikroökonómiai felfogásokban a közgazdasági tényezők kizárólagossága. (Lancaster 1966)

A modern marketing a fogyasztót állítja a középpontba, tehát ezen felfogás szerint már nem a közgazdasági szempontok játszanak mérvadó szerepet a vásárlói döntések meghozatalában, ahogy azt korábban gondolták. (Katona 1963) A fogyasztói magatartásban egyre inkább kezd

előtérbe kerülni magának a fogyasztónak az egyénisége és szorítja ezzel egyidejűleg háttérbe a racionalitást, ebből tehát látható, hogy a közgazdasági tényezők már nem lehetnek kizárólagos tényezők. Továbbá kezd előtérbe kerülni a fogyasztói magatartástudományban a szociológia, pszichológia és lélektan módszereinek és eredményeinek használata.

Kotler 2006-ban megjelenő Marketing Menedzsment könyvében is hasonló megállapításokat tett, szigorúan elválasztotta egymástól a fogyasztó-, az értékesítés-, és a termelésorientált marketing filozófiáját, és ezek közül a legelső fontosságát nyomatékosította. (Kotler et. al. 2006) Illetve a fogyasztói magatartás meghatározásában a fogyasztói elégedettség növelése áll a középpontban a vásárló által elvégzett tevékenységek összességében. (Bauer et. al. 2007)

Ahhoz, hogy meg lehessen fogalmazni a fogyasztói magatartás fogalmát szükséges lehet egy bizonyos típusú fogyasztó elemzése is, aki a „homo empaticus”, magyarul empatikus fogyasztó. Ez a fogyasztói típus az érthetetlen, avagy szimbolikus, illetve az érthető, tehát funkcionális fogyasztással jellemezhető. Ennél a fogyasztónál már nem a termék funkciói állnak a középpontban, hanem hogy az mekkora örömet szerez annak megvásárlásával, elfogyasztásával vagy birtoklásával a fogyasztónak. (Töröcsik et. al. 1998)

A fentieket összegezve közelebb kerültünk a fogyasztói magatartás fogalmához, amit úgy is értelmezhetünk, hogy minden cselekedet, amit a fogyasztó a termék és szolgáltatás megszerzésére, értékelésére, használatára fejt ki, és az azt követő bánásmódra irányul, magába foglalva a cselekvés előtti és azt meghatározó döntési folyamatokat is. A fogyasztói magatartáskutatás pedig arra próbál választ találni, hogy az egyén milyen módon hozza meg döntéseit arról, hogy az erőforrásait (pl. pénz) hogyan költse el a bizonyos fogyasztói cikkekre. (Lehota et.al. 1994)

A fogyasztói társadalom

Napjaink fogyasztási szokásait, fogyasztói magatartását vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a korábbi időszakokhoz viszonyítva az emberek életében meghatározó élményforrássá vált a fogyasztás, és mára már jóval nagyobb a kínálat is, mint sok évvel ezelőtt, tehát fogalmazhatunk úgy is, hogy kitágult a fogyasztás. Manapság már bárkinek lehetősége van bármilyen márka, termék, szolgáltatás megvásárlására, melyek régebben elérhetetlenek voltak, vagy csak egy bizonyos réteg számára volt elérhető vagy megfizethető. A fogyasztói társadalom olyan mértékben megváltozott és egyben átalakult, hogy a Z generáció számára elképzelhetetlennek tűnnek bizonyos jelenségek, mint például a „hiánycikkek” vagy a túlkereslet egyes termékekből, viszont az már koránt sem szürreális, hogy egy bizonyos termékért órákat álljanak sorba az emberek A mai világban a fogyasztási cikkek túlnyomó többségére a túlkínálat jellemző. A XXI. században már a legtöbb kereskedelmi és szolgáltató cég, termelő vállalat tudatában van annak a ténynek, hogy az esetek többségében nem a piac ismerete a fontos, hanem az azt alkotó vásárlók és azok meghatározott csoportjai, szegmensei. Illetve továbbra is érdemes szem előtt tartani az örök érvényű igazságot, miszerint „nem a fogyasztók vannak a kereskedőkért, hanem az eladók és kereskedők a fogyasztóért”.

Az alapkérdések

Jobber (2002) szerint ahhoz, hogy megértsük a vásárlók viselkedését tisztázni kell néhány vásárlással kapcsolatos alapkérdést amik kiemelkedő fontosságúak. (Jobber 2002) Továbbá csak úgy lehet sikereket elérni a vásárlás ösztönzésében, ha ismerjük azt, akire hatni

szeretnénk, vagyis a vásárlót. A siker kulcsa a vevők és magatartásuk mozgatóinak ismerete és megértése. Viszont nem szabad a fogyasztókat előre megítélni, hiszen nincs két ugyanolyan vásárló, csak hasonló kultúrkörök léteznek. Ezért nézzük meg alaposabban az öt alapkérdést, ami minden vásárlónál előjön.

Ki, vagy kik vásárol(nak)?

A fogyasztói magatartás elemzésénél sokáig elfogadott volt az a nézet, miszerint a piaci döntések alapvetően egyéni döntések. A valóság azonban mást mutat, mert egy adott vásárlási döntéshozatalban általában több szereplő is részt vesz, eltérő szerepekben. Ebből adódóan tehát megkülönböztethetünk csoportos és egyéni döntési helyzetet. A csoportos döntéshozatal esetén általánosságba véve öt különböző szerepet tudunk elkülöníteni egymástól melyek az alábbiak.: (Jobber 2002, Törőcsik 2007)

A **kezdeményező**: az a személy, aki ajánlja, illetve elhatározza, hogy egy adott terméket megvásárol. Az esetek többségében ő az a személy, aki a vásárlás előtt utánanéző a terméknek, tehát információgyűjtéssel segíti a döntés meghozatalát.

A **befolyásoló**: elmondja a saját meglátásait, információt nyújt, és megpróbálja bárkire ráerőltetni a véleményét, mindezt azért, hogy a döntés számára minél kedvezőbb kimenetű legyen. Ennek az egyik fő eszköze a saját maguk által összegyűjtött információhalmaz az aktuális megvásárlandó termékről.

A **döntéshozó**: ő az, aki olyan anyagi, vagy más jellegű hatalom birtokában van, ami által ő lesz a döntéshozó. Ő fogja eldönteni ténylegesen meg kell-e venni egy adott terméket, vagy melyik terméket kell megvenni és azt milyen összegért. Tulajdonképpen az ő kezében van a döntés, ha vásárlásról van szó. Őt kell elsősorban meggyőzni a vásárlásösztönzés folyamán, hogy pont az adott terméket vegye meg. A legnagyobb hatalommal a döntéshozó személy rendelkezik, speciális szerepet tölt be, ugyanakkor ez a személy termékenként más és más lehet. Egy személy akár több szerepet is betölthet, de fel is cserélődhetnek a különböző szerepek.

A **vásárló**: az a személy, aki ténylegesen, fizikailag megveszi az adott terméket. Ő fogja felvenni a bolttal a kapcsolatot, talán még a beszállítót is felkeresi. Az esetek többségében a vevő és a felhasználó egy és ugyanazon személy, így a fent leírtak rá is vonatkoznak, miszerint őt is meg kell győzni a termék számára előnyös tulajdonságairól.

A **felhasználó**: ő fogja használni a terméket, vagy ha olyan a termék elfogyasztja azt. Gyakran egyben ő a kezdeményező is, hiszen, ha hozzá akar jutni a számára fontos termékhez, ahhoz tennie is kell, tehát érdekében áll.

Mit vásárol a vevő a termékkel együtt?

A fogyasztó sok esetben nem azért vásárol meg egy adott terméket, mert arra ténylegesen szüksége is van, hanem valamilyen mögöttes ok lapul az egész mögött, ami motiválja őt a vásárlásra. Ebben az esetben nem magát a terméket vásároljuk csak meg, melyet egyébként ténylegesen megveszünk, hanem a termékkel együtt különböző érzelmeket, megfelelést, élményt, jó közérzetet, illúziókat is veszünk. Ennek elengedhetetlen feltétele vagy része, hogy a termelők és a kereskedők tudják mit is keresnek a vásárlók az egyes. (Hofmeister et.al. 1996, Törőcsik, 2007)

Ezen elvárásokat, elveket, értékeket, amik a vevőt befolyásolják vásárlása során az alábbi kritériumok szerint osztályozhatjuk : (Kotler et.al. 2006)

1. **Gazdasági kritériumok:** ár, érték, életciklus-költségek, maradványérték
2. **Műszaki kritériumok:** teljesítmény, megbízhatóság, komfort, design
3. **Személyes kritériumok:** érzelmek, erkölcs, én-kép
4. **Társadalmi kritériumok:** divat, társadalmi hovatartozás, konvenciók, státusz

Hogyan vásárolnak a fogyasztók?

Sok válaszlehetőség közül párat kiemelve: vásárolhatunk megfontolás nélkül, vagy annak ellenkezője amikor átgondolva tesszük azt, illetve lehet csoportos vagy egyéni vásárlás is. Továbbá lehet hitelre vagy készpénzre, kártyával, kuponnal, de ami ezeknél sokkal fontosabb a kutatásom szempontjából azok a vásárlási típusok, melyek az impulzusvásárlás, problémamegoldó vásárlás, rutinvásárlás vagy leegyszerűsített vásárlások, de ezeket később részletesekbe menően fogom elemezni. (Hofmeister et.al. 1996, Töröcsik, 2007)

Mikor vásárolnak a fogyasztók?

A vásárlásokat két részre lehet bontani, kiszámíthatóra és kiszámíthatatlanra. A kiszámíthatóra a szezonális eltérések, naponta, hetente, havonta, évente váltakozóan eltérő kereslet a jellemző, példának okáért fagylaltot leginkább nyáron fogyasztja az ember a meleg miatt, de a gyümölcsöknél is hasonló párhuzam vonható. Ugyanakkor a kiszámíthatatlan rész nevéből adódóan nem belátható, lehet akár időjárásváltozás által bekövetkezett keresletcsökkenés vagy bármi olyan külső hatás, amivel nem lehet számolni. A termelőknek és kereskedőknek legalább annyira fontos annak az ismerete, hogy mikor vásárolnak, mint amennyire annak miéértje. (Hofmeister et.al. 1996, Töröcsik, 2007)

Hol szeretnek vásárolni?

A kérdés első körben a kereskedőket érinti, de a termelők számára is legalább annyira fontos tudni, hogy mely boltban vagy üzletben érdemes kínálnia árucikkeit, vagy talán érdemesebb-e megpróbálkozni a közvetlen, tehát direkt értékesítéssel. Az alapkérdések átvizsgálása után elmondható, hogy a kereskedelemben a kereskedőknek és a termelőknek egyaránt pontos információkkal kell rendelkezniük a vásárlásösztönzés céljából, ahhoz, hogy tudják a fogyasztók közül ki, kik, mit és miért, hol, hogyan és mikor vásárolnak. (Hofmeister et.al. 1996, Töröcsik, 2007)

Vásárlási döntések típusai

Négy típust különböztet meg Hofmeister-Tóth (2006):

- Impulzusvásárlás
- Problémamegoldó kiterjesztett „igazi” vásárlás
- Szokásokon alapuló rutindöntés
- Leegyszerűsített vásárlás

Az impulzusvásárlás

Pszichológiai értelemben külső ingerek által kiváltott ösztönzést, indíttatást jelent a vásárló számára. Az impulzusvásárlás létrejöttéhez ezeket az ingereket a vásárlónak érzékelni kell, majd utána egy belülről jövő pozitív érzelmi reakció hatására azonnali vásárlásra/cselekvésre fogja ösztönözni saját magát. Minden olyan vásárlási magatartás impulzusnak tekinthető, mely automatikusan és nem tudatosan, belső vagy külső inger hatása által jön létre. Átgondolás és mérlegelés nem előzi meg ezeket a döntéseket. Éppen ellenkezőleg, a fogyasztó egy váratlan, erős és ellenállhatatlan késztetést érez a termék azonnali megvásárlására. Ebből adódóan az impulzusvásárlások nem tervezett döntések, szituációtól nagymértékben függenek. (Hofmeister et.al. 1996, Hofmeister et.al. 2006) *Röviden tehát az impulzusvásárlás alkalmával sokszor megveszünk olyan termékeket melyek szimpatikusak, még ha nem is feltétlen kell vagy hasznos a számunkra.*

Az impulzusvásárlás alcsoportjai Hofmeister-Tóth – Töröcsik (1996) alapján:

- **Tisztán impulzív vásárlás:** amikor az ingerek felülkerekednek a vásárló magatartásának korlátain
- **Tervezett impulzusvásárlás:** amikor már eldöntöttük, hogy megveszük az adott terméket, csak a megfelelő alkalomra várunk. Ezáltal úgy tűnik, mintha az adott pillanatban döntöttünk volna a vételről.
- **Szuggesztív impulzusvásárlás:** akkor beszélhetünk erről, ha a fogyasztó tervezi a termék megvásárlását, de nem a tervezett helyen és időben veszi meg azt, hanem egy kedvező lehetőség láttán (pl. kedvezmény), korábban szert tesz rá, látszólag meggondolás nélkül.
- **Emlékezés hatására hozott impulzív döntés:** korábbi kellemes emlék vagy tapasztalat hatására vásárol a fogyasztó.

A fogyasztók impulzív vásárlási magatartásának tényezői:

- **Személyiség:** hajlam az impulzusvásárlásra
- **Társadalmi-gazdasági helyzet és a demográfiai jellemzők:** gátolhatja vagy elősegítheti a hajlandóságot
- **Pillanatnyi hangulat:** a fogyasztó mindennapi életkörülményei
- **Vásárlási szituáció:** a bolt környezete, elhelyezkedése, belső elrendezése, hangulata, megvilágítása, zenéje stb.

Ezek egytől-egyig olyan ingereket hoznak létre, melyek hatással lesznek a fogyasztó impulzusvásárlására, növelve annak lehetőségét. Amennyiben növelik a vásárlások élményét, egyenes arányban nőni fog vele az impulzusvásárlások száma is. Ezért is próbálják meg a kereskedők a vásárlóval megvetetni tudat alatt azokat a termékeket is, amiket nem terveztek, de az üzletbe belépve már szükségük legyen rájuk. (Hofmeister et.al. 1996, Hofmeister et.al. 2006)

A problémamegoldó vásárlások

A vásárlók érintettsége a termék és a márka megvásárlásában ebben a típusban a legnagyobb. Az impulzusvásárlásokkal ellentétben a problémamegoldó vásárlásoknál az érzelmi mellett az értelmi érintettség is jelentős. A nagyobb értékű árucikkek, a márkaváltoztatások, a ritkán vásárolt, speciális termékek megvételekor beszélhetünk „igazi” vásárlásról.

Mivel ezek a termékek magasabb észlelt társadalmi és anyagi kockázattal rendelkeznek, így a fogyasztó több időt és energiát szán a döntés meghozatalára. Ekkor a vásárló alternatívákat

állít fel a számára fontos tényezők alapján, hogy segítse döntése véglegesítését. Az esetek többségében a fogyasztók az ár- és terméktulajdonságokat vetik össze, *tehát ár-érték vizsgálatot végeznek*, ami gyakorlatilag költség-haszon elemzés. Egyes döntések ugyanakkor nehezek, és vásárló bizonytalansága konfliktushelyzetet idézhet elő, illetve kognitív disszonancia kialakulása is gyakori ezekben a szituációkban, ha a fogyasztó úgy érzi nem jól döntött. . (Hofmeister et.al. 1996, Hofmeister et.al. 2006)

A rutindöntések

A szokásokon alapuló döntések a fogyasztóban tudatosult egyben rögzült magatartásmintákat jelenti. Ugyan rutindöntésnek hívják, de tényleges döntés ebben a típusban nincs, mivel a termékválasztás komolyabb megfontolást nem igényel a vásárló részéről, rutinszerű, berögzült cselekedeteket jelent. Amikor a fogyasztó felismeri a problémát(igényt) beindul az információkeresés, melynek végeredménye mindig ugyanaz a márka és termék lesz. A szokásokon alapuló vásárlások során megállapítható az erős vagy épp gyenge érzelmi és értelmi kötődés. Márkahűség is felmerülhet, hiszen, ha a fogyasztó mindig a „jól bevált” terméket és márkát vásárolja, tudat alatt is kötődik hozzá. Ugyanakkor vannak a „kvázi” márkahűek, akik a gyenge érzelmi érintettség miatt a preferált márkáik között fognak válogatni, és nem csak egy adott márka vagy termék között. . (Hofmeister et.al. 1996, Hofmeister et.al. 2006)

A szokások kialakulása pedig eredhet:

Egyszer meghozott döntés rögzüléséből: a vásárló automatikusan azt a terméket és márkát választja, amellyel meg volt elégedve.

A szociális minták követéséből: amikor egyes termékeket azért vesz a fogyasztó, hogy egy-egy csoporthoz való tartozását fejezze ki, érezze.

A leegyszerűsített vásárlások

Ebben a szituációban a fogyasztó nem használja fel a rendelkezésre álló összes információt, hanem korlátozza, szelektálja azokat és utána hozzá meg a vásárlási döntését. A leegyszerűsített vásárlásokat ezért szokták korlátozott problémamegoldásnak is hívni. A fogyasztók értelmi érintettsége erős, míg az érzelmi motiváltsága és érintettsége gyenge.

A vásárlók az információkeresésben gyakorlatilag alig motiváltak, helyette különféle egyszerű szabály szerint hozzák meg a vásárlási döntéseiket, ilyen lehet a legolcsóbb vagy akciós termék kiválasztása, netán ajánlás alapján történő (véleményvezetők, referenciacsoportok) vásárlás, vagy a reklámokban látható termék megvétele. Általánosságban elmondható a vásárlókról, hogy a túl sok információ beáramlásának következtében nehezebben hozzák meg a döntéseiket, illetve ilyenkor jelentkezhethet a „kifáradási effektus”, melynek eredményeként valószínűtlen lesz az optimális lehetőség választása. Ez a fajta döntéshozatal azokra a vásárlókra jellemző, akik nem szeretnek vásárolni és ezáltal akarják minimálisra csökkenteni a vásárlással eltöltött. . (Hofmeister et.al. 1996, Hofmeister et.al. 2006)

A fogyasztás kategóriái

Az emberek nem csak azért vásárolnak bizonyos dolgokat, mert azoknak tárgyasult funkciói vannak melyet adott esetben ki is használnak, hanem mert örömet, boldogságot és egyben elégedettséget okoznak. Ezért elmondható, hogy manapság a tárgyakkal együtt érzelmeket is veszünk.

A fogyasztást két kategóriába lehet besorolni Törőcsik (2000) – Törőcsik (2007) alapján:

- **Érthető**, racionális érvekkel alátámasztható, **funkcionális** fogyasztás
- **Érthetetlen**, emocionális alapon nyugvó, **szimbolikus** fogyasztás

A funkcionális, érthető fogyasztás

Ebben az esetben a legfőbb cél az, hogy a felmerült problémát(igényt) ésszerűen oldjuk meg, így ha valaki éhes, egyen; ha szomjas, igyon és így tovább. A problémamegoldás folyamán racionális érvek segítségével próbáljuk kiválasztani a számunkra legoptimálisabb lehetőséget. Ezeknél a termékeknél leginkább a kényelemre és/vagy az olcsóságra törekszünk. A vásárló a termék megvásárlásával nem a benne rejlő élményeket keresi, csupán azt, hogy betöltse funkcióját. Ezek az gyenge értelmi és érzelmi érintettségű vásárlások nem jelentenek többlet boldogságot a fogyasztónak, ezért sokszor az ár érdekében több mindenről hajlandóak vagyunk lemondani, pl.: csomagolás, szépséghibás termékek, használt termékek. (Törőcsik 2000, Törőcsik 2007)

A szimbolikus, emocionális fogyasztás

Az érzelmi alapokon nyugvó fogyasztás nehezen megfogható kategória, értelmezése két módon lehetséges. Egyrészt olyan árucikkek fogyasztását jelenti, melyek megvétele nem mindig logikus és szükségszerű módon történik, tehát megkérdőjelezhető szükségessége. *Például, ha két pólót is veszünk azért, mert az alapvető 1 póló szükségességén felül a másik megtetszett, és azért vásároljuk meg.* Másrészt olyan márkák fogyasztását jelenti, melyek üzenetével és alapvető irányával azonosulni szeretne a vásárló. *Mint amikor támogatjuk a rászorulókat bizonyos termékek megvásárlásával.* Sok esetben a vásárló számára sem egyértelmű, hogy miért éppen az adott márkát vagy annak termékét választotta, viszont az biztos, hogy nem a termék miatt fogyaszt, hanem a termék által kiváltott érzelmekért, érzésekért. (Törőcsik 2000, Törőcsik 2007)

Az emocionális fogyasztásnak az alábbi motivációs indítatói lehetségesek:

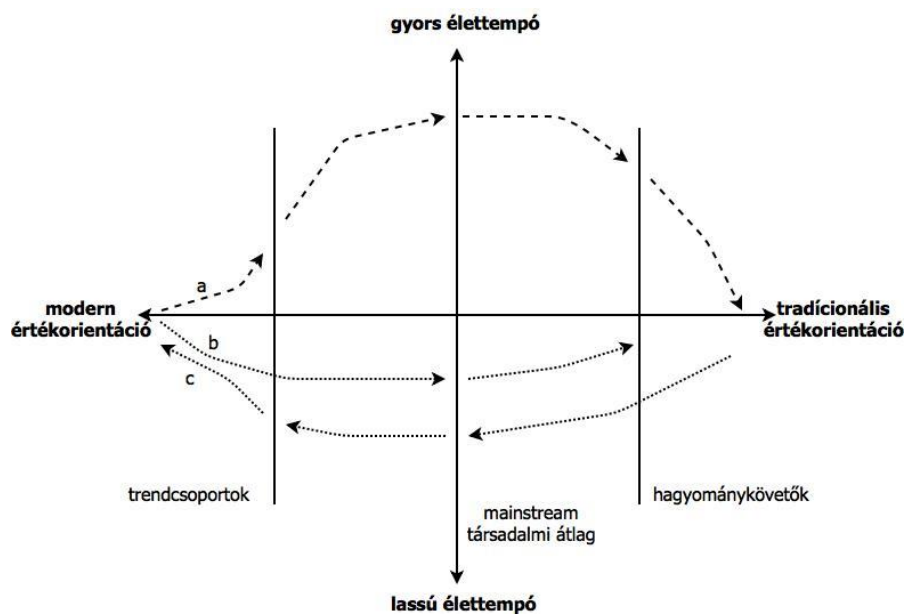
Önmegnyugtató: Ebben az esetben a cselekvés önmagunk felé irányul. A termék fogyasztása során mi fogjuk elbírálni, hogy valóban megérte-e megvenni, eléri-e a várt nyugtató hatást. A termék azáltal lesz teljes, azzal tölti be teljesen a funkcióját, ha pozitív érzelmeket vált ki a fogyasztójából. Ezek olyan érzelmek, melyek csak önmagunk számára mérvadók, a külvilágnak nincs köze hozzá. Önmegnyugtató csak akkor lesz a fogyasztás, ha a fogyasztás által elérendő célt mi magunk határozzuk meg, ezáltal viszont annak jelentését is csak mi fogjuk tudni megérteni, értékelni. Ennek következtében viszont a kívülállók számára sokszor érthetetlennek, értelmetlennek, feleslegesnek tűnnek ezek a dolgok, de a fogyasztónak, aki ténylegesen fogyasztja a terméket nem számít, hiszen őt ez teszi boldoggá. (Törőcsik 2000, Törőcsik 2007)

Önkifejező fogyasztás: A fogyasztók célja az, hogy kifejezhessék környezetüknek személyiségüket, identitásukat, társadalmi státuszukat és hogy egy pozitív benyomás/kép alakuljon ki róla más emberekben. Mára a legtöbb ember azért vásárol bizonyos termékeket, márkákat (telefon, ruha, autó stb.), hogy ezáltal fejezhessék ki személyiségüket, stílusukat, jövedelmi helyzetüket. Léteznek viszont olyan fogyasztók is, akik többféle márkát vásárolnak és használnak párhuzamosan a nem látható(otthoni) fogyasztásra olcsóbb, alacsonyabb presztízsértékűt, ellenben a külvilág számára márkásabb, drágább verziókat vásárolnak.

A termék a különböző fogyasztási típusoknál mást és mást jelent. A funkcionális fogyasztásnál a termék racionális jelentése a fontos, az önkifejező fogyasztásoknál az árucikkek szimbolikus tartalma kerül előtérbe, mely el is nyomhatja a racionalitást. A környezet dekódolása kiemelkedően fontos szerepet játszik jelen esetben, mert itt a vásárló az adott termék használatával pozitív képet szeretne megjeleníteni másokban. Utolsó körben pedig az érzelmi dekódolás, a vásárló érzelmeire helyeződik a hangsúly az önmegnyugtató fogyasztásnál. (Töröcsik 2000, Töröcsik 2007)

Társadalmi trendek a fogyasztói magatartásban

A trendek ezen alakulását az alábbi ábrán figyelhetjük meg.



1. Ábra: A trendek alakulása a társadalmi csoportokban
 Forrás: Saját szerkesztés (Töröcsik 2007, 47. o. alapján)

A vásárlásra ható trendek

Az alábbi trendek befolyásolják és hatnak közvetlenül a vásárlásokra: (Bauer et.al. 2007, Töröcsik 2007)

Az innováció: a mai világra a megállíthatatlan technikai és technológiai fejlődés a jellemző, ezek az innovatív folyamatokat pedig a gazdaságra és a társadalomra egyaránt nagy hatással vannak. *A vásárlók a folyamatos újításokat várják és keresik például a telefonokban.*

A túlkínálat: Sajnos még sok vállalat azt a filozófiát követi, ahol *a mennyiségre helyezik a hangsúlyt a minőség helyett*, így rengeteg fajta/féle termékkel árasztják el a piacot, a kevesebb

de inkább minőségi termékek helyett. Ezen termékek egy része soha nem találja meg a célközönséget.

A globalizáció: határok nélküli vásárlást is jelentheti, a globális kínálat a vásárlási szabadságot jelenti. Lényegében bármi beszerezhető a világ bármely tájáról, csak pénz és erőforrás kérdése.

Az olcsóság: talán az egyik legmegbízhatóbb és legegyszerűbb döntési kritérium közé tartozik az ár. Mára viszont kialakult egyfajta elvárás, ahol a fogyasztók kevesebb pénzért közel azonos vagy jobb terméket akarnak kapni, mint amennyibe a drágább termék kerül.

A kényelem: az emberek számára a vásárlás a pénzkidadás mellett erőforrás-áldozattal is jár, lásd energia, idő, mozgás. Ezért a fogyasztó elvárja, hogy a vásárlását olyan légkörben töltsse el, ami számára kényelmet biztosít.

Az idő: az olcsóság és a kényelem mellett a vásárlások ideje döntő kritérium lehet a vevő számára. A fogyasztó nagyobb eséllyel választja azt a vásárlási folyamatot, amit könnyedén és gyorsan meg tud tenni, hiszen időt töltünk a tájékozódással, a kereséssel, az adatok értelmezésével, és a vásárlással is, így minél egyszerűbb, annál jobb. *Ezért helyezik előtérbe az online vásárlást és fizetést, melyet könnyedén és gyorsan elintézhettek.*

A mediatisáció: a média különböző formáinak hatásai, melyet mára mindenhol érzékelhetünk, legyen az hirdetőtábla, tv, internet, és így tovább.

A szituációs befolyás fajtái

A társadalmi környezet: egyedül történik a vásárlás vagy jelen van más fogyasztó is a vásárláskor? Amennyiben több fogyasztó is jelen van(vásárol), milyen szerepek kapcsolódnak az egyes személyekhez. (Jobber 2002)

A fizikai környezet: melybe gyakorlatilag beletartozik minden, ami az adott vásárláshoz köthető fizikai környezet, lehet az dekoráció, elrendezés, világítás, szag, illat vagy földrajzi hely és az időjárás is. (Jobber 2002)

A fogyasztó lelkiállapota, hangulata, kedve: Páldának okáért rossz közérzet, kimerültség, depresszió, stressz, betegség, fáradtság és így tovább, ezek mind olyan befolyásoló tényezők, melyek nagyban hatnak a vásárlási döntéseinkre. (Jobber 2002)

Az idő és az időzítés szerepe: az adott vásárlás az év melyik évszakban, a hét melyik napján és azon belül is melyik napszakban történt. (Jobber 2002)

A vásárlási feladat jellege: jelen esetben a terméket megvásárló személy nem lesz egyenlő a terméket használóval, tehát valaki számára veszi a terméket. (Jobber 2002)

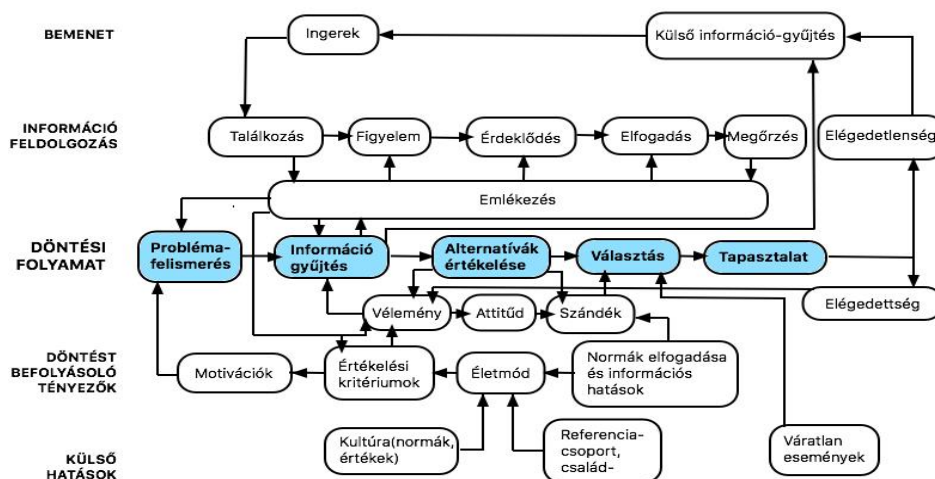
Engel ötlépcsős modellje

A fogyasztó minden áru megvásárlása előtt hosszabb-rövidebb döntési folyamaton megy keresztül, ezek a döntések pedig sokfélék lehetnek, különböző érzelmi és értelmi feldolgozottsággal, információs igénnyel. Az emberekben viszont kialakul egyfajta döntési tapasztalat azaz szokásrendszer, ami a legtöbb esetben segíti, akár gyorsítja a döntéshozatalt.

Viszont ez nem zárja ki a nehéz döntések meglétét, ugyanis vannak olyan új vagy súlyos helyzetek, amiknél a tapasztalat nem segít. A döntési folyamat mindig előlről kezdődik, hiszen újra és újra felmerül egy igény(probléma), amely újra döntési helyzet elé állítja a fogyasztót. A folyamat egyes szakaszait nem mindig teljesíti a fogyasztó, viszont most az összes fázist elemezni fogom. (Hofmeister et.al. 2006)

Az Engel-Blackwell-Miniard modell terjedt el legszélesebb körben a szakirodalomban, ami a bonyolult vásárlási magatartás esetét mutatja be. Az egész modell a vásárlói döntési folyamatra épül, melynek öt szakasza van.: (Blackwell et. al. 2006)

1. Problémafelismerés
2. Információkeresés
3. Alternatívák értékelése
4. Választás (vásárlás)
5. Vásárlás utáni magatartás, tapasztalat



2. Ábra: A teljes Engel-Blackwell-Miniard modell

Forrás: átdolgozva saját szempontrendszer alapján (Engel-Blackwell, 2006 85.o. alapján)

Problémafelismerés

A problémafelismerés gyakorlatilag a szükséglet felmerülését, az igény kialakulását jelenti. A fogyasztók nap mint nap folyamatosan újabb és újabb szükségleteket észlelnek maguk körül, illetve önmagukban is. Ide tartoznak az alapvető biológiai szükségletek (pl.: élelem, meleg érzet), és a magasabb rendű pszichológiai szükségletek is (pl.: társadalmi státusz, munkahelyi pozíció). Azt az állapotot, amikor a fogyasztó tudomást szerez, tudomásul veszi a szükséglete létezését problémafelismerésnek nevezzük. Ilyenkor általában a jelenlegi és egy kívánt, vágyott állapot közötti eltérés felismeréséről beszélhetünk. A **jelenlegi, valós helyzet** ebben az esetben az, amit a fogyasztó annak vél (pl.: egy áhított termék nincs a birtokában), a **kívánatos helyzet** pedig az, amit el szeretne érni, meg szeretne valósítani, tehát megvenni az áhított terméket. Ha nincs a két állapot között eltérés, akkor döntés sincs, tehát nincs problémafelismerés. Ha az eltérés tudatosul, akkor a vásárlóban az belső feszültséget, ellentmondásos belső állapotot, tehát kognitív diszonzanciát eredményez. Ennek eredményeképp a kognitív összhang helyreállítására erős késztetés alakul ki, ezt hívják

disszonanciaredukciónak. Ha a fogyasztó már tudatosította ezt a szükségletet magában, akkor motivált lesz annak kielégítésére. (Bauer et.al. 2006, Fodor et.al. 2012, Jobber 2002)

A problémafelismerésnek a lényege az, hogy diszkrepanciát érzékel a fogyasztó az adott és a vágyott állapot között, és csak akkor képes foglalkozni az adott problémával és annak megoldásával, ha tudomásul veszi ezt a különbséget. Amennyiben a fogyasztó hozzájut az általa szükséges javakhoz, azzal megoldható az észlelt probléma, tehát a különböző szolgáltatások, árucikkek megvásárlása, illetve igénybevétele között kell döntésre jutnia. Abban az esetben, ha a fogyasztó az egyik terméket vagy szolgáltatást jobban preferálja, mint a másikat, a számára magasabbra értékeltet választva a kognitív feszültség megszűnik. Azonban, ha a lehetőségek azonos értékkel rendelkeznek, akkor a döntés után is megmarad a disszonancia érzete, amit csak úgy tud megoldani a fogyasztó, ha a megvásárolt terméket felértékeli, a nem megvásároltat pedig lebecsülni. (Bauer et.al. 2006, Jobber 2002)

A fogyasztó által vágyott szükséglet belső vagy külső inger hatására is felkelhető (*belső inger például amikor szeretnénk venni egy új telefont, illetve külső inger amikor egy telefon bolt előtt megyünk el, és látjuk a kirakatban a készülékeket*). A vállalatok a fogyasztók külső ingereire próbálnak hatni, stimulálni azokat reklámok és hirdetések segítségével. Ha sikeresen tudatosították az egyénekben a szükséglet felismerését, az olyan „elkötelezettséget” ad a fogyasztóknak, ami addig motiválja őket amíg ki nem elégítik a vágyott szükségletüket.

Az érzelmi és lelki szükségleteknek fontos szerepe van a vásárlási döntések meghozatalában, de ez nem jelenti egyből azt, hogy a döntéshozatal azonnal be is indul, mert léteznek szükségletkioldók, ami azt takarja, hogy a vásárló bizonyos esetekben lebeszéli magát egy adott termék megvásárlásáról még akkor is, ha korábban úgy érezte szüksége van rá; tehát ha a szükséglet passzív marad, akkor az egész folyamat el sem indul. Fontos ismerni ezeket a kioldókat, melyek a vásárlást semmissé tehetik. (Bauer et.al. 2006, Jobber 2002)

A problémafelismerést két fő csoportra, „problémára” lehet osztani, melyek a következők (Bauer et.al. 2006, Jobber 2002) .:

- **Azonnali megoldást követelő:** a szükségletünket azonnal ki kell elégíteni (pl.: nincs élelem otthon, nincs áram)
- **Nem követel azonnali megoldást:** a szükségletet ki kell elégíteni, de nem feltétlenül azonnal (pl.: új lakásba költözés, új autó, új telefon)

A problémafelismerést a fogyasztókban a különböző szituációk, változások válthatják ki, melyek következtében a fogyasztó számára az addigi állapot, magatartás már nem megfelelő.

Információgyűjtés

A problémafelismerés után az alany eldönti, hogy szándékozik-e megoldást keresni az adott problémára vagy sem. Amennyiben számára fontos a felmerült szükséglet kielégítése, nekilát az információgyűjtésnek. A fogyasztók racionális döntéseihez teljes informáltság szükséges, de ez gyakorlatilag képtelenség a nagy mennyiségű információ, a rengeteg alternatíva miatt. A vásárló ezért nagy mértékben korlátozza a beáramló információt, és általában csak annyit használ fel a döntése során, amennyit elegendőnek vél a megfelelő választáshoz. (Bauer et.al. 2006)

Anyag és módszer

Kvantitatív kutatás módszertani háttere

A kvantitatív fázis célja a következő: az általános telefon fogyasztási szokások és preferenciák megismerése, az ehhez kapcsolódó személyes indítatók, befolyásoló tényezők feltárása, külső és belső ingerek megismerése.

Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson egy átfogó kérdőívet kellett készítenünk, mellyel minden indokot, és a bevezetésben már taglalt kérdésekre kielégítő választ tudjunk kapni. Mivel sok ember nem szívesen ad direkt kérdésre megfelelő választ, gondolunk itt a „Ön is azért vásárolt telefont, mert trendi?” feltevésre, ami egyrészt túl hétköznapien van megfogalmazva, másrészt egyből letagadná a legtöbb ember, ahogy sok más ilyen jellegű kérdést. Tehát ezen szempontokat figyelembe véve úgy alkottuk meg a kérdőívet, hogy az mondhatni burkoltan tartalmazza a „kínosabb” személyes tulajdonságokra és anyagi helyzetre való rákérdezést. Ehhez mérten pedig fel is állítottunk néhány hipotézist, melyet saját belátásunk szerint sorakoztattunk fel. (Gyenge 2009)

Hipotézisek

- H1. A megkérdezettek java 18-25 év között lesz, akik szinte kivétel nélkül okostelefon felhasználók.
- H2. A két legelterjedtebb márka a Samsung és az Apple lesz az okostelefont használók körében, de utóbbival fog rendelkezni a legtöbb megkérdezett.
- H3. A legtöbb fogyasztó drágábbnak fogja tartani az Apple készülékeit a többi okostelefonhoz képest, ellenben vásárolnának belőle, ha azok olcsóbbak lennének.

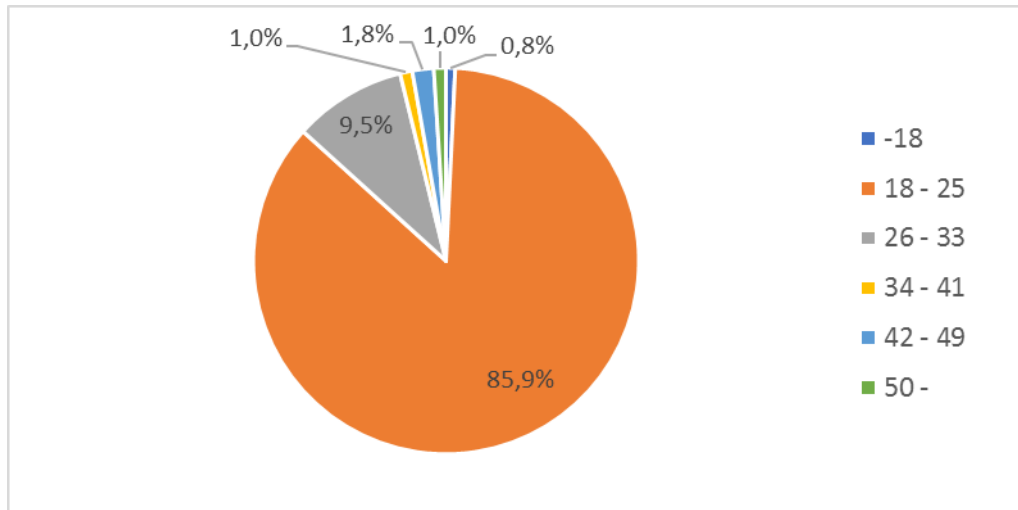
Mintavétel módja, körülményei

Kvantitatív kutatásunk során nem reprezentatív, önkényes mintavételt alkalmaztunk. A kutatást előtesztelt standardizált kérdőív segítségével folytattuk le, melyhez az adatfelvételt 2017 március és május közötti időszakban végeztük el személyes megkérdezés keretei között. Az adatokat Excelben és IBM SPSS Statistics 22 2. verziójában egyaránt szerkesztettük, melyek a primer kutatás eredményénél lesz látható. A végleges standardizált kérdőívünk elkészítését megelőzte egy 20 fős próbalekérdezés, melynek eredményeként néhány kérdést módosítottunk, mert a visszajelzések alapján nem voltak egyértelműek, nehezen értelmezhetőek voltak. Illetve a lineáris skálakérdéseket a korábbi 1-10 skála helyett 1-6-ig tartó skálára csökkentettük, ezáltal elkerülve a „tipikus” arany középút választási lehetőséget.

Eredmények

A megkérdezettek 58,8%-a volt férfi, és 41,2%-ban női válaszadó.

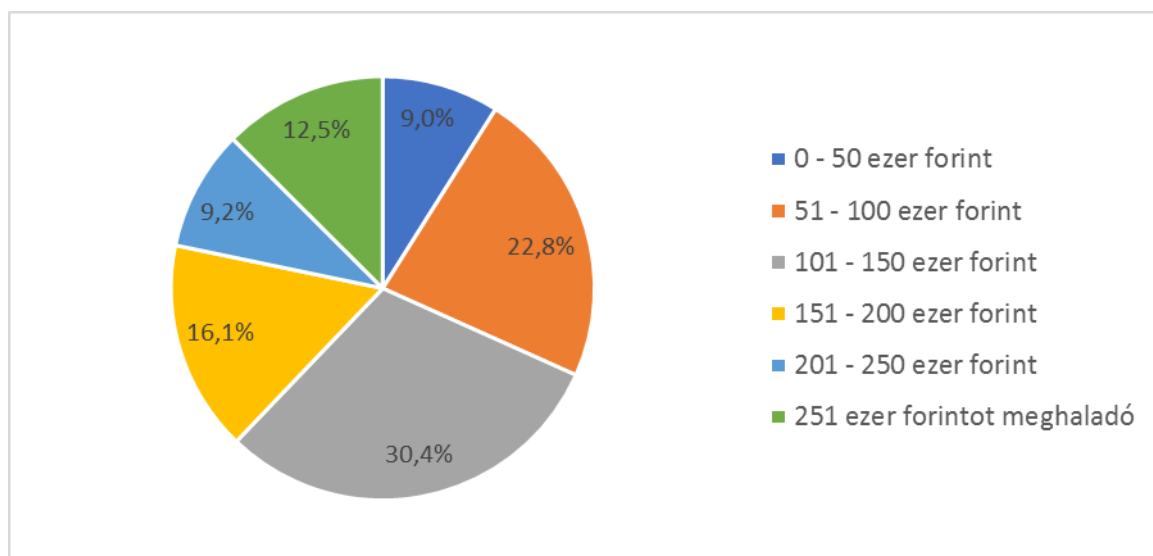
A megkérdezettek korcsoport szerinti arányát a 3. ábra tartalmazza. A válaszadók zöme, több mint háromnegyede a 18-25 éves korosztály adta (85,9%), őket a 26-33 évesek követték (9,5%). A többi korcsoport összességében a válaszok 4,6%-át adta, pontosítva a 42-49 évesek adták az 1,8%-át, az 50 év felettiak és a 34-41 év közöttiek adták a válaszok 1-1%-át, a 18 év alattiak pedig csupán a 0,8%-át. *Tehát a kutatásunk szempontjából fő korcsoportot sikerült elérni, a 18-25 év közöttieket, egyben a **H1 hipotézis** is beigazolódott.*



3. Ábra: A megkérdezettek korcsoport szerinti megoszlása (említések %-ban)

Forrás: Saját kutatás eredménye, 2017 N=391

A befejezett iskolai végzettség tekintetében majdnem hasonló eredmény született, mint az életkorok szerinti megoszlásban, ugyanis a válaszadók 79,8%-ka végzett szakközépiskolát, gimnáziumot vagy technikumot. A válaszadók 18,4%-ka végzett a főiskolát vagy egyetemet, csupán 1,3%-ka teljesített 8 általános iskolát vagy annál kevesebbet, és 0,5%-uk szakmunkásképzőt vagy szakiskolát. A megkérdezettek egyike sem rendelkezett Phd. fokozattal.



4. Ábra: A jövedelem-eloszlás szerinti mintaösszetétel (említések %-ban)

Forrás: Saját kutatás eredménye, 2017 N=391

A jövedelem-eloszlás szerint a családon belül az egy főre jutó havi jövedelem döntő többségét két csoport teszi ki. Az egyik, mely a válaszok 30,4%-kát adja a 101 és 150 ezer forint közötti kereset, és 22,8%-ban pedig az 51 és 100 ezer forint közötti jövedelem adja. A megkérdezettek 16,1%-ka rendelkezik 151 és 200 ezer forint közötti havi keresettel, 12,5%-nak a havi keresete 251 ezer forintot meghaladó összeg. A 201 és 250 ezer forint közötti havi jövedelem mindössze a válaszadók 9,2%-át tette ki, a 0 és 50 ezer forint közötti bevételt pedig az emberek 9%-ka adta.

Tárgyköri kérdések eredményei

A kérdőív első része elsősorban azt vizsgálja, hogy a válaszadók mennyi és milyen típusú okostelefonnal rendelkeznek, ha rendelkeznek egyáltalán. Továbbá arra a kérdésre is itt kerestük a választ, hogy mennyire vannak megelégedve jelenlegi készülékükkel a válaszadók.

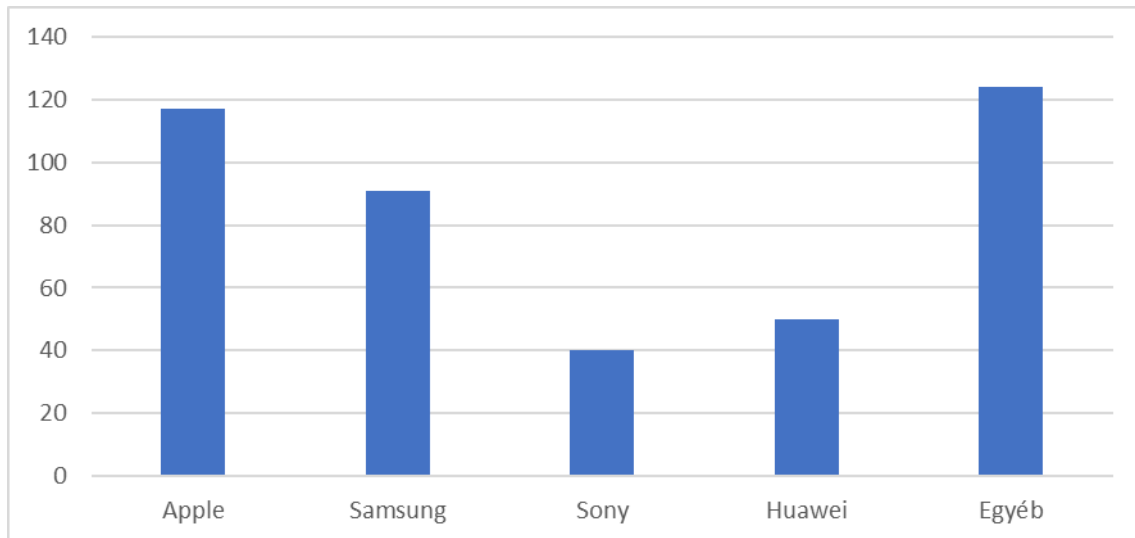
A válaszadók 98,5%-ka rendelkezik okostelefonnal, ami jól mutatja azt, hogy főképp a jelenlegi generáció milyen mértékben rá van utalva ezek használatára, legyen az szükség vagy szórakozás miatt.

Csupán az emberek 1,5%-ka gondolta úgy, hogy nem rendelkezik okostelefonnal, ami ekkora méretű mintavételnél már lehetőséget ad olyan következtetésre, *hogy ők az idősebb korosztályba tartoznak, akik már nem is szeretnék okos készüléket vásárolni, vagy még nem tették meg.*

Elmondható az is, hogy a döntő többség 1 okostelefonnal rendelkezik, ugyanis 83,6%-ka adta ezt válaszul. A megkérdezettek 13%-ka viszont 2 okos készülékkel is rendelkezik, illetve 3,4% 2-nél több telefonnak is a tulajdonosa. *Belátásunk szerint ennek oka a munkahelyi készülékek megléte, ugyanis bizonyos cégeknél kap a munkavállaló telefont munkájához, viszont mivel azt hivatalosan csak munkára használhatná, illetve mert az nem az övé teljes mértékben, így emellé vesznek még egy készüléket. De lehet ennek az oka különböző szolgáltatók használata, és ahhoz külön-külön történő telefon használata, vagy az ingázók, akik külföldön és itthon egyaránt dolgoznak 2 telefont is használnak egyszerre.*

Arra a kérdésre, hogy jelenleg milyen márkájú telefont használnak a legtöbb választ az Egyéb márka kapta, a válaszok 31,7%-val. Mivel a felsorolásnál nem adtam meg az összes gyártót(márkát), hisz ez a lista nagyon hosszú lett volna, illetve a kutatásunk leginkább az iPhone fogyasztókra vonatkozott, ezért azt szerettük volna megtudni, hogy milyen mértékben rendelkeznek az emberek Apple készülékkel. Ugyan az „Egyéb” márkák közé sorolandó a Nokia, Xiaomi, Alcatel, Asus, Lenovo, LG, BlackBerry, CAT, Honor, HTC ezek együttes szavazata adta meg a már korábban említett 31,7%-kot.

Ellenben az Apple a válaszok 29,9%-val rendelkezik, amit, ha arányaiban nézünk, és feltételezzük azt, hogy az összes márkát kiírtuk volna név szerint, szinte biztosan az első helyen szerepelne. Nem sokkal az Apple után a Samsung végzett a válaszok 23,3%-val, majd öt követte a Huawei 12,8%-kal, és a Sony 10,2%-kal.



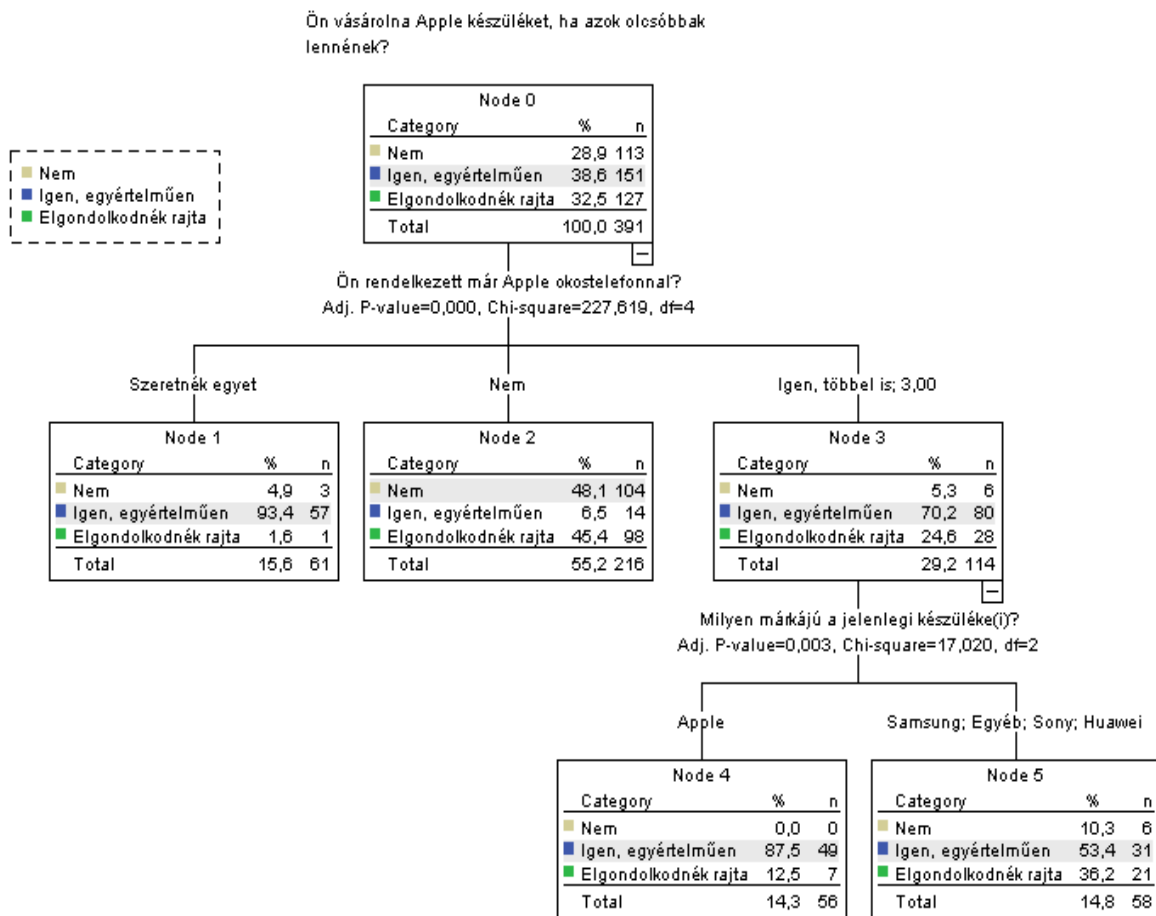
5. Ábra: A készülékek márkák szerinti megoszlása (említések db-ban)

Forrás: Saját kutatás eredménye, 2017 N=391

A **H2 hipotézisünk** szerint a válaszadók java Apple készüléssel fog rendelkezni, de az Samsung is ott lesz az első helyezettek között. Ez beigazolódt, hiszen ahogy az előbb is már említésre került az Egyéb márka összesített értékét lebontva adott márkára szinte biztosan nem érné el a Samsung és az Apple szintjét, így majdnem 30%-os részeredménnyel leginkább iPhone-t vesznek és használnak a válaszadók.

A telefonokkal való elégedettség számunkra igen meglepő eredményeket hozott, ugyanis a megkérdezettek harmada teljes mértékben meg van elégedve a jelenlegi készülékével, ez az arány 34,5%. További 35,8% gondolta úgy, hogy eléggé elégedett a telefonjával, illetve 19,4% volt úgy vele, hogy meg van elégedve, de lehetne jobb is. Ezen értékek összesítése majdnem a megkérdezettek 90%-át fedi le, mindez azt sugallja számunkra, hogy a legtöbb vásárló elégedett a vásárolt készülékével, és ha váltanak készüléket, annak nem feltétlen az áll a háttérben, hogy technikai specifikációkat alapul véve számukra már nem elég jó a mostani.

Ennél a kérdésnél 1-6-ig tartó skálát használtunk, melynek hatására nincs középút, így a válaszadók kénytelenek voltak sok esetben a 3-4-es „szint” vagy elégedettségi fok között választani, melyből a 4-es emelkedett ki, így tehát az emberek inkább meg vannak elégedve a telefontal, mint nem. Ellenben voltak olyanok, akik mondhatni utálják vagy nagyon nem szeretik használni jelenlegi készüléküket, a válaszadók 1,5%-ka értékelte 1-esre elégedettségi fokát, 3,6%-ka 2-esre, és 5,1%-ka 3-masra.



6. Ábra: Az Apple okostelefon vásárlók döntési fája
Forrás: Saját kutatás és szerkesztés eredménye

A döntési fáról megállapítható, hogy a válaszadók és egyben a fogyasztók szeretnének Apple készülékekkel rendelkezni, de csak abban az esetben, ha azok olcsóbbak lennének. Ez annak is köszönhető, hogy a minta java még nem rendelkezett eddig Apple készülékekkel, így fennáll annak a lehetősége, hogy vágnak egy ilyen telefon után, csak nem tudják megfizetni. Viszont az esetleges árcsökkenés hatására sokan vennének iPhone készüléket. Ugyanakkor van egy meghatározó réteg, aki már rendelkezett több Apple okostelefonnal is, és továbbra is ezt a márkát fogja választani, tehát elmondható, hogy aki ezt a márkát és terméket választja az nagy valószínűséggel márkahű marad, így a következő, újonnan megjelenő készülékeket is meg fogja vásárolni.

Felhasznált irodalom

- Bauer A., Berács J.: Marketing, Budapest, 2006, Aula Kiadó, 80-84.o., 98.o.
 Bauer A., Berács J., Kenesei Zs.: Marketing alapismeretek, 2007, Aula Kiadó. 49.o., 68-69.o.
 Blackwell Roger D., Miniard Paul W., Engel J. F.: Consumer Behaviour, 10. Kiadás, 2006, Thomson South-Western. 85.o.
 Fodor M. et al.: Fogyasztói magatartás, Budapest, 2012, Perfekt Kiadó, 127-139.o.
 Gutjahr G.: A piacklélektan kézikönyve – Fogyasztó és termék, Budapest, 1992, Aula Kiadó, 9-12.o.
 Gyenge B.: Marketingkutatás, Gödöllő, 2009, Szent István Egyetemi Kiadó, 89.o., 93.o., 95-97.o., 103.o., 106.o., 112.o.

- Hofmeister-Tóth Á., Törőcsik M.: Fogyasztói magatartás, Budapest, 1996, Nemzeti Tankönyvkiadó, 101.o., 174-182.o.
- Hofmesiter-Tóth. Á.: A fogyasztói magatartás alapjai, Budapest, 2006, Aula Kiadó, 258-261.o., 266-270.o., 273-274.o.
- Hoffmann I.: Stratégiai marketing, Budapest, 2000, Aula Kiadó, 22-23.o.
- Jobber D.: Európai marketing, Budapest, 2002, KJK-KERSZÖV Kiadó, 37-50.o.
- Katona G.: Psychological Analysis of Economic Behavior, New York, 1963, McGraw-Hill Book Company, 3-5.o.
- Kotler P.: Kotler a marketingről, jönni, látni, győzni a piacon, Budapest, 2000, Park könyvkiadó, 97.o.
- Kotler P.; Keller K. L.: Marketing Menedzsment, Budapest, 2006, Akadémia Kiadó, 203.o., 208-209.o., 267.o.,
- Lancaster K. J.: A New Approach to Consumer Theory in Journal of Political Economy, 1966, 132.o.
- Lehota J., Tomcsányi P.: Agrármarketing, Budapest, 1994, Mezőgazda Kiadó, 16.o., 25.o.
- McCarthy E. Jerome: Basic Marketing – A Managerial Approach, Illinois. 1960, Homewood, 28.o.
- Törőcsik M., Varsányi J.: Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben, Budapest, 1998, Nemzeti Tankönyvkiadó, 64-65.o.
- Törőcsik M.: Empatikus marketing, Budapest, 2000, Bagolyvár Könyvkiadó, 44-50.o.
- Törőcsik M.: Fogyasztói magatartás trendek, Budapest, 2006, Akadémia Kiadó, 57-59.o.
- Törőcsik M.: Vásárlói magatartás, Budapest, 2007, Akadémia Kiadó, 17-21.o., 41.o., 53-58.o., 143-147.o., 147-154.o.

A PROJEKTMENEDZSMENT SZEREPÉNEK BEMUTATÁSA EGY VÁLLALATI PÉLDÁN KERESZTÜL

Sánta Emma

*Msc hallgató, Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési
Intézet, 2100 Gödöllő, Páter K. u. 1*

Bevezetés

Szakedolgozatomban a Bautreans Kft. által kivitelezett Pétfürdői logisztikai projekt képezi. Dolgozatom első részét a projekt és a projektmenedzsment illetve néhány fontosabb területének általános bemutatása fogja kitenni, a második részben pedig a Pétfürdői projekt bemutatásán lesz a hangsúly, a dolgozat elején felsorakoztatott szempontok alapján.

Választásom a Bautreans Kft-re a logisztika iránti érdeklődésem, és ezen a területen betöltött szerepük miatt esett. A vállalat Magyarországon piacvezető a túlsúlyos és túlméretes szállítmányozás területén, így nem volt számomra meglepő, hogy végül rájuk esett a megbízó választása a projekt kivitelezésében. Ezt a témát azért választottam, mert úgy gondoltam, hogy ez egy különleges és egyben hasznos téma egy műszaki menedzser diák számára, aki projektmenedzsment és gépészet szakirányon írja szakedolgozatát. A projekt egyedisége, a három tartály méreteiben és súlyában rejlett. Ekkora méretű eszközöket, még nem szállítottak Magyarország közútjain, ami még egyedibbé tette ezt a feladatot. A projekt célja, egy három egységből álló szállítmány elszállítása egy 132 km hosszú Magyarországi közúti szakaszon. Mindezt sértetlenül, időre és megfelelő költségkereten belül kellett megoldania a projektteamnek. A projekt első momentuma a gönyüi kikötőben történő átemelés volt a hajókról a szállítóeszközökre, majd 4 éjszakán át jutott el a konvoj Pétfürdőre a Nitrogénművek Zrt. telephelyére. A legnagyobb tartály közel 7,5 m átmérővel rendelkezett, ami azt jelenti, hogy a teherautóval együtt elérte majdnem a 8,5 m-t, így ötször magasabb volt, mint egy átlagember, a leghosszabb tartály pedig közel 40 m hosszúságú volt a szerelvénnel együtt. A 4 éjszaka alatt 4 megyét, 18 települést és közel 170 000 lakost érintett a kivitelezés. A projektcsapat közel 40 szervezettel dolgozott együtt a tartályok elszállításán, amely kommunikációs képességeiknek és kemény munkájuknak volt köszönhető. A teammel készített interjúk alapján egyértelművé vált számomra, hogy területükön kiemelkedő tudással rendelkeznek, viszont az egyetemi évek alatt szerzett tapasztalataim alapján néhány gondolattal és friss szemlélettel egészíteném ki a projektet, mely a későbbi projektek még hatékonyabb és sikeresebb kivitelezéséhez is hozzájárulhat. Úgy gondolom, hogy a szakedolgozatom készítése során lehetőségem nyílt arra, hogy össze tudjam hasonlítani elméleti tudásomat, a Bautreans Kft. által megvalósított Pétfürdői projektjének kivitelezésével. Szakedolgozatom szakmai részét az nehezítette, hogy a projektet követő utóelemzés nem történt meg, sőt a projekt közbeni dokumentációk is nagyobb százalékban hiányosak.

A Bautreans Kft.-nél sikerült eltöltenem a szakmai gyakorlatomat, ahol projektmenedzsment szinten sok betekintést engedtek, így a vállalattal karöltve és maximálisan támogatva tudtam elkészíteni a szakedolgozatomat. Céлом, hogy egy hasonlóan sikeres és együttműködő, megfelelő vállalati kultúrával rendelkező cégnél kezdhessem pályafutásomat.

„Feltevésem az, hogy tudatos projektmenedzsment alkalmazása nélkül is megvalósítható Magyarország egyik legegyedülállóbb, legnagyobb volumenű logisztikai projektje.”

FELHASZNÁLT IRODALOM

A magyar nyelvben a projekt szót az angol „project” szóból vettük át, ezt pedig az angolok a latin „projectum” kifejezésből származtatták. Ennek kezdetben a jelentése „valaminek az előre vetítése” volt, tehát akkor magát a tervezést jelentette nem pedig magát a terv végrehajtását.

A **projekt** egy olyan folyamat, aminek célja egy konkrét szolgáltatás vagy termék létrehozása. Egyedülálló, nem lehet megismételni, a cél eléréséért meghatározott erőforrások, anyagi és humán egyaránt állnak a projektet végrehajtók rendelkezésére. Ezt a folyamatot műszaki paraméterekkel leírhatjuk, időkorlátok határolják közre, adott egy adott költségvetés, és minden projektnek saját szervezeti felépítése alakul ki. (Görög, 1999)

A projekt a 4 fő szakaszra bontható: definiálás, tervezés, végrehajtás lezárás.

A **projektmenedzser** elsődleges feladata, hogy vezesse a projekt összes szereplőjét, és motiválja őket a projekt céljának eléréséért. A projektmenedzser az, aki elindítja, és végig mozgásban tartja a projektet a lezárásig, ha ő nem elég motivált és lelkes, akkor a projekt kudarcra van ítélve, mivel a többiek tőle kapnak erőt. Ellenőriznie kell, hogy az összes stakeholder számára megegyeznek a közös célok, és ha ez nem így van, akkor ezt összhangba kell hoznia. A projektet előremozdító emberek a **stakeholderek**, ők a projekt érintettjei. Egy projektmenedzser első feladata az, hogy kiválassza ezeket az embereket. Ez fontos döntés, mivel ők azok a személyek, akik a projekt első két szakaszában a döntéseket hozzák. A **megrendelő** esetleg megrendelők azok, akik fizetik a projektet és így ő(k) azok, akik meghatározzák a költségvetést. Ezen kívül még a termék végleges terveiben és az ahhoz fűzött kritériumokban. A harmadik szerepkör a **szponzor**, ennek a személynek kiválasztása során a projektmenedzser két fő szempontot vesz figyelembe, mennyire elérhető és mekkora hatáskörrel rendelkezik. A **projektteam**, ez a csapat felelős a feladatok elvégzéséért a projektmenedzser együtt. Mindenki csapattagnak tekinthető, aki képességeivel és idejével hozzájárul ahhoz, hogy a projekt sikeres legyen. (Hobbs, 2011)

Egy projekt sikeressége 3 tényezőtől függ: a minőségtől, az időtől és költségektől. Ha valamelyik tényezőt megváltoztatjuk, vagy megváltozik, akkor a másik két tényező is vele együtt alakul.

A projekt minősége azt jelenti, hogy a projektmenedzsment mennyire teljesítette az ügyfél követelményeit a projekt célját illetően. Ahhoz, hogy sikeresen teljesítve legyen a minőségi kritérium fontos, hogy a jó kérdéseket tegyük fel a jó embereknek. Amikor a kérdéseket feltesszük, akkor jó, ha olyan kezdetű kérdéseket teszünk fel, mint a hogyan?, hol?, mikor?, mi?, miért?, meddig? nem pedig olyanokat, amikre a válasz igen vagy nem lehet.

A projekttervezés öt lépésből áll. Az első a tervezés átvizsgálása és az előtervezés ez a projekt definiálásából, a munkalebontási szerkezet megalkotásából és a kockázatmenedzsment kialakításából áll. A második a teendők közötti kapcsolatok felismeréséből áll, a következő a munkafolyamatok becslése, az azt követő az ütemterv kalkulálása az utolsó pedig az erőforrások zökkenőmentesítése és a munkafolyamatokhoz rendelése.

A **projektmenedzsment** a projekt megvalósítása, a vezetési feladatok elvégzése és az erőforrások irányítása és szervezése. A projektmenedzsment célja a projekt legsikeresebben való végrehajtása úgy, hogy a lehető legtöbb probléma, veszély és kockázat előre legyen jelezve és a tevékenységek megszervezése a lehető leggyorsabban menjen. A végső cél az, hogy a megrendelő elégedett legyen a végeredménnyel és a munka megfeleljen az előírt minőség- és teljesítéskritériumoknak, illetve a projekt végső eredményének meg kell egyeznie a beindítás céljával. (Görög, 1999)

A BAUTRANS KFT. BEMUTATÁSA

A Baurtrans GmbH-t 1972-ben megalapították Lauterach városában. A Baurtrans Kft., Magyarországon 1989-ben jött létre az ausztriai cég leányvállalataként. Első székhelye a Volán székházban volt található, majd 1992-től Budaörsre költözött a cég. 1999-ben egy nagyobb beruházásnak köszönhetően elkezdtek kialakítani a Biatorbágyi székhelyet, ahova a következő évben sikerült átköltöznie a vállalatnak.

2004-től a vállalat a szintén ausztriai kézben lévő Felbermayr csoport tagja lett. A Felbermayr európai viszonylatban szakterületén az egyik legjelentősebb. A cég kezdeti profilja az építőipar számára történő áruszállítás. Az évek során pedig felismerte az igényt, a túlsúlyos és túlméretes szállítmányozásra.

A Baurtrans Kft. jelenleg 70 embert foglalkoztató kis- és közepes vállalkozásnak számít. Többek között termelési- illetve műszaki vezetőt, diszponenseket, értékesítőket, könyvelőket, egy informatikust, mérnököket, sofőröket, géptelepítőket és szerelőket foglalkoztatnak. A Baurtrans Kft. az osztrák kézben lévő Felbermayer GmbH magyarországi leányvállalata.

Ha egy mondattal szeretnénk összefoglalni, hogy mi a cég szolgáltatása, akkor azt mondhatnánk, hogy a magyar és a nemzetközi piacra nyújt professzionális szinten túlméretes és túlsúlyos áru fuvarozást.

A cég szolgáltatásai egész Európára kiterjednek. Szolgáltatásai közé tartozik többek között a szállítás, ami a különleges és nehézteher fuvarozást foglalja magában, a géptelepítési logisztika, ami eszközparkot és a géptelepítést jelenti, a kíséret, az emelőállványozás és villás targoncázás. Eszközállományuk átlag életkora nem éri el a 3 évet, amely Magyarországon egyedülálló. A fuvarozáson túlmenően a Baurtrans géptelepítéssel, alapra helyezéssel is foglalkozik, ez nehéz berendezések mozgatását és gyártósorok alapra helyezését jelenti. Ennek a sikeressége a szakképzett munkatársaknak és a kiváló eszközöknek köszönhető. A következő terület, az emelőállványok és targoncák bérbeadása. A cég eszközállományában található ollós, teleszkópos és teleszkópos-csuklós emelőállványok, melyek hidraulikusak, önjáróak, munkamagasságuk pedig 8 és 40 méter magasságig terjed. Targoncáik maximális teherbírása 10 tonnáig terjed. Megrendelés esetén az eszközt, a szabványnak megfelelő állapotban, tisztán és üzemképesen az adott helyre szállítják, ha szükséges betanítják a kezelő személyt, esetleg biztosítanak egy személyt, aki kezeli az eszközt, illetve a helyszínt felmérve biztosítják az eszközt.

A Baurtrans rendelkezésére egy olyan eszközpark áll, aminek segítségével nagyméretű, illetve tömegű gépek szállítása és telepítése lehetséges. Az eszközpark részét képezik többek között, hidraulikus emelők, kötelek, láncok, horgok, emelőkeretek, szállítókocsik, ipari görgősorok

illetve boomtruckok is. A cég arra törekszik, hogy mindig az adott munkát a legjobb ár-érték arányban valósítsa meg, mivel ezek az eszközök többféle teherbírással állnak a vállalat rendelkezésére. Az adott munka lehet egy adott gép vagy akár egy összetett gyártósor áttelepítése is. A maximális súly, amit képes a vállalat mozgósítani egy darabban, az körülbelül 1000 tonna. A Bautrans magasan képzett szakembereinek és kivételes eszközparkjának köszönheti, hogy mindig a legjobbat tudja nyújtani ügyfeleinek.

A PÉTFÜRDŐI PROJEKT

A szakdolgozatomban szereplő projekt a Bautrans Kft. által lebonyolított ún. Pétfürdői logisztikai projekt képezi. Magyarország eddigi legnagyobb közúton történő szállításának végrehajtásáról szól ez a projekt. Mint, ahogy minden projekt, így ez is egyedülálló és különleges, viszont itt még egyedibbé tette a feladatot, maguknak a szállítandó egységeknek a mérete és a tömege, az erőforrások időben történő csoportosítása, és a több mint 40 együttműködő partner pontos összehangolását jelentette.

A szállítás Gönyű-Pétfürdő között zajlott, négy éjszaka alatt, céljuk pedig három túlméretes tartály elfuvarozása volt a Nitrogénművek Zrt. telephelyére. A projekt a nevét a szállítás végpontjául szolgáló Pétfürdőről kapta. Ez azért is fontos, mert tudat alatt segíthet vizualizálni a célt. A Bautrans-nál minden projektnek saját neve van, melynek tükröznie kell egyértelműen a projekt célját és tartalmát, melyet könnyű beazonosítani a későbbiekben is.

A projekt tartalma, hogy három gigantikus méretű tartályt Magyarország nem túl megbízható közútjain biztonságosan elfuvarozzák a pétfürdői műtrágya-üzembe. A szállítást a Bautrans az anyavállalatával (Felbmayr) együtt valósította meg. A három szerelvényből kettő szerelvény a Felbmayr eszköze volt, egy pedig a Bautrans-szerelvénye. A kiemelt projekteknél, a két vállalat minden esetben konzultál arról, hogy melyik feladatra melyiküknek van meg az arra legalkalmasabb szerelvénye. Ennél a projektnél a tartályok kialakítását, méreteit és súlyát figyelembe véve döntöttek úgy, hogy a tölcés alakú tárolótartályt a Bautrans szerelvénye szállítja a célhoz, a szárítókemencét és a gáztisztító berendezést pedig a Felbmayr szerelvényeivel kivitelezik.

A projekt célja, hogy a Bautrans Kft. a ThyssenKrupppal együttműködve, három darab túlméretes szállítmányt eljuttasson a Győr-Moson-Sopron megyei Gönyűről, a Veszprém megyei Pétfürdőre, a Pétfürdői Nitrogénművek Zrt. telephelyére egy új üzem építéséhez. Mindezt időben, az áruk sértetlen célbajuttatásával a lehető legkevesebb plusz költséggel. A kivitelezés 2015. március 1-jén 22 órától, 2015. március 5-én 6 óráig tartott.

A Pétfürdői projekt 4 éjszaka alatt 4 megyét, 18 települést és közel 170 000 lakost érintett.

A Pétfürdői projekt megbízója a Thyssenkrupp Industrial Solutions AG, amely a világ egyik legnagyobb acélgyártó vállalata, mely 77 országban van jelen 497 leányvállalattal, 155 ezer alkalmazottal, melyből ezer fő dolgozik Magyarországon. Magyarországon a Pétfürdői Nitrogénművek Zrt-vel harmadik éve folyó együttműködés keretén belül egy új salétromsav üzem építésével kapcsolatosan. A Bautrans Pétfürdői projektjére ennek keretén belül került sor. A 2015. március elején zajló projekt csak egy része a Pétfürdői Nitrogénművek Zrt. új üzemi megvalósításának.

A rakományok magassága miatt, az egyetlen megoldás az elszállításra az elektromos hálózatok leszerelése volt. Ebben a Bautrans fő partnere az E.ON Energiaszolgáltató Kft. volt, emellett pedig a közel 140 km-es szakaszon tizenkét további szolgáltató hálózatát érintették a szállításnál. Az E.ON szolgáltató számára is egyedi volt ez a projekt, mivel 1995 óta nem volt még szükség arra, hogy ekkora szakaszon lebontsák a kábeleket, így a projektben tervezett idő a kábelek le- és felszerelésére több időbe telt, mint amennyit kalkuláltak. A kivitelezés éjszakáin több mint 100 munkatársuk dolgozott a bontási és visszaszerelési munkálatokon.

A Bautrans Kft. jó viszonyt ápol a Magyar Közút Nonprofit Zrt.-vel, így ennél a projektnél is több szolgáltatással támogatta a csapat munkáját, illetve az együttműködést. Ezek közül megemlíteném, a szakkísérést, a területfoglalásokat a tereléseknél, és a síkosságmentesítést, amely több megyére is kiterjedt.

A Bautrans együttműködött még a MÁV Zrt.-vel, amely együttműködésre a vasúti átkelőknél való áthaladás miatt volt szükség. Ezeknél a szakaszoknál szükség volt a felsővezetékek áramtalanítására, a biztosítóberendezések bontására és a feladathoz emelőállványok biztosítására, vasúti szakfelügyeletre, és a vágányzár forgalomtechnikai-terv elkészítésére. A vasúti átkelőknél 28 fő dolgozott azért, hogy minden időben és gördülékenyen működjön.

A tendert a *Thyssenkrupp Industrial Solutions AG* vállalat írta ki, melyet a Bautrans anyavállalata a Felbermayer nyert el. A tender egyedisége, és az osztrák anyavállalat lehetőségei alapján (a tender megvalósítása nem Ausztriára esik) magyarországi cégeknél kerestek lehetőséget a projekt kivitelezéséhez. Az ajánlatot a ThyssenKrupp AG adta az osztrák Felbermayer AG-nek, de a projekt egyedülállósága miatt együttműködő partner keresett a megbízó, így a Bautrans Kft.-től átrakodási- illetve mellékköltségeket tartalmazó árajánlatot kértek. A Bautrans Kft. ajánlatában, a fix költségek magukban foglalták az engedélybeszerzés, a kísérés, szakkísérés és rendőri kísérés díját. Felmérve azt, hogy sok a bevonásra kerülő partnerek száma, a mellékköltségeket feljebb kalkulálták, illetve többletköltségként kezelték. Ezen kívül még az előre nem kalkulálható költségeket, amikből később többletköltség alakult ki.

A pályázat elnyerését követően a Bautrans Kft.-nek több mint három hónapnyi idő állt rendelkezésére, hogy megtervezze a projektet, amelynek kritériuma, hogy akadálymentesen és gördülékenyen kivitelezhető legyen. Ez volt a projekt legtöbb energiát igénylő szakasza.

A Felbermayer és a Bautrans szakemberei együtt végeztek egy előzetes útvonalbejárást. Első szakaszban az útvonalakat tekintve két elindulási lehetőség merült fel. Két kikötő jöhetett szóba, ahol alkalmas lehetett az hatalmas méretű szállítmányok vízi eszközről történő átrakodása a szerelvényekre.

Az egyik lehetőség a Dunaújvárosi kikötő volt. Ezt a kikötőt vizsgálták meg először, majd engedélyeket kértek be, melyeket elutasítottak. Ennek valószínűleg két oka lehetett, az egyik, hogy a Dunaújváros-Székesfehérvárat összekötő 62-es utat a projekt megvalósításakor felújították, a másik pedig, hogy Dunaújváros határán belül nem fértek volna el az eszközök.

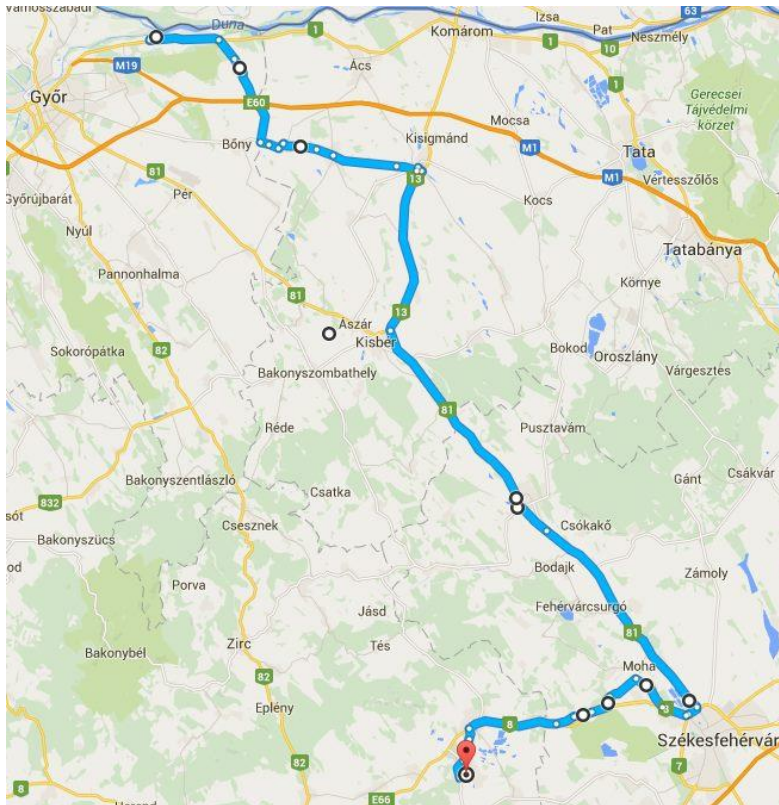
A másik lehetőség pedig a Gönyői kikötő, amely végül a nyertes útvonal átrakodási helye lett. A teljes táv, mely a projektben leszállításra méretű gigantikus eszközök teljes hosszát jelentette, 132 km-t tett ki. Itt a szállítás során négy megyét és tizenhét települést érintettek. Az ország több főútján is áthaladtak. Az 1-es úton indult a konvoj, majd ráfordult az E60-as útra, innen a 13-masra, a következő a 81-es út volt és végül a 8-as főutat érintették.

A tervezést és a kivitelezést az is nehezítette, hogy a projektet kizárólag éjszaka lehet véghez vinni, este tíz órától reggel hat óráig. A konvoj négy éjszaka alatt jutott el a pétfürdői telephelyre:

Első este a gönyői kikötőből Bakonysárkányra jutottak el a szerelvények, érintve a Nagyszentjánosi és a Nagyigmánd-Bábolnai vasúti állomásokat. Ezalatt az este alatt 54 kilométert tettek meg az első pihenőhelyig.

A második éjszaka egy 51 kilométeres szakaszt tettek meg a szerelvények. A cél a második pihenőhely elérése volt Csóron, amelyet a székesfehérvári vasúti átjárón való áthaladással értek el.

A harmadik éjszaka a konvojnak már csak 16 kilométert kellett megtennie, viszont itt volt a projekt egyik kritikus pontja a Nádasladányi út. Ennél a szakasznál talajmechanikai vizsgálatot kellett végezniük, mert ezen a szakaszon található hidat mindkét oldalról fel kellett tölteni, hogy a járművek akadálymentesen át tudjanak haladni rajta. A Nádasladányi úton való áthaladás után elérték Ősit, a harmadik és egyben utolsó pihenőhelyet. Az utolsó szakasz mindössze 11 kilométer volt Ősirtől Pétfürdőre.



1. ábra: A tartályok szállítási úvonal

Forrás: <http://goo.gl/maps/rG4TC>

Ennél a projektnél 1 darab komplett szerelvény volt a Bautrans Kft-é a másik két komplett szerelvény pedig a Felbermayer AG-é. A legnehezebb elemhez tartozott még a szállítótrailerrel kívül még egy vontató is, amit a Bautrans biztosított. Ennek célja a szerelvény vontatása illetve tolása volt egyes útrészeknél.

A konvojban, a projekt sikeres lebonyolításához szükséges első szerelvény a legmagasabb elemet szállító jármű volt, ami Doll 7A SEMI úgynevezett félmoduláris trailer volt, ami a

gáztisztító tartályt szállította. Ennél a szerelvénynél 4+7 tengely található, és igény szerint plusz három tengellyel elől bővíthető.

A gáztisztító tartály 19,89 m hosszú, 7,242 m széles és 7,499 m magas volt súlya pedig elérte az 55 tonnát. Hossza a szerelvényre helyezve pedig több mint 20 méter, magassága pedig majdnem elérte a 8,5 métert.



7. ábra: A gáztisztító berendezés szállítás közben

Forrás: www.bautrans.hu/hu/node/458

A Bautrans szerelvénye, amely a konvoj második járműve volt, egy nehézszállító trailer, ami a tölsér alakú tárolótartályt szállította. Ez a jármű egy nagyméretű, speciális munkagépek szállítására alkalmas járműóriás. A jármű ennek megfelelően van kialakítva, a vontató mögött a hidraulikus egység és a rakfelület szétkapcsolható, így ha szükséges, akkor az önjáró munkagépek lábán történő felállása is kivitelezhető. A tartály volt a második legmagasabb 6,66 méteres méretével. Szélessége meghaladta a 6,5 métert, hossza pedig a 19 métert. A tartály magassága szerelvényre emelve elérte a 7,7 métert, hossza pedig a 24,5 métert.



3. ábra: A tölséres tárolótartály a Bautrans nehézszállító trailerén oldalról

Forrás: www.bautrans.hu/hu/node/458

A konvoj harmadik járműve egy THP volt, ami a szárítókemencét szállította. A THP ennél a projektnél egy moduláris trailer vonórudas verziója volt. A THP egy modulokból álló, hidraulikus, tengelyenkénti kormányzással ellátott speciális trailer. Ez a szerelvény gyakorlatilag lehetővé teszi a súly és méret nélküli korlátozást, mivel mindig az adott szállításnak megfelelővé lehet alakítani a járművet. Ez volt a legalacsonyabb eszköz. Az 5,5 méter szerelvényrel együtt pedig elérte a 6,5 métert. Szélessége több mint 5 méter, hossza pedig meghaladta a 26 métert. A szerelvényrel együtt megközelítette a 40 métert. Annak

ellenére, hogy ez volt a legalacsonyabb szerelvény, hosszával és súlyával mégis első helyen állt. A szárító kemence súlya elérte a 120 tonnát, szállításkor pedig a szerelvényrel együtt a 200 tonnát.



4. ábra: A szárítókemence szállítás közben

Forrás: www.bautrans.hu/hu/node/458

Az útvonaltervezést az előzetes útbejárások követték. A bejárásokat négy nagyobb részre osztották fel:

Az első szakasz az a 2014 őszén történő Dunaújváros-Pétfürdői szakasz útvonalbejárása, amit főként a műszaki vezető, Zubor Sándor végezett. Itt kiderült, hogy nem lesz kivitelezhető a szállítás, mivelma szállítás idején azon az útszakaszon, útfelújítás fog zajlani.

A bejárás második szakasza 2014 telén történt, amikor is a Gönyű-Pétfürdői útvonalat mérték fel. Ez lett a végleges útvonal, így ennél a szakasznál részletes útvonaltevet is készítettek. A bejárásokat itt már a projektvezető Czibik András, az engedélyekért felelős szakember, Cseresznyák Anita és a szállítás koordinátora, Turi István is figyelemmel kísérte. Az első két szakasznál egy maximum két fő végezte el a vizsgálatokat, a harmadik periódusnál viszont már öt ember is részt vett a felmérésen.

A harmadik szakasz 2015 januárjában zajlott, ennek lényege, hogy felmérjék történt e bármilyen változás a pár hónap alatt.

A negyedik szakaszban a felmérést már a koordinátor végezte a Bautrans szerelvényét vezető sofőrrel, Bori Lászlóval. A bejárások átlagosan 8 órát vettek igénybe alkalmanként.

Kifejezetten sok időt vett igénybe a tervezésnél, hogy megfelelő emberekkel töltsék fel a projekt csapatot. Elsődleges a projektvezető kijelölése volt, majd a műszaki és az engedélyekért felelős szakembereké. A második lépés a sofőrök kijelölése volt, ami valamilyen szinten egyértelmű volt, mivel a szerelvények kiválasztásával automatikusan adottak a kocsigazdák, így a sofőrök is. A sofőrök a logisztikai cégeknél általában egy járműhöz kötötten dolgoznak, ahol a jármű minden rezdülésével együtt élnek, kiismerik tulajdonságait és működésüket, ezért ez a pont kiemelt jelentőségű a projekt érzékenységéhez mérten. Szempont volt a sofőr együttműködési készsége, a tervezésbe való bevonásuk, hogy a szállítmány biztonságosan és időben, a tervezetteknek megfelelően érjenek célba. Minden túlsúlyos és túlméretes szállításnál előírnak elsősorban kísérést, majd ha a méretek megkívánják, akkor szakkísérést.

A szűkebb értelemben vett projektteamet három személy alkotta a Bautransnál. A projektvezető Czibik András, az akkori értékesítési vezető, az engedélyekért felelős

Cseresznyák Anita és Zubor Sándor műszaki vezető. Czibik András a projekt élére Papp Zoltán cégvezető nevezte ki, a másik két személy kijelölése pedig ettől kezdve adott volt.

A projektvezető, Czibik Andrásnak a feladata többek között a Bautrans-os csapat irányítása és a csapata támogatása volt. A projekt elnyerésekor, a csapattagok nem hittek abban, hogy képesek lesznek véghezvinni a projektet, de a vezető feladata volt segíteni őket, illetve motiválni arra, hogy képesek a feladat sikeres elvégzésére, elakadásnál pedig mögéjük állni és együtt megoldani a problémát. A projektvezető volt az, aki az ügyféllel és a szervezetekkel tartotta a kapcsolatot, illetve ő hozta meg a stratégiai döntéseket.

Cseresznyák Anita a Bautrans engedélyekért felelős munkatársa volt a Pétfürdői projekt szervezéséért felelős személy. Feladata, hogy a szállítmány akadálymentesen eljuthasson közúton Gönyűről Pétfürdőre. A négy hónapos előkészület elején 2014. októberében feladata a szolgáltatók és szervezetek megkeresése, illetve előkalkulációs számítások végzése volt.

Zubor Sándor feladata, a műszaki megvalósíthatóság volt. Elsősorban a szerelvények elközlekedésének akadálymentesítését tette lehetővé: statikai vizsgálatot végzett a szerelvényekre. Erre azért volt szükség, mert hatalmas tartályokat szállítottak, amelyek súlypontja magasan volt, ezért fontos volt tudni, hogy mikor lenne az a helyzet, amikor elkezd dőlni, és milyen szélterhelésnél állna fenn ez a veszély. Ezen kívül feladat volt AutoCAD programban készített műszaki rajzokat a szerelvényekről és a szállítandó tartályokról, valamint egy dokumentumot az elközlekedésről, és a szükséges bontásokról, útszélesítésekről, gallyazásokról, az ütemterv elkészítése, együttműködve a projektvezetővel és a sofőrökkel. A Nádasladányi megsüllyedt útszakasz előtti hídnál két oldali feltöltéssel kellett biztosítani a szerelvények akadálymentes fel- illetve legördülését.

A Felbermyer-nél a felelős projektvezető Günter Caspar volt, aki munkatársaival Ausztriából támogatta a Bautrans munkáját, és emellett még sofőrök, kísérők is erősítették az osztrák csapatot. A pályázásnál már egyértelmű volt, hogy mely szerelvényekre lesz szükség a szállításnál. Azok a vezetők, akik ebben a projektben dolgoztak 15-20 éves tapasztalattal rendelkeznek.

A projekttagjai személyiségükben teljesen különböző emberek, viszont az együttműködés keretén belül remekül kiegészítették egymás munkáját, és a megfelelő vezetésnek köszönhetően gördülékenyen tudtak dolgozni a projektben.

A Pétfürdői projektben, a kivitelezés ütemterve abból állt, hogy megvolt a konkrét útvonal, az, hogy milyen gyorsan tudnak haladni a szerelvények. A sebességük főként az E.ON munkatársainak munkájától függött, mivel csak akkor tudtak elhaladni egy szakaszon, ha az áramtalanítva volt. Ennek sebessége és az, hogy meg volt határozva, hogy csak este tíz óra és reggel hat között haladhatott a konvoj megadta a pihenőhelyek helyét és az éjszakánként megtett távolságokat. Ennek megvalósítását Zubor Sándor készítette Czibik András projektvezető illetve a szállításban résztvevő sofőrök támogatásával.

A kockázatmenedzsment minden projekt szerves és nagyon fontos részét képezi, mivel minden projekt életét végigkísérik a kockázatok. Minél több információval rendelkezünk, annál könnyebben és egyszerűbben lehet csökkenteni a kockázati tényezőket.

Amikor felmérték a kockázatok - ilyen volt például a **Nádasladányi földes útszakasz** és a híd oldalról történő megerősítése is -, akkor megtették a megfelelő intézkedéseket, azért, hogy

a szállításra megfelelő legyen az út és a híd állapota. További kockázatot jelentettek a **közúti táblák**, amiket el kellett bontani, a **vezetékek**, amiket le kellett szerelni és az **út, amiket ki kellett bővíteni**. Ezeknek a problémáknak a megoldása is rra szolgált, hogy minél kisebb legyen a kockázata annak, hogy a szerelvényekkel bármi történjen, ami megakadályozza őket abban, hogy célba érjenek.

A Pétfürdői projekt rengeteg bontást, gallyazást és előkészületet igényelt. A legnagyobb feladata az EON szakembereinek volt bontás terén. Az egész útvonalon le kellett szerelni a kábeleket a szerelvények előtt, majd miután elhaladtak, vissza is kellett szerelni őket. Ezek a műveletek közvetlenül a szállítás előtt és rögtön az elhaladás után megtörténtek. A bontás hozzávetőlegesen másfél óráig tartott, a visszaszerelés pedig három óra hosszába, amit több mint 100 munkatárs végzett. A gallyazást és az esetleges fakivágásokat tekintve már nem volt ilyen gyors a rekonstrukció, és ezeket a szállítás előtt napokkal korábban végezték. A növényzet utógondozására a BR-Rönkvilág Kft.-t alkalmazta a Baurtrans, ez pedig egy hosszútávú feladat volt. A szállítási útvonalon, több helyen is el kellett távolítani a jelzőtáblákat, egyes helyeken a lámpákat is szükséges volt eltávolítani, vagy éppen ki kellett szélesíteni az utat. A táblák eltávolítása után a konvoj elhaladt a kijelölt területen, majd a táblákat visszahelyezték az eredeti helyükre egy napon belül. Összességében a Baurtrans igyekezett a legkevesebb maradandó kárt okozni a szállítással, amit sikerült is megvalósítania.

Kutatásom alapján arra a megállapításra jutottam, hogy a projekt utóelemzési szakasza, a Baurtrans Kft. által kivitelezett Pétfürdői projekténél elmaradt. Szóban megbeszélték, és értékelték a projektet, az előkészületeket, és a kivitelezést is, viszont ennek írásos nyoma nem maradt. Ezért ezen szakaszon, ha képesek a projektteam tagjai a projektvezetővel átbeszélni, feljegyezni és megérteni, hogy a projekt során mi miért történt, akkor az felbecsülhetetlen tapasztalatokkal képes gazdagítani őket.

Sikeresnek tekinthetjük a projektet, ha az időtartam betartásának szempontjából vizsgáljuk az elemzést. A szállítást 2015. március 1-jétől 2015. március 5-ig kellett leszállítania a Baurtransnak a Gönyüi kikötőből, a Pétfürdői Nitrogénművek telephelyére. Ezt a feladatot teljes mértékben teljesítette a cég.

Költségvetési szempontból a projektet elvégezte a Baurtrans, viszont teljesen nem tekinthetjük sikeresnek, mivel a megbízó által adott „szabad” keretek miatt, a vállalat se fordított túl sok energiát arra, hogy megtalálja a legköltséghatékonyabb megoldást a mellékköltségek terén. Szempont volt a műszaki teljesítmény paramétereinek teljesítése, ennek a szempontnak is százszázalékosan megfelelt a cég. A team tagok megfelelő előkészületeinek köszönhetően zökkenőmentesen alakult a műszaki háttere is a projektnek.

Összefoglalás

Szakedolgozatom célja az volt, hogy elmélyítsem a projektekről és projektmenedzsmentről szerzett eddigi tudásomat és ezt felhasználva megértsem és elemezni tudjam a Baurtrans Kft. által kivitelezett Pétfürdői logisztikai projektet. Hipotézisem, miszerint: tudatos projektmenedzsment alkalmazása nélkül is megvalósítható Magyarország egyik legegységesebb, legnagyobb volumenű logisztikai projektje beigazolódott, mivel a cég a főbb projektmenedzsment szerinti szempontokat teljesíteni tudta.

Eddigi tudásom alapján azt tudnám mondani, hogy a cég szakmai tudásának és tapasztalatainak köszönhetően sikeresen végrehajtották a projektet, viszont meglátásom szerint, ez a helyzet nem tartható fenn sokáig, vagy ha mégis, akkor is sokkal hatékonyabb és szervezettebb rendszert lehetne kialakítani azzal, ha tudatos projektmenedzsmentet alkalmaznának. Véleményem szerint azzal, ha a Bautrans Kft. időt, energiát és pénzügyi keretet szán arra, hogy foglalkozzon ezzel a területtel, növelhetné még versenyelőnyét és profitját is a túlsúlyos és túlméretes szállítmányozás területén a többi vállalkozással szemben.

A projektmenedzsment alkalmazásával egy olyan szervezett rendszert lehetne kialakítani, ami segítene átlátni az eddigi teljesített projekteket a Bautrans Kft. életében nemcsak a jelenlegi dolgozók számára. A jövő nemzedék számára pedig megfelelő alapot tudna biztosítani. Mivel a vállalatnál kivételesen jó szakemberek dolgoznak, így az alapoktól meg lehetne valósítani ezt az új területet, minden nyomás nélkül, ami úgyszintén egy könnyítő tényező lenne egy új szakember számára.

A Pétfürdői projekt kivitelezése sikeresnek modtható, mivel a három óriási tartályt időben elszállították a Gönyüi kikötőből a Pétfürdőn található Nitrogénművek Zrt. új üzemébe. A megbízóval kötött szerződés alapján a költségvetési feltételeknek is megfeleltek, mivel az elején tisztázták az általános és a mellékköltségeket, és azok lehetséges változását. A projekt minőségi kritériuma is teljesült, hiszen a tartályok épségben értek a Pétfürdői Nitrogénművek telephelyére.

Felhasznált irodalom

- Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula kiadó, Budapest
 Csath Magdolna (2010): Versenyképesség-menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
 Dennis Lock (1998): Projektmenedzsment, Panem Könyvkiadó, Budapest
 Dr. Varga János (2015): A projektmenedzsment alapjai és módszerei egyetemi jegyzet, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest
 Eric Verzuh (2006): Projektmenedzsment, HVG, Budapest
 Görög Mihály (1999): Általános Projektmenedzsment, Aula kiadó, Budapest
 Görög Mihály (1999): Bevezetés a projektmenedzsmentbe, Aula kiadó, Budapest
 Peter Hobbs (2000): Projektmenedzsment, Scholar, Budapest
 Szalay Imre (2011): A projektmenedzsment gyökereiről, Híradástechnika Folyóirat, LXVI, 2011/1
 Szilágyi Tibor Pál, Almádi Bernadett (2015):_Beruházási – projekt kozkázatok vizsgálata és feltárt dimenziói primer kutatási eredmények alapján. In: Keresztes Gábor (szerk.) Tavasz Szél 2015 [elektronikus dok.] [Spring Wind 2015]: konferenciakötet. 659 p. Konferencia helye, ideje: Eger, Magyarország, 2015.04.10-2015.04.12. Eger; Budapest: EKF Líceum Kiadó; Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2015. p. 601. 2. kötet., Hittudomány, irodalomtudomány, kémiai és környezettudomány, kommunikáció- és médiatudomány, közgazdaság-tudomány
 Tibor Pál Szilágyi, Bernadett Almádi (2016): What risks should we expect in practice during the implementation of investment projects? In: Monika Bumbalová, Michal Cifranič, Monika Gubánová, Denisa Hanáčková, Maroš Valach (szerk.) Legal, Economic, Managerial and Environmental Aspects of Performance Competencies by Local Authorities: 4th international scientific correspondence conference. 242 p. Konferencia helye, ideje: Nitra, Szlovákia, 2016.08.30 Nitra: Slovak University of Agriculture in Nitra, 2016. pp. 210-218.

DIÓHÉJBAN A KOMMUNIKÁCIÓRÓL, KOMMUNIKÁCIÓS ELMÉLETEK SZEREPÉRŐL A TELEVÍZIÓZÁSBAN

Medveczky Balázs

PhD hallgató, SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Mielőtt elkezdenénk boncolgatni a vállalati kommunikáció ismérveit, azon belül is a belső kommunikációról mint a PR-ból jól ismert fogalomkapcsolatról bővebben is szólnánk - a tágabb témakörből a szűkebb felé haladás elvét követve, valamint nem feledve a tényt, hogy egy összetétel megértéséhez nélkülözhetetlen az összetétel tagjainak elsődleges ismerete -, ejtsünk szót magáról a kommunikációról.

Mit nevezünk kommunikációnak? Talán fordítsuk meg előbb a kérdést! Mi nem tekinthető annak? Nem vitatható a közkeletű állítás, mely szerint *nem* kommunikálni nem lehetséges - mindig mindenki kommunikál.

A szakirodalomban szinte megszámlálhatatlan, de legalábbis több tucat kommunikáció meghatározás létezik. *Róka Jolán Kommunikációtanából* (Róka, 2002:9.) emelném ki a leglényegesebbeket (Róka az Infante-Rancer-Womack szerzőhármastól idézi ezeket könyvében):

- a) „A kommunikáció a szervezet megkülönböztető válasza egy ingerre.” (Stevens 1950.)
- b) A kommunikáció „információ, gondolatok, érzelmek, jártasságok átadása szimbólumok – szavak, képek, grafikai alakzatok – használata révén”. (Berelson-Steiner 1964.)
- c) A kommunikáció „válasz kiváltása verbális szimbólumok segítségével”. (Dance 1967.)
- d) „A kommunikációnak sajátos viselkedési helyzetei vannak, amelyekben a kommunikátor átad egy üzenetet a befogadónak azzal a tudatos szándékkal, hogy befolyásolja annak viselkedését.” (Miller 1966.)
- e) „A kommunikáció szimbólumokon és üzenetrendszeren keresztül megvalósuló társadalmi interakció.” (Gerbner 1966.)
- f) „Az emberi kommunikáció akkor jön létre, ha egy egyén válaszol a szimbólumokra.” (Cronkhite 1976.)

A kommunikáció létrejöttéhez elengedhetetlen alapelemeket – mint látjuk - a szerzők hasonló, de mégis részben eltérő terminológiával határozzák meg. A számos kommunikációs elmélet közül ezeken a lapokon így valóban csak néhány aspektus kiemelésére van lehetőség.

Buda Béla például emberi kommunikációról szóló könyvében megalkotta a kommunikáció általános elméleti modelljét (Buda, 1986:51.). A kommunikáció tényezőit a kommunikációs esemény, akció fő összetevői alapján sorolta be. Ezek:

- a) a kommunikációs tartalom változói, mely kommunikációs tartalom lehet hiányos, adekvát ill. redundáns; konkrét vagy absztrakt; közlő, információtovábbító vagy felszólító, de mindenképpen *minősített*, mely minősítés egyidejűleg determinálja a formai megjelenést
- b) a kód, mely lehet nyelvi kód, de ugyanúgy nem verbális kód is
- c) a szűken értelmezett szituáció
- d) a szituáció tágabb jelentéstartalma
- e) a kommunikátorok: a küldő és a befogadó.

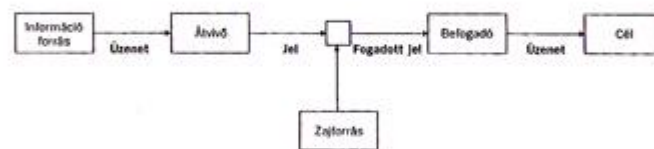
Természetesen ezek az összetevők önmagukban nem, kizárólag egy közös kódrendszerben, kontextusban értelmezhetőek a számunkra, mely kontextust emberi szocializációnk folyamán, mindenkor kulturális környezetünkben sajátítunk el – fogalmazza meg Buda Béla egy másik, a „*Kommunikáció és kultúra*” címet viselő szemelvényben (Buda, 1998:9).

Németh Erzsébet könyvében – Buda Bélával szinte analóg módon - a következő esszenciális kommunikációs egységek meglétét tartja nélkülözhetetlennek (Németh, 1999:15):

- a) adó (az információ kibocsátója)
- b) vevő (az információ dekódolója)
- c) kód (az érzések, gondolatok megformáláshoz szükséges eszköz pl. megfelelő hangerő, artikuláció)
- d) csatorna (adót és vevőt összekötő közeg)
- e) hír (az adott információ)
- f) feedback (visszajelzés a kommunikáció eredményességéről).

Optimális esetben az adó tisztában van a felsorolt alapelemekkel és ezáltal többé-kevésbé „csatornazajtól” mentesen, dekódolható állapotban juthat el üzenete a vevő részére.

Bár Róka Jolán is hivatkozik rá a fentebb már említett forrásban, de *Griffin* művében talán még részletesebben tárgyalja *Shannon és Weaver kommunikációs modelljét* (Griffin, 2001:37). Talán ez a legismertebb és legplasztikusabb modell-ábra, mely jól vizualizálja az eddigi, talán elvontnak tűnő definíciókat:



Shannon és Weaver kommunikációs modellje

From *The Mathematical Theory of Communication*, ©1949. Reprinted with permission of the Univ. of Illinois Press

Westley és Maclean modelljében a kommunikációs aktus szereplői *A* és *B*, amint *X*-ről értekeznek (Horányi, *Kommunikáció I*, 1977:110). *A* tölti be a másol kommunikátor néven emlegetett funkciót, míg *B* egyfajta közönség. *X* lehet akár a világban jelen lévő tárgyak és

dolgok összessége. Ez a modell sem nélkülözi a csatorna, a kódfejtés ill. a visszacsatolás fogalmait.

Newcomb szintén az A-B-X koorientációs rendszerre hivatkozik írásában (op.cit. 1977:51.). Mint írja „valamely kommunikatív aktus nem egyéb, mint egy megkülönböztethető ingerekből álló információnak a forrásból a befogadóhoz való továbbítása”, mely aktusban szimbolikusan A B-t X-ről tájékoztatja.

Ha kommunikációról beszélünk, nem hagyhatjuk említés nélkül annak ún. nemverbális részét, már csak azért sem, mert ezek ugyanúgy verbális szimbólumok megfelelői – vélekedik erről Knapp (Horányi, Kommunikáció II, 1978:87), így bizonyos értelemben akár még non-verbális voltak is megkérdőjelezhető. Melyek ezek?

- a) kinezika (minden ami mozgás)
- b) paranyelv (minden ami hang)
- c) proxemika (térbeli viszonyok)
- d) érintés
- e) testi adottságok
- f) megjelenést hangsúlyozó kellékek
- g) környezet

A felsorolt elemek természetesen nem önmagukban vizsgálándók, hanem nyilvánvalóan a komplett interakció szerves részeként. Aláhúzzák, kiegészítik, helyettesítik a szóban elhangzottakat, vagy éppenséggel ellentmondanak annak, ezzel téve zárójelbe mindazt.

Összefoglalva és hétköznapi, közérthető nyelvre lefordítva, röviden kommunikáció mindaz, amikor „valaki valakinek valamit, valamiről, valahol, valamikor, valamiért, valamilyen célból, valamilyen módon, valamilyen eszközzel, várhatóan valamilyen eredménnyel, valamilyen hatással elmond, megmutat, közöl” (Barát, 2001:17.).

PR és belső kommunikáció

A kommunikáció más és más módon zajlik két személy között, csoportban, társadalmi és kultúráközi szinten. A *szervezeti kommunikáció* a kommunikáció ún. hálózati szintjén működik, ez jelentheti különböző vállalatok egymás közötti párbeszédét, csakúgy mint az egy cégen belül zajló interakciót. Én az utóbbival fogok foglalkozni e dolgozat keretein belül.

Azt mondtuk korábban, hogy „a public relations egy szervezet kommunikációjának a szervezését jelenti” (Szeles, 1999:15), a külső és belső környezettel való teljes körű, totális kommunikációt. A PR a jó reputációról szól. A hírnevet azonban nem elég féltő gonddal felépíteni, azt tudatosan menedzselni kell. A menedzselést tervszerűen kell végezni, és hosszan tartó, kitartó erőfeszítést igényel, de csak így épül fel és marad fenn a cég és környezete között a kölcsönös megértés és bizalom.

Magát a kommunikációt immár sokféle megközelítésből megvizsgáltuk. Most elemezzük a fenti meghatározás fennmaradó elemeit!

A *szervezet* „a társadalom tagjainak összehangolt együttműködése olyan szükségletek kielégítésére, amelyeket a társadalom tagjai külön-külön nem volnának képesek megvalósítani” – hangzott el Humán Erőforrás Gazdaságtana előadáson, a BKF-en.

Az egyének azért csatlakoznak egy szervezethez, hogy kielégítsék bizonyos szükségleteiket, és akkor maradnak a tagjai, ha azok tartósan kielégülnek. A szervezet teremt tehát összhangot és egyensúlyt az ütköző egyéni célok, motivációk, érdekek, szükségletek között, hiszen a szervezetek és a bennük dolgozók céljai alapvetően nem egy és ugyanazok - merész megközelítések szerint a vállalat és a dolgozók egyenesen ellenérdekeltek. A vállalat elsősorban gazdasági céljait akarja megvalósítani úgy, hogy mindeközben figyelembe veszi az egyén céljait (jövedelem, hasznosság, szakmai előrelépés, státusz, presztízs, hatalom). Egy vállalat tehát egyéni és – jó esetben - internalizált vállalati érdekeket követő individuumok vegyes összetételű sokasága.

A vállalat csak akkor tud tartósan fennmaradni és hatékonyan működni, ha képes tagjait az egyéni és szervezeti célok együttes elérése érdekében motiválni. „Motivációnak nevezzük azt a ciklikus folyamatot, amely befolyásolja azon belső szükségleteket és hajtóerőket, melyek kiváltják, irányítják és fenntartják az alkalmazottak teljesítményre irányuló erőfeszítéseit. Azt is mondhatjuk, hogy a motiváció egyfajta *belső készítés* kialakítását jelenti.” (Dobák, 2000: 148).

Motiválni többféleképpen lehet – és nem törvényszerűen áll az első helyen a pénz, az anyagiak, sőt. Az eszmei értékekkel történő motiválásnak (kulcsszavai a dicséret, elismerés, bizalom, biztonság, szeretet, stb.) azért érdemes kellő jelentőséget tulajdonítani, mert ezek a motivációs megoldások (sokszor csak egy háttérbe veregetős, szóbeli „szép volt!” megjegyzés) „költséghatékonyak”, meglétük nem pénzkérdés, inkább csak egy kevés odafigyelést igényel a menedzsment részéről.

A *szervezés* szó önmagáért beszél, bár talán túlzott egyszerűséget sugall. Valójában a komplett kommunikációs folyamat legapróbb részletekig tervszerűen és tudatosan átgondolt, átfogó organizációját öleli fel.

A PR-t a bizalom kialakítása művészetének, tudományának is szokták nevezni. A PR-szakember a megértés, a bizalom építője, tolmácsa. Amilyen fontos a bizalomépítés egy magánszemély kapcsolati körében, olyan elengedhetetlen egy vállalat életében.

A public relations mint szemléletmód és mint tevékenység ahhoz szükséges, hogy kialakulhasson a felek közötti kölcsönös megértés, az egymás elfogadása. Az elfogadottság, az elismertség és a megbecsülés egyrészt annak eredménye, amit teszünk, másrészt, amit mondunk, valamint amit mások mondanak rólunk (jelen esetben a *csatornáról*). Ennek következtében alakulhat ki a felek egymás iránti bizalma. A bizalom kialakulásához elsősorban arra van szükség, hogy egymás intencióit minél jobban megértsük.

Röviden a televíziózásról

A belső kommunikáció speciálisan informális közegének megértéséhez most egy kicsit helyezkedjünk bele a televíziózás izgalmas és sokak számára vonzó világába.

Történelmi visszatekintés, a televíziós piac kialakulása

Magyarországon a televízió hosszú ideig csak egy szűk réteg kiváltsága volt, csak kevesen rendelkeztek ugyanis televízió készülékkel. Egy műsor megtekintése kezdetben igazi társasági eseménynek számított.

A rendszerváltás követően ehhez képest, napjainkra már olyan helyzet alakult ki, hogy a néző a csatornák tucatjai és a műsorok tömkelege között nagyon könnyen el is veszítheti a tájékozódását.

A világ televíziózása, megjelenését követően két irányból indult fejlődésnek: ennek megfelelően beszélhetünk európai és amerikai útról. Az elmúlt 10-15 év során a tévénézési szokások óriási változáson mentek keresztül. Vizsgáljuk meg a változás okait ill. hatásait!

Európa

Európában a posta-, a távirat-, valamint a 20. századtól megjelenő telefon szolgáltatás is állami monopóliumként működött. A szintén a múlt század elején megjelent televízió és rádió adók is az államok fennhatósága alá kerültek. Az európai államok a televíziók sugárzásával járó költségeket a tévékészülékek után szedett előfizetési díjából és az államháztartás erre a célra elkülönített részéből finanszírozták.

USA

Az USA-ban ettől gyökeresen eltérően alakult a televízió sorsa: A távközlési rendszerek működtetésére a tengerentúlon már a kezdetektől fogva magántársaságok alakultak, ezek mintájára magánrádiók és magántévék jöttek létre.

Duális modell

Mindkét rendszer hibái kezdtek azonban viszonylag rövid időn belül kirajzolódni. Ennek következtében alakult ki a mai duális modell, azaz olyan kettős rendszer, amelyben egymás mellett léteznek a közpénzből fenntartott állami és a reklámbevételekből élő kereskedelmi televíziók.

Magyarországi televíziózás a kezdetektől napjainkig

(A következő oldalakon szereplő statisztikákat és egyéb adatokat a Vállalati Évkönyvből - MTM-SBS yearbook pp. 251-269. – kölcsönöztem.)

A magyar lakosság 10,096.000 fő, mely 93,029 km²-en oszlik el a legnagyobb városok között, melyek Budapest, Debrecen, Miskolc és Szeged. Egy öregedő nemzetről van szó (ha a 65 év feletti arányát szemléljük), egyre csökkenő születésszámmal.

A televíziókészülékkel rendelkező háztartások száma 3,785.415, egy háztartásban 2 vagy több készülékkel. Ez magas számnak tűnik, de a háztartások elektronikai cikkekkel való felszereltsége még így is jóval elmarad a nyugat-európai átlagtól (pl. az internet hozzáférés 13%, a nyugat-európai 66%-hoz képest). Aggodalomra azonban nincs ok, ez a szám gyorsan változik, folyamatos növekedést mutat.

A digitális földi sugárzást 2001-től kezdték meg, kísérleti alapon. Az állami támogatást élvező, koordinálást végző szervezet neve Antenna Hungária, melynek havonta több száz millió forint műsorszórási díjat, műsorelosztási díjat, stb. fizet például a TV2 is.

A televíziók munkáját is az 1996-ban alakult Országos Rádió és Televízió Testület (ORTT) felügyeli. Ügyel a médiatörvény, a hirdetések arányának (melyek nem haladhatják meg a napi műsoridő 15%-át, az óránkénti 12 percet ill. filmek 45 perceként szakíthatók félbe meghatározott percnyi reklámidővel) betartására. Kezeli a nézői panaszokat, felvetéseket.

Néhány adat:

- ✓ A magyar televíziózás megszületésének dátumát 1957 márciusára teszik, ekkor intézményesült ugyanis a televízió. Heti 3 napon sugározott adást. Az előfizetési díj havi 50Ft volt.
- ✓ 1960-ban heti 5 napon át sugároz az MTV
- ✓ 1968-ban a hét 6 napján volt adás, hétfő szünnap (1988-ig ez így is maradt).
- ✓ 1969-ben az MTV színesben kezd sugározni
- ✓ 1972-ben létrejön az MTV2
- ✓ 1990-től külföldi műholdas adások megjelentése
- ✓ 1992-ben megalakul a Duna TV
- ✓ 1997-ben létrejön a TV2 és az RTL Klub (az MTV elveszíti addigi monopol helyzetét)

A tévékészülékek számának növekedése hazánkban:

- ✓ 1960. - 139ezer
- ✓ 1973. - 353ezer
- ✓ 1989. - 502ezer
- ✓ 1997. - 963ezer
- ✓ 2000. - 3185ezer!
- ✓ 2005. - 3785ezer

A magyar televíziós piac adottságai számokban (forrás KSH, AGB-Nielsen Media Research, 2005.):

✓ Teljes populáció	10 096 000
✓ Háztartások száma	3 862 702
✓ TV-vel rendelkező háztartások	3 785 715
✓ 2+ TV-készülékkel rendelkező háztartások	45,7 %
✓ Napi televíziózás (percben kifejezve)	261

A vállalati marketing osztály feladata, hogy befolyásolja a vásárlókat – jelen esetben a nézőket -, kialakítsa és megőrizze vásárlókörét, miközben profitra tesz szert. Más gazdasági szférákhoz hasonlóan a fogyasztók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot, meghatározza az eladni kívánt terméket ill. szolgáltatásokat, megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést.

A legtöbb hirdető a televíziót választja hirdetése fórumaként, az összes hirdetés 40%-a a képernyőn jelenik meg, már nem a nyomtatott média a vezető erő. A TV-s reklám piac 90%-át a TV2 és az RTL Klub „viszi el”. A maradék 10%-on osztozik a közszolgálati tévé (4%) és a kábel tévék (6%). Harmadik helyen a kültéri reklámhordozók, majd a rádió, az internet és végül a mozi adja el a legtöbb hirdetést (a Magyar Reklám Szövetség adatai). Az összes hirdetés 20%-át néhány óriás cég reklámtevékenysége teszi ki pl. Unilever, Procter and Gamble, Benckiser, Danone, Pannon, T-Mobile, Vodafone. A magyar piacon valamennyi nemzetközi média vásárló ügynökség jelen van.

Magyarországon a hivatalos televízió nézési adatokat az AGB Nielsen szolgáltatja. Pontosan 840 háztartásra terjed ki a műszeres televíziós közönségmérés országszerte. Egy speciális, a televíziókészülékhez installált mérőműszer, detektor egység segítségével mérik a be- és

kikapcsolt állapoton keresztül a képernyő előtt töltött időt, valamint az éppen nézett tévécsatornához tartozó frekvenciát. A felmérésből kiderül, hogy az SBS Broadcasting országai közül Európában a magyarok ülnek naponta a legtöbbet a televíziókészülékek előtt, nevezetesen átlagban 261 percet tévézik naponta a magyar. (A másik pólust a svéd tévénezők képviselik, ők naponta 2 órát vagy annál kevesebbet ülnek „a doboz” előtt.) Eszerint tehát a magyarok 70%-a „heavy user” a televízió-nézési szokásokat illetően.

Amikor egy vállalkozást indítunk, meg kell fogalmaznunk saját magunknak, milyen értékeket követünk és összességében mi a célunk a vállalkozással. Csak úgy tudjuk a külső-belső kapcsolatrendszerét is felépíteni, ápolni, ha tudjuk, kik vagyunk, miről/kikhez szólunk. Hitvallásában megfogalmazottak szerint:

Általános értékrendszer

- Öszinteség, szavahihetőség, felelősségvállalás, következetesség. Mindenkit egyformán igazságosan és etikusan kezelünk. Nem viselkedünk részrehajlóan valaki előnyére ill. hátrányos megkülönböztetés sem ér senkit.
- Függetlenek vagyunk.
- Hatékonyság, professzionalizmus, ami profitorientáltságunkból táplálkozik. Optimális ráfordítással, világos célkitűzésekkel a lehető legjobb eredményre törekszünk, és ebben a csapatmunka erejére támaszkodunk. Csak magas színvonalú munkát végzünk.
- Kreativitás, kezdeményezőkézség, nyitottság. Folyamatosan új, értékteremtő ötleteket szállítunk.
- Jókedvet teremtünk. Rugalmasak és fesztelenek vagyunk.

Összegzés

A kommunikáció a szervezet magja, mindenki közös felelőssége. A kommunikáció a szervezet minden egyes tagjáról szól, mindenki műveli – ha nincs is ennek tudatában minden pillanatban. A menedzsment feladata kialakítani azt a légkört, amelyben a szervezet tagjai mindenfajta szorongás nélkül, szabadon kifejezhetik véleményeiket, ötleteiket. Ha úgy érzik, hogy bátran, a retorziótól nem tartva kifejezésre juttathatják érzéseiket, gondolataikat, vagyis meghallgatják őket, még keserű pirulákat is könnyebben adagolhat a menedzsment. Ha nem sikerül ilyen atmoszférát teremteni, annak oka a nem megfelelő kétirányú kommunikációban – a nem kétirányú kommunikációban! – éppúgy keresendő, mint a tartalmában hatástalan üzenetben illetve annak helytelen közvetítésében.

A kommunikációban arra kell törekedni, hogy ne hierarchia harcoktól övezve, nyertes-vesztes pozíció mentén történjen – a hosszú távú „win-win” helyzet alapja a kölcsönös tisztelet megteremtése és gyakorlása. Minden eredményesen működő szervezetben a hatékony kommunikáció alapfeltételei: tisztelet, őszinteség, elfogadás, empátia.

A szervezeti kommunikációnak – szociális összetartó erején túlmenően – a következő funkciói lehetnek:

- az információk szétszórása és összegyűjtése,
- a motiváció és a meggyőzés erősítése,
- a megértés elősegítése,
- a döntéshozatal támogatása.

A HR normális körülmények között a szervezet fejlődésének a belső motorja, a menedzsmenttel együttműködve a fejlődési terv, rövid-, közép- és hosszú távú célkitűzések ötletgazdája, megalkotója és keresztülvívője, miközben folyamatosan szűr, értékkel és elemez. Hiányában komoly orientációját veszítheti a szervezet, és könnyen egy kormányos nélküli hajóhoz válhat hasonlatossá.

Felhasznált irodalom:

- Bárczi J. – Zéman Z. (2015): A pénzügyi kultúra és annak anomáliái. POLGÁRI SZEMLE 11. (1-3) pp.101-108.
- Bakacsi Gyula (2001): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadványok, Budapest,
- Barát Tamás (2001): A bizalom tolmácsai. MEDIPEN, Budapest,
- Buda Béla (1986): A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei, Animula Kiadó, Budapest,
- Buda Béla (1998): Kommunikáció és kultúra. In: Hidasi Judit (szerk.), Kultúra, viselkedés, kommunikáció. Windsor,
- Csides Katalin – Tánzos Sándor (2006): Kutatásfejlesztési és innovációs kutatás a TV2 HR-szervezetében: A stresszorok azonosítása a TV2 szervezetében, valamint a TV2 belső kommunikációs területén fellelhető innovatív lehetőségek vizsgálata (TV2 kutatási anyag.)
- Dickson, David A. – Rainey, Seanenne – D.W. Hargie, Owen = Corporate Communications (2003): An internal journal. UP Limited, Vol.8, Nr.1,
- Dobák Miklós (2000): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadványok, Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest,.
- Griffin, Em (2001): Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat,
- Knapp, M.L. (1978): A nemverbális kommunikáció. In: Horányi Özséb (szerk.), Kommunikáció II.: A kommunikáció világa (válogatott tanulmányok), Budapest, KJK,.
- Lentner Csaba,- Parragh Bianka (2017):Érdekegyeztetés, konszenzuskeresés, participáció In: Bábosik Mária (szerk.) Vezetés a közjó szolgálatában: Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment. 764 p. Budapest: Állami Számvevőszék; Typotex, 2017. pp. 515-555.
- Lentner Csaba (2014):Történelmi látványtár. POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT 10:(3-6) pp. 448-450. (2014)
- Mónus Ágnes (2001): Public relations. A bizalomépítés művészete. SHL Könyvek, SHL Hungary Kft., Budapest,.
- MTM-SBS yearbook 2006. (Vállalati Évkönyv)
- Nyarády Gáborné – Szeles Péter (2004): Public Relations I-II. Perfekt, Budapest,.
- Newcomb, Theodore M. (1977): A kommunikatív aktus In: Horányi Özséb (szerk.), Kommunikáció I.: A kommunikatív jelenség (válogatott tanulmányok), Budapest, KJK,
- Németh Erzsébet (1999): Közzsereplés. A modern retorika eszköztára. Osiris,
- Németh Erzsébet (2017): Kommunikáció In: Bábosik Mária (szerk.) Vezetés a közjó szolgálatában: Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment. 764 p. Budapest: Állami Számvevőszék; Typotex, 2017. pp. 459-479.
- Németh Erzsébet (2005): A kommunikáció marketingje In: Zsolnai József (szerk.) A tudomány egésze [elektronikus dok.]: A magyar tudomány tudománpedagógiai szemléje. Budapest; Pápa: Nemzeti Tankönyvkiadó; Arcanum; Veszprémi Egyetem Pedagógiai Kutatóintézete, 2005. p. 56. 13 p.
- Németh Erzsébet (2001): Kommunikációs technikák: távoktatási tankönyv. Gödöllő: SzIE, 2001. 141 p.
- Németh Erzsébet (1991): A jutalom hatása a belső motivációra és a teljesítményre. FEJLESZTŐ PEDAGÓGIA: PEDAGÓGIAI SZAKFOLYÓIRAT 2:(1) pp. 34-38. (1991)
- O' Rourke, James S. (2003): Management Communication. Prentice Hall Publishing, New Jersey,
- Róka Jolán (2002): Kommunikációtan. Fejezetek a kommunikáció elméletéből és gyakorlatából. Budapest, Századvég Kiadó.
- Szeles Péter (1999): Public relations a gyakorlatban. Geomédia Szakkönyvek, Budapest.

- Westley, Bruce H. – Maclean, Malcolm S. Jr. (1977): A közvetlen emberi kommunikációtól a tömegkommunikációig. In: Horányi Özséb (szerk.), Kommunikáció I.: A kommunikatív jelenség (válogatott tanulmányok), Budapest, KJK.
- Zéman Z. – Bárczi J. – Komáromi K. – Zuzana Kapsdorferová. – Hajós L. (2014): Task of Financial Management and controlling EKONOMIKA POLNOHOSPODÁRSTVA 14 (3) pp. 30-38.

A BESZÁLLÍTÓK JAVÍTÁSRA SZORULÓ POTENCIÁLJAINAK VIZSGÁLATA

SUPPLIER'S POTENTIALS TO BE REPAIRED: CASE STUDY

Morauszki Kinga Szilvia¹, Dr. Lajos Attila²

¹ PhD hallgató, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1. Tel.: (28) 522-000, morauszki.kinga@gtk.szie.hu

² Egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1. Tel.: (28) 522-000/2034, lajos.attila@gtk.szie.hu

Bevezetés

Az autóipar számos követelményt ír elő, amelyeket a beszállítói láncba bekerülni kívánó új és a már meglévő vállalatoknak teljesíteniük kell. Természetesen ezen követelmények kielégítése némely vállalatnak igen nagy gondot okoz, némelyek pedig könnyen veszik az akadályokat. Vannak olyan gyártási problémák, amelyek megszüntetéséhez nagyobb beruházásra van szükség (jobb gépek, szakemberek bevonása, stb.) Manapság olyan világban élünk, ahol mindent az anyagi érdekek irányítanak, mindent a pénzt mozgat. Ezt a megállapítást ráhúzhatjuk erre a témakörre is, hiszen azok a vállalatok, amelyek nagyobb anyagi „biztonsággal“, nagyobb anyagi forrással rendelkeznek, meg tudják fizetni azokat a „Know-how-kat“, szakembereket, eszközöket, amelyek egy nagyobb fejlesztés végrehajtásához szükségesek. Legyen szó akár egy jobb minőségű gépről, alkatrészről vagy software-ről. Ezek „beszerzéséhez“ pénz kell. A beszállítói lánc minőségének fenntartása minden „részrtvevő” számára fontos. Ha a beszállítói minőség nem megfelelő vagy nem megfelelően szabályozott, az a folyamat végén komoly problémákat okozhat. A piaci verseny során a kisebb vállalatok, amelyek nem tudják kigazdálkodni ezeket a szükséges plusz erőforrásokat, sajnos lemaradnak a versenyben, nem tudnak lépést tartani az ipar fejlődésével. Az ipar pedig fejlődik. Ha csak abba gondolunk bele, hogy korábban örültek az emberek, ha volt egy személygépkocsijuk, amely elvitte őket „A” pontból „B” pontba. Az emberi igények, követelmények egy gépjármű, vagy más egyéb termék iránt folyamatosan változik. A mai világban vannak olyan vásárlók, amelyeknek fontos pl. A kormány- vagy ülésfűtés a hidegebb hónapokban, vagy hogy egy gomb benyomásával az autó helyettünk parkoljon. Ezen újítások tesztelése, tervezése során folyamatos problémák léphetnek fel, amelyekkel esetlegesen a fejlesztőmérnökök nem számoltak. Ezeket természetesen folyamatosan javítják, fejlesztik, de van egy pont, ahol már a beszállítót is bele kell vonni a folyamatba, és közösen megtalálni a megoldást. Itt léphetnek be a történetbe az anyagi forrást igénylő fejlesztések. Az is kérdés, illetve fontos tényező, hogy az adott beszállító vállalat milyen gyorsan, milyen rugalmasan tud reagálni ezen fejlesztési kérésekre. A tanulmányban a résztvevő vállalatokat 3 nagyobb kisvállalkozásokról csoportra bontottuk vállalati méret szerint, így nagy-, közép- és kisvállalatokról, vagy beszélhetünk.

Kiválasztási és értékelési kritériumok

A kiválasztási és értékelési kritériumok elemzésének és a beszállító teljesítmény mérésének kérdésköre már a 60-as évek óta foglalkoztatja a tudósokat, kutatókat. DICKSON 1966-ban nyilvánosságra hozott egy tanulmányt, melyben 23 kritériumot állított sorba. Ezek képezik az alapját a kiválasztási folyamat tematikájának. Ez volt az első tanulmány, amely a fontosabb kritériumok azonosítására, meghatározására összpontosított. A vizsgálatban 273 vállalat vett részt. Kutatásai alapján egy rangsort állított fel és megállapította, hogy a potenciális beszállítók képességei, miszerint a minőségügyi normák betartása és a szállítási ütemterv előtérbe helyezése, a két kritikus tényező a beszállítók kiválasztási folyamatában, illetve a harmadik legfontosabb a beszállítók korábbi teljesítmény története. A kritériumokat 4 csoportba sorolta, így az első kategóriában (*Extreme Importance*) szereplő minőséget, szállítási teljesítményt, a beszállító korábbi teljesítményét, illetve a garanciát, extrém fontos tényezőnek ítélte meg. Listája alapján a kölcsönös megállapodást a *legkevésbé fontos* kritériumok közé sorolta (*Slight Importance*), így az a 23. helyet foglalja el a felsorolásban. *Nagy jelentőséggel* (*Considerable Importance*) bír például a technikai képesség, kommunikációs rendszer, vagy a pénzügyi helyzet is, és természetesen az ár, ami szintén ezen csoportba lett besorolva (6. pozíció). A következő tényezőket, mint pl. benyomás, földrajzi elhelyezkedés, korábbi üzletek száma *átlagos fontosságúnak* ítélte meg (*Average Importance*). DICKSON tanulmányát követően WIND (1968) is meghatározta a kritérium listáját, melyben részben egyetértett DICKSON szemléletével, azonban csak az alábbi 8 kritériumot „tartotta meg”, melyek az ár, minőség, szállítási teljesítmény, pénzügyi pozíció, technikai képesség, korábbi üzletkötések száma, hírnév és iparági pozíció, illetve a kölcsönös megállapodás. Néhány évvel később LEHMANN (1974) is hasonlóan látta a kritériumok fontosságát, mint DICKSON (1966) és WIND (1968), azonban ő csak 14 tényezőt említ, kihagyva így például a technikai vagy gyártóképességet. A 80-as évek elején az árat és a megbízható szállítást tartották a legfontosabb tulajdonságnak (BARTA, 1990), a termékek beszerzését illetően (BEVILACQUA és PETRONI, 2002)¹.

PI és LOW (2005) elég drasztikusra vették a kritérium listájukat, hiszen csak a három alaptényezőt említik, és nincs más szempont, ami annyit jelent, hogy a megfelelő beszállító kiválasztása ezen három tényező alapján történik (minőség, ár, szállítási teljesítmény).

A 90-es években, ELLRAM (1990) kutatása során megállapította, hogy a legtöbb tanulmány, kutatás a mennyiségi kritériumokra összpontosít, mint pl. minőség, szállítási teljesítmény, költségek és más hasonló tényezők. Egyik tanulmányában a kritériumokat 4 csoportba sorolta (pénzügy, szervezeti kultúra és stratégia, technológia és egyéb tényezők), amelyeket egy stratégiai partnerkapcsolat során figyelembe kell venni. Az első kategóriába hosszú távú pénzügyi kilátások lettek csoportosítva, míg a második kategóriában a vállalatok felső

¹ A beszerzésben fontos az ajánlatok összehasonítása (VONDEREMBSE és TRACEY, 1999). SCOTT és WESTBROOK (1991) meglátása szerint a beszerzés egy új csoportot képez a beszállítói kiválasztás kritériumai között, melyek vagy mérhetőek, vagy bonyolult a mérésük. A cél, hogy a vállalat számára legmegfelelőbb beszállítót válasszák ki, aki eleget tesz a minőség, az ár és a szállítás specifikációinak. A csúcstechnológia és a szakemberek fontos tényezői ennek az egész folyamatnak, amelyet a vevőknek nem szabad figyelmen kívül hagyniuk. Az időre történő szállítás és a magas minőségű termékek segítséget nyújtanak a vevőknek abban, hogy ezáltal tudjanak megfelelni a fogyasztóiknak.

vezetésének kompatibilitása, jövőbeli stratégiája szerepel. A harmadik csoportot a jövőbeli technológiai fejlesztési lehetőségek adják. Az utolsó kategória a beszállító eddigi teljesítményének az értékelésével foglalkozik. Minél fontosabb egy vállalat, annál nagyobb figyelmet érdemel. ELLRAM (1990) javaslata alapján ezek a kritériumok egy potenciális beszállító partner kiválasztása során csak mint plusz kritérium kell figyelembe venni és nem a klasszikus kiválasztási kritériumok sorába helyezni. Egy évvel később, WEBER és társai (1991) legfontosabb kritériumnak az árat jelölték meg, a szállítás, minőség, gyártási kapacitás és a földrajzi elhelyezkedés előtt. Ennek az lehetett az oka, hogy 50-60 évvel ezelőtt igen nehéz volt olyan beszállítót találni, amelyek teljese mértékben eleget tudtak volna tenni a minőségügyi követelményeknek. Vannak kutatók, amelyek csak az árat tartják a legfontosabb tényezőnek, viszont listájukban más szempontok is szerepelnek, amelyek a „Dicksoni 23-as listából” hiányzik. Ez a például a termék megjelenés és a technológiai katalógus. WANG (2009) és társainak kutatási eredményeként a szállítási teljesítmény került az első helyre. Olyan tényezőket említenek, amelyek nem szerepelnek DICKSON listájában. Ezek a tényezők a következők: megbízhatóság, rugalmasság és fizetési határidők. Azonban vannak olyan publikációk, (WEBER, 1991; CHERAGHI, 2004) ahol az első három helyen változatlanul az alapkritériumok szerepelnek.

WILSON (1994) tanulmányában a következő 4 kritérium relatív fontosságát vizsgálta: minőség, ár, szerviz és szállítás. Kutatásának eredménye jelentős eltérést mutat WEBER (1991) tanulmányához képest. WILSON a kritériumok következő sorrendjét állította fel (1. táblázat).

1. Táblázat Kritériumok rangsora WILSON tanulmánya alapján

RANGSOR	KRITÉRIUMOK
1.	Minőség
2.	Szerviz
3.	Ár
4.	Szállítás

Forrás: WILSON, 1994

Kutatásának eredménye jelentős eltérést mutat WEBER (1991) tanulmányához képest. Véleménye szerint ennek az eltérésnek több oka lehet, több faktorra vezethető vissza. Egyrészt jelentősen befolyásolhatja a vevő- beszállító közötti kapcsolatok változásai a kritériumok rangsorát. Korábban a kapcsolatok vagy kompetitívek (a szerződő felek saját érdekeiket tartják szem előtt) vagy együttműködők voltak (igények együttes kihasználása). A fejlődés egyre inkább az együttműködés felé orientálódott. WILSON úgy gondolja, hogy a másik befolyásoló tényező, hogy az időre történő szállítást már a vevőszolgálat kibővített formájának tekintik. A JIT rendszerre való koncentráció már ahhoz a tulajdonsághoz tartozik, amelyet a beszállítónak feltétlenül teljesítenie kell, hogy versenyelőnyét megszerezhesse. A minőség és a szerviz közötti összefüggés WILSON (1994) szerint az ár jelentőségnek

visszaesését eredményezte, azaz megállapítása szerint azok a vállalatok, amelyek azon fáradoznak, hogy költségeiket minimalizálják, nagyobb hangsúlyt fektetnek a minőség és a szervizre, mint a kezdeti árra.

Közel harminc évvel később, DICKSON tanulmányát követően CHOI és HARTLEY (1996) kutatást végzett a beszállítói kiválasztás kapcsán az amerikai autóparról (5. táblázat). A kapott eredmények alapján arra jutottak, hogy az ár, mint értékelési kritérium, a legkevésbé fontos szelektálási kritérium, tekintettel az ellátási láncon belül betöltött pozíciójára (23. pozíció). A kutatópárosnál első helyen a pénzügyi helyzet szerepel. Tanulmányukkal így megcáfolják az 1991-ben WEBER és társai által kapott eredményeket. Maradva továbbra is az alapkritériumoknál, számos szakirodalom áttanulmányozása során megállapítottam, hogy vannak kutatók, amelyeknek listájából az előbb tárgyalt alapkritériumok hiányoznak. Meglátásuk szerint olyan tényezőket kell figyelembe venni a beszállítók kiválasztása és értékelés során, mint például a JIT kapacitás, vagy a probléma megoldási kapacitás. KRAUSE és társai (2000) is hasonló kutatásba kezdett. Céljuk az volt, hogy segítsenek meghatározni a vállalatoknak azokat az alaptényezőket, amelyek a versenyképesség fokozására hivatottak. Ennek értelmében az innovációt ugyanolyan fontos faktorként határozták meg, továbbá megjelöltek minden tényezőt, amelyek lényeges szerepet játszanak a beszállítói értékelés folyamatában. Részeredményként arra a megállapításra jutottak, hogy a szállítási tényezők az alábbi kritériumokból tevődnek össze, mint JIT rendszer, szállítási idő, megbízhatóság, továbbá azt is megállapították, hogy a költség-faktor versenyképes árral kevésbé fontos, mint a többi kategória kritériumai. Néhány évvel később, KANNAN és TAN (2003) kutatást végzett arra vonatkozóan, hogy összehasonlítsák a beszállítói értékelés és kiválasztás tulajdonságait az amerikai és európai gyártást illetően. A felhasználható 527 felmérési ív közül 411 az USA-ból, 126 pedig Európából érkezett vissza (GOLMOHAMMADI, 2007). KANNAN és TAN a kapott eredményeik alapján azt a következtetést vonták le, hogy nincsenek jelentős eltérések a kritériumok rangsorát illetően, csupán négy tulajdonságnál van számottevő különbség, amelyek a táblázatban csillaggal (*) vannak jelölve. Ezek a következők: *Financial stability and staying power*, *Ethical standard*, *Open to site evaluation*, *Supplier has strategic importance to your firm* (GOLMOHAMMADI, 2007).

CHERAGHI és társai (2004) szintén górcső alá vették a kritériumokat és hasonló sorrendet állítottak fel, azaz ugyanazt a szemléletet tartották fontosnak, mint WEBER és társai (1991). Véleményük szerint a 3 legfontosabb kritérium továbbra is a minőség, ár és a szállítás annyi különbséggel, hogy a minőség és az ár pozícióját felcserélték (2. táblázat) és további 13 kritériummal egészítették ki – saját megfogalmazásom szerint – a „Dicksoni 23-as listát”. Azt állapították meg, hogy az új kritériumok, mint a megbízhatóság, rugalmasság, hosszú távú kapcsolatok szignifikánsak a beszállítói kiválasztás siker tényezői között. Ennek értelmében azt a következtetést vonták le, hogy számos kritérium, mint pl. az üzemi ellenőrzések, csomagolási képesség, oktatások, képzések, üzletkötési szándék már nem releváns tényezői a jelenlegi beszállítói kiválasztás kontextusának.

2. Táblázat A legfontosabb kritériumok rangsorának alakulása

KRITÉRIUMOK RANGSORA	<i>DICKSON</i> (1966)	<i>WEBER</i> (1991)	<i>CHERAGHI et al.</i> (2004)
1.	Minőség	Ár	Minőség
2.	Szállítási teljesítmény	Szállítási teljesítmény	Szállítási teljesítmény
3.	<i>Teljesítmény történet</i>	Minőség	Ár

Forrás: Saját szerkesztés, 2017

2006-ban SARKAR és MOHAPATRA a beszállítói képességek két kulcs dimenziójának a beszállítói teljesítményt és az adottságot adta meg. Teljesítmény alatt azt a képességet értjük, melynek során a beszállító képes eleget tenni a beszerző rövidtávú költség, minőség, szerviz és egyéb követelményeinek. Képességnek definiálták a beszállító azon potenciálját, amelyet hosszú távon a vevői előnyök befolyásolhatnak. A legtöbb teljesítmény-faktor mennyiségi, melyek viszonylag könnyen mérhetőek, míg a legtöbb képesség-faktor minőségi, ezáltal mérési problémákat mutatnak. HA és KRISHNAN (2008) is a „Dicksoni 23-as listából” indult ki, melyet az alábbi 7 tényezővel egészítettek ki, mint vevői szolgáltatás, technikai katalógus, környezetbarát termékek, JIT képesség, egyszerű használat, megbízhatóság, válasz / reakció a vevői kérésekre. Meglátásuk szerint ezek adják a probléma nehézségét, hiszen számos, egymásnak ellentmondó tényezőt kell figyelembe venni.

A fejezetben felsorolt kritériumoknak nem minden beszállító vállalat tud teljes mértékben megfelelni, ami néha igen komoly nehézségeket szül. A vállalatok igyekeznek a legjobbat és a legtöbbet kihozni magukból, azonban ez nem mindig sikerül. A beszállító vállalatok problémáikkal nincsenek egyedül, hiszen a vevő vállalatoknak is érdekük, hogy beszállítóik a legjobbak legyenek. Erről szól a beszállítói fejlesztés is. Jelen tanulmányba 212 vállalat eredményeit foglaltuk össze, hogy miként gondolkodnak a beszállító vállalataik javításra szoruló potenciáljaikról, azaz hol vannak gyenge pontok, amelyeket a versenyképesség megőrzés érdekében javítani, erősíteni kell.

Anyag és módszer

Jelen kutatásunk témája a beszállítók javítására szoruló potenciáljai, azaz hol vannak gyenge pontok, amelyek fejlesztésre szorulnak. A kutatás során fontosnak tartottuk a felmerülő problémák témakörét vállalati méret alapján megvizsgálni, így a rendelkezésre álló mintában (N=212) a vállalatokat munkavállalói létszám alapján osztottuk fel. Ennek megfelelően 70,3%-ban nagyvállalatok (létszám > 250 fő; N=149), 19,8%-ban középvállalatok (50 fő < létszám < 250 fő; N=42) és 9,9%-ban kisvállalatok, kisvállalkozások (50 fő alatt; N=21) vettek részt. A vizsgálatot vállalati méreten belül is két részre osztottuk, hogy különbséget tudjunk tenni a már meglévő és az új beszállítók között. Meglévő beszállító alatt olyan beszállító

vállalatokat értünk, amelyek már tagjai az adott beszállítói bázisnak, már szerződéses viszonyban állnak a vevő vállalattal. Ezzel ellentétben új beszállító alatt azokat a beszállító partnereket értjük, akik részesei szeretnének lenni egy adott beszállítói láncnak, azaz egy szerződéses viszony elérése a cél. A két beszállítói csoportot illetően nem pont ugyanazokat a potenciálokat vizsgáltuk, hiszen más problémák lépnek fel a két csoportban. Ezeket a tényezőket a mélyinterjúk eredményei alapján állítottuk össze. A vizsgálat során egy 6-fokú Likert skálát alkalmaztunk (1 – nem jellemző; 6 – mindig előfordul), amelyen keresztül a vállalatok értékelni tudták, hogy melyek azok a problémák, javításra szoruló potenciálok, amelyek az adott beszállító csoportoknál fellépnek, és javításra szorulnak.

Nagyvállalatok rész minta eredményei

A vizsgálatban 149 nagyvállalat vett részt, azaz a munkavállalói létszám meghaladta a 250 főt. Az eredmények kiértékelését először a meglévő beszállítói csoporttal kezdtük.

Meglévő beszállítók javításra szoruló potenciáljai

A nagyvállalatok részeredményei alapján megállapítható, hogy ezen vállalatok meglévő beszállítóinál mindig vagy gyakran előforduló probléma a termék minősége (Likert skála 3,9). Ezzel együtt a minőségi követelményeknek való nem megfelelést a válaszadók 38,3%-a tartotta gyakori problémának (3. táblázat). Nagy valószínűséggel állíthatjuk, hogy számos nagyvállalatnál előfordul logisztikai probléma is, hiszen ez a tényező is igen magas értéket kapott (Likert skála 3,52).

A szakértelmet a már meglévő beszállító vállalatoknál jobban „tolerálják“, hiszen ők már bizonyítottak (Likert skála 2,51). A vevő célja, érdeke is, hogy beszállítói jobbak és jobbak legyenek. Ugyanebbe a kategóriába sorolhatjuk a műszaki és technológiai hiányosságokat is. Vannak olyan vevő vállalatok, akik támogatják, segítik beszállítóikat, ha esetlegesen valamilyen műszaki vagy technológiai hiányosságról van szó, ami egyértelműen a megrendelt termék(ek) minőségét veszélyeztetheti. Ez a támogatás nem feltétlenül anyagi hozzájárulást jelent, hanem főleg szakmai hozzáértést, javaslatételt, stb. Ez az igazi csapatmunka a két fél között, amely sajnos nem minden vállalat részéről mondható el. A megkérdezett nagyvállalatok 18,8-19,5%-a szerint mindig előfordul probléma az alábbi tényezőkkel, mint a Know-How, és a kapacitás kérdésköre. A sorban a legutolsó helyen a pénzügyi helyzet áll (Likert-skála szerinti érték 2,04), amelyet egyik vállalat sem értékelt gyakran előforduló problémának. A témakör vizsgálata során lehetőség volt más, nem említett problémák, tényezők értékelésére, felvételére is. Így ennek eredményeként 6 vállalat tartotta fontosnak megemlíteni, hogy a beszállítóik körében a folyamatbiztonság is javításra szoruló potenciál. Lehet, hogy ez a tényező közepes értékelést kapott (Likert-skála szerinti érték 3), azonban nem szabad elfelejteni, hogy ha az adott folyamat nem biztos, nem stabil, az automatikusan más problémákat is generálhat.

3. Táblázat Nagyvállalatok összesített értékei meglévő beszállítók esetén²

<i>TÈNYEZŐ</i>	<i>ÁTLAGOS ÉRTÉKELÉS/</i>	<i>MINDIG ELŐFORDUL (5-6) % /</i>	<i>NEM JELLEMZŐ (%) /</i>
Termékminőség	3,9	33,6	0
Know-how hiánya	2,75	18,8	19,5
Kapacitás	3,19	18,8	18,8
Pénzügyi nehézségek	2,04	0	43
Menedzsment problémák	2,28	9,4	43
Minőségi követelményeknek nem felelnek meg	3,75	38,3	5,4
Műszaki és technológiai hiányosságok	3,23	19,5	19,5
Logisztikai problémák	3,52	14,8	0
Szakmai hozzáértés	2,51	0	10

Forrás: Saját szerkesztés (2016), N=149

Új beszállítók javításra szoruló potenciáljai

Ezen beszállítói csoportnál is hasonló problémák kerültek felszínre. A vizsgálatba bevont vállalatok mintegy 55,7%-a szerint a megrendelt, beszállított termékek minősége mindig kifogásolható tényező, ami a Likert skálán viszonylag magas értéket kapott (Likert-skála szerinti érték 4,34). Ezek a vállalatok “még nem teljesítettek”, 100%-an még nem a vevői követelmények szerint “élik az életüket”. A második helyen a nem megfelelő kommunikációs eszközök állnak (Likert skála 3,99), amelyek pedig igen fontosak a mai világban (4. táblázat). Néhány évtizeddel ezelőtt a vállalatok még postai úton vagy faxon keresztül kommunikáltak egymással, ami nem jelentett gyors ügyintézés. Azonban ahogy fejlődik az autóipar, más iparágak is fejlődnek vele együtt, így manapság a beszállító vállalatok probléma esetén percek alatt informálva vannak. A technika fejlődésével ellentétben még mindig vannak olyan vállalatok, amelyek nem rendelkeznek megfelelő, a vevő vállalat kommunikációs rendszerével kompatibilis eszközzel vagy eszközökkel. Így érthető ez a magas érték. Az információ pénzbe kerül. Ha a beszállítói oldalon a reaklási idő túl hosszú, a vevő vállalatnál ez akár sorleállást is okozhat. Ilyen esetekben percek alatt akár több millió forintos számlát is kézbe kaphat a beszállító. A vállalatok 38,3%-a jelezte, hogy ez mindig fennálló probléma (nem megfelelő kommunikációs eszközök használata).

²Kérem, értékelje a szempontokat egy 1-től (nem jellemző) 6-ig (mindig előfordul) terjedő skálán, hogy milyen problémák lépnek fel a már meglévő beszállítókkal kapcsolatban a vállalatnál?

4. Táblázat Nagyvállalatok összesített értékei új beszállítók esetén³

TÉNYEZŐ	VÁLASZADÓK (N)	ÁTLAGOS ÉRTÉKELÉS/ /	MINDIG ELŐFORDUL (5-6) %	NEM JELLEMZŐ (%)
Termékminőség	149	4,34	55,7	1,3
Kapacitás	149	2,91	10	52,3
Pénzügyi nehézségek	149	2,02	0	48,6
Menedzsment problémák	133	2,22	0	35,3
Műszaki és technológiai hiányosságok	149	3,42	24,2	10,1
Logisztikai problémák	149	3,64	33,6	4,7
Nem megfelelő kommunikációs eszközök	149	3,99	38,3	5,4

Forrás: Saját szerkesztés (2016), N=149

A válaszadók 33,6%-a jelezte, hogy logisztikai problémák mindig előfordulnak a beszállítóknál. A menedzsmenttel kapcsolatos problémákat 16 vállalat nem tudta értékelni (N=133). Új beszállítók körében ez érthető, hiszen még nincsen annyi információjuk a beszállítók vállalatokról. Ezen problémakör csak hosszú távú együttműködés során kerülhet felszínre. Az új beszállítók a folyamat elején megpróbálják a “legjobb oldalukat” mutatni. Ezt ráhúzhatjuk a kapacitásra is, hiszen a felfutási fázisban derül ki, hogy a beszállítók mennyire képesek a vevői elvárásoknak eleget tenni, a megrendeléseket időben teljesíteni, esetenként növelni a kapacitást. Összességében elmondhatjuk, hogy a nagyvállalatok új beszállítói főleg minőségi, logisztikai és kommunikációs problémákkal küzdenek.

Középvállalatok részmintá eredményei

Nem mehetünk el azon tény mellett, hogy a minőség, az egyik legfontosabb kritérium, amelyet a beszállító vállalatoknak teljesíteni kell. A minőség megfogalmazására több definíció is rendelkezésre áll. Azonban minden attól függ, hogy ki melyik irányból közelítjük meg az adott témakört.

“A minőség az, amiért a vevő fizet. “

“A minőség az, amikor a vevő jön vissza és nem a termék!”

Meglévő beszállítók javításra szoruló potenciáljai

³Kérem, értékelje a szempontokat egy 1-től (nem jellemző) 6-ig (mindig előfordul) terjedő skálán, hogy milyen problémák lépnek fel az új beszállítókkal kapcsolatban a vállalatnál.

Ha a következő 5. táblázatot megfigyeljük, a vizsgálatba bevont középvállalati csoportnál is problémát jelent a minőség fenntartása, minőségi termékek előállítása (termékminőség 4,24; minőségi követelményeknek való nem megfelelés 4,26). A középvállalatok esetében a minőségi problémákat magasabbra értékelték, mint a nagyvállalatoknál, amelynek több és ellentétes magyarázata is lehet. Meg kell említeni, hogy ennél a vállalati csoportnál kisebb, fejletlenebb beszállítók is “felbukkannak” a szállítói láncban, amelyek nem rendelkeznek magas Know-How-val (Likert skála 2,98). Az esetlegesen fellépő minőségügyi problémákat azonban szakmai hozzáértéssel orvosolni, megszüntetni lehetne.

5. Táblázat: Középvállalatok összesített értékei meglévő beszállítók esetén

<i>TÈNYEZŐ</i>	<i>ÁTLAGOS ÉRTÉKELÉS</i>	<i>MINDIG ELŐFORDUL (5-6) %</i>	<i>NEM JELLEMZŐ (%)</i>
Termékminőség	4,24	33,3	0
Know-how hiánya	2,98	7,1	16,6
Kapacitás ⁴	2,78	0	0
Pénzügyi nehézségek	1,98	0	31
Menedzsment problémák	1,81	0	47,6
Minőségi követelményeknek nem felelnek meg	4,26	28,6	0
Műszaki és technológiai hiányosságok ⁵	2	0	14,3
Logisztikai problémák ⁶	3,6	0	0
Szakmai hozzáértés	2,5	0	16,6

Forrás: Saját szerkesztés (2016), N= 42

A Know-How hiánya nem mutat jelentős értéket (Likert skála 2,98). A középvállalatok beszállítói valószínűleg már feljebb helyezkednek el a beszállítói piramisban és komplettebb modulokat állítanak elő. Ez esetben itt több együttes probléma is felléphet. Ha a táblázatot tovább elemezzük, szembe tűnik, hogy a megkérdezett vállalatok mintegy 47,6%-a szerint nincsenek problémák a beszállítók menedzsmentjével.

⁴ Átlagos értékelést kapott. 2-re értékelte mintegy 35,71%-a vállalatoknak.

⁵ 78,57%-a a vállalatoknak 2-re értékelte.

⁶ 4-re értékelte a vállalatok mintegy 73,8%-a.

Új beszállítók javításra szoruló potenciáljai

Érdekességként említhetjük, hogy az új beszállítók esetében a válaszadók egyike sem jelezte (6. táblázat), hogy a felsorolt problémák ne fordulnának elő, azaz nem okozna problémát. Ebből azt a következtetést is levonhatjuk, hogy az új beszállítókról, akik a beszállítói láncba szeretnének bekerülni, még nincs annyi információjuk a vállalatoknak, hogy ez ügyben statisztikailag is megalapozott következtetéseket tudjanak levonni.

6. Táblázat Középvállalatok összesített értékei új beszállítók esetén

<i>TÈNYEZŐ</i>	<i>ÁTLAGOS ÉRTÉKELÉS</i>	<i>MINDIG ELŐFORDUL (5-6) %</i>	<i>NEM JELLEMZŐ (%)</i>
Termékminőség	5,07	66,6	0
Kapacitás	4	16,6	0
Pénzügyi nehézségek ⁷	2,47	0	0
Menedzsment problémák	2,76	14,3	0
Műszaki és technológiai hiányosságok	3,57	16,6	0
Logisztikai problémák ⁸	3,62	0	0
Nem megfelelő kommunikációs eszközök	3,66	33,3	0

Forrás: Saját szerkesztés (2016), N= 42

A középvállalatok új beszállítóinál viszonylag nagy problémát jelent a nem megfelelő kommunikációs eszközök megléte (Likert skála 3,66), a válaszadók 33,3%-a szerint. Viszont a legnagyobb problémát a termékminőség okozza. A vizsgálatba bevont középvállalatok mintegy 66,6%-a jelezte, hogy ez mindig előforduló probléma (Likert skála 5,07). A középvállalatok vizsgálata során megállapíthatjuk, hogy ezen vállalatok beszállítói hasonló problémákkal küzdenek, mint a nagyvállalatok beszállító partnerei.

Kisvállalatok, kisvállalkozások részmintá eredményei

Ezen vállalati forma vizsgálati eredményeinek értékelése előtt fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy olyan beszállító vállaltokról beszélünk, ahol kevesebb, mint 50 főt foglalkoztatnak. A vizsgálatba bevont vállalatok 13-30 fővel rendelkeznek. Ezen

⁷A vállalatok 100%-a egyöntetűen közepesre értékelte a beszállítók pénzügyi helyzetét, mint javításra szoruló potenciált.

⁸80,95%-a vállalatoknak 4-re értékelte, azaz vannak logisztikai problémák, azonban a válaszadók eredményei alapján nem kritikusak. Közepesre értékelték.

vállalkozások beszállító bázisa is hasonló nagyságrendet képvisel. Gyakoriak azon vállalatok, amelyek baráti vagy ismerősi kapcsolat alapján kötnek partneri szerződést és lesznek egymás üzleti partnerei. Ezen tények alapján feltételezhetjük, hogy a fent említett vevő vállalatok elfogultabban jellemzik, értékelik az ilyen kapcsolatból „született” beszállítói partnereket.

Meglévő beszállítók javításra szoruló potenciáljai

A vizsgálatba bevont kisvállalatok mintegy 23,8%-a jelezte, hogy a kapacitás problémát jelent a beszállítóiknál (Likert skála 3,43). Érdekességként említhetjük, hogy a többi vállalati forma eredményeivel összevetve ezen probléma áll az első helyen és nem a minőség (7. táblázat). A második legnagyobb gondot a műszaki és technológiai hiányosságok okozzák (Likert skála 2,33). A megkérdezettek mintegy 76,2%-a jelezte, hogy a logisztika a kisvállalatok beszállítóinak körében nem jellemző probléma. Ez talán a nem magas követelményekkel is magyarázható. Hasonló százalékot kapott a Know-how hiánya is (71,4%), azaz nem tartják fejlesztésre szoruló potenciálnak.

7. Táblázat Kisvállalatok összesített értékei meglévő beszállítók esetén

TÉNYEZŐ	ÁTLAGOS ÉRTÉKELÉS	MINDIG ELŐFORDUL (5-6) %	NEM JELLEMZŐ (%)
Termékminőség	2,33	0	9,5
Know-how hiánya	1,66	0	71,4
Kapacitás	3,43	23,8	0
Pénzügyi nehézségek	1,71	0	66,6
Menedzsment problémák	1,62	0	61,9
Minőségi követelményeknek nem felelnek meg	1,48	0	42,9
Műszaki és technológiai hiányosságok	2,33	0	33,3
Logisztikai problémák	1,24	0	76,2
Szakmai hozzáértés	1,76	14,3	66,6

Forrás: Saját szerkesztés (2016), N= 21

Új beszállítók javításra szoruló potenciáljai

Új vállalatok esetében 8-an jelezték (8. táblázat), hogy egy új termék bevezetése mindig gondot okoz a beszállítóknak. Közepesre értékelték a nem megfelelő kommunikációs eszközök használatát (Likert skála 3,05). A minőség és a pénzügyi nehézségek, mint

problémák hátrébb szorultak a listán, azaz nem mondhatjuk kritikus tényezőnek. Ha az értékelési skála másik végét elemezzük, a menedzsmenttel és logisztikával kapcsolatos problémákat a válaszadók nem tartják jelentősnek.

8. Táblázat Kisvállalatok összesített értékei új beszállítók esetén

TÉNYEZŐ	VÁLASZADÓK (N)	ÁTLAGOS ÉRTÉKELÉS	MINDIG ELŐFORDUL (5-6) %	NEM JELLEMZŐ (%)
Termékminőség	21	1,66	0	28,6
Kapacitás	21	3,38	19	0
Pénzügyi nehézségek	21	1,66	0	61,9
Menedzsment problémák	21	2	0	61,9
Műszaki és technológiai hiányosságok	21	2,43	0	28,6
Logisztikai problémák	21	1,71	0	66,6
Nem megfelelő kommunikációs eszközök	21	3,05	0	0
Egyéb: Új termék bevezetése ⁹	8	6	38,1	0

Forrás: Saját szerkesztés (2016), N= 21

Az eredmények alapján arra a megállapításra jutottunk, hogy a kisvállalatok teljesen más beszállítói problémákkal küzdenek, mint a közép- vagy nagyvállalatok. Ezen vállalatoknál a minőség nem jelent kirívó problémát. A kapacitás témaköre az, amivel szinte nap mint nap szembe kell nézniük.

A vizsgálatba bevont vállalatok összesített eredménye

A vállalati méret alapján történő kiértékelést követően, az eredmények elemzését összesítettük, és a vizsgálatba bevont 212 vállalatot együttesen elemeztük.

⁹8vállalat jelezte, hogy problémát jelent a beszállítók számára egy új termék bevezetése, és ezt a tényezőt egyöntetűen kritikusnak értékelték.

Meglévő beszállítók javításra szoruló potenciáljai

Az eredmények alapján elmondható, hogy a meglévő beszállítóknál a termékminőség, illetve a minőségi követelmények való nem megfelelés gondot okoz (Likert skála 3,81). Ezen tényező mögött több más tényező is állhat. Joggal feltehetjük a kérdést, hogy miért van probléma a termékek minőségével? Hol van a probléma forrása? Az anyagi források hiánya áll a háttérben, vagy az adott vállalatok nem rendelkeznek a szükséges szakmai hozzáértéssel, hogy a fellépő minőségi problémákat megoldják? A vállalatok mindössze 1%-a jelezte, hogy nincs problémájuk a beszállított termékek minőségével.

Amennyiben a fent említett „minőség” és „minőségi követelményeknek nem felel meg” tényezőket egynek tekintjük, akkor 2. helyen a logisztikai problémák (Likert skála 3,31) állnak. A válaszadók csupán 10,4%-a jelezte, hogy mindig előforduló probléma, 7,5% szerint pedig nem jellemző. A válaszadók arról nyilatkoztak, hogy főleg a nem időre történő szállítás az, ami gondot okoz a beszállítóknak¹⁰. A 3. helyen a kapacitás (Likert skála 3,14) áll, azaz vannak beszállító vállalatok, amelyek nehezen vagy nem elég rugalmasan tudják kezelni a (hirtelen) megnövekedett vevői igényeket. Ha a beszállító vállalat számára rendelkezésre áll az a mozgatható személyi állomány, amellyel ki tudják elégíteni ezen követelményeket, akkor a munkaterületek átcsoportosításával ezen probléma kiküszöbölhető. Amennyiben kisvállalatokról, kisvállalkozásokról beszélünk, vagy olyan régióról, ahol nehéz megfelelő munkaerőt találni, ott nem lehet rövid időn belül ezt a problémakört megoldani, hiszen feltételezhető, hogy több „nehézítő vagy zavaró” tényező együttese áll a háttérben. Ha százalékosan vizsgáljuk, akkor azt mondhatjuk, hogy a vállalatok 13,2%-a nem tartja jelentős problémának a kapacitás témakörét; viszont 28,6%-uk közepesre értékelte (Likert skála 3).

A sor végén meg kell említeni a legkevésbé problematikus témakört is, ami nem más, mint a pénzügyi helyzet (Likert skála 1,99). A vállalatok 43%-a nem tartja jellemzőnek, illetve ennek megfelelően egyik vállalat sem értékelte 5 vagy 6-ra a megadott skálán.

Új beszállítók javításra szoruló potenciáljai

Ezen beszállítói csoportot illetően csak részben tudunk hasonló eredményeket felmutatni, ami egyrészt érthető is, hiszen ezen vállalatokat a vevő-vállalatok még nem ismerik 100%-an. Ezek a beszállítók a beszállítói státusz eléréséért küzdenek, hogy állandó tagjai lehessenek egy-egy beszállítói láncnak. Egyezőségként említhetjük a termékminőséget, mint javításra szoruló potenciált (Likert skála 4,23), amelyet valamivel kritikusabban értékelték a válaszadók, azaz a vállalatok 31,3%-a jelezte, hogy mindig előforduló probléma. 5 vállalat jelezte, hogy számukra kritikus ez a tényező, mert csak a folyamat végén derül ki, hogy probléma van, amikor már az első minták beérkeztek. Ha a Likert skála két felső értékét együttesen vizsgáljuk (Likert-skála szerinti érték 5-6), akkor a vállalatok 52,4%-a tartja rendszeresen előforduló problémának a minőség kérdéskörét, amelyet javítani kell a beszállítói oldalon.

A második helyen ezen beszállítói csoportnál a nem megfelelő kommunikáció áll (Likert skála 3,83). Mindig előforduló problémának csupán a vállalatok 9,9%-a jelölte. A viszonylag magas érték valószínűleg abból ered, hogy 31,1% értékelte 4-re ezt a tényezőt. Vannak

¹⁰**Just In Time (JIT)** - Egy szervezetrányítási filozófia, mely megfelelő mennyiségű, adott időben rendelkezésre álló terméket, árut biztosít, továbbá a beszállítás nem engedi meg sem a korábbi, sem a későbbi szállítási határidőt, még ha az csak 1 óra is. Nincs raktár, minden külső nyersanyagnak pont a feldolgozás megkezdésének az idejére kell a feldolgozás helyére érkeznie (HORVÁTH, 2012).

vállalatok, ahol gondot okoz az idegen nyelv hiánya, illetve olyan kommunikációs eszközök, rendszerek állnak rendelkezésre, amelyek a vevő vállalat(ok) kommunikációs rendszerével nem kompatibilisek, és a problémák feltehetően ebből adódhatnak. A mai világban a kommunikáció a legfontosabb a vállalatok számára, függetlenül attól, hogy vevő vagy beszállítói státuszról beszélünk. A dobogó alsó fokán, a sorban a harmadik helyen a logisztikai problémák állnak (Likert skála 3,45). Mindig előforduló problémának azonban a vállalatok csak 23,6% értékelte. A rangsor végén ez esetben is a pénzügyi helyzet áll (Likert skála 2,07). A válaszadó vállalatok 40,4%-a nem tartja jellemzőnek, amelyet az is bizonyít, hogy 4%-uk nem is tudta értékelni ezt a tényezőt (N=203). Ugyanez mondható el a menedzsment problémáról is (Likert skála 2,31), ahol viszont 7,5%-a a vállalatoknak nem tudott állást foglalni (N=196).

Amennyiben a 3 vállalati típust egymás mellé állítjuk, meg tudjuk vizsgálni, hogy a fent említett problémák főként mely csoport(ka)t érinti. A legtöbb problémát a nagy- és középvállalatok értékelték a legmagasabban, amennyiben meglévő beszállítókról beszélünk. Az említésre került tényezők közül a minőségi, és logisztikai problémákkal főleg a közép- és nagyvállalatok néznek szembe nap mint nap. A kapacitással kapcsolatos nehézségek leginkább a kisvállalatok beszállítóinál fordulnak elő. Nagyvállalatok beszállítóinál a műszaki és technológiai hiányosságok kerülnek gyakran felszínre, amely területeken a beszállító vállalatok fejleszteni kell. Új beszállítók esetében a középvállalatok beszállítóinál értékelték legmagasabbra a legtöbb problémát.

Következtetés

Összességében megállapíthatjuk, hogy a problémák a középvállalatoknál összpontosulnak. Ezek a vállalatok értékelték a legmagasabbra, legkritikusabbnak a megadott problémákat, hiszen beszállítóikat esetlegesen magasabb szintű követelmények elé állítják. Komplexebb modulok gyártásával foglalkoznak, ahol a magasabb követelmények mellé vegyes összetételű beszállítói bázis párosul. Probléma minden vállalatnál előfordul, csak nem mindegy, hogy ezeket a problémákat hogyan kezelik. A vevő vállalatnak is célja, hogy beszállítóiknál minél kevesebb hiba vagy javításra szoruló potenciál lépjen fel, azonban nincs olyan vállalat, amely „makulátlan” lenne. A cél az együttműködés és a csapatmunka, a beszállító és vevő vállalatok között!

Felhasznált irodalom:

- Abratt, R. (1986): Industrial buying in high-tech markets. *Industrial Marketing Management*, 15(4), pp. 293-298.
- Barta, Á. (1990): Néhány szó a “Beszerzői magatartás hiányhelyzetben” c. Tanulmányhoz, *anyaggyártás, Raktárgazdálkodás*, 10. Szám, pp. 12-13.
- Bevilacqua, M. – Petroni, A. (2002): From traditional purchasing to supplier management: A fuzzy Logic – based approach to supplier selection, *International Journal of Logistics: Research and applications* 5(3): pp. 235-255.
- Cheraghi, S. – Dadashzadeh, M. – Subramanian, M. (2004): Critical Success Factors for Supplier Selection: An Update. *Journal of Applied Business Research*, pp. 91-108.
- Choi T.Y., - Hartley J.L. (1996): An exploration of supplier selection practices across the supply chain, *Journal of Operations Management, Volume 14, Number 4*, pp. 333-343(11)
- Dickson, G. W. (1966): An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions. *Journal of Purchasing, Vol. 2 (1)*, pp. 5-17.
- Ellram, L. M. (1990): Activity-Based Costing and Total Cost of Ownership: A Critical Linkage. *Journal of Cost Management*, Winter pp. 22-29.

- Eyholzer, K. - Münger, T. (2004): Endlich Transparenz im Lieferantenmanagement In: Beschaffungsmanagement 04/2004, SVME Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf, Aarau, p. 12.
- Golmohammadi, D. (2007): A Decision Making Model for Evaluating Suppliers by Multi-layer Feed Forward Neural Networks, Morgentown, West Virginia ProQuest, LLC
- Ha, H.S. – Krishnan, R. (2008): A Hybrid Approach to Supplier Selection for the Maintenance of a Competitive Supply Chain. *An International Journal of Expert Systems with Applicatons*, 34 (2), pp. 1303-1311
- Horváth Zs. (2012): "JIT" - mi tette naggyá a japán autógyártókat? Kritikus beszállítási követelmények a "just in time" féle termelés esetén, Letöltés: 2012.09.16.On-line: http://www.minosegdoktorok.hu/cikk/jit_mi_tette_naggya_japan_autogyartokat_kritikus_beszallitasi_kovetelmenyek_just_time_fele_term
- Kannan, V.R., - Tan, K.C. (2003): *Attitudes of U.S. and European Buyers to Supplier Selection and Assessment and Implications For Business Performance*, Benchmarking: An International Journal, 10(5), pp. 472-489.
- Krause, D.R. – Pagell, M. – Curkovic, S. (2001): Towards a measure of competitive priorities for purchasing. *Journal of Operations Management*, 19(4), pp. 497-512.
- Lehmann, D.R. –O’Shaughnessy, J. (1974): Difference in attribute importance for different industrial products, *Journal of Marketing*, 38(1), pp. 36-42.
- Perreault, W.D. –Russ, F.A. (1976): Physical distribution service in industrial purchase decisions. *Journal of Marketing*, 40(1), pp. 3-10.
- Pi, W. – Low, C. (2006): Supplier evaluation and selection via taguchi loss functions and an AHP, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, pp. 625-630.
- Sanayei, A. –Mousavi, S.F. – ABDI, M.R. – MOHAGHAR, A. (2008): An integrated group decision-making process for supplier selection and order allocation using multi-attribute utility theory and linear programming, *J. Franklin Inst.*, doi: 10.1016/j.jfranklin.
- Sarkar, A. – Mohapatra, P.K. (2006): Evaluation of supplier and performance: A method for supply base reduction, *Journal of Purchasing and Supply Management*, pp. 148-163.
- Scott C. – Westbrook R. (1991): New Strategic Tools for Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol. 21. No. 1. pp. 23-33.
- Stavropoulos, N. (2000): Suppliers in the new economy. *Telecommunications Journal of Australia*, 50(4), pp. 27-29.
- Vonderembse, M.A. – Tracey, M. (1999): The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance. *The Journal of Supply Chain Management*, Summer, pp. 8-16.
- Wang, S. Y. – Chang, S. L. – Wang, R. C. (2009): „Assessment of supplier performance based on product-development strategy by applying multi-granularity linguistic term sets”, *the international journal of management science*, Vol. 37No. 1, pp. 215-226.
- Weber, C.A. – Current, J.R. – Beneton, W.C. (1991): Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 50(10), pp. 2-18.
- Wind, Y. –Green, P.E. –Robinson, P.J. (1968): The determinants of vendor selection: The evaluation function approach, *Journal of Purchasing*, 4(3) pp. 29-42.

A KOMPETENCIAMODELLEK SZEREPE AZ OKTATÁSBAN ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS-MENEDZSMENTBEN

Dr. Varga Erika¹ – Dr. Szira Zoltán²

¹ egyetemi docens, SZIE GTK TTI

² egyetemi docens, SZIE GTK KJMI

Bevezetés

Manapság a kompetencia kulcsfogalommá vált, mivel dimenzióival egy olyan keretet ad, amihez viszonyítva a jelenlegi és a jövőbeli teljesítményt mérni lehet. A kompetencia különleges termelési tényező: piaci értékkel rendelkezik, és mivel kompetitív (verseny) előnyhöz juttatja a vállalatot, harc folyik érte.

A kompetencia segít annak a kérdésnek a megválaszolásában, hogy milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy a vállalatoknak kiválóan, az átlag felett teljesítő, kompetens dolgozóik (és így hatékony szervezeteik) legyenek.

Míg az Egyesült Államokban vagy az Európai Unióban már régóta elismert és használatos ez a fogalom, a kompetencia szó megjelenése és elterjedése hazánkban elsősorban a rendszerváltáshoz és az uniós politika hatásaira vezethető vissza.

A gyakorlat terén a piaci versenyben részt vevő multinacionális szervezeteknél jelent meg először az emberi erőforrás vetületében, míg elméleti, módszertani gyökerei az andragógiában keresendők. Az andragógia jeles képviselői (pl. UDVARDI-LAKOS 2002, NAGY 2005, DARA-HENCZI-SZETEI 2006) szerint a kompetencia azért népszerű, mert szemben a régen domináns konvencionális tudással és a munkakörrel, napjainkban előtérbe kerültek a gyakorlat során megnyilvánuló személyiségjellemzők.

A kompetencia elterjedésének egyik oka a régi tudományos kultúra hanyatlása és ezzel párhuzamosan a tömeges felsőoktatási rendszerek elterjedése a posztmodernizmus világában (SCOTT, 1998). A munkavégző környezete folyamatosan átalakul. Ehhez kapcsolódóan a „korábban konstansnak tetsző tudásmagvak” egy évtized alatt is megváltoznak, ami a tömegoktatás formái és a munkaerőpiac kapcsolatrendszerét is megkérdőjelezi (BORBÉLY-PECZE, 2005).

A felhasználók (munkáltatók) igénye állandóan változik, az egyén (munkavállaló) hosszabb ideig él (viszont emellett kevesebb a születések száma is) és a vállalatok érdeke a munkavállalók minél hosszabb ideig történő munkában tartása a betanítás után. Ehhez viszont a vállalat bizonyos feltételeket támaszt, így például a diploma megszerzését, hogy szervezeti céljainak eléréséhez minél kvalifikáltabb munkaerőt alkalmazzon.

A személyes kompetenciák és a személyiségjegyek túl általánosan kerültek meghatározásra a munkaköri leírásban, ezért célszerű lenne testre szabni és aktualizálni őket az oktatási rendszerrel összhangban.

A téma aktualitása

Oktatóként számunkra különös figyelmet érdemel az oktatás és a gazdaság viszonya, vagyis az a kérdés, hogy az oktatás milyen mértékben várhatja fel eredményesen a fiatalokat olyan kulcskompetenciákkal, amelyek a sikeres gazdasági és társadalmi integráció zálogai.

A szakirodalomból megismert kompetencia modellek egy része nem teljesen alkalmazható a magyar viszonyokra, mivel országonként maga a munkaerőpiac is más. Azon túl, hogy a kompetenciák általában felülértékelték, a munkaerő-piaci különbségekre is oda kell figyelni.

LANGER (2009) szerint az egyetemi oktatók tudatos bevonódása a kompetenciaalapú oktatásba fejleszti az ő kompetenciájukat is. Számos kutatás¹¹ konklúziójaként fogalmazódott meg az a tény, hogy a magyar hallgatók nagy része jelentős képességhiánnyal rendelkezik a kognitív, gondolkodási, absztrakciós, szövegértési-elemzési és aritmetikai területeken. Nehézséget okoz számukra a megfelelő tanulási stratégiai kiválasztása és alkalmazása is, azaz magának a tanulásnak a képessége. A tömeges felsőoktatás megjelenésével új utakat kell találni a minőség fejlesztésére és annak biztosítására.

Ennek egyik módja a kompetenciamérés és az arra épülő hallgatói képességfejlesztés.

Az oktatás gazdasági növekedésre gyakorolt pozitív hatását támasztja alá az európai egyetemek együttműködése során készített Tuning-projekt. A projekt keretein belül a munkaadók a felsőoktatásban dolgozó oktatókkal karöltve határozták meg az egyetemi karrier során legfontosabbnak ítélt kompetenciákat¹².

Az oktatás gazdaságra gyakorolt pozitív szerepét erősíti meg az is, hogy a Világgazdasági Fórum (World Economic Forum, WEF) 2014/2015-ös versenyképességi indexe alapján¹³ az oktatás Magyarország egyik legversenyképesebb területe, így szükséges a munkaerő-piac szerepének megerősítése az át-és továbbképzések számának növelésével.

ÁDLER et al. (2010) úgy véli, hogy a munkaerőpiac válhat reális ösztönző tényezővé az oktatás számára, ami a sikert az egyéni képességek, kompetenciák és motivációk elismerésével vagy elutasításával validálhatja.

A kompetencia kutatások fellendülésének következménye, hogy különböző tudományterületek egyre növekvő számú kompetenciát tartanak nyilván. A jövőre nézve az egyik legfontosabb kezdeményezés a (munkahelyi) kompetenciák fogalmi meghatározása, mivel maga a fogalom sem egységes.

¹¹ lásd: Herz-Koltói-Pap-Szigeti (2013): Hallgatói kompetenciaértékelés és modellkutatás, PISA-vizsgálatok 1997-től

¹² A Tuning-projektben háromféle általános kompetenciát különböztetnek meg:

- *instrumentális kompetenciák* (kognitív, módszertani, technológiai es nyelvi képességek);
- *interperszonális kompetenciák* (önkifejezés, együttműködés es más társas készségek);
- *rendszerszintű kompetenciák* (kombináció képessége, rész-egész viszonyaira, az egész rendszert átalakító változtatásra vonatkozó képességek). (KISS, 2010)

¹³ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=HUN>

Kompetenciák típusai

A kompetenciák három szinten nyilvánulnak meg: egyéni, csoportos és szervezeti szinten (CZOBOR, 2003). Az egyéni kompetenciák megléte, összefüggésrendszere és tartalma a szervezet innovációs alapfeltétele, mivel az erőforrások átalakításának eredményességét, a szervezeti hatékonyságot, a rugalmasságot és így a versenyképességet döntő módon befolyásolja. Az egyéni kompetenciavagyon meglévő erőforrásai a kompetenciák és a készségek, az adottságok és a képességek.

A csoportos kompetenciák a szervezetben, mint innovációt generáló tényezők vannak jelen, míg a szervezeti szinten azonosított kompetenciák az innováció feltételeinek megteremtésében, hasznosításában játszanak szerepet. A szervezetek kompetenciái DAVENPORT-PRUSAK (2001) értelmezésében nem más, mint amit a szervezet egésze jobban csinál, mint a versenytársak. Azonban a kompetencia fogalom mégis elsősorban az emberek egyedeihez kötődik.

A kompetenciák felhasználási területei

A kompetenciák feltérképezése és vizsgálata kitüntetett szerephez jut felvételnél. Míg a jelentkező képességeiről vagy személyiségjegyeiről már a motivációs levélből vagy az önéletrajz segítségével képet kaphatunk, a beválási esélyek növeléséhez speciális kompetenciamérő tesztekre van szükség. Többféle kompetencia modellel találkozhatunk, amelyek közül a cég kiválasztja a specifikus szervezeti céljaihoz leginkább megfelelőt.

A vállalatok a kompetenciákat többek között a kiválasztás, tréning, teljesítményértékelés és kompenzáció (jutalmazás) integrálására használják a humán erőforrás gazdálkodáson belül. A kompetenciák a költségkontrollban és a vásárlói elégedettség növelésében is fontos szerepet játszhatnak. A kompetencia szimbiózisban él a szervezeti kultúrával, a vállalati eredményekkel és az egyéni teljesítményekkel; továbbá segíti a munkakör pontos elhatárolását azzal, hogy átfogóbb képet ad a konkrét feladatokról.

Az egyik OKJ-s rendelet (2006)¹⁴ már a kompetencia alapú, moduláris szerkezetű szakképzés gyakorlati megvalósítását a szakképző iskolákban. Egy 2012-ben kiadott Nemzetgazdasági Minisztériumi rendelet¹⁵ melléklete, amely 2014-től hatályos, tartalmazza az egyes szakmacsoportok tekintetében a szakképzés megkezdéséhez szükséges bemeneti kompetenciák felsorolását. Ez egy példaértékű kezdeményezés arra nézve, hogy alapkompenciákról vagy általánosságban kompetenciákról beszélni nem célravezető. Helyzettől függően vizsgálni kell a szakma-specifikus és a szakmától független (generikus) kompetenciákat is¹⁶.

Oktatóként megvizsgálva a tanárképzéshez kötődő képesítési követelményeket¹⁷ azt találtuk, hogy itt is a személyiségkompetenciák háttérbe szorulnak, mivel a dokumentum jórészt a

¹⁴ 1/2006.(II.17.) OM rendelet az (OKJ) és az OKJ-betörtendő felvétel és törlésseljárás rendjéről

¹⁵ 27/2012. (VIII. 27.) NGM rendelet a nemzetgazdasági miniszter hatáskörébe tartozó szakképesítések szakmai és vizsgakövetelményeiről, 3. sz. melléklet

¹⁶ http://www.mesterember.org/Libraries/K%C3%A9pz%C3%A9si_lehet%C5%91s%C3%A9gek/Modul%C3%A1ris_tematika.sflb.ashx

¹⁷ http://www.tpf.hu/document.php?doc_name=tudaskozpont/Oktataskepzes2010/tanulasi_eredmenyek/reszletes_kompetenciak_ELTE_20060205.doc

szakmai felkészültség komponenseinek: a tudásnak, az attitűdöknek/nézeteknek és a képességeknek szentel nagyobb figyelmet.

A szervezetek többségénél a kiválasztása alapja gyakran a felszíni tudás és készség, miközben az újoncoktól megkülönböztető motivációs és jellemvonás kompetenciákat remélnék, holott ennek ellenkezője sokkal költséghatékonyabb lenne (BARRETT-DEPINET,1991).

Az összetettebb intellektuális munkakörökben a kompetenciák szerepe sokkal fontosabb a jobb teljesítmény előre vetítésében, mint a feladathoz kötött készségek, intelligencia vagy ajánlólevelek, hisz ami a jobban teljesítőket megkülönbözteti, az a motiváció, személyközi készségek és képességek, amely mind kompetenciának minősül (BERGER-BERGER, 2003). Ezek alapján a kompetenciavizsgálatok költséghatékony módjai e munkakörök betöltetésének (ARMSTRONG,2000).

A munkapiacra manapság az tapasztalható, hogy a változások gyorsan követik egymást. EMERY (2002) szerint a változásokhoz történő alkalmazkodás és maga a rugalmasság, mint kulcsfontosságú elem a dinamikus és változékony munkahelyi környezetben az alkalmazottakkal szemben is egyre nagyobb elvárást támaszt a munkakörnek való megfelelés és karrierjük egyengetése tekintetében. A munka és a karrier sikeres menedzselése érdekében tehát fontos a megfelelő erőforrások birtoklása és a karrierkompetenciák megléte. A karrier kompetenciák olyan tudás-, készség-és képességelemek, amelyek központi szerepet töltenek be a karrierfejlesztés szempontjából, és amelyeket az egyén befolyásolhat (AKKERMANS et al., 2013).

A kompetenciák *átértékelődésére* egy paradigma-váltás is utal, mely során a pénz helyett a tudás vált hangsúlyossá (ILLÉS-SZIRMAI, 2002). A 21. században újabb erőforrások váltják fel a pénzt és kerülnek előtérbe, mint például az emberi információ, tudás, képzelőerő, intuíció, kompetencia (BAKACSI et al., 2002). A kompetenciának több elnevezése is létezik: humán/emberi/ tőke, tudástőke, intellektuális tőke, humán/emberi erőforrás, immateriális javak, nem tárgyi eszközök, szellemi vagyon/tőke/erőforrás.

Rövid történeti áttekintés

A jobb munkaszervezésnek, valamint az üzleti folyamatok és az ügyfélszolgálati tevékenység hatékonyabbá tételének köszönhetően az 1900-as években a vállalatok kompetitív előnyre tettek szert. A fejlődés nemzetközi együttműködések, kapcsolatok és integráció kialakulásához vezetett, ugyanakkor a nemzetközi versenyt is kiélezte. A 20. század második felének radikális társadalmi-gazdasági változásai mögött nagymértékben a globalizáció és annak kulturális, politikai, társadalmi, gazdasági és környezetvédelmi manifesztációja húzódik meg. Az új kihívásokra adott válaszként az országok a tudást és az intellektuális tőkét jelölték ki a gazdasági növekedés letéteményesének.

Az ipari forradalom felgyorsította magát az oktatási- képzési és tanulási folyamatot is (BALOGH, 2013). A kompetenciák terminus egyrészt a menedzserializmussal, másrészt az emberi erőforrás-gazdálkodás elméletekkel került előtérbe a 20. század első felében. Egyes szerzők (HORTON, 2002) a középkori céhekből eredeztetik a kompetenciát, ahol az inas a mester mellett szerzett jártasságot. A mai értelemben vett kompetenciák térnyerése a II. világháború utáni időszakra tehető. Mint ahogy előzőleg már utaltunk rá, az USA-ban vagy az

Egyesült Királyságban nagy népszerűségnek örvend ebben az időszakban is már, Magyarországra csak a rendszerváltással ér el és az Európai Unióhoz történő csatlakozás után jut jelentősebb szerephez.

A munkapszichológusok mindig is elkötelezettek voltak az iránt, hogy a munkaerő kiválasztásánál megtalálják a kiváló teljesítményt legmegbízhatóbb módon megjósoló faktorokat azért, hogy a cég a lehető legjobb munkaerőt szerezzék meg, s hogy a későbbi befektetések a munkaerő fejlesztésébe megtérüljenek (CZOBOR, 2003). Az iskolai bizonyítványok nem mindig mutattak egyértelmű korrelációt a kiváló teljesítménnyel, ezért úgy gondolták, hogy a magatartás a kulcsváltozó. Végtelen hosszúságú személyiségi teszteknek vetették alá a jelentkezőket, melyek szintén nem bizonyultak megbízható előrejelzésnek.

Ekkor MCCLELLAND harvardi professzor, a kérdést megfordítva azt kezdte vizsgálni, hogy mi teszi a kiválóan teljesítőket jobbá az átlagosan teljesítőktől. A kompetencia mozgalom az 1973-ban publikált „Testing for competence rather than intelligence” (McClelland, D.C. (1973), *American Psychologist*, 28,1-14.) című művével kezdődött. LINDER (2005) szerint McClelland azt állította, hogy a hagyományos vizsgák és tesztek nem alkalmasak a beválás előrejelzésére. A munkaköri kompetenciák és nem az intelligencia tesztek, iskolai eredmények jósolják meg a sikeres teljesítményt. A kompetencia szót a szűkebb tartalmat takaró képességek helyett alkotta meg, amelyeket még kiegészített viselkedéssel jellemzőkkel és technikai készségekkel (HORTON et al., 2002, HOOD-LODGE, 2004).

A másik állítás szerint a munkahelyen elfogultság tapasztalható a kisebbséggel, a nőekkel és az alacsonyabb társadalmi-gazdasági osztályból származókkal szemben. McClelland a kutatás eredményeinek alapján azt tűzte ki célul, hogy egy olyan kompetencia modellt alkosson, amely előrejelzi a munkahelyi teljesítményt és előítéllettől mentes.

A modell egyik alapelve a sikeres és kevésbé sikeres munkavállalók jellemzőinek beazonosítása volt a munkahelyi magatartás, viselkedés figyelembe vételével. A vizsgálatok következtetései egyike az volt, hogy a spontán gondolatok és a strukturálatlan szituációk a legjobb mutatói annak, amit egy személy megtehet vagy tenni fog a jövőben.

McClelland kutatását Boyatzis és Spencer és Spencer munkássága is alátámasztották. Ők négyen a kompetenciamozgalom úttörőinek tekinthetők, akik tudományos elméleteikkel megalapozták és méltó helyre emelték a manapság oly divatos kompetenciakutatást.

BOYATZIS műve (*The Competent Manager*, 1982) az első empirikus, kutatásokkal alátámasztott könyv a kompetencia modell kifejlesztéséről. A teljesítményt befolyásoló három tényező, a munkaköri elvárások, a szervezet környezete és az egyéni kompetencia között lévő kapcsolatra világított rá. Elsősorban a vezetői készségeket, tulajdonságokat és viselkedési kereteket azonosította. Boyatzis arra kívánt rámutatni, hogy mi az, ami egy vezetőt kiemelkedővé tesz. Szerinte muszáj figyelembe venni a szervezeti jellemzőket, így cégenként saját kompetencia keretet kell kidolgozni, melyek a szervezeti célok megvalósításához kapcsolódnak.

SPENCER és SPENCER (1993) olyan konkrét módszereket, eljárásokat adtak gyakorlatias megközelítéssel, amely a legátfogóbb módon tartalmazza a kompetenciamodell kialakításának elméleti hátterét és kutatási alapjait. Munkájuk elsősorban azzal kapcsolatosan ad útmutatást, hogy mely magas értékkel bíró munkakörökre alakítsák ki a modellt. Kutatásaik nyomán

ULRICH (1997) tovább bővítette a szervezeti alapképességek fogalmát a szervezeti képességek (organisational capabilities) fogalmának bevezetésével, ami azt jelenti, mit és hogyan képes a szervezet megteremteni. Míg Spencerék szerint három kompetencia klaszter építi fel a modellt 80-98%-át, nevezetesen a teljesítményorientáció, befolyás, személyes hatékonyság, KAPLAN-NORTON (2005) Mintzberg nyomán az információs, interperszonális és döntési készségekre helyezi a hangsúlyt.

Rohamosan változó világunkban, szűkebb és tágabb környezetünkben egyre bővült és tudományos tartalommal telítődött a kompetens személyiségről alkotott nézet. Gyakorlati oldalról a piaci versenyben szerepet vállaló multinacionális szervezeteknél jelent meg az emberi erőforrás vetületében, míg elméleti, módszertani gyökereit az andragógia, mint multidiszciplináris tudományág foglalja magába.

Az Európai Bizottság által „az egész életen át tartó oktatás és tanulás európai évében” kiadott Fehér Könyv (1996) is elismeri a kompetenciákat. A mai modern információs társadalom jellegénél fogva a kompetencia megszerzése, kialakítása egy aktív folyamat, hiszen mindenkinek személyre szabott kompetenciái vannak, mellyel képesek vagyunk a mindenkori szituáció befolyásolására, irányítására és érdekeinkhez igazítására.

A munka világában a kompetencia fogalma az emberi erőforrás menedzsment valamennyi területén alkalmazható, nevezetesen a munkaköri követelmények meghatározásában, a toborzásban és kiválasztásban, a teljesítmény-értékelésben, az ösztönzés-menedzsmentben, a karrier- és utánpótlás-tervezésben és a személyzetfejlesztésben (ELBERT et al., 2000). Mivel szerepe van a változásokban és a változások kezelésében, a változásmenedzsmentben is, így tehát a szervezeti stratégia részeként megfogalmazott és annak megvalósításához szükséges kritikus kompetenciák valamennyi emberi erőforrás rendszerben megjelennek (DOBÁK, 2001).

A kompetenciák egzakt definiálása csupán részleges sikerre számíthat, mivel a szüntelen társadalmi-gazdasági változások hatást gyakorolnak a tanulási/tanítási célokra és állandó interakcióban vannak a kompetenciák kialakulásával.

A pontos definiálásnál zavar forrása lehet két angol fogalom párhuzamos használata is (BOKOR et al., 2005). A *competence* egy konkrét munka sikeres elvégzéséhez szükséges tudás, képesség alkalmazása (hard, technikai), azaz munkakészség, ami arról ad információt, hogy *mit* kell mérni egy munka során. A másik fogalom a *competency*, viselkedési jellemzőkkel leírható tulajdonság (soft, kontextus független), amely meghatározza a teljesítményt és arról szól, hogy a célokat *hogyan*, milyen magatartás segítségével érhetjük el. Mivel a kompetencia a megfigyelhető viselkedésben nyilvánul meg, meghatározásához először is a viselkedésformákat kell definiálni, leírni és mérni.

BELLIER (1998) művében azt írja, hogy 1980-1990 között frankofon és spanyol nyelvterületen hivatkoznak először a kompetenciára a 80-as években a szakképzés és a HR terén. Az angolszászoknál ma is preferáltabb a *képesség, készség, jártaság, know-how, kvalifikáció* elnevezés. Mint fentebb utaltunk rá, köznyelvi meghatározása ma is zavaros, több jelentése van: feladat, képesség, alkalmasság vagy potencialitás, tudás, attitűd, viselkedés.

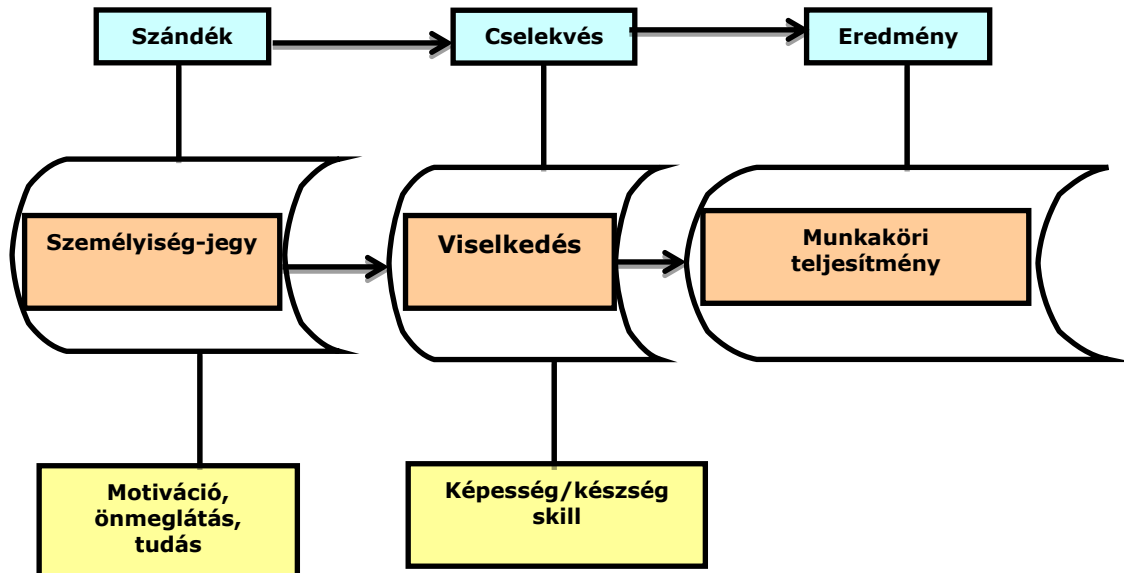
A történeti visszatekintésben megismert BOYATZIS műve (The Competent Manager, 1982) mind a mai napig kimeríthetetlen tárháza a kompetencia profiloknak és példáknak, mely a vezetőnek szán kulcsszerepet. Boyatzis szerint a kompetencia egy személy olyan tulajdonsága

(motivátor, személyiségjegy, készség, tudás vagy énkép), amely hatékony és/vagy kiváló munkahelyi teljesítményhez vezet.

Hasonlóan hasznos kézikönyv a 10 évvel később megjelent SPENCER-SPENCER (1993) által elemzett mintegy 1500 kompetenciamodell, melyeknek eredményeként gyorsan áttekinthető kompetencia-profilok születtek egyes foglalkozásokra. A kompetencia fogalmának értelmezése során Spencer és Spencer nyomán a következő, széles körben elfogadott definícióra támaszkodunk: „Alapvető személyes tulajdonságok, amelyek eredményeként adott munkakörben egy munkatárs magatartási alapon értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt. ... A kompetencia az egyén *megkülönböztető tulajdonsága*, amely *okási kapcsolatban* áll egy *kritériumhoz kötött* hatékony és/vagy jobb teljesítményhez egy munkakör vagy szituáció kapcsán” (SPENCER-SPENCER, 1993 9. p.).

A *megkülönböztető tulajdonság* arra utal, hogy a kompetencia a személyiség mélyen gyökerező és attól elválaszthatatlan része, mely előre vetítheti a viselkedést számos élethelyzet kapcsán. Az *okási kapcsolat* alatt azt értjük, hogy a kompetencia a viselkedés és a teljesítmény kiváltó oka vagy annak előre jelzője. A *kritériumhoz kötött* pedig azt jelenti, hogy a kompetencia megjósolja, ki teljesít rosszul vagy jól egy speciális kritériumhoz/feltételhez/normához képest. A kiváló teljesítményszint a standard eltérés az átlagostól fölfelé, a hatékony teljesítés pedig a munkavégzés minimálisan elfogadható szintjét jelenti.

Az 1. ábra a kompetenciák okozati összefüggéseit mutatja be a Spencer házaspár által kidolgozva.



1. ábra: A kompetenciák okozati kapcsolata

Forrás: Spencer és Spencer (1993) nyomán: Langer (2009)

David McClelland a kompetenciát az alábbiakkal jellemzi: "... a kiválóan teljesítők személyiségjellemezője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez" (MCCLELLAND, 1973 13. p.).

Összefoglalva tehát a kompetencia abban tér el a munkaköri követelményektől, hogy egy adott szervezeti kultúrában szükséges beválási kritériumokat ragadja meg, ezért a kompetencia modell alapja a szervezet stratégiája, jövőképe és kultúrája. Kompetencia lehet egy adott feladathoz (munkakörhöz, tevékenységhez) szükséges ismeret, szaktudás, és az ennek alkalmazásához nélkülözhetetlen készség, képesség, motiváció, személyiség-tulajdonság, attitűd és érték is, ami a magatartásban, viselkedésben azonosítható, fejleszthető és összefügg a jó/kiváló teljesítménnyel. Kompetencia az, amit képesek vagyunk mások viselkedésében észlelni, megfigyelhető elemekre bontani, esetleg mérni és fejleszteni is szervezeti keretek között. Megítélésünk szerint azért létezik olyan sok kompetenciamodell, mivel függ a vezetési stílustól, a hozzáállástól és a szervezeti kultúrától, amely szintén sokszínű.

Érvek a kompetenciamodellek mellett

A gazdasági életben zajló gyors változások, az információs és kommunikációs technológiák (IKT módszerek) rohamos elterjedése azt eredményezte, hogy a munkaviszonyban állók a munka mellett, vagy magával a munkatevékenységgel sajátítanak el új ismereteket. Ezek között napjainkra lényeges mértékben megnövekedett a nem formális tanulással megszerzett tudásmennyiség szerepe. A figyelem középpontjában az áll, hogy a munka során milyen kompetenciák megszerzése szükséges a munkavállalók részéről, illetve a képzési folyamat eredményeként mely készségek ismertethetők el.

A technikai változások, a globalizálódó verseny és a még stratégiai emberi erőforrás-menedzsment iránti igény a kompetenciák szerepének erősödéséhez vezetett. FARKAS (1999) szerint a globalizálódó gazdaságban a versenyképesség és sikeresség (szellemi tőke hasznosítása a szervezeti célok elérése érdekében) kulcsa a tudás, mely a 21. század szervezeteinek legfontosabb vagyontárgya, a hosszú távú siker megalapozója. A kompetencia az egyén szellemi vagyona, olyan hatalomforrás, amely a kívánatos pozíciók elnyerését garantálja.

Az EQUAL 2008-as kutatása szerint napjainkban a kompetencia meglehetősen divatos fogalom. Bár számos tudományterületen használják, azonban fel kell ismerni, hogy sok különböző meghatározás létezik párhuzamosan egymás mellett. Ezek a definíciók két dologban azonosak: egyfelől a kompetenciákat valamilyen viselkedéssel, magatartásmóddal leírható tulajdonság-együttesként kezelik, másfelől általában a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges jellemzőkhöz kötik. Az Equal kutatása rávilágított arra, hogy a munkáltató és munkavállaló másképp értékeli a kompetenciát: az előbbi hajlamos alulértékelni az adott munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák fontosságát.

A kompetenciák térnyerését igazolja az a tény is, hogy a hagyományos munkakörelemzést felváltja a kompetencia modell, melyet a vállalatok 75-80%-a használ az USA-ban (SIOP felmérés, 1997-1999 In: SCHIPPMANN et al., 2000). Amíg a munkakörelemzés feladat- és munkakör centrikus (középpontjában az áll, hogy MIT végeztek el), a kompetencia modellnél a dolgozó áll a középpontban (és az a kérdés, hogy HOGYAN végezték). A modell kiváló alapot teremt a tréningezésnek és fejlesztésnek, képzésnek, míg a munkakör-elemzés a szelekció, teljesítményértékelés és HR döntéshozás kérdéseiben segít eligazodni.

Míg a hagyományos munkakör alapú humán erőforrás területén a kompetenciamodell célja a személy-munkakör megfelelése, addig a kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment

ezt magasabb szintre emeli: a jövőbeli változásokat is szem előtt tartja, illetve a jelenben rendelkezésre álló kompetenciák hatékony felhasználását tűzi ki célul. A szervezet hagyományos alkotóeleme a munkakör, de ez az előnyökön, vagyis a stabilitáson és előreláthatóságon túl a szervezet alkalmazkodását, rugalmasságát is csökkenti. A kompetencia alapú HR rugalmasabb, mert kétirányú megközelítést eredményez. Nem csak a munkakörből, hanem a szervezet jellemzőiből vezeti le a kompetenciaigényt és ehhez illeszti a dolgozói kompetenciákat a kiválasztás, beilleszkedés, személyzetfejlesztés, karriertámogatás segítségével (BARACSKAI-VELENCEI, 2004).

ZINGHEIM-SCHUSTER (2009) szerint a munkaköri leírások merevek és elavultak, mivel csak múlt-jelen dimenziójuk van, szemben a kompetenciák jelen-jövő szemléletével. Azok a cégek, amelyek lecserélték a munkaköri leírást a kompetencia modellel, sikeresebbekké váltak a kommunikáció, jutalmazás és karriermenedzsment tekintetében. Bár a váltás nem egyszerű, de megéri, viszont szükséges hozzá a felsővezető támogatása (CAMPION et al., 2011). A kompetencia modell információi alapján egybevethető a munkakör által támasztott követelményrendszer és az alkalmazottak képessége, ezzel a csúcsteljesítmény elválasztható az átlagtól. A kompetencia profil előnye az, hogy megfigyelhető, valós és munkakör-specifikus leírást ad, valamint egyértelmű definíciókkal segít a munkafolyamatok optimalizálásában. Alkalmazásával a belső helyettesítés eredményesebb; az objektív mérések révén összehasonlíthatóságot tesz lehetővé és a kompetencia változások nyomán követése is lehetséges (Humán Fókusz 2000). Bár a modell nem jelent gyógyírt a szervezet emberi erőforrás problémájára, alkalmazása sok vesződést takaríthat meg a vezetésnek.

MOHÁCSI (1999) szerint a modell előnye, hogy kapcsolódik a szervezeti stratégiához (munkakörre és szervezetre szabott) és egységes a nyelvezete. Könnyű alkalmazni a modellt, így az bevezethető az emberi erőforrás-menedzsment bármely területén. KLEIN (2004) művében azt írja, hogy csak akkor érezhető jótékony hatása, ha a szervezet egészét átfogó szemléletté válnak. A kompetencia ily módon interfész a dolgozók és a szervezet között. Alkalmazása költségtakarékos (hiszen kulcspozícióba juttatja az arra legmegfelelőbb személyeket), a viselkedésre objektívan koncentrál és széles körű összehasonlítást tesz lehetővé.

BENCSIK (2004) szerint a kompetencia alapú stratégiai gondolkodás és szervezetépítés birtokában a cégnek lehetősége van egy tanulószervezet kialakítására, tudásmenedzsmentre, rugalmas szervezeti kultúrára és az emberi erőforrás szerepét hangsúlyozó, elégedett munkatársakat foglalkoztató, minőségi munkát végző, versenyképes szervezeti működés biztosítására. A kompetencia alapú megközelítés azért is előnyös a cégek számára, mert az a stratégia megvalósulást elősegíti, a vezetői feladatokat ellátását megkönnyíti, egységes nyelvet teremt és költséghatékony.

Egyes szerzők (pl. DARA-HENCZI-SZETEI 2006) szerint a kulcskompetenciák, vagyis a teljesítményt meghatározó személyiségjellemzők azért értékelődnek fel, mert nehezen fejleszthetőek. SCHIPPMANN (2000) véleménye, hogy hét-kilenc kompetencia szükséges egy munkaköri leíráshoz és a hozzá készülő kompetencia modell felállításához. DUBOIS-ROTHWELL (2004) is azt állítja, hogy a kompetencia modellek segítik a szervezetet a HR rendszerek egységesítéséhez. KONCZ (2013) szerint a kompetencia fogalom széles körű bevezetése a sikertényezőket magyarázó törekvések legfőbb állomása. BELLIER (1998) számára a kompetencia központi összetevő, amely a decentralizált, liberális országokban az oktatásban és a gazdaságban is érvényesül. Szerinte a kompetencia informális képességek

együttese, mely cselekvéshez és konkrét személyhez kapcsolódik és egy adott szituációban nyilvánul meg, és befolyásolja a teljesítményt.

BORBÉLY-PECZE (2009) azt írja, hogy a kompetencia olyan gyakorlati fogalmat ad a kezünkbe, amely egységes platformra képes hozni a képzés és a munka mára egymástól eltávolodott világait. FARKAS (1999) szerint a kompetencia kettős vetületű: a kompetencia követelmények a munka világában és a társadalmi környezetben fogalmazódnak meg, míg a kompetencia készlet az egyéni viselkedésre jellemző diszpozíció.

KAPOSI (2003) a módszer előnyének tartja, hogy a dolgozó elégedettebb a munkahelyével és fizetésével. Lényeges szempont azonban, hogy az emberi erőforrások alapvető szerepét minden szervezet felismerje.

NEMESKÉRI-PATAKI (2007) egyetértenek a fentiekkel azt állítva, hogy az eredményes és céljának megfelelő HR munka nem más, mint a szervezetek kompetenciakészletének, vagyis a tudásnak a biztosítása és fejlesztése. A kompetencia alapú HR alapvető feltétele, hogy a szervezetben az alkalmazók (vagyis a vezetők és a HR szakemberek) munkájukhoz egy egységes és jól értelmezhető kompetencia-fogalmat alkossanak meg, és ezt képesek legyenek következetesen alkalmazni a különböző HR tevékenységekben.

KAPOSI (2003) értelmezésében a kompetencia olyannyira elválaszthatatlan a szervezettől, mint az érem két oldala. A kompetencia legalább annyira fontos a cselekvéshez, mint a szakértelem. JANOVIČS (2002) a kompetenciamodell kidolgozását azzal indokolja, hogy a munkáltatói munkaerőigény jelentkezésekor a verseny, valamint a hatékonyság miatt a legmegfelelőbbeket kell alkalmazni. A kompetencia-modell előre jelezheti a beválás sikerét és a szükséges viselkedésformákat egy állás kapcsán. Költségmegtakarítást és hatékonyságnövelést eredményez, így hosszú távon olcsóbb a kiválasztásra többet fordítani és az így megtalált munkaerőt képezni. A kiválasztást a fluktuáció és a jövőbeli teljesítmény igazolja.

Érvek a kompetenciamodellek ellen

Az eddigi kompetencia-értelmezésekkel szemben kritika is megfogalmazódott, mely szerint csupán tudást, cselekvési képességet fogalmaz meg, és nem foglalkozik a személyiségvonásokkal, valamint nem tekinti a tudás részének a munkavégzéshez szükséges kondíciót sem. Mivel a kompetencia környezetfüggő, szituatív, egy új környezetben elveszíthetjük (pl. helyismeret, kapcsolatok). MIHALY (2003) egyetért abban, hogy a kompetenciák soha nem statikusak, s ha egyik-másik el is veszíti társadalmi jelentőségét, mindig vannak és lesznek mások, amiket az új szükségletek előhívnak.

KOLTAI (1994) kritikája szerint, mivel Magyarországon a magánszférában az esetek jelentős részében redukált a kvalifikációs igény, a többszakmás, alkotó és gondolkodó ember helyett viszont a monoton-tűrő, együttműködő személyiséget választják ki. PINTÉR (In: Koltai, 1994) megfogalmazása, miszerint „... a vállalatok szárnyaló pegazust igénylenek, de valójában igazságot akarnak” jól tükrözi a fenti álláspontot.

DALTON (1997) a kompetenciát csak örületként, hóbortként tekinti: 80% használja, de sokszor túl költséges és olyan metodológiát tartalmaz, ami csak a jelenre íródott és nem a jövőre, így nem mindig követi a változásokat.

GERGELY (2004) Kulcskompetenciák pedig nincsenek című cikkében úgy látja, hogy „...hiba lenne a kulcskompetenciákról, mint önmagukban létező, elkülöníthető képességekről gondolkodni...” A szerző arra az érdekes megállapításra jut, hogy kulcskompetenciák, mint önmagukban létező, elkülöníthető képességek nincsenek. Bár logikailag szét lehetne választani a rendszert alkotó kompetenciákat, a kulcskompetencia fogalmának használata csak zavart okoz. Ha egy munkavállaló jó alapkészségekkel rendelkezik, feltételezhetően a speciális, funkcionális kompetenciái is megfelelnek. A személy szintjén nincs értelme a személyiséget elválasztani a munkától, hisz a kettő egyszerre, együtt van jelen. Azonban Gergely szerint is fontos a kompetenciák vizsgálata, hisz a tevékenység alkotóelemei és a tanulástervezés-szervezés (tanterv) szempontjából meghatározóak, viszont nincs értelme ezeket kulcskompetenciáknak nevezni.

ADORJÁNI (2012) szintén kritikát fogalmaz meg a kompetenciarendszerrel szemben. Szerinte a kompetenciák a hosszú távú beválást a karakterjellemzők alapozzák meg, amitől a szervezettel történő azonosulás, beilleszkedés is függ. Hibája, hogy a kompetencia alapú kiválasztás a tulajdonságokat egymástól függetlenül kezeli, és kölcsönhatásukat nem veszi figyelembe. Mivel nincs lehetőség a személyes kompetenciák objektív mérésére, összehasonlításuk sem lehetséges.

Sokáig érvényesült az a nézet, mely szerint a személyiségvonások, az öröklött és szerzett tulajdonságok garantálják az egyén munkahelyi eredményességét és a sikeres karriert. Ennek megfelelően kiemelt figyelmet kaptak az ember biológiai, lelki és társadalmi helyzetét kifejező olyan személyiségvonások, mint például a kezdeményező-készség, a kommunikációs készség, az extroverzió-introverzió, az érzelmi stabilitás, a temperamentum, a spontaneitás, a feladat-központúság vagy például a gyakorlatiasság.

Napjainkra ez a felfogás megdőlt, mert a kutatások nem támasztják alá, hogy a személyiségrepertoár és a munkateljesítmény közt szoros összefüggés lenne, csak 25-40%-os a kapcsolat (HENCZI-BERTALAN-RETTEGI, 2005). A személyiségvonások sokak szerint vagy kudarcot vallottak, vagy a diszkrimináció eszközeivé váltak.

A kompetencia modell hátrányai közé tartozik a drága és időigényes fejlesztés, a bevezetéséhez szükséges előkészítés, a vezető elkötelezettsége, az érintett bevonása és persze a kommunikáció folytonossága. Hatása csak később mutatkozik meg, valamint a vezetők elkötelezettsége és a dolgozók motivációja szükséges a bevezetéséhez (HERZBERG, 2003).

Következtetések és javaslatok

Véleményünk szerint a kompetenciafogalom még nem kapta meg az általános elismertséget és a széles körben elfogadottságot Magyarországon. Ugyanez a helyzet az informális képzés és a szakmai tapasztalat elismerésével is. Az iskolarendszerű és a munkaerő-piaci szakképzés összehangolása az oktatási rendszeren belül a munkaerőpiac valós igényeivel azért lenne fontos, mert együttesen határozzák meg azokat a feltételeket, amelyek közepette a kvalifikáció alternatív formáit elismerik vagy sem. Lényeges kérdés tehát, hogy a munkaerőpiac és a vállalatok elfogadják-e, befogadják-e és honorálják-e az elismert kompetenciát, ugyanúgy értékelik-e és ugyanabban az árban, mint a minősítést és a diplomát?

A kompetenciakutatások abban újak, hogy az alkalmasság és siker kritériumait, vagyis a munkakör betöltéséhez szükséges tulajdonságokat vizsgálatokkal igazolják. A munkavállaló felelőssége egyre nő és akár másokat is irányít, így állandó továbbképzésre van szükség.

A kompetencia azonban egzaktan nem meghatározható, ezért olyan pszichológiai módszereket használnak mérésére, mint például a kérdőív, interjú, írásanalízis. A kompetencia, mint általános, objektív kategória valóban nem létezik, hiszen mindig kötődik a megoldandó konkrét feladathoz és a problémamegoldó individuumban tudásához. A pszichológiában a kompetencia akcióra vonatkozik, mely egyszerre irányul a környezet megváltoztatására és az ahhoz való alkalmazkodásra. Az emberi erőforrással gazdálkodók számára egy olyan alap, melynek segítségével a munkatársak teljesítménye előre jelezhető és mérhető. A kompetencia szigorú értelemben csak a munkahelyi viselkedés alapján ítélt meg. Ez azonban gyakran túl késő és túl költséges, ezért a szervezetek olyan hatékony eszközöket keresnek, amellyel a kompetencia potenciál megbízhatóan mérhető.

Az OECD DeSeCo projektje azt sugallja, amit egyébként a történelem maga is tanít, hogy a kompetenciák mindenfajta meghatározása és értelmezése csak átmeneti lehet, és maga a jelenség folyamatosan kész a módosításra. Amikor pedig bármilyen változásnak eljön az ideje, ki fognak alakulni azok az eszközök is, amelyek alkalmasak lesznek az új kompetenciák feltérképezésére (MIHÁLY,2002).

Felhasznált irodalom:

- Ádler J.-Stocker M. (2010): Kompetencia alapú, output-orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében. TM 60. sz. műhelytanulmány a TAMOP-4.2.1. B-09/1/KMR-2010-0005 projekt keretében. 45 p.
- Adorjáni M. (2012): Kompetencia-káosz, avagy a legnépszerűbb zsákutca. *Munkaügyi Szemle*, (2) 75-82. p.
- Akkermans, J.-Schaufferi, W. B.-Brenninkmeier, V.-Blonk, R. W. B. (2013): The role of career competencies in the Job Demands-Resources Model. *Journal of Vocational Behaviour*, 83 (2013) 356-366. p.
- Armstrong, M. (2000): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 7th Ed., Kogan Page. 957 p.
- Bakacsi Gy.-Bokor A.-Császár Cs.-Gelei A.-Kováts K.-Takács S. (2002): *Stratégiai emberi erőforrás-menedzsment*. Negyedik kiadás. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 357 p.
- Balogh A.: Posztfordizmus, globalizáció
http://www.jgytf.u-szeged.hu/tanszek/foldrajz/okt_segedanyagok/alt_tarsf_gyak/f4.doc
- Baracska Z.-Velencei J. (2004): *Követő nélkül nincs vezető*. Budapest: Myrror Media. 176 p.
- Barrett, G. V. - Depinet, R. L. (1991): A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46 (10), 1012-1024.p.
- Bellier, Jean-P. (1998): Kompetenciák, képzés és alkalmazhatóság *Szakképzési Szemle*, 14 (2) 12-20. p.
- Bencsik A.: Kompetencia alapú gondolkodás és vezetés I. rész, II. rész. *CEO Magazin* (2004/5-6.) 61-64.p.
- Berger, L., Berger, D. (2003): *The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. McGraw-Hill. 466 p.
- Bokor A. - Bíró K. - Kovács G. - Takács S. -Toarniczky A. (2005): *Humán Tükör: Körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. Vezetéstudomány* (36) 2005. január. 33-47. p.
- Borbély Pecze T. B. – Kiss I. (2009): *Európai Pályaorientációs Szakpolitikai Hálózat (ELGPN) 2009. I. féléves Közgyűlés (Beszámoló, összefoglaló a hálózati munkában vállalt magyar feladatokról az NPT számára)*. Education and Culture Dg, Luxemburg, 2009.

- Borbély Pecze T. B. (2005): A kompetencia fogalma a szakképzésben és a foglalkoztatáspolitikában. Helyzetértékelés–résztanulmány- „Kompetencia alapú foglalkozási kódrendszer kidolgozása a bejelentett munkaerőigényeknél és az állást kereső személyeknél” HEFOP 1.2-es Intézkedés Szolgáltatásfejlesztés, stratégia, kutatás 1-es komponens 1.2.2-es projekthez 37 p.
- Boyatzis, R. E. (1982): *The Competent Manager: A model for effective performance*. New York: Wiley. 328 p.
- Campion, M. A. – Fink, A. A. – Ruggeberg, B. J. –Carr, L.- Phillips, G.- Odman, R. B. (2011): Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modelling. *Personnel Psychology* (2011/64) 225-262.p.
- Czobor Zs. (2003): Kompetencia felmérés: Egy innovatív fejlesztési eszköz az oktatásban. BGF Külkereskedelmi kar, Szakmai füzetek, 13. szám, 8. p. http://elib.kkf.hu/okt_publ/c_002.pdf
- Dalton, M. (1997): Are competency models a waste? *Training and Development*, October 1997. 46-49. p.
- Dara P. - Henczi L. -Szeti T. (2006): *Állásvadászlat és karriertervezés*. Budapest: Perfekt Kiadó. 247 p.
- Davenport, T. - Prusak, L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Könyvkiadó. 196 p.
- Dobák M. (2001): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: KJK Kerszöv Kiadó. 264 p.
- Dubois, D. D.- Rothwell, W. J.(2004): *Competency-based Human Resource Management*. Davies Black Publishing. 291 p.
- Elbert, N. F.- Karoliny M.- Farkas F.- Poór J (2000): *Személyzeti/Emberi erőforrás-menedzsment kézikönyv*. Budapest: Közgazdasági És Jogi Könyvkiadó 579 p.
- Emery, Yves (2002): Added Value in HRM: An analysis of the competency management process, In: *Horton-Hondeghem-Farnham*. 17-30.p.
- Farkas F. (1999): Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. In: *Harvard Business Manager*, 1 (4) 6-19-p.
- Gergely Gy. (2004): Kulcskompetenciák pedig nincsenek. *Új Pedagógia Szemle* (54) 11. 50-58. p.
- Henczi L.-Bertalan T.- Rettegi Zs. (2005): *Felnőttképzési menedzsment Az intézményvezetők, képzési vezetők, felnőttoktatók, szakértők és tanácsadók kézikönyve*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt. 334 p.
- Herzberg, F. (2003): One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 81 (1), 3-11. p.
- Hood, C.- Lodge, M.(2004): Competency, bureaucracy and public management reform: A comparative analysis. In: *Governance*. 17 (3) 313-333. p.
- Horton, S. -Hondeghem, A.-Farnham, D. (2002): *Competency management in the public sector: European variations on a theme*. Netherlands: Iias-Egpa. 189 p.
- Illés K--Szirmai P. (2002): Az emberi tőke átértékelésének szükségessége. *Vezetéstudomány*, (9) 28-38.p.
- Janovics L. (2002): A képességek alapján történő munkaerő-kiválasztás. *Munkaügyi Szemle*, 46 (9), 37-39 p.
- Kaplan, R. S.-Norton, D.P. (2005): *Stratégiai térképek- Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé?* Budapest: Panem Kiadó. 512 p.
- Kaposi M. (2003): A teljesítményt vagy az egyént ítéljük meg? Egy válasz az értékelés dilemmájára: a kompetencia értékelése. *BME OMIKK Humánerőforrás-menedzsment*, (11) p. 23-30 p.
- Klein S. (2004): *Munkapszichológia*. Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest. 850 p.
- Koltai, D. (1994): A felnőttképzés funkcióváltása. In: Koltai D. (szerk.): *Az andragógiai elmélet és gyakorlat útján*. Szöveggyűjtemény. Pécs: JPTE. 408-427. p.
- Koncz K. (2013): A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. *Munkaügyi Szemle* (4) 32-43. p.
- Langer K. (2009): A komplex fejlesztő hatások érvényesítésének egy lehetséges modellje a gazdasági szakemberek felsőfokú képzésében. In: *Egy igazolt praxis felé. Újabb eredmények a pszichológiai és a felsőoktatási tanácsadás hazai kutatásaiból* (szerk: Puskás-Vajda Zs.-Lisznyai S.) FETA Könyvek 4. Magenta, Budapest. 99-114.p.
- Linder V. (2005): Kompetencia-menedzsment a közigazgatásban-mint a személyi állomány teljesítőképesége növelésének egyik lehetséges eszköze *Magyar Közigazgatás*. 55 (9) 537-548.p.

- McClelland, D.C. (1973): Testing for competence rather than for „intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14. p.
- Mihály I. (2002): Az OECD szakértők a kulcskompetenciákról *Új Pedagógiai Szemle* 2002. június 1-10.p.
- Mihály I. (2003): Még egyszer a kulcskompetenciákról. *Új Pedagógiai Szemle*, 2003. 6. sz. 103-112.p.
- Mohácsi G. (1999): Kompetencia alapú emberi erőforrás-menedzsment. 14. fejezet. In: Poór (Szerk.): *Személyzeti /Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest.
- Nagy L. (2005): A kompetencia alapú, moduláris szakképzési struktúra – A Humánerőforrás – Fejlesztési Program 3.2.1 intézkedésének eddigi eredményei In: *Szakképzési Szemle*, 21 (4) Budapest: Nemzeti Szakképzési Intézet.
- Nemeskéri Gy.-Pataki Cs. (2007): A HR gyakorlata. Budapest: Ergofit Kft. 321 p.
- Schippmann, J. S. et al. (2000): The practice of competency modelling. *Personnel Psychology* (53) 703-740.
- Scott, P. (ed) (1998): The Globalization of Higher Education in: Massification, Internationalization and Globalization. Buckingham, Open University Press). 426 p.
- Spencer, L.M.-Spencer, S.M. Jr. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Boston: Wiley. 384 p.
- Udvardi-Lakos E. (2002): Lifelong-learning, modul, kompetencia (Tézisek és magyarázatok) In: *Szakképzési Szemle*, XVIII. évf., 2002/1., 19-38.p.
- Ulrich, D. (1997): Organizing around capabilities. In: Hesselbein, F.-Goldsmith, M.-Beckhard, R. (Eds) *The organization of the future*. San Francisco: Jossey-Bass. 543 p.
- Zingheim, P. K.-Schuster, J. R. (2009): Competencies replacing jobs as the compensation /HR foundation. *World at Work Journal*, Third Quarter 18 (3) 6-20. p.

ÖKONOMETRIAI MODELLEK ALKALMAZÁSA AZ MAGYARORSZÁGI TÖLTŐÁLLOMÁSOK SZOLGÁLTATÁS FEJLESZTÉSÉBEN

Dr. Lázár Ede¹, Dr. Papp János²

¹egyetemi tanár, Sapientia EME, Csíkszereda

²egyetemi docens, SZIE GTK ÜTI

Bevezetés

A tanulmány célja

Jelen tanulmány célja, hogy a részletes kvantitatív piackutatási eredményekre alapozva olyan innovációt valósítson meg az magyarországi töltőállomás hálózatának értékesítési folyamataiban, amely az ügyfelek értékelése szerint is jelentős szolgáltatás minőség javulást jelent. További cél a fogyasztók közlekedési eszközválasztásának, mobilitásának elemzése többváltozós ökonometriai modellek segítségével.

A vállalat egy olyan kutatási, elemzési és tanácsadási szolgáltatási komponenseket ötvöző kutatással bízta meg az akadémiai szféra szakértőit, amely hatékonyan képes támogatni a Megbízó (nevét nem kívánjuk publikálni) üzletfejlesztési stratégiáját, és azon belül is dedikáltan a szolgáltatásfejlesztési aktivitásokat.

Ökonometriai modellek üzleti alkalmazásai

Az ökonometria alkalmazását az üzleti tudományokban a kilencvenes évektől új névvel illetik: **mikroökonometria**. Hausman (2001) meghatározása szerint a nemzetgazdasági folyamatok ökonometriai modellezése helyett a mikroökonómiai egységek; a fogyasztó, a háztartás és a vállalat piaci viselkedésére vonatkozó adatok elemzésére irányul. A téma aktualitását és súlyát jelzi, hogy a 2000. évi közgazdasági Nobel díj a téma két úttörő fejlesztőjének James J. Heckman și Daniel McFadden-nek volt ítélve. Munkásságuk nagyrészt a nemlineáris regresszió modellek egy családjára, a **kategoriális és korlátozott eredményváltozójú** (*Categorical and Limited Dependent Variables – CLDV*) modellekre irányult. A gazdaság- és társadalomtudományi empirikus kutatások során nagyon sok olyan szituációt szükséges elemezni, amelyben a modellezni kívánt jelenség inkább diszkrét, mint folytonos változóval jellemezhető. Például a munkaerőpiacon való részvétel, tartós fogyasztási cikkek beszerzésének, vagy akár valamelyik politikai választási esélyének modellezése. E modellek közös jellemzője a magyarázott, függő változó diszkrét, kategoriális jellege, ezért a hagyományos (lineáris) regresszió modellek nem, vagy csak részlegesen alkalmazhatók. Ez is magyarázza azt, hogy egyre nagyobb teret hódítanak a szakirodalomban és a gyakorlati alkalmazásban egyaránt. Több ökonometriai kézikönyv legalább egy fejezetet szán a témának (Creel, 2002; Davidson-MacKinnon, 1999; Greene, 2003; Koop, 2003; LeSage, 1999), és a gyakorlati alkalmazások, adaptációk széles spektruma jelent meg.

A kutatás eredményei alapján meghatározott fejlesztési területek

A nagymintás, a felnőtt lakosságra reprezentatív kutatás széleskörű eredményei alapján több olyan területet határozhatunk meg, ahol az ökonometriai modellek alkalmazásával innovációs eredményeket érhetünk el.

Multidimenzionális mobilitási modell

A kutatás egyik fő célkitűzése a magyarországi társadalom mobilitásának és azon belül a személygépkocsival való közlekedés választásának megértése, modellezése. Az empirikus kutatás több fontos idevágó eredményt szolgáltat:

„A hétköznapi közlekedésen a felnőtt lakosság 25%-a igyekszik megtakarítani, átlagon felüli arányban férfiak, 40-59 évesek és a 10.000 fős települések lakói. A szabadidős közlekedésen a megkérdezettek 26%-a takarít meg, ez valamivel jellemzőbb a 40-59 évesekre, a felsőfokú végzettségűekre és a fővárosiakra. „

„A személygépkocsival rendelkező háztartások több, mint fele (52%) igyekszik valamilyen módon megtakarítani a közlekedési kiadásain.”

A tanulmány alaposan elemzi a mobilitást befolyásoló tényezőket, részletesen vizsgálja a demográfiai és egyéb jellemzők szignifikáns hatását. Az alkalmazott statisztikai módszerek (keresztábra-elemzés, szórás-analízis, korreláció-analízis) azonban egyidejűleg csak két tényező közötti sztochasztikus kapcsolatot vizsgálják, a mobilitást meghatározó tényezők egyidejű és összetett (direkt és indirekt) hatásainak a vizsgálata **multidimenzionális modell indokol.**

Célunk egy olyan multidimenzionális modell specifikációja, amely output-ja a személygépkocsi, mint közlekedési eszköz választásának a valószínűsége.

Javasolt modell. A binomiális logisztikus regresszió modell függő változója tehát az autóval való közlekedés választásának valószínűsége, magyarázó tényezők a személy demográfiai jellemzői, utazási szokásai, attitűdje, az üzemanyag ára stb. Az adatforrást az országos reprezentatív primer kutatás jelenti, amely alapján a felnőtt lakosság egészére érvényes módon vizsgálható a mobilitás. A többváltozós, logisztikus regresszió modell legjelentősebb előnye, hogy a modellbe bevont változók hatásait egyidejűleg veszi figyelembe és kiküszöböli a magyarázó változók indirekt hatásait. Ez az eredmény valószínűleg rövid távon, közvetlenül nem befolyásolja a Megbízó üzleti modelljét, mivel a befolyásoló tényezők nincsenek, vagy csak kismértékben vannak a hatáskörében, de a magyarországi mobilitás teljesebb megértése alapvető stratégiai érdek.

A többletértékesítés és keresztértékesítés valószínűségének modellezése

Cél a többlet- és keresztértékesítés gyakoriságának növelése. nincs lehetőség jelentős változtatásokra, de akár kismértékű növekmény a vásárlás valószínűségében számottevő profitot eredményezhet.

Javasolt modell: Ebben az esetben is az alkalmazott mikroökonometriai modell a binomiális logisztikus regresszió, de természetesen teljesen más modellspecifikációval. A modell függő változója, eredménye az a valószínűség, hogy egy üzemanyagot tankoló ügyfél más terméket is vásárol.

Az adatforrás ebben az esetben a tranzakciós adatbázis, az üzemanyag értékesítés adatai, és az ügyfél által vásárolt egyéb termékek adatai. A modell magyarázó változói között szerepelhetnek a bolt elhelyezkedése, a település típusa, autópálya közelsége, a bolt egyéb jellemzői, az üzemanyag számla nagysága stb.

Ároptimalizáció, ár rugalmassági együttható vizsgálata

A töltőállomások boltjainak kvázi monopol helyzete lehetővé teszi a termékek „prémium” árazását. Kérdés azonban, hogy ez a minden termékre kiterjedő prémium árazás optimális eredményre vezet-e? Monroe (1990, 18. old.) szerint azoknak a vállalatoknak van sikeres árképzési gyakorlata, amelyek tudatosan törekednek az árral kapcsolatos döntéseik fogyasztói reakcióinak folyamatos vizsgálatára, annak megértésére, hogy hogyan érzékelik a fogyasztók az árat és hogyan alakítják az érték percepcióját.

A költségszempontokon és a versenytársak, kapcsolódó termékek árainak figyelembe vételén túl lehetőség adódik termékenként eltérő mértékben a **keresletalapú árképzésre**. Az ár optimalizációs célja lehet a termékenkénti árbevétel maximalizálás, vagy a határkölség függvények ismeretében a profit maximalizálás. Ez esetenként a jelenleginél alacsonyabb árat, de nagyobb árbevételt és javuló imázst jelent.

Cél: az üzemanyag értékesítésen túl legfontosabb termékek árának optimális meghatározása.

Javasolt modell. Ez a kérdés szorosan összefügg az előzővel, de ezúttal nem azt modellezzük, hogy az ügyfél üzemanyagon kívül vásárol-e más terméket, hanem az egyéb termékek kereslet alapú optimum árazását kívánjuk megvalósítani. A javasolt modell egy olyan üzleti intelligencia modell, amely alkalmas **az empirikus keresleti függvény és ár rugalmasság becslésére**, és az árbevétel maximum melletti optimum ár meghatározására.

A tanulmányban mindhárom kutatási célra a **binomiális (esetleg multinomiális) logisztikus regresszió modellt** ajánljuk. Miért a logisztikus regresszió modellt ajánljuk a lehetséges matematikai modellek közül?

Az elemzési céljainkat szem előtt tartva, három előnyös tulajdonságát emelhetjük ki a részletes bemutatás előtt a logisztikus regresszió alapuló modellnek.

1. **Paraméteres módszer**, vagyis a neurális hálóval szemben értelmezhetőek a különböző független változók hatásai, a logisztikus regressziós egyenlet paraméterein keresztül. Ezáltal a változó piaci környezetben több – a modellbe bevont – tényező hatását tudjuk vizsgálni „mi van, akkor ha?” szimulációkon keresztül. Paraméteres módszer jellegéből adódóan általában kissé rosszabb az előrejelző képessége, mint a neurális hálóké, de ezzel szemben nemcsak a végeredményt; a lemorzsolódás valószínűségét szolgáltatja, hanem azt a nagyon fontos információt is, hogy mely tényezők és milyen súllyal idézik elő a lemorzsolódást.

2. **Kevésbé szigorú statisztikai előfeltételekkel** bír, mint más paraméteres módszer, mint pl. lineáris regresszió modell, lineáris valószínűségi modell vagy a diszkriminancia-analízis. Garson (2009) nyomán összefoglaltuk az előnyöket:

- A logisztikus regresszió nem feltételez semmilyen lineáris kapcsolatot a magyarázó és a függő változók között.
- A függő változó nem kell, hogy normális eloszlású legyen (de normális, Poisson, binomiális vagy gamma eloszlást feltételez).
- Nem feltétel a függő változó homoszkedaszticitása sem.

- A magyarázó változók nem csak numerikus vagy ordinális változók lehetnek, a kategoriális változók is jól beépíthetők a modellbe. Ez a – lineáris regressziós modellhez hasonlóan – *dummy*-zással, vagyis a kategóriák dichotóm változóként való beléptetésével történik, de mivel nem tételezünk fel lineáris kapcsolatot a függő és független változók között, ezért sokkal jobban „működnek”, mint a lineáris modell esetében.

3. A harmadik előny már nem módszertani. Viszonylag egyszerű specifikációjából, könnyű értelmezhetőségéből, gyors betaníthatóságából fakad relatív **olcsósága**.

A binomiális logisztikus regresszió modell

A binomiális logisztikus regressziós modell alapegyenlete

A binomiális logisztikus regressziós modell többféleképp megközelíthető (Long, 1997, 35-45. oldalak). Értelmezhetjük egy látens változó modelljeként, amelyben a megfigyelt dichotóm változó egy tökéletlen leképezése egy mögöttes, látens változónak. Másik megközelítési mód a diszkrét választási szituáció modellje, amelyben az alternatívák között választó fogyasztó az egyéni hasznosságfüggvényét kívánja maximalizálni¹⁸. Végül - és ezt a levezetést fogjuk bemutatni - beszélhetünk egy valószínűségi modellről, amelyben a független változók és egy esemény bekövetkezési valószínűsége között logisztikus függvénnyel leírható, függvényyszerű kapcsolat van.

A logit modell célja a függő változó értékei bekövetkezési valószínűségeinek a meghatározása. Valamely esemény elfogadásának vagy elutasításának valószínűsége felírható a következő módon:

$$P(Y=1) = F(\beta'x) \text{ és } P(Y=0) = 1 - F(\beta'x),$$

ahol az x a magyarázó változók vektora, β pedig ezek változásának hatása a valószínűségekre. Az egyenlet jobb oldalát jelentő függvény meghatározásának egyik lehetséges módszere a lineáris regresszió modell, azonban ennek alkalmazása több problémát is felvet. Legfőbb akadály, hogy a lineáris regresszió függő változójának becsült értékei nem korlátozódnak a 0-1 intervallumra, a modellben értelmezhetetlen negatív értékek is előfordulhatnak. A lineáris regressziós modell becslési eljárásától, a legkisebb négyzetek módszerétől (OLS) eltérően, a maximum likelihood (ML) becslés nem a függő változó értékének változásával számol, hanem egy esemény bekövetkezésének valószínűségéből képzett valószínűségi függvényt maximalizálja, ezért a függő változó értéktartománya nem lép ki az említett intervallumból. Becsüljük meg tehát, egy esemény bekövetkezésének a valószínűségét¹⁹. Vegyük egy termék vásárlásának a valószínűségét, amelyben a független változók (x_i) az ügyfél és a termék különböző jellemzői.

$$P(Y=1) = b_0 + b_1x_1 + \dots + b_kx_k.$$

A fenti lineáris egyenlet már említett problémája, hogy a valószínűségek nem maradnak meg a 0 és 1 intervallumban. Ezért a következő átalakítással elérjük, hogy az egyenlet bal oldalának minimum pontja zéró legyen:

¹⁸ Ezért megközelítésért, általában a kvalitatív döntési modellek (*qualitative choice models*) és a regressziós modellek összekapcsolásáért ítéltek meg 2000-ben a közgazdasági Nobel-díjat James J. Heckman-nek és Daniel McFadden-nek.

¹⁹ A logisztikus regresszió alapegyenletének a levezetése főképp Székelyi–Barna (2002) könyvére támaszkodik.

$$\frac{P(Y = 1)}{1 - P(Y = 1)} = b_0 + b_1x_1 + \dots + b_kx_k.$$

A b_i paraméterek természetesen nem ugyanazok, mint az előbbi egyenletben, de az egyszerűség kedvéért nem vezetünk be újabb jelöléseket. Az egyenlet bal oldalával új fogalmat vezethetünk be, az esély²⁰ fogalmát amelyet két komplementer valószínűség hányadosaként definiálhatunk:

$$\text{esély (odds)} = \frac{P(Y = 1)}{1 - P(Y = 1)} - \text{két komplementer valószínűség hányadosa.}$$

Szükséges azonban még egy transzformáció, hogy a függő változó értelmezési tartománya mínusz végtelentől plusz végtelenig terjedjen. Vegyük ezért az esély természetes alapú logaritmusát²¹:

$$\frac{\ln(P(Y = 1))}{1 - P(Y = 1)} = b_0 + b_1x_1 + \dots + b_kx_k.$$

Belátható, hogy az esély lineáris függvénye x -nek, de a $P(Y = 1)$ nem, ez egy alapvető különbség a lineáris valószínűségi modellel szemben, amelyben ez utóbbi is a magyarázó változók lineáris függvénye (Gujarati, 2004, 596. oldal). Minket azonban nem az esély logaritmus, hanem az esemény bekövetkezésének a valószínűsége érdekel, ezért kifejezzük a $P(Y=1)$ valószínűséget a fenti egyenletből és ez lesz a logisztikus regresszió alapegyenlete:

$$P(Y = 1) = \frac{e^{b_0 + b_1x_1 + \dots + b_kx_k}}{1 + e^{b_0 + b_1x_1 + \dots + b_kx_k}}.$$

A paraméterek becslése

A logisztikus regresszió egyenlet paramétereinek becslésére leggyakrabban a maximum likelihood (MLE) módszert alkalmazzuk. A lineáris regresszió-analízis során alkalmazott legkisebb négyzetek módszerével (OLS) szemben, amikor a megfigyelési és a becült adatpontok közötti távolság négyzetösszegének a minimalizálása a cél, a logisztikus regresszió paraméterbecslése egy valószínűség függvényt az ún. *likelihood* függvényt maximalizálja (MLE). Egy likelihood függvény az a valószínűség, amellyel megbecsüljük egy függő változó értékét a független változók értékei alapján. A diszkrét függő változó likelihood függvénye 0 és 1 közötti értékeket vehet fel. Ennek logaritmus a *log likelihood* a függvény értéktartománya mínusz végtelen és 0 között van.

A maximum likelihood tehát egy olyan iteratív algoritmus, amely a logisztikus egyenlet paramétereinek teljesen véletlen becsléséből indul ki, majd meghatározza a log likelihood függvény változtatásának irányát és nagyságát. A kiinduló függvény becslése után teszteli a reziduumokat, majd újrabecsi a függvényt és ismétlődik a folyamat kb. 5-8-szor addig, amíg a függvény növekedésének mértéke már nem szignifikáns. Adott a modell kezdő függvénye:

$$LL = -2\{(n_Y=1)\ln[P(Y=1)] + (n_Y=0)\ln[P(Y=0)]\},$$

²⁰ Az *odds* kifejezést a magyar szakirodalom egy részével (Székelyi-Barna, 2002) összhangban esélynek fordítom, annak ellenére, hogy meghatározó szakkönyvek, mint például Hajdu (2003) meghagyja az angol kifejezést.

²¹ Az egyenlet paramétereire az előbbi megjegyzés ezúttal is érvényes.

ahol $n_Y=1$ az esemény bekövetkezésének gyakorisága; $P(Y=1)$ az esemény bekövetkezésének valószínűsége. A -2 -vel való szorzás azért szükséges, mert ezáltal a függvénynek megközelítőleg chi-négyzet eloszlása lesz és lehetővé teszi annak vizsgálatát, hogy az újabb magyarázó változók bevonása a modellbe szignifikáns mértékben növeli-e a *likelihood* függvény értékét vagy sem. A hatás tesztelése tehát a lineáris regresszió F próbájához hasonló chi-négyzet próbával történik. A paraméterek becslése addig folytatódik, amíg a *likelihood* függvény értékének növekedése szignifikáns. Amemiya (1985, 110. oldal) formálisan bebizonyította, hogy a log *likelihood* függvény globálisan konkáv, amiből következik, hogy a Newton-Raphson módszer alapján bármilyen induló érték esetén is egy egyedüli maximum pontba konvergál és az ML becslőfüggvény konzisztens, aszimptotikusan normális eloszlású és aszimptotikusan hatásos.

Valamennyi elterjedtebb, ökonometriai számítógépes szoftver a maximum *likelihood* eljárást használja paraméterbecslésre, de másik két módszer is alkalmazható: a nem iteratív súlyozott legkisebb négyzetek módszere és a diszkriminancia függvény (Hosmer-Lemeshow, 2000, 21. oldal).

A modell specifikációjára vonatkozó mutatók

A mobilitás magyarázó vagy a kereslet-előrejelző modell előrejelző képességének nagy a jelentősége, a rosszul megalkotott (specifikált) modell téves előrejelzéseinek komoly költségvonzata lehet. Ezért a következőkben részletesen megvizsgáljuk a modellspecifikációs mutatókat, egyszerűbben fogalmazva a „modell jóságának” mutatóit.

A lineáris regressziós modell magyarázó erejét mutató R^2 nem számolható ki, mivel a logisztikus regressziós modell függő változójának szórása függ a változó eloszlásától is. Greene (2003, 686. oldal) azt tartja alapvető különbségnek, hogy amíg a legkisebb négyzetek módszerénél a b paraméterek becslésének kritériuma az R^2 maximalizálása a cél, addig a maximum *likelihood* becslés során nem valamilyen illeszkedési kritérium maximalizálására törekszünk. Ennek ellenére, vagy talán épp ezért jó néhány a modell illeszkedésének jóságára vonatkozó mutatót fejlesztettek ki, amelyeket megpróbálok alaposan megvizsgálni és kiválasztani a gyakorlat szempontjából indokoltakat.

Két csoportba sorolhatók ezek a mutatók: a *likelihood* függvény értékén, illetve a modell előrejelzési pontosságán alapuló mutatókra.

A likelihood függvény értékén alapuló mutatók

A maximum *likelihood* becslési eljárásnak nincs olyan egyértelmű mutatója a paraméter becslés hatásosságára vonatkozóan, mint a legkisebb négyzetek módszerének R^2 -e (Chatterjee-Hadi, 2006, 328. oldal), azonban több mutató is a *likelihood* függvény kezdeti (L_0) és végső (L_1) értékeinek az összehasonlítására alapoz. Egyes szoftverek (pl. a STATISTICA) szerint az induló modell tökéletes illeszkedésének nullhipotézise mellett az $L = -2(L_0 - L_1)$ kifejezés chi-négyzet eloszlású $p-1$ szabadságfokkal, az SPSS a $-2L_1$ értékét az $n-p$ szabadságfokú²² chi-négyzet eloszláshoz viszonyítja (de Sá, 2007, 325. oldal).

A **McFadden** által definiált kvázi, vagy más néven pszeudó R^2 képlete:

²² Ahol n a mintaelemszám, p a modellbe bevont változók száma.

A **Cox-Snell** és a **Nagelkerke** mutató. A Cox-Snell mutató a likelihood függvény kezdeti és végső értékeit hasonlítja össze úgy, hogy a mutató 0 és 1 között vegye fel az értékeit. A probléma az, hogy sosem éri el az 1-et, ezért a pontos értelmezése lehetetlen.

Nagelkerke azzal oldotta meg ezt a problémát, hogy a Cox-Snell mutató értékét elosztja a minta lehetséges maximális értékével.

A **McKelvey** és **Zavoina** (1975) által kidolgozott R^2 kilóg a sorból, nem a likelihood függvény alapján számol, hanem inkább a lineáris regresszió R^2 -hez hasonlóan számolja ki a rezidúkat. Előnye, hogy kettőnél több értékkel rendelkező függő változó esetén is alkalmazható, például a multinomiális logit vagy probit modelleknél.

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (\hat{y}_i^* - \bar{y}_i^*)^2}{\sum_{i=1}^N (\hat{y}_i^* - \bar{y}_i^*)^2 + N\sigma^2},$$

ahol \bar{y}_i^* az \hat{y}_i^* becült értékek átlaga. A σ^2 értéke a logit modelleknél $\sigma^2 = \frac{1}{3}\pi^2$, a probit modell esetében $\sigma^2 = 1$. Windmeijer a több specifikációs mutatót összehasonlító elemzésében (Franses-Paap, 2001, 64. oldal) a McFadden és a McKelvey-Zavoina mutatókat tartja a legalkalmasabbnak, mivel kevésbé függenek a $y_i = 1$ megfigyelések számától.

Az Akaike és a Bayes-i Információs Kritérium. Több modell közötti választáshoz nyújt információt az Akaike Információs Kritérium (AIC), amelyet először Akaike javasolt 1969-ben, és a Schwarz által 1978-ban továbbfejlesztett Bayes-i Információs Kritérium (BIC)²³. A két mutatót a következőképp számoljuk ki:

$$AIC = \frac{1}{N(-2l(\hat{\beta}) + 2n)},$$

$$BIC = \frac{1}{N(-2l(\hat{\beta}) + n \ln N)},$$

ahol n a paraméterek száma, N a mintaelemszám és $l(\beta)$ a β paraméterek likelihood függvényének a maximuma. Az alternatív modellek eltérő β paraméterei különböző információs kritérium értékeket eredményeznek. A mutatóknak önmagukban nincs jelentésük, de összehasonlítva a különböző modelleket minél kisebb az AIC és BIC érték, annál jobban specifikált modelltől beszélhetünk. Az AIC esetében 2-nél nagyobb eltérés már értékelhető különbséget jelent a modellek illeszkedésben (Chatterjee-Hadi, 2006, 296. oldal). A szerzőpáros szerint a két mutatószám előnye, hogy eltérő független változó vektorral rendelkező modellek is összehasonlíthatóak, hátránya, hogy – mint a képlet alapján is megállapítható – „bünteti” a több magyarázó változóval rendelkező modelleket. A mutatóknak ugyanis deklarált célja egyensúlyt teremteni a modell minél jobb illeszkedése és egyszerűsége között. A BIC az AIC-nál is erőteljesebben veszi figyelembe a modellbe bevont magyarázó változók számát, ha a mintaelemszám nagyobb 8-nál.

²³ Az AIC és a BIC a lineáris regressziós egyenlet illeszkedési jóságának mutatóiként is használhatóak. Ebben az esetben a képlet természetesen nem a likelihood függvényre, hanem az SSE-re alapoz (Chatterjee-Hadi, 2006, 296. oldal).

A modell illeszkedési jóságára vonatkozó mutatók

A modell illeszkedésének jósága úgy definiálható, hogy a modell mennyire képes leírni a függő változót (Hosmer-Lemeshow, 2000, 143. oldal). Az illeszkedés jóságának mutatói közül valamennyi a tényleges és a modell által becsült függő változó értékeinek összehasonlításán alapul, ezért az előrejelzési pontosságon alapuló mutatóknak is nevezzük.

Hosmer-Lemeshow statisztika. Hosmer és Lemeshow által 1980-ban javasolt statisztikát az SPSS opcionálisan kiszámolja, amelyet robusztusabbnak tart a többinél, főképp numerikus független változó és kis minták esetén (SPSS Inc., 2003, 10. oldal). Az eljárás tíz részre osztja a becsült függő változó szerint sorba rendezett mintát és mindegyik decimálisban összehasonlítja a függő változó 0 illetve 1-gyes értékeinek megfigyelt számát a becsülttel. A Hosmer-Lemeshow féle \tilde{C} statisztika a 10x2-es klasszifikációs táblából kiszámolt Pearson chi-négyzet statisztikán alapul és megközelítőleg chi-négyzet eloszlása van (Hosmer-Lemeshow, 2000, 149. oldal).

Klasszifikációs tábla. Egy másik – könnyű érthetősége miatt a gyakorlatban is nagyon népszerű – mutatója a logisztikus regressziós modell illeszkedési jóságának a „klasszifikációs tábla”²⁴, ami a függő változó becsült és tényleges értékeit hasonlítja össze. Használatának gyakorisága miatt indokoltnak tartom, hogy a következőkben részletesebben megvizsgáljam az alkalmazása mellett illetve ellen szóló érveket.

A modell becsült valószínűségei alapján hozzárendelhetjük valamennyi esethez a függő változó két kimenetének valamelyikét. Ehhez szükséges definiálnunk egy küszöbértéket (k), amely feletti valószínűségi értékek esetén a termék vásárlását, az alatti értékek esetén pedig a vásárlás elutasítását valószínűsítjük. Legyen \hat{y}_i becsült függő változó két értéke:

$$\hat{y}_i = \begin{cases} 0 & \text{ha } \tilde{P}(y = 1) \leq k \\ 1 & \text{ha } \tilde{P}(y = 1) > k, \end{cases}$$

ahol $\tilde{P}(y = 1)$ a modell alapján becsült valószínűség. A k küszöbérték általában 0,5, de a logisztikus regresszió elemzést tartalmazó számítógépes szoftverek lehetővé teszik ennek opcionális változtatását. A klasszifikációs tábla általános formája:

1.sz. táblázat. Klasszifikációs tábla				
		Előrejelzés		Találati arány %
		0 - nem	1 - igen	
Tény	0 - nem	n ₁₁ helyes besorolás	n ₁₂ másodfajú hiba	n _{1.}
	1 - igen	n ₂₁ elsőfajú hiba	n ₂₂ helyes besorolás	n _{2.}
Összesen		n _{.1}	n _{.2}	n

Forrás: Hosmer-Lemeshow, 2000. 149. oldal.

A találati arány kifejezhető egy értékkel, ez a klasszifikációs R_k^2 :

²⁴ A magyar nyelvű szakirodalomban elterjedt a "találati mátrix" kifejezés is, de itt matematikai értelemben nem mátrixról van szó.

$$R_k^2 = \frac{(n_{11} + n_{22})}{n},$$

ahol n a mintaelemszám, n_{11} és n_{22} a két típusú helyes találatok száma.

Greene (2003, 685. oldal) fenntartásait fogalmazza meg e mutatóval kapcsolatban, rávilágít arra, hogy kiegyensúlyozatlan minták esetén - amikor az 1-esek vagy a 0-ák aránya sokkal nagyobb, mint a másik kategóriáé - megbízhatatlan ez a módszer. A küszöbérték változtatásával természetesen lehet módosítani a besorolásokat, de az egyik típusú hiba javulásával egyidejűleg romlik a másik.

Ezt a problémát azonban már korábban korrigálták. Long (1997, 108. oldal) bemutatja az adjusztált klasszifikációs mutatót, ami a legnagyobb gyakoriságú kategóriával korrigálja az előbbi mutatót:

$$R_{ak}^2 = \frac{(n_{11} + n_{22}) - \max_r}{n - \max_r(n_{r.})},$$

ahol $n_{r.}$ a táblázat r . sorának összege, a függő változó kategóriáinak gyakorisága. Az adjusztált klasszifikációs R^2 -et értelmezhetjük úgy is, hogy a független változók ismerete hány százalékkal csökkenti az előrejelzési hiba nagyságát, ahhoz képest, ha csak a peremvalószínűségek, vagyis csak a függő változó eloszlásából ismert $\mathbf{P}(\mathbf{y} = \mathbf{0})$ és $\mathbf{P}(\mathbf{y} = \mathbf{1})$ valószínűségek alapján becsülnénk. Ez a mutató egyenlő a **Goodman és Kruskal $\lambda - \text{val}$** (Long 1997, 108. oldal).

Egy fontos érv a klasszifikációs táblából származtatott mutatók alkalmazása ellen az, hogy **nagymértékben determináltak a függő változó mintabeli eloszlása által**. Greene-hez (2003, 685. oldal) hasonlóan Hosmer és Lemeshow (2000, 157. oldal) ugyancsak arra hívják fel a figyelmet, hogy a klasszifikációs mutató értékét befolyásolja a függő változó két értékének relatív aránya. Megállapítják, hogy mindig a nagyobb elemszámú csoportnak van jobb előrejelzése, és ez olyan szempont, aminek nem sok köze van egy modell illeszkedési jóságához. Általánosságban a klasszifikáció hátrányának tekintik, hogy a folytonos eredményváltozójú valószínűségi modellt egy dichotóm eredményváltozójú modellel redukálja. Levezetik, hogy nem sok különbség van a 0,48 és a 0,52 becsült valószínűségek között, mégis a 0,5-ös küszöbérték alkalmazása azonban markánsan különböző (szembenálló) csoportokba sorolja a két esetet. Ezzel az érveléssel azonban szembeállítható, hogy az induló modell, a megfigyelt függő változó is dichotóm, tehát jogos az az elvárás, hogy a becsült függő változó is ilyen típusú legyen. Például egy termék tényleges kereslete dichotóm változóval írható le, a folytonos, valószínűségi változó látens, „csak” a számításokhoz szükséges közbeeső részeredmény. A küszöbérték meghatározásának problémájára pedig több – részleges - gyakorlati megoldás is van, például a 0,5-ös küszöbértékhez közel eső becsült valószínűségek kizárása a modelltől, vagy a küszöbérték módosítása valamilyen optimalizációs szempontnak megfelelően. Ez utóbbiról a későbbiekben még lesz szó.

Két különböző függő változójú modell, vagy eltérő minta esetén valóban nem alkalmazhatóak a klasszifikációs mutatók, mert a két modell különbsége sokkal inkább a függő változók eloszlásától függ, mintsem a modellek „minőségét” jellemzi. Azonban ez az érv nem zárja ki azt a lehetőséget, hogy egy modellspecifikáció során – a függő változó azonos eloszlása mellett – egymáshoz viszonyítsuk a különböző modell-kísérleteket. Véleményem szerint az elemzési gyakorlatban kihagyhatatlan a klasszifikációs tábla vizsgálata. A módszertani megfontolásokon túl figyelembe kell vennünk, hogy **ez egy könnyen értelmezhető minőségi mutatója a modellnek**.

Módszertani-technikai javaslatok a modellspecifikációhoz

A binomiális logisztikus regressziós modellek specifikációi során olyan **gyakorlati megállapításokat, javaslatokat** fogalmaztunk meg, amilyenekkel ökonometriai könyvekben ritkán találkozhatunk, de a gyakorló kutató számára fontosak lehetnek:

1. A legjobb találati aránnyal rendelkező modellben sok olyan magyarázó változó van, ami nincs szignifikáns hatással a függő változóra, **de kontroll alatt tartásuk, indirekt hatásaik kiküszöbölése növeli a modell magyarázó erejét**. A modellspecifikáció során megvizsgáltam minden egyes nem szignifikáns változó bevonását, és a végső modellbe csak azok kerültek be, amelyek növelték a találati arányt. Ez a kérdés ráirányítja a figyelmet a magyarázó változók **szelekciójának** alkalmazott módszerére. A statisztikai, ökonometriai programok általában, így az SPSS is több eljárást kínálnak a magyarázó változó regressziós modellbe való beléptetésének módjára. Hét ilyen különböző lehetőség adott az SPSS-ben, amelyek – főképp a lineáris regressziós modell esetében – gyakran ugyanazt a modellt eredményezik, de esetünkben van jelentősége a modellszelekciós eljárásnak. A köztük levő egyik különbség az, hogy az ENTER módszer a modellben hagyja a nem szignifikáns változókat is, de az SPSS kínálta másik hat módszer nem. A modellszelekciós eljárások összehasonlítása során megállapítottam, hogy az ENTER módszer eredményezi a legjobb modellt, de ennek megvan az ára; a modellspecifikáció időigénye sokszorosa a többiekének. Meg kell határozni ugyanis egyenként valamennyi nem szignifikáns független változó esetében, hogy a modellbe való bevonásuk vagy kihagyásuk növeli-e jobban a találati arányt.

2. **Kategoriális független változó használatával jobb találati eredményt érünk el, mint ugyanannak az ismérvnek „magasabb mérési szintű” numerikus változójával.** Gyakorlatilag érdemes átalakítani a numerikus változót kategoriálissá. Ennek az adatelemzésben szokatlan kijelentésnek a magyarázata abban áll, hogy a független változó (pl. jövedelem) hatása nem lineáris, hanem vannak olyan kategóriák (pl. jövedelem szintek), amelyek – a többi magyarázó változó adott szintje mellett - szignifikáns hatással vannak, más kategóriák pedig nem.

3. **A modell találati arányát növeli, ha a kategoriális magyarázó változóknak minél több értéke, kategóriája van.** A piackutatásban, adatelemzésben gyakran előfordul, hogy a viszonylag több kategóriával rendelkező nominális változókat „visszakódolják” kevesebb kategóriájú változóra, a binomiális logisztikus regressziós modellspecifikációjánál ezt nem ajánlott. Ennek oka valószínűleg ugyanaz, mint az előző megállapításnál: a függő és a független változók közötti nemlineáris kapcsolat jobban modellezhető, ha minél több kategória áll rendelkezésünkre.

A mobilitás modell

Modellspecifikáció

Deklarált célunk egy olyan logisztikus regresszió modell specifikálása, amely az autó választás valószínűségét határozza meg:

$$P(Y = 1) = \frac{e^{b_0 + b_1x_1 + \dots + b_kx_k}}{1 + e^{b_0 + b_1x_1 + \dots + b_kx_k}}$$

Az $Y=1$ az autóval való közlekedést jelenti, a $P(Y=1)$ ennek valószínűsége. Esetünkben a modell specifikációja a független, magyarázó változók x_i kiválasztását jelenti úgy, hogy a modellnek minél nagyobb legyen az előrejelző képessége.

A modell lehetséges input adatai

A modell adatforrását a mobilitásra vonatkozó részletes, reprezentatív piackutatási adatok jelentik. A magyarázó változók a következőképp csoportosíthatók:

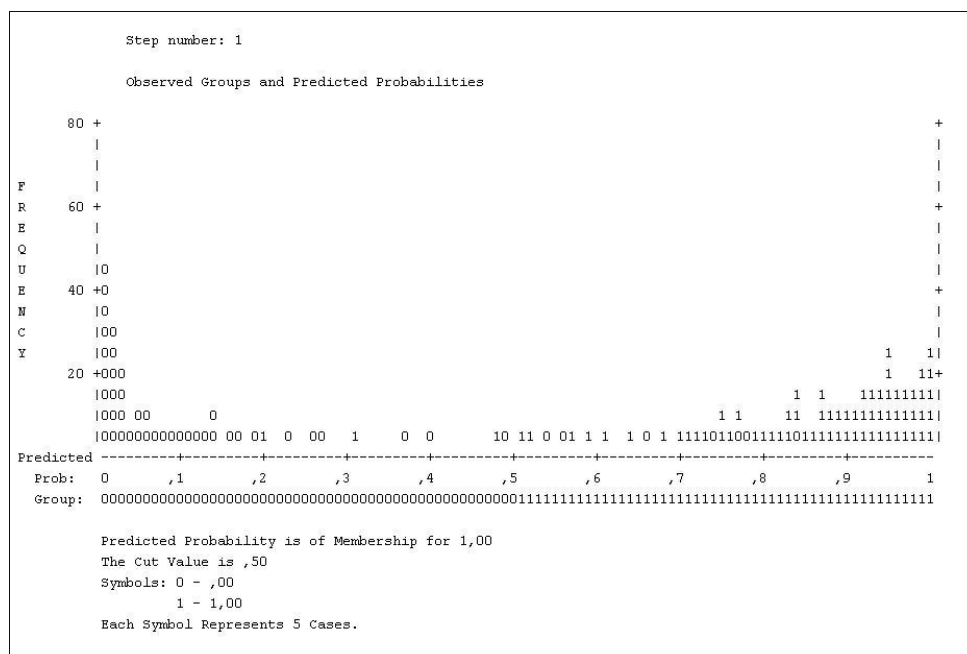
- személyes demográfiai jellemzők: nem, életkor, jövedelem, foglalkozás stb.
- a háztartás jellemzői: településtípus, vagyoni helyzet, összjövedelem stb.
- utazási szokásai, attitűdje, stb.
- az üzemanyag ára, kapcsolódó termékek árai, alternatív közlekedési formák ára stb.

A modellbe bevont magyarázó változók végső listáját a modellspecifikációs során véglegesítjük.

A modell output-ja

A modell eredménye tehát egy **az autóválasztás valószínűségét mutató 0 és 1 közötti érték**. Ez a valószínűség ha nagyobb 0,5-nél, akkor igen, ha kisebb, akkor nem az autót választja. A modell előrejelző pontosságát, a becült és a tényleges besorolás megfelelésének arányait mutatja a klasszifikációs tábla (1. sz. táblázat).

A modell output folytonos valószínűségi változó jellegéből adódik egy további lehetőség, a besorolási küszöbértéket az elemzési céljainknak optimálisan választhatjuk meg, nem szükséges az általánosan elfogadott 0,5-ös küszöbértékhez ragaszkodni. A következő hisztogram a tényleges és a becült valószínűségeken alapuló besorolást hasonlítja össze egy korábbi, egyetemi kutatás adatai alapján:



1. sz. ábra. A tényleges és a becült valószínűségeken alapuló besorolás összehasonlítása.
Forrás: saját szerkesztés szemléltető adatok alapján.

A vízszintes tengelyen az előrejelzett valószínűségek 0-1 tartománya, a függőleges tengelyen pedig az adott értéket kapó esetek száma, gyakorisága. Látható, hogy a modell nagy találati

pontosságot ért el, csak kis számú esetet sorol a nem megfelelő tartományba. A besorolási küszöbérték 0,5-től való eltérése esetén a két különböző típusú hiba aránya módosítható. Az alkalmazott ökonometriai szakirodalom legelismertebb szerzői (Greene 2003, Hosmer-Lemeshow 2000) is felvetik a besorolási küszöbérték valamilyen szempont szerinti optimalizációját.

Marginális hatás

Kutatási célunk szempontjából a modell output-nál fontosabb eredmény a különböző magyarázó változók marginális hatásának az elemzése, vagyis az, hogy **az adott tényező egységnyi változása milyen hatást vált ki az autóválasztás valószínűségében.**

A többváltozós regressziós modellekkel folytatott elemzések fontos tulajdonsága, hogy nem csak a változók közötti oksági viszonyt állapítja meg, hanem egy független változó a függő változóra gyakorolt hatásának mértékét is. A marginális hatás azt mutatja, hogy egy független változó egységnyi változása milyen hatást gyakorol a függő változó értékére, a többi magyarázó változó értékének rögzítése mellett (*ceteris paribus*). A lineáris regressziós modell esetében valamely x_i magyarázó változó határhatása megegyezik az adott változó paraméterével (β_i) vagyis a paraméterbecslés közvetlen eredményeként meghatározható. Nem ennyire egyszerű a határhatás kiszámítása, ha egy esemény bekövetkezésének valószínűségét logisztikus regresszióval tanulmányozzuk. A határhatás eltérő számítási módját Wooldridge (2002, 538. oldal) a lineáris és a logit, illetve a probit modellek közötti legnagyobb különbségnek tartja. Vegyük a logisztikus regressziós modell alapegyenletét két független változó (x_i, z_i) esetében:

ahol β és γ a független változók paraméterei. Az x független változó határhatását az x szerinti parciális derivált jelenti, vagyis:

$$dP(y = 1 | x, z) / dx = \frac{[1 + e^{-(\beta + \gamma z)}]^{-1}(-1) - [1 + e^{-(\gamma z)}]^{-1}(-1)}{[1 + e^{-(\beta + \gamma z)}]^{-1} - [1 + e^{-(\gamma z)}]^{-1}}$$

Könnyen belátható, hogy a lineáris regresszióval szemben az x független változó határhatása nem a β paraméter vagy más konstans, hanem befolyásolja a másik független változó (z) értéke is. Tehát a nemlineáris regressziós modellek esetében egy x független változó hatásának a vizsgálatához a saját paraméter becslése mellett a többi független változó (vagy többváltozós esetben változók) paraméterbecslésére (γ) és értékére (z) is szükség van. Ebből következik az a sajátosság, hogy a határhatás mértéke nem egy az egész mintára érvényes konstans, hanem mintabeli esetről esetre változik, vagyis annyi határhatásunk van ahány elemű a mintánk (i).

A többlet-értékesítés és kereszt-értékesítés valószínűségének vizsgálata

Cél a többlet- és kereszt-értékesítés valószínűségének növelése, ami jelen esetben az üzemanyag-vásárláson túli, a bolthálózatban történő vásárlást jelenti. A modell alap gondolata, hogy ha az üzemanyag értékesítésen túl nincs is lehetőség jelentős változtatásokra, de akár kismértékű növekmény a vásárlás valószínűségében számottevő profitot növekedést eredményezhet.

A kereszt- illetve többlet-értékesítés valószínűségének a becslésekor már nem használhatjuk ugyanazt a logisztikus regresszió modellt, mint a mobilitás elemzésénél. Egy új modell specifikálására van szükség:

$$y = P(Y = 1) = \frac{e^{b_0 + b_1x_1 + \dots + b_kx_k}}{1 + e^{b_0 + b_1x_1 + \dots + b_kx_k}}$$

amelyben a többlet-értékesítés valószínűségét rendeli hozzá minden ügyfélhez. A modellspecifikáció folyamata és szempontjai nyilvánvalóan ugyanazok, mint amelyeket az ügyfél-lemorzsolódás előrejelzésénél megfogalmaztunk.

A modell lehetséges input adatai

Az adatforrás ebben az esetben a tranzakciós adatbázis, az üzemanyag értékesítés adatai, és az ügyfél által vásárolt egyéb termékek adatai. A modell magyarázó változói között szerepelhetnek a bolt elhelyezkedése, a település típusa, autópálya közelsége, a bolt egyéb jellemzői, az üzemanyag számla nagysága stb.

Marginális hatás

E modell esetében is a magyarázó változók marginális hatás-vizsgálatának nagyobb a jelentősége, mint az output-énak. Ha nincsen szükségünk a magyarázó változók hatásainak az elemzésére, vagyis, hogy milyen tényezők befolyásolják a fejlesztést, akkor erre a célja jól alkalmazhatók a különböző szegmentációs eljárások, pl. a döntési fa. A paraméteres eljárások alkalmazása ellen szól, hogy a fejlesztés valószínűségét sok olyan ügyfél-jellemző befolyásolja, amelyről nincsen információk.

Ároptimalizáció, ár rugalmassági együttható vizsgálata

Cél egy olyan modell létrehozása, amely lehetővé teszi az üzemanyag értékesítésen túl legfontosabb termékek árának optimális meghatározását. A keresletelvű árképzés alapja valamennyi vizsgált termék esetében az empirikus keresleti függvény és ez alapján az ár rugalmassági együttható meghatározása.

A következőkben az ároptimalizációs módszer folyamatát előbb egy egyszerűsített változatban mutatjuk be, amely csak a termék árát veszi figyelembe és ezt nevezzük a függvényillesztés módszerének, majd a logisztikus regresszió segítségével felépített multidimenzionális modell következik.

A függvényillesztés módszere

A módszer „mottójának” is tekinthetjük azt, amit Clive W. J. Granger a Nobel díj átvételekor tartott beszédében (2003) mondott: "úgy hiszem, hogy jobb a mikroökonómiai elméletet a valós gazdasági életben tesztelni, mint azt hinni, hogy alkalmazhatatlan." A keresleti függvény meghatározásán alapuló módszer a '60-as években kidolgozott Gabor-Granger modell továbbfejlesztésének tekinthető, amelyben a kinyilvánított ár-kereslet pontok alapján meghatározzuk a keresleti és az árbevételi függvényt, majd azt az árat tekintjük optimálisnak, amelyiknél az árbevételi görbe eléri maximumát.

A továbbfejlesztésben megőriztük az ároptimalizációs célt, de a gyakorlati alkalmazás egzaktabb kidolgozására törekedtünk. Nem grafikus úton határozzuk meg az ár-kereslet pontokból képzett árbevételi görbe maximumát, hanem a legkisebb négyzetek módszerével függvényt illesztve becsüljük a keresleti függvényt. A mérhető pontosságú (R^2) függvényillesztésen túl a módszer eredetisége abban áll, hogy felhasználunk mikroökonómiai összefüggést: **az ár rugalmassági együttható egyenlő mínusz egy összefüggésből**

() kifejezhető a maximális árbevételt biztosító optimum ár.

Varian (1990, 342-344. oldal) háromféleképp is vizsgálja azt az egyenlőtlenséget, hogy mikor lesz a csökkenő ár-növekvő mennyiség (vagy fordítva) hatások eredője pozitív. Az egyik megközelítésének analógiájára analitikusan bizonyítjuk ezt az állítást, mivel a kifejlesztett módszer szempontjából kritikus fontosságú. A teljes árbevételi függvény maximum pontját keressük, vagyis: $TR = p \cdot q(p) \rightarrow \max$

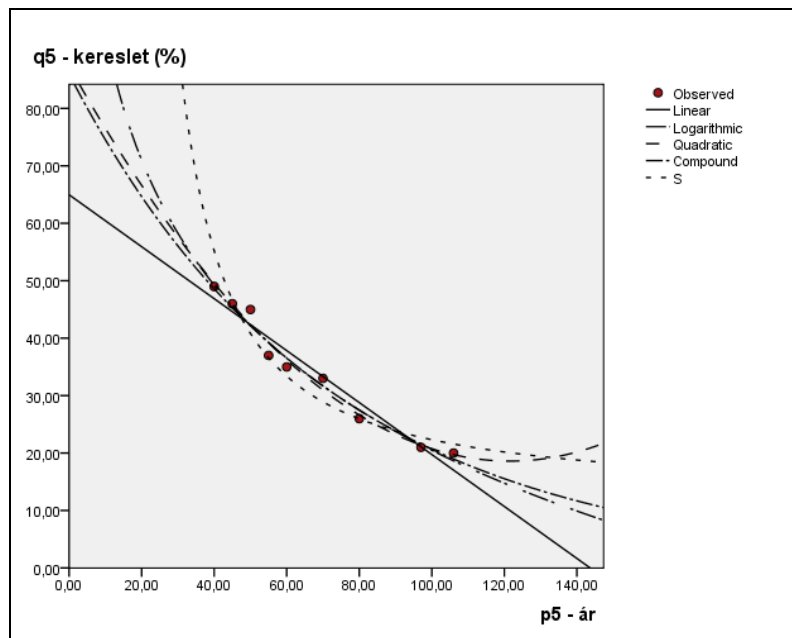
ahol p az ár, és $q(p)$ a mennyiség az ár függvényében vagyis a keresleti függvény. A maximum pontot ott találjuk, ahol az ár szerinti elsőrendű derivált egyenlő nullával²⁵:

$$\frac{dTR}{dp} = \frac{d(p \cdot q(p))}{dp} = q(p) + p \cdot \frac{dq(p)}{dp} = 0$$

$$\frac{dq(p)}{dp} = -\frac{q(p)}{p}$$

Az ároptimalizációs módszer kulcsa tehát a tényleges keresleti adatokon vagy piackutatási kinyilvánított vásárlási hajlandóságon alapuló **empirikus keresleti függvény meghatározása**, ebből levezethető az árbevétel maximumot biztosító optimum ár.

Az alábbi (2.sz.) ábrán egy empirikus kutatásból származó ár-kereslet pontjaira illesztet öt különböző függvénytípus grafikonját láthatjuk.



2.sz. ábra. A keresleti függvény illesztése öt függvénytípussal.

Forrás: saját szerkesztés egy empirikus kutatás alapján.

²⁵ Csökkenő meredekségű keresleti görbét, ezáltal konkáv árbevételi görbét feltételezve nem szükséges a pozitív másodrendű deriváltra vonatkozó feltétel ellenőrzése.

A legtöbb matematika-statisztikai szoftverrel könnyen illeszthető több függvénytípus is, de az áttekinthetőség kedvéért csak az öt legjobban illeszkedőt, legkönnyebben használhatót tüntettem fel. A függvényillesztés után a módszer következő lépése a kiválasztott függvénytípusból levezetni az ár rugalmassági együtthatót és meghatározni az optimum árat. Legegyszerűbb dolgunk természetesen akkor van, ha a lineáris függvénnyel fejezzük ki a keresleti függvényt, kezdjük ezzel:

$$Q = b_0 + b_1 \cdot p$$

, ahol Q a keresleti függvény, p az ár, b_0 és b_1 paraméterek. Behelyettesítve a lineáris keresleti függvény általános alakját az előbbi összefüggésbe, kifejezzük az optimum árat:

$$p = -\frac{b_0}{2b_1}$$

Az 1.sz. ábrán szemmel is láthatóan a lineáris függvénynél lényegesen jobban illeszkednek a különböző nemlineáris függvények, tapasztalatunk szerint általában a harmadfokú polinomiális illeszkedik a legjobban. A következő táblázatban kifejeztük az optimum ár képletét több függvénytípusra is.

2. sz. táblázat. Az optimum ár képlete különböző típusú keresleti függvények esetén

	A függvény általános formája	Az optimum ár képlete	Megjegyzés
Lineáris	$Q = b_0 + b_1 \cdot p$		-
Másodfokú polinomiális	$Q = b_0 + b_1 \cdot p + b_2 \cdot p^2$		-
Exponenciális 1. (Growth)	$Q = e^{b_0 + b_1 p}$	$b_1 \cdot p = -e^{b_1 p - p}$	nem lehet p általános képletét kifejezni, de a b_1 paraméter ismeretében meghatározható
Logaritmikus	$Q = b_0 + b_1 \cdot \ln p$		
Harmadfokú polinomiális	$Q = b_0 + b_1 \cdot p$	-	ha van valós megoldás, akkor egyértelműen meghatározható
Exponenciális 2. (S function)	$Q = b_0 \cdot e^{b_0 + \frac{b_1}{p}}$		
Logisztikus	$Q = \frac{1}{\frac{1}{k} + b_0 b_1^p}$ ahol k egy a priori definiált küszöbérték	$p \cdot \ln b_1 - 1 = \frac{b_1^{-p}}{b_0 \cdot k}$	nem lehet p általános képletét kifejezni, de a b paraméterek ismeretében meghatározható

A binomiális logisztikus regresszió modellen alapuló árkutatási módszer

Az ökonometriai, szűkebb értelemben véve binomiális logisztikus regressziós árképzési módszer optimalizálási szempontja és kiindulópontja ugyanaz, mint a harmadik fejezetben bemutatott módszerek: az árbevétel abban az ár-kereslet pontban maximális, ahol az árrugalmassági együttható egyenlő mínusz eggyel. A meghatározó különbség az egydimenziós, „naiv” modellel szemben az, hogy ezúttal a keresleti függvényt egy többváltozós logisztikus regressziós egyenlet jelenti.

Egy termék vagy szolgáltatás keresletére és optimális árára vonatkozó piackutatás adatelemzése során az első és legfontosabb feladat a binomiális logisztikus regressziós modell specifikációja. Ennek elméleti és gyakorlati vonatkozásait az előző fejezetben láttuk. A modellspecifikáció eredménye egy logisztikus regresszió egyenlet, amelyben a függő változó a kereslet és a magyarázó változók a termékre, illetve a válaszadóra vonatkoznak. Ez az egyenlet a termék többváltozós keresleti függvénye, amelyben nem csak az ár keresletre gyakorolt hatását, hanem további, szignifikáns változók hatását is figyelembe vesszük. A kiinduló alapösszefüggést (2) tehát ennél a módszernél is az árrugalmassági együttható és a

maximális árbevétel közötti összefüggés jelenti: $Q = y = \frac{e^{(\beta x + \gamma z)}}{1 + e^{(\beta x + \gamma z)}} = -1$

ahol, a keresleti függvényt jelentő logisztikus regresszió egyenlet. Az x független változó az árat jelenti, a z a többi független változó vektora. Az optimum árhoz tartozó paramétert b -vel jelölve és behelyettesítve a keresleti függvényt a következőképp alakul az előbbi összefüggés:

Ebből könnyen kifejezhető az optimális árat jelentő x érték, ezúttal már a vásárlás becsült valószínűségét a pontosság kedvéért y^* -gal jelölve:

$$p_o = x = \frac{1}{b \cdot (y^* - 1)}$$

A képlet alapján belátható, hogy az optimális ár értéke függ a vásárlás becsült valószínűségétől, az y^* -tól, vagyis esetről-esetre változik, ahogy a magyarázó változók különböző rögzített értéket vesznek fel. A teljes, vizsgált sokaságra érvényes optimum ár kiszámításához szükséges b paraméter a modell ár változójának a becsült paramétere, és az y^* az egyedi értékek átlaga.

A modell lehetséges input adatai

A modellspecifikáció alapvető feltétele ezúttal is, hogy az adott termék legalább három-négy különböző árához tartozó keresletről legyen adatunk. Az adatbázis egy tágabb időintervallumra is vonatkozhat, de feltétel, hogy ezalatt ne történjen lényegi változás a termék keresletét befolyásoló tényezőkben, beleértve a kapcsolódó termékek árait is. A lehetséges input adatokat a következőképp csoportosíthatjuk:

- a bolt jellemzői: földrajzi helyzete (településtípus, autópálya közelsége), versenytársak közelsége (benzinkutak, más kiskereskedelmi egységek) stb.
- termékjellemzők: ára, a fogyasztás gyakorisága szerinti jellege stb.
- a fogyasztó jellemzői: a teljes száma nagysága, az üzemanyag számla nagysága.

A következőkben vizsgáljuk meg a két módszer közötti különbségeket. A függvényillesztés módszere lényeges előnyökkel kecsegtet, mivel nem igényel összetett modellspecifikációt,

ezért lényegesen egyszerűbb és gyorsabb, mint a többváltozós modell. Kérdés, hogy nem vesszünk-e el lényeges információt, ha a keresletet meghatározó tényezők közül csak az árat vesszük figyelembe és mellőzzük a többi lehetséges faktort? De ezzel szemben miért kell bármit is hozzátenni a potenciális vásárló által kinyilvánított árhoz?

E logika mentén a binomiális logisztikus regressziós modell preferálása lényegében azt az implicit feltétel elfogadását jelenti, hogy a modell **alapján az elemző "jobban ismeri" a potenciális fogyasztó vásárlási hajlandóságát, mint maga a fogyasztó.** Ez a kijelentés joggal hat abszurdnak, ha figyelembe vesszük, hogy a modellspecifikáció is a kinyilvánított keresleti hajlandóságon alapul. Azonban marketingkutatók gyakran találkoznak olyan kutatási adatokkal, amelyben olyan látens struktúrák magyarázzák az interjúalanyok véleményét vagy viselkedését, amelyeknek nincsenek is tudatában vagy az interjú során nem tudják vagy nincs alkalmuk expliciten kifejezni. Gondolhatunk itt jól illeszkedő főkomponensekre, faktorokra, komplex szegmentációs besorolásokra vagy akár csak egyszerű, kétdimenziós kapcsolati viszonyokra. A függvényillesztés módszerének alkalmazásával elveszítjük a multidimenzionális modellek nyújtotta többletet, annak erőforrás igényeivel és korlátaival együtt. A logisztikus regressziós modell specifikációs mutatóinak analógiájára elmondható, hogy amint az adjusztált klasszifikációs mutató a peremvalószínűségekhez viszonyítva határozza meg a modell magyarázó erejének növekedését, úgy a függvényillesztés módszere is csak a peremvalószínűségekre építve határozza meg a keresleti függvényt. A két modell együttes alkalmazását javaslom, amennyiben ez lehetséges, de a függvényillesztés módszerét is önmagában életképesnek tartom, amennyiben a kutatási terv, elsősorban a kérdőív rövidege ezt indokolja.

Felhasznált irodalom:

- Amemiya T. (1985): *Advanced econometrics.* : Harvard University Press. 521 p.
- Borgulya I. (1998): *Neurális hálók és fuzzy rendszerek.* Dialog Campus.
- Fajsi B. – Cser L. (2004): *Üzleti tudás az adatok mélyén.* Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. 260 p.
- Franses P.H. – Paap R. (2001): *Quantitative models in marketing research.* Cambridge: Cambridge University Press. 206 p.
- Greene W. (2003): *Econometric analysis.* Fifth Edition. New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall. 1083 p.
- Hajdu O. (2003): *Többváltozós statisztikai számítások.* Budapest: Aula Kiadó 457 p.
- Hosmer W. D. — Lemeshow S. (2000): *Applied Logistic Regression,* 2nd edition. New York: Wiley, 392p.
- Kumar A. - Vithala R. R. - Harsh S. (1995) "An Empirical Comparison of Neural Network and Logistic Regression Models," *Marketing Letters,* 6 (4), 251-264.
- Long J. S. (1997): *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables.* Thousand Oaks: Sage. 297 p.
- Oravecz B.: *Credit scoring modellek és teljesítményük értékelése.* 2007/6
- Sajtos L.—Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv.* Budapest: Alinea Kiadó. 402 p.
- de SÁ J.P.M. (2007): *Applied statistics.* Heidelberg: Springer. 520 p.
- Schweidel D. A. , Fader P. S., Bradlow E. T. : *Understanding Service Retention Within and Across Cohorts Using Limited Information.*
- Székelyi M.—Barna I. (2002): *Túlélőkészlet az SPSS-hez.* Budapest: Typotex Kiadó 453 p.
- Stevens R. P. (2005): *B-to-B Customer Retention: Seven Strategies for Keeping Your Customers.* B2B Marketing Trends.

VÁLLALATI MODELLTANULMÁNY A CONTROLLING KIALAKÍTÁSÁBAN

Dr. Zéman Zoltán¹ - Dr. Tóth Márk²

¹*egyetemi tanár, SZIE GTK Üzleti Tudományok Intézete*
²*egyetemi docens SZIE GTK Üzleti Tudományok Intézete*

A „Xper”vállalat 1994-ben alakult Budapesten, üzletpolitikai koncepciójának homlokterében az a felismerés áll, hogy számos olyan turisztikai és vendéglátó objektum van ma Magyarországon, amelyeknek tulajdonosai nem a turisztikai, gazdasági szektorban tevékenykednek, ezért ingatlanuk üzemeltetésére jó referenciákkal rendelkező szakvállalatok segítségét veszik igénybe.

Az „Xper” International üzleti filozófiájában elvállalta a hálózatához tartozó turisztikai objektumok egységes vezetési, marketing és controlling rendszerben történő üzemeltetését. Az „Xper” International hálózatában ennek a vezetési rendszernek alapján a rendezvényszervezésre, kulturális, gyógyászati és rekreációs célokra alkalmas, aktivizálható közepkategóriájú szállodai és vendéglátóipari objektumokat irányít.

Az „Xper” International a turisztikai piacon elsősorban az incentive- és rendezvényturizmus, azon belül is elsősorban a nagyvállalati szeminárium-, és konferenciaturizmus területén foglal el jelentős pozíciót. Mindamellet természetesen a nyári, kora őszi időszakban intenzíven foglalkozik az üdülőturizmussal is.

Mindezen tevékenységek magas színvonalú végzéséhez hozzájárul a cég kiterjedt nemzetközi és hazai kapcsolatrendszere, valamint a saját tevékenységi körben üzemeltetett utazási irodája, az „Xper” Travel.

A társaság tevékenységi körei

- Turisztikai projektek, objektumok átvilágítása, válságirányítása, menedzsment-szerződés keretében történő üzemeltetése
- Hozamelvű értékbecslés készítése és üzletviteli tanácsadás
- Saját tulajdonú szállodák üzemeltetése
- Bérleti jogviszony keretében történő üzemeltetés
- Menedzsmentszerződés alapján történő üzemeltetés
- Országos hálózatú helyfoglalási, vendégközvetítói rendszer üzemeltetése
- EU-konform oktatási tananyag és szakmai továbbképzés

Az vállalat filozófiája és célja

A szállodaiparban világszerte óriási koncentráció zajlik.

A hatékonysági versenyben azok maradhatnak talpon, akik az egyre drágább piacra lépési költségeket optimalizálni tudják és vezetési problémáikat rendszerek igénybevételével oldják meg. Az „Xper” International ezt az igényt ismerte fel, amikor létrehozott egy, a hazai turizmusban eddig még ismeretlen együttműködési formát, a **partnerrendszert**.

Az „Xper” International 1998-ban alapított partnerrendszere azon vállalkozásoknak kínál megoldást, amelyek nem kívánják feladni önállóságukat, mégis hozzájárulnának olyan szolgáltatásokhoz, amelyeket csak a szállodaipari láncok adnak meg tagjaiknak.

A partnerrendszer tulajdonképpen nem más, mint olyan független szállodák együttműködési rendszere, amelyek méretüknél, illetve az értékesítéssel és marketinggel kapcsolatos ráfordítások nagyságánál fogva egyedül képtelenek hatékonyan megjelenni a turisztikai piacon.

Az „Xper” International nem univerzálja a szállodákat, mint ez a nagyobb szállodaláncok esetében megfigyelhető, hanem messzemenően figyelembe veszi a helyi adottságokat, s ezekből igyekszik a szálloda számára a lehető legtöbbet kiaknázni.

A partnerrendszer tehát nem kizárólagos értékesítési forma, hanem egy egységbe szervezett közösség, amely a közös piacra lépésen és központi értékesítési irodán keresztül az egy szállodára jutó költségeit - az értékesítés hatékonyságának fenntartása mellett – minimalizálni tudja.

Az „Xper” szolgáltatásai

Szolgáltatások	igénybevétel	
	kötelező	választható
Értékesítés		
◆ Az „Xper” International partnerrendszer logójának elhelyezése a recepción	*	
◆ Katalógusban való megjelenés	*	
◆ Interneten közös homepage	*	
◆ Saját utazási irodai és nemzetközi képviselő, és külföldi partnerszállókkal való kapcsolattartás, értékesítési információs ügyelet		*
◆ Rendszeres study tourok szervezése		*
◆ Kiállítási képviselő		*
◆ Központi adatbázisból címlista és egyéb információ		*
◆ Hálózati sajtótájékoztató		*
Ügyvitel		*
◆ Ügyviteli szabályzatok		*
◆ Éves operatív tervezési tanácsadás		*
◆ Beruházásra és annak megtérülésére vonatkozó tanácsadás		*
◆ Szállodai és vendéglátás jogszabály figyelés – havi fax hírlevél		*
◆ Pályázati tanácsadás		*
◆ Pályázatírás		*
Szakmai együttműködés		*
◆ Szakember kölcsönzés eseményre		*
◆ Higiénias technológiai tanácsadás		*
◆ Konyhatechnológiai tanácsadás		*
◆ Étlap és kalkuláció készítés, felülvizsgálat és tanácsadás		*
◆ Oktatás – tréningek szakmánként, menedzsment tréningek		*
◆ Beszerzési források felkutatása, nagybani kedvezmények elérése		*
◆ Külföldi gasztronómiai heteken való részvétel		*
Kontrolling		*
◆ Éves részletes kontrolling elemzés		*
◆ Próbavásárlás		*
◆ Üzemi elszámolás kontrollja		*
◆ Mérlegelemzés, számviteli kontrolling		*
Könyvelés, számvitel		*
◆ Adótanácsadás és könyvvizetés		*

Az „Xper” kontrolling rendszere

Az „Xper” International partnerrendszerének már említett sajátossága, hogy a hálózatba tartozó szállodák nem sztenderdizált objektumok: arculat, méret és kategória szempontjából sokszínűek, a számukra létrehozott és adaptált vezetési rendszer mégis képes idomulni egyediségükhöz.

A vezetési rendszer alap gondolata az a tapasztalaton alapuló felismerés, hogy bizonyos típusú problémák minden típusú szállodában előfordulnak. Ezen problémák forrása többnyire a stratégiai és operatív tervezés nem megfelelő összehangolásából fakad – többnyire szakértelem vagy idő hiányában –, megoldására egységes sztenderdet (bár a legtöbb szállodavállalat kísérletet tett már rá) a szállodák különbözőségéből adódóan nem lehet előírni.

Az „Xper” International egy olyan eszközt kínál tehát partnereinek, amely felhívja a vezetők figyelmét a lehetséges problémák forrásaira, útmutatót ad arra vonatkozóan, mikor milyen döntéseket kell meghozniuk, segítséget nyújt döntésük előkészítésében, a végleges megoldást pedig rájuk bízta.

A probléma feltárása, megfelelő körülmények, a döntési lehetőségek kidolgozása ugyanis nem könnyű, főképpen időigényes feladat, ám ha a vezető birtokában van egy már kidolgozott mechanizmusnak, amit csak követnie kell hétről hétre, tetemes mennyiségű időt takaríthat meg.

A vezetési rendszer része a kontrolling rendszer, amely magában foglalja a tervezést, a tervezett és a tényleges adatok eltéréseinek folyamatos figyelemmel kísérését, az eltérések okainak feltárását, olyan információkat szolgáltatva ezzel a vezetőnek, melyek a döntés előkészítéséhez feltétlenül szükségesek.

Stratégiai tervezés

Egységes üzletpolitikai koncepció létrehozása

Az egységes üzletpolitikai koncepció kialakítása a stratégiai tervezés első lépése, melynek folyamán a szálloda vezetősége megfogalmazza hosszú távra szóló vezérgondolatát. Itt gondolni kell arra is, vajon a szálloda eleget tesz-e az „aktív” követelményeinek, rendelkezik-e megfelelő színvonalon olyan egységekkel, melyek az üzleti, tudományos és kulturális életben, a szórakoztatóiparban és a fitness területén várják a vendégeket különféle szolgáltatásokkal.

Célcsoportok meghatározása prioritás-kijelöléssel

A célcsoportok a következő szempontok szerint kerülnek meghatározásra:

- Földrajzi, nemzetiségi szempontok
- Társadalmi réteg szempontok
- Korosztályi szempontok
- Célcsoport analízis szezononként
- Belföldi és külföldi célcsoport
- Foglalkozási szempontok
- Érdeklődési kör szerinti szempontok

Belföldi és külföldi Public Relations program meghatározása

Az „Xper” International partnerhálózatában kialakított egységes PR program nem zárja ki a partnerszálloda önálló tervének összeállítását.

Az „Xper” a szálloda PR programtervének felállításánál a következőket ajánlja figyelembe venni:

- Sajtó képviselői (hazai és külföldi, napilapok és szaklapok képviselői)
- Televízió képviselői
- Rádió képviselői
- Direct Mail (társadalmi és szakmai szervezetek, partnerek stb. részére)
- Ügynöki, közvetítői út
- Akvizíció
- Vásár, kiállítás (Utazás Kiállítás, Welcome to Hungaria, külföldi kiállítások)
- Katalógusokban, különféle kiadványokban való részvétel.

Kínálati politika kialakítása

A kínálati politika alakítása szintén a stratégiai tervezés folyamán kerül előtérbe, melynek során a már meglévő kínálati elemek vizsgálata után meghatározásra kerülnek a törlendő és az új, bevezetendő elemek.

Az „Xper” International partnerszállodái részére segítséget nyújt az önálló kínálati politika kidolgozásában.

Árpolitika meghatározása

Az árpolitika az árszint hosszú távú meghatározása a költségek, a kereslet, és a konkurencia figyelembevételével.

Ettől a kapacitás legjobb kihasználásának érdekében a szálloda vezetője eltérhet, ám ez már nem stratégiai, hanem taktikai kategória.

Az önálló árpolitika kialakítása szintén nagy körültekintést igényel, ebben az „Xper” szakértői adnak tanácsot a szálloda vezetői részére.

Operatív tervezés

Az operatív terv a stratégiai terv lebontása tényleges feladatokra, a távlati célkitűzések konkrét cselekvési és számszaki tervvé alakítása.

Közgazdasági környezet vizsgálata

Az éves operatív terv elkészítéséhez ismerni kell az aktuális közgazdasági helyzetet, így elsősorban tisztában kell lenni:

- A szállodára vonatkozó adók fajtaival, lényeges azok változásának figyelemmel kísérése, a jogszabályok követése,
- A forint és a fontosabb valuták (EURO, USD) árfolyammozgásai,
- Az infláció változásai,
- A kamatpolitika pillanatnyi helyzete,
- A támogatások kihasználásának lehetőségei,
- Keresleti trendek (ár-érték összetétel) folyamatos figyelemmel kísérése.

Az éves fő üzletpolitikai koncepció

Az operatív terv elkészítésének egyik fontos eleme a fő üzletpolitikai koncepció, melynek összetevői:

- Az év kiemelt komplex elemei,
- Az év kiemelt „Xper” eseményei,
- Az év vezérgondolata.

Az év meghatározó, realizálható célcsoportjai

A stratégiai tervben kiválasztott célcsoportok közül a vezetés kiemeli a közeljövőben, egy éven belül megcélzandó társadalmi csoportokat, majd intézkedési tervet készít megszólításukra.

Az év során rendelkezésre álló kapacitások

A partnerszálloda operatív tervének elkészítése során számot kell vetni a szálloda rendelkezésre álló kapacitásaival, majd erre alapozni a kínálati elemek összeállítását.

Szezononkénti célcsoportonkénti tarifa

A stratégiai árpolitika elkészítését követően az „Xper” meghatározza a konkrét szállodai árakat célcsoportonként (értékesítési csatornák – utazásszervezők, corporate megállapodások, törzsvendégek stb.) és szezononként.

Az árak meghatározása, vagyis az, hogy a vendég egy adott időpontban pontosan mennyiért veheti meg a szolgáltatást, taktikai kérdés, a pillanatnyi körülményektől függ.

A forgalomtól függően felértékelődik egy szabad szoba (különösen a nyári időszakban), máskor inkább engedményadás útján lehet vásárlásra ösztönözni a vendéget, hiszen a „legdrágább szoba az üres szoba”. A szoba aktuális piaci értékével tehát mindenkor tisztában kell lenni. (Az aktív árpolitikának ezt az elvét nevezzük yield-menedzsmentnek.)

Ilyen körülmények között tehát lényeges meghatározni és dokumentálni az igazgató, esetleg a recepciós áreltérítési jogosultságát.

További feladat a jutalékok mértékének meghatározása, a tervezett akciókban szereplő árak és a csomagárak kalkulációja.

Számszaki tervezés

Naturális mutatók tervezése

A naturális mutatók tervezése az elmúlt időszak adatai és a várható trendek figyelembevételével történik, a tervezett és a tényleges adatok összehasonlításával a vezetés (a kontrolling segítségével) hasznos információkhoz juthat. Az „Xper” International a következő mutatókat tervezi havonta:

- Vendégszám,
- Vendégnap,
- Szobafoglaltság,
- Ágyfoglaltság,
- Összetétel,
- Tartózkodási idő,
- Átlagár.

Bevételek tervezése

A szálloda bevételeinek tervezése közben a szobakiadás, a vendéglátás valamint az egyéb szolgáltatások bevételeivel kell számolni.

A bevételek előkalkulációja esetében a szállodai vezetés figyelembe veszi az előző időszak forgalmát, a szezonalitást, és mindazokat az eseményeket, melyek az ország vagy a régió látogatottságát befolyásolhatják (ilyen esemény lehet egy nemzetközi verseny vagy vásár, amely nagymértékben növeli a forgalmat, egy közeli háborúnak sajnos ellentétes hatása van).

Az „Xper” International úgy gondolja, a vendéget nem elég ölbe tett kézzel várni, olyan eseményeket kell létrehozni, amelyek vonzzák a látogatókat, így növelik a forgalmat, nem utolsósorban az ismertséget.

Ilyen esemény például az „Xper” által szervezett „Aranyasztal beszélgetés”, amelyre a partnerszálloda közvetlen környezetében lévő vállalatok, szervezetek, óvodák, lakosok, valamint népszerű közéleti személyiségek nyernek meghívást.

A beszélgetés közvetlen témája a környék felvirágoztatásának lehetőségei, a résztvevők véleménye a szállodáról, ám a legfontosabb cél az ismerkedés, és a jó kapcsolat kialakítása többek között azért, hogy a későbbiek folyamán esetleg előforduló konfliktusokat - a személyes kapcsolat útján - vita nélkül lehessen megoldani.

Költségek és kiadások tervezése

A költségek tervezése költségnemenként történik:

- Anyagfelhasználás,
- Bérköltség és járulékai,
- Dologi költségek,
- Amortizáció.

A költségek egy része állandó (menedzsment-díj, bérleti díj, biztosítás), a többi részben, vagy teljes egészében forgalomfüggő (anyagköltség, energia, bérköltség), így akár a bevételek tervezése esetében, itt is a várható forgalom segítségével történik a tervezés.

Eredménytervezés és eredményfelosztás

A bevételek és költségek megtervezése után a vezetés körülbelüli képet kaphat a várható eredményről, melynek felosztását is meg tudja határozni az adók, osztalék, beruházások és a tartalékolás figyelembe vételével.

A szállodák sajátos eredmény kimutatást készítenek:

	Tárgy hónap			Év elejétől göngyöltett		
	Bázis	Terv	Tény	Bázis	Terv	Tény
Szobaárbevétel						
Reggeli bevétel						
Étel bevétel						
Ital bevétel						
Telefon						
Egyéb árbevétel						
ÖSSZES ÁRBEVÉTEL						
Reggeli elábé						
Étel elábé						
Ital elábé						
Telefon elábé						
Egyéb elábé és alvállalkozó						
ÖSSZES ELÁBÉ ÉS KÖZV. SZOLG.						
ÁRRÉS						
Szállás bér és járulékai						
Vendéglátás bér és járulékai						
Telefon bér és járulékai						
Egyéb közvetlen bér és járulékai						
KÖZVETLEN BÉR ÉS JÁRULÉKAI						
Szállás egyéb közv. költség						
Vendéglátás egyéb közv. Költség						
Telefon egyéb közv. költség						
Egyéb tevékenység egyéb közv. Költség						
ÖSSZES EGYÉB KÖZVETLEN KÖLTSÉG						
ÜZEMEGYSÉGEK EREDMÉNYE						
Igaztatás és egyéb általános költség						
Személyügyi vezetés						
Értékesítés						
Karbantartás, javítás						
Energia						
ÖSSZES ÁLTALÁNOS KÖLTSÉG						
Bérleti díj és egyéb bevétel						
Egyéb ráfordítások						
BRUTTÓ ÜZEMELTETÉSI EREDM. (GOP)						
Értéksökkenési leírás						
Bérleti díj						
Biztosítási díj						
Beruházási kamat						
Üzemeltetési díj						
Névhasználati díj						
ÖSSZES ÁLLANDÓ KÖLTSÉG						
NETTÓ ÜZEMELTETÉSI EREDM. (NOP)						

Havi likviditás tervezése

A havi likviditás tervezése a havi várható bevételek és kiadások kalkulálásával történik. A szálloda likviditásának tervezése a fizetőképesség megtartása érdekében rendkívül fontos, ezért a likviditás karbantartását az „Xper” központ végzi.

Egyéni éves feladatterv készítése

Az egyéni feladatterv elkészítése az „Xper” International vezetési rendszerének szempontjából kulcsfontosságú feladat, melyet a központ vezetői is rendszeresen elvégeznek. A partnerszállodák funkcionális vezetői ugyanígy felméri területük helyzetét, értékeli azok erősségeit és a hiányosságokat, kijelölik az elérendő célokat, majd meghatározzák a prioritásokat, és az egyes feladatokhoz határidőt jelölnek meg.

Szállodai területek:

- Igazgató
- Értékesítési csoport
- Gazdasági csoport
- Földszinti részleg (Front Office)
- Vendéglátás
- Emeleti részleg (Housekeeping)
- Műszaki csoport
- Rendészet

A vezetők elsősorban a következőkben felsorolt szempontok szerint készítik el éves feladattervüket. Ezek természetesen csak irányadó szempontok, melyek számát lehet, és szükséges is növelni a vezetők célkitűzései szerint.

- **Arculat**
Arculat szempontjából fontos például a helyiségek és a dolgozók arculatának sztenderdizálása, alkalmi arculati feladatok megoldása, stb.
- **Kínálat**
Szolgáltatási leltár elkészítése, kínálatfejlesztés, keresletanalízis, stb.
- **Árpolitika**
Kínálati és szolgáltatási árak meghatározása, csomagárak, akciók megtervezése, konkurencia árfigyelés, stb.
- **Értékesítés, PR munka**
Partnerekkel, médiával való kapcsolattartás felülvizsgálata és javítása, PR rendezvények tervezése, stb.
- **Rendezvények**
Üzleti, gasztronómiai, kulturális, sportrendezvények időpontjainak és kivitelezésének tervei.
- **Létszám és bér**
Szervezet újragondolása, bérfejlesztés, ösztönző rendszer tervei, stb.
- **Motiváció, értékelés**
Elbeszélgetések, írásbeli értékelés vezetők és dolgozók részére, általános hangulati teszt stb.
- **Képzés**
Minimális szakismeret definiálása, utánpótlás kijelölése, belső tanfolyamok, stb.
- **Beruházás, karbantartás**

Állapotfelmérés, kínálatfejlesztés beruházásigénye, tervszerű megelőző karbantartási terv, stb.

- **Számvitel**
Auditáció, adatszolgáltatás, szabályozás, ügyvitel gépesítése, stb.
- **Higiénia**
Takarítási terv helyiségenként, bejárasi, ellenőrzési terv, stb.
- **Biztonság**
Munkavédelmi, tűzvédelmi szemle, munkarend felülvizsgálat, próbaesemények, stb.
- **Tervezés**
Az előzőekben kifejtett operatív tervezés alapján.
- **Kontrolling**
A kontrolling szempontjából szem előtt tartandó feladatokat külön fejezetben részletezem.

A vezetők által elkészített éves tervezetet az igazgató végül egy mátrixba foglalja, melyből képet kap az egyes vezetők célkitűzéseiről, valamint az egyes szempontok szállodán belüli érvényesüléséről. (Így derülhet ki első pillantásra, hogy például arculati kérdésekkel kapcsolatos terve egyetlen egységnek sincsen, ugyanakkor a legtöbb vezető beruházást tervez)

Az elkészített éves feladattervnek tehát több haszna is van:

- A terv elkészítése kényszeríti a vezetőket területük helyzetének átvilágítására és véleményezésére, amit egyébként talán nem tennének meg.
- A tervekről dokumentáció is készül, ami később emlékeztetőül, valamint a havi feladatterv alapjául szolgál.
- Az igazgató a mátrixon látja igazán át, hogy az egyes területek céljai megegyeznek-e a szálloda egészének célkitűzéseivel, tehát a helyes irányba haladnak, vagy némely elgondoláson még változtatni kell.

Az „Xper” International kontrolling rendszerének egyik eszköze a szabályozás, amely az ellenőrzés alapja.

Általános szabályozás

- Munkarendi szabályzás
- Kollektív szerződés
- Szervezeti és működési szabályzat
- Balesetvédelmi és tűzvédelmi szabályzat

Ezek kifejtése nem szükséges, mert bármely más vállalkozásnál megtalálhatóak.

Készletgazdálkodással kapcsolatos szabályzatok

- **Beszerezés**
Az „Xper” International üzemeltetésében lévő szállodák beszerzéseit és dokumentálását a központ közvetlenül irányítja, a beszerzés az „Xper” szerződéses beszállítóin keresztül történik.

➤ **Belső mozgatás**

A belső mozgatás szabályai meghatározzák az áru útját és annak megfelelő dokumentációját a beérkezéstől a végső felhasználáshoz való eljutásáig.

➤ **Leltározás**

Az „Xper” International leltározási szabályzata meghatározza a leltárral szemben támasztott tartalmi és alaki követelményeket, előírja a leltár időpontját (havi, évközi, folyamatos), a leltározással kapcsolatos bizonylatok használatának rendjét, valamint a leltárhiány vagy többlet rendezésének módját.

➤ **Selejtezés**

A selejtezés szabályai előírják a feleslegessé vált vagyontárgyak feltárásának és hasznosításának lehetőségeit, a selejtezési eljárás lefolytatásának, a selejtezés dokumentálásának, és a végrehajtás ellenőrzésének rendjét.

Pénzmozgatás szabályzata

➤ **Pénzkezelési szabályzat**

A pénzkezelési szabályzat tartalmazza a befizetések és kifizetések kezelésének szabályait, a pénzkezeléssel kapcsolatos feladatokat, így a pénztáros, az utalványos és az ellenőr feladatait, szabályozza az elszámolásra kiadott pénz nyilvántartását az ellenőrzés rendjét, valamint a bizonylati rendet.

➤ **Számlázási és egységes bevétel elszámolási rend**

A számlázási rend tartalma: a számlázás alapelvei, az árképzés szabályai és dokumentációja, valamint a számlázási rend szervezeti egységeként.

Számviteli szabályzatok

➤ **Számviteli politika**

➤ **Iratkezelési szabályzat és irattározási terv**

Az iratkezelési szabályzat egységesíti az iratok mozgatásának lehetőségeit és annak dokumentációját, így az iratok átvételének, iktatásának, irattározásának és továbbküldésének módjait, valamint az irattározás, selejtezés, iratellenőrzés és elszámoltatás rendjét.

➤ **Zárlati rendszer**

A zárlati napló tartalmazza a szálloda összes olyan dokumentumait, melyeknek kötelező átadási határidejét az „Xper” központ meghatározta, megjelölve a felelős átadót, a személyt, akinek átadja, valamint az átadás határidejét. (Így például minden, az „Xper” által üzemeltetett partnerszálloda könyvelőjének kötelessége havi gyorsjelentését a következő hó ötödikéig az „Xper” központ felé továbbítani, és elszámolásra jelentkezni.)

Vezetési rendszer

Az „Xper” International vezetési rendszerének lényege, hogy nem korlátozza partnerei döntési szabadságát, nem írja elő számukra, hogyan döntsenek, ugyanakkor maximálisan segítséget nyújt a döntési folyamat előkészítésében és végrehajtásában. Gyakori probléma ugyanis, hogy a vezetők használható cselekvési terv hiányában már csak a feladat megoldási

kényszerével szembesülnek, a nem megfelelően levezetett döntési folyamat gyakran kapkodáshoz és így rossz döntéshez vezet.

Ám ha a rendszer előírásait és javaslatait mind a hálózati, mind a központi vezetők lelkiismeretesen betartják, minden szükséges információnak birtokában fognak felelősen, jól dönteni.

A vezetési rendszert nevezhetjük egy „szoftvernek” is, melynek installálása és elindítása után a felhasználóknak nincs más dolguk, mint követni annak utasításait, és gyönyörködni a végeredményben.

A rendszer kialakításának az a célja, hogy az irányító szervezet, a központ és az önálló egységek között egyértelmű információáramlás alakuljon ki, amely dokumentált formában jelenjen meg, és maximálisan segítse elő a hatékony és szervezett, illetve előre tervezhető munkavégzést. A rendszer felépítéséből adódóan szoros együttműködésre van szükség az egyes vezetési szintek között. A rendszer nyereségorientált működése csak akkor valósul meg, ha a résztvevők maradéktalanul betartják a leírt elveket, elvárásokat.

Vezetési szintek és fő feladatcsoportjai

A vezetési rendszer fontos eleme a központ, valamint a partnerek vezetése által összeállított mátrix, melyben az egyes vezetési szintekhez azok főbb feladatcsoportjait rendelik hozzá.

A központ által összeállított mátrix tartalmazza az igazgatón kívül az értékesítési, hálózati és kontrolling vezetők éves feladatterveit a megadott szempontok szerint, valamint a központi szinten tervezett projekteket, melyekhez szintén fontos egy felelős kijelölése.

Minden feladathoz szükséges kijelölni egy főfelelőst, aki felügyeli a feladat előkészítését és végrehajtását, a megadott időpontban pedig beszámol annak eredményéről, valamint azokat a vezetőket, akiknek szintén hatáskörébe tartozik az adott kérdés, így joguk és kötelességük segíteni a főfelelős munkáját.

Az összeállított tervben szereplő feladatok közötti fontossági sorrend megállapítása az első vezető feladata.

Feladattervezés

Az előző év végén elkészített egyéni éves feladattervek havi lebontásra kerülnek: melyik hónapban milyen projektek kerülnek megvalósításra, ezek milyen további előkészítést igényelnek. A havi tervezett feladatokat természetesen heti és napi részletességgel is le kell bontani, határidőt jelölve ezzel az egyes intézkedéseknek és végső döntésnek vagy megvalósításnak.

A részletes dokumentáció, a felelősök és határidők megadása, ezek dokumentálása az áttekinthetőség érdekében rendkívül fontos.

A tervezett feladatok mellé ugyanakkor aktuális, előre nem tervezett intézkedések is kerülnek, ezeket a havi vagy napi tervbe kell illeszteni.

Beszámolási rend

Az értekezleti rendet a negyedéves, stratégiai értekezletnek tekinthető megbeszélésen szükséges megtervezni és dokumentálni.

Az értekezleti rendnek két szintje van: az „Xper” International központjának, valamint a hálózatba tartozó szállodák értekezletei. A vezetési rendszer úgy oldotta meg az egyes értekezletek megfelelő összehangolását, hogy a hatékony információáramlás mindenkor érvényesüljön.

Ellenőrzés

Az értekezletek során kijelölt feladatok megvalósulását a felelősök és a határidők segítségével ellenőrzik a központ, vagy a szálloda vezetői.

Az „Xper” International központja készít egy ütemtervet is, mely szerint havonta egy átfogó témavizsgálatot végez, így például az értékesítés vagy a kontrolling munkáját a központban és a partnerszállodákban.

Fontos előre bejelentetlen, prompt ellenőrzéseket is végezni.

Alkalmanként külső szakértők bevonására (hatósági, tulajdonosi) is sor kerül, esetleg szerződéses rendszerben is.

Értékelés, motiváció, képzés

Az „Xper” International felső vezetőit az igazgató, dolgozóit a felső vezető értékeli félévente szóban vagy írásban.

Az „Xper” International sztenderd információs rendszere

Az információs rendszer szerepe elsősorban a döntés-előkészítésben, illetve a döntéshozatalban van. E rendszer sztenderdizálása lehetőséget nyújt a partnerrendszerhez tartozó szállodák vezetői számára, hogy a meghatározott, és előre lefektetett információk segítségével mindig a legjobb döntést hozzák meg.

A szállodacsoport információs rendszerének sztenderdizálása rendkívül fontos feladat, hiszen az egyes szállodákban hozott döntések komoly kihatással lehetnek a többi objektum működésére is.

A döntés-előkészítés és a döntéshozás megkönnyítésén túl, egy jól kidolgozott információs rendszer kiküszöböli a szállodában bekövetkező információtorzulásokat azáltal, hogy minden definiált szállodai információcsoporthoz hozzárendel egy felelőst. Ezen információcsoportok és a hozzájuk kapcsolódó felelősök többé-kevésbé minden szállodára megfeleltethetők, az adott szálloda méretéhez, szervezetéhez igazodó változtatásokkal.

Az információs rendszerben felvázolásra került minden, a szállodában előforduló, több részleget érintő információ áramlási útvonala.

Az „Xper” International a szállodai részlegeknek felállított egy dokumentációs sztenderdet, ami alapján a hozzájuk beérkező, illetve a náluk keletkező információs anyagok lefűzésre, tárolásra kerülnek. Ez a dokumentációs sztenderd megkönnyíti az egyes részlegek közötti kapcsolattartást, a másik munkájába való bekapcsolódást, valamint rövidebb időszakokra (szabadság, betegség) a munkájuk átvételét.

Az „Xper” International vezetősége úgy gondolja, hogy a sztenderdizálásnak nem kell és nem is szabad szűkebb kereteket szabni, hiszen minden, az „Xper” hálózatába tartozó szálloda más és más jelleggel, mérettel, szervezettel bír. Így az „Xper” filozófiájához illeszkedően az információs rendszer vázának letétele után, az adott szálloda vezetőségének feladata ezen keretek szerint az egyéni, testre szabott információs rendszer kialakítása, tehát a váz tartalommal való feltöltése.

A visszajelzés feladata a tervezés, a tervezett és a tényleges adatok összehasonlítása és az eltérések okainak feltárása után a kontrollingra hárul, hatékony információt szolgáltatva ezzel a vezetés számára.

Az üzletpolitika hatékonysága

➤ Külső vélemények értékelése

Az üzletpolitika sikerét érdemes és szükséges több forrásból véleményeztetni. A központ és a szálloda vezetői ugyanis gyakran nem tudják objektívan értékelni munkájukat, az üzletpolitika hatékonyságát pedig csakis külső szemlélők bevonásával lehet lemélni.

Elsődlegesen fontos a szakma képviselőnek visszajelzését értékelni, akik szakmai szempontból minősítik a társaságot, így például figyelembe kell venni a szakmai szervezetek (például Magyar Szálloda Szövetség), és a partnerek (utazási irodák, rendezvényszervezők, szállodák) megítélését.

Az „Xper” International filozófiájának része a vendégközpontúság, rendkívül fontosnak tartja tehát a vendégek véleményét figyelni, komolyan venni, és az észrevételeket a vezetői értekezleteken megvitatni.

A partnerszállodák tulajdonosai legalább az éves találkozón kifejtik véleményüket a partnerrendszer üzletpolitikájáról, de építő jellegű hozzászólásokat az „Xper” International bármikor szívesen fogad.

Az „Xper” rendszeresen időt fordít a dolgozók véleményének megkérdezésére és az észrevételek vezetői szintű megvitatására, ezzel bizonyos mértékben ők is részt vesznek a vezetésben.

➤ Megvalósulási arány vizsgálata

A kontrolling feladata továbbá az üzletpolitika realizálódását vizsgálni a központban és a partnerszállodákban, mi valósult meg az éves üzletpolitikai koncepcióból, a vezérgondolatban megfogalmazott célt milyen mértékben érték el.

A vezetési rendszer hatékonysága

➤ A rendszer érvényre jutása

A vezetési rendszer érvényre jutását a rendszerben részt vevők, maguk a vezetők és a beosztottak értékelik évente legalább egyszer, ugyanakkor folyamatosan dokumentálják a rendszerrel kapcsolatos észrevételeket, melyek a vezetői értekezleteken tárgyalásra kerülnek. A rendszer korrekciójára, javítására ilyenformán folyamatosan lehetőség van.

➤ Határidők betartása

Az „Xper” fontosnak tartja a kijelölt határidők betartását, ezért a kontrolling időről időre elvégzi ellenőrzését.

Összegzés

Az „Xper” International vezetési és kontrolling rendszere bemutatásának és elemzésének végére értem.

Úgy gondolom, az „Xper” által létrehozott partnerrendszer és a számára kialakított vezetési és kontrolling rendszer ötlete egyedülálló ma Magyarországon. A szállodaláncok elterjedésével ugyanis sok olyan kisebb szálloda nem találta meg a számítását, amelyek nem

akarták féltve őrzött függetlenségüket feladni, ugyanakkor részesülni szerettek volna a láncokban való részvétel előnyeiből. Emellett több szálloda mérete, a szállodavezető szakmai tapasztalatlansága miatt értékesítési és üzemeltetési gondokkal küszködik, az „Xper” International partnerhálózata az ilyen típusú objektumok problémáinak megoldásában nyújt segítséget.

Az „Xper” vezetési és kontrolling rendszerének értéke, hogy rendkívül jól kidolgozott, és olyan egyedi vezetői megközelítéseket tartalmaz, melyek segítségével a szervezeti irányítás áttekinthető és ellenőrizhető.

Az elmélet gyakorlatba való átültetése ugyanakkor időnként akadályokba ütközik, ezek elhárítása az „Xper” jövőbeli feladataihoz tartozik. Ez a probléma többnyire akkor jelentkezik, ha a partnerszálloda nem tudja, vagy nem akarja magáévá tenni az „Xper” filozófiáját, kizárólag értékesítési előnyöket vár. Az „Xper” központ ilyen esetben intenzívebb kapcsolattartásra, és saját tréningekben való részvételre ösztönzi a partnert.

Az „Xper” International számára a kitörési pontot az internetben látom.

Korunk „információs szupersztrádáján” való részvétel elengedhetetlen, ugyanakkor az „Xper” egy interaktív honlap és saját foglalási rendszer kidolgozásával itt is újat mutathat fel, hiszen hazánkban még nem megszokott az értékesítés ezen formája. Az internet a marketing, reklám, értékesítés-ösztönzés és vállalati kapcsolatok reformjának területén tartogat lehetőségeket, melyet nem szabad elszalasztani. Az „Xper” már megtette az első lépéseket az internet piacára való belépéshez, tökéletesítése szintén a jövő feladata.

Szintén tervben van az „Xper” számítógépparkjának és azok adatbázisainak korszerűsítése, megkönnyítve az információk rendszerezését, hozzáférhetőségét, hiszen a hatékony információszolgáltatás a vezetési és kontrolling rendszer szempontjából elengedhetetlen.

Felhasznált irodalom:

- Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II. 858 p. Budapest: NKE Szolgáltató Kft., 2015. pp. 763-783.
- Bárczi J, Lőkös K, Gál Zs. (2017): A statisztika módszertani lehetőségeinek alkalmazása az üzleti elemzési eljárásokban CONTROLLER INFO V:(3) pp. 18-22.
- Bárczi Judit, Földi Péter, Pataki László (2015): A jövőbeni teljesítmény előrejelzésének modellezése - maradványérték és tőke költség becslése. In: Resperger Richárd (szerk.) STRUKTURÁLIS KIHÍVÁSOK - REÁLGAZDASÁGI CIKLUSOK Innovatív lehetőségek a valós és virtuális világokban (Programfüzet és előadáskivonatok): STRUCTURAL CHALLENGES - CYCLES IN REAL BUSINESS Innovative Possibilities in Real and Virtual Worlds (Program and Book of Abstracts). 104 p. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2015.11.12 Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, p. 53. 1 p.
- Béhm I, Bárczi J, Zéman Z. (2016): A vállalati teljesítmény mérésének mutatói és alkalmazásuk I. CONTROLLER INFO 3: pp. 27-36.
- Blumné Bán E. (2013): A controller és a függetlenített belső ellenőr értékteremtő tevékenysége. In: Ferencz A. (szerk). Gazdálkodás és menedzsment tudományos konferencia I. kötet. Kecskemét, pp.43-47.
- Böcskei E. (2014): A számviteli politika előtérbe kerülése – a belső számvitel információtartalma, mint a vezetői számvitel alapja. Controller Info 2. pp. 38-43.
- Fenyves V. – Kondorosi F.né- Kerezsi D. – Dajnoki K. (2016): Vezetői döntést segítő információk a munkaerővándorlás sajátosságai alapján Controller Info (3) pp.42-51.
- Hágen I. Zs. – Borsós E. (2015): Kereskedelmi kontrolling funkcionális területeinek vizsgálata a versenyképesség növekedése érdekében. ACTA Carolus ROBERTUS (17) p.29.

- Lentner Csaba (2014): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvéről. GAZDASÁG ÉS JOG 22:(3) pp. 3-8.
- Lentner Csaba (2015): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvének érvényesülése közüzemi szolgáltatóknál és költségvetési rend szerint gazdálkodóknál – magyar, európai jogi és eszmetörténeti vonatkozásokkal: 31. fejezet In: Lentner Csaba (szerk.)
- Musinszki Z. (2014): Folyamatorientált költségszámítás a mezőgazdaságban. Controller Info 2. (3) pp.13-18.
- Németh Erzsébet (1991): A jutalom hatása a belső motivációra és a teljesítményre FEJLESZTŐ PEDAGÓGIA: PEDAGÓGIAI SZAKFOLYÓIRAT 2:(1) pp. 34-38.
- Németh Erzsébet (2001): Kommunikációs technikák: távoktatási tankönyv. Gödöllő: SZIE, 2001. 141 p.
- Neszmélyi György (2006): A farmerháztartások jövedelmi viszonyai a Koreai Köztársaságban. In. Palkovics Miklós, Weisz Miklós (szerk) XLVIII Georgikon Napok Keszheely pp.1-6.
- Sóvágó L. – Zéman Z. - Bárczi J. (2014): Pénzügymenedzsment és kockázatkezelés, Gödöllő, SZIE 281.p.
- Zéman Zoltán, Gábor Ágnes, Gál Zsolt, Bárczi Judit (2016): The Role of Controlling in Sustainable Development - in the Information Support of Strategic Management In: Štefko R, Frankovsky M, Fedorko R (szerk.) Management 2016: International business and management, domestic particularities and emerging markets in the light of research. 643 p. Presov: University of Prešov, 2016. pp. 344-350.
- Zéman Zoltán, Mahesh Kumar Singh, Bárczi Judit (2014): A működési, pénzügyi és stratégiai kockázatok feltérképezése, mérése és a kockázatjelentések tartalmi összefüggései CONTROLLER INFO 2:(12) pp. 7-11.

VÁLLALATÉRTÉKELÉSI ESETTANULMÁNY EGY ADOTT „B” VÁLLALAT MÓDSZERTANI, PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE

Dr. Bárczi Judit¹ - Kebelei Zsófia² - Lévai Erzsébet² -Hajduné Kókai Ágnes²

*¹egyetemi docens, Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, RGVI,
2100 Gödöllő Páter K.u.1. barczy.judit@gtk.szie.hu,*

²hallgató, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

A „B” vállalat saját piaci szegmensében piacvezető szerepet tölt be. Termékpalettája rendkívül széles, szinte bármilyen speciális biztonsági öv gyártására képes. Az európai autóbuszok mintegy 50%-ában a cég által gyártott biztonsági övek vannak, de készülnek haszonjárművekbe, lakókocsikba, repülőgépekbe, ipari célokra, valamint hegymászáshoz és más sportokhoz is biztonsági övek. A vállalat különösen nagy figyelmet fordít a mozgássérültek, illetve az ő járműveik közötti szállítás során történő biztonságos rögzítéséhez szükséges övekre.

A vállalat alapelve, hogy mindig a lehető legmagasabb minőségi színvonalat tűzze ki maga elé. Ennek köszönhetően mára a Fasching-minőség fogalommá vált a piacon. Ez pedig biztos alapot nyújt a jó partneri, üzleti kapcsolatokhoz, melyek hosszú távon biztosítják a vállalat jövőjét.

A cég, partnereivel együttműködve, folyamatosan fejleszti az alkalmazott technológiát, melynek következtében egyre jobb és jobb termékek előállítására képes. A vállalat az alkalmazott innováció eredményeképpen képes a jövő kihívásainak megfelelni. A folyamatos fejlődéshez azonban megfelelő munkaerő háttérre is szükség van.

A „B” vállalat ma körülbelül 90 embernek nyújt munkahelyet és ezáltal biztos megélhetést. A vállalat különösen nagy figyelmet fordít a dolgozóira; az esetleges panaszokra, kérésekre, kérdésekre. A piac kihívásainak kizárólag egy tökéletesen működő csapat képes megfelelni, melyben mindenki tudja, hogy mi a teendője, és a munkáját mindenki maximális színvonalon végzi.

Szervezeti felépítés

A nagyvállalat egy több vállalatból álló cégesoport, melynek élén az egyedüli tulajdonos áll. Ezen belül az cégvezetésért külföldön a tulajdonos, míg a magyar cégvezetésért 1 fő a felelős. Kettejük irányításával működik mindkét országban az adminisztráció.

Külön divíziókra bomlik az értékesítés, a technika, a gyártás, valamint a minőség- és környezetpolitika. Ezek a részek azonban azonos szinten foglalnak helyet a szervezetben, azonos fontossággal bírnak, csak sokrétűségük miatt kellett őket különválasztani.

Az értékesítés divízió tovább osztható a biztonsági övek, a mozgássérültek járműveihez való övek, illetve az egyéb alkatrészek csoportokra. Ezek a termelés fő irányvonalai, amelyen belül, mint már említettem, széles termékskála áll.

A technika alcsoport foglalkozik a vevőkkel, a szállítókkal, továbbá a termelésmenedzsmentért is ez a rész a felelős. A gyártás a földrajzi adottságoknak megfelelően a soproni és a hornsteini telephelyek szerint került korábban felosztásra, azonban a hornsteini telephely már nem működik. A minőség- és környezetpolitika divízió a soproni minőségügyi rendszerrel, valamint minőségbiztosítással foglalkozik.

A „B” vállalat élén 1 fő áll, az ő irányításával dolgozik közel 90 ember a cégnél. Rajta kívül további 4 fő dolgozik az irodában.

A vállalat produktív dolgozóinak száma jelenleg 70 fő.

A termelés mellett további 16 fő dolgozik improduktívan a termelés mellett. Ebbe a csoportba tartoznak a műszakvezetők, művezető asszisztensek, minőségi ellenőrök, raktárosok, műszerészek, anyagmozgatók, irodai alkalmazottak, takarítónők, illetve a házmester.

A könyvelést, valamint a marketing és PR tevékenységet külső cégek végzik megbízással szerződés alapján. Ezen kívül a vállalat munkáját még további külső tanácsadók is segítik. (1.számú melléklet: ORGANOGRAMM- „B” vállalat.)

„B” vállalat pénzügyi vezetése

A legjobb döntésekhez nélkülözhetetlen a pénzügyi vezetés, elemzésben betöltött kiemelkedő szerepe. A pénzügyi elemzés főként az azonnali fizetőképesség, vagyoni helyzet alakulása, a hatékonyság és a jövedelmezőség vizsgálatát jelenti, és természetesen az eredmény elemzését is. Kijelenthető, hogy a pénzügyi menedzsment feladatainak, szerepének teljes körű betöltéséhez nélkülözhetetlen az elemzés és az azt követő visszacsatolás. Pénzügyi vezetők általi döntések a külföldi cégnél vannak, a „B” vállalat, mivel bér munkát végez, ezért itt jelentős pénzügyi döntések nem születnek. A magyarországi cégvezetés feladata az, hogy pontos és naprakész információt nyújtson a „B” vállalat pénzügyi helyzetéről. A cég az ORLANDO nyilvántartó rendszert használja, amelyben pontosan visszakereshetőek cikkszám szerint a termékek. Ezt a rendszert használják az osztrák és a hazai cég minőségellenőrei, raktárosai, logisztikai ügyintézői. A rendszer előnye, hogy egymásra épülő parancsokból áll, így a két ország rendszerrel foglalkozó alkalmazottainak együttműködésére van szükség. Ennek lényege, hogy amennyiben az osztrák logisztikai ügyintéző nem rögzít egy rendelésvételt, hiába tudja a rendelés tényét a hazai dolgozó, ő nem tudja elindítani a szükséges folyamatot, csak ha a külföldi kollégája elvégezte a saját parancsát a rendszerben.

A „B” vállalat éves szinten, év végén mindig készít előre egy költségvetést a következő évre. Ezt követően pedig minden hónapban havi jelentések, riportok, értékmérő statisztikák készülnek. Hathetente riport, havonta pedig óraköltség-statisztika készül a külföldi tulajdonos számára. Havi szinten készülnek a mérlegkimutatások is, amelyek a tényleges adatokat mutatják a tervezett adatokhoz képest. Hathetente kerülnek előállításra a finanszírozási tervek, amelyekben a hazai vállalat az osztrák cégtől kér fedezetet az utalásokhoz. Folyamatos nyilvántartást vezetnek a bejövő és kimenő számlákról, hiszen a bejövő számlák alapján kerül sor a fedezetek lekérésére, a kimenő számlák alapján pedig az elszámolás történik.

Továbbszámlázásra kerülnek a termelés miatt felmerült költségek a külföldi céghez. A továbbszámlázás miatt a „B” vállalat 4%-os feldolgozási díjat számít fel. Továbbszámlázásra kerül továbbá a javítással és mintatermékekkel kapcsolatos költség is. A javításokról külön nyilvántartást vezetnek. Ez a nyilvántartás tartalmazza a vevői reklamációt, a dátumot, sorszámot, vevő nevét, a kijavított mennyiséget. A továbbszámlázás díja 15 EUR/munkaóra. A mintatermékek ingyenesen kerülnek a megrendelőhöz, ezt a kiadást a cég viseli az esetleges jövőbeli megrendelések reményében. A minőségellenőrök statisztikát vezetnek a mintadarabokról. Továbbszámlázásra kerülnek a mintadarabokkal végzett munka fejében felmerülő költségek. Minden számla három példányban készül. Egy kerül aláírva, pecséttel ellátva a külföldi cég pénzügyi vezetőjének, és kettő marad a magyarországi „B” vállalat-nál (egy lefűzésben marad, egy pedig a könyvelésbe belekerül).

Heti gyakorisággal készülnek a termelés számlái, amelyek tulajdonképpen a termelés előállítási költségeinek továbbszámlázásai. A termelés számlái tartalmazza a termék mennyiségét, egységárát. A heti számlák a kiállítás napján érvényes MNB középárfolyamon kerülnek továbbszámlázásra. Havonta jóváíró számlák kerülnek kimutatásra. Ezek a termelési számlák költségeinek 15%-át tartalmazzák, és mindig negatív végösszegűek belső megállapodás alapján. A jóváíró számlák célja a likviditási problémák áthidalása. A „B” vállalat esetében problémát jelenthet, hogy míg egy teljesített megrendelés ellenértéke 90-120 nap múlva esedékes, addig a következő megrendeléshez szükséges nyersanyagot be kell szerezni, fizetni kell az alkalmazottak bérét, a fenntartási költségeket.

Jelentős döntéshez érkezett a hazai cégvezetés a válság idején, mivel jelentősen visszaesett a külföldi megrendelések száma, a kereslet a minimumra csökkent. Így az elmúlt két évben vissza kellett állniuk egy műszakra, dolgozókat kellett elbocsátani. A cég működése során ekkor foglalkoztatta a legkevesebb alkalmazottat, 40 főt. 2010 áprilisától azonban tartós keresletnövekedés jelentkezett, így ismét visszaállításra került a kétműszakos munkarendre, és dolgozók felvételére került sor. Jelenleg az állományi létszám: 90 fő

Környezetelemzés, iparági elemzés

A vállalatok mai környezetére jellemző a komplex, sok elemből álló, bizonytalan környezet, ahol nehéz előre jelezni a környezeti változásokat. A környezetelemzés szintjei között megkülönböztethetjük a külső és belső környezeti elemzést. A külső környezet elemzési feladatai közé tartozik a tág környezet, iparági környezet és a működési környezet elemzése. Továbbiakban a tág környezet eleminek bemutatására helyeztük a hangsúlyt, aminek elemei: politikai-jogi, gazdasági, társadalmi és technológiai környezet.

Az iparág azoknak a vállalatoknak a csoportja, akik hasonló fogyasztói igényt elégítenek ki, valamint hasonló beszállítókkal állnak kapcsolatban.

Az üzleti terv első lépései között szerepel, hogy meg kell vizsgálni az iparágat, amelyben a vállalat jövőbeni tevékenységét végezni kívánja. Meg kell ismerni a jelenlegi és a várható tendenciákat, a hasonló tevékenységet folytató vállalkozások szállítóit, fogyasztóit és a nekik kínált megoldásokat. Azt, hogy mi tekinthető iparágnak, a cégnek magának kell meghatároznia. Ezzel jelölhető ki az a piaci területet, amelyen működni, az ott már jelenlévőkkel és a majdani új belépőkkel versenyezni lehet

Társadalmi környezet

A szervezet nyitott rendszer, környezetével többirányú kapcsolatban van:

- szervezet egészének input és output folyamataiban,
- egyes elemeinek és a környezetnek közvetlen összefüggéseiben,
- a szervezeti tevékenységet megvalósító emberi magatartásoknak a környezettel való összefüggéseiben realizálódnak.

A szervezet társadalmi környezetét általánosságban csak nagyon tágan határozhatjuk meg: a rendszer határain kívüli jelenségvilágként, amelytől a szervezet, mint nyitott rendszer elhatárolható, amellyel input és output kapcsolatban van. A szervezeti környezet meghatározására folytatott kísérletek csak viszonylagos eredményt hoztak.

A „B” vállalat célcsoportjába a buszgyártó vállalatok tartoznak. A cég megalakuláskor végzett piaci felmérése alapján, az autógyártás területén a biztonsági öveket gyártó vállalatok és az autógyárak között már kiforrott kapcsolatrendszer működött, ezért erre a piacra nem kívánt betörni. Ehelyett egy speciális megrendelői csoportot célt meg, az autóbusz gyártó vállalatokat. Ebben a szektorban nem volt telített a piac, így kedvező árak és minőség biztosításával a vállalat képes volt belépni a piacra. Azóta a kínálat bővült, hiszen nem csak a autóbuszokba, de lakókocsikba, ipari hasznosításra szolgáló biztonsági öveket, valamint mozgássérültek járművéhez rögzítő öveket is gyártanak.

Technológiai környezet

A cég az ORLANDO nyilvántartó rendszert használja, mind a megrendelők nyilvántartására, mind a szükséges nyers - és alapanyagok beszerzésének vezetésére. A rendszerben pontosan visszakereshetőek cikkszám szerint a termékek. Ezt a rendszert használják az osztrák és a hazai cég minőségellenőrei, raktárosai, logisztikai ügyintézői. A rendszer előnye, hogy egymásra épülő parancsokból áll, így a két ország rendszerrel foglalkozó alkalmazottainak együttműködésére van szükség. Ennek lényege, hogy amennyiben az osztrák logisztikai ügyintéző nem rögzít egy rendelésvételt, hiába tudja a rendelés tényét a hazai dolgozó, ő nem tudja elindítani a szükséges folyamatot, csak ha a külföldi kollégája elvégezte a saját parancsát a rendszerben. Ezzel az integráltsággal nem fordulhat elő a dupla rendelésvétel, vagy azonos beszerzési szándék többszörös rögzítése.

A hazai munkaerő még nemcsak olcsónak, de rendkívül agilisnek is tekinthető. Hiszen az alkalmazottak többnyire egy-egy termelési szakaszt végeznek, viszont a technikai finomítások folyamatosak, így a tanulékonyság nélkülözhetetlen. A hatékonyság fokozására, a gyártási folyamatban résztermékenként minőségellenőr biztosítja a hibátlan termékek piacra kerülését. Az alkalmazottak többsége szakmunkás képesítéssel rendelkezik, az átlagéletkor 35 év. A létszámot tekintve jelentős ingadozás következett be 2007-2008-2009 évek viszonylatában. 2008-ban az átlagos 85 fős létszám lecsökkent 40 főre, aminek oka a gazdasági világválság

okozta kereslet visszaesése volt. Azonban a vállalati létszám az elmúlt évben elkezdett bővülni, így mára már meghaladja a 2008-as év állományi létszámát.

Gazdasági környezet

A gazdaságpolitika hatását tekintve figyelemre méltóak az adórendszerrel kapcsolatos módosítások, valamint azok a kezdeményezések, amelyek a foglalkoztatás bővítését hivatottak szolgálni. A jelenleg érvényben lévő 25 százalékos általános forgalmi adó bevezetésekor a vállalat által beszerzett nyersanyag ára is tartalmazta a megnövekedett forgalmi adó mértékét, aminek következtében drágábban tudja beszerezni az alapanyagokat viszont az árbevételében nem mutatható ki növekedés. Finanszírozási problémáról természetesen nem lehet beszélni, de az adóváltozás hatása az osztalék kifizetésnél érezhető.

A mindenkori kormány támogatja a megváltozott munkaképességű emberek, valamint pályakezdő fiatalok foglalkoztatását, járulék és egyéb kedvezmények keretében. A vállalatnál ezzel a lehetőséggel, aminek kettő megváltozott munkaképességű személyt foglalkoztat. Lehetőséget biztosít továbbá szakmai gyakorlatra, és azoknak a pályakezdő fiataloknak, akik megfelelnek a személyi feltételeknek és a hatékonyság követelményeinek lehetőséget biztosít főállás betöltésére.

Természeti környezet

A vállalat legegyszerűbben meghatározható környezetét az öt körülvevő természeti környezet alkotja. Jelen esetben a vállalat termék gyártásához szükséges alapanyagok rendelkezésre állását vizsgáltuk. Amint az már korábban említésre került, a cég a termeléshez szükséges alapanyagokat az ORLANDO rendszerben rögzíti, majd pedig megrendelővel kiállításával feltünteti a szükséges alapanyagok listáját. A megrendelések főként időszakosak, de ha egy új vevő jelzi a cég által előállított termék felé az igényét, akkor természetesen a megszokott rendelési időszakok közé bekerülnek váratlan megrendelések is. A vállalatnak több szállítója van.

Az évek során kialakult partneri viszony biztosítja a felek számára a minőséget, valamint a teljesítések időszerűségét. A beszerzéssel kapcsolatban fontos feladat hárul a raktárvezetőre, hiszen az anyagfelelős jelzése alapján ellenőrzi a rendelkezésre álló nyersanyagok mennyiségét, valamint szükség esetén gondoskodik a megrendelés összeállításáról. Megrendelést követően a raktárvezető biztosítja a nyersanyagok biztosítását a különböző munkarészlegek számára. A termelési folyamatok állandó anyagellátásáról az anyagfelelős gondoskodik.

Jogi környezet

A jogi környezet vizsgálata során elsődleges az a kérdés, hogy a vállalat rendelkezik-e az általa végzett tevékenységhez szükséges engedéllyel.

A cég rendelkezik a termelés folytatásához szükséges hatósági engedélyekkel, továbbá az alkalmazottak számára biztosított munkakörülmények is megfelelőek. Napjainkban központi helyen szerepel a veszélyes hulladékok kezelése, amelynek betartását jogszabály biztosítja. A veszélyes hulladékot eredményező vagy veszélyes hulladékkal kapcsolatos tevékenységénél

betartandó alapvető követelmény, hogy törekedni kell a hulladék képződésének és veszélyességének megelőzésére és csökkentésére, illetve minél nagyobb arányú hasznosítására, biztosítani kell a hulladék sorsának nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét, és meg kell akadályozni a környezet szennyezését, illetve az egészség károsítását. Kiemelt követelmény a leghatékonyabb megoldás, a legjobb elérhető technika alkalmazásának előírása, amelyet mind a veszélyes hulladékot eredményező termelési, szolgáltatási tevékenységek, mind a veszélyes hulladékok kezelése során tekintetbe kell venni. A biztonsági öv gyártásával kapcsolatban nem keletkezik veszélyes hulladék, de a további termelésben hasznosíthatatlan nyersanyagok elszállításáról egy hulladék elszállítására specializálódott vállalkozóval oldja meg a vállalat.

Múltbeli gazdálkodás elemzése

Ebben a fejezetben a társaság főbb értékezőrlőinek és a múltbeli gazdasági teljesítménynek az elemzését, valamint a hitelező szempontból való elemzést olvashatjuk.

A főbb értékezőrlők vizsgálata

A vállalat múltbeli gazdasági teljesítményének megismerése nagyon fontos az előrejelzések elkészítéséhez és az értékeléshez. Éppen ezért először a társaságra jellemző fő értékezőrlőket fogjuk bemutatni az 1. táblázatban.

1. táblázat: Értékezőrlők a múltban

	2005	2006	2007	2008	2009
Befektetett tőke-IC (E Ft)	99 703	225523	264689	166099	148960
NOPLAT (E Ft)	n.a.	63619	42051	11606	34259
ROIC (NOPLAT/IC)	n.a.	28,21%	15,89%	6,99%	23,00%
Újrabefektetési ráta (K)	n.a.	197,77%	93,14%	-849,47%	-50,03%
RONIC	n.a.	n.a.	-55,07%	30,88%	-132,17%
FCFF (E Ft)	n.a.	-57591	-122371	47041	90707

Forrás: saját szerkesztés

A befektetett tőke értékénél figyelembe vettük a saját tőkét, a rövid lejáratú kötelezettségeket és a hosszú lejáratú kötelezettségek értékét, mivel ezek után kell kamatot fizetni. Tulajdonképpen ez az az összeg, amit az adott években a vállalatba investáltak. Itt megfigyelhető, hogy az érték 2005-ről 2006-ra kiugróan megemelkedett, ami a saját tőkén belül a lekötött tartalék és a mérleg szerinti eredmény (58.907 E Ft.) nagyfokú emelkedésének, illetve a hosszú lejáratú kötelezettségek képződésének köszönhető. 2007-ben a saját tőke jelentősen visszaesett, azonban a kötelezettségek összértéke 229.578 E Ft-tal növekedtek 2006-hoz képest, így ennek köszönhető a befektetett tőke további növekedése 2007-ben. 2008-ban és 2009-ben az idegen tőke jelentős mértékű csökkenésének köszönhető a befektetett tőke visszaesése.

A NOPLAT jelenti az adott években megtermelt nettó, adóval korrigált működési eredményt, melynek kiszámított értékeinél is megfigyelhető egy hullámzás. 2006-tól 2008-ig folyamatosan csökkent az értéke, de 2009-ben 22.653 E Ft-tal nőtt ismét az értéke.

A ROIC jelenti a befektetett tőkearányos hozamot, melynél ismételen megfigyelhető, hogy 2006 és 2008 között folyamatosan csökkent az értéke, de 2008-ról 2009-re pedig jelentősen hatékonyabbá vált a tőkefelhasználás. A leghatékonyabb tőkefelhasználást 2006-ban érte el a vállalat.

Az újrabefektetési ráta értékei azt jelentik, hogy az adott évi eredményből mennyit fektet be újra a társaság. A 2006-os kiemelkedő 197%-os szint azt jelenti, hogy a társaság bőven többet forgatott vissza, mint a nettó eredménye, vagyis a tárgyi eszközöknél volt egy beruházás és a vállalat a plusz forrást hosszú lejáratú hitelből fedezte. A mutató sajnos 2008-ban és 2009-ben is negatív értékű.

A RONIC mutató megmutatja, hogy az újrabefektetésekkel mekkora működési többletet ért el a társaság, ami csak 2008-ban volt pozitív értékű.

Hitelezők szempontjából való elemzés

A hitelezők szempontjából való vizsgálat igen fontos része a vállalatértékelésnek, hiszen információt nyújt a forrást biztosítók számára.

Az eszközstruktúra vizsgálata

A következő részben a társaság eszközstruktúráját fogjuk bemutatni 2005 és 2009 között. Az eszközstruktúra vizsgálatánál részletesen bemutatjuk a vállalkozás mérlegének eszközoldali változásait, melyet megoszlási viszonyszámokkal mutatunk be, hiszen az ezekből látható eltérések felhívják a figyelmet a vállalatban zajló lényeges folyamatokra is.

A 2. táblázat adataiból látható, hogy a befektetett eszközök egésze a tárgyi eszközökből áll, immateriális javakkal és befektetett pénzügyi eszközökkel nem rendelkezett a társaság a vizsgált időszak alatt. 2005-ben az egész eszközérték 5,7%-át tették ki a befektetett eszközök, azonban 2006-ra már 53,7%-ot értek el. További növekedés történt 2007-ben is, amikor az összes eszköz 95,1%-a már befektetett eszköz volt, azon belül is tárgyi eszköz. 2008-ban és 2009-ben visszaesett ez az arány 73,6%-ra majd 65,4%-ra.

A vállalatnál az eszközök legnagyobb hányadát 2005-ben a forgóeszközök képezték (94,3%), és ezek az eszközök 2007-ig erőteljes csökkenést, majd 2008 és 2009 esetén növekedést mutatnak. A forgóeszközökön belül készletekkel és értékpapírokkal nem rendelkezett a társaság 2005 és 2009 között.

A követelések arányának változásában megfigyelhető, hogy 2005-ről 2006-ra felére esett vissza az értéke és ez a körülbelül 40%-os csökkenést 2007-ben is fenn állt. 2008 és 2009-ben ismételte elkezdtek növekedni az értékük. A pénzeszközök esetén ugyanilyen irányú változások figyelhetők meg.

Aktív időbeli elhatárolásokkal nem rendelkezett a társaság a vizsgált periódusban.

2. táblázat: Az eszközállomány összetétele és a belső arányok változása

Megnevezés	2005	2006	2007	2008	2009
	Megoszlás %-ban				
BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	5,7	53,7	95,1	73,6	65,4
Immateriális javak	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tárgyi eszközök	5,7	53,7	95,1	73,6	65,4
Befektetett pénzügyi eszközök	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FORGÓESZKÖZÖK	94,3	46,3	4,9	26,4	34,6
Készletek	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Követelések	85,9	42,6	2,1	25,9	32,6
Értékpapírok	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pénzeszközök	8,4	3,7	2,8	0,5	2,0
AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: saját szerkesztés

A saját tőke összetevőinek vizsgálata

A saját tőke összetevőinek vizsgálata is fontos lépés, hiszen többek között rávilágít arra, hogy az adott időszakban képződött-e eredmény vagy volt-e tőkeemelés a Kft-ben.

A 3. táblázatban láthatóak az értékek, melyek között nem szerepel a jegyzett, de még be nem fizetett tőke, a tőketartalék, az értékelési tartalék, mivel ezek értéke mindegyik évben nulla volt a társaságnál. Jól látható, hogy a jegyzett tőkében nem történt változás a társaságnál.

3. táblázat: A saját tőke összetevői

adatok E Ft-ban

Megnevezés	2005	2006	2007	2008	2009
Jegyzett tőke	3000	3000	3000	3000	3000
Eredménytartalék	3667	735	4579	17965	2207
Lekötött tartalék	0	21465	10432	0	21234
Mérleg szerinti eredmény	-2932	58907	2954	5476	693

Forrás: A vállalkozás beszámolója alapján saját szerkesztés

Az eredménytartalék a vállalkozásban maradó, előző években felhalmozott nyereséget jelenti. Ez az érték 2008-ban volt a legmagasabb, amely a 2007-es év eredménytartalékából, lekötött tartalékából és a mérleg szerinti eredményéből ered.

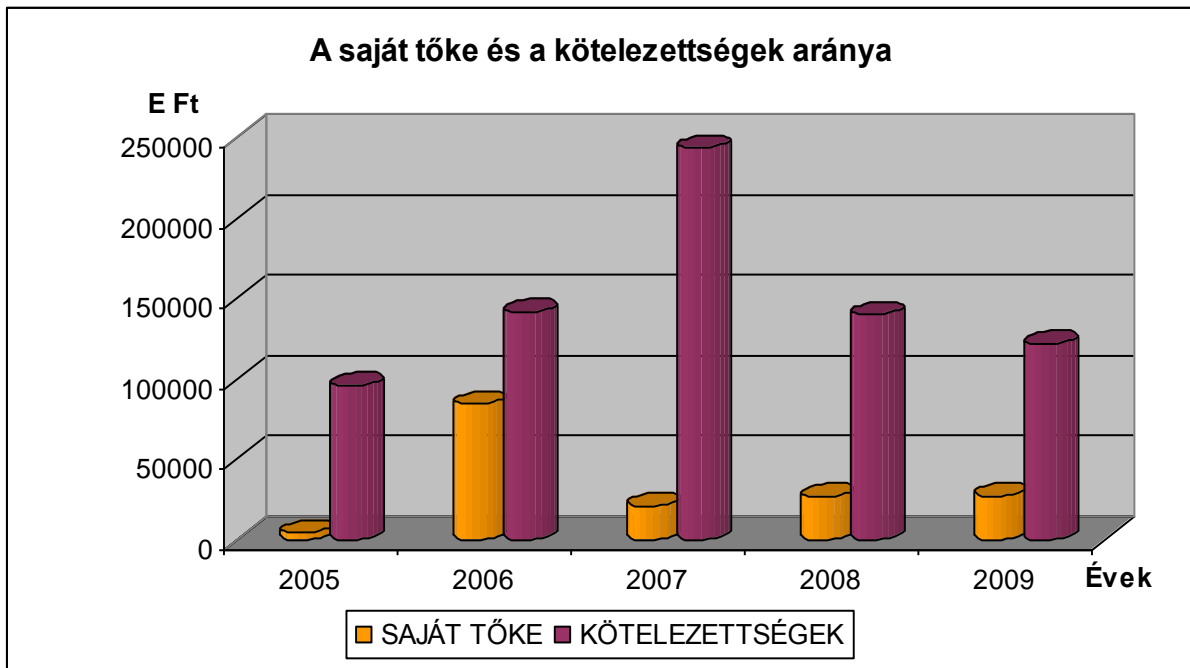
A lekötött tartalék értéke 2006-ról 2007-re 11.033 E Ft-tal csökkent. 2005-ben és 2008-ban nem képzett lekötött tartalékot a társaság. 2009-ben pedig ismételten elérte a 21 millió forintot.

A mérleg szerinti eredmény értékei a tárgyévben realizált vagyónváltozást mutatják, és szembetűnő a hullámozás a vizsgált időszakban. 2005-ben sajnálatos módon vesztesége lett a Kft-nek, azonban ez szépen korrigálásra került a 2006-os évben. Ezzel szemben a vizsgált időszak utolsó 3 évében 2006-hoz képest elég csekély összegű nyeresége keletkezett a vállalatnak.

A saját és az idegen források vizsgálata

A saját és az idegen tőke megoszlásának alakulását az 1. ábrán szemléltettük. Itt jól látható, hogy a saját tőke aránya igen kedvezőtlen a vállalatnál, hiszen egyik évben sem éri el és meg sem közelíti a megfelelő 60%-os szintet. Ezzel szemben a kötelezettségek aránya igen magas minden évben, amely jelentős hitelfelvételt mutat. Ennek értéke 2007-ig folyamatosan növekszik, majd 2008-ban és 2009-ben jelentősen csökken. A saját forrásokkal összevetve nagyon nagy rész látható minden évben a kettő között, egyedül 2006-ban közeledtek egymáshoz az arányok. 2007-ben itt jól látható a már korábban említett jelentős hosszú és rövid lejáratú forrásbevonás a vállalatnál.

Sajnos az alacsony saját tőke arány megkérdőjelezi a vállalkozás pénzügyi biztonságának fenntartását, hiszen az idegen tőkét folyamatos kamatfizetési vagy visszafizetési kötelezettség terheli.



1. ábra: A saját tőke és az idegen tőke megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Az eladósodás alakulása

A saját tőke és az idegen tőke arányában megfigyelt értékek felvetik az eladósodás alakulásának vizsgálatát, amely a tőkefeszültségi mutatón keresztül valósul meg. A számítása:

$$\text{Eladósodottságifok} = \frac{\text{Idegen tőke}}{\text{Saját tőke}} \cdot 100$$

Idegen tőkeként szerepelhet az összes kötelezettség vagy a hosszú lejáratú kötelezettség is. Ha a mutató értéke magas, akkor az azt jelenti, hogy az eladósodottság foka magas. (Béhm, 1998)

A 4. táblázatban láthatjuk az értékeket, melyekből kitűnik, hogy az összes év közül 2005-ben volt a legrosszabb a társaság eladósodottsága, valamint jól látszik a korábbi ábrán bemutatott 2007-es eladósodottság aránya is. Az eladósodottság alakulása igen egyenlőtlen eloszlást mutat a vizsgált periódusban. A vállalt a vagyona döntő többségét idegen forrásokból finanszírozza.

4. táblázat: Az eladósodottság alakulása a vizsgált években

Mutató megnevezése	2005	2006	2007	2008	2009
Eladósodottság (%)	2569	168	1163	528	449

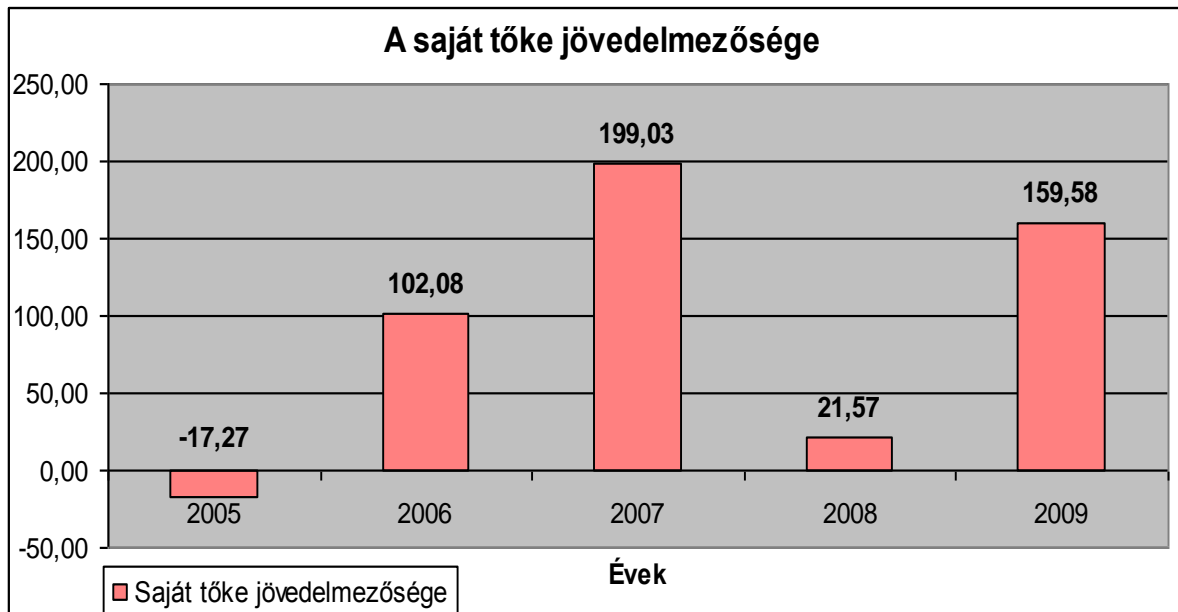
Forrás: saját vizsgálatok

A jövedelmezőség vizsgálata

A saját tőke jövedelmezősége

Ez a mutató a szokásos vállalkozási eredményt viszonyítja a saját tőkéhez. (Bíró et al., 2001)

$$\text{Saját tőke jövedelmezősége} = \frac{\text{Szokásos vállalkozási eredmény}}{\text{Saját tőke}} \cdot 100$$



2. ábra: A saját tőke jövedelmezősége

Forrás: saját szerkesztés

A mutató kiszámított értékeit a 2. ábrán szemléltettük, amelyen nagyon jól látszik, hogy 2005-ben mínusz az értéke, ami annak köszönhető, hogy a pénzügyi műveletek eredménye -1.468 E Ft volt, amely a szokásos vállalkozási eredményt így veszteségessé tette. Ezek után megfigyelhető egy nagymértékű saját tőke jövedelmezőség emelkedés, majd 2008-ra ismét visszaesés következett be, melyet megint a pénzügyi műveletek jelentős összegű ráfordításai eredményeztek. A legkiemelkedőbb jövedelmezőséget a saját tőkében a 2007-es év eredményezte.

Az eszközarányos és a vagyonarányos jövedelmezőség alakulása

A ROA és a ROE mutató alakulása

A nemzetközi gyakorlatban is ez az egyik leggyakoribb eszközjövodelemzőségi mutató-alakulása az eszközök jövodelemtermelő képességére ad jelzéseket. (Bíró et al., 2001)

A tőkearányos adózott eredmény a jövodelemzőség mérésének egyik leggyakrabban használt mutatója, nemzetközi gyakorlatban is gyakran használják vállalkozások összehasonlítására.

$$ROA = \frac{\text{Adózáselőtti eredmény}}{\text{Eszközök összesen}} \cdot 100 \qquad ROE = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}} \cdot 100$$

Másik ismertebb elnevezése a ROE- mutató (Return on Equitis).

Az 5. táblázatban látható az eszközök jövodelemtermelő képességének és az eszközmegtérülési mutató értékének alakulása. A mutatók értéke akkor kedvező, hogyha növekedést mutatnak. Mindkét mutató értékében nagyfokú hullámlás figyelhető meg a vizsgált periódusban. 2005-ben itt is megjelenik a negatív hatása az adózás előtti és az adózott eredménynek, hiszen egyik esetben sem volt jövodelemző a vállalat. Az eszközányos jövodelemzőség 2006-ban volt a legmagasabb értékű, majd több, mint felére visszaesett 2007-ben, 2008-ban pedig majdnem megint negatív lett. A vagyonaarányos jövodelemzőség 2007-ben és 2009-ben is kiemelkedő mértékű volt.

5. táblázat: Az eszközányos és a saját tőke arányos jövodelemzőség alakulása

Megnevezés	2005	2006	2007	2008	2009
ROA mutató	-2,94	38,07	15,76	2,29	18,92
ROE mutató	-78,50	95,56	195,98	20,71	145,26

Forrás: saját vizsgálatok

A múltbeli FCFF alakulásának vizsgálata

Ez a vizsgálat is nagyon fontos részét képezi a múltbeli gazdálkodás elemzésének, melynek kiszámításához ugyancsak a vállalat mérleg- és eredménykimutatásait vettük alapul. Érdekes megfigyelni, hogy az árbevételben milyen változások történtek az adott időszakban, 2006-2009 között. 2007-re egy kisebb növekedés következett be, majd 2008-ra egy kis visszaesés. 2009-re pedig 50.500 E Ft-tal csökkent az árbevétele a vállalatnak, amely nagyrészt a nettó árbevétel változásának köszönhető. A vállalati cash flow esetében láthatjuk, hogy 2006-ban és 2007-ben negatív értékűek, de ezzel szemben 2008-ban és 2009-ben pedig erőteljesen növekedtek.

A társasági adókulcsnak a számításoknál a 20%-ot alkalmaztuk, és az adózás előtti eredményt tekintettük az adóalapnak is egyben.

6. táblázat: A múltbeli FCFF-ek alakulása

Megnevezés	2006	2007	2008	2009
Árbevétel	305969	319775	309924	259424
értékesítés nettó árbevétele	299566	310462	299992	251655
egyéb bevételek	6403	9313	9932	7769
Működési költségek	222465	243241	258465	179774
anyagjellegű ráfordítások	103603	100689	110966	71744
személyi jellegű ráfordítások	111584	138138	128666	101558
egyéb ráfordítások	7278	4414	18833	6472
Amortizáció (ÉCS)	3980	23970	36951	36826
EBIT (Árbev-Műk ktsg-Amortizáció)	79524	52564	14508	42824
Adóhatás (EBIT*tm)	15905	10513	2902	8565
NOPLAT (EBIT-Adóhatás)	63619	42051	11606	34259
Amortizáció (ÉCS)	3980	23970	36951	36826
Bruttó CF (NOPLAT+ÉCS)	67599	66021	48557	71085
Működő tőke	-5825	-33683	-32823	19788
készletek változása	0	0	0	0
követelések változása	10375	-90476	59114	8427
pénzeszközök változása	-3	-1070	-6180	3424
rövid lejáratú kötelezettségek változása	-16197	57863	-85757	7937
Működési CF (Br CF+Működő tőke)	61774	32338	15734	90873
Bruttó beruházás (bef eszk változ+ÉCS)	-119365	-154709	31307	-166
Beruházási CF	-119365	-154709	31307	-166
FCFF: Vállalati CF (Működési CF+ Beruházási CF)	-57591	-122371	47041	90707

Forrás: saját szerkesztés

A jövőbeli teljesítmény előrejelzése

Ebben a fejezetben egy öt évre szóló üzleti cash flow előrejelzést készítettünk a 2010 és 2014 közötti időszakra, amellyel megbecsültük a cég által termelt szabad cash flow-t, melynek értékeit az FCFF sor jelöli. Két scenáriót készítettünk: egy mérsékelt és egy pesszimista előrejelzést. A tervezésnél ezeket a feltételezéseket vettük figyelembe:

- Az értékesítés nettó árbevételének növekedési üteméről feltételeztük, hogy a saját piac növekedési ütemével fog megegyezni.
- Az anyagjellegű ráfordításoknál feltételeztük, hogy a mérsékelt scenárió szerint a következők szerint alakul évről évre: 8%, 8%, 6%, 5%, 4%. A pesszimista becslésnél a következő feltételezésekkel éltünk: 10%, 8%, 8%, 6%, 4%.
- Az éves bérfejlesztés alakulását követik a személyi jellegű ráfordítások mindkét scenárió szerint.
- Az egyéb tételek tervezésétől eltekintettünk, mivel ezeket nagyon nehéz tervezni.
- A társasági adókulcs mindegyik scenárióban 20%-nak felel meg.
- A befektetett eszközök értékcsökkenési leírásáról feltételeztük, hogy mindegyik évben és mindegyik esetben 9%- ezzel feltételezzük, hogy nincs beruházás és bővítés a vizsgált években.
- A működőtőke változásánál feltételeztük, hogy az évek során mérséklődik: évente 10%-kal.
- A tárgyi eszközöket csak az értékcsökkenés befolyásolja.
- A számításoknál az egyszerűsítés kedvéért az egész számokat láthatjuk csak (a kerekítés szabályait alkalmaztuk minden esetben).
- A két scenáriónknak megfelelő tervezési feltételezéseket a következő (7.) táblázatban foglaltuk össze:

7. táblázat: A jövőbeli teljesítmény előrejelzése

	2010	2011	2012	2013	2014
GDP növekedés					
mérsékelt	2,8	3,5	3	3	3
pesszimista	2	2,5	2	2	2
Infláció					
mérsékelt	3,9	3,2	3	3	3
pesszimista	4,5	4,5	4,2	4	4
Ipari termelés					
mérsékelt	7	7,5	8,2	8,5	8,5
pesszimista	5	5,5	6	6,5	6,5
Bérfejlesztés	3,5	4	5	6	6
Saját piac bővülési üteme					
mérsékelt	5	5	4	3	3
pesszimista	3	2,5	2,5	2,5	2,5
Jegybanki alapkamat					
mérsékelt	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
pesszimista	6	6	6	6	6
5 éves lejáratú kockázatmentes állampapír hozama	7	7	7	7	7
Részvénypiaci kockázati prémium					
mérsékelt	6	6	6	6	6
pesszimista	7	7	7	7	7
Béta	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3

Forrás: saját szerkesztés

A befektetett eszközök és a tárgyi eszközök előrejelzését a korábbiakban leírt feltételezéseket alapul véve a 8. táblázat tartalmazza.

8. táblázat: A befektetett eszközök előrejelzése

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	TV
Befektetett eszközök	133664	121634	110687	100725	91660	83410
Immateriális javak	0	0	0	0	0	0
Tárgyi eszközök	133664	121634	110687	100725	91660	83410
Befektetett pénzügyi eszközök	0	0	0	0	0	0

Forrás: saját szerkesztés

9. táblázat: Mérsékelt előrejelzés

Megnevezés	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TV
Árbevétel	259424	264238	277450	288548	297204	306120	315304
értékesítés nettó árbevétele	251655	264238	277450	288548	297204	306120	315304
egyéb bevételek	7769	0	0	0	0	0	0
Működési költségek	179774	182596	192999	203486	214808	225834	237447
anyagjellegű ráfordítások	71744	77484	83682	88703	93138	96864	100738
személyi jellegű ráfordítások	101558	105113	109317	114783	121670	128970	136708
egyéb ráfordítások	6472	0	0	0	0	0	0
Amortizáció	36826	13219	12030	10947	9962	9065	8250
EBIT	42824	68423	72421	74115	72434	71221	69607
Adóhatás	8565	13685	14484	14823	14487	14244	13921
NOPLAT	34259	54738	57937	59292	57947	56977	55686
Amortizáció	36826	13219	12030	10947	9962	9065	8250
Bruttó CF	71085	67957	69967	70239	67909	66042	63936
Működő tőke	19788	17809	16028	14425	12983	11685	10516
készletek változása	0						
követelések változása	8427						
pénzeszközök változása	3424						
rövid lej. kötelezettségek vált.	7937						
Működési CF	90873	85767	85995	84664	80892	77727	74452
Bruttó beruházás	-166	0	0	0	0	0	0
Beruházási CF	-166	0	0	0	0	0	0
FCFF: Vállalati CF	90707	85767	85995	84664	80892	77727	74452

Forrás: saját szerkesztés

A 9. táblázatban láthatjuk a mérsékelt előrejelzés kiszámított értékeit, ahol évről évre jól követhetőek az árbevételek, a működési költségek, az amortizációk, az üzemi eredmények, a NOPLAT, majd a bruttó, a működési és a beruházási cash flow alakulása. A legutolsó

sorokban olvasható a vállalati cash flow tervezett alakulása. Mindezek a pesszimista előrejelzés szerint a 10. táblázatban láthatóak.

10. táblázat: Pesszimista előrejelzés

Megnevezés	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TV
Árbevétel	259424	259205	265685	272327	279135	286113	293266
értékesítés nettó árbevétele	251655	259205	265685	272327	279135	286113	293266
egyéb bevételek	7769	0	0	0	0	0	0
Működési költségek	179774	184031	194549	206833	219243	230446	242244
anyagjellegű ráfordítások	71744	78918	85232	92050	97573	101476	105535
személyi jellegű ráfordítások	101558	105113	109317	114783	121670	128970	136708
egyéb ráfordítások	6472	0	0	0	0	0	0
Amortizáció	36826	13219	12030	10947	9962	9065	8250
EBIT	42824	61955	59106	54547	49930	46602	42773
Adóhatás	8565	12391	11821	10909	9986	9320	8555
NOPLAT	34259	49564	47285	43637	39944	37282	34218
Amortizáció	36826	13219	12030	10947	9962	9065	8250
Bruttó CF	71085	62783	59315	54584	49906	46347	42468
Működő tőke	19788	17809	16028	14425	12983	11685	10516
készletek változása	0						
követelések változása	8427						
pénzeszközök változása	3424						
rövid lej. kötelezettségek vált.	7937						
Működési CF	90873	80592	75343	69010	62889	58031	52984
Bruttó beruházás	-166	0	0	0	0	0	0
Beruházási CF	-166	0	0	0	0	0	0
FCFF: Vállalati CF	90707	80592	75343	69010	62889	58031	52984

Forrás: saját szerkesztés

A tőkeköltség, a maradványérték becslése és a végeredmény kiszámítása

Vállalat értékelésének lépései: explicit periódus FCF meghatározása, tőkeköltség becslése, maradványérték becslése. A következő táblázatban (11.) a tőkeköltség és maradványérték becslését végeztük el, valamint a várható üzleti érték végösszege is kiszámításra került.

11. táblázat: A tőkeköltség és maradványérték becslése

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	TV
Saját tőke aránya	32,55%	32,55%	32,55%	32,55%	32,55%	32,55%
Hitelek aránya	67,45%	67,45%	67,45%	67,45%	67,45%	67,45%
Béta	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2
Részvénykockázati prémium						
mérsékelt	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
pesszimista	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Kockázatmentes hozam	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Saját tőke elvárt hozama						
mérsékelt	14,80%	14,80%	14,80%	14,80%	14,80%	14,20%
pesszimista	16,10%	16,10%	16,10%	16,10%	16,10%	15,40%
Hitelek költsége	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Hitelek költsége adózás után	9,60%	9,60%	9,60%	9,60%	9,60%	9,60%
WACC						
mérsékelt	12,91%	12,91%	12,91%	12,91%	12,91%	12,72%
pesszimista	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	13,11%
Szabad cash flow	1	2	3	4	5	5
mérsékelt	96 839	109 632	121 870	131 473	142 638	135 482
pesszimista	91 335	96 768	100 449	103 742	108 488	98 096
PV FCF						
mérsékelt	85 767	85 995	84 664	80 892	77 727	74 452
pesszimista	80 592	75 343	69 010	62 889	58 031	52 984
<u>Várható üzleti érték</u>	<u>453 237</u>					

Forrás: saját szerkesztés

PV FCFF	Összesen	Valószínűség
mérsékelt	489 496	0,6
pesszimista	398 849	0,4

A számításoknál a következő feltételezéseink voltak:

- Feltételeztük, hogy a vállalatnál a saját tőke-hitel arány konstans az előrejelzési időszakban, a hitelek költsége pedig egységesen 12%.
- A maradványérték meghatározása látható a 11. táblázat utolsó oszlopában, mellyel kapcsolatban azt feltételeztük, hogy a vállalat hosszú távon nem hagyja abba a tevékenységét.
- A mérsékelt változat bekövetkezésének valószínűségéhez 60%-ot rendeltünk, a pesszimista változathoz pedig 40%-ot.
- A vállalat finanszírozásának jövőbeli alakulásánál a saját tőke arányra egységesen 32,55%-ot, az idegen tőke arányra pedig 67,45%-ot rendeltünk.

A maradványérték tulajdonképpen egységesen, egy számmal kifejezi azt, ami az öt éves előrejelzési időszak utáni értéket képviseli, mely a számításaink alapján a mérsékelt scenárió szerint 74.452 E Ft, a pesszimista szerint pedig 52.984 E Ft lett.

A teljes cég működéséből származó várható üzleti érték 453.237 E Ft lett, melynél figyelembe vettük mind a két scenáriót. Tulajdonképpen ez az a maximális ár, amit érdemes ezért a vállalatért fizetni.

Összegzés

A vállalat értékének kiszámítása a szabad cash-flown alapul, a gyakorlatban két módszer létezik:

- az FCFE módszer, ahol a saját tőke tulajdonosai rendelkezésére álló szabad cash-flowt a saját tőke alternatív költségével diszkontáljuk;
- valamint az FCFF módszer, ahol az összes forrásbiztosító rendelkezésre álló jövedelmét diszkontáljuk a súlyozott átlagos tőkeköltséggel.

A cégérték meghatározásához kiindulópont az adó utáni vállalati szabad pénzáram meghatározása (FCFF), amelyhez nélkülözhetetlen a kamatfizetések adómegetkarító hatását figyelembe vevő WACC alkalmazása.

Alapvető feltételezésünk az volt, hogy a vállalat értékét cash-flow generáló képessége és a pénzáramlások befektetésre vetített hozama alapján határozzuk meg. Véleményünk szerint a vállalat javíthatna a tőkepiaccal és más érintettekkel való kommunikációján, terveinek és stratégiáinak összehangolásával.

A DCF vállalatértékelési módszer lényege az értékközpontúság, ezért választottuk a vállalat értékeléséhez az említett módszert.

Képlete:

$$PV = \frac{FCFF_i}{(1 + WACC_i)^i} \cdot 100$$

A DCF módszer alkalmazásához hosszabb időhorizont, tényleges pénzáram előre jelezhetősége, valamint diszkontráta szükséges. Ezek a feltételek az elemzés tárgyát képező cégnél rendelkezésre álltak.

Jellemzői:

- hosszútávon jelentkező hatásra koncentrálnak;
- szabadon kiosztható, a működés szempontjából nem visszaforgatandó pénzáramok sorozatát értékeli;
- az elvárt hozamot önálló változóként kezeli.

A módszer előnyeként kiemelhető a tulajdonosok részére biztosított érdekközvetítés, valamint a hosszabb időtávra történő előrejelzés lehetősége.

Felhasznált irodalom:

- Dr. Bárczi Judit (2009): Alkalmazott vállalatértékelés, Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó
- Dr. Béhm Imre (1998): Vállalkozások megítélése, Budapest, Perfekt Zrt.
- Dr. Bíró Tibor- Dr. Pucsek József- Dr. Sztanó Imre (2001): Vállalkozások tevékenységének komplex elemzése, Budapest, Perfekt Zrt.
- Lentner Csaba (2014): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvről. GAZDASÁG ÉS JOG 22:(3) pp. 3-8.
- Lentner Csaba (2015): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvének érvényesülése közüzemi szolgáltatóknál és költségvetési rend szerint gazdálkodóknál – magyar, európai jogi és eszmetörténeti vonatkozásokkal: 31. fejezet In: Lentner Csaba (szerk.)
- Németh Erzsébet (1991): A jutalom hatása a belső motivációra és a teljesítményre FEJLESZTŐ PEDAGÓGIA: PEDAGÓGIAI SZAKFOLYÓIRAT 2:(1) pp. 34-38.
- Németh Erzsébet (2001): Kommunikációs technikák: távoktatási tankönyv. Gödöllő: SZIE, 2001. 141 p.
- Neszmélyi György (2006): A farmerháztartások jövedelmi viszonyai a Koreai Köztársaságban. In. Palkovics Miklós, Weisz Miklós (szerk) XLVIII Georgikon Napok Keszheely pp.1-6.
- Zéman Zoltán, Tóth Márk, Bárczi Judit (2008): Modelling of Developing process of Controlling Activity especial regard to Accounting R&D and Innovation Concerning Management Activities: Az ellenőrzési tevékenység kialakítási folyamatának modellezése a kiegészítő melléklet tartalmának összefüggésében, különös tekintettel a gazdálkodási tevékenységeket érintő K+F és innovációk elszámolására. BULLETIN OF THE SZENT ISTVÁN UNIVERSITY (GÖDÖLLŐ) II: pp. 485-491.
- Zéman Z, Fónagy-Árva P, Tóth M: (2006): Die Rolle der Kapitalkosten bei der mehrperiodischen Kalkulations - und Messmethoden von Führungsrechnungswesen. CONTROLLING: ZEITSCHRIFT FÜR ERFOLGSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG Sonderausgabe: pp. 15-18.
- Zéman Zoltán (1997): Controlling a korszerű vállalatirányítás eszköze. GAZDÁLKODÁS 2: pp. 80-82.

VÁLLALATÉRTÉKELÉSI ESETTANULMÁNY EGY ADOTT „A” VÁLLALAT MÓDSZERTANI, PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE

Dr. Bárczi Judit¹ - Csapainé Szelezsán Andrea² - Szabó Krisztina² – Tari Mária²

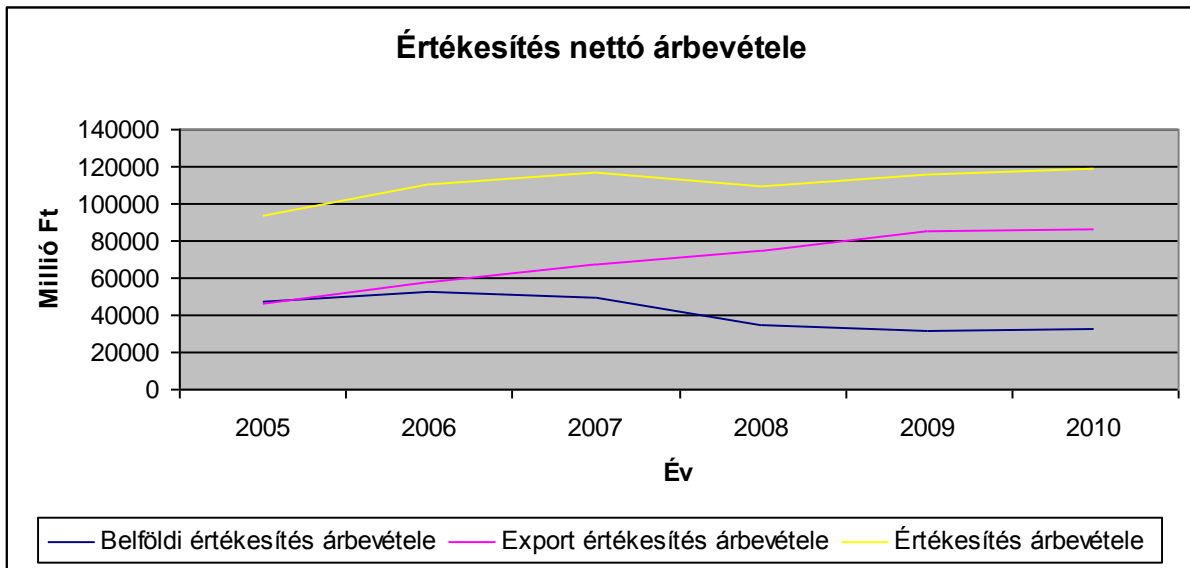
*¹egyetemi decens, Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, RGVI.
2100 Gödöllő, Péter K.u.I. barci.judit@gtk.szie.hu,*

²hallgató, Szent István Egyetem, Gazdaság és társadalomtudományi Kar

A társaság értékelése előtt áttekintjük annak pénzügyi helyzetét, illetve múltbeli teljesítményét. Ezt követően részben a múltbeli teljesítmény alapján, részben pedig várható iparági trendek alapján ismertetjük a vállalat általunk összeállított pénzügyi tervét. A cégérték meghatározásához FCFF, illetve EVA módszert használjuk majd. A két különböző módszerrel meghatározott értékeknek okvetlenül egyezniük kell. A meghatározott értéket az „A” vállalat piacára való tekintettel, további diszkonttal látjuk el, amelynek eredményeképpen meghatározzuk a részvény értékét.

A vállalat pénzügyi helyzetének elemzése

A társaság pénzügyi helyzetének elemzését a rendelkezésre álló konszolidált beszámolók alapján végezzük el. Az utolsó hat üzleti év beszámolója IFRS (International Financial Reporting Standards) szerint készült, az előtte lévők viszont a magyar számviteli elveknek megfelelően. Elemzésünket a munka megkönnyítése érdekében 2005-ig visszamenőleg végezzük el. A most következő grafikonok és táblázatok értékei saját számításokon alapulnak, az Egis honlapján elérhető konszolidált éves beszámolók szolgáltak alapadatul. Először nézzük meg az eredmény-kimutatást érintő adatok változását. A társaság a magyar gyógyszerpiac meghatározó szereplője, árbevétele az utóbbi hat évben a következőképpen alakult:



1. ábra: Értékesítés nettó árbevételének alakulása

Habár 2008-ban a világgazdasági válság hatásaként némi visszaesés volt tapasztalható, a vállalat növelte konszolidált árbevételét az elmúlt években. Ennek köszönhetően az összesített árbevétel a 2005-ös 93,6 milliárd forintos bázisról a 2010-ben végződő üzleti évre meghaladta a 118 milliárd forintot. 2010-re valamivel sikerült is meghaladnia a válság előtti 2007-es árbevétel szintjét. Az ábrából is jól látható, hogy az export értékesítés árbevétele 2005 óta dinamikusan növekedett, ami elsősorban Oroszország, a FÁK országok, és Közép Kelet-Európa dinamikusan fejlődő piacainak köszönhető. A belföldi értékesítés szintje még 2010-ben sem éri el a válság előtti szintet, a teljes árbevétel azonban az export árbevétel növekedésének köszönhetően kiegyensúlyozottan alakul. Az árbevétel 2007 utáni visszaesésének további magyarázata, hogy a szűkülő magyar piacon a visszaeső fogyasztás mellett erősödött az árverseny, melynek következtében a vállalat további árcsökkentésre kényszerült. Emellett a társaságot extra befizetések terhelték az új állami szabályozás miatt, valamint az oroszországi DLO (támogatott gyógyszerek piaca) szegmensben is jelentős csökkenés következett be ebben az évben.

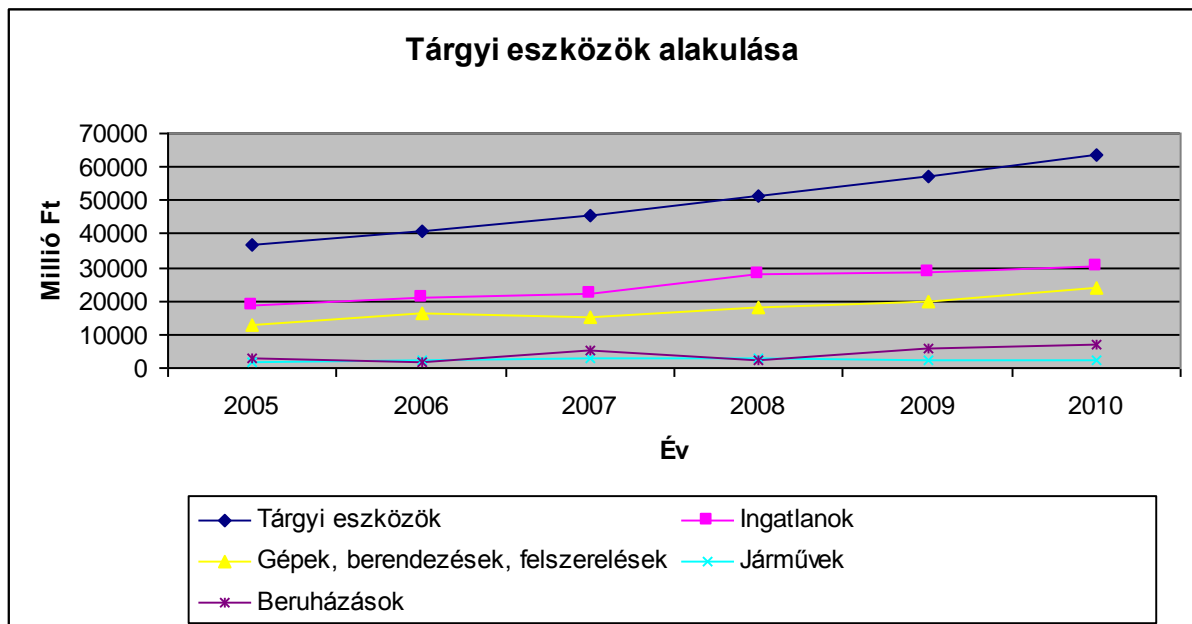
A különböző költségek árbevételhez viszonyított arányát a következő táblázat foglalja össze. Az adatok az IFRS szerinti eredmény-kimutatásból származnak.

Az értékesítés általános költségein kívül minden más költségtípus aránya magasabb lett az árbevételhez viszonyítva a 2007-es üzleti évben, mint egy évvel korábban. Az államnak fizetendő extra terhek az egyéb működési költségek soron jelentkeznek, melynek következtében ez az arány is jelentősen megnőtt az előző évhez képest. Az értékesítés önköltségének tekintetében 2010-re javult a hatékonyság. 2010-ben magasabb a kutatás-fejlesztés költsége az árbevétel százalékában, ami az ebbe a területbe való nagyobb értékű befektetést jelzi.

1. táblázat. Költségek aránya az árbevétel százalékában

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Értékesítés önköltsége az árbevétel %-ában	49,60%	46,13%	53,64%	47,29%	44,59%	43,90%
Értékesítés általános költsége az árbevétel %-ában	20,89%	21,91%	20,45%	21,67%	22,43%	23,67%
Kutatás-fejlesztés költsége az árbevétel %-ában	6,22%	6,16%	6,50%	8,21%	8,66%	9,13%
Igazgatási költségek az árbevétel %-ában	10,87%	9,90%	9,99%	12,45%	9,87%	8,43%
Egyéb működési költségek az árbevétel %-ában	2,38%	1,87%	3,43%	3,50%	3,56%	2,67%

A társaság mérlegeit vizsgálva szembevető az eszközállomány dinamikus növekedése. A 2005-ös üzleti évtől kezdve az összes eszköz 72 százalékkal emelkedett, és annak értéke 2010-re elérte a 174,55 milliárd forintot. A befektetett eszközök állománya is nagy mértékben növekedett ebben az időszakban, amit a tárgyi eszközök erőteljes bővülése magyaráz. Az immateriális javak állománya összességében szintén emelkedett a megelőző években. Az immateriális javakat döntő többségben szellemi termékek alkotják. A tárgyi eszközök állománya töretlenül bővült a vizsgált években. Összetevőinek változását a következő grafikon szemlélteti:



2. ábra: Tárgyi eszközök alakulása

Az ábrán látható, hogy az ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok értéke a legmagasabb a tárgyi eszközök állományán belül, de a beruházások, felújítások értéke is újra növekszik 2008-tól kezdve. Ez jelzi a cég növekedési szándékát.

A befektetett eszközök harmadik csoportja, a befektetett pénzügyi eszközök jelentős szerepet játszanak a társaság életében. A befektetett pénzügyi eszközök állománya és az összes eszközhöz viszonyított aránya is emelkedett az utóbbi hat évben.

A forgóeszközök állománya összhangban a többi eszközzel szintén emelkedett a vizsgált években. A társaságra jellemző a kiegyensúlyozott készletgazdálkodás, illetve a vevőkövetelések hatékony szinten tartása. A következő táblázat mutatja a készletek és a követelések összes eszközhöz viszonyított arányát.

2. táblázat: Készletek, illetve követelések összes eszközhöz viszonyított aránya

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Készletek/Összes eszköz	26,07%	25,49%	23,80%	24,24%	24,67%	22,21%
Követelések/Összes eszköz	20,01%	20,42%	17,61%	17,07%	14,92%	20,25%

A társaság pénzeszközeiben, illetve értékpapírjaiban szintén növekedés észlelhető a kezdeti évhez képest. A pénzeszközök több mint négyszeresére nőttek a vizsgált időszakban, amit elsősorban a bankbetétek növekedése okozott. Az „A” vállalat véleményünk szerint túl sok készpénzt tart a bankszámláin, aminek nyilván nem a teljes része nélkülözhetetlen a működéshez. A DCF értékelésünkben az árbevétel arányában határozzuk meg a működéshez szükséges pénzeszközöket a két különböző scenárió szerint.

Az eszközoldal vizsgálata után tekintsük át alaposabban a forrásoldalt. A társaság saját tőkéje 2005-ről 2010-re közel megduplázódott. A vállalat jegyzett tőkéje nem változott az évek során, csakúgy nem, mint a fizetett osztalék. Az osztalékfizetést követően a társaság mérleg szerinti eredménye átkerült az eredménytartalék közé. A források szerkezetét vizsgálva megállapíthatjuk továbbá, hogy a sajáttőke aránya igen magas, ezt követik a rövidlejáratú kötelezettségek. A hitelek szerepe a társaság életében elenyésző. És a mérlegen kívüli kötelezettségei is elhanyagolhatóak a cég méretéhez képest. A vállalat kiváló saját tőke ellátottságát az alábbi táblázat szemlélteti:

3. táblázat: Források szerkezete

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Saját tőke/Összes forrás	84,07%	87,24%	85,82%	85,32%	84,07%	85,43%
Kötelezettségek/Összes forrás	15,93%	12,76%	14,18%	14,68%	15,76%	14,57%

A mérleg, illetve eredmény-kimutatás szembevető tendenciáinak ismertetése után megvizsgáljuk a pénzügyi helyzet alakulását az ismert mutatószámok alapján. A különböző mutatószámok többféleképpen csoportosíthatók. Mi a Virág Miklós (2004) könyve alapján csoportosított mutatószámok alapján mutatjuk be a vállalat pénzügyi teljesítményét. Eszerint a mutatószámok öt fő csoportba oszthatók: likviditási, forgási sebesség, jövedelmezőség, adósság és piaci értékelés mutatói.

Likviditási mutatók:

4.táblázat: Likviditási mutatók

Likviditás	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Likviditási arány	3.68	4.74	4.49	4.51	4.25	4.69
Likviditási gyorsráta	1.90	2.55	2.42	2.51	2.38	2.86
Készpénz likviditási ráta	0.54	0.80	0.88	1.10	1.25	1.20

Az „A” vállalat likviditási mutatói a vizsgált években mindig igen magasak. A normál likviditási ráta (más néven likviditási arány) négy feletti értéke egy kissé magasabb is a kellenél. A különböző likviditási mutatókat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a kevésbé likvid készletek, illetve vevőkövetelések levonása után számolt készpénz likviditás is általában egyhez közeli értéket mutat, sőt az utóbbi három évben már magasabb is egynél. A Ez azt jelenti, hogy a vállalat pénzeszközei és piacképes értékpapírjai is fedezetül szolgáltak volna a rövid lejáratú kötelezettségek kiegyenlítésére. Összességében megállapítható, hogy a cég likviditási helyzete kiváló.

Forgási sebesség mutatók:

5.táblázat: Forgási sebesség mutatók

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vevők forgási sebessége	78.20	77.23	67.89	78.42	73.04	106.99
Szállítók forgási sebessége (nap)	60.18	58.42	51.00	70.32	84.27	80.96
Készletek forgási sebessége (nap)	205.36	208.93	171.06	235.57	270.79	267.33

Ránézve a társaság forgási sebesség mutatóira látható, hogy a változások vegyesek. Az a számokból megállapítható, hogy az „A” vállalatnak hamarabb kell a szállítóit kifizetnie, mint hogy a vevőkövetelése befolyának. Ezen a helyzeten a vállalatok megpróbálnak változtatni, hogy csökkentsék a működéshez szükséges forgótőkét. 2010-re úgy tűnik sikerült elérni, hogy a szállítók forgási sebessége alacsonyabb legyen a vevőkénél. A készletek forgási sebessége magas. Mi a forgási sebesség számításánál nem az árbevételt, hanem az értékesítés önköltségét használtuk vetítési alapként.

Jövedelmezőségi mutatók:

6. táblázat: Jövedelmezőségi mutatók

Jövedelmezőségi mutatók	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Árbevétel arányos eredmény (ROS)	11.92%	15.24%	6.50%	10.60%	11.84%	14.11%
Befektetett tőke arányos eredmény (ROCE)	11.35%	15.52%	7.01%	7.06%	10.26%	10.12%
Eszközarányos eredmény (ROA)	12.17%	16.46%	6.27%	8.80%	9.20%	10.17%
Sajáttőke arányos eredmény (ROE)	13.06%	16.63%	7.08%	9.74%	10.36%	11.25%
EDITDA arány	16.16%	19.85%	12.44%	15.34%	18.81%	20.02%

A vállalat jövedelmezőségi mutatói kedvezőnek mondhatók. A 2006-os kiemelkedő teljesítmény után 2007-ben erős visszaesés volt tapasztalható. Ez részben a kedvezőtlen állami szabályozásnak, részben pedig a kedvezőtlen irányú devizaváltozásból adódik. Az „A” vállalat exportbevételeinek jelentős része dollárban keletkezik, ami 2007-ben gyengült. 2008 óta azonban azt látjuk, hogy a vállalat jövedelmezősége újra stabilizálódott és folyamatos javulást mutat.

Adósságmutatók:

7. táblázat: Adósságmutatók

Adósságmutatók	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Idegen tőke és az összes eszköz aránya	15.93%	12.76%	14.18%	14.68%	15.76%	14.57%
Tőkeáttétel	18.95%	14.62%	16.53%	17.21%	18.75%	17.06%

Az adósságmutatókon is jól látszik, hogy a vállalatnak még jó a tőkeellátottsága, az idegen tőke részarány az összes eszközhöz viszonyítva rendkívül alacsony. A hitelek szerepe a társaság életében csökkenő szerepet játszik, jelentősége szinte elhanyagolható.

A vállalat pénzügyi tervének összeállítása

A diszkontált pénzáramlás alapú értékelés nélkülözhetetlen lépése a pénzügyi terv összeállítása. Ez azért fontos, mert ez alapján tudjuk felírni a vállalat üzleti szemléletű Flow-ját, ami alapján az értékelés elvégezhető. Arról már esett szó, hogy az értékelést két szakaszra kell bontani, egy explicit és egy implicit részre. Az értékelésünkben az explicit időszak hossza öt év lesz és 2015-ig tartani.

Belső információkkal nem rendelkezünk a társaságról, ezért az elemzésünk során csak a nyilvános információkat, a múltbeli adatokat, illetve a várható makro-ökonómiai trendeket vesszük figyelembe. Rendelkezésünkre áll öt év IFRS szerinti beszámolója, a mérlegek és eredmény-kimutatások főbb sorait ezek alapján fogjuk előre jelezni, amihez már ad némi segítséget az előzőekben tárgyalt pénzügyi elemzés. Elsősorban az eddigi növekedési ütemek, az IFRS kimutatások főbb sorainak egymáshoz viszonyított aránya, illetve az ezekből képzett forgási sebesség mutatók lesznek a segítségünkre. Arról azonban nem szabad megfeledkezni, hogy a jövőnek nem csak egyféle lehetséges kimenetele van. A becslés során nagyon sok a bizonytalansági tényező, amit valahogy kezelni kell. Ezeket a bizonytalansági tényezőket két lehetséges scenárió alkalmazásával próbáljuk meg kivédeni. Lesz egy optimista és egy pesszimista scenárió. Az optimista eset dinamikusabb árbevétel növekedést feltételez némi hatékonyságjavulás mellett javuló makrogazdasági környezetben. A pesszimista eset nem jelent mást, mint az árbevétel növekedés dinamikájának lassulását, kedvezőtlenebb hatékonyság, illetve világgazdasági folyamatok mellett. Fontos meghatározni az egyes scenáriókhoz rendelt valószínűségeket is. Az optimista kimenetelt kissé valószínűbbnek tartjuk, mint a pesszimistát, ezért az egyes scenáriókhoz rendelt valószínűségeket 70 illetve 30 százalékban állapítottuk meg.

Talán a legfontosabb eleme az előrejelzésnek a társaság árbevételének meghatározása. A mérlegben és az eredmény-kimutatásban is sok lesz az olyan tétel, ami az árbevétel függvényében változik. A társaság eddigi árbevétel növekedési üteme összességében is meglehetősen biztató, de különösen az exportértékesítés dinamikája reményt keltő. Feltűnő továbbá az exportértékesítés összárvételhez viszonyított arányának 2006-tól való folyamatos növekedése. Ez várakozásaink szerint a jövőben is fennmarad.

8. táblázat: Árbevétel eddigi alakulása

	2006	2007	2008	2009	2010
Belföldi értékesítés árbevételének növekedési üteme	10.78%	-5.40%	-30.42%	-9.22%	4.09%
Export értékesítés árbevételének növekedési üteme	26.06%	15.82%	10.59%	13.59%	1.76%
Export értékesítés aránya	52.56%	57.57%	68.32%	72.96%	72.51%
Árbevétel növekedési üteme	18.32%	5.75%	-6.81%	6.36%	2.39%

A 2006-os rekordnövekedés után visszaesés következett be, de az export árbevétel még így is több mint 15százalékkal bővült. Az exportértékesítés növekedési üteme 2009-re érte el a csúcst, majd onnan a bővülés üteme lelassult. A táblázatból látható még, hogy a hazai értékesítés 2008-ban és 2009-ben jelentős mértékben visszaesett. 2010-re újra növekedés következett be. Az optimista scenárió szerint újabb ilyen jellegű visszaesés nem várható, és 2011-től továbbra is bővülni fog a hazai értékesítés közelítve a hét százalékhoz. A pesszimista scenárió szerint sem számolunk az árbevétel csökkenésével, viszont ebben az esetben sokkal szerényebb mértékű növekedést jósolunk. Ebben az esetben a belföldi értékesítésből származó árbevétel csökken, majd stagnálni kezd, az exportértékesítés növekedési üteme pedig 12%-os szinten áll meg. A következő két táblázat tartalmazza az általam prognosztizált növekedési ütemeket a lehetséges két kimenetel szerint.

9. táblázat: Optimista scenárió szerinti árbevétel alakulás

Optimista scenárió	2011	2012	2013	2014	2015
Belföldi értékesítés árbevételének növekedési üteme	7.00%	7.00%	8.00%	7.00%	7.00%
Export értékesítés árbevételének növekedési üteme	12.00%	14.00%	15.00%	14.00%	10.00%
Export értékesítés aránya	73.41%	74.63%	75.80%	76.95%	77.43%
Árbevétel növekedési üteme	10.63%	12.14%	13.22%	12.31%	9.31%

10.táblázat: Pesszimista scenárió szerinti árbevétel alakulás

Pesszimista scenárió	2011	2012	2013	2014	2015
Belföldi értékesítés árbevételének növekedési üteme	-4.00%	-4.00%	-2.00%	0.00%	0.00%
Export értékesítés árbevételének növekedési üteme	10.00%	10.00%	12.00%	12.00%	12.00%
Export értékesítés aránya	60.86%	64.05%	67.06%	69.51%	71.86%
Árbevétel növekedési üteme	4.06%	4.52%	6.97%	8.05%	8.34%

Az üzleti szemléletű Cash Flow meghatározásához szükségünk lesz az értékcsökkenés meghatározására is. Ez a tétel a tárgyi eszközök arányában kerül meghatározásra.

11 táblázat : Értékcsökkenés aránya a tárgyi eszközökhöz viszonyítva

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Átlag
Értékcsökkenés aránya a tárgyi eszközökhöz viszonyítva	14.40%	14.72%	14.98%	15.72%	13.66%	13.06%	14.42%

Az elmúlt három évben az értékcsökkenés részaránya 14,5 százalékhoz közelített a tárgyi eszközökhöz képest. Szerintünk a jövőben ezen a szinten stabilizálódni is fog. Az elmúlt években a társaság már hozzákezdett a kapacitásbővítéshez, aminek következtében a tárgyi eszközök állománya növekedni fog, amiből egyenesen következik az amortizációs költségek növekedése is. Az amortizáció pontos értéke természetesen csak a tárgyi eszközök pontos ismeretében számolható ki.

Következő lépés az üzemi eredmény előrejelzése. Lehetőség van az üzemi eredményt közvetlenül az árbevétel arányában meghatározni, vagy előre jelezni a különböző költségeket. Mi tételesen megvizsgáljuk a társaság költségeit. A két módszer között meglátásunk szerint azért olyan nagy különbség nincs, mivel a különböző költségek szintén az árbevétel arányában kerülnek meghatározásra. Alakulásukat a következő táblázat mutatja:

12.táblázat: Költségek alakulása

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Átlag
Értékesítés önköltsége az árbevétel %-ában	49.60%	46.13%	53.64%	47.29%	44.59%	43.90%	47.53%
Értékesítés általános költsége az árbevétel %-ában	20.89%	21.91%	20.45%	21.67%	22.43%	23.67%	21.84%
Kutatás-fejlesztés költsége az árbevétel %-ában	6.22%	6.16%	6.50%	8.21%	8.66%	9.13%	7.48%
Igazgatási költségek az árbevétel %-ában	10.87%	9.90%	9.99%	12.45%	9.87%	8.43%	10.25%
Egyéb működési költségek az árbevétel %-ában	2.38%	1.87%	3.43%	3.50%	3.56%	2.67%	2.90%
Egyéb működési bevételek az árbevétel %-ában	0.47%	0.38%	0.66%	1.04%	1.20%	0.84%	0.77%

A táblázatból kitűnik, hogy a vállalat költségeinek árbevételhez viszonyított aránya nem mutat hektikus változást a vizsgált hat évben. Az értékesítés önköltségének aránya sokat javult az elmúlt 3 évben. Optimista esetben feltételezzük, hogy ez a javulás tovább folytatódik. Pesszimista esetben az elmúlt hat év átlagát határoztuk meg az elkövetkező hat évre. Előrejelzésemben az arányszámok a következőképpen fognak alakulni a két scenárió szerint:

13.táblázat: Költségek várható alakulása optimista esetben

Költségek várható alakulása optimista eset	2011	2012	2013	2014	2015
Értékesítés önköltsége az árbevétel %-ában	43.90%	44.00%	44.00%	44.00%	44.00%
Értékesítés általános költsége az árbevétel %-ában	22.00%	22.00%	22.00%	22.00%	22.00%
Kutatás-fejlesztés költsége az árbevétel %-ában	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
Igazgatási költségek az árbevétel %-ában	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Egyéb működési költségek az árbevétel %-ában	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Egyéb működési bevételek az árbevétel %-ában	0.70%	0.70%	0.70%	0.70%	0.70%

14. táblázat: Költségek várható alakulása pesszimista esetben

Költségek várható alakulása pesszimista eset	2011	2012	2013	2014	2015
Értékesítés önköltsége az árbevétel %-ában	46.00%	46.00%	46.00%	46.00%	46.00%
Értékesítés általános költsége az árbevétel %-ában	23.67%	23.67%	23.67%	23.67%	23.67%
Kutatás-fejlesztés költsége az árbevétel %-ában	9.13%	9.13%	9.13%	9.13%	9.13%
Igazgatási költségek az árbevétel %-ában	8.43%	8.43%	8.43%	8.43%	8.43%
Egyéb működési költségek az árbevétel %-ában	2.67%	2.67%	2.67%	2.67%	2.67%
Egyéb működési bevételek az árbevétel %-ában	0.84%	0.84%	0.84%	0.84%	0.84%

Optimista esetben az árbevétel arányos üzemi eredmény 15 százalék fölé emelkedik, míg pesszimista esetben 9.38 százalékos értéken stabilizálódik az előrejelzési időszakban. A tárgyi eszközök állományának előrejelzése után a modellünk alapján megkapjuk az üzemi eredményt. Ezután következne a pénzügyi műveletek előrejelzése. A múltbeli adatok alapján a hitelek összértéke az eleve nagyon alacsony értékről tovább csökkent, 2010-ben is csak elhanyagolható hitele volt a vállalatnak. A pénzügyi műveletek eredményét döntő részben a devizaárfolyamok változásának hatása determinálja. A múltbeli adatokat elemezve láthattuk, hogy egyszer ez csökkentette, máskor pedig növelte a társaság eredményét. Emiatt élünk azzal a feltételezéssel, hogy a pénzügyi eredmény hosszú távú hatása kiegyenlíti egymást, ezért ezt nem építjük be az értékelési modellünkbe. Most pedig következhet a mérleg előrejelzése. Kezdjük az eszközoldallal, azon belül a befektetett eszközökkel.

A befektetett eszközök esetében szintén megvizsgáltuk a jelentősebb tételek árbevételhez viszonyított arányát, valamint éves növekedési ütemét. Az előrejelzésnél az árbevételhez viszonyított arány 2005-től 2010-ig terjedő időszakban mért átlagát vettük alapul, majd leellenőriztük, hogy ez hogyan viszonyul az eddigi növekedési ütemhez.

15.táblázat: Befektetett eszközök árbevételhez viszonyított aránya

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Átlag
Immateriális javak az árbevétel %-ában	0.71%	0.61%	0.59%	3.54%	3.69%	3.44%	2.10%
Tárgyi eszközök az árbevétel %-ában	39.23%	36.98%	38.64%	47.18%	49.24%	53.41%	44.11%
Befektetési célú ingatlanok az árbevétel %-ában	0.34%	0.31%	0.31%	0.32%	0.22%	0.25%	0.29%
Saját tőke módszerrel értékelt részesedések az árbevétel %-ában	8.83%	8.65%	9.06%	5.60%	5.27%	5.04%	7.07%

A következő években előrejelzésem szerint mindkét scenárió esetében az immateriális javak az árbevétel 3,5 százalékát, a tárgyi eszközök 60 százalékát, a befektetési célú ingatlanok 0,25 százalékát, míg a saját tőke módszerrel értékelt részesedések (ezek lényegében a kapcsolt vállalkozásokban való részesedések) 5,5 százalékát teszik majd ki.

16.táblázat: Befektetett eszközök várható növekedési üteme optimista scenárió esetén

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Immat javak növekedési üteme	2.38%	2.62%	455.32%	10.89%	-4.60%	12.60%	12.14%	13.22%	12.31%	9.31%
Tárgyi eszközök növekedési üteme	11.52%	10.51%	13.78%	11.02%	11.05%	24.28%	12.14%	13.22%	12.31%	9.31%
Befektetési célú ingatlanok növekedési üteme	9.31%	5.63%	-4.12%	26.65%	14.45%	12.24%	12.14%	13.22%	12.31%	9.31%
Saját tőke módszerrel értékelt részesedések növekedési üteme	15.87%	10.82%	-42.42%	0.02%	-2.06%	20.81%	12.14%	13.22%	12.31%	9.31%

17.táblázat: Befektetett eszközök várható növekedési pesszimista scenárió esetén

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Immat javak növekedési üteme	2.38%	2.62%	455.32%	10.89%	-4.60%	4.37%	4.52%	6.97%	8.05%	8.34%
Tárgyi eszközök növekedési üteme	11.52%	10.51%	13.78%	11.02%	11.05%	15.20%	4.52%	6.97%	8.05%	8.34%
Befektetési célú ingatlanok növekedési üteme	9.31%	5.63%	-4.12%	-26.65%	14.45%	4.04%	4.52%	6.97%	8.05%	8.34%
Saját tőke módszerrel értékelt részesedések növekedési üteme	15.87%	10.82%	-42.42%	0.02%	-2.06%	11.98%	4.52%	6.97%	8.05%	8.34%

Az értékesítés növeléséhez nyilván további beruházásokra lesz szükség, de robbanásszerű megugrást nem várunk a társaság befektetett eszközeiben. A fenti ábrán látható növekedési ütemek véleményünk szerint elfogadhatóak, megfelelnek egy megfontolt kapacitásbővítést végző vállalat tervének. A társaság befektetett eszközei között szerepel még a következő négy tétel: értékesítési célú értékpapírok, adott kölcsönök, halasztott adókövetelés és értékesítési céllal tartott eszközök. Az első három tétel értéke meglehetősen alacsony a mérlegben, a következő években értéküket változatlanok tekintjük. Az értékesítési céllal tartott eszközök értékét pedig nullának tekintjük, hiszen egyedül 2009-ben rendelkezett a vállalkozás ilyen eszközzel.

Ezek után következzenek a forgóeszközök. A készletekkel kezdjük. A forgási sebességet úgy számoltuk, hogy a készletállományt elosztottuk az értékesítés önköltségével, majd megszoroztuk 360-nal. Az így kiszámított forgási sebesség értékeket már fentebb közöltük a vállalat eddigi teljesítményének értékelése során.

Értékelésünkben törekszünk arra, hogy minden paraméterre óvatos becslést adjunk, ezt az elvet követjük a forgási sebességek előrejelzésénél is. Optimista esetben a készletforgási

sebességet 250 napnak tekintjük az előrejelzési időszakban, pesszimista esetben ez az utolsó év értékével egyezik meg, azaz 267 nap. Ez alapján a készletérték könnyen kiszámítható az egyes évekre. Hasonlóképpen kiszámolható a vevőkövetelések mérlegsor értéke is az elkövetkező évekre. A forgási sebesség kiszámításához itt az árbevételt használtuk, a számadatokat már fentebb a forgási sebesség mutatók értékelésekor közöltük.

Előrejelzésünkben ezek a számok a következőképpen alakulnak majd az optimista, illetve a pesszimista scenárió esetében:

18.táblázat: Vevők és egyéb követelések alakulása

Vevők szembeni nettó követelések és egyéb rövid lejáratú követelések forgási sebessége alakulása	2011	2012	2013	2014	2015
Optimista	75	75	75	75	75
Pesszimista	107	107	107	107	107

A következő sorok az IFRS szerinti mérlegben a lejáratig tartott értékpapírok és a kereskedési célú értékpapírok. A lejáratig tartott értékpapírok értéke minden évben jóval meghaladja a kereskedési célú értékpapírokat. Feltételezésünk szerint ezen a két soron éves szinten mérsékelt két százalékos bővülés várható.

Az eszközoldal utolsó mérlegtétele a pénzeszközök. A pénzügyi terv összeállítása végén ezen a soron tesszük egyenlővé az eszköz és a forrásoldalt. A pénzeszközökre tehát még visszatérünk a későbbiekben. Az eszközoldal vizsgálatával ezek után végeztünk, most nézzük meg részletesebben a mérleg forrásoldalát.

A saját tőke meghatározásához szükségünk van a mérleg szerinti eredményre, amit az üzemi eredményből levezetve határounk meg. Mivel az előzőekben tárgyalt feltételezések miatt az előre jelzett eredmény-kimutatásokban nincsenek pénzügyi tételek, a mérleg szerinti eredményt az adó és az osztalék üzemi eredményből való levonása után kapjuk meg. A társaság évek óta fix osztalékot fizet, pesszimista feltételezéseink esetén az előrejelzés éveiben is 934 millió forintos osztalékkal számolunk. Optimista esetben feltételezzük, hogy a jövőben a vállalat az egy részvényre jutó nyereség 30%-át kifizeti osztalékként. A vállalat nyereségét 19 százalék társasági adó terheli. A ténylegesen fizetett adó mértéke az eddigi években azonban ennél jóval alacsonyabb volt, köszönhetően a különböző adókedvezményeknek. A vállalat jelenleg a kapacitásbővítő beruházásai után, valamint mint minden gyógyszergyártó, a K+F ráfordításai után is adókedvezményre jogosult. Az elmúlt hat üzleti év alapján számolt átlagos adókulcs 6.86 százalék. Ezt az értéket tekintjük a jövőbeli adókulcsnak is. A saját tőke mérlegfőcsoport eredménytartalékon kívüli tételeit változatlanok tekintjük az elkövetkező évekre. Ezek a tételek a következők: jegyzett tőke, tőketartalék, átértékelési tartalék, halmozott átváltási különbözet. Az eredménytartalék tárgyévi értéke az előző évi eredménytartalék és a tárgyévi mérleg szerinti eredmény összegeként számolható ki. Most már ismerjük a saját tőke értékét az egyes években.

Következő lépésben számoljuk ki a hosszú lejáratú kötelezettségek értékét. A hitelek összege véleményünk szerint elhanyagolható a vállalatcsoport méretéhez képest, feltételezésünk szerint ezeket a hiteleket a cég a következő évben visszafizeti, majd teljes mértékben saját tőkéből finanszírozza működését. A céltartalékokkal kapcsolatban nem rendelkezünk

információval, az egyszerűség kedvéért értékét 1229 millió forintnak tekintjük a következő években, ezzel feltételezve, hogy szintje az utolsó év szintjén marad.

A forrásoldal utolsó főcsoportja a rövidlejáratú kötelezettségek. A főcsoport vizsgálatához kiszámoltuk annak forgási sebességét. Az utóbbi hat üzleti év forgási sebesség adatait az alábbi ábra tartalmazza.

19.táblázat: Rövid lejáratú kötelezettségek forgási sebessége

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Átlag
<i>Rövid lejáratú kötelezettségek forgási sebessége (Értékesítés közvetlen önköltségével számolva)</i>	96	95	82	118	145	146	114

Az ábrán is látható, hogy a forgási sebesség mutatók nőttek az elmúlt évek alatt. A főcsoporton belül legnagyobb részarányt a szállítók és az egyéb rövid lejáratú kötelezettségek képviselik. Egy vállalatnak törekednie kell a szállítókkal szembeni jó alkupozíció kivívására, mivel ezzel többletforrást biztosíthat a működéséhez. A vállalat esetében a szállítók forgási sebessége lassult.. Előrejelzésünkben a rövid lejáratú kötelezettségek forgási sebessége a következőképpen alakul majd a két lehetséges esetben.

20.táblázat: Rövid lejáratú kötelezettségek forgási sebességének alakulása

<i>Rövid lejáratú kötelezettségek forgási sebességének alakulása</i>	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Optimista</i>	146	146	146	146	146
<i>Pesszimista</i>	120	120	120	120	120

A bemutatott forgási sebességek felhasználásával könnyen kiszámítható a rövid lejáratú kötelezettségek értéke. Ezzel a forrásoldal végéhez értünk, ismerjük az összes forrás értékét. A pénzeszközök meghatározása innentől kezdve könnyű feladat, mivel ezen a soron tesszük egyenlővé az eszköz és a forrásoldalt. Mostanra már rendelkezünk az Egis Nyrt. pénzügyi tervével, ami a tervezett konszolidált IFRS szerinti mérlegeket és eredmény-kimutatásokat tartalmazza.

Az értékelés következő lépése a tőkeköltség meghatározása, majd az üzleti szemléletű cash flow, illetve a különböző értékvezérlők kiszámítása.

A CAPM és a tőkeköltség meghatározása

Kezdjük a tőkeköltség meghatározását a tőkepiaci árfolyamok modelljével. A CAPM eredményeként kapott saját tőke elvárt hozama a WACC egyik inputja lesz. A mi esetünkben hitelek híján nem csak az egyik, hanem az egyetlen.

Először becsüljük meg a CAPM modellhez szükséges „béta” változót. Általában az elemzők kétféle módszer alkalmaznak a béta értékének megbecsülésére. Az egyik lehetőség, hogy a

piaci portfólióból levezetve határozzuk meg az értékét, a másik módszer szerint pedig a tőkeáttétel nélküli bétából indulunk ki. Az Egis esetében a második módszert fogjuk alkalmazni. Döntésünk azzal indokolható, hogy a piaci portfólió meghatározása Magyarország esetében igen nehézkes lenne. A BUX index alkalmazása véleményünk szerint nem alkalmas a béta helyes meghatározására, hiszen túl kevés, mindössze 10 vállalatot tartalmaz, és csak néhány részvény determinálja a mozgását. Gyakorlatilag négy részvény (OTP, MOL, Richter, Mtelekom) teszi ki a BUX kosár 92,85% - át.

Tehát az Egis esetében a béta megbecsülésére az alulról felépített béta-becslés módszerét fogjuk alkalmazni. A vállalat tőkeáttétel nélküli bétáját az iparág, melyben tevékenykedik, valamint a működési tőkeáttétel határozza meg. Ezt a bétát nevezik eszközbétának is, mivel értékét alapvetően a vállalat eszközei befolyásolják. A tőkeáttétellel működő vállalat részvényesi bétáját befolyásolja a tevékenységéből eredő kockázat és a finanszírozási tőkeáttételből adódó kockázat is.²⁶ Mivel a vállalat a közeljövőben várhatóan tőkeáttétel nélkül fog működni, ezért a vállalat tőkeáttételes bétája meg fog egyezni a tőkeáttétel nélküli bétájával. Ezt az értéket a Damodaran Online-ról vesszük. A béta értéke 0.62.

A CAPM modell alkalmazásához szükségünk van még a kockázatmentes kamatláb, illetve a részvénypiaci kockázati prémium meghatározására. Egy befektetést akkor nevezhetünk kockázatmentesnek, ha a befektető a befektetése időpontjában biztos lehet abban, hogy egy előre meghatározott időpontban visszakapja befektetett tőkét és annak előre meghatározott kamatát. Általában a kockázatmentes kamatlábak becslésére a kamatszelvény nélküli államkötvények szolgálnak a legjobb alapul. Az előrejelzési időhorizonton egy éves forward állampapírhozamokat fogok használni, majd az ötödik év végétől a maradványérték meghatározására az akkori tíz éves államkötvényhozamot használok fel. Az éves forward állampapírhozamok a Reuters szerint:

21.táblázat: A forward állampapírhozamok

F	MATURITY		
		1Y	10Y
O			
R	01 jan11	5,4569%	7,3194%
W	01 jan12	7,7868%	7,4267%
A	01 jan13	7,1422%	7,3337%
R	01 jan14	7,5749%	7,1947%
D	01 jan15	7,4516%	7,0484%
S	01 jan16	7,4557%	6,9454%

Forrás: Reuters

A részvénypiaci kockázati prémium az a többlethozam, melyet e befektetők a kockázatmentes hozamon felül elvárnak a részvénybefektetéseiktől. A kockázati prémiumot alapvetően három módon határozhatjuk meg: implikált prémiumbecslés, historikus prémiumbecslés, valamint kérdőíves felmérés. Az első módszer esetében azonban itt ugyanabba a problémába ütközünk, mint a béták becslési módszereinél, nevezetesen, hogy a BUX index nem fedi le a magyar piacot. A historikus prémiumszámításhoz pedig nem rendelkezünk megfelelő mennyiségű múltbeli adattal. Az általam használt piaci kockázati prémium értéke 6%, mely az OTP részvényelemzőinek szakértői becslésén alapszik.

²⁶ Damodaran, 193. oldal

A fenti tényezőket figyelembe véve a vállalat súlyozott átlagos tőkeköltsége a következőképpen alakul:

22.táblázat: A súlyozott átlagos tőkeköltség alakulása

Finanszírozási feltételezések	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TV
Hitelek kamatlába	5.5%	7.8%	7.1%	7.6%	7.5%	7.5%	6.9%
Kockázatmentes kamatláb	5.45%	7.78%	7.14%	7.57%	7.45%	7.45%	6.94%
Hitelek kamatfelára							
Társasági nyereségadókulcs	19.0%	19.0%	19.0%	19.0%	19.0%	19.0%	19.0%
Piaci D/V arány							
Piaci E/V arány	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Piaci D/E arány	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Részvénypiaci kockázati prémium	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
B_u	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62
B_d	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
B_L	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62
Saját tőke költsége	9.17%	11.50%	10.86%	11.29%	11.17%	11.17%	10.66%
WACC	9.17%	11.50%	10.86%	11.29%	11.17%	11.17%	10.66%

Mivel feltételezésünk szerint a társaság a jövőben egyáltalán nem fog rendelkezni hitelekkel, ezért a saját tőke költsége megegyezik a súlyozott átlagos tőkeköltséggel, vagyis a WACC értékeivel.

Az üzleti szemléletű cash flow és az értékelés

A tőkeköltség, és a vállalat üzleti tervének ismeretében az értékelés folyamatának következő lépése az üzleti szemléletű Cash Flow kiszámolása lesz. Ebből a sémából levezetve megkapjuk a 2011-től 2015-ig terjedő időszak NOPLAT, illetve FCFF sorait. Ebből a NOPLAT értékeit felhasználva értékvezérlők segítségével is kiszámoljuk az FCFF sorok értékét. Ehhez szükségünk van már a 2010-es üzleti év IC-jére is, amely a működésbe fektetett tőke összértékét jelenti. Ehhez meg kell határozni a működéshez szükséges pénzeszközök értékét. A két különböző scenárió esetén két eltérő feltételezéssel élünk erre vonatkozóan.

Először nézzük meg az optimista scenárió esetén számolt vállalatérték levezetését. A különböző táblázatokat itt közöljük rövid magyarázattal.

Optimista scenárió:

	Cash-flow séma	2011	2012	2013	2014	2015
1	Értékesítés nettó árbevétele	131550	147519	167028	187582	205043
2	Egyéb bevételek	921	1033	1169	1313	1435
3	Értékesítés ömkötsége	-57753	-64908	-73492	-82536	-90219
4	Közvetett költségek(écs nélkül)	-39860	-44698	-50609	-56837	-62128
5	Egyéb ráfordítások	-3289	-3688	-4176	-4690	-5126
6	EBITDA	31570	35257	39920	44832	49005
7	-Értécsökkenés	-11445	-12834	-14531	-16320	-17839
8	EBIT	20125	22423	25388	28512	31167
9	-Adó	-1381	-1539	-1742	-1957	-2139
10	NOPLAT	18744	20884	23646	26556	29028
11	+Értécsökkenés	11445	12834	14531	16320	17839
12	Bruttó CF	30189	33718	38177	42876	46867
13	-Működő tőke növekedése (- Δ NFT)	8820	-5707	-6927	-7299	-6200
14	Működési CF	39008	28011	31250	35577	40667
15	+Értécsökkenés	11445	12834	14531	16320	17839
16	+ Δ tárgyi eszközök	15422	9581	11705	12333	10476
17	+ Δ immat. Javak	515	559	683	719	611
18	+ Δ működést szolgáló pénzügyi befektetések	1282	918	1122	1182	1004
19	Bruttó beruházási CF (15+16+17+18)	28665	23893	28041	30554	29930
20	FCFF (14-19)	10344	4118	3209	5023	10736

	2011	2012	2013	2014	2015
+ Δ vevők	-7936	3327	4064	4282	3638
+ Δ készletek	1338	4969	5961	6281	5335
+ Δ működéshez szükséges pénz	253	319	390	411	349
+ Δ egyéb működési forgóeszközök					
- Δ szállítók, és egyéb követelések	-2475	-2908	-3488	-3675	-3122
- Δ Egyéb kamatmentes köt.					
ΔNFT	-8820	5707	6927	7299	6200

A séma főbb sorai már ismertek, egyedül a működést szolgáló pénzügyi befektetések sor szorul némi magyarázatra. Feltételezésünk szerint a vállalat befektetett eszközei teljes egészében a működést szolgálják, ezért ide tettük a tárgyi eszközökön és az immateriális javakon kívül minden más befektetett eszközt. A nettó forgótőke kiszámításához nélkülözhetetlen „működéshez szükséges pénzeszközök” értékét az árbevétel két százalékában határoztuk meg. A társaság nagy mennyiségű készpénz állománnyal rendelkezik, amelynek nyilván nem teljes része nélkülözhetetlen a működéshez. A működéshez szükséges pénzeszközöket az alábbi táblázat mutatja:

23.táblázat: Működéshez szükséges pénzeszközök optimista esetben

	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Működéshez szükséges pénzeszközök</i>	2631	2950	3341	3752	4101

A következő táblázatban a befektetett tőke (IC) értékének levezetését mutatjuk be, ezt követően pedig az FCFF értékelést. Itt az előző Cash flow séma alapján számolt NOPLAT értékeket használjuk. Ha azonban jól számoltunk az IC meghatározásánál és az adott évi IC változást levonjuk a NOPLAT-ok értékeiből szintén meg kell kapnunk az adott év FCFF értékeit. Ez egy jó ellenőrzési pont az értékelésben.

A nettó pénzeszközök a 2010-es üzleti év végén meglévő működéshez nélkülözhető készpénz és forgatási célú értékpapír állományt jelzi. Ezt majd hozzá kell adni a FCFF és az EVA módszerrel számolt cégértékhez. A cégértéket minden évre kiszámoltuk az adott feltételek mellett, ennek akkor lenne igazán nagy jelentősége, ha a jelentős hitelei lennének a cégnek, és hiteleket minden év végén a vállalat piaci értékének arányában szeretnénk megállapítani. A kezdeti hitelállomány értékét azonban így is le kell vonni a teljes vállalati értékből a saját tőke értékének meghatározásához.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
+Működéshez szüks.pe.	2378	2631	2950	3341	3752	4101
+Vevőáll.	35342	27406	30733	34797	39080	42717
+Készletek	38768	40106	45075	51036	57317	62652
+Egyéb műk. Forgóeszközök						
Forgóeszközök összesen	76488	70144	78759	89174	100148	109470
-Szállító állomány	-20994	-23469	-26377	-29865	-33540	-36662
-Egyéb műk-i folyó források						
Működési forgótőke összesen	-20994	-23469	-26377	-29865	-33540	-36662
+ Tárgyi eszközök	63508	78930	88512	100217	112549	123026
+Működést szolgáló befektetések	7444	8726	9644	10766	11948	12952
Befektetett műk-i eszközök	70952	87656	98156	110983	124497	135978
Működési immat. Javak	4089	4604	5163	5846	6565	7177
Egyéb nettó műk-i eszközök						
Működésbe fektetett tőke (IC)	130535	138935	155701	176138	197670	215962
Delta IC		8400	16766	20437	21533	18292
NOPLAT		18744	20884	23646	26556	29028
NOPLAT növekedése			11.42%	13.22%	12.31%	9.31%
ROIC		14.36%	15.03%	15.19%	15.08%	14.69%
Nettó Pénzeszközök	23026					

A maradványértéket az értékteremtő tényezők képletéből vezetem le, amihez szükség van a maradvány időszaki újrabefektetési rátára, illetve a NOPLAT növekedési ütemére. Az optimista scenárióban az újrabefektetési ráta értékét 50 százaléknak feltételezem, ami egy kicsivel magasabb a pesszimista eset feltételezésénél.

FCFF

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TV
ROIC	13.49%	13.41%	13.42%	13.43%	13.44%	13.14%	13.07%
RONIC		25.48%	16.47%	14.24%	11.48%	9.52%	12.00%
K (újrabefektetési ráta)	44.81%	80.28%	86.43%	81.08%	63.01%	50.00%	50.00%
NOPLAT	18744	20884	23646	26556	29028	30770	32616
NOPLAT növekedése		11.42%	13.22%	12.31%	9.31%	6.00%	6.00%
IC	138935	155701	176138	197670	215962	234254	249639
IC növekedése		12.07%	13.13%	12.22%	9.25%	8.47%	6.57%
Delta IC	8400	16766	20437	21533	18292	15385	16308
Delta IC növekedése		99.60%	21.89%	5.36%	-15.05%	-15.89%	6.00%
FCFF	10344	4118	3209	5023	10736	15385	16308
FCFF növekedése		-60.18%	-22.07%	56.51%	113.73%	43.30%	6.00%
WACC	9.17%	11.50%	10.86%	11.29%	11.17%	11.17%	10.66%
Diszkonttényező	0.92	0.82	0.74	0.67	0.60	0.54	0.49
PV (FCFF)	9475	3383	2378	3345	6431	8289	7940
Szum PV (FCFF)	33301						
Maradványérték						220123	349955
PV (Maradványérték)	188550						
Cégérték	221852						
Piaci D/V arány	1.45%						
Piaci E/V arány	98.55%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Saját tőke piaci értéke	241667						

Évenkénti Cégértékszámítás

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TV
Szum PV (FCFF)	33301	26011	24884	24377	22106	13839	
PV (Maradványérték)	188550	205840	229512	254437	283163	314792	
Nyitó cégérték	221852	231852	254396	278814	305269	328631	349955
év eleji hitelállomány piaci értéke	3210	0	0	0	0	0	0

EVA

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TV
NOPLAT	18744	20884	23646	26556	29028	30770	32616
NOPLAT növekedése (g)		11.42%	13.22%	12.31%	9.31%	6.00%	6.00%
ROIC	14.36%	15.03%	15.19%	15.08%	14.69%	14.25%	14.10%
IC	130535	138935	155701	176138	197670	215962	231347
WACC	9.17%	11.50%	10.86%	11.29%	11.17%	11.17%	10.66%
ROIC-WACC	5.19%	3.53%	4.33%	3.79%	3.52%	3.08%	3.44%
Diszkonttényező	0.92	0.82	0.74	0.67	0.60	0.54	0.49
EPEVA	6774	4907	6737	6670	6948	6647	7954
PV(EP/EVA)	6205	4031	4992	4441	4162	3581	3873
SZUM(PV(EP/EVA))	27412						
Maradványérték							118608
PV(Maradványérték)	63904						
IC	130535						

Cégerték	221852						
Piaci D/V arány	1.45%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Piaci E/V arány	98.55%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Saját tőke piaci értéke	241667						

A NOPLAT növekedését mindkét esetben 6 százaléknak feltételezem a maradványidőszakban. Az FCFF és az EVA alapú értékelés ugyan arra az eredményre vezetett. A vállalat saját tőkéjének értéke az optimista scenárió feltételezésein alapuló vállalatértékelési modell szerint 241,667 milliárd forint.

Pesszimista scenárió:

	Cash-flow séma	2011	2012	2013	2014	2015
1	Értékesítés nettó árbevétele	121933	127444	136322	147292	159579
2	Egyéb bevételek	1028	1075	1150	1242	1346
3	Értékesítés ömkötsége	-56089	-58624	-62708	-67755	-73406
4	Közvetett költségek(écs nélkül)	-39665	-41458	-44346	-47915	-51912
5	Egyéb ráfordítások	-3251	-3398	-3635	-3928	-4255
6	EBITDA	23956	25038	26783	28938	31352
7	-Értékcsökkenés	-10608	-11088	-11860	-12814	-13883
8	EBIT	13347	13951	14923	16123	17468
9	-Adó	-916	-957	-1024	-1106	-1199
10	NOPLAT	12432	12993	13899	15017	16270
11	+Értékcsökkenés	10608	11088	11860	12814	13883
12	Bruttó CF	23040	24081	25759	27832	30153
13	-Működő tőke növekedése (- Δ NFT)	-6169	-2841	-4576	-5655	-6333
14	Működési CF	16871	21240	21182	22177	23820
15	+Értékcsökkenés	10608	11088	11860	12814	13883
16	+ Δ tárgyi eszközök	9652	3307	5327	6582	7372
17	+ Δ immut. Javak	179	193	311	384	430
18	+ Δ működést szolgáló pénzügyi befektetések	729	317	511	631	706
19	Bruttó beruházási CF (15+16+17+18)	21168	14904	18008	20411	22392
20	FCFF (14-19)	-4297	6336	3174	1766	1428

A pesszimista eset feltevéseit a vállalat pénzügyi terve, illetve a magasabb tőkeköltség már részben tartalmazza. Ebben az esetben a vállalat csekélyebb mértékben növekszik, árbevétele alacsonyabb az egyes években.

	2011	2012	2013	2014	2015
+ Δ vevők és egyéb követelések	897	1638	2639	3260	3652
+ Δ készletek	2884	1883	3033	3747	4197
+ Δ működéshez szükséges pénz	91	165	266	329	369
- Δ szállítók, és egyéb követelések	2298	-845	-1361	-1682	-1884
ΔNFT	6169	2841	4576	5655	6333

A társaság működéséhez szükséges pénzeszközöket, az optimista esetben használt 2 százalékkal szemben, az árbevétel három százalékában határoztuk meg pesszimista scenárió esetén. Ezeket az alábbi táblázat tartalmazza:

24.táblázat: Működéshez szükséges pénzeszközök pesszimista esetben

	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Működéshez szükséges pénzeszközök</i>	3658	3823	4090	4419	4787

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
+Működéshez szüks.pe.	3567	3658	3823	4090	4419	4787
+Vevőáll.	35342	36239	37877	40516	43776	47428
+Készletek	38768	41652	43534	46567	50314	54511
+Egyéb műk. Forgóeszközök						
Forgóeszközök összesen	77677	81549	85234	91172	98509	106726
-Szállító állomány	-20994	-18696	-19541	-20903	-22585	-24469
-Egyéb műk-i folyó források						
Működési forgótöke összesen	-20994	-18696	-19541	-20903	-22585	-24469
+ Tárgyi eszközök	63508	73160	76466	81793	88375	95747
+Működést szolgáló befektetések	7444	8173	8490	9001	9631	10338
Befektetett műk-i eszközök	70952	81333	84956	90794	98007	106085
Működési immat. Javak	4089	4268	4461	4771	5155	5585
Egyéb nettó műk-i eszközök						
Működésbe fektetett tőke (IC)	131724	148453	155110	165835	179086	193928
Delta IC		16728	6657	10725	13252	14842
NOPLAT		12432	12993	13899	15017	16270
NOPLAT növekedése			4.52%	6.97%	8.05%	8.34%
ROIC		9.44%	8.75%	8.96%	9.06%	9.08%
Nettó Pénzeszközök	21837					

Ebben az esetben a társaság működéséhez nélkülözhető nettó pénzeszköz állomány némiképp alacsonyabb, 21.837 milliárd forint. A maradványérték időszakban a NOPLAT növekedési üteme szintén hat százalék, amit azért nem feltételezünk ennél alacsonyabbnak, mert pesszimista esetben a maradványérték eleji NOPLAT jóval alacsonyabb, vagyis kisebb bázisról indulunk. Az újrabefektetési ráta értékét ebben az esetben 43 százaléknak feltételezem Ez valamivel alacsonyabb az optimista esetben használt értéknél. Ebben az esetben a vállalat lehetőségei korlátozottabbak, ezért beruházásai is alacsonyabb szinten maradnak.

FCFF

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TV
ROIC	9.44%	8.75%	8.96%	9.06%	9.08%	8.89%	9.08%
RONIC		3.36%	13.60%	10.43%	9.45%	6.58%	13.95%
K (újrabefektetési ráta)	134.56%	51.23%	77.16%	88.24%	91.22%	43.00%	43.00%
NOPLAT	12432	12993	13899	15017	16270	17246	18281
NOPLAT növekedése		4.52%	6.97%	8.05%	8.34%	6.00%	6.00%
IC	131724	148453	155110	165835	179086	193928	201344
IC növekedése		12.70%	4.48%	6.91%	7.99%	8.29%	3.82%
Delta IC	16728	6657	10725	13252	14842	7416	7861

Delta IC növekedése		-60.20%	61.10%	23.56%	12.00%	-50.03%	6.00%
FCFF	-4297	6336	3174	1766	1428	9830	10420
FCFF növekedése		-247.47%	-49.91%	-44.37%	-19.12%	588.37%	6.00%
WACC	11.55%	11.80%	12.05%	11.80%	11.55%	11.30%	11.05%
Diszkonttényező	0.90	0.80	0.72	0.64	0.57	0.52	0.46
PV (FCFF)	-3852	5081	2271	1130	819	5068	4837
Szum PV (FCFF)	10518						
Maradványérték						28561	206336
PV (Maradványérték)	106377						
Cégérték	116894						
Piaci D/V arány	0.81%						
Piaci E/V arány	99.19%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Saját tőke piaci értéke	137782						

Évenkénti Cégértékszámítás

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TV
Szum PV (FCFF)	10518	16029	11584	9806	9198	8832	
PV (Maradványérték)	106377	118663	132665	148652	166192	185388	
Nyitó cégérték	116894	134692	144250	158458	175390	194220	206336
év eleji hitelállomány piaci értéke	949	0	0	0	0	0	0

EVA

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TV
NOPLAT	12432	12993	13899	15017	16270	17246	18281
NOPLAT növekedése (g)		4.52%	6.97%	8.05%	8.34%	6.00%	6.00%
ROIC	9.44%	8.75%	8.96%	9.06%	9.08%	8.89%	9.08%
IC	131724	148453	155110	165835	179086	193928	201344
WACC	11.55%	11.80%	12.05%	11.80%	11.55%	11.30%	11.05%
ROIC-WACC	-2.11%	-3.05%	-3.09%	-2.74%	-2.47%	-2.41%	-1.97%
Diszkonttényező	0.90	0.80	0.72	0.64	0.57	0.52	0.46
EP/EVA	-2783	-4524	-4792	-4551	-4415	-4668	-3968
PV(EP/EVA)	-2494	-3628	-3429	-2913	-2533	-2407	-1842
SZUM(PV(EP/EVA))	-17404						
Maradványérték							4993
PV(Maradványérték)	2574						
IC	131724						
Cégérték	116894						
Piaci D/V arány	0.81%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Piaci E/V arány	99.19%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Saját tőke piaci értéke	137782						

A táblák mutatják az értékelési modellünk főbb sorait. Az előző esettel megegyezően a „Cégérték” sor melletti szám a vállalat működéséből eredő teljes cégértéket jelenti. Ezt csökkentve a hitelek év eleji értékével, illetve növelve az év eleji nettó pénzeszközökkel eljutunk a saját tőke piaci értékéhez. A vállalat pesszimista scenárió szerint számolt saját tőke értéke 137,782 milliárd forint.

Az egyes scenáriók eltérő eredményre vezettek, azonban ezt előre tudni lehetett a különböző feltételezésekből. Az hogy melyik eredmény áll közelebb a tényleges vállalatértékhez nem tudható, hiszen nagyon sok előre nem látható bizonytalan tényezőtől is függ a társaság jövője. A két különböző kimenetel alkalmazása pont ezeket a bizonytalansági tényezőket hivatott kezelni. A különböző scenáriók esetén alkalmazott súlyokról már ejtettünk szót. Az összefoglalt eredményeket az alábbi ábrán láthatjuk:

25.táblázat DCF módszerrel kapott eredmények összegzése

	Súlyok	Vállalatérték	Részvényesi érték
Oprtimista	0.7	244877	241667
Pesszimista	0.3	138731	137782
Súlyozott értékek		213033	210502

Részvények száma	7785715
Részvényárfolyam	27037
Diszkont -10%	24333

Ezzel eljutottunk a modell szerinti reális értékeléshez. A vállalat összesen 7.785.715 darab részvényt rendelkezik. Amennyiben a részvényesi értéket elosztjuk a részvények darabszámával, akkor 27037 forintos árfolyamot kapunk. A DCF modellel kapott eredményt nem szabad véglegesnek tekinteni, végig kell gondolni, hogy ehhez még milyen diszkont illetve prémiumtényezők kapcsolódhatnak. A vállalat részvényeinek többsége (50,91 százalék) a francia Servier tulajdonában van. Ez csökkenti a kisorvényesek tulajdoni

értékét, mivel így beleszólásuk az irányításba a nagytulajdonos mellett meglehetősen korlátozott. További diszkontot jelent a magyar tőzsde mérete, illetve az hogy a vállalat piaci forgalma meglehetősen alacsony, nem tekinthető túlzottan likvid részvénynek. Mindent összevetve úgy gondoljuk, hogy mindezek miatt körülbelül 10 százalékkal szükséges csökkenteni az árfolyamot. Ez esetben a részvényárfolyam **24333 forint** lesz.

A „B” vállalat relatív értékelése

A relatív értékelést alapvetően Reuters vállalatokat tartalmazó adatbázisa alapján végezzük el. Kijelölünk egy négy vállalatból álló kontrollcsoportot. A kontrollcsoport meghatározásánál elsődleges szempont, hogy az összevethető vállalat olyan cég, amely az értékelendő vállalathoz hasonló pénzáramlásokkal, növekedési lehetőségekkel és kockázattal rendelkezik. Az értékelésünkben négy szorzószámot fogunk alkalmazni, melyek különböző szempontból értékelik a vállalatot:

1. P/E ráta: A részvényárfolyam (P) és az egy részvényre jutó nyereség (EPS) hányadosa.
2. P/BV mutató: (Price to Book Value) Szintén közkezdvelt mutató a befektetők és az elemzők körében, alapformája a sajáttőke piaci és könyv szerinti értékének hányadosát jelenti.
3. EV/EBITDA: az EV (Enterprise Value) a piaci kapitalizáció és a hitelek összegét jelenti, ami a mi esetünkben majdnem megegyezik a piaci kapitalizációval, mivel az Egis-nek minimális a hitelállománya. Az EBITDA az adózási, pénzügyi, rendkívüli és amortizációs hatások nélküli eredménykategória.
4. EV/S: A számlálóban a kapitalizáció és a hitelek összege szerepel, a nevezőben pedig az árbevétel. Ez a mutató esetünkben majdnem megegyezik a P/S mutatóval, mivel az Egis alig rendelkezik hitelekkel.

Megítélésünk szerint egy gyógyszerceg esetén az eredményalapú szorzószámok jellemzik legjobban a vállalatot, és a különböző eredménykategóriák állnak a legszorosabb kapcsolatban a vállalat értékével. A P/BV mutató különböző minták szerinti értéke valószínűleg rendre felülértékeli majd a vállalatot, hiszen a társaság könyv szerinti saját tőke értéke meglehetősen magas. Ennek azonban legfőbb oka, hogy a társaság adózott eredményének jelentős részét évek óta visszavezeti az eredménytartálékba, és csak kisebb részét fizeti ki osztalékként. Az általam alkalmazott szorzószámokat a következő súllyal veszem alapul az értékelésnél: eredményalapú szorzószámok (P/E, EV/EBITDA) 40-40 százalék, könyv szerinti értéken alapuló (P/BV) és árbevétel alapú (EV/S) 10-10 százalék. Az összehasonlítható vállalatoknak alapvetően főbb fundamentumaikban kell megegyezniük. A legtöbb értékelésnél azonban az elemzők azonos üzletágban működő vállalatokat tekintenek összevethetőnek.²⁷ Az értékelés menete a következő lépésekből áll:

1. Kontrollcsoport meghatározása, hasonló vállalatok összegyűjtése (célszerű a csoportképzésnél hasonló fundamentumokkal rendelkező vállalatokat kiválasztani, például elvárt hozam, vagy növekedési lehetőségek alapján)
2. A mutatók kiszámolása az egyes vállalatokra
3. A következő lépés a vállalat értékének a meghatározása a különböző mutatószámok alapján.

²⁷ Damodaran A. (2006) 497. oldal

4. Ezt követően súlyozom a különböző vállalatértékeket, és a kapott eredmény lesz a vállalat értéke.

Az értékelés menetének következő lépéseként meg kell határozni a fent említett mutatókat a kontrollcsoport tagjaira, majd átlagolni kell az egyes mutatók eredményeit. Az átlagolás azért fontos, mert az itt kapott eredményekből számolom majd vissza a vállalat.

A következő lépésben a vállalat részvényeinek értékét kell kiszámolni az egyes mutatókra, majd az eredményeket átlagolva, illetve súlyozva eljutunk vállalat részvényeinek a kontrollcsoport alapján becsült értékéhez.

26.táblázat A vállalat részvényei értéke

<i>Kontrollcsoport</i>	<i>Részvényesi érték</i>
<i>P/E</i>	<i>25360</i>
<i>P/BV</i>	<i>31890</i>
<i>EV/EBITDA</i>	<i>27282</i>
<i>EV/S</i>	<i>33708</i>
<i>Átlag</i>	<i>29560</i>
<i>Súlyozott átlag:</i>	<i>27617</i>

A fenti táblázatban látható, hogy a könyv szerinti értéken, illetve az árbevételen alapuló szorzószámok jelentősen magasabbra becsülik a vállalat értékét, mint az eredménykategóriákon alapuló szorzószámok. A részvényérték súlyozott átlagának kiszámításánál a fentebb leírt súlyokat alkalmaztam. A modellem szerint így 27617 Ft-os részvényárfolyam adódott.

Összefoglalás

A különböző értékelési eljárások nem vezettek azonos eredményekre. Ez az eltérés a módszerek természetéből fakad. A DCF értékelés a jövőbeli pénzáramlásokon alapul, a vállalat belső értékét próbálja számszerűsíteni. A modell alkalmazása során nagyon sok feltételezéssel élünk, így a modell nem nélkülözi a bizonytalanságot. Más feltevésekkel nyilván más értéket kaptunk volna. Az hogy ezek a feltételezések helyesek voltak-e, csak majd évek múlva derül ki. A szorzószámok értékelés alapvetően hasonló vállalatokból indul ki. Az értékelést itt egy kontrollcsoport alapján végeztük el. A szorzószámok értékelés téves értéket adhat, ha a piac tartósan félreáraz.

Az alábbi táblázatban összefoglaljuk a kapott értékeket:

27.táblázat: Eredmények összegzése

	Részvények értéke
DCF módszer	24333 Ft
Relatív értékelés	27617 Ft

Meglehetősen nehéz megállapítani egy fair értéket a társaság papírjaira vonatkozóan. Mindenesetre megpróbálunk megadni egy értéksávot, ami a modellekben lévő feltételezések miatt a szubjektív véleményünket is tartalmazza. Az általunk becsült fair érték 24000-27000 forint.

Felhasznált irodalom:

- Antalóczy Katalin (1993): A gyógyszeripar privatizációjának helyzete – értékelés és javaslat az ágazati privatizációs stratégia kidolgozására. Prodinform, Budapest
- Becker Pál, Turner Anna, Varsányi Judit, Virág Miklós (2005): Értékalapú stratégiák, Akadémiai kiadó, Budapest
- Brealy Richard, Myers Stewart (1999): Modern vállalati pénzügyek, Panem, Budapest,
- Copeland, Tim Koller, TimMurrin, Jack(1999): Vállalatértékelés Panem-John Wiley & Sons, Budapest
- Damodaran, Aswath (2006): Befektetések értékelése, Panem, Budapest Damodaran Online,
- Fazekas Gergely (szerk.): Vállalati pénzügyi döntések, Tanszék Kft, Budapest, 2004
- Harsányi Gábor: Együttműködés a gyógyszeriparban, Vezetéstudomány, XXXIV. No.7-8. 56-63.
- Juhász Péter: Az üzleti és könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata- Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest 2004 (http://www.lib.uni-corvinus.hu/phd/juhasz_peter.pdf)
- Lentner Csaba (2014): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvről. GAZDASÁG ÉS JOG 22:(3) pp. 3-8.
- Lentner Csaba (2015): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvének érvényesülése közüzemi szolgáltatóknál és költségvetési rend szerint gazdálkodóknál – magyar, európai jogi és eszmetörténeti vonatkozásokkal: 31. fejezet In: Lentner Csaba (szerk.)
- Németh Erzsébet (1991): A jutalom hatása a belső motivációra és a teljesítményre FEJLESZTŐ PEDAGÓGIA: PEDAGÓGIAI SZAKFOLYÓIRAT 2:(1) pp. 34-38.
- Németh Erzsébet (2001): Kommunikációs technikák: távoktatási tankönyv. Gödöllő: SzIE, 2001. 141 p.
- Neszmélyi György (2006): A farmerháztartások jövedelmi viszonyai a Koreai Köztársaságban. In. Palkovics Miklós, Weisz Miklós (szerk) XLVIII Georgikon Napok Keszheely pp.1-6.
- Portfolio: PwC: 2020-ra 1300 mrd dolláros üzlet lesz a globális gyógyszerpiac: <http://www.portfolio.hu/cikkek.tdp?k=2&i=84182> letöltve: 2011-02-02
- Portfolio: <http://www.portfolio.hu/history/allampapir-adatok.tdp> letöltve: 2011-02-02 Reuters adatbázis
- Vincze Zoltán, Kaló Zoltán, Bodrogi József (2001): Bevezetés a farmakoökonómiába, Medicina, Budapest
- Virág Miklós: Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, Aula Kiadó, Budapest 2004
- Zéman Zoltán, Tóth Márk, Bárczi Judit (2008): Modelling of Developing process of Controlling Activity especial regard to Accounting R&D and Innovation Concerning Management Activities: Az ellenőrzési tevékenység kialakítási folyamatának modellezése a kiegészítő melléklet tartalmának összefüggésében, különös tekintettel a gazdálkodási tevékenységeket érintő K+F és innovációk elszámolására. BULLETIN OF THE SZENT ISTVÁN UNIVERSITY (GÖDÖLLŐ) II: pp. 485-491.
- Zéman Z, Fónagy-Árva P, Tóth M (2006): Die Rolle der Kapitalkosten bei der mehrperiodischen Kalkulations - und Messmethoden von Führungsrechnungswesen. CONTROLLING: ZEITSCHRIFT FÜR ERFOLGSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG Sonderausgabe: pp. 15-18.
- Zéman Zoltán (1997): Controlling a korszerű vállalatirányítás eszköze. GAZDÁLKODÁS 2: pp. 80-82.

KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK ÉS CSATORNÁK ALKALMAZÁSÁNAK ÉS HATÉKONYSÁGÁNAK VIZSGÁLATA A VÁLLALATI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓBAN

Gáspár Sándor¹ - Almádi Bernadett²

¹*Msc hallgató (Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalom Tudományi Kar,)*

²*Tanársegéd (Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalom Tudományi Kar,)*

Bevezetés

A szervezetek nagyon gyorsan felismerték a lehetőségeket az új rendszerben és ma már üzleti vállalkozások tömkelege épül közösségi oldalakra és chat alkalmazásokra. A szervezetek online hirdetésekre, online marketingre költött büdzsájuk drasztikus mértékben növekedést mutatnak és rövid távon a legtöbb kutató szerint nagyobb lesz az ezeken a platformokon elköltött vevőszerzés és értékesítésre költött összeg, mint a hagyományos rendszereken. A szervezetek hatékonyságának és működésének egyik kritikus és szűk keresztmetszetű területén, a belső kommunikációban sem lehet figyelmen kívül hagyni a modern kommunikáció térnyerését. A hétköznapi kommunikációja mára teljesen átalakult, míg a szervezetek belső kommunikációja nem változott ebben az ütemben. Az okostelefonok és az internet demokratizálódásával illetve óriási mértékű növekedésével a munkavállalók illetve alkalmazottak a munkahelyen is képessé válnak a hatékony és gyors kommunikációra a munkavállaló irányítása és infrastruktúrája nélkül is. Az vállalati információs rendszerek és az e-mail megjelenése óta az ténylegesen innovatív és modern menedzsment kultúrával rendelkező szervezeteket kivéve a legtöbb hazai szervezet nem lépte meg a következő innovációs trendek által diktált lépéseket. Az a vállalkozás, szervezet amelyik képes hatékonyan kihasználni és működtetni a belső kommunikációs rendszerét, olyan versenyelőnyforrásra tehet szert amely által a termelékenység nagymértékű növekedése lesz elérhető.

H1. Az általunk vizsgált sokaságnál a Z-generáció a nem vertikális kommunikáció esetében hatékonyabb és megbízhatóbb kommunikációs eszköznek-csatornának tartja a modern eszközöket-csatornákat mint az e-mail rendszereket.

H2. Az általunk vizsgált sokaságnál a legfeljebb szakmunkás végzettséggel rendelkezők elégedetlenebbek a belső kommunikációs rendszer működésével, mint a legalább érettséggel rendelkezők.

Irodalmi áttekintés

A kommunikációt és a kommunikáció elméletet a különböző szakirodalmak másképpen definiálják. Az alábbiakban bemutatunk néhány definíciót. „A kommunikál szó etimológiája a latin communicare igére vezethető vissza, amely annyit tesz: Megoszt, közöl, közlést, ez

pedig a közös, köz jelentésű communis-ból származik. A kommunikáció tehát valaminek a közlése, közzététele, mely által úgynevezett közös tudásunk gyarapodik. Ez minden közösségnek az alapfeltétele.” (Karl , 2000) „ A kommunikáció információk cseréje valamilyen segédeszköz felhasználásával. Segédeszköz bármi lehet amit az emberek egy szűkebb vagy tágabb csoportja valamilyen hallgatóságos egyezség alapján elfogad.” (Radó, 2009) „Minden olyan helyzet kommunikációnak tekinthető, amelyben két vagy több, viszonylag független rendszer egymást szabályozva áll szemben. Így akár emberek, akár állatok, akár gépek cserélnek információt, szükség van adóra, vevőre, egy csatornára vagy egy közegre, mely az adót és a vevőt összeköti, egy információra, amelyet az adó a vevőnek eljuttat a csatornán, s végül valamilyen közös kifejezőeszközre, kódra mely a megértést szolgálja. „ (Fercsik, és mtsai., 2003) „ A kommunikáció valójában az egyik legfontosabb emberi életjelenség, amely minden társadalmi folyamatban szerepet játszik, és ezáltal a kommunikációelmélet szorosan kapcsolódik a hírközléshez, kibernetikához, filozófiához, pszichológiához, szociológiához, antropológiához, pedagógiához, nyelv és irodalomtudományokhoz, és művészetelmélethez, esztétikához. A kommunikáció jelenését a kölcsönös a kölcsönös információ cserére alapozva a közlési folyamatként azonosíthatjuk, értelmezhetjük.”. (Forgó , 2011) „A kommunikáció olyan tevékenység vagy folyamat, amely egy kibocsátó és egy befogadó között gondolatok közösségét vagy egyezését hozza létre.” (Schramm, és mtsai., 1971) A fenti definíciók alapján a véleményünk az, hogy a kommunikáció fogalma egy komplex megfogalmazás, de az alábbi elemek közősek a fenti definíciókban: Szabályozott és független rendszer, a közösségek illetve a társadalom alapvető fundamentuma, információ közlése és megfogalmazására irányuló tevékenység, az eszköz igénybevétele elengedhetetlen a kommunikáció megvalósulásához.

A kutatásunk során elsődleges céloom az volt, hogy törekedjek az interdiszciplináris megközelítésre. A vizsgált tudományterület alapvetően már rendelkezik ezzel a szemlélettel mivel már maga a szervezeti kommunikáció mint fogalom, alapvetően két tudományterületet jelöl meg. Ez a két terület a vezetés és szervezés és a kommunikáció. Ezen kívül még felhasználásra került számos terület amely kötődik a témához. Ezek közé tartozik a stratégia menedzsment, információ menedzsment, vállalatgazdaságtan, humánerőforrás menedzsment és a szociológia elméleti és gyakorlati eszköztárai.

Az előbb említett tudományterületek és a vezetés-szervezés illetve a kommunikáció elmélet mind elősegített abban, hogy a vizsgálatunk a legalaposabb tudományos bázist felhasználva legyen feldolgozva és elvégezve.

A kutatásunk első részében a releváns szakirodalom tanulmányozását végeztük el. Ezen rész feldolgozása során az alábbi területek elméleti megalapozása lett célkitűzésként megfogalmazva:

- A kommunikáció elmélet
- Szervezetelmélet és szervezeti kommunikáció fejlődése
- Online kommunikáció tényerése

A kutatás módszertani háttereként vizsgált módszerként alkalmazásra kerültek mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatási eszközrendszerek.

A kvalitatív kutatás strukturáltalan, kutatási módszer, amelynek a célja a feltárás, és a problémák megértésére fókuszál. A kvantitatív kutatás számszerűsíti az adatokat és

statisztikai módszerek alkalmazásának a segítségével értékeli ezeket az adatokat. (Corbin, és mtsai., 2008)

Ahhoz hogy a kutatás érdemben megfelelő legyen, és egy viszonylagos rálátást nyerjünk a belső kommunikációs rendszerekre, szükségem volt hazai szervezetek vezetőivel történő mélyinterjút készíteni. Ezen mélyinterjú elkészítése során strukturált mélyinterjút kellett alkalmazni, mivel a cél az volt hogy a különböző válaszok összehasonlíthatóak lehessenek, ezáltal megvalósítva a standardizáltságot. (Lehota, 2001)

A mélyinterjúk alanyainak kiválasztása során arra törekedtünk hogy az alanyok különböző iparágakból, különböző méretű szervezetek vezetői legyenek. Az alanyok felkeresése és kiválasztása már meglévő ismeretségek és tovább ajánlások alapján valósult meg.

Az elkészített mélyinterjúk száma 17 darab volt. Ezen interjúalanyok a következő iparágakban tevékenykedtek:

- Építőipar
- Autóalkatrész gyártás
- Mezőgazdaság
- Gombatermesztés
- Logisztika
- Informatika
- Állami tulajdonú költségvetési szervek
- Csokoládé gyártás
- Zene művészet (Szimfonikus zenekar)

Az ezután következő belső szervezeti kommunikációra vonatkozó kutatásunk a munkavállalókra irányult. Ezen kvantitatív vizsgálat során véletlen mintavételt alkalmaztunk. Ezen mintavétel $n < N$ számú egyed egymás utáni ismétlés nélküli választása, amely esetében minden egyes kiválasztáskor a sokaságban még meglévő egyedek ugyanakkora valószínűséggel kerülnek kiválasztásra. A kutatásban minden elem véletlen eljárással lett kiválasztva a mintavételi keretből. ((Sajtos, és mtsai., 2007)

A vizsgálatunk célközönsége a Magyarországon alkalmazott munkavállalóként tevékenykedő emberek voltak.

A vizsgálathoz kérdőíves kutatást alkalmaztunk, amelyet a Google kérdőív készítő és feldolgozó rendszer alkalmazásával végeztük el. A kérdőív 21 kérdést tartalmazott. Az első része a demográfiai és egyéb adatokra vonatkozott, míg a másik fele a kérdőívnek a szervezeti belső kommunikációra vonatkozik. A kérdőív Naresh K. Malhotra-Marketingkutatás (K.Malhotra, és mtsai., 2009)és Earl Babbie-The Practice of Social Research (Babbie, 2001)című könyvei alapján lett elkészítve.

A kérdőív tesztelve lett egy 25 fős mintán. Az alábbiakban a kérdőívekről láthatóak adatok:

Mintavételi pontok: országos

Mintavétel módszere: véletlenalapú mintavétel

Adatfelvétel módja: internetes megkérdezés

Adatfelvétel ideje: 2017.augusztus - október

Célcsoport: Magyarországi foglalkoztatottak

Kitöltött kérdőívek száma: 171 db

Hianyosan, technológiai szempontból hibásan kitöltött kérdőívek száma: 12 db

Anyag és Módszer

A kérdőívek feldolgozása során a kitöltött kérdőíveket Microsoft-Excel táblázatkezelő program segítségével, „HOL.VAN” függvény igénybevételel elvégeztük a kódolást, és ezután a változók definiálását illetve a statisztikai elemző programba történő adatbevitelt.

Leíró statisztika

Babbie (2001) szerint a leíró statisztika célja az hogy kvantitatív adatokat kezelhető és értelmezhető információkká alakítsuk. A leíró statisztika leggyakrabban alkalmazott mutatószámai az átlagok és a szórásnégyzetek. A kérdőívemben a kérdésekre 1-5 ig tartó skálán kellett válaszolni ezért a számtani átlagok és a szórásnégyzetek jól mutatószámoknak bizonyulnak. Az adatok feldolgozása után az átlagok és szórásnégyzetek alapján készítettük el a rangsorolás és megoszlási vizsgálatokat. A homogenitás érdekében csoportosítást is csináltunk már a kérdőívben is szereplő ismérvek alapján. (Generációk, kor, nem, lakhely, stb.)

Klaszter Analízis

A klaszter analízis célja hogy a megfigyelt egységeket viszonylag homogén csoportokba ossza, több változó alapján. Olyan csoportok létrehozása a cél a klaszter analízis során, amelynél a csoporton belül maximális a hasonlóság és az adott csoportok között pedig maximális a különbözőség. Az analízis során nem az egyedit, hanem a tipikust, az általánosíthatóságot lehet kimutatni. (Jánosa, 2011)

A klaszter analízist két csoportba lehet sorolni:

Hierarchikus eljárások: Egymásba illesztett csoportok sorozata. Létezik felosztó és agglomeratív módszer.

Particionáló eljárások: Egy előre meghatározott számú csoportot jön létre. A cél hogy ezek a lehető legjobban különbözzenek egymástól. Nagy adathalmaz, egyedszám esetén kiválóan alkalmazható. Ide tartozik a K-közép eljárás. (Sajtos, et.al 2007)

(Jánosa, 2011) Adatelemzés az SPSS Alkalmazásával című könyvébe szerint a 70 elemszámnál nagyobb elemzést K-közép eljárással kell elvégezni. A mi kutatásunkban 171 egyed van, ezért mi is ezt alkalmaztuk.

A kérdőíves lekérdezés az interneten történt meg, és 171 ember töltötte ki a kérdőívet. A kérdőív illetve a vizsgálat nem reprezentatív, mivel a reprezentativitáshoz szükséges kritériumoknak nem felel meg, ezáltal az eredmények tendenciákat mutatnak meg.

Az alábbiakban 2 darab hipotézist szeretnénk bizonyítani illetve cáfolni.

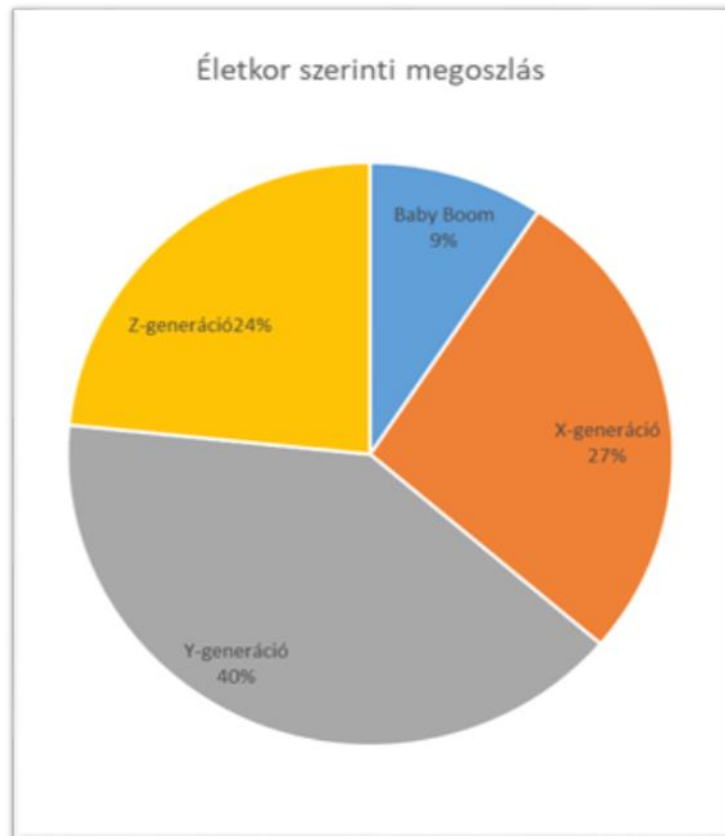
Eredmények

H1. Az általunk vizsgált sokaságnál a Z-generáció a nem vertikális kommunikáció esetében hatékonyabb és megbízhatóbb kommunikációs eszköznek-csatornának tartja a modern eszközöket-csatornákat mint az e-mail rendszereket.

A válaszadók korszerinti megoszlása során négy darab csoportot határoztam meg, amelyeket a szakirodalmak is elkülönítenek egymástól. A négy csoport az alábbi volt:

1. 1940-1959-Baby boom generáció
2. 1960-1979 X generáció
3. 1980-1995 Y generáció
4. 1996-2007 Z generáció

Az válaszadók a fenti korcsoportok szerinti megoszlása az alábbi volt.



1. ábra: Életkor szerinti megoszlás ,N=171

Forrás: Saját kutatás

Az életkor illetve generációk összetételét tekintve az Y-generáció képviseli a legnagyobb arányban a válaszadók összességét, 40%-os eloszlásban, míg a X-generáció 27%, a Z-generáció pedig 24%-ban képviseli magát. A legkisebb arány a Baby Boom generáció részesedése 9%.

Az alábbi táblázatban a Z-generáció által adott válaszok láthatóak, a hipotézis vizsgálatához releváns kérdésekre.

1. táblázat: E-mail-Modern eszközök összehasonlítás a válaszadók szerint N=171

CROSSTABS							
		16. Mennyire ért ön egyet azzal az állítással hogy a Messenger-Viber-en és egyéb modern eszközön és csatornákon küldött üzenetre történő későbbi hivatkozás egyenértékű súllyal rendelkezik az e-mail-en küldött üzenettel?					
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	TOTAL
Születési ideje: Z-generáció (1996-2007)	Count	0	13	1	10	16	40
	Percent	0,0%	32,5%	2,5%	25,0%	40,0%	100,0%
		17. Mennyire ért egyet azzal az állítással hogy egy ön által már ISMERETLEN emberrel, részleggel, osztállyal történő kapcsolatfelvétel illetve kommunikáció hatékonyabb és jobb Messenger-Viber-és egyéb modern eszközökön és csatornákon keresztül mint a hagyományos e-mail rendszeren keresztül?					
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	TOTAL
Születési ideje: Z-generáció (1996-2007)	Count	7	9	14	4	6	40
	Percent	17,50%	22,50%	35%	10%	15%	100,0%
		18. Mennyire ért egyet azzal az állítással hogy egy ön által már ISMERT emberrel, részleggel, osztállyal történő kapcsolatfelvétel illetve kommunikáció hatékonyabb és jobb Messenger-Viber- és egyéb modern eszközökön és csatornákon keresztül mint a hagyományos e-mail rendszeren keresztül?					
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	TOTAL
Születési ideje: Z-generáció (1996-2007)	Count	1	0	0	14	25	40
	Percent	2,50%	0	0	35%	62,50%	100,0%
		19. Munkaügyi témában nem vezetővel történő kommunikáció során mennyire tartja jobb illetve hatékonyabb kommunikációs eszköznek a Messenger-Viber-Whatsapp- és egyéb modern csatornákat, eszközöket mint a hagyományos e-mail rendszert?					
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	Total
Születési ideje: Z-generáció (1996-2007)	Count	0	5	4	8	23	40
	Percent	0	12,5%	10%	20%	57,5%	100%
		20. A munkatársakkal folytatott, nem munkaügyi témáról való kommunikáció esetén az e-mail rendszereket milyen gyakorisággal alkalmazza?					
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	Total
Születési ideje: Z-generáció (1996-2007)	Count	35	0	5	0	0	40
	Percent	87,5%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	100,0%

Forrás: Saját kutatás

A fenti táblázatot az SPSS-program keresztábrás lekérdezés, elemzés segítségével hoztam létre.

A táblázatból kiderül hogy a Z-generáció 40%-a szerint a modern eszközökön és csatornákon küldött üzenetre történő hivatkozás teljes mértékben, 25%-a szerint majdnem teljes mértékben megegyezik illetve ugyanakkora súllyal bír mint az e-mail rendszeren küldött üzenetre való

hivatkozás. 32,5% szerint viszont a modern eszközökre-csatornákra hivatkozás nem igazán bír akkor súllyal, mint az e-mail rendszeren küldött üzenetek.

Az ismeretlen emberekkel, osztállyal részleggel történő kapcsolatfelvétel a Z-generáció 35%-a szerint ugyanannyira hatékony illetve ugyanannyira lehetséges a modern eszközök-csatornákon keresztül, mint az e-mail rendszereken keresztül történő kapcsolatfelvétel. 17,50% szerint egyáltalán nem lehetséges illetve egyáltalán nem hatékony a kapcsolatfelvétel ezeken az eszközökön az e-mailhez viszonyítva. 22,50% szerint az e-mail hatékonyabb, mint ezen modern eszközök és csatornák, míg 15% szerint egyértelműen sokkal hatékonyabb és jobban lehetséges a modern eszközökön történő kapcsolatfelvétel, mint az e-mail rendszereken.

A Z-generáció esetében egy ismert emberrel, osztállyal, részleggel történő kapcsolatfelvétel során 62,5% szerint egyértelműen sokkal hatékonyabb és jobban működik, míg 35%-uk szerint is hatékonyabb és jobban működik a kommunikáció, mint az e-mail rendszereken keresztül.

Nem vezetővel történő, horizontális illetve laterális kommunikáció esetében a Z-generáció több mint fele (57,5%) szerint sokkal hatékonyabb és jobb míg 20% szerint hatékonyabb és jobb a modern eszközökön-csatornákon történő kommunikáció, mint az e-mail rendszeren keresztül történő kommunikáció. 10% szerint ugyanannyira jól alkalmazhatóak a modern eszközök-csatornák mint az e-mail, és mindössze 12,5% mondja azt hogy az e-mail jobban használható mint a modern eszközök-csatornák.

A munkatársakkal történő nem munkaügyi témában megvalósuló kommunikáció esetében a Z-generáció 87,5%-a nem használja az e-mail rendszert.

Az 1. hipotézis vizsgálata során arra megállapításra jutottunk, hogy csak részben teljesült. Megbízhatóság tekintetében nem teljesült a hipotézis, mivel az eredmények azt mutatják, hogy a küldött üzenetekre történő hivatkozás tekintetében a Z-generáció 60%-a szerint a modern eszközök-csatornákon küldött üzenetekre történő hivatkozás nem egyenlő értékű, súlyú, vagyis nem annyira megbízható, mint az e-mailen küldött üzenet..

A hatékonyságát és felhasználhatóságát tekintve az alábbi eredmények azt mutatják, hogy bár nem minden kérdésben, de a modern-eszközöket és csatornákat a Z-generáció hatékonyabbnak tartja, mint az e-mail rendszert. Az ismeretlen emberrel való kapcsolatfelvétel esetében a vizsgált generáció 40%-a az e-mailt preferálja a modern eszközökkel szemben, míg a 35%-a úgy véli hogy ugyanannyira hatékony a kettő, míg az ismert emberrel, részleggel történő kommunikáció esetében Z-generáció 97,5% úgy véli hogy hatékonyabb és jobb a modern eszközök-csatornák alkalmazása.

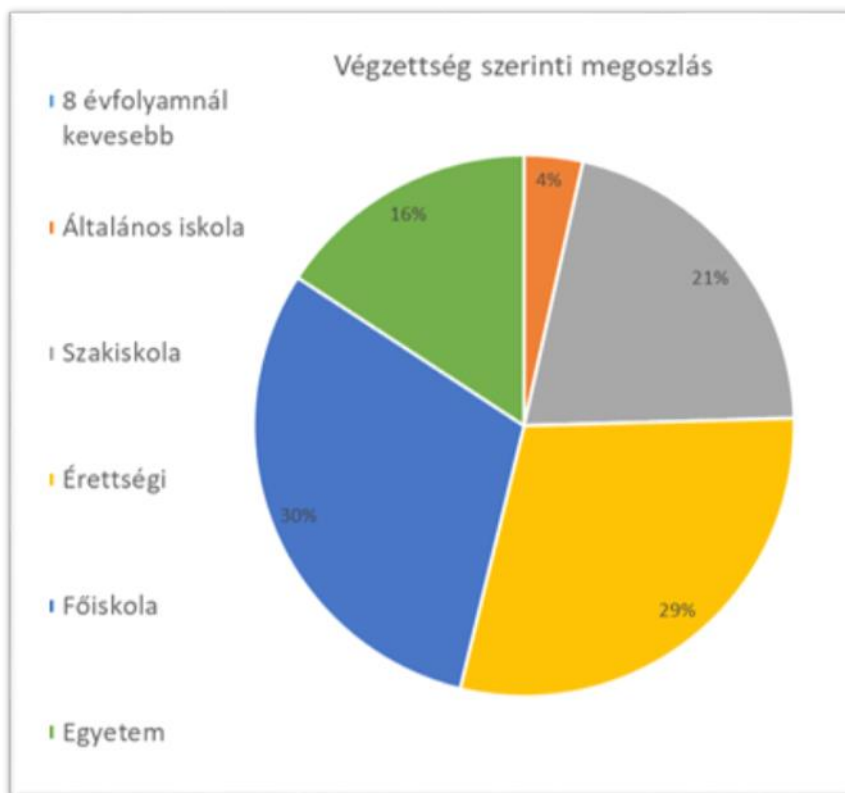
A nem vezetővel történő munkaügyi témában való kommunikáció során ezen generáció 77,5%-a úgy véli hogy jobb és hatékonyabb a modern eszközök-csatornák használata, és a munkatársakkal folytatott nem munkaügyi téma esetében az e-mail rendszereket egyáltalán nem használja ezen generáció.

H2. Az általunk vizsgált sokaságnál a legfeljebb szakmunkás végzettséggel rendelkezők elégedetlenebbek a belső kommunikációs rendszer működésével, mint a legalább érettséggel rendelkezők.

A válaszadók iskolai végzettség szempontjából 6 csoportot állítottunk fel. A csoportok az alábbiak voltak:

1. 8 évfolyamnál kevesebb
2. Általános iskola
3. Szakiskola
4. Érettségi
5. Főiskola
6. Egyetem

Az iskolai végzettség szerinti megoszlás az alábbi képpen alakult:

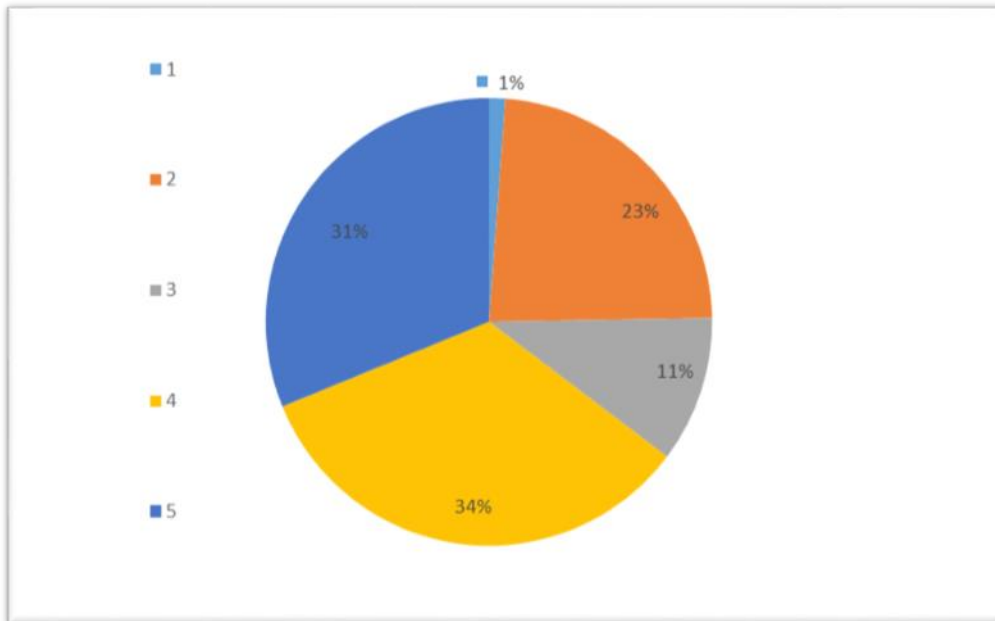


2. ábra A válaszadók iskolai végzettségének megoszlása N=171

Forrás: Saját kutatás

A válaszadók közül senki sem rendelkezett 8 évfolyamnál kevesebb iskolai végzettséggel, és mindössze csak a 4 %-a rendelkezik csak általános iskolai végzettséggel.

A kérdőívet kitöltők között 21%-ban voltak szakmunkás végzettségű emberek, míg az érettségizettek 29%-ot képviselnek. A válaszadók között a legmagasabb aránnyal 30%-al a főiskolát végzettek szerepelnek, az egyetemet végzettek aránya pedig 29% volt.



3. ábra: A válaszadók elégedettségének eloszlása a belső kommunikációval kapcsolatban N=171

Forrás: Saját kutatás

A fenti ábrán a válaszadók elégedettségi szintjének az eloszlása látható. Az ábrából látható hogy a válaszadóknak csak az 1%-a nem volt egyáltalán megelégedve az szervezetének belső kommunikációs rendszerével. A válaszadók 23% nincsen megelégedve az alkalmazott belső kommunikációs rendszerrel, míg 11%-a közepesnek ítélte meg az információáramlást illetve a belső kommunikációt.

A kérdőívet kitöltő munkavállalók 34%-a elégedett a szervezeti belső kommunikációs rendszerrel és 31%-a válaszadónak pedig teljesen megvan elégedve az információáramlással, illetve kommunikációs rendszerrel.

A hipotézis bizonyítása érdekében az spss-rendszerében elvégeztünk egy keresztábra lekérdezést, mely az iskolai végzettség és a belső kommunikációval való elégedettséget hasonlítja össze.

Mivel sajnos a 8 általános iskolával nem rendelkezők egyáltalán nem szerepeltek a válaszadók között, ezért mérni sem tudtuk őket. Ezen kívül pedig a maximum 8 általánossal rendelkező munkavállalók aránya annyira kicsi, hogy véleményünk szerint megfelelő következtetéseket nem lehet belőle levonni.

2. táblázat: Belső kommunikáció és a legmagasabb iskolai végzettség közötti összefüggések N=171

		Crosstab						
		10. Mennyire elégedett a munkahelyén, jelenlegi szervezeténél megvalósuló belső kommunikációval, illetve információ áramlással?						
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	TOTAL	
Legmagasabb iskolai végzettsége:	Általános iskola	Count	0	0	2	0	4	6
		Percent	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
	Szakiskola	Count	0	20	5	10	1	36
		Percent	0,0%	55,6%	13,9%	27,8%	2,8%	100,0%
	Érettségi	Count	0	11	2	19	18	50
		Percent	0,0%	22,0%	4,0%	38,0%	36,0%	100,0%
	Főiskola	Count	0	7	4	19	22	52
		Percent	0,0%	13,5%	7,7%	36,5%	42,3%	100,0%
	Egyetem	Count	2	2	5	9	8	27
		Percent	7,4%	7,4%	18,5%	33,3%	29,6%	100,0%

Forrás: Saját kutatás

A fenti táblázatból kiderül hogy a szakmunkások 55,6%-a nem elégedett a belső kommunikációs rendszerrel, és mindössze 30,6%-a elégedett a már meglévő kommunikációs rendszerekkel, és 13,9 százalékuk közepesnek ítélte meg a kommunikációs rendszert. A maximum érettségivel rendelkező emberek 74%-a elégedett a belső kommunikációs rendszerrel, és csak 22% nem elégedett. A főiskolát végzett munkavállalók között 78,8% teljesen elégedett a belső kommunikációs rendszerrel, és csak mindössze 13,5% nem mutat elégedettséget. Az egyetemet végzett válaszadók 62,9%-a elégedett a belső kommunikációval, és 14,8%-a nem, ezek közül pedig 7,4% egyáltalán nem elégedett vele. 18,5%-a az egyetemet végzetteknek közepesnek ítélte e kommunikációs rendszert.

A fenti információk szerint a hipotézisünk teljesült, mivel a legfeljebb szakmunkás iskolát végzettek elégedetlenebbek a belső kommunikációs rendszerrel mint a legalább érettségivel rendelkező munkavállalók.

Felhasznált irodalom:

- Forgó S. (2011): A kommunikáció elmélet alapja - Eger: Oktatási hivatal,
- Jánosa A. (2011): Adatelemzés SPSS alkalmazásával - Budapest: ComputerBooks Kiadói Kft, - 978 963 618 368 4.
- Rosengren K. E. (2000): Communication and introduction – London: Sage Publications, . - 0-8039-7837-5.
- Fercsik E. és Raác J. (2003): Kommunikáció Szóban és Írásban - Budapest: Krónika Nova Kiadó, - 963 8565 80 2.
- K.Malhotra N.- Simon J. (2009):Marketingkutató - Budapest:Akadémiai kiadó, - 978 963 058 648 1.
- Lehota J.(2001):- Marketingkutató az agrárgazdaságban Budapest: Mezőgazda kiadó, - 963 9358 25 8.
- Németh Erzsébet (2017) Kommunikáció. In: Bábosik Mária (szerk) Vezetés a közjó szolgálatában: Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment. pp.747-761.
- Németh Erzsébet (2005): A kommunikáció marketingje. In. Zsolnai József (szerk.) A tudomány egésze: A magyar tudomány tudománypedagógiai szemléje. p.56.
- Schramm Wilbur és Donald F. Roberts (1971):- Process and effects of mass communication.Illinois: Urbana, University of Illinois Press, .- 0252001974 9780252001970.
- Sajtos L.- Mitev A. (2007): Spss Kutatói és Adatelemzési Kézikönyv- Budapest : Alinea Kiadó, - 978 963 9659 08 7.

- Corbin J. és Strauss A. (2008):- The Basics of Qualitative Research London: Sage Publications Inc., - 3. kötet.- 978-1412906449.
- Babbie E. (2001):- California: The practice of Social Research Wadsworth Publishing, 13. kötet.- ISBN-13: 978-1133049791.
- Radó A. (2009): Üzleti Kommunikáció- Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai ZRT.,- 978 963 638 311 4.