



EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020

Vállalati gazdaságtan és pénzügyi ismeretek mérnököknek

Válogatott fejezetek

Zsótér Brigitta
Szegedi Tudományegyetem
Mérnöki Kar

Szeged
2019

Szegedi Tudományegyetem
Cím: 6720 Szeged, Dugonics tér 13.
www.u-szeged.hu
www.szechenyi2020.hu

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFECTETÉS A JÖVŐBE



EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020

Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen készült az Európai Unió támogatásával.
Projekt azonosító: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

Szerző:

Dr. habil. Zsótér Brigitta PhD Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

Lektorálta:

Dr. habil. Gál József PhD Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

ISBN: 978-963-306-635-5

© Dr. habil. Zsótér Brigitta PhD 2019

Szegedi Tudományegyetem
Cím: 6720 Szeged, Dugonics tér 13.
www.u-szeged.hu
www.szechenyi2020.hu

1



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom	oldal
Bevezető.....	3
1. A vállalkozások és környezetük.....	6
2. A vállalat stratégiája.....	13
3. Marketing.....	21
4. Innováció.....	30
5. Gyakorlati példa a marketing és az innováció témakörökhöz.....	34
6. Emberi erőforrás gazdálkodás.....	46
6. Vállalati pénzügyek alapfogalmai.....	53
7. Beruházás fogalma, pénzáramlások típusai.....	58
8. Beruházás gazdaságossági számítások.....	65
9. Beruházások kockázata és finanszírozása.....	69
10. Gyakorlati példa a vállalati beruházásokkal kapcsolatos témakörökhöz.....	76

Bevezető

A vállalati gazdaságtan és a vállalati pénzügyek a Szegei Tudományegyetem Mérnöki Kar egyes alapképzéseiben kötelező, másokban pedig szabadon választható tantárgyként vannak jelen a képzés vége felé, amikor már rendelkezik az ehhez **szükséges előzetes ismeretekkel**. A hallgatóink mind az összes műszaki mind az élelmiszermérnöki szakokon tanulnak közgazdaságtant, így leendő szakmájuk kapcsán elvárható elméleti alapismeretekkel már rendelkeznek, némely szak esetében még közgazdaságtan gyakorlatot is teljesítettek, mire ezen könyvhöz köthető tantárgyat felveszik.

Ezeken túlmenően napjainkban egyre inkább elengedhetlenné válik a pénzügyi tudatosság. Fontos, sőt mi több nélkülözhetetlen, hogy egy végzett mérnök az alapvető vállalati gazdaságtani és pénzügyi összefüggéseket átlássa. Ebből adódóan, igény mutatkozik egy kimondottan mérnököknek szóló Vállalati gazdaságtan és pénzügyi ismeretek c. tankönyvre.

A **tanulási eredmény alapú szemléletet** figyelembe véve készült ezen tananyag. A könyvben foglaltak elsajátítását követően, vélhetően a hallgatók tudása, képességei, attitűdje, autonómiája és felelőssége is fejlődik. Ennek eredményeként remélhetően a hallgató

a) tudása szempontjából elmondható, hogy

- ismeri a műszaki szakterület műveléséhez szükséges általános és specifikus természettudományi, gazdálkodás- és szervezéstudományi elveket, szabályokat, összefüggéseket, eljárásokat;
- megismeri a termelő és szolgáltató folyamatok reál, humán, illetve gazdasági és társadalmi összefüggéseit, azok egészségre és biztonságra való hatásmechanizmusát;
- tudatában van a műszaki szakterülethez kapcsolódó gazdálkodás- és szervezéstudományi szakterületek (menedzsment, innováció-menedzsment, stratégiai menedzsment, vállalkozásmenedzsment, marketing stb.) alapjainak, követelményeinek, összefüggéseinek;
- ismeri a környezeti hatásvizsgálatok végzésére és a hatástanulmányok összeállítására vonatkozó módszertant és a jogi szabályozás alapjait;
- tisztában van a beruházások, továbbá fejlesztési projektek tervezésének, gazdaságossági vizsgálatainak, műszaki kivitelezésének főbb eljárásaival, módszereivel;
- összefüggéseiben ismeri a beruházás gazdaságossági számítások (PB, DPB, NPV, IRR, PI), a beruházás kockázata (forgatókönyv elemzések, érzékenységi elemzések, fedezeti pont számítások és a beruházások finanszírozása (saját és idegen forrásból) közötti kapcsolatot;

b) képességei is fejlődnek és ezáltal

- a műszaki szakterületen felmerülő rutinfeladatok megoldásában képes alkalmazni a megszerzett általános és gazdálkodás- és

- szervezéstudományi elveket, szabályokat, összefüggéseket, eljárásokat;
- képes műszaki-gazdasági dokumentációk megértésére, feldolgozására;
 - alkalmas műszaki, technológiai, beruházási, gyártási, logisztikai, minőségbiztosítási, informatikai folyamatok irányítására, szervezésére, ellenőrzésére és fejlesztésük összehangolására;
 - innovációs stratégiákat dolgoz ki és megvalósít;
 - képes a beruházási igények felmérésére, menedzselésére, valamint a beruházásokkal kapcsolatos műszaki és gazdaságossági vizsgálatok végrehajtására;
 - konkrétan előkészíti a beruházási döntést pénzügyileg; kiszámolja a beruházás gazdaságossági mutatókat (PB, DPB, NPV, IRR, PI); kockázatelemzést végez; finanszírozási tervet készít;

c) attitűdje remélhetően még inkább pozitív irányba módosul

- törekszik arra, hogy döntéseit a jogszabályok és az etikai normák teljes körű figyelembevételével hozza meg;
- azon van, hogy döntéseit az irányított munkatársak véleményének megismerésével, lehetőség szerint velük együttműködésben hozza meg;
- igyekszik, hogy folyamatos önképzéssel és továbbképzéssel szakmai fejlődését elősegítse;
- átfogó rendszerszemlélettel rendelkezik;
- magára nézve kötelezőként fogadja el a 2000. évi C. törvényben az amortizáció számítására és a cash flow készítésére vonatkozó szabályokat;
- megbecsüli a kezdő-, a működési- és a végső pénzáramokat;
- tudatos a megfelelő beruházási javaslat kiválasztásánál;

d) autonómiája és felelőssége is vélhetően fejlődik

- képes önállóan a termelő és szolgáltató vállalkozások műszaki-gazdasági jellegű, valamint humán folyamataival kapcsolatos menedzselési feladatok ellátására;
- a szakterületéhez tartozó elemzői feladatok megoldása során saját maga választja ki és alkalmazza a releváns problémamegoldó módszereket;
- munkájának eredményeit reálisan értékeli;
- felelősséget vállal szakmai döntéseiért;
- önálló javaslatot fogalmaz meg, hogy melyik beruházási javaslatot (árajánlatot) érdemes megvalósítani a vállalatnak;
- javaslatokat fogalmaz meg adott vállalat innovációs stratégiáját illetően.

Céлом a vállalati gazdaságtan és a vállalati pénzügyek összegző, szintetizáló áttekintése, amely során a végzősközeli állapotban lévő hallgatót átvezetem az

elméleti anyagrészekből azok gyakorlati alkalmazásába. Ennek érdekében a tankönyv tíz fejezetből áll, amelyből az első öt a vállalati gazdaságtan főbb területeit dolgozza fel. Ennek megfelelően szó lesz a vállalkozásokról és környezetükről, a stratégiáról, a marketingről, az innováció fontosságáról, a vállalat emberi erőforrás gazdálkodásáról. A marketing és az innováció témaköröket érintően, külön fejezetben olvashatnak a hallgatók egy konkrét gyakorlati példát. A könyv másik felében pedig betekintést kapnak a vállalati pénzügyek világába. Részletesen ismertetésre kerülnek a következő témakörök: a vállalati pénzügyek alapfogalmai, a beruházás definíciója, a pénzáramlások típusai, gazdaságossági számításai, kockázata és finanszírozása. Az utolsó fejezetben ismét egy vállalati példát hoztam a beruházás gazdaságosság témaköréhez kapcsolódóan. Válogatott fejezetekről van szó, ugyanis terjedelmi korlátok miatt kénytelen voltam bizonyos részeket kihagyni.

A tananyagok nem célja az egyes témakörök túlzottan részletes ismertetése. Fontosnak tartom, hogy a tanulási folyamat során a hallgató gyorsan végére érjen az adott fejezetnek, ne vesszen el benne, ezáltal sikerélménye legyen, így növekedjen a motiváltsága. A fejezetek végén található ismétlődő kérdések, amelyek segítenek kiemelni a lényegét és feldolgozni a tananyagot.

Megingathatatlan szándékom, hogy a hallgatók egy átfogó képet kapjanak a vállalatok működéséről. Ezt a folyamatot összefüggésében lássák és el tudják helyezni benne saját magukat, a saját (jövőbeli vagy már meglévő) munkakörüket.

Reményeim szerint a jövő mérnökei hasznos útravalót kapnak a sikeres munkájukhoz.



1. A vállalkozások és környezetük

A **vállalatgazdaságtan fogalmát** többen is megfogalmazták: Chikán Attila (2010) szerint a vállalatok működésének alapjait tárgyalja és ezeket magyarázza. Illés Mária (2014) a következő definíciót adta: a vállalati gazdaságtan tanulmányozásának tárgya a vállalat, de azt kizárólag gazdasági szempontból vizsgálja.

A vállalatgazdaságtan a vállalatok gazdálkodásával, működtetésével, irányításával, vezetésével foglalkozik.

A vállalati gazdaságtan vizsgálatának **legfontosabb területei** (Illés M., 2010):

- a vállalatnak, mint gazdálkodó egységnek és környezetének kölcsönhatásos fejlődése,
- a gazdálkodási folyamat és célszerűen alkalmazható módszerei,
- a vállalati viselkedés törvényszerűségei.

Az **üzleti vállalkozás** olyan tevékenység, amely célja a nyereség elérése a fogyasztói igények kielégítése által (Chikán A., 1997).

A **vállalat** az üzleti vállalkozás jogi személyiséggel rendelkező szervezeti formája (Chikán A., 2010).

A továbbiakban arról lesz szó, hogy hogyan lehet csoportosítani a vállalkozásokat. Nábrádi és társai (Nábrádi A., et al., 2007) **tevékenységük szerint** megkülönböztetnek **termelő- és szolgáltató vállalkozásokat**.

- A **termelő vállalkozás** tevékenysége által valamilyen tárgyi jellegű eredmény keletkezik. Például készterméket, félkészterméket gyárt, állít elő (pl. fékcsovet, gumiabroncsot...stb.).
- A **szolgáltató vállalkozás** lényege, hogy a tevékenysége által új késztermék, félkésztermék nem keletkezik. Kizárólag szolgáltatás nyújtásával foglalkozik, amely nem raktározható, készletre nem vehető (pl. fodrász, tehertaxi szolgáltatás, banki szolgáltatások).
 - A szolgáltatás azon fajtáját, amely a termék előállítás bizonyos feladatait végzi el, ezzel hatékonyabbá és biztonságosabbá téve a folyamatot, **termelő szolgáltatásnak** nevezzük (pl. minőség-ellenőrzés, vagyonvédelem, munkaerő kölcsönzés).
 - Azt a szolgáltatás típust, amelynek célja, hogy a terméket a fogyasztóhoz eljuttassák, **forgalmazó, ill. kereskedelmi szolgáltatásnak** nevezzük (pl. webáruház,

barkácsbolt, autókereskedés).

Meg kell jegyezni, hogy a gyakorlatban nem csak csupán termelő, vagy csak csupán szolgáltató vállalkozásokról beszélhetünk, ezek a változó piaci körülményekhez igazodva, a nagyobb piaci részesedés megszerzése, ezáltal a még nagyobb profit érdekében vegyesen is előfordulhatnak. Például adott vállalkozás előállítja az automata garázkaput, ez a termelési tevékenysége, webáruházat üzemeltet, amelyen keresztül értékesíti, majd ki is szállítja a megrendelőhöz (nagykereskedőhöz, kiskereskedőhöz, vagy közvetlenül a vevőhöz) és igény szerint be is szereli. Ezen utóbbi három tevékenysége szolgáltatásnak minősül.

A vállalkozások másik csoportosítási módja lehet, hogy az **tevékenységüket melyik szférában végzik**. Eszerint megkülönböztetünk **mezőgazdasági, ipari, kereskedelmi, pénzügyi** stb. vállalkozásokat (Nábrádi A., et al., 2007).

- A **mezőgazdasági vállalkozás** foglalkozhat állattartással, növénytermesztéssel, vetőmag előállítással, takarmány gyártással, mezőgazdasági szolgáltatással (pl. föld megműveléssel) stb.
- Az **ipari** vállalkozásra jó példa lehet az autógyártás, vagy alkatrészek gyártása stb.
- **Kereskedelmi** vállalkozás pl. élelmiszerbolt, vagy -lánc, autókereskedés stb.
- **Pénzügyi** szférában tevékenykedő vállalkozások körébe tartozik a pénzügyi vállalkozás. Itt fontos megjegyezni, hogy a pénzügyi vállalkozás olyan jogi személy, amely nem tartozik a hitelintézetek körébe és azok hitelintézeti tevékenységi köréből (a hitelintézeti törvény értelmében) csak egyet végezhet, vagy csak azok meghatározott körét. A számlavezetésen és betétgyűjtésen kívül minden egyéb pénzügyi, illetve kiegészítő pénzügyi szolgáltatás végzésére jogosult (2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról).

A **profit orientáltság** szempontjából megkülönböztetünk:

- **Profit orientált** vállalkozásokat, amelyeknek egyik legfontosabb célja a minél több profit elérése,
- valamint beszélhetünk **nonprofit** vállalkozásokról. Ezen utóbbiak esetében meg kell jegyezni, hogy nem azt jelenti a nonprofit, hogy nem profitra törekszik a vállalkozás, hanem azt, hogy a nyereség (a profit) a tulajdonosok között nem felosztható.

Adófizetés szempontjából is lehet a vállalkozásokat csoportosítani. Eszerint vannak:

- **személyi jövedelemadó hatálya alá tartozó egyéni vállalkozások** (1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról),
- **társasági adóról és osztalékadóról szóló törvény hatálya alá tartozó társas vállalkozások** (egyéni vállalkozás is tartozhat ide a hatályos jogszabályok alapján) (1996. évi

LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról),

- és **költségvetési szervek**, akik adót nem fizetnek (állami intézmények, -szervezetek) (Nábrádi A., et al., 2007).

A **tulajdon szempontjából** megkülönböztetünk:

- **magántulajdonban** lévő,
- **állami tulajdonú**,
- és **önkormányzati tulajdonban lévő vállalkozásokat** (Nábrádi A., et al., 2007).

Továbbá az **alapításkori tőkeigény nagysága szerint** megkülönböztetjük **egyéni vállalkozásokat, társas vállalkozásokat és szövetkezeteket**.

Az egyéni és a társas vállalkozás közötti különbséget az *1. táblázat* szemlélteti.

1. **táblázat** Az egyéni vállalkozás és a társas vállalkozás összehasonlítása

	<i>Előny</i>	<i>Hátrány</i>
<i>Egyéni vállalkozás</i>	<ul style="list-style-type: none">- az alapítás és megszüntetés egyszerűsége- áttekinthetőség- a vállalkozó függetlensége- az üzletmenetre vonatkozó nyilvános adatszolgáltatási kötelezettség hiánya- adózási kedvezmények	<ul style="list-style-type: none">- szerényebb nyereségszerzési lehetőség- a pénzügyi erőforrásokhoz jutás korlátozottsága- túlzottan sokoldalú követelmények a vállalkozóval szemben- korlátlan felelősség- a vállalkozás korlátozott élettartama
<i>Társas vállalkozás</i>	<ul style="list-style-type: none">- egyszerű alapítás- adózási előnyök- tulajdonlasi lehetőség nagyobb tőke nélkül- jogi védettség viták esetére- jelentősebb tőke és hitelforrások- a folytatás lehetősége tulajdonosváltás esetén- a tulajdonosok korlátozott felelőssége- széleskörű tőkebevonási lehetőség- korlátlan élettartam	<ul style="list-style-type: none">- személyi konfliktusok lehetősége- agresszív törekvés lehetősége az alkalmazottaknál a partnerségre- világos menedzseri felelősség hiánya- a nyilvános adatszolgáltatás kötelezettsége- az alapítás és megszüntetés bonyolult és költséges volta- adóhátrányok

Forrás: Fülöp Gy. (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Aula Kiadó, 60. o.

Az egyéni vállalkozás kezdőtőke igénye általában alacsony. Egy személy biztosítja a tőkét. A vállalkozás létesítési költsége a vállalkozás típusok között a legalacsonyabb (Bedő Gy., Varga S., 1998). A társas vállalkozások egyik legismertebb formái a gazdasági társaságok, amelyen belül elkülönítjük a társas vállalkozásokat és részvénytársaságokat. Társas vállalkozást (Bt., Kft.) kisebb tőkével lehet létrehozni, mint részvénytársaságot. A szövetkezet több tag, magánszemély vagyonát képezi (Nábrádi A., et al., 2007).

A vállalat életét, működését nagyban befolyásolja, sőt mi több döntően meghatározza a **környezete**. Megkülönböztetünk **külső (makro) és belső (mikro) környezetet** (Roóz J., 2002).

A **külső környezeti tényezők** a következők (Roóz J., 2002):

- politikai-jogi környezet,
- technológiai környezet (K+F),
- szociális-kulturális környezet,
- gazdasági környezet.

A **belső, mikro környezeti tényezők** pedig az alábbiak:

- alkalmazottak,
- tulajdonosok, igazgatóság,
- fogyasztók,
- szállítók,
- versenytársak,
- pénzügyi szervezetek,
- kormányzat,
- érdekcsoportok.

Azon egyéneket vagy csoportokat, akik a vállalat működését befolyásolhatják, illetve érdekeltek ebben, **érintetteknek** (Málovics Gy. et al., 2011), idegen kifejezéssel **stakeholdereknek** nevezzük (Illés M., 2010).

A stakeholderek körét lehet máshogy is csoportosítani. Beszélhetünk **belső**, vállalaton belüli érintettekről és vállalaton kívüli, **külső érintettekről** (Chikán A., 2010).

- A **belső érintettek**:
 - tulajdonosok,
 - menedzserek,
 - munkavállalók.
- A **külső érintettek**:
 - fogyasztók,
 - szállítók,
 - stratégiai partnerek,

- versenytársak,
- helyi és önkéntes szervezetek,
- állami intézmények, az Európai Unió szervezetei,
- állampolgári közösségek, civil szervezetek,
- természeti környezet.

A belső érintettek által működik tulajdonképpen a vállalat. A tulajdonosok befektetik a tőkéjüket (pl. részvényesek), akik lehetnek belföldiek, vagy külföldiek (Illés S., 2005). A menedzserek irányítják a vállalatot, a munkavállalók pedig végrehajtják az utasításokat. Ez a klasszikus felállás. Meg kell jegyezni, hogy a menedzserek is lehetnek részben tulajdonosok adott esetben, sőt az alkalmazottak is. Lehet úgynevezett (részvénytársaságoknál) dolgozói részvényük. Ebben az esetben érdekeltté váltak a minél nagyobb profit megszerzésében.

A külső érintettek közül a fogyasztók, a szállítók és a versenytársak jelentik a piacot. A vállalatnak a célja, hogy a fogyasztói igényeket kielégítse, természetesen miután azt az igényt, szükségletet a fogyasztónál kialakította. A fogyasztói igények minél naprakészebb és széleskörűbb kielégítése által minél nagyobb részesedést szeretne a piacból magának megszerezni, ezzel a versenytársakat megelőzni és minél több profitot realizálni.

Felhasznált irodalom

- 1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról.
- 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról.
- 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról.
- Bedő Gy., Varga S. (1998): Vállalkozásgazdálkodási ismeretek. Perfekt, Budapest.
- Chikán A. (1997): Vállalat-gazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest.
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó Kft, Budapesti CORVINUS Egyetem, Budapest.
- Chikán A. (2010): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. AULA Kiadó Kft, Budapesti CORVINUS Egyetem, Budapest.
- Fülöp Gy. (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Aula Kiadó.
- Illés M. (2014): Vállalati gazdaságtan I. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- Illés S. (2005): Elderly immigration to Hungary. Migration Letters, vol. 2. no. 2. pp. 164-169.
- Málovics Gy, Szakálné Kanó I, Imreh Sz (2011): Companies, stakeholders and corporate sustainability – empirical insights from Hungary. In: Roger, L. Burritt; Stefan, Schaltegger; Martin, Bennett; Tuula, Pohjola; Maria, Csutora (szerk.) Environmental management accounting and supply chain management. New York, Amerikai Egyesült Államok, London, Egyesült Királyság / Anglia, Dordrecht, Hollandia, Heidelberg, Németország: Springer, (2011) pp. 131-150., 20 p.
- Nábrádi A., Pupos T., Takácsné György K. (2007): Üzemtan I., Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen.
- Roóz J. (2002): Vállalkozások gazdaságtana. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság.

Ellenőrző kérdések

1. [Definiálja a vállalati gazdaságtant!](#)
2. [Melyek a vállalati gazdaságtan tudományos vizsgálatának legfontosabb területei?](#)
3. [Mi az az üzleti vállalkozás?](#)
4. [Hogyan csoportosítjuk a vállalkozásokat a végzett tevékenységük alapján? Kérem, hogy példával illusztrálja!](#)
5. [Kérem, csoportosítsa a vállalkozásokat az alapján, hogy tevékenységüket melyik szférában végzik!](#)

6. [Adófizetés szempontjából milyen vállalkozásokat különböztetünk meg?](#)
7. [Tulajdoni forma alapján milyen vállalkozásokat ismert meg?](#)
8. [Az alapításkor rendelkezésre álló tőke nagysága szerint hogyan osztályoztuk a vállalkozásokat?](#)
9. [Kik a vállalat főbb érintettjei \(stakeholderei\)?](#)

2. A vállalat stratégiája

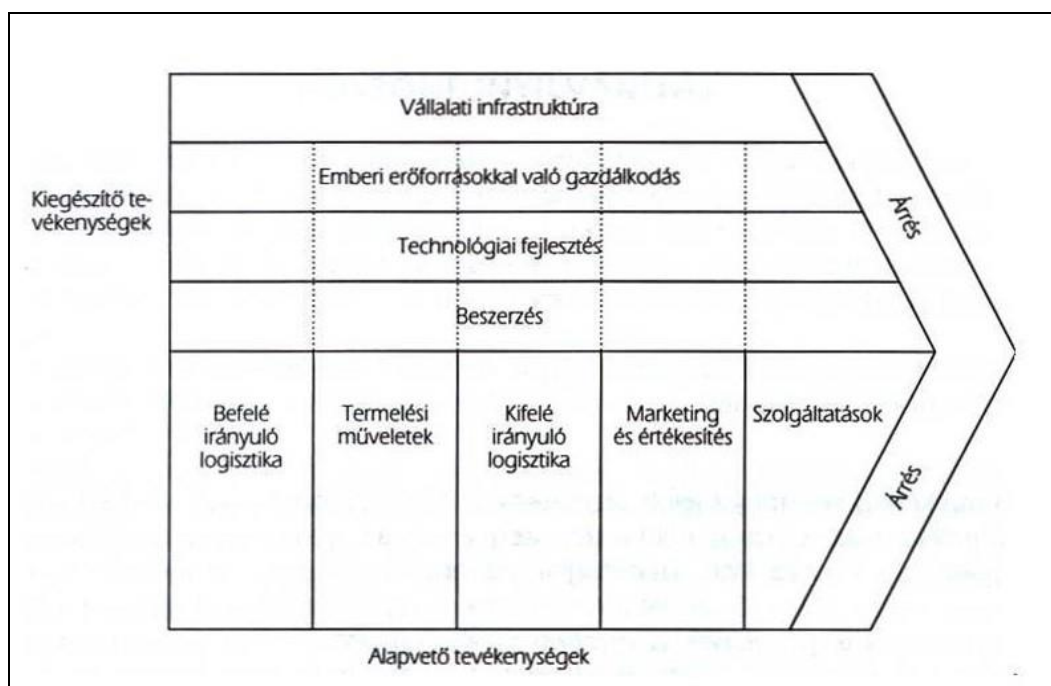
Az előző fejezetben már szó volt róla, hogy a **vállalkozás célja** (Chikán A., 2008) a fogyasztói igények, szükségletek kielégítése, amely által a tulajdonosok számára is értéket teremt.

A vállalat **küldetése** pedig arra ad választ, hogy az alapvető célt hogyan tudja elérni.

A vállalatnak kell, hogy legyen egy alapvető **célstruktúrája**, mondhatni a céloknak fontossági sorrendje, hierarchiája.

Alapvető cél → küldetés → távlati cél → közvetlen cél → operatív célok (Roóz J., 2002).

Az alapvető cél lehet a fogyasztói igények kielégítése, természetesen nyereség reményében. A küldetés azt jelenti, hogy hogyan éri el a vállalat ezt. A távlati célban megfogalmazzák, hogy mit kell teljesíteni a küldetéshez. A hierarchiában alatta a közvetlen célok találhatóak, ahol a feladatok vannak meghatározva, az operatív céloknál pedig meg kell, hogy rövid távon mutakozzanak az eredmények.



1. ábra Porter-féle értéklánc

Forrás: Porter M. (1985): Competitive advantage. Free Press, N. Y. p. 37. In: Rekettye G. (1987): Értékteremtés a marketingben. KJK, Budapest 16. o.

A célokat lehet osztályozni funkciók szerint is. Ezek lesznek a **funkcionális célok** pl. fejlesztési cél, marketing cél stb. (Roóz J., 2002).

Az **értéklánc** nem más, mint a vállalati tevékenységek értékalkotó összekapcsolása. Porter (1985) a vállalati tevékenységeket eszerint két részre osztja fel. Vannak az értékelőállító (alapvető tevékenységek) és vannak az azokat támogató (kiegészítő tevékenységek) vállalati folyamatok (1. ábra).

A **stratégia feladata**, hogy a vállalat a lehető legnagyobb értéket nyújtsa a fogyasztónak, megelőzve ezzel a piacon a versenytársakat (Chikán A., 2010). Azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy a fogyasztók igényei folyamatosan változnak, új konkurens vállalatok jelennek meg a piacon. Ezért a vállalati stratégiát folyamatosan újra kell értékelni, változtatni szükséges.

A **stratégiai menedzsment** az a vállalatvezetés, amely kialakítja a vállalat stratégiáját, megvalósítja azt és visszacsatolást alkalmaz, majd ezt a visszacsatolást figyelembe véve módosítja az eredeti stratégiát. Ez egy spirál formájú folyamatnak tekinthető, ahol a korábbi tevékenységeket egy magasabb szinten próbálják elvégezni.

Tehát a **stratégiai menedzsmentnek három eleme** van:

1. a küldetés meghatározása,
2. a küldetés végrehajtásával tartós versenyelőnyre kell szert tennie a vállalatnak,
3. a vállalat erőforrásainak és az érintettek tevékenységének az összehangolása (Chikán A., 2010).

A **vállalati stratégiának három szintjét** különböztetjük meg:

1. **vállalati szintű stratégia** (a vállalat egészének a stratégiája),
2. **üzleti egységek stratégiája** (pl. hogyan tud az adott üzleti egység még nagyobb sikert elérni a fogyasztói igények kielégítésében),
3. **a vállalat funkcionális részegységeinek a stratégiája** (pl. marketing, pénzügy, innováció).

A vállalati stratégia feladatai közé tartozik, hogy koordinálja az üzletági és a funkcionális stratégiákat, továbbá meghatározza a vállalat egészének működési módját, valamint azt közvetíti az érintettek felé (Chikán A., 2010).

A **vállalati központ négy fő szerepet** tölthet be (Johnson G., Scholes K., 2002):

- portfóliómenedzser (a viszonylag nagy önállósággal rendelkező üzleti egységeket a központ pénzügyi eredményeik és jövőbeli kilátásaik alapján irányítja),

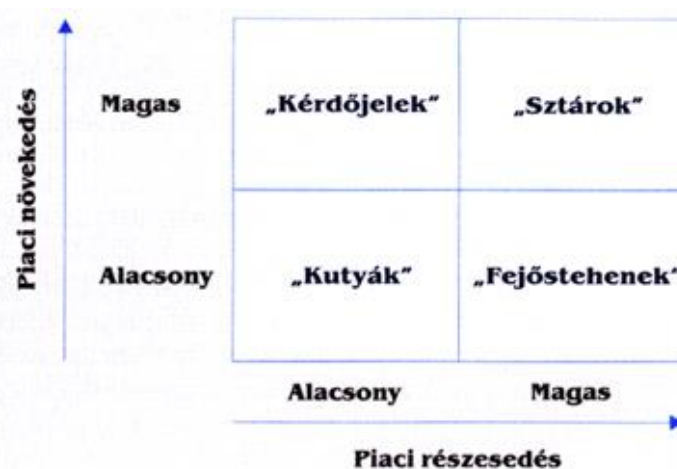
- átstrukturáló (a központ vehet újabb üzleti egységeket, eladhat, vagy átszervezhet),
- szinergiamenedzser (arra törekszik a központ, hogy a lehető leghatékonyabban tudjanak az általa irányított üzleti egységek együttesen teljesíteni, működni),
- fejlesztő (az üzleti egységek fejlesztését támogatja a vállalati központ).

Ezek a szerepek a valóságban természetesen nem „tisztán”, hanem kombinálva jelennek meg. A vállalat portfóliójában miért pont az adott üzleti egységek vannak jelen, valamint milyen fejlődési lehetőségeik vannak a jövőben? Erre ad választ a vállalati szintű stratégia. Különböző elemzési módszereket alkalmaznak. A legismertebb a **BCG** (Boston Consulting Group) **portfóliómátrix** (2. ábra). A kutyák, más szakirodalmi munkákban „döglött kutyáknak” is nevezik őket, a legrosszabb helyzetben lévő üzleti egységek, mert a piaci részesedésük alacsony és a piaci növekedésük sem számottevő. A vállalati központnak el kell gondolkodnia rajta, hogy érdemes-e ezeket az üzleti egységeket fenntartani (Chikán A., 2010).

A fejőstehenek az alacsony növekedésű piacon igen magas piaci részesedéssel bírnak. Egy korábbi befektetés eredményét most hozzák. A vállalati fejlesztésekhez a pénz javarészt ebből a forrásból származik.

A kérdőjelek piaci részesedése alacsony, viszont a piaci növekedésük igen magas. Tehát a vállalati vezetésnek döntenie kell arról, hogy mennyire kívánja támogatni ezeket az üzleti egységeket.

A sztárok piaci részesedése és a piaci növekedése is magas. Ezért ezeket az üzleti egységeket a központnak támogatni érdemes (Chikán A., 2010).



2. ábra A BCG portfóliómátrixa
Forrás: Chikán A. (2010):
Bevezetés a
vállalatgazdaságtanba. AULA,
Budapest. 315. o.

Az üzleti egységek stratégiájával kapcsolatban **Porter (1980)** összegyűjtött **öt erőt, amely az iparág vonzóságát meghatározza:**

- a szektor vállalatai közötti verseny,
- a szállítók alkuereje,
- a vevők alkuereje,
- az új versenytársak,
- és a versenytársak helyettesítő termékei, amelyek a vevők igényeit megváltoztathatják.

Porter (1980) szerint az **üzleti egységek stratégiai menedzsmentjének az a legfőbb feladata, hogy az üzleti egység számára a piacon a versenylőnyt biztosítsa.**

A versenylőny megszerzésének három stratégiai módszerét ismerteti:

- a. **költségvezető stratégia** alkalmazásával a vállalat nagy forgalmat hajt végre kis nyereséggel, ugyanis széles termékválasztékot kínál a vevőknek viszonylag alacsony áron (a versenytársak hasonló termékeinek árához képest).
- b. A **megkülönböztető stratégiával** az adott termék (vagy szolgáltatás) valamilyen rendkívül jó, a vevők számára olyan fontos tulajdonsággal bír, amellyel a versenytársak helyettesítő termékei nem. Ezért hajlandók felárat is fizetni.
- c. A **fókuszáló stratégia** alkalmazásával a vállalat a piac egy, vagy néhány vevői szegmensét célozza meg. Igyekszik kimondottan ezen szegmensek igényeit felmérni és kiszolgálni.

A vállalat felső vezetése hogyan viszonyul a stratégiához? Erre ad választ **Mintzberg (1979)**. Szerinte háromféleképpen viselkedhet. Megkülönböztet **vállalkozói megközelítést, adaptív megközelítést és tervezői megközelítést.**

A **vállalkozói megközelítés** olyan vállalatvezetőkre, magánvállalkozókra jellemző, akik egyszemélyben a vállalat tulajdonosai és menedzserei is. Erős kézzel irányítják a vállalatot, adott esetben kockázatot is vállalnak. Ennek a megközelítésnek a legfontosabb jellemzői a következők:

- a vezető a stratégiát az új lehetőségek kereséseként fogja fel,
- a felelőség és a hatalom az ő kezében összpontosul, nincsenek formalitások, határozott elgondolásai vannak,
- kockázatot vállal a jövőbeli nagy nyerség reményében,
- nagyon fontos célja a stratégiának a vállalati növekedés, a „birodalom” építés (Chikán A., 2010), már nem a személyes jólét megteremtése a cél.

Az **adaptív megközelítés** jellemző azon vállalatokra (vállalatvezetőkre), akik átláthatatlanul bonyolult környezetben működnek és félnek a legapróbb változtatásoktól is. Fő jellemzői a következők:

- nincsenek pontosan meghatározott célok,
- mindig az aktuális problémákra keresik a választ, nincs idő, energia az új lehetőségek felkutatására,
- félnek a változásoktól, ezért arra törekszenek, hogy a megszokott rutintól ne nagyon távolodjanak el, úgy érzik, hogy az a biztonságos, stabil,
- a sokrétű problémákra, kihívásokra sokrétű választ, megoldást adnak, de ezeket nem képesek összekapcsolni, összhangba hozni.

A **tervezői stratégiai megközelítésre** a következők jellemzők:

- nagyon fontos szereplője a stratégiai alkotási folyamatnak az elemző, ő ismeri a stratégia alkotáshoz szükséges módszertani hátteret,
- rendszerszemléletű elemzésre épül a stratégia: pl. döntési alternatívák költség-haszon elemzésére stb.,
- a stratégia és a vele kapcsolatos döntések összekapcsolása fontos.

A tervezői stratégia elemzések végére azt feltételezik, hogy olyannyira megismeri a vállalatvezetés és az elemző a környezetet, hogy azt befolyásolni is tudják (Chikán A., 2010).

Az előbbieken leírt stratégiai megközelítések a valóságban nem léteznek tisztán, általában keverten jelennek meg.

A **stratégiai menedzsment folyamata** mindenképpen feltételezi a vezetői tudatosságot. A folyamat elemei a következők:

- **jövőkép alkotása,**
- **a tervezett elképzelések megvalósítása,**
- és a **visszacsatolás.**

A stratégia megalkotását a **külső és a belső környezet elemzésével**, a helymeghatározással kell kezdeni. Figyelembe kell venni az általános környezeti feltételeket:

- a politikai tényezőket,
- a gazdasági trendeket,
- a társadalmi tényezőket, a technikai környezetet, a természeti környezetet és
- a jogi feltételrendszert (Chikán A., 2010).

Ezek alapján lehet elkészíteni a forgatókönyveket (szcenáriókat) a vállalat

jövőbeli környezetének az alakulására (Zsótér B., Császár V., 2013).

A vállalati jelenlegi és a jövőbeli helyzetének az értékelésére használjuk a **SWOT-elemzést**, amely a vállalat stratégiai helyzetelemzésének a végső szakasza.

A **SWOT** angol betűszó, jelentése a következő: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Erőségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Veszélyek. Ezzel az elemzéssel a vállalati belső tényezőket (erőségeinket és a gyengeségeket), valamint a külső tényezőket (a lehetőségeket és a veszélyeket) kell számba venni, természetesen a stratégiai tervezés szempontjából (Kis K., Tóth A., 2016).

Ezek számbavételét követően tudjuk kijelölni a célokat, hogy a stratégia révén hová szeretnénk eljutni. Ezt követi a megvalósítás, majd a kiértékelés és a visszacsatolás.

A **stratégia megvalósításának négy lépését** írta le Könczöl (2007):

1. a szükséges erőforrások számbavétele, biztosítása és elosztása,
2. a szervezet a stratégia megvalósítása közben lehetséges, hogy némileg ehhez igazodva változik, átalakul,
3. a stratégia megvalósulása a mindennapos vállalati működés közben megy végbe, melynek fontos eleme a vezetés és az irányítás,
4. a teljesítmény értékelése.

A teljesítmény értékelés képezi az alapját a stratégia értékelésének és a visszacsatolásnak.

Felhasznált irodalom

- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó Kft, Budapesti CORVINUS Egyetem, Budapest.
- Chikán A. (2010): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. AULA, Budapest.
- Johnson G., Scholes K. (2002): Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, New York.
- Kis K., Tóth A. (2016): Az ökoturizmus helyi rendszerének vizsgálata Poroszlón, különös tekintettel a Tisza-tavi Ökocentrum helyi gazdaságfejlesztési szerepének értékelésére. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek 13: 1 pp. 73-91., 19 p.
- Könczöl E. (szerk.) (2007): Vállalati stratégia. Alinea Kiadó, Bp. Budapest.
- Mintzberg H. (1979): The Structuring of Organisations: A Synthesis of the Research. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Porter M. E. (1980): Competitive Strategy. The Free Press.
- Porter M. E. (1985): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.
- Porter M. E. (1985): Competitive Advantage. Free Press, N. Y. p. 37. In: Rekettye G. (1987): Értékteremtés a marketingben. KJK, Budapest 16. o.
- Roóz J. (2002): Vállalkozások gazdaságtana. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság.
- Zsótér B., Császár V. (2013): Examination of the socio-economic effects of a large food company in the South Hungarian plain on a given settlement. In: Ubreziová I, Horská E (szerk.): Modern Management in the 21st Century: Theoretical and practical issues. Nitra: Slovak University of Agriculture, 2013. pp. 359-385.

Ellenőrző kérdések

1. [Mi az a küldetés?](#)
2. [Ismertesse a célstruktúrát!](#)
3. [Mit tanult a Porter-féle értéklánról?](#)
4. [Mi a stratégia feladata?](#)
5. [Mi az a stratégiai menedzsment?](#)
6. [Mi a stratégiai menedzsment három eleme?](#)
7. [Melyek a stratégiai menedzsment szintjei?](#)
8. [Írja le részletesen, hogy mi az a BCG portfóliómátrix?](#)
9. [Mi jellemző a költségvetető-, a megkülönböztető- és a fókuszáló stratégiára?](#)

10. Mit tanult a Mintzberg-féle vállalkozói-, adaptív- és tervezői stratégiai megközelítésről?
11. Milyen elemekből áll a stratégiai menedzsment folyamata?
12. Mi az a SWOT-elemzés?

3. Marketing

Napjainkban a vállalati siker kulcsa a fogyasztói igények, szükségletek minél gyorsabb és lehető legtökéletesebb kielégítése (Szakály Z., 2017). A vevők kegyeiért versenyeznek a vállalatok (Chikán A., 2010).

Számba kell venni a fogyasztói igényeket, valamint az azokat befolyásoló tényezőket, ahhoz, hogy sikeres marketingstratégiát tudjunk kialakítani (Hawkins D. I. et al., 2001). Hawkins és szerzőtársai (1986) leírták, hogy a **fogyasztói magatartást a fogyasztói életstílus, a vásárlási helyzet és maga az eladásra készült termék határozza meg.**

A **fogyasztói életstílust** meghatározza a kultúra, az értékek, a demográfia, a társadalmi státus, a referenciacsoportok, a fogyasztó háztartása, személyisége, motivációi, a memóriája, az információk értékelése és a tanulási folyamat.

A fogyasztó mindig valamilyen problémájára keresi a megoldást a szükségletkielégítési folyamattal. A megoldási módokat mérlegeli, értékeli. Figyelembe veszi a lehető legnagyobb haszon nagyságát, amit elérhet vele és a felmerülő költségeket. Szakszavakkal élve költség/haszon elemzést végez a vevő, majd ez alapján dönt a termék, vagy szolgáltatás megvásárlásáról (Chikán A., 2010).

A vállalat vezetésének azt kell eldöntenie a vállalat küldetésével és stratégiájával, hogy mely fogyasztói igényeket szándékozik kielégíteni. Ezen fogyasztói igényekről minél több információt össze kell, hogy gyűjtsenek.

Megkülönböztetünk **egyéni és szervezeti fogyasztókat** (Griffin R. E., Ebert R. J., 1989). Az **egyéni fogyasztók igényit befolyásolják** a pszichológiai tényezők (pl. motiváció, hozzáállás), a személyes tényezők (pl. a fogyasztó személyisége, életstílusa) (Kiss M. et al., 2016), a társadalmi tényezők (pl. referencia csoportok) és a kulturális tényezők (pl. társadalmi réteghez való tartozás, életforma). Az egyéni fogyasztó általában a termékek, szolgáltatások végső felhasználója. Ezzel szemben a **szervezeti fogyasztónak** igénye általában a közbülső termékek, szolgáltatások (pl. alapanyagok, félkésztermékek további feldolgozásra) iránt van. A szervezeti fogyasztónak általában speciális ismeretekkel rendelkező szakemberei vannak, az adás-vételi ügylet lebonyolítása után rendszerint kapcsolat marad a szervezeti fogyasztó és a szállítója között, ellentétben az egyéni fogyasztóval, aki nem feltétlenül rendelkezik szakmai ismeretekkel, valamint az esetek többségében az adás-vétel után nem tart kapcsolatot az eladóval (Chikán A., 2010).

A vállalati stratégia tulajdonképpen versenystratégia, ugyanis a vállalat versenyez a piacon lévő konkurens

cégekkel a vevők kegyeiért. Ennek tükrében a **marketingstratégia feladatai** a következők (Chikán A., 2010):

- **a fogyasztói szükségletek meghatározása**, konkretizálása,
- **a versenytársak elemzése**, a versenystratégia kialakítása,
- **elérni** azt, hogy a **fogyasztó** minket, **a mi termékünket**, **szolgáltatásunkat válassza**, **tehát a fogyasztót meg kell nyerni** valahogy.

A fentiek alapján nézzük meg, hogy a **fogyasztói szükségletet hogyan tudjuk három lépésben meghatározni!**

A három lépés:

1. **piac szegmentálás**,
2. **célpiac kiválasztása**,
3. **pozicionálás**.

A **piac szegmentálás** lényege a piac felosztása különböző tulajdonságú fogyasztói csoportok szerint. Az egyéni fogyasztók leggyakoribb szegmentálási szempontjai az alábbiak:

- termékorientált szegmentálás (pl. a terméktől elvárt tulajdonságok, érzékenység),
- demográfiai adatok (pl. életkor, nem, családi állapot),
- társadalmi tényezők (pl. képzettség, vallás, jövedelem),
- személyiség jellemzők (pl. életstílus, életfelfogás),
- földrajzi tényezők (pl. éghajlat, ország, régió, település) alapján.

A szervezeti fogyasztókkal kapcsolatos szegmentálási szempontok lehetnek pl.:

- a termék jellege,
- a vásárlói szervezet jellege,
- a beszerzés helyzete a szervezetben (Chikán A., 2010).

A piacelemzés, **piackutatás** nagyon fontos a vállalat számára, amely során a fogyasztók igényeit, magatartásukat befolyásoló tényezőket, vásárlási szokásait (Zsótér B., Kaliczka R., 2014) felméri, rendszerezik és értékeli. Manapság elengedhetetlen a kiértékelésnél a matematikai-statisztikai eszközök, szoftverek használata (Hampel Gy., 2018a). Ezekre túl figyelembe kell vennünk az adott iparág aktuális helyzetét is (Panyor Á., 2017).

Ezt követi a **célpiac kiválasztása**. A vállalat lehatárolja azon szegmenseket, amelyek igényeit ki szeretné elégíteni. Egyértelműen, konkrétan meg kell adni a szűkített szegmensek körét, mert nem lehet minden szegmens igényeinek maradéktalanul eleget tenni pl. feltételezzük, hogy bébiételt csak azok fognak vásárolni, akiknek van csecsemő a családban, vagy a közvetlen környezetükben (Gál J. et al., 2010).

Majd megtörténik a termékek **pozicionálása**. Adott célpiacon hasonló

tulajdonságokkal rendelkező termékek között a saját termékünk hol helyezkedik el pl. egy baromfifeldolgozó vállalat szakemberei polcfelméréssel megvizsgálják, hogy a versenytársak milyen csomagolásban, dizájnnal kínálják a hasonló termékeiket a boltokban és ehhez képest az ő terméke ilyen szempontból mit tud (Zsótér B., Molnár M., 2015), vagy egy ásványvíz gyártó vállalat termékei a versenytársakéhoz képest mennyire népszerűek (Zsótér B., Balog R., 2015).

A versenysztratégia megválasztásának szempontjából Kotler 1991-ben megfogalmazta, hogy a **célpiacon betöltött szerepük alapján a vállalatoknak négy típusa van:**

- **vezetők,**
- **kihívók,**
- **követők,**
- **meghúzódnók.**

A vezető vállalatok feladata a piac egészének bővítése, a meglévő piaci részesedés megvédése és a terjeszkedés.

A kihívók agresszíven próbálják növelni a meglévő piaci részesedésüket, ezáltal vezető pozícióba akarnak kerülni.

A követők a meglévő állapotot szeretnék fenntartani, vagy azért, mert jó pozícióban vannak, vagy pedig nincs energiájuk a kihívó szerephez.

A meghúzódnók olyan piaci réseket keresnek, ahol nem konfrontálódnak a vezető és kihívó típusú vállalatokkal.

A markeringstratégia első két összetevőjét, a fogyasztói szükségletek meghatározását és a versenysztratégia megválasztásának módját láthattuk. A következőkben a harmadik alkotóelemről, a **fogyasztó megnyeréséről** lesz szó. Mivel a fogyasztói igények igen sokfélék, elég nehéz az egyedi igényeket kielégítenie a vállalatoknak. Megjelent a **tömeges személyre szabás**, amely nem más, mint az egyedi igények kielégítésének módja tömegtermelési munkaeszközökkel, technológiával (Chikán A., 2010). A termékeket egyénre szabottan állítják elő.

A vevő megtartása igen fontos. Erre nagy hangsúlyt fektetnek, főleg a szervezeti fogyasztók esetében. A hosszú távú együttműködés lenne a fő cél. Ebben segít a **kapcsolatmarketing**. A fogyasztókat egyéniségként kezelik és nem csupán termékeket értékesítenek számukra, hanem komplex szolgáltatások rendszerét nyújtják (Chikán A., 2010).

Az **e-marketing** eszközökkel hatékonyabbá válik az elektronikus adatkezelés, a piacszegmentálás, sokkal személyre szabottabban tudják kielégíteni a vevői igényeket, ugyanis az adatbázisokból sokat tudhatnak meg róluk (Hampel Gy., 2018b) (pl. korábbi vásárlási szokásai alapján saját igényre szabott akciós kuponokat tudnak küldeni a vevőnek), ezzel foglalkozik az **ügyfélkapcsolat-**

menedzsment, a **CRM** (Customer Relationship Management) **rendszerek**, amelyek az egyes fogyasztóra vonatkozó személyre szabott információkkal rendelkeznek, adatkezelési adatbányászati alrendszerük van, marketingakciók tervezésére, lebonyolítására alkalmasak, stb. (Chikán A., 2010).

A **marketingmix** olyan elemeket tartalmaz, amelyekkel elnyerhetjük a fogyasztók kegyeit és megtarthatjuk őket. Ezek az elemek: a **Product-termék**, **Price-ár**, **Place-értékesítési helyek** és a **Promotion-eladásösztönzés**. Egyszerűen csak **4P**-nek szoktuk emlegetni.

1. A **termékpolitika** a részét képezi a termékszerkezet megválasztása, a termékélelciklus kezelése és a termék bemutatása. A termékszerkezetet horizontálisan vizsgálva megkülönböztetünk termékcsoportokat. Vertikálisan pedig a termékcsoponton belüli választékot határozhatjuk meg. Például a Mercedes szalon kínál A osztályos Mercedest, B osztályt, C, E, S osztályokat stb., ezek a termékcsoportok. Vertikálisan nézve, pedig az adott vevőnek személyre szabva a C osztályon belül 2 000 cm³-es dízel motorral felszerelve egy fekete autó kellene, ez jelenti a választékot. Mivel egyénre szabásról beszélhetünk, nem csupán terméket kívánnak eladni a vevőknek, hanem komplett csomagot. A gyári garancia 2 év, de meghosszabbítható még további 2 évvel valamennyi ellenszolgáltatásért cserébe. Lehet hozzá szolgáltatásként igényelni egy telefonos applikációt, amely az autó állapotának és helyének nyomon követésére alkalmas, stb.

Amíg a termék a piacon tartózkodik, azt az időt nevezzük **termékélelciklusnak**.

Ennek vannak életszakaszai (3. ábra):

- **bevezetés**,
- **növekedés**,
- **érettség**,
- **hanyatlás**.

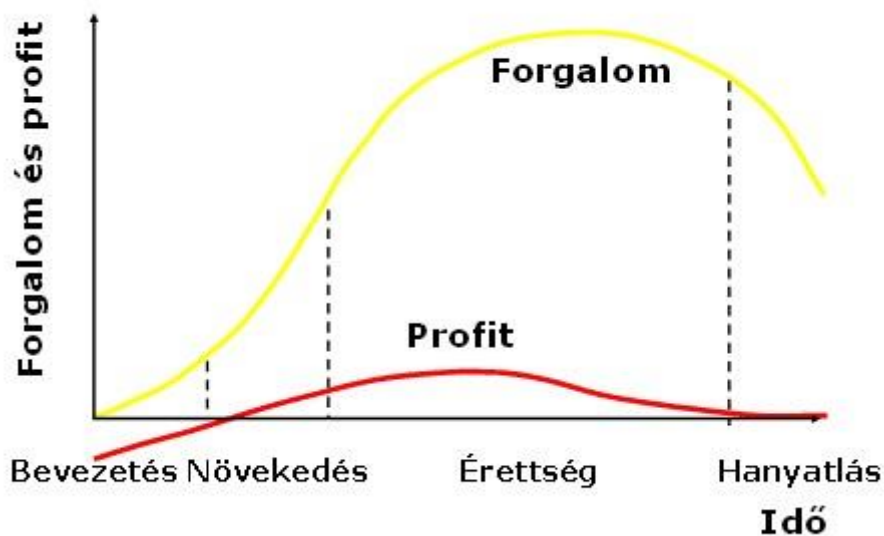
A **bevezetés szakaszában** a vállalat piacra lép az új termékkel, amelyet a vevőkkel meg kell ismertetnie, el kell fogadtatnia. Kezdetben igen jelentős kiadásokkal jár, néha veszteséget realizál a vállalat.

A **növekedés szakaszában** a vevők már elfogadták és vásárolják a terméket. Nő az eladási forgalom és nő a profit is. Intenzív reklám kampányokat folytat még mindig a vállalat. Az értékesítési hálózatát szélesíti (Chikán A., 2010).

Az **érettség szakaszában** a piac lassan telítődik. A költségek

viszonylag alacsonyok, a nyereség jelentős. Egy új termék kifejlesztésébe, bevezetésébe érdemes a keletkező extraprofitot befektetni, annál is inkább, mert mire az első termékünk a hanyatlás szakaszának a végére ér és kivezetésre kerül, az újonnan bevezetett termék elér az érettség szakaszába. Tehát folyamatosan lesz egy jól jövedelmező termékünk.

A **hanyatlás** szakaszában a forgalom csökken, olyannyira, hogy a szakasz végére ki kell vonnunk a terméket a piacról.



3. ábra Forgalom és profit a termék-életciklus szakaszaiban

Forrás: Szigeti O., Szakály Z. (2011): Marketing. Digitális tankönyv. 44. o.

<https://docplayer.hu/11185064-Marketing-szigeti-orsolya-szakaly-zoltan.html>

(Letöltés: 2018. december 09.)

Szakaszonként eltérő marketingmódszereket kell alkalmaznia a vállalatnak. A fent ábrázolt termék-életciklus görbe a tipikus, de számos esetben akadnak ettől eltérő változatok is.

A termékpolitika fontos eleme még a **márkanév megválasztása, a csomagolás és a címke.**

Ezek igen fontos tényezők, amelyek alapján a vevő jól el tudja különíteni a terméket más vállalatok hasonló termékeitől. A csomagolás emellett védi,

valamint segít kívánatosá tenni az árut. Az új dizájn, az új csomagolás veszélyeket rejthet magában, ugyanis a márkahű fogyasztó idegenkedni fog az új csomagolástól, attól tartva, hogy abban nem a megszokott minőségű termék található. Nagyon gondos reklámkampánnyal meg kell támogatni, hogy a vevő le merje venni az új csomagolású terméket a boltok polcairól.

A címkén szerepel a gyártó neve, forgalmazó neve, székhelye, a termék összetétele, minőség megőrzési idő, stb. Élelmiszerek esetében nagyon szigorú élelmiszer jelölési szabályoknak kell megfelelnie a címkének.

2. Az **árpolitika** a kínált termékek árának meghatározásával és a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodással és ennek módszereivel foglalkozik.

Az **árképzési stratégiát hat lépésben** tervezte meg Kotler (1991):

- **árpolitikai célok kiválasztása** (aszerint, hogy mi a szándéka az árképzéssel a vállalatnak).
- A következő lépés a **kereslet meghatározása, felmérése, elemzése**, amely során megvizsgálják a fogyasztók érzékenységét, valamint, hogy a kereslet és a kínálat hogyan alakul az adott piacon. Érvényesülni szokott a rövidebb oldal elve, amely szerint az az oldal szabja az árat, amelyik oldal rövidebb, tehát amiből kevesebb van, ha a keresletből van kevesebb, akkor a keresleti oldal, a vevő szabja az árat, ha a kínálatból van kevesebb, akkor pedig az eladó.
- Majd **megbecsülik a várható költségeket**. Természetesen a vállalat arra törekszik, hogy legalább annyi terméket értékesítsen, amelynek bevétele fedezi az összes költségét. Tehát, hogy legalább a fedezeti pontnak megfelelő volumen eladja.
- Ezt követően a **versenytársak ármagatartását elemzik**. Információkat gyűjtenek, piackutatást végeznek arról, hogy a konkurens vállalatok hogyan árazzák be a hasonló termékeiket.
- **Kiválasztják az árképzés módszerét**. Ez lehet költségalapú, kereslet alapú, vagy versenytárs alapú (Chikán A., 2010).
- Végezetül a **végző ár meghatározása** történik.

3. Az **értékesítési utak politikája** a harmadik elem a marketingmixben. Azt az utat, amelyen keresztül a termék a gyártótól, a termelőtől, a szállítón át a fogyasztóig eljut, értékesítési útnak, vagy

marketingcsatornának nevezzük. Fontos az **értékesítési utak elemzése és kiválasztása**. Az elemzés során azt kell felmérni, hogy a vevő hol, mit, mikor, hogyan, milyen kiegészítésben, stb. vásárol. Ehhez kell a vállalatnak igazodnia úgy, hogy a lehető legkevesebb várakozási idővel, jó hozzáférhetőséget és termékválasztékot biztosítva ki tudja elégíteni a vásárlók szükségleteit. Ehhez az elemzéshez igazodva kell kialakítani az értékesítési útvonalakat (Chikán A., 2010).

Amennyiben a vállalat közvetítőkön keresztül juttatja el a termékeit a fogyasztókhoz, akkor az nagyfokú együttműködést feltételez a vállalat és a közvetítők között. Ezt nevezzük **disztribúciós-, vagy elosztási rendszernek**. Három féle elosztási rendszer létezik: a vállalati, az irányított és a szerződéses. Ide tartozik a **franchising** is, amelyben a vállalat a piacon már jól bevezetett termékek és szolgáltatások forgalmazásának használati jogát átadja (pl. McDonald's, Subway, Duna House).

4. A negyedik marketingmix elem az **eladásösztönzés**, amely a vállalat kommunikációs politikájának, azon belül a **kommunikációs mix része a reklám, a személyes eladás és a PR (közönségkapcsolatok) mellett**. A marketingkommunikációnak az a feladata, hogy a célpiacon lévő fogyasztókat információval lássa el és meggyőzze.

Az eladásösztönzés olyan módszerek alkalmazását jelenti, amelyek a vevőt további vásárlásra buzdítják. Például kuponok, áruminták adása. Ezeket reklámmal együtt érdemes alkalmazni.

A **reklám** lehet: márkareklám (adott terméket reklámozunk), cégreklám (adott vállalatot), termékcsaládreklám.

A **személyes eladás** alkalmazása a magas költségei miatt csak olyan esetekben gazdaságos, ha a személyes kapcsolat, a bizalom nagyon szükséges a termék, vagy szolgáltatás különösen nagy értéke, vagy egyedisége miatt.

A **PR** (public relations), vagy **közönségkapcsolatok** célja, hogy növelje a vállalat imázsát, kedvező képet alakítson ki magáról a vállalat. Ide tartoznak a vállalati sajtóközlemények, a cégvezetők médiaszereplései, a vállalat társadalmi szerepvállalásai, stb.

A fejezetben láthattuk, hogy a marketing tevékenységgel a vállalat célja az, hogy a termékeit, szolgáltatásait kedvezőbb helyzetbe hozza a piacon a versenytársak hasonló termékeihez, szolgáltatásaihoz képest.

Felhasznált irodalom

- Chikán A. (2010): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. AULA, Budapest.
- Gál J., Németh M., Vincze-Lendvai E. (2010): Bébiétel vásárlási és fogyasztási szokások Sándorfalván. In: Csépe A., Papp-Váry Á. F. (szerk.) EMOK 2010 - Új marketing világtrend: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája. 1038 p. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2010.08.26-2010.08.27. Budapest: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, 2010. pp. 295-299. (ISBN:978-963-88943-1-1)
- Griffin R. E., Ebert R. J. (1989): Business. London: Prentice-Hall International.
- Hampel Gy. (2018a): Excel alkalmazása normális eloszlás tesztelésére Shapiro-Wilk próbával. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok 13: 1-2 pp. 77-82., 6 p.
- Hampel Gy. (2018b): Information and Information Systems as Keys to Success. Quaestus Multidisciplinary Research Journal 13 pp. 71-82., 12 p.
- Hawkins D. I., Best R. J., Coney K. A. (1986): Consumer Behavior: implications for marketing strategy. Business Publications, Inc. Plano.
- Hawkins D. I., Best R.J., and Coney K.A. (2001): Consumer Behavior: Building Marketing Strategy. Boston: Irwin Mc Graw-Hill.
- Kiss M., Szakály Z., Soós M., Kontor E. (2016): Az egészségtudatosság megjelenése a magyar lakosság táplálkozási szokásaiban korcsoportonként. In: Bíró L., Gelencsér É., Lugasi A., Rurik I.(szerk.) A 60 éves Magyar Táplálkozástudományi Társaság XLI. vándorgyűlése: Program és az előadások kivonatai. Esztergom, Magyarország, 2016.10.06-2016.10.08. Budapest: Magyar Táplálkozástudományi Társaság, p. 38.
- Kotler P. (1991): Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Panyor Á. (2017): A magyar élelmiszergazdaság jellemzői és kihívásai a XXI. században. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok XII:(3) pp. 107-112.
- Szakály Z. (2017): Élelmiszer-marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Szigeti O., Szakály Z. (2011): Marketing. Digitális tankönyv. 44. o. <https://docplayer.hu/11185064-Marketing-szigeti-orsolya-szakaly-zoltan.html> (Letöltés: 2018. december 09.)
- Zsótér B., Balog R. (2015): Customers' opinion on the Mizse mineralwater in Kecskemét and its neighbouring settlements. Review of Faculty of Engineering Analecta Technica Szegedinensia 9:(1) pp. 7-11.

- Zsótér B., Kaliczka R. (2014): Examinations carried out in relation to the shopping habits and satisfaction of costumers in the shops of Coop Szeged Ltd. Review of Faculty of Engineering Analecta Technica Szegedinensia 8: (1) pp. 38-41.
- Zsótér B., Molnár M. (2015): Egy Bács-Kiskun megyei baromfifeldolgozó üzem termékeivel és csomagolástechnológiájával kapcsolatos vevői elégedettség- és polcfelmérés. Economica (Szolnok) 8:(4/2) pp. 139-148.

Ellenőrző kérdések

1. [Milyen tényezők befolyásolják a fogyasztói magatartást?](#)
2. [Milyen dolgok határozzák meg a fogyasztói életstílust?](#)
3. [Mit tanult az egyéni és a szervezeti fogyasztókról?](#)
4. [Melyek a marketingstratégia feladatai?](#)
5. [Írja le a fogyasztói szükséglet meghatározásának három lépését!](#)
6. [Mi az a piac szegmentálás?](#)
7. [Mit tanult a célpiac kiválasztásáról?](#)
8. [Írjon gyakorlati példát a termékek pozícionálására!](#)
9. [Kotler a vállalatoknak mely négy típusát különböztette meg a célpiacon betöltött szerepük alapján?](#)
10. [Sorolja fel a marketingmix elemeit!](#)
11. [Mit tanult a termékpolitikáról?](#)
12. [Mit nevezünk termékéletről?](#)
13. [Sorolja fel Kotler árképzési stratégiájának hat lépését!](#)
14. [Mi tartozik az értékesítési utak politikájának tárgykörébe?](#)

4. Innováció

A piacon meglévő rejtett, **látens szükségleteket** próbálják a vállalatok megtalálni és az új termékeikkel, szolgáltatásaikkal ezt a rejtettséget felszínre hozni. Az **innováció** nem más, mint a fogyasztói igények új, a korábbihoz képest minőségibb kielégítése. Az innováció jellemzői:

- bizonytalanság,
- fogyasztó orientáltság,
- újdonság.

A vállalat az újdonság kifejlesztésébe nagy tőkét investál, de nem lehet előre pontosan tudni, hogy a befektetett pénz megtérül-e valaha. Előre jelző módszereket alkalmaznak, de mégis a bizonytalanság az ott van. Tehát ezek a befektetések kockázatosak. Az innováció csak versenyhelyzetben jöhet létre (Piskóti I., 1993).

A **kutatás-fejlesztés** révén hozzák létre a vállalatok az újdonságokat. A fejlesztések középpontjában mindig a fogyasztói igények állnak, ugyanis olyan újdonságot kell létrehozni, amelyet a fogyasztó vásárolni fog.

Az **innováció formái** (Chikán A., 2010):

- új szervezeti-,
- új technológiai megoldások,
- új termék megjelenése,
- és az előzők különböző kombinációi.

Másféle felfogás szerint megkülönböztetünk **piacvezérelt innovációt és technológiai innovációt**. Az első esetben a piac igényeinek szeretne a vállalat a fejlesztéseivel megfelelni, a második esetben pedig az új technológia teszi lehetővé a piaci lehetőségek kihasználását.

A piaci igények változására rugalmasan kell reagálnia a vállalatnak, tehát az innováció a vállalati stratégia fontos eleme kell, hogy legyen. Ezek szerint beszélhetünk **innovációs stratégiáról**.

Az **innovációs stratégiának két típusa** van:

- a tudatos fejlesztőmunka, melynek eredményeként létrejön az újdonság,
- és a spontán fejlesztések.

Tidd és társai (2001) **technológiai innovációról, termékdifferenciálásról, szerkezeti újításról és komplex megoldásokról** írnak munkájukban.

A termékdifferenciálásra azért van szükség, hogy eltérő szegmensek is

vásárolják a kimondottán nekik kifejlesztett termékváltozatot (pl. japán autók nagyobb karosszériával kerülnek forgalomba az amerikai piacon, mint Japánban).

Az alábbi tényezőktől függ, hogy a vállalat által kifejlesztett újdonság **milyen gyorsan lesz elfogadott és terjed el minél szélesebb körben a piacon:**

- a relatív előny (a termék jobb-e a versenytársakénál),
- a beilleszthetőség (kompatibilis-e a meglévő technológiával, stb.)
- bonyolultság (minél egyszerűbb használni, annál könnyebben elterjeszhető),
- a kipróbálhatóság (nagyobb a valószínűsége, hogy a vásárló megveszi az új terméket, ha előtte kipróbálhatja),
- a megfigyelhetőség (mások tapasztalataiból tud-e tanulni).

Figyelembe kell még ezeken felül venni az újítást igénybe vevőre vonatkozó tényezőket. Például egyéni fogyasztó esetében az életkorát, a végzettségét (Kozári J., 2009). Szervezeti fogyasztónál az üzemméretet, a tőke nagyságát, az ágazat sajátosságait (Benkő-Kiss Á., 2010).

Megkülönböztetünk **szervezeti innovációt, technológiai innovációt és termékinnovációt.**

A **szervezeti innováció** szükségessé válhat a nem hatékony szervezi működés miatt, vagy csupán a környezet változásaihoz rugalmasan alkalmazkodnia kell a vállalatnak pl. minőségbiztosítási rendszer bevezetésének szükségessége. Az üzleti folyamatokat újra kell szervezni. A vállalat működését elemeire szét kell bontani, elemezni, észszerűsíteni a folyamatokat és a végén az egészet újra összerakni.

A **technológiai innováció** a termék előállításának egész folyamatát érinti, nem csak a termelőeszközöket, berendezéseket. Igen jelentős anyagi vonzata van, ezért alaposan elő kell készíteni.

Tidd és társai (1997) elkülönítettek egymástól kétféle **termékinnovációs** folyamatmodellt. Az egyik alapja a kutatási tevékenység (alapkutatás), amely által egy újdonság jön létre, a másik pedig a fogyasztók igényin alapszik.

A termékinnováció egy másik folyamatmodelljét Hoványi (1988) vetette papírra, majd ezt később Chikán (2010) módosította. Ennek megfelelően az ötlettel kezdődik a folyamat. A vállalaton belül vagy célirányosan végeznek ilyen tevékenységet, vagy a vállalati kultúra, a környezet generálja (pl. ötletláda kihelyezése a munkahelyen és a sikeresen megvalósult ötletekért jutalmat kap a munkavállaló). Az ötletek begyűjtését követi azok értékelése, majd a termék megtervezése, konkretizálása (Kline S., Rosenberg N., 1986), amely a tervező feladata. Ha a terméket legyártottuk,

akkor következik az első piaci tesztelése. Ekkor próbálhatja ki a fogyasztó pl. érzékszervi vizsgálattal, másnéven kóstolással mondjuk egy újonnan fejlesztett joghurtot (Vincze-Lendvai E., 2012), vagy funkcionális péksüteményt (Zsótér B., 2016) (Gyimes et al., 2012) stb., amelyet kérdőíves felmérés, vagy interjú követ. Ezekben érdeklődnek a fogyasztótól, hogy megvásárolná-e a terméket, ismer-e ehhez hasonló terméket, annak az árához képest a mi termékünkért mennyi pénzt adna stb. Ezt követi a további termékfejlesztés, melynek végére elkészül a prototípus. A termék hatásait felmérik, kísérleteznek vele, folyamatosan tesztelik (pl. táplálék kiegészítők tesztelése sportolókon). Az a legjobb, ha a fogyasztóval minél szorosabb kapcsolatot tartanak. Ezt követi a második piaci tesztelés, majd a gyártás. Az új terméket be kell vezetni a piacon. Erről már korábban a marketing fejezetben volt szó. Az innovációnak a marketinggel állandó és közvetlen a kapcsolata (Piskóti I., 2007), egy tőről fakadnak (Buzás N. et al., 2006).

Felhasznált irodalom

- Benkő-Kiss Á, Bodnár K, Kis K, Horváth J (2010): Agrárvállalkozások innovációérzékenysége a Dél-alföldi Régióban: Kutatási jelentés: BAROSS DA_ELEM_07_MGK_INNO. Szegei Tudományegyetem Mezőgazdasági Kar, Hódmezővásárhely.
- Buzás N., Piskóti I., Vágási M. (2006): Innovációmarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Chikán A. (2010): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. AULA, Budapest.
- Gyimes E., Csanádi J., Szabó P. B., Krisch J., Gábor Mné., Horváthné Almássy K., Baráné Herczegh O., Fenyvessy J., Kárnyáczki Zs., Szűcs T., Tóth Zs., Véha A. (2012): Funkcionális élelmiszerek fejlesztése: háttér és eredmények. Élelmiszer-Tudomány Technológia 66: 2 pp. 6-14.
- Hoványi G. (1988): A műszaki fejlesztés előkészítése és irányítása a vállalatoknál. Tanulmány a Mikrogazdasági Kutatások TS 1/4 program keretében, BKE.
- Kline S., Rosenberg N. (1986): An Overview of Innovation. In.: Landau R., Rosenberg N. (1986): The Positive Sum. National Academy Press. Washington.
- Kozári J. (2009): Mezőgazdasági szaktanácsadás. Szaktudás Kiadó Ház Rt.
- Piskóti I. (1993): Az innovációs marketing követelményei Marketing XXVII/1–2: 17–25.
- Piskóti I. (2007): Innovációmarketing–marketinginnováció. Miskolc, Miskolci Egyetem 154 p.
- Tidd J., Bessount J., Pavitt K. (2001): Managing Innovation. John Wiley and Sons, Ltd.

- Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (1997): *Managing innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley
- Vincze-Lendvai E. (2012): *Analysis of the consumers' habit by the functional milk products*. Review of Faculty of Engineering *Analecta Technica Szegedinensia*: 3-4 pp. 1-6., 6 p.
- Zsótér B. (2016): *Funkcionális élelmiszerek bevezetését megelőző vásárlói és dolgozói megkérdezés*. pp. 493-500., 8 p. In: Fehér A.; Kiss V. Á.; Soós M.; Szakály Z. (szerk.) (2016): *EMOK XXII. Országos konferencia 2016 Tanulmánykötet: Hitelesség és értékorientáció a marketingben*. Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, p. 765

Ellenőrző kérdések

1. [Mit nevezünk látens szükségletnek?](#)
2. [Mi az innováció?](#)
3. [Mit hívunk kutatás-fejlesztésnek?](#)
4. [Nevezze meg az innováció formáit!](#)
5. [Mi a különbség a piacvezérelt innováció és a technológiai innováció között?](#)
6. [Mi az innovációs stratégia?](#)
7. [Sorolja fel az innovációs stratégia típusait!](#)
8. [Említsen meg néhány tényezőt, amely segítheti az újdonságot minél szélesebb körben elterjedni!](#)
9. [Mit ért a szervezeti innováció alatt?](#)
10. [Mi az a technológiai innováció?](#)
11. [Hogyan épül fel a termékinnovációs folyamat modellje?](#)

5. Gyakorlati példa a marketing és az innováció témakörökhöz

Ebben a fejezetben láthatunk egy gyakorlati példát arra, hogy a marketing és az innováció, azon belül a termékinnováció milyen szorosan összekapcsolódik. Egy szegedi hipermarket új termékcsoporthoz bevezetéséhez kapcsolódó előzetes fogyasztói felmérés eredményeiről lesz szó a továbbiakban (Zsótér B., 2016).

Magyarországon is egyre jobban elterjednek az új fogyasztói szokások – mint például az egészséges táplálkozás részeként képző funkcionális élelmiszerek – köszönhető az információ gyorsabb áramlásának, ami szükségessé teszi, hogy az üzletek – ez esetben egy szegedi hipermarket – az áruválasztékukkal kövessék a legújabb élelmiszer trendeket. A fogyasztói társadalom egy új termékkel kapcsolatban általában szkeptikusabb, hiszen nap, mint nap jelennek meg új termékek, amelyek mind-mind egészségmegőrzéssel vagy egészség javító hatással kecsegtetnek.

A vizsgálatban résztvevő funkcionális élelmiszerek receptjei egy új fejlesztés eredményei, amely munkát egy erre szakosodott külön kutató csoport végezte. Tehát a termékek túl voltak az innovációs folyamaton belül az ötletgyűjtés, a terméktervezés folyamatán. A példában az első és a második piaci tesztelés eredményeit olvashatják (Zsótér B., 2016).

A piaci tesztelés végső célja az volt, hogy igazoljuk, hogy a hipermarket vezetőségének érdemes megvásárolnia a recepteket és bevezetnie ezeket az új funkcionális élelmiszereket saját márkás termékként. Ezen utóbbi tevékenység, a hipermarket marketing szakembereinek a feladata volt.

Annak érdekében, hogy az olvasónak még nagyobb rálátása legyen a kutatási területre, az alapfogalmakat és alap összefüggéseket előzetesen tisztázni érdemes.

A hazai lakosság csupán 16%-a táplálkozik tudatosan Biacs (2006) szerint. A funkcionális élelmiszerek fogyasztásával kapcsolatosan készült felmérés (Németh-T. A. et al., 2013) eredményei szerint a lakosság számára az ellenőrző szervezet tanúsítványa és a védjegy adja meg a biztonságérzetet.

A funkcionális élelmiszerek általános ismertsége a vásárlók körében még viszonylag kezdetleges. A **funkcionális élelmiszerek** fogalmi meghatározása jelenleg nem egységes, ezért a FUFOSE (Functional Food Science in Europe) által meghatározott definíció szerint: egy készítmény akkor nevezhető funkcionálisnak, ha az élelmiszernek a megfelelő táplálkozás élettani hatásain túlmenően a szervezetben egy vagy több funkcionál van pozitív hatása, ami jobb egészségi állapotban, kedvezőbb közérzetben

és/vagy egyes betegségek kockázatának csökkentésében nyilvánul meg. A funkcionális készítmény kizárólag ételízesítő formájában jelenhet meg, nem lehet tablettá vagy kapszula. Része kell, hogy legyen a hagyományos táplálkozási rendszernek és hatását már a szokásosan fogyasztott mennyiségnél is ki kell fejtenie (Biro Gy. 2004).

Funkcionális ételízesítők megjelenését a fogyasztói társadalom igényei tették szükségessé. Ezekhez az igényekhez való alkalmazkodás indította el az ételízesítőipari vállalatok kutatás-fejlesztés programjait. A termékfejlesztésénél adott az a fogyasztói elvárás, hogy a lehető legegészségesebb legyen, valamint olyan anyagokat tartalmazzon, amelyek valóban funkcionálissá teszik a terméket. Mindezen elvárásoknak úgy kell megfelelniük az ételízesítőgyártóknak, hogy a termék íze, állaga, megjelenése és egyéb tulajdonság ne térjen el a megszokott, hagyományos termékektől. Tehát a fogyasztók, olyan ételízesítőket akarnak fogyasztani, ami egészséges, mégis ugyanazt az élvezeti értéket nyújtja, mint más általános termék (Végh K., Illés S., 2011). Ételízesítőipari termék innovációk realizálási feltételeit sem szabad figyelmen kívül hagyni (Balogh S., Véha A., 2010).

A funkcionális termékek piaci részesedése emelkedett az utóbbi években. Funkcionális termékek előállításában és fogyasztásában Japán jár az élen, ezt követi az Egyesült Államok és az Európai Unió. Az Egyesült Arab Emírátsokban is számos rendezvényt szerveznek ezen tárgykörben (Herdon I., Nábrádi A., 2014). Ezeknek az ételízesítőknak is természetesen biztonságosnak kell lenniük (Véha A., 2011). Mint minden termék, a funkcionális ételízesítők is valamilyen célcsoport számára fejlesztődnek. A célcsoportok kiválasztásánál és figyelmük felkeltésénél az ételízesítőgyártók és az értékesítők is különböző marketing stratégiát használnak (Simonyi P. et al., 2013). A táplálkozásmarketing foglalkozik ezzel a problémakörrel. A **táplálkozásmarketing fogalmi meghatározása**: célcsoportokra irányuló marketing tevékenység, amely táplálkozási információkat állít a marketing- és kommunikációs stratégia középpontjába (Szakály Z., 2011). Szakály Zoltán (2011) a **nagyvárosban élő fogyasztókat négy életmódklasszterbe sorolta be**. Ezek alapján megkülönböztetünk hagyományos értéket valló, modern trendkövető, modern innovátor és elutasító típusú fogyasztókat. Ezek a fogyasztói csoportok egy felmérés eredménye alapján születtek meg aszerint, hogy a válaszadók hogyan viszonyultak a funkcionális ételízesítőkhöz.

Szakirodalmi munkák egész sora foglalkozik a funkcionális ételízesítővel (Málnás A., 2008) (Papp-Bata Á. et al., 2015) és ezek kereskedelmi forgalmával (Szincsik A., 2009) (Szincsik A. 2010). Érdemes figyelembe venni a hasonló jellegű vizsgálatok során a marketing (Lehota J., 2001) (Veres Z., Szilágyi Z., 2007) és az agrármarketing módszereit (Lehota J., Tomcsányi P., 1994). Ezek az ételízesítők gyakran kapcsolódnak egy-egy földrajzi helyhez, a minőség miatt, mint a vöröshagyma esetében Makó városhoz (Gál J. et al., 2010). A bébiételek esetében különösképp megfigyelhető ez a jellemző, mivel speciális életkorú gyerekekről van szó,

ahol magasak az elvárások (Gál J. et al., 2008).

A funkcionális élelmiszereket két csoportra oszthatjuk, állati- és növényi eredetűekre. A kutatás során a növényi alapú funkcionális élelmiszerek közül a sütőipar által előállított négy termék kedveltségi (érzékszervi) vizsgálata történt a vásárlók és a dolgozók körében

A kutatás során 239 db kérdőívet töltöttek ki egy szegedi hipermarket vásárlói és dolgozói a termékek megkóstolását követően. Amíg a felmérés a hipermarket dolgozóinak teljes körét érintette, addig a vásárlóknál egyszerű véletlenszerű kiválasztás volt. A felmérés, illetve a két tesztelés időpontja 2010. december 8-a 13 és 19 óra és december 15. 13 és 19 óra között volt. Ezeket az időpontokat a hipermarket vezetősége szabta meg. Ezen a két napon történhetett a pékségükben próbasütés, ezt követte az eladótérben a kóstoltatás és a fogyasztói megkérdezés. Ezzel párhuzamosan a dolgozók is megkóstolták a bevezetésre váró termékeket és szintén kitöltöttek egy-egy kérdőívet.

A kérdőívbe bele került, hogy a válaszadók ismerik-e a funkcionális élelmiszereket és mennyire vannak tisztában ezen élelmiszerek fogalmával. A legfontosabb cél annak a felmérése volt, hogy a vásárlók körében lenne-e igény e termékek bevezetésére, valamint megvásárolnák-e, ha kapható lenne és milyen fogyasztói árat tudnának elképzelni a termékekhez. Ehhez nyújtott segítséget a mintatermékek kóstoltatása, érzékszervi vizsgálata (1. kép).



1. kép A termékek kóstoltatása

A kérdőívben szerepelt, hogy a válaszadó személyeknek mi az összebenyomása a kóstolt termékekről (természetesen termékenként), mennyire elégedett az állagával, ízével, megjelenésével. Ötfokozatú skálákat alkalmaztunk. A következő kérdés az volt, hogy megvásárolná-e az új termékeket és mennyivel fizetne értük többet a hagyományos termékekhez képest.

A felmérés során a megkérdezett vásárlók 41%-a a 41-60 év közötti korosztályba sorolta magát. A dolgozók által adott válaszok alapján pedig ebbe a korosztályba a válaszadók 35%-a tartozott. A dolgozóknál a legnagyobb arányban, inkább a 26-40 év közötti korosztály válaszolt a kérdésekre, ők a dolgozói válaszadók 53%-át tették ki. A megkérdezett vásárlóknál a nemek között arány nem mutatott nagy különbségeket, férfiak és nők fele-fele arányban voltak. Azonban a dolgozóknál a nemek aránya már nem volt ilyen kiegyenlített, hiszen a nők aránya 67% volt.

A megkérdezett vásárlók 40%-ának valamilyen középfokú végzettsége volt, de emellett igen magas volt még az egyetemet vagy főiskolát végzettek aránya is (37%). Az áruház dolgozóinak 72,5%-a valamilyen középfokú végzettséggel rendelkezett.

A vizsgálati eredmények ismertetése előtt nézzük a megkóstoltatott és értékelt tesztelés előtt álló termékek főbb élettani jellemzőit, amelyekről a felmérés előtt személyesen és szórólap segítségével is megtörtént a kóstoló és válaszadó személyek tájékoztatása. Korábbi tanulmányokban is már kitértek a tájékoztatás fogyasztók számára érthető nyelvezetben történő kiemelkedő fontosságára (Szakály Z. et al., 2014). A kérdezőbiztosok a következő **tájékoztató szöveget** mondták el a kóstoltatás előtt. Természetesen nyomtatott formában is megkapták a vizsgálatban résztvevő személyek.

Tönköly zsemle

A zsemleiben lévő tönkölyliszt könnyen, gyorsan felhasználható energiával látja el a szervezetet, erősíti az immunrendszert. Könnyen emészthető, a rostja a beleket tisztítja. Javítja a vérkeringést, rosttartalmánál fogva csökkenti az érlemeszesedés veszélyét. A termékben található speciális keményítő tovább növeli a rosttartalmat, a vércukorszint növelő hatása kisebb, mint a hagyományos zsemlek esetében (2. kép).



2. kép Tönköly zsemle

Forrás: Saját készítésű fénykép (2010)

Zabkorpás kifli

A kifli zabkorpával dúsított, amelynek a béta-glükán tartalma jelentős, ezért csökkenti a koleszterinszintet, védi a gyomor és a bél nyálkahártyáját, segít a bélrenyheség megszüntetésében. A zabkorpa fogyasztása 10-15% koleszterincsökkentést eredményezhet (3. kép).



3. kép Zabkorpás kifli

Forrás: Saját készítésű fénykép (2010)

Kakaós csiga

A kakaós csiga cukortartalma csökkentett, ezért az energiatartalma is, valamint a kakaóban található antioxidáns vegyületek élettani hatása kedvező. Az ásványi anyagok (kalcium, magnézium) és antioxidánsok jó hatással vannak a szív- és érrendszeri megbetegedések kialakulásának megelőzésére (4. kép).



4. kép Kakaós csiga

Forrás: Saját készítésű fénykép (2010)

Lenmagvas aprósütemény

Az aprósüteményben a zsír jelentős része magas omega-3 zsírsav tartalmú növényi olaj (lenolaj), így az általános szív-érrendszeri problémákra hatásos. Ezen anyagok gyulladáscsökkentő, véralvadás csökkentő, vér viszkozitást növelő, valamint érbelhártyát védő hatásúak. Mérsékelik az étkezések után a vérzsír szint növekedést (5. kép).



5. kép Lenmagvas aprósütemény
Forrás: Saját készítésű fénykép (2010)

Jelen könyvnek nem célja a termékek összetevőinek részletes ismertetése. A recepteket külön kutatócsoport állította össze.

Természetesen az eredmények a felmérés időpontjában voltak relevánsak. A válaszadók a kérdőívben a 1-5-ig terjedő skálán választhatták ki, hogy mennyire étkeznek tudatosan. 20%-ukat érdeklí és megpróbál valamilyen módon az egészséges életmód elvárásai szerint élni. A dolgozók esetében pedig az figyelhető meg, hogy érdeklí őket az egészséges táplálkozás, de valamilyen oknál fogva, nem tudnak rá nagyon odafigyelni. A válaszadók közül kevesen voltak azok, akik egyáltalán nem figyelnek oda az egészségükre és ezen nem is akarnak változtatni (a megkérdezett vevők 10%-a és a dolgozók 7%-a). Egy országos felmérés 50%-os eredményéhez képest ez jó arány (Szakály Z. et al., 2014).

A megkérdezettek 62%-a nem ismerte és nem is hallott a funkcionális élelmiszerekről. Az előző kérdésre adott válaszok alapján került megkérdezésre, hogy tudnák-e valamilyen módon definiálni a funkcionális élelmiszereket. Erre a válaszadók többsége adott valamilyen tartalmilag közel álló meghatározást, amelyet általában pár szóval fogalmaztak meg. A vizsgálat során azonban senki sem adott teljes egészében megfogalmazott pontos definíciót a funkcionális élelmiszerekről.

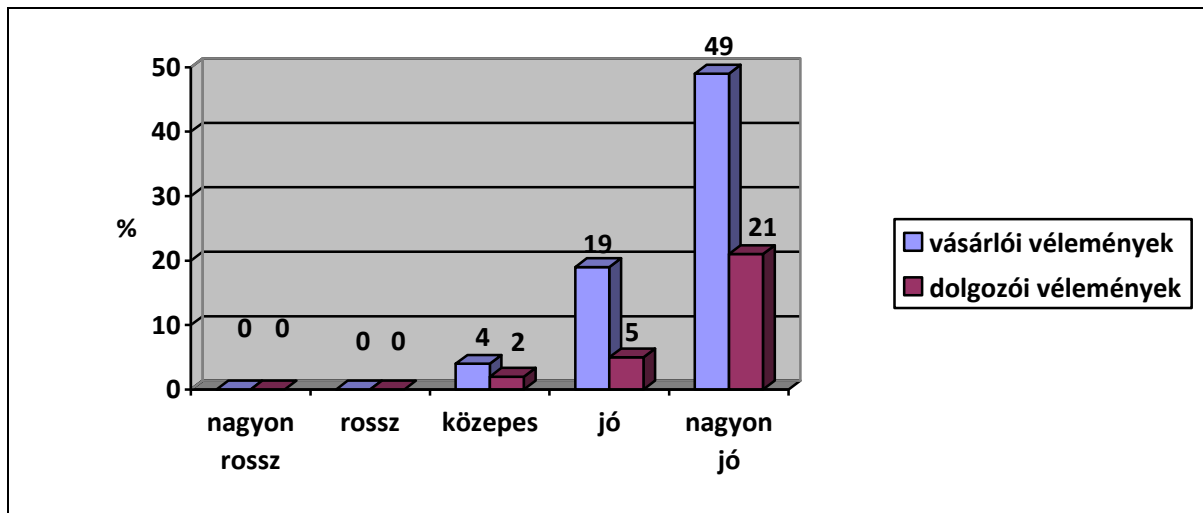
Ezek után következett a kóstoltatás. Minden egyes terméket meghatározott sorrendben végig kóstoltak a válaszadók és azokat meghatározott szempontok alapján egy 1-5-ig terjedő skálán értékelték. A **kóstolás sorrendje nagyon fontos volt**. Lényege, hogy a legintenzívebb ízű termék maradjon a legvégére. A termékeket összbenyomás, íz, állag, megjelenés alapján kellett értékelni a skála segítségével.

A válaszadók közül voltak olyanok, akik csak néhány termékeket voltak hajlandók megkóstolni, ezt az értékelés során figyelembe kellett venni.

Az első termék a tönkölyzsemle volt. Az **összbenyomás** alapján történő értékelés során a vásárlók 62%-a, a dolgozók 66%-a értékelte megfelelőnek a terméket. **Íz** alapján a vásárlók 36%-a és a dolgozók 69%-a ítélte nagyon jónak. A válaszadók közül, mindössze 1 fő volt, aki rossznak minősítette. Ő az áruház valamelyik dolgozója volt. A későbbiekben is látni fogjuk, hogy az áruház dolgozói sokkal kritikusabbak az egyes termékkel szemben, mint adott esetben egy-egy vásárló. **Állag** alapján is sikerült jó eredményeket elérni a válaszadók körében, a vásárlók 39%-a és a dolgozók 81%-a ítélte nagyon jónak a terméket. A **megjelenés** alapján történő értékelés során, válaszadók nagy többsége elégedett volt a termék megjelenésével, bár megjegyezték, hogy a zsemle mérete egy kicsit kisebb, mint a hagyományos zsemléé, de ez nem nagyon befolyásolta őket az értékelés során, hiszen a vásárlók 44%-a, a dolgozók 81%-a ítélte nagyon jónak a megjelenést. A vásárlók 59%-a, a dolgozók 85%-a meg is vásárolná a terméket. A továbbiakban csak a leglényegesebb eredményeket említem.

A következő termék a zabkorpás kifli volt. Az íz alapján történő értékelése során a megkérdezett vásárlók 53%-a és a dolgozók 83%-a ítélte nagyon jónak. A válaszadók közül senki sem értékelte közepesnél rosszabbra a terméket. Megjelenése alapján is nagyon jó értékelést kapott. A vásárlók 56%-a, a dolgozók 89%-a ítélte nagyon jónak a termék megjelenését. Arra kérdésre, hogy ha majd kapható lesz a termék megvásárolná-e a válaszadók igen nagy többsége felelte az igent. A vásárlóknál 73%, dolgozóknál 92%.

A következő termék volt az egyik legnépszerűbb. Ez a termék a kakaós csiga, ami az eredményekből is látszik, hiszen az összes megkérdezettből mindössze csak 24 fő volt, aki nem kóstolta meg és nem is értékelte azt. Íz alapján történő értékelés során a válaszadók nem sok különbséget véltek felfedezni a „funkcionális kakaós csiga” és egy „hagyományos kakaós csiga” között. Sokan jónak tartották, hogy csökkentett a cukortartalma és ezt mégsem lehet észrevenni az ízén. A vásárlók 70%-a ítélte nagyon jónak a terméket íz alapján (3. ábra). A dolgozók közül itt is akadt, aki nagyon kritikusan, szélsőségesen értékelte.



3. ábra A „funkcionális kakaós csiga” íz szerinti értékelése

Forrás: Saját kutatás (2010)

Megjelenés szerinti értékelésben a vásárlók közül 67%, a dolgozónál 85% ítélte nagyon jónak a terméket, bár néhány válaszadó hiányolta a termékről a porcukordíszítést, de csak a megszokott látvány miatt. A megkérdezett vásárlók 93%-a, a dolgozók 84%-a vásárolná a jövőben.

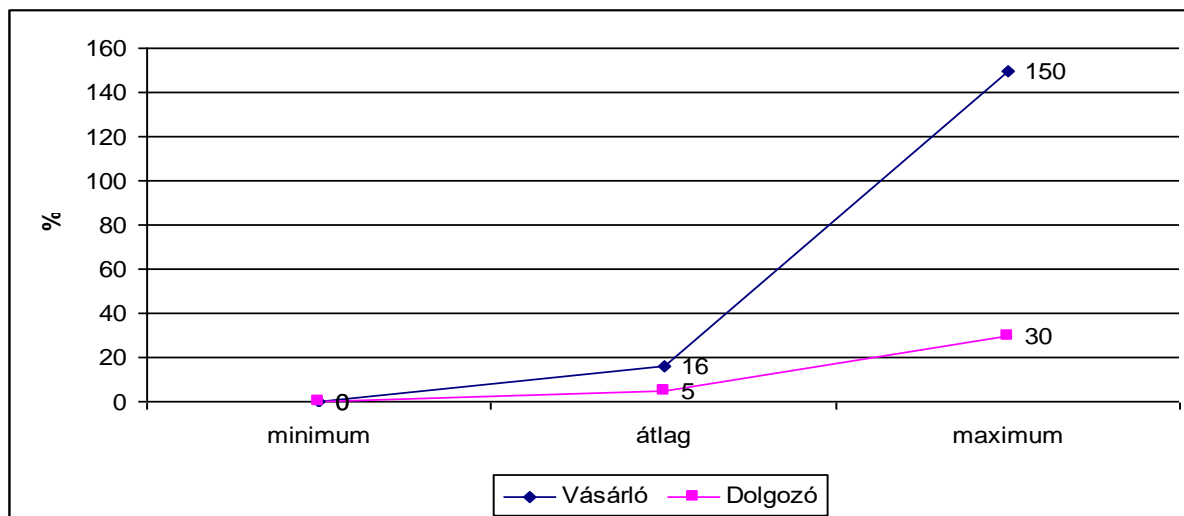
Az utolsó termék, amelyet megkóstolhattak a vásárlók és a dolgozók az a lenmagvas apró sütemény volt. Erről a termékről mondható el, hogy ez volt a legtöbbször által megkóstolt funkcionális élelmiszer, mivel csak összességében 7% nem kóstolta. A terméket íz alapján a vásárlók 60%-a, a dolgozók 63%-a ítélte nagyon jónak. A két időpontban történő felmérésnél a lenmagvas aprósütemény íze a második alkalommal egy kicsivel sósabb volt, így azok a vásárlók, akik sószegény életmódot folytatnak, ők az értékelés során figyelembe vették, hogy a termék számukra „nagyon” sós, így ők egy kicsit alul értékelték a terméket. A lenmagvas aprósütemény megjelenéséről elmondható, hogy a többség elégedett volt. A megkérdezettek 81%-a vásárolná is a terméket.

A fogyasztókról általánosságban elmondható, hogy nagyon árérzékenyek, ezért is kellett felmérni, hogy mennyivel fizetnének többet az adott funkcionális termékekért, mint a hagyományosakért.

A vásárlók átlagosan 16%-kal fizetnének többet a kóstolt funkcionális élelmiszerekért, amíg a dolgozók mindössze átlagosan 5%-kal fizetnének többet (4. ábra).

Ez az országos reprezentatív kísérleti eredményektől, amely 19%, jóval

elmarad (Szakály Z., 2009). Ettől függetlenül kellett a receptek a megbízónak.



4. ábra Hány százalékkal fizetnének többet a megkérdezettek?

Forrás: Saját kutatás (2010)

A kutatás eredményeként elmondható, hogy azok, akik ismerték a funkcionális élelmiszereket és tudták is valamilyen formában definiálni, azok mind felsőfokú egyetemi vagy főiskolai végzettséggel rendelkeztek.

Továbbá a dolgozók által kitöltött kérdőívek összesítése során megfigyelhető volt, hogy a vásárlókhöz képest néhány terméknél az 1-5-ig történő értékelésben előfordult az „egyáltalán nem felel meg” a termék, mint válasz. Némely dolgozó önérzetes volt, főként a hipermarket pékségében dolgozók. A fogyasztók (megkérdezettek) negatív beállítottsága, elutasítása volt tapasztalható. Erről a magatartásról írt bővebben Jakopánecz Eszter (Jakopánecz E., 2015).

A legkedveltebb termék a kakaós csiga volt. A kóstoltatás során a leggyorsabban ez fogyott el. A vizsgálatban arra a kérdésre, hogy megvásárolnák-e a terméket, a vásárlók nagy többsége az igent válaszolta. Ezek alapján a hipermarket vezetése megvásárolta az új termékek receptjeit és néhány hónapon belül be is vezette őket a piacon. Az utolsó kérdésre kapott válaszok **segítették az új termékek árazásában.**

Felhasznált irodalom

- Balogh S., Véha A. (2010): Élelmiszeripari termék innovációk realizálási feltételei. Élelmiszer, táplálkozás és marketing. 7(1) 31-35.
- Biacs P. (2006): Funkcionális élelmiszerek előállítás, forgalmazása és fogyasztása. Magyar Dietetikusok „országos” Szövetségének VIII. Szakmai Konferenciája. Budapest, február, 17-18.
- Biro Gy. (2004): Új funkcionális élelmiszer alkotórészek – A rosszindulatú daganatok és az oxidatív degradáció. Édesipar. 50 (4) 137- 146.
- Gál J., Németh M., Vincze-Lendvai E. (2010): Bébiétel vásárlási és fogyasztási szokások Sándorfalván (Baby Food Purchasing and Consumption Habits in Sándorfalva). MOK 2010 „Új marketing világrend”, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest, 2010. augusztus 26-27. ISBN 978-963-88943-1-1, pp. 295-299.
- Gál J. (2008): A vöröshagyma vizsgálatának néhány érdekessége és hatása Makóra (The Examination of Onions and some Interesting Effect to Makó), 50. Jubileumi Georgikon Napok Konferencia, Keszthely, 2008.09.25-26. konferencia cd, ISBN 978-963-9639-32-4
- Herdon I., Nábrádi A. (2014): A piacra jutás lehetőségei a funkcionális élelmiszerek területén. Táplálkozásmarketing. 1(1-2) 55-56.
- Jakopánecz E. (2015): Fogyasztói ellenállásra való affinitás a magyar fogyasztók körében. Táplálkozásmarketing. 2(2) 29-45.
- Lehota J. (2001): Marketingkutató az agrárgazdaságban. Mezőgazda Kiadó, Budapest.
- Lehota J., Tomcsányi P. (1994): Agrármarketing. Mezőgazda Kiadó, Budapest.
- Málnás A. (2008): A funkcionális élelmiszerekről. Hűtőipar.56(1)18.
- Németh-T. A., Vincze-Tóth J., Hegyi J., Troján Sz. (2013): A funkcionális élelmiszerek potenciális fogyasztói és vásárlói csoportjainak felmérése. Gazdálkodás. 57(6) 579-587.
- Papp-Bata Á., Csiki Z., Tótsági Á., Szakály Z. (2015): Meggykivonat–egy új termék a funkcionális élelmiszerek piacán? Táplálkozásmarketing. 2(1) 31-34.
- Simonyi P., Végh K., Kincses Á., Illés S. (2013): Időskorúak fenntartható élelmiszerfogyasztása. In.: Bottlik Zs. (szerk.) (2013): Önálló lépések a tudomány területén. ELTE TTK Földtudományi Doktori Iskola, Budapest, 83-99.
- Szakály Z., Kiss M., Jasák H. (2014): Funkcionális élelmiszerek, fogyasztói attitűdök és személyre szabott táplálkozás.

Táplálkozásmarketing. 1(1-2) 3-17.

- Szakály Z. (2009): Egészségmagatartás és funkcionális élelmiszerek: Hogyan vélekednek a hazai fogyasztók? Élelmiszer Táplálkozás és Marketing. 6(1-2) 9-18.
- Szakály Z. (2011): Táplálkozásmarketing. Mezőgazda Kiadó, Budapest.
- Szincsák A. (2009): Funkcionális élelmiszerek és kereskedelmi forgalmuk I. Hűtőipar. 57(4) 6-7.
- Szincsák A. (2010): Funkcionális élelmiszerek és kereskedelmi forgalmuk II. Hűtőipar. 58(1) 5-7.
- Végh K., Illés S. (2011): Hypothetical models of food consumption behaviour by the elderly. Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
- Véha A. (2011): A felsőoktatás szerepe a biztonságos élelmiszer-előállítás folyamatában. Konzervújság. 2011/(3-4) 24-25.
- Veres Z., Szilágyi Z. (2007): A marketing alapjai. Perfekt, Budapest.
- Zsótér B. (2016): Funkcionális élelmiszerek bevezetését megelőző vásárlói és dolgozói megkérdezés pp. 493-500., 8 p. In: Fehér A., Kiss V. Á., Soós M., Szakály Z. (szerk.) (2016): EMOK XXII. Országos konferencia 2016 Tanulmánykötet: Hitelesség és értékorientáció a marketingben. Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, p. 765

Ellenőrző kérdések

1. [Mit nevezünk funkcionális élelmiszernek?](#)
2. [Mivel foglalkozik a táplálkozásmarketing?](#)
3. [Sorolja fel a nagyvárosban élő fogyasztókat négy életmódklaszterét!](#)
4. [Miért fontos a felmérés előtt a tájékoztató szöveg?](#)
5. [Fejtse ki, miért kell odafigyelni a kóstoltatott élelmiszerek sorrendjére!](#)
6. [Milyen szempontok alapján értékelték a kóstolt termékeket a tesztelők?](#)
7. [Milyen módszer segített az új termékek árazásában?](#)

6. Emberi erőforrás gazdálkodás

Napjainkban az emberi munka egyre jobban felértékelődik. A munkavállalókra a vállalatok emberi erőforrásként tekintenek. Ezzel az erőforrással is tudni kell gazdálkodniuk. Ezt nevezi a szakirodalom **emberi erőforrás gazdálkodásnak (EEG)**. A szervezet céljait, törekvéseit és a munkavállalók elvárásait az emberi erőforrás gazdálkodás hangolja össze (Roóz J., 2002).

Az **emberi erőforrás gazdálkodás funkciói** Roóz József (2002) szerint a következők:

- a munkaerő vonzása,
- megtartása,
- motiválása,
- hasznosítása.

Chikán Attila (2008) megfogalmazásában az emberi erőforrás gazdálkodás **öt fő funkció** köré csoportosítható:

- **általános teendők** (munkaerő-kereslet meghatározása, munkaerő megszerzése, kiválasztása, munkába állása, fejlesztése és megtartása),
- **motiváció és ösztönzés** (bérezés és a béren kívüli juttatások),
- **a munka megszervezése,**
- **képzés,**
- **munkakapcsolatok kezelése** (pl. a munkaadó és a dolgozói érdekvédelmi szervezetek közötti tárgyalások szervezése, lebonyolítása).

Az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásolja a **társadalmi, politikai és kulturális környezet** (Tóthné Sikora G., 2004). Például munkajogi háttér országonként más és más (Karoliny Mné., Poór J., 2010). Ugyanígy az érdekvédelmi szervezetek pl. szakszervezetek is különbözőek. Mivel a munkaerőpiac általában helyi piac (Chikán A., 2010), ebből kiindulva az adott földrajzi terület munkaerő kereslete, kínálata is befolyásolja az EEG-t. Például, ha adott szakmába munkaerőhiány lép fel a piacon, akkor ez felfelé mozdítja el a munkabéreket.

A továbbiakban az **EEG tevékenységeit** vesszük számba (Fülöp Gy., 2004) (Chikán A., 2010):

1. a munkaerő szükséglet és a munkaerő-fedezet meghatározását,
2. a munkaerő felvételét,
3. elbocsátását,
4. a munkavégzés és az emberi erőforrás fejlesztését,

5. a motivációt, bérezést, ösztönzést,
6. és a szakszervezetekkel való érdekegyeztetést.

1. A munkaerő szükséglet és a munkaerő-fedezet meghatározása

A vállalatnak fel kell mérnie, hogy a stratégiában megfogalmazott jövőbeli feladatok ellátásához mennyi és milyen képzettségű munkaerőre van szüksége, van-e rá megfelelő munkaerő fedezet.

2. Munkaerő felvétele

A **munkaerő szükséglet** meghatározása után meg kell terveznie a felvétel folyamatát. A szükséges munkaerő jöhet vállalaton belülről és vállalaton kívülről is. Ha vállalaton kívülről szeretnék új munkaerőhöz jutni, akkor **toboroznunk** kell. Minden esetben meghatározott **munkakörre** keresünk megfelelő kompetenciákkal rendelkező személyt (Bakacsi et al., 2006). A munkaerőpiaci kínálat határozza meg, hogy milyen eszközöket kell alkalmaznunk. Ha egy hiányszakmáról van szó, akkor nekünk kell nagy erővel keresni (pl. fejedelmű cégen keresztül), de néha előfordul, hogy külföldről érkezik a keresett munkavállaló (Illés S., 2001). Azonban, ha a keresett szakmából túlkínálat van a piacon, akkor a munkavállaló maga fog jelentkezni a vállalatnál.

Az alábbi **eszközökkel** kereshet a vállalat **külső forrásból munkaerőt** (Fülöp Gy., 2004):

- pályázat,
- munkaügyi központ,
- hirdetés,
- munkaerő-közvetítő,
- munkaerő-kölcsönző (általában betanított munkavállalót keresnek így),
- fejedelmű cég,
- állásbörze,
- konkurens vállalat dolgozójának az átcsábítása,
- belső munkavállaló által adott ajánlás, stb. útján.

A toborzás után jön a **kiválasztás** folyamata, amely cégenként eltérő lehet. Ide tartoznak a teszt írások, az interjúk, esetleg interjú sorozatok.

Ha a vállalat kiválasztotta a szükséges munkaerőt és **aláírták**

a **munkaszerződést**, akkor következik a **munkába állítás**, a betanítás folyamata. Az esetek többségében próbaidőt határoznak meg.

3. Elbocsátás

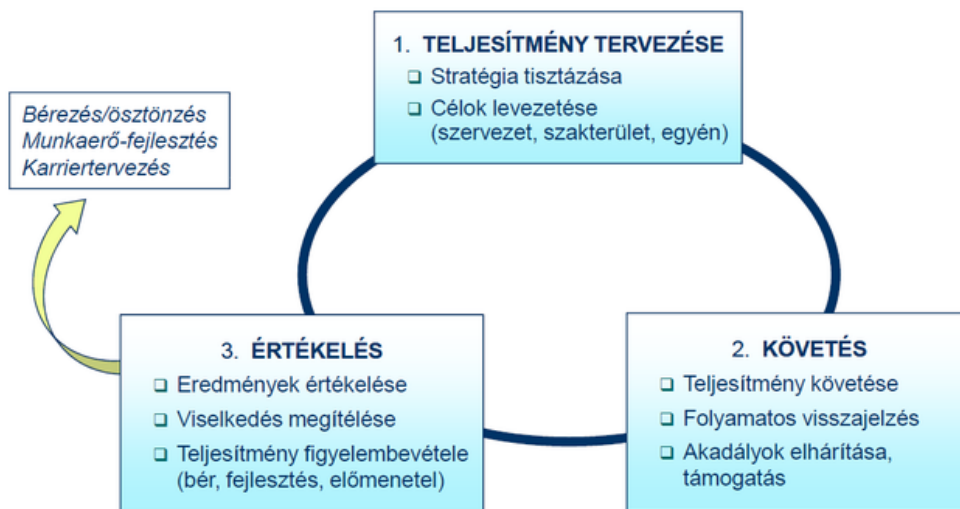
A munkavállaló **elbocsátása** több okból kifolyólag is megvalósulhat. Ilyen például a vállalaton belüli munkaerő szükséglet csökkenése (költségmegtakarítás-, átszervezés miatt), a munkavállaló nem megfelelő magatartása, vagy nem volt alkalmas az adott munkakör betöltésére. A munkaviszony megszűnésének/megszüntetésének formáit és legális lefolytatását a mindenkorai munkajog szabályozza.

4. Munkavégzés és az emberi erőforrás fejlesztés

Amint a munkavállaló munkába áll, tudnia kell, hogy milyen feladatot kell ellátnia, kikkel kell együttműködnie, ezek a **munkaszervezés** kérdéskörébe tartoznak. A munkavállaló teljes munkaidőben, részmunkaidőben, rugalmas munkaidővel vagy munkáját kiszervezve (pl. alvállalkozóként), távmunkával, megbízási szerződéses viszonyban, munkaerő kölcsönző által kiközvetítve stb. dolgozhat.

A dolgozó munkában kifejtett teljesítményét rendszeresen, bizonyos időközönként mérik, ezt követően értékelik különböző eszközökkel, írásba foglalják és formalizált keretek között megbeszélik a munkavállalóval. A megbeszélés során megvitatják, hogy a dolgozónak mit kell javítania az elvégzett munka minőségén, mennyiségén, esetlegesen képzésre szorul-e. Fontos, hogy növeljék a dolgozó elégedettségét. Ezt a folyamatot nevezi a szakirodalom **teljesítményértékelésnek** (Juhász I., Matiscsákné Lizák M., 2014), amellyel a **teljesítménymenedzsment** (Csordás T., 2010) foglalkozik. A **teljesítménymenedzsment folyamatát** jól szemlélteti az 5. ábra. Először is a teljesítményt meg kell tervezni, majd ezt nyomon kell követni.

Fontos a folyamatos visszajelzés, valamint a felmerülő akadályok elhárítása. Ezt követi az értékelés, ahol a teljesítményen túl a dolgozó viselkedését is megítélik. Mindezeket figyelembe vehetik a bérezés folyamatában (pl. ha teljesítmény alapján kapja valaki a bérét, ezt nevezzük teljesítmény alapú bérezésnek) vagy az előmenetelnél, esetleg elküldik képzésre.



5. ábra A teljesítménymenedzsment folyamata

Forrás: Dara P. (2013): Teljesítménymenedzsment.

https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e1_teljesitmenymenedzsment_scorm/hogyan_nez_ki_a_teljesitmenymenedzsment_folyamata_X2cq2IaXZLxMpsmu.html

(Letöltés dátuma: 2018. december 14.).

A dolgozók **karriertervezésének** részét képezi az **oktatás és képzés**, amely vállalaton belül (pl. tanfolyamok) és kívül is (pl. egyetemen, egyéb képző intézményeknél stb.) megvalósulhat. A tudásszerzés lehet informális és formális, iskolarendszeren kívüli, vagy iskolarendszeren belüli (Bencsik A., 2015). A vállalat számára jó befektetés lehet a dolgozók képzésébe való investálás. Ez felfogható hosszú távú befektetésnek, amely reményeink szerint hosszú távon meg fog térülni.

5. Motiváció, bérezés, ösztönzés

A munkáltató célja, hogy megtartsa az alkalmazottakat, és jó teljesítményre ösztönözze őket, amellyel elősegítik a szervezet céljainak elérését (Fábián E., 2008). Ezzel foglalkozik részletesen az **ösztönzés menedzsment**. Az ideális munkavállaló kellőképpen motivált. A **motiváció irányultsága** szerint lehet belső (pl. önmagával való elégedettség, hasznosnak érzi magát, a munkáját stb.) vagy külső (pl. bér, kitüntetés, keresetkiegészítés, egyéb béren kívüli juttatások). A dolgozó

javadalmazása több annál, hogy egyszerűen pénzt kap a kezébe. A pénz fontos, de nem ez az egyetlen fontos tényező (Armstrong M., Murlis H., 2005).

A munkavállaló a vállalatnál végzett jövedelmét keresetnek nevezzük.

A keresetnek az összetevői lehetnek a következők:

- alapbér,
- jutalmak, prémiumok,
- jutalékok,
- egyéb bér jellegű juttatások,
- keresetkiegészítések.

Nem pénzbeli juttatások lehetnek (Chikán A., 2010):

- fizetett szabadságok, ünnepek,
- nyugdíjhoz kapcsolódó juttatások,
- természetbeni juttatások (pl. céges autó, mobiltelefon),
- biztosítások köre (pl. kötelező társadalombiztosítás),
- szociális szolgáltatások (pl. óvoda, üdülő, étterem),
- hitelgaranciák, kedvezmények.

Természetesen a fent említett **nem pénzbeli, juttatások közül a természetbeni juttatások** (pl. cégautó, céges mobiltelefon, uszoda bérlet, étkezési hozzájárulás, stb.) és a **szociális szolgáltatások** (pl. óvoda, étterem, üdülő) **egy része csak adható, nem kötelezhető rá a vállalat**. Javarészt a mindenkori adókedvezmények köre és a vállalat anyagi helyzete fogja meghatározni, hogy mit ad és mit nem a dolgozójának. Az elmúlt években igen népszerű volt a **cafeteira** rendszer. A munkaadó meghatározhatott egy keretösszeget a dolgozójának és az igénybe vehető béren kívüli juttatások körét, amelyekből a keret értékéig szabadon, egyedi igényinek megfelelően válogathatott a munkavállaló.

6. Szakszervezetekkel való érdekegyeztetés

Az **érdekegyeztetés** során a munkaadó és a munkavállalói érdekvédelmi szervezetek (pl. szakszervezetek, üzemi tanácsok) tárgyalást folytatnak a vállalatvezetés és a munkavállalók érdekeit szem előtt tartva, a bérezés és a munkakörülmények tekintetében. A **kollektív szerződés** a munkavállalók és a vállalat vezetése közötti hosszú távú megállapodást tartalmazó keretszerződés.

Felhasznált irodalom

- Armstrong M., Murlis H., (2005): Javadalmazás-menedzsment. Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
- Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kovács K., Takács S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Bencsik A. (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó Kft, Budapesti CORVINUS Egyetem, Budapest.
- Chikán A. (2010): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. AULA Kiadó Kft, Budapesti CORVINUS Egyetem, Budapest.
- Csordás T. (2012): Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés. In: Matiscsákné Lizák M.: Emberi erőforrás gazdálkodás, 8. fejezet, Complex Kiadó, Budapest.
- Dara P. (2013): Teljesítménymenedzsment. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e1_teljesitmenymenedzsment_scorm/hogyan_nez_ki_a_teljesitmenymenedzsment_folyamata_X2cq2IaXZLxMpsmu.html (Letöltés dátuma: 2018. december 14.).
- Fábrián E. (2008): A motiváció és az ösztönzésmenedzsment. Magyar Grafika 2008/4, 77-78.
- Fülöp Gy. (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Aula Kiadó.
- Illés S. (2001): Külföldiek az Európai Unióból. Statisztikai Szemle, 79. évf. 2. sz. pp. 162–177.
- Juhász I., Matiscsákné Lizák M. (2014): Emberi erőforrás gazdálkodás. Eszterházy Károly Főiskola.
- Juhász I., Matiscsákné Lizák M. (2014): Emberi erőforrás gazdálkodás. Eszterházy Károly Főiskola.
- Karoliny Mné, Poór J (2010) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, CompLex Kiadó, Budapest.
- Roóz J. (2002): Vállalkozások gazdaságtana. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság.
- Tóthné Sikora G. (szerk.) (2004): Humánerőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc.

Ellenőrző kérdések

1. [Mit nevezünk emberi erőforrás gazdálkodásnak?](#)
2. [Melyek az emberi erőforrás gazdálkodás funkciói?](#)
3. [Az EEG-t hogyan befolyásolja a környezet?](#)
4. [Kérem, sorolja fel az EEG tevékenységi köreit!](#)
5. [Mit tanult a toborzás folyamatáról?](#)
6. [Milyen eszközök segítségével kereshet a vállalat külső forrásból munkaerőt?](#)
7. [Mit nevezünk kiválasztásnak az EEG-ben?](#)
8. [Adjon néhány példát a munkavállaló elbocsátásának indokaira!](#)
9. [Mi tartozhat a munkaszervezés tárgykörébe?](#)
10. [Mit nevez a szakirodalom teljesítményértékelésnek?](#)
11. [Ismertesse a teljesítménymenedzsment folyamatát!](#)
12. [Mi az az ösztönzés menedzsment?](#)
13. [Mit tanult az oktatásról és a képzésről?](#)
14. [Milyen motiváció típusokat különböztetünk meg az irányultság szempontjából?](#)
15. [Mik lehetnek a kereset összetevői?](#)
16. [Soroljon fel néhány nem pénzbeli juttatást!](#)
17. [Kik az érdekegyeztetés szereplői?](#)
18. [Mi az a kollektív szerződés?](#)

6. Vállalati pénzügyek alapfogalmai

A vállalat elsődleges célja a tulajdonosok jövedelmének a növelése (Cinnamon R., Helweg-Larsen B., 2002). Azonban a pénzügyi teljesítményt rendre mérni kell, a lehetséges befektetéseket és azok finanszírozási módjait, kockázatait előzetesen értékelni- és nagyon alaposan előkészíteni szükséges (Bélyácz I., 2007). Ezen módszereket a vállalati vezetőknek érdemes ismerni, sőt mi több értelmezni (Rappaport A., 1998), ugyanis a döntései pl. egy-egy beruházással kapcsolatban hosszú távra szólnak (Pálinkó É., Szabó M. 2006) és kockázatot rejtenek magukban (Katits E., 2002).

Ebben a fejezetben a vállalati pénzügyek átfogó megértéséhez tisztázni kell néhány alapfogalmat, így például szó lesz a pénz időértékéről, ezen belül a jelenérték és a jövőérték számításáról, valamint ezek speciális pénzáramlás típusairól, az annuitásokról.

A további fejezetekben olvashatnak a vállalati beruházásokról és azok gazdaságossági számításairól, kockázatának becsléséről és a finanszírozásról. A könyv végén pedig egy gyakorlati példát láthatunk. A terjedelmi korlátra való tekintettel a könyvnek nem célja a forgótőke menedzsment és az értékpapírok (kötvény, részvény) témakörének ismertetése.

A pénz időértéke

A pénz időértékének széles körben elfogadott definíciója szerint: egységnyi pénz ma többet ér, mint egységnyi pénz holnap. Egy másik megközelítést alapul véve, egy mai „biztonságos” egységnyi pénz (forint, dollár, euró, jen) értékesebb a befektető számára, mint egy „kockázatos” holnap. Ha elfogadjuk, hogy a különböző időpontokban esedékes pénzüsszegek nem egyenértékűek, akkor azt is el kell fogadnunk, hogy a **különböző időpontokból származó pénzüsszegek** (pénzáramok, bevételek, kiadások) **közvetlenül nem hasonlíthatók össze vagy nem összegezhetőek** (Illés Iné., 2007).

Különböző időpontokban esedékes pénzüsszegek egyenértékűvé tehetőek, amennyiben megfelelő kamatláb segítségével, valamennyit azonos időpontra számítjuk át. Ennek kapcsán említést kell tenni a jövőérték (Future Value, FV) számításról, amely egy jelenbeli pénzüsszeg valamilyen jövőbeli időpontra vonatkozó értéke, vagy a jelenérték (Present Value, PV) számításról, amely valamely jövőbeli időpontban esedékes pénzüsszeg mai értékének meghatározása (Illés Iné., 2002).

A pénzügyi számításokban a kamatláb mellett, illetve helyett különböző szituációkban a tőke alternatív költsége (Opportunity Cost), a hasonló kockázatú befektetések által ígért hozam, az elvárt hozam, a tőkeköltség (Cost of Capital) vagy egyszerűen az aktuális piaci hozam kifejezés használatos (Magyar G., 2007).

A vállalatok különféle reáleszközökbe fektetik pénzüket, ezen befektetéseket beruházásnak nevezzük. A reáleszközök lehetnek anyagi eszközök (például gépek), illetve immateriális eszközök (például szabadalmak). A vállalat célja olyan eszközöket találni, amelyek több jövedelmet termelnek jelenértékre átszámolva a bekerülési költségeiknél (Brealey R. A., Myers S. C., 2005).

Jelenérték (Present Value, PV)

Egységnyi pénz (HUF, EUR, NOK) többet ér ma, mint egységnyi pénz holnap, mivel a mai pénz befektethető és a jövőben valamennyi jövedelem származhat belőle. Tehát, különböző időpontokban esedékes pénzösszegek nem egyenértékűek, közvetlenül nem összehasonlíthatók. Az összehasonlítás érdekében azonos időpontra kell őket „hozni” a jelenérték, illetve jövőérték számítás segítségével.

A jelenérték számítás, diszkontálásnak (Nagy S., 2014) képlete a következő:

$$PV = \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

illetve,

$$PV = C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}$$

Ebben a képletben a C_t a jövőbeli, t-edik évi pénzáramlást szimbolizálja, az

$$\frac{1}{(1+r)^t}$$

képletet, pedig diszkonttényezőnek nevezzük, ahol az r a reálkamatláb, más néven piaci kamatláb.

Több periódusból származó jövőbeli jövedelmek együttes jelenértékét a következő képlettel tudjuk kiszámolni:

$$PV = \frac{C_1}{1+r} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Jövőérték (Future Value, FV)

A jelenlegi pénzáramlás meghatározott időszak alatt felnövekedett értékét fejezi ki.

Itt meg kell említeni néhány fontos fogalmat.

A hozam, kamat (Interest) a befektetett tőke időegység alatti növekménye. A kamat a pénz időértékét méri abszolút összegben (HUF, EUR, NOK).

Névleges kamatláb: a kezdőtőke (névérték) százalékában kifejezett éves tőkenövekmény.

A százalékban megadott kamatlábat a számításokban együtthatós formában használjuk.

Jele: i .

Kamatozási időtartam, futamidő: a kamatozás megkezdése és befejezése között eltelt időhossz. Jelölése: n , de lehet t is.

Kamatperiódus: a kamatfizetés gyakorisága, általában éves periódusokra értendő, de lehet ettől eltérő is. Jele: m

A jövőérték számításnak két fajtája van, az **egyszerű kamatozás és a kamatos kamatozás**.

Egyszerű kamatozás

A teljes kamatozási időtartam alatt csak a kezdő tőke után jár kamat. Az egyes kamatperiódusok végén a kamatot kifizetik, tehát a kamatok nem kerülnek tőkésítésre.

A mai pénzösszeg (C_0) jövőértéke az n -edik év végén:

$$FV = C_0 \cdot [1 + (r \cdot n)]$$

Kamatos kamatozás esetén: a periódusonként kapott kamatot újra tőkésítik, tehát újra befektetésre kerül. A tőke így exponenciálisan nő.

A mai pénzösszeg (C_0) értéke az n -edik év végén

$$FV = C_0 \cdot (1 + r)^n$$

ahol a $(1+r)^n \rightarrow$ a kamattényező.

A kamattényező a diszkonttényező reciproka.

Annuitás

Az annuitás (évjáradék) meghatározott, véges számú, egyenlő időközönként esedékes, periódusonként azonos nagyságú pénzáramok speciális sorozata.

A vállalati pénzügyekben az az általános, hogy a pénzügyi számítások során a pénzáramok a periódusok végén jelentkeznek. Az annuitások esetében előfordulhat, hogy a pénzáramok már a periódusok elején (például lízingdíjak, biztosítási díjak, vagy a bérleti díjak stb.) bekövetkeznek. (Illés Iné., 2007).

Amennyiben a pénzáramlások a periódus végén jelentkeznek **szokásos**

annuitásnak nevezzük ezen pénzáramlások sorozatát. Ha azonban már a periódusok elején várható az azonos nagyságrendű pénzmozgások és természetesen véges időszakon keresztül történik mindez, akkor ezt **esedékes annuitásnak** hívjuk.

Szokásos annuitás jövőértéke (Future Value of an Annuity, FVA) képlettel ki lehet számolni, hogy ha meghatározott perióduson keresztül, minden periódus végén C pénzeszeget befektetünk, és ha a befektetésünk évi $r\%$ hozamot biztosít, milyen mértékű összeggel rendelkezünk az n -edik év végén (Illés Iné, 2007).

$$FVA = C \frac{(1+r)^t - 1}{r}$$

Esedékes annuitás jövőértéke (Future Value of an Annuity Due, FVAD) olyan speciális pénzáramlás sorozatot jelent, ahol a pénzáramok (C) a periódus elején következnek be és ennek a jövőbeli értékét szeretnénk kiszámolni.

$$FVAD = C \frac{(1+r)^{n+1} - 1}{r}$$

Ebben az esetben a pénzáramok egy periódussal tovább kamatoznak, mint a szokásos annuitás esetében.

A **szokásos annuitások jelenértéke** (Present Value of an Ordinary Annuity; PVA), meghatározott n - időszakon keresztül várható, periódusonként egyenlő nagyságú pénzáramok sorozatának együttes jelenértéke.

$$PVA = \frac{1 - \frac{1}{(1+r)^n}}{r}$$

Az **esedékes annuitások jelenértéke** (Present Value of an Annuity Due, PVAD) jelenértéke annyival tér el a szokásos annuitás jelenértékének számításától, hogy itt eggyel kevesebb perióduson keresztül diszkontálunk, mivel az már a periódus elején bekövetkezett.

$$PVIFAD_{r\%,n} = PVIFA_{r\%,n-1} + 1$$

Ezen értékek meghatározása annuitás jelenérték és annuitás jövőérték táblázat segítségével sokkal egyszerűbb. Meg kell jegyezni, hogy a táblázatok segítségével közvetlenül csak a szokásos annuitásokat tudjuk kiszámolni, az esedékes annuitásokra nem alkalmazhatók direktben, azokat át kell konvertálni.

Felhasznált irodalom

- Bélyácz I. (2007): A vállalati pénzügyek alapjai. Aula Kiadó, Budapest.
- Brealey R. A., Myers S. C. (2005): Modern vállalati pénzügyek. PANEM, Budapest.
- Cinnamon R., Helweg-Larsen B. (2002): How come you don't understand your account? – The essential guide to financial management. Kogan Page Ltd., London.
- Illés Iné. (2002): Társaságok pénzügyei. SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., Budapest.
- Illés Iné. (2007): Vállalkozások pénzügyi alapjai. SALDO, Budapest.
- Katits E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusaiban. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Magyar G. (2007): Pénzügyi navigátor. Akadémiai nyomda Kiadó, Budapest.
- Nagy S. (2014): Diszkontálási modellek és a hiperbolikus diszkontálás eredményeinek egy lehetséges alkalmazási területe: A nyugdíj-előtakarékosság. Jelenkori társadalmi gazdasági folyamatok, 9: 1-2 pp. 85-93.
- Pálinkó É., Szabó M. (2006): Vállalati pénzügyek. Typotex, Budapest.
- Rappaport A. (1998): Creating Shareholder Value - A Guide for Managers and Investors. In: Kiss N. (2002): A tulajdonosi érték- Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Alinea Kiadó, Budapest.

Ellenőrző kérdések

1. [Mit tanult a pénz időértékéről?](#)
2. [Miért van szükség az időérték számításra?](#)
3. [Mi az a jelenérték?](#)
4. [Milyen képlettel tudjuk kiszámolni a több periódusból származó jövedelmek jelenértékét?](#)
5. [Mi az a jövőérték?](#)
6. [Adja meg a névleges kamatláb definícióját!](#)
7. [Fogalmazza meg, mit nevezünk kamatozási időtartamnak, vagy futamidőnek!](#)
8. [Mit nevezünk kamatperiódusnak?](#)
9. [Mit jelent a kamatos kamatozás?](#)
10. [Mit nevezünk egyszerű kamatozásnak?](#)
11. [Mi az az annuitás?](#)
12. [Mi a különbség a szokásos és az esedékes annuitás között?](#)

7. Beruházás fogalma, pénzáramlások típusai

A beruházás fogalma

A beruházás során az a cél, hogy olyan eszköz kerüljön a vállalat tulajdonába, amely tudja a vállalat tőkéjét gyarapítani. Értékét az alapján lehet megítélni, amit a hasznos élettartama alatt a vállalkozás számára termelt. A beruházás tőkefelhasználás, amely tárgyi eszközök beszerzésére irányul, mindez elsődlegesen jövedelem szerzés céljából (Papp P., Szűcs E, 2013).

Nagyon lényeges, hogy a vállalat értéke maximalizálva legyen. Ez úgy érhető el, ha olyan beruházási döntést hozunk, amelynek a vállalat számára képviselt értéke jelentősen nagyobb, mint az adott beruházás bekerülési értéke (Brealey R. A., Myers S. C., 2005). Abban az esetben, ha ez érvényesül, akkor többletérték keletkezik.

Beruházás a következő okok miatt jöhet létre:

- a vállalat bevételeinek növelése a cél,
- régi, korszerűtlen, elhasználódott gépek cseréje,
- a költségek minimalizálása,
- jogszabályoknak való megfelelés (Illés Iné, 2002).

A bevételek növelése alatt érthetjük azt a lépést, amikor a vállalat a már meglévő termékek mellett egy újat szeretne gyártani, bevezetni, vagy csak szimplán a jelenlegi termelésének a volumenét akarja növelni.

Az elavult termelőeszközök fenntartása hosszú távon költségesebb lehet, mint egy új gép beszerzése. Gondolhatunk itt a javítási költségekre, az állásidőre, az alkatrészhiányra. Ezen gépeket ésszerű egy idő után lecserélni.

Költségek minimalizálása alatt egyszerűen gondolhatunk arra, hogy a kiadásaink nem lesznek akkora mértékűek, mint a beruházás előtt, így egyfajta költségmegtakarításról beszélhetünk (pl. fűtőkorszerűsítés, energiatakarékos izzók cseréje az üzemben, telephelyen)

Utolsó indok a jogszabályoknak való megfelelés, ezt egy jogszabály hatályba lépése válhatja ki. Ide sorolhatjuk a biztonsági, egészségügyi és környezetvédelmi szabályokat és előírásokat. Az adott jogszabálynak a be nem tartása további többlet kiadásokat vonhat maga után. (Illés Iné, 2007).

A beruházás indítékai eltérnek egymástól, mégpedig az információigény és a kockázat szempontjából. Ez alatt érthetjük például a következőt: egy régi gép cseréje nem jár akkora kockázattal, mint egy teljesen új termékcsoport bevezetése és az ehhez szükséges

termelőeszközök, berendezések beszerzése. A kisebb kockázatú beruházás esetében nem kell annyi információ, mint egy kockázatosabb beruházási döntés meghozatalakor. Kockázatosabb esetben sokkal nagyobb információ mennyiségre van szükségünk, valamint alaposabb, részletesebb előkészítő munkára van szükség.

A beruházási döntés meghozatala előtt a vállalat vezetésének mérlegelnie kell. A beruházási terv tartalmazza azokat a projekteket, amelyeket a vállalat a közelgő időszakban meg akar valósítani.

Mielőtt belefognának a beruházásba a következő szempontokat kell figyelembe venniük:

- kezdeti ráfordítás jelentősen nagy pénzkidással jár,
- megvalósítása hosszú időszakot ölelhet fel,
- a gazdasági és pénzügyi helyzetét is hosszú időre meghatározhatja a cégnek,
- a beruházásból származó jövedelmek csak később keletkeznek és bizonytalanok,
- a technológiai és egyben műszaki jellemzőit a vállalatnak hosszú időre meghatározza,
- esetleges rossz beruházási döntést, csak nagy ráfordításokkal, költségekkel, lehet kijavítani, rosszabb esetben visszafordíthatatlan a folyamat (Illés Iné, 2002).

Beruházások típusai

Beruházások értékelése során a szóba jöhető projektek közötti kapcsolatot is vizsgálni kell. Ez alapján megkülönböztetünk **független, más beruházástól függő, illetve egymást kizáró projekteket**.

Független projekt nincs közvetlen kapcsolatban más beruházással. Ebben az esetben pénzügyi döntést kell hozni, hogy az adott beruházást érdemes-e megvalósítani vagy sem (Bélyácz I., 2007).

Más projektektől függő beruházások. Egymásra épülő projektekről van szó. Ilyen tipikusan az építkezés. Amíg nem állnak a falak, addig nem beszélhetünk épületgépészeti beruházás indításáról.

Egymást kölcsönösen kizáró projektek esetében az egyik javaslat elfogadása kizárja a másik megvalósítását, ilyenkor mérlegelni kell, hogy melyik a jobb (Pálinkó É., Szabó M., 2006). Például csomagoló gépet szeretne a vállalat vásárolni. Ehhez kér három cégtől árajánlatot. Ezek lesznek az egymást kölcsönösen kizáró projekt javaslatok. A beruházónak csak egyetlen egy csomagológépre van szüksége, tehát egy árajánlatot fog csak elfogadni, így ezek az ajánlatok kölcsönösen kizárják egymást (Zsótér B. et al., 2015).

A pénzáramok becslésénél követendő elvek, szabályok

A profitorientáltságot szem előtt tartva a legfontosabb kérdés az, hogy az adott beruházás hozzájárul, illetve mekkora mértékben járul hozzá a tulajdonosok vagyonának a növekedéséhez.

Mielőtt a projektek értékeléséhez látnának, azelőtt meg kell határozni:

- beruházás hasznos élettartamát,
- azokat a pénzáramokat melyek kapcsolódnak a beruházáshoz,
- diszkontáláshoz szükséges kamatlábat.

A hasznos időtartamon értjük azt az időszakot, amely a berendezés üzembe helyezésétől az üzemben kívüli állapotba való helyezésig tart (Molnár G., 2007). Figyelembe kell venni az amortizációt is. Ez utóbbi értékben kifejezi a fizikai kopást, mely a tényleges munka közben megy végbe, illetve az erkölcsi avulást is (Illés Iné., 2007). Az értékcsökkenési leírás szabályait a mindenkor hatályos 2000. évi C. törvény a számvitelről tartalmazza.

A beruházási pénzáramok becslésénél a következő szabályokat és eljárásokat kell alkalmaznunk.

- A pénzmozgást kizárólag növekményi alapon vesszük figyelembe.
- A pénzáramokat mindig az adózás utáni bázison kell kezelnünk.
- A közvetett hatással is számolni kell egy új termék bevezetésekor, a régi termék kereslete visszaeshet.
- A meglévő erőforrások alternatív költségét figyelembe kell venni. Például, ha már egy korábban bérbe adott területből nem tudunk bérleti díjat beszélni, mivel saját használatba vettük, akkor azt negatív pénzáramként értelmezzük a működési pénzáram számításánál.
- Az elsüllyedt költségeket nem szabad a beruházás költségei közé sorolni, ezek a költségek már a beruházás előtt felmerültek.
- A nettó forgótőke igénnyel és annak változásaival is számolnunk kell.
- Az inflációt konzisztensen kell kezelni (Pálkó É., Szabó M., 2006).

Ezen szabályok betartása nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy reális képet kapjon a beruházással kapcsolatban a vállalat vezetése (Cinnamon R., Helweg-Larsen B., 2002). Abban az esetben, ha több projekt közül kell választaniuk, akkor ezen szempontok döntő súllyal bírhatnak.

A pénzáramok típusai és tartalma

A beruházásokkal kapcsolatos pénzáramlások között megkülönböztetünk, **kezdő, működési és végső pénzáramlást.**

Kezdő pénzáram esetében beszélünk azokról a kiadásokról, amelyek a beruházás megvalósulásának érdekében mennek végbe, pontosabban a beruházás aktiválásának, beüzemelésének időpontjáig. Első lépésként az új eszköz bekerülési értékét kell meghatározni. A kezdő pénzáramlásnál figyelembe kell venni az eszköz szállításának, összeszerelésének, engedélyeztetésének költségét. Ezeket nevezzük tőkésíthető kiadásoknak. Ezen felül számolni kell az alapanyag, segédanyag beszerzési árával, az alternatív költséggel is. A kezdő pénzáramlás összegéből levonásra kerülhet a régi eszköz eladásából származó bevétel, bár ez a jelenlegi állapotától és piaci helyzettől is függ, hogy milyen áron tudjuk értékesíteni.

A kezdő pénzáramot a következő módon kaphatjuk meg:

- + Új eszköz bekerülési értéke
- + Tőkésíthető kiadások (szerelési-, szállítási-, adminisztrációs költségek)
- + Nettó forgótőke szükséglet
- + A már meglévő erőforrások alternatív költségei
- Régi eszköz eladásából származó bevétel

Kezdő pénzáram (Illés Iné., 2007)

Működési pénzáramot (Cash Flow) kell éves szinten számolni az eszköz üzembe helyezésének időpontjától az üzemben kívül helyezés időpontjáig terjedő időszakra, tehát a működésének időszakra. **A működési pénzáram számításának módja** a következő:

- + Árbevétel
 - Folyó működési költségek
 - Értékcsökkenési leírás
-
- Adózás előtti eredmény
- Társasági adó
-
- Adózás utáni eredmény
- + Értékcsökkenési leírás visszairása
-
- +/- Forgótőke változása
-
- Működési pénzáram (Cash Flow)
(Brealey R. A., Myers S. C., 2005).

Az eszköz hasznos élettartama alatt minden évre ki kell számítani a

működési pénzáramlást. Ha a beruházás olyan jellegű, hogy ez a cash flow minden évben azonos, akkor szokásos annuitásként értelmezhetjük.

A **végső pénzáram** meghatározása két tényezőn alapul, melyet a számítási módszere is tükröz.

+ Az eszköz eladásából származó bevétel

+ A felszabaduló nettó-forgótőke

Végső pénzáram (Katits E., 2002)

Fontos szabályként megemlítendő, hogy ha az üzemén kívül helyezett eszközt maradványérték (könyviteli nyilvántartási érték) feletti áron értékesíti a vállalat, akkor azt le kell adóznia.

Konvencionális és nem konvencionális pénzáramlások

Konvencionális pénzáramokról beszélhetünk akkor, ha a kezdő és általában negatív pénzáramot már pozitív előjelűek követnek minden évben a hasznos élettartam alatt (Zsótér B., 2017). Itt említhetjük meg a termelő, szolgáltató tevékenységgel foglalkozó vállalatokat, amelyek már a beruházás kezdetétől nyereséget termelnek (Zsótér B., Kura B., 2017).

Nem konvencionális pénzáramokról pedig akkor beszélhetünk, ha a negatív előjelű kezdőtőke befektetést követően is az üzemeltetési időszak alatt a működési pénzáramok között különböző előjelű, tehát negatív pénzáramok is előfordulnak. Például egy almaültetvény létesítése. A kezdő kiadások után akár 5, vagy 6 évet is kell várni (addig negatív előjelű pénzáramlások lesznek), hogy az ültetvény kezdjen nyereséget teremni (Balog, Á., 2015).

Döntési problémák

A döntés meghozatalában segít, ha a következő kérdésekre megalkotjuk a válaszokat. Érdemes-e megvalósítani a beruházást? Egymást kölcsönösen kizáró javaslatok közül melyiket ajánljuk, melyik a jobb? A lehetséges projektek értékelése során meg kell vizsgálnunk, hogy pénzügyileg életképes-e? Csak az életképes projektet szabad elfogadni, ellenkező esetben a beruházás értelmetlen lenne, hiszen csak kiadásokkal járna és a bevételeinket nem növelné.

Természetesen egy projekt elfogadása a másik elutasításával jár az egymást

kölcsönösen kizáró beruházási javaslatok esetén.

A fenti kérdésekre a választ a gazdaságossági számítások segítségével kapjuk meg.

Ahhoz, hogy minél pontosabb eredményeket kapjunk, az alábbi szabályokat kell alkalmaznunk:

- a pénzmozgások egy adott időpontban, lehetőleg év végén történnek,
- a beruházás során beszerzett eszközt azonnal beüzemeljük és használatba vesszük,
- a kockázata a jövőbeli pénzmozgásoknak azonos.

A következő fejezetben tárgyaljuk a leglényegesebb beruházás gazdaságossági mutatókat.

Felhasznált irodalom

- 2000. évi C. törvény a számvitelről.
- Balog, Á. (2015): Egy kupuszinai almakert telepítésével kapcsolatos beruházási döntés előkészítése gazdasági számítások segítségével. Jelenkori társadalmi gazdasági folyamatok, 10:1 pp. 34-40., 7 p.
- Bélyácz I. (2007): A vállalati pénzügyek alapjai. Aula Kiadó, Budapest.
- Brealey R. A., Myers S. C. (2005): Modern vállalati pénzügyek. PANEM, Budapest.
- Cinnamon R., Helweg-Larsen B. (2002): How come you don't understand your account? – The essential guide to financial management. Kogan Page Ltd., London.
- Illés Iné. (2002): Társaságok pénzügyei. SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., Budapest.
- Illés Iné. (2007): Vállalkozások pénzügyi alapjai. SALDO, Budapest.
- Katits E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusaiban. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Magyar G. (2007): Pénzügyi navigátor. Akadémiai nyomda Kiadó, Budapest.
- Pálinkó É., Szabó M. (2006): Vállalati pénzügyek. Typotex, Budapest.
- Papp P., Szűcs E. (2013): Beruházási alapismeretek. TERC Kft., Budapest.
- Zsótér B. (2017): Financial planning in connection with accomodation development in a sport centre. Quaestus Multidisciplinary Research Journal, 4: 11 pp. 172-177., 6 p.
- Zsótér B., Kura B. (2017): Economic calculations of an investment of a slicing and packaging production line of a meat processing factory in Csongrad county. Review of Faculty of Engineering Analecta Technica Szegedinensia, 11: 1 pp. 23-31., 9 p.
- Zsótér B., Molnár M., Gál J. (2015): Economic calculations related to the purchase of packaging machines in a poultry processing plant, Analele Universității din Oradea Fascicula Protectia Mediului 24: pp. 283-286.

Ellenőrző kérdések

1. [Mit nevezünk beruházásnak?](#)
2. [Mielőtt belefogna a vállalat a beruházásba milyen szempontokat kell figyelembe vennie a vezetésnek?](#)
3. [Milyen beruházás típusokat tanult?](#)
4. [Ismertesse a pénzáramlások becslésével kapcsolatos szabályokat!](#)
5. [Milyen pénzáramlás típusokat különböztetünk meg a beruházásoknál?](#)
6. [Mi az a kezdő pénzáram? Hogyan kell kiszámolni?](#)
7. [Hogyan kell működési pénzáramot számolni?](#)
8. [Mit veszünk figyelembe a végső pénzáram meghatározásánál?](#)
9. [Mi a különbség a konvencionális és a nem konvencionális pénzáramok között?](#)



8. Beruházás gazdaságossági számítások

Statikus és dinamikus számítások segítségével tudjuk a beruházási javaslatokat számszerűsítve összehasonlítani, ezáltal a vállalatvezetők pénzügyi döntését előkészíteni.

Statikus beruházás gazdaságossági számításokat napjainkban önállóan nem, csupán csak bonyolultabb számítások kísérőjeként használják. Sajnos a pénz időértékét nem veszi figyelembe. Nem számol azzal, hogy mikor és mekkora pénzáramok képződnek a beruházás hasznos élettartama alatt. Ide soroljuk a megtérülés időt.

A megtérülési idő (Payback Period, PB)

Nevéből adódóan azt mutatja meg, hogy adott beruházásba befektetett összeg mikor térül meg a jövőben. A megtérülési idő meghatározásában segítséget jelent, ha a minden évben megjelenő pénzáramokat azonos nagyságúnak tekintjük. Ebben az esetben a következő képletet alkalmazzuk:

$$\text{Megtérülési idő (PB)} = \frac{\text{Kezdő tőkebefektetés összege}}{\text{Várható éves nettó pénzáram}}$$

Ez megmutatja, hogy a kezdeti tőkebefektetés mekkora volt, illetve az időszakban a vállalat kiadásai és a beruházás által termelt bevételek hogyan alakultak. A befektetés megtérüléséről akkor beszélhetünk, pontosabban azt az évet nevezhetjük a megtérülés évének, amikor elsőnek ez az eredmény pozitív értéket vesz fel. Az elemzők azért szeretik alkalmazni, mert az erőse, hogy egyszerű kiszámolni, valamint könnyű értelmezni (Papp P., Szűcs E., 2013). A beruházás akkor gazdaságos, ha az eszközbe befektetett érték a hasznos élettartama alatt megtérül. A megtérülési idő hossza összefüggésben van a projektek kockázatával. A rövidebb idő alatt megtérülő projektek kisebb kockázattal járnak, a megtérülési idő növekedésével viszont már a kockázat is nő. Gyengeségei közé sorolható az, hogy nem veszi figyelembe a pénz időértékét (Zsótér B., Horvát I. J., 2017) és a projekt jövedelmezőségét sem méri. Nem tekint tovább a megtérülési időn, az azon túl megtermelt pénzüsszegekkel nem foglalkozik. Mindemellett a rövid élettartamú beruházásokat részesíti előnyben, ami nem mindig kivitelezhető az adott vállalat számára.

A dinamikus beruházás gazdaságossági számítások figyelembe veszik a pénz időértékét. Ezek közé tartozik a nettó jelenérték (NPV), a belső megtérülési ráta (IRR), a jövedelmezőségi index (PI) és a diszkontált megtérülési idő (DPB).

A nettó jelenérték (Net Present Value, NPV)

A nettó jelenérték számítás figyelembe veszi a pénz időértékét. Megmutatja, hogy az adott beruházás mekkora pénzáramot termel, mindezt diszkontáljuk (jelenértékre hozzuk) a beruházás napjára. A beruházáshoz kapcsolódó pénzáramok és a beruházási kezdő költségek jelenértékeinek a különbsége, amelyet az alábbi képlet is szemléltet:

$$NPV = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} = -C_0 + PV$$

Ha az NPV értéke nagyobb, mint nulla, akkor a beruházás növeli a vállalat értékét és ebben az esetben el lehet fogadni a beruházási javaslatot. Nullánál kisebb nettó jelenérték esetében a beruházás gondolatát el kell vetni, hiszen veszteséget termelne. Nullával megegyező érték esetében a beruházási javaslat elfogadása, vagy elvetése közömbös.

Egymást kölcsönösen kizáró projektek esetén döntési szabályként szokták alkalmazni a **nettó jelenérték szabályt**. Ennek értelmében az a beruházási javaslat lesz a nyertes, amelyeknek nagyobb a nettó jelenértéke (Brealey R. A., Myers S. C., 2005).

Diszkontált megtérülési idő (Discounted Payback Period, DPB)

A diszkontált megtérülési idő kiszámítása némileg hasonlít a statikus megtérülési idő képletéhez, azonban itt a kezdőtőke értékének és a cash flowknak a hányadosa nem adja meg azonnal az eredményt, hanem csak az annuitás jelenértéke tényezőt. Az annuitás jelenértéke táblázatból az előző ismeretében ki tudjuk olvasni az eredményt.

$$PVIFA_{(r\%, t \text{ év})} = \frac{\text{Kezdő tőkebefektetés összege}}{\text{Várható éves nettó pénzáram (Cash Flow)}}$$

Akkor nyereséges a beruházás, ha megtérül a hasznos élettartama alatt, tehát a diszkontált megtérülési idő ezen az időszakon belül marad. A statikus megtérülési időhöz képest már figyelembe veszi a pénz időértékét, tehát valósabb képet fog adni a beruházásról. Gyengeségei közé sorolhatjuk azt, hogy a megtérülés után keletkező pénzáramokat még mindig nem veszi figyelembe (Brealey R. A., Myers S. C., 2005).

Belső megtérülési ráta (Internal Rate of Return, IRR)

Azt a hozamot jelenti, amelynél a beruházás nettó jelenértéke nulla, tehát éppen megtérül. Képlettel az alábbi módon számolható ki:

$$-C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

Ha megtérülés időpontjában (NPV=0) a beruházás belső hozama (IRR) nagyobb, mint amit a befektetők elvártak tőle (r), tehát $IRR > r$, akkor érdemes megvalósítani. Ha éppen a befektetők által elvárt hozamot teljesíti ($IRR = r$), akkor a közömbös, hogy megvalósítják-e az adott projektet vagy sem, de ha nem produkálja azt a szintet, amit a befektetők elvártak volna ($IRR < r$), akkor nem szabad megvalósítani (Katits E., 2002).

Jövedelmezőségi index (Profitability Index, PI)

A jövedelmezőségi index a jövőbeli pénzáramok jelenértékének és a beruházás kezdő pénzáramának a hányadosaként határozható meg. Megmutatja azt is, hogy egységnyi pénzüsszeg befektetése során mekkora összeg képződik a beruházás során. Képlete:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1 + r)^t}}{C_0}$$

Könnyű kiszámításával ellentétben, nehéz értelmezni, valamint az egymást kölcsönösen kizáró projektek esetében az NPV szabállyal ellentétes döntési javaslatot eredményezhet.

Ha a jövedelmezőségi index értéke nagyobb, mint 1, akkor minden egyes befektetett egységnyi pénzüsszeg több mint egy egységnyi pénzüsszeget eredményez az eszköz hasznos élettartama alatt. Ebben az esetben a beruházási javaslatot el lehet fogadni (Pálinkó É., Szabó M., 2006).

Ha a PI értéke kisebb, mint 1, akkor nem termeli ki a befektetett értéket sem, tehát veszteséges. Ezt a javaslatot el kell utasítani (Zsótér B., Deák D., 2017).

Ha a jövedelmezőségi index pontosan 1, akkor közömbös, hogy elfogadjuk-e a beruházási javaslatot (Illés Iné., 2007).

Felhasznált irodalom

- Brealey R. A., Myers S. C. (2005): Modern vállalati pénzügyek. PANEM, Budapest.
- Illés Iné. (2007): Vállalkozások pénzügyi alapjai. SALDO, Budapest.
- Katits E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusaiban. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Nábrádi A, Szöllősi L. (2007): Key aspects of investment analysis. Abstract-Applied Studies in Agribusiness and Commerce 1:(1) 53-57.
- Pálinkó É., Szabó M. (2006): Vállalati pénzügyek. Typotex, Budapest.
- Papp P., Szűcs E. (2013): Beruházási alapismeretek. TERC Kft., Budapest.
- Zsótér B., Horvát I. J. (2017): Piac és vásárcsarnok felújítását megelőző CBA, FNPV és BCR elemzés. Jelenkori társadalmi gazdasági folyamatok 12: 1-2 pp. 211-220., 10 p.
- Zsótér B., Deák D. (2017): Financial analysis of setting up an a solar power plant. Quaestus Multidisciplinary Research Journal 4: 11 pp. 167-171., 5 p.

Ellenőrző kérdések

1. [Mi tanult a statikus megtérülési időről? Hogyan számítaná ki?](#)
2. [Sorolja fel a dinamikus beruházás gazdaságossági mutatókat!](#)
3. [Mi az az NPV? Milyen képlettel számolná ki?](#)
4. [Ismertesse a nettó jelenérték szabályt!](#)
5. [Miben különbözik a diszkontált megtérülési idő a statikus megtérülési időtől?](#)
6. [Mit jelent az IRR? Adja meg a képletét!](#)
7. [Mekkora IRR nagyság esetén érdemes megvalósítani a beruházási javaslatot?](#)
8. [Mit jelent az, hogy a \$PI > 1\$? Kérem, értelmezze!](#)

9. Beruházások kockázata és finanszírozása

Kockázat

Bizonytalannak tekintünk egy befektetést, ha a jövőbeli események bekövetkezésének valószínűségéről nincs információnk és ebben a bizonytalanságban rejlik a kockázat. Bizonyosságról pedig abban az esetben van szó, ha a befektetéssel kapcsolatos várakozás bekövetkezése biztos (Bélyácz I., 2007).

Befektetési kockázat

Befektetési kockázatról akkor beszélünk, ha a befektetésünktől elvárt hozamok eltérhetnek a tényleges hozamtól.

Magasabb kockázatot általában csak magasabb várható hozam mellett vállal a befektető döntő többsége (Illés Iné., 2007). Elméletben a **kockázatmentes befektetés** nem más, mint a rövid lejáratú állampapírokba való befektetés és a pénz bankbetétbe történő elhelyezése. Ezek hozamai tekinthetők elméleti síkon kockázatmentesnek.

A kockázat eredete szerint az alábbi **kockázat típusokat** különböztetjük meg:

- árfolyamkockázat: amely abból adódik, hogy az eszköz árfolyama változik. Két részre bontható, az egyedi és rendszer kockázatra.
- Egyedi kockázat az árfolyamkockázat azon része, amely csupán a piaci eszközre magára jellemző. A kockázatmegosztás (diverzifikáció) segítségével megszüntethető, minimalizálható.
- Rendszerkockázat, piaci kockázat az adott piacon történő befektetés kockázatát jelenti.
- Működési kockázat olyan kockázat, amelyek a közreműködő vállalat hibáiból eredhet.
- Partnerkockázatról beszélünk, ha az ügylet elszámolása során a másik fél nem teljesít, például felszámolási eljárás vagy csődeljárás alá kerül.
- Nem fizetési kockázat, ha az adós nem fizeti ki követelésünket.
- Devizakockázat akkor áll fenn, ha más devizában kötött ügyletről van szó (Brealey R. A., Myers S. C., 2005).

Az összes kockázattípus jellemzője, hogy a kockázat hatása miatt elmarad vagy részleges az ellenérték kifizetése (Papp P., Szűcs E., 2013).

Üzleti kockázat

Az üzleti kockázat annak a lehetősége, hogy valamely befektetésünk pénzáramai, annak nagysága és a pénzáram

tekintetében nem úgy valósulnak meg, mint ahogyan mi azt elterveztük.

A vállalati eredmény változékonyságával kapcsolatos. Leggyakrabban megfigyelt eredménykategória az **EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes, kamat- és adófizetés előtti eredmény).

Az üzleti kockázatot befolyásoló tényezők:

- a vállalat tevékenységének ciklusérzékenysége,
- az ágazaton belüli verseny,
- az eladási árak változékonysága,
- az inputárak változása,
- a túl gyors vállalati növekedés,
- az üzemméret és a kockázatmegosztás,
- a termékek életciklusban elfoglalt pozíciója,
- a vállalati költségek szerkezet.

Ezen hatásokat összesítve mutatja az árbevétel és a folyó működési költségek (Illés Iné, 2007).

Működési tőkeáttétel (Degree of Operating Leverage, DOL)

A működési tőkeáttétel a folyó működéssel kapcsolatos fix költségeknek az összköltséghez viszonyított arányára utal.

Minél nagyobb a fix működési költség aránya, annál nagyobb a működési tőkeáttétel, ebből kifolyólag az üzleti kockázat.

Képletei:

$$DOL_S = \frac{EBIT \% - os \ formában}{eladási \ forgalom \% - os \ formában} \quad DOL_S = \frac{Eladási \ forgalom - Változó \ költség}{EBIT}$$

A működési tőkeáttétel mértéke azt fejezi ki, hogy az értékesítési forgalom 1% változása esetén hány %-kal változik a kamatfizetés- és adófizetés előtti eredmény, az EBIT.

Pénzügyi kockázat

A vállalat által alkalmazott pénzügyi tőkeáttételhez kapcsolódik a pénzügyi kockázat. Ez csak tőkeáttételes vállalatok esetében értelmezhető. **Tőkeáttételes az a vállalat**, amely olyan forrásokat is használ befektetési finanszírozására,

amelyhez fix költségek kapcsolódnak (Pl. hitel után rendszeresen kamatot fizetnek). Ebből kiindulva, pénzügyi kockázatról a **tőkeáttétel nélküli vállalatok** esetében nem beszélhetünk, hiszen beruházásaik finanszírozására nem használnak ilyen forrásokat.

Pénzügyi tőkeáttétel (Degree of Financial Leverage, DFL)

A pénzügyi tőkeáttétel kifejezi, hogy az adózás előtti jövedelem (EBIT) 1%-os változása, hány százalékos változást indukál a tulajdonosok jövedelmének alakulásában.

Képlete:

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - I - D_p / (1 - T)}$$

I-a vállalat által fizetett kamat (pl. hitel, lízing után)

D_p - az osztalék elsőbbségi részvényeseknek kifizetendő évi osztalék

T-társasági adó mértéke.

Kombinált tőkeáttétel (Degree of Combined Leverage, DCL)

A kombinált tőkeáttétel azt mutatja meg, hogy az eladási forgalom 1%-os változása, milyen mértékben változtatja a törzsrészvényesek jövedelmét (Illés Iné, 2007).

Képlete:

$$DCL = DOL \times DFL$$

Az egyedi eszközök hozamát a következő képlettel tudjuk kiszámítani:

$$\text{Elvart hozam} = \text{Kockázatmentes kamatláb} + \text{Kockázati prémium}$$

A kockázat mértéke

A kockázat mértékét (β) az alábbi módon tudjuk értékelni:

- ha $\beta=1$ akkor a piaci hozam 1 %-os változása esetén a részvény hozama 1 %-kal változik.

- Ha $\beta > 1$, akkor a piaci hozam 1 %-os változása esetén a részvény hozama 1%-nál nagyobb mértékben változik.
- Ha $\beta < 1$, akkor a piaci hozam 1 %-os változása esetén a részvény hozama 1%-nál kisebb mértékben változik (Brealey R. A., Myers S. C., 2005).

Beruházások kockázatának elemzési módszerei

A beruházások kockázatának elemzésére három módszert szoktak alkalmazni:

- **érzékenységi elemzést,**
- **forgatókönyv (szcenárió) elemzést,**
- **fedezeti pont számítást.**

Érzékenységi elemzés

Az érzékenységi elemzéssel meg tudjuk állapítani, hogy ennyire érzékeny a beruházás nettó jelenértéke egy bizonyos paraméter pl. az eladási ár változására.

Ennek lépései a következők:

- **ki kell választani** azokat a lényeges **változókat**, amelyek alapvetően meghatározhatják egy projekt nettó jelenértékét.
- Valamennyi kulcsfontosságú változóhoz legalább 3 (**optimista, pesszimista, legvalószínűbb**) értéket határozzunk meg.
- A változók **legvalószínűbb értékei alapján felállítunk egy alapmodellt.**
- **Kiszámítjuk** a beruházásokból származó **jövőbeli pénzáramlásokat**, hogy mindig csak **egyetlen tényező értékét változtatjuk**, a többi tényezőt változatlanul hagyjuk.
- Kiszámoljuk a **nettó jelenértéket.**
- A végén látszik, hogy a kulcsfontosságú tényező változása milyen hatással lenne a beruházás nettó jelenértékére.

Ha a becült nettó jelenérték nagyon **érzékeny** valamelyik tényező változására, akkor a **kockázat meglehetősen magas**

Forgatókönyv (szcenárió) elemzés

A forgatókönyv elemzés lehetőséget ad arra, hogy a **változók különböző kombinációit vizsgáljuk.**

Tulajdonképpen a vizsgálat lépései megegyeznek az előbb leírtakkal, csak egyszerre több változón is tudunk módosítani. Forgatókönyveket alakítunk

ki. **Minimum 5 forgatókönyv** elemzés az elfogadott, tehát az alapesettől legalább 2 pesszimistább és legalább 2 optimistább változatot kell elkészíteni.

Fedezeti pont számítás

A fedezeti pontban az árbevétel egyenlő az összes termelési költséggel, vagyis ekkor a vállalkozásnak még nincs nyeresége, de már nem is veszteséges (Nábrádi A. et al., 2007). Illés Mária (2014) megfogalmazása szerint az árbevételi függvény és a költségfüggvény metszéspontjában van a fedezeti pont.

Megkülönböztetünk számviteli fedezeti pont- és pénzügyi fedezeti pont számítást. Az utóbbi veszi egyedül figyelembe a pénz időérték elvet, ettől kezdve a pénzügyi elemzéseknél pontosabb eredményt ad.

Számviteli fedezeti pont

A számviteli fedezeti pont azt a kibocsátási (értékesítési) volument jelenti, amelynél az árbevétel éppen fedezi a folyó működési költségeket.

Képlete:

$$Q = (F + \text{ÉCS}) / (P - V)$$

Q értékesítési volumen a számviteli fedezeti pontban (db)

F évi fix működési költség (Ft)

P eladási ár (Ft/db)

V változó költség (Ft/db)

Pénzügyi fedezeti pont

Ott értelmezhető, ahol a NPV=0, tehát éppen megtérül a beruházás.

Képlete:

$$Q = (F + \text{EAC}) / (P - V)$$

Q értékesítési volumen (db) a pénzügyi fedezeti pontban

F fix költség (Ft)

V változó költség (Ft/db)

P eladási ár (Ft/db)

EAC kezdő tőkebefektetés évi egyenértékű pénzárama (Illés Iné., 2007).

Finanszírozás

A vállalkozásoknak jellegüktől függően a befektetett eszközök biztosításához más-más fajta finanszírozási formára van szükségük (Fülöp Gy., 2004). A beruházásokat többféle forrásból lehet finanszírozni. Ezek a következők lehetnek:

1. saját tőkéből történő finanszírozás:
 - a) tőkeemelés, amely során a már meglévő-, vagy új tulajdonosok forrást biztosítanak a vállalatnak úgy, hogy a vállalat új részvényeket bocsát ki, amelyeket ők megvásárolnak,
 - b) önfinanszírozás (az amortizáció felgyűlt összegének, vagy a folyó évi eredmény és az előző évek felhalmozott eredménytartalékának felhasználása).
2. Idegen tőkéből való finanszírozás:
 - a) bankhitel (hitelek, kölcsönök és tartozások állománya),
 - b) vállalati kötvénykibocsátás,
 - c) lízing és egyéb pénzügyi konstrukciók,
 - d) támogatások (állami, EU-s) igénybevétele (Illés Iné. et al., 2013).

Optimális, a vállalat számára a legkedvezőbb kombinációit kell a fentieknek megterveznie a vállalat szakembereinek. Ezt hívjuk optimális tőkeszerkezetnek. A részletek ismertetésétől a terjedelmi korlátok miatt eltekintünk.

Tőkeszerkezet választását magyarázó elméletek

Hierarchia elmélet: a vállalatok nem az idegen tőke és a saját forrás egyetlen lehetséges optimális arányát határozzák meg, hanem a forrásbevonás optimális sorrendjét.

Nyáj elmélet: a vállalatok tőkeszerkezetükben szorosan követik az ágazati átlagot.

Benchmarking elmélet: másolják az adott ágazat piacvezető vállalatának tőkeszerkezetét (Illés Iné., 2007).

Felhasznált irodalom

- Bélyácz I. (2007): A vállalati pénzügyek alapjai. Aula Kiadó, Budapest.
- Brealey R. A., Myers S. C. (2005): Modern vállalati pénzügyek. PANEM, Budapest.
- Fülöp Gy. (2004): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Aula Kiadó.
- Illés Iné. (2007): Vállalkozások pénzügyi alapjai. SALDO, Budapest.
- Illés Iné., Gyulai L., Lauf L. (2013): A vállalkozásfinanszírozás alapjai. Saldo, Budapest
- Illés M. (2014): Vállalati gazdaságtan I. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- Nábrádi A., Pupos T., Takácsné György K. (2007): Üzemtan I. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen.
- Papp P., Szűcs E. (2013): Beruházási alapismeretek. TERC Kft., Budapest.

Ellenőrző kérdések

1. [Milyen befektetést tartunk bizonytalannak?](#)
2. [Soroljon fel néhány kockázat típust!](#)
3. [Mit nevezünk üzleti kockázatnak?](#)
4. [Mi az az EBIT?](#)
5. [Melyek az üzleti kockázatot befolyásoló tényezők?](#)
6. [Mi az a DOL?](#)
7. [Mitől lesz tőkeáttételes egy vállalat?](#)
8. [Mit tanult a pénzügyi tőkeáttételről?](#)
9. [Hogyan számolja ki a DCL-t?](#)
10. [Mit szimbolizál a \$\beta\$?](#)
11. [Ismertesse az érzékenységi elemzés menetét?](#)
12. [Miben különbözik a scenárió elemzés az érzékenység elemzéstől?](#)
13. [A fedezeti pont számítás módszereiről mit tanult?](#)
14. [A beruházásokat milyen forrásokból lehet finanszírozni?](#)
15. [Milyen tőkeszerkezet választást magyarázó elméleteket ismer?](#)

10. Gyakorlati példa a vállalati beruházásokkal kapcsolatos témakörökhöz

Ebben a fejezetben a vállalati beruházásokkal kapcsolatos gyakorlati példát olvashatnak. Egy vállalat a fejlődésével kapcsolatos fejlesztéseit tervezte megvalósítani. Ezen lépést követően további területeken folytatja majd a fejlesztéseket. A fejlődési beruházással elsősorban saját termelését teheti gazdaságosabbá, termelési költségeit csökkentheti. Ennek következtében a piacon megjelenő versenytársakkal szemben is jobban fel tud lépni. Mindenekelőtt a legfontosabb, hogy a vállalat mekkora profitra tesz szert a beruházásnak köszönhetően (Zsótér B., 2018)? A feladat az, hogy a fejlődéssel kapcsolatos beruházási javaslatok (árajánlatok) közül a leggazdaságosabbra kiválasszuk, ugyanis a mezőgazdasági vállalkozások gazdasági elemzése elengedhetetlen napjainkban (Nábrádi A., 2013). A munka során nagy segítségemre volt korábbi tanítványom, Cselei Tamás (2017).

Először is tegyünk egy kis tejágazati, szakmai kitekintést! A világon előállított 546 millió liter tej 83,5%-a tehéntej (Blaskó B. et al., 2011). Nagy részesedéséből következtethetünk arra, hogy nagy mennyiségben alkalmazza az élelmiszeripar alapanyagként, vagy csak gondolhatunk az azonnali nyerstej felhasználás mértékére is, mely szintén magas. Ezen mennyiség előállítását természetesen akkor lehet fenntartani, ha a termelők költséghatékonyan termelnek, kiadásait a bevételeik meghaladják. Ezt úgy lehet elérni, ha jó takarmányhasznosító egyedeket választanak ki és optimális teljesítménnyel rendelkező termelést segítő berendezésekkel szerelik fel az üzemeket. Helyzetünkben a fejlettebb fejőgép segítségével napi szinten több mennyiséget lehet kinyerni a tejelő egyedekből, kérdéses az, hogy a többlet termelésből származó bevétel fedezi-e korszerűsítés kiadásait.

Az Európai Unió tejtermelését nagymértékben befolyásolta a 1984-től a tejkvóta rendszer. A megtermelt nyerstej mennyiségét szabályozta országos szinten. 2003-as évben a tejágazat liberalizációjával egyidejűleg a tejárak csökkenni kezdtek, így bevezetésre került a közvetlen jövedelemtámogatás. Ezzel egy időben meghatározásra kerültek a megtermelhető nyerstej mennyiségek, export támogatások, belső támogatások és védőintézkedések. Minden ország az unió által meghatározott mennyiségű tejet termelhetett. Abban az esetben, ha a kiszabott mennyiséget túllépte, akkor illetéket kellett fizetniük bírság gyanánt. A tagországok a kvótában megszabott mennyiséget az országban saját döntéseik alapján oszthatták szét a tejtermelők között. Általában a kvóta túllépése nem volt fenyegető probléma, de kivételt képezett Hollandia, Dánia és Ciprus (Blaskó B. et al., 2011).

A Közös Agrárpolitika által bevezetett reform következtében 2015. március 31-én a tejkvóta rendszere megszűnt. Egy olyan piacot képzeltek el a tejtermelők számára, ahol a verseny irányítja a folyamatokat. Ennek következtében a kisebb és gazdaságosság terén nem annyira hatékony vállalkozások

megszűnhetnek. A nagyobb tőkeerős vállalkozásoknál koncentrálódhat a tejtermelés. Magyarországon az 1972-es kormányprogramnak köszönhetően jelent meg a holstein-fríz, berendezések, eszközök, fejőgépek korszerűsítésre kerültek. A fejlődést tükrözi, hogy még az 1980-as években 4 500 liter volt egy egyed tejtermelése, az 1990-es évekre már elérte az 5 500 litert. Hazánkra jellemző az, hogy a tejtermelő gazdaságok 83%-a a tejtermelés 18%-át adják, mert csak 1-10 egyedszámú állománnyal rendelkeznek. Az előállított tej további 70%-át az olyan gazdaságok teszik ki, amelyek 300 körüli vagy ezen érték feletti tejelő szarvasmarhával rendelkeznek. A gazdálkodók csak 3% sorolható ide. Magyarországon az egy tejelő tehenre jutó termelés 7.501 liter volt átlagosan és az össztermelés elérte a 1 890,2 millió liter (Merényi I., 1999).

A megtermelt tej mennyiségét és minőségét befolyásolja a takarmányozás. A szarvasmarhák életciklusuk alatt különböző összetételű és koncentrációjú takarmányt kapnak. A nagyobb telepek általában silókukoricát, magas fehérje tartalmú növényeket, takarmány kiegészítőket, adalékanyagokat alkalmaznak. Azt a mennyiséget, amit nem képes megtermelni a telep saját magának, azt vásárlás útján be kell szerezni. Ez lesz az úgynevezett beszerzési logisztikai folyamat (Gál J., 2008a). Ez a termelés költségeit tovább növeli, így a tej értékesítése során keletkező profitot tovább csökkenti (Schmidt J., 2003).

A termelés mennyiségét és minőségét befolyásolja a szarvasmarhák tartásmódja. Itt figyelembe kell venni a levegő minőségét, megvilágítást, tehenek fekhelyének kialakítását, azért, hogy a termeléssel kapcsolatos folyamatok zavartalanul mehessenek végbe (Apáti F. et al., 2005). Ide sorolható az evés-ivás és kérődzés. Szarvasmarhák igényei mellett figyelmet kell fordítani az elvégzendő munkálatok megfelelő körülményeire is. Ilyen a takarmányozás, trágyaleválasztás, inszeminálás, és a fejés is (Horn P., 1995).

A tejelő szarvasmarha fő termékéhez a tejhez hozzá akarunk jutni, akkor a fejés műveletein végig kell haladnunk (Mikó Jné. et al., 2016). Előkészítés, végrehajtás, utómunkálatokat különböztetünk meg egymástól. Ez lesz a tejtermelési folyamat logisztikája. Előkészítés során mind a gépi berendezéseket, állatokat (egészségügyi állapotokra figyelni kell) és humán tényezőket is megfelelő higiéniai állapotba kell hozni. Végrehajtás során történik a tehen tőgy negyedeiből a tej kinyerése. Ez lesz a termék a termelés menedzsment egyik eredménye (Irimie S. I. et al., 2014). Napjainkban a gépi fejés az elterjedt folyamat melyet alkalmaznak erre. A fejés utómunkálatai közé soroljuk a fejés befejeztével a tőgy negyedek fertőtlenítővel való kezelését (Mikó Jné., Baranyi A., 2015), azért kell, hogy ne álljon fenn a baktériumos fertőzés lehetősége (Tóth L., Bak J., 2001).

A beruházás a kötetlen tartással alkalmazott fejőházas fejés berendezéséről szól. Az élők munkája igénye még van ennek a rendszernek, hiszen a fejés műveletei közül az előkészítést és az utómunkálatokat ember végzi.

Modernebb fejőberendezések is megtalálhatóak a fejőberendezések között. Ilyen például a fejőrobot. Napjainkban az informatikai rendszerek

egyre jobban megkönnyítik az emberek életét, valamint a vezetők döntéshozatalát (Hampel Gy., 2009). Informatikai fejlesztések segítségével sokkal hatékonyabban lehet termelni, céget vezetni (Scalera F. et al., 2012). A fejés munkálatainak az összes lépését elvégzi. Emellett még az egyedeket nyilvántarthatja, ivarzásukat figyelheti, valamint takarmányszükségletüket is vizsgálja. Ennek következtében az eddig lekötött munkaerő felszabadul, és másik munkakörben lehet alkalmazni őket (Tóth L., Bak J., 2001). Nem szabad megfeledkezni a minőség menedzsmentről sem. Törekedni kell a minőségi élelmiszer előállításra (Fabulya Z., Hampel Gy., 2016). Nem szabad figyelmen kívül hagyni az élelmiszer biztonságot (Fabulya Z. et al. 2015), valamint az élelmiszer biztonság és minőség logisztikáját sem (Gál J., 2008b). A szarvasmarha telepen az elmúlt évek során számos felújítás volt (szociális épület felújítása, telep fűtésének korszerűsítése), olyan beruházások voltak, amelyek a későbbi kiadásai nagyságát csökkenteni tudják. Környezetvédelmi szabályoknak megfelelő beruházás is történt (korszerű trágyatároló építése). Jelenleg a fejős tehének száma a telepen a 220 körüli értéket közelíti meg. Napi szinten megtermelt tej mennyiséget minden nap esti időszakában szállítja el a felvásárló. Évszaktól függően akár 6 000 literes tejmennyiségtől akár a 8 000 liter is lehetséges. Az elsődleges árbevételük a tej értékesítéséből származik. A telepen születő bikák későbbi értékesítése a másik bevételi forrás. Adott évben akár 4 alkalommal is történhet húsmarhaként tartott bikák eladása.

A beruházási javaslatok értékeléséhez szükséges alap adatok a cégtől, **az árajánlatok két ajánlattevőtől lettek beszerezve**. A cash flow számításokat követően ki kellett számolni a nettó jelenértéket, a diszkontált megtérülési időt, a belső megtérülési rátát, a diszkontált megtérülési időt, a jövedelmezőségi indexet. A beruházások egyszeri nagy összegű pénzkidárással járnak (Nábrádi A., Szöllösi L., 2007), ezért gondosan elő kell őket gazdaságilag készíteni (Fenyves V., 2014). Ezen indikátorok megmutatják, hogy meg szabad-e a beruházást valósítani, illetve melyiket érdemes elfogadni (Fenyves V. et al., 2014). Ezek alapján rangsorolni kell az árajánlatokat. Fontos megjegyezni, hogy **a tejár támogatása évente változott, ezért a cash flowkat minden évre külön-külön ki kellett számolni**. Nem volt szabad annuitásként kezelni a működési pénzáramlásokat. Mindemellett a mindenkori adórendszerre is tekintettel kell lennünk (Lenghel R. D., Miculescu M., 2016).

Két ajánlattevő pályázó volt a kivitelezésre. Az első pályázó által adott árajánlat a következőket foglalja magába.

A meglévő 2x12/24 állásos halszállkás függesztett állásszerkezet felújításra kerül.

LVP típusú vákuum előállító rendszer frekvenciaszabályzóval (fejőakna feletti légtartály megszűnne, közvetlen csatlakozás a tejeválasztókhoz 110 mm átmérőjű csövön keresztül).

Tejvezetékrendszer 76 mm átmérőjű egyszintes kialakítású, rozsdamentes alsó tejvezetékrendszer a szükséges

rozsdamentes idomokkal, hollanderekkel, rozsdamentes tejszőcsatlakozókkal, a fejőakna oldalfalaihoz való rögzítéshez tartó konzolokkal és tartó bilincsekkel.

Tejválasztó végegység: 1 db SR70 típusú tejfogadó 1 db FMP 110 tejszivattyúval, tejválasztó térfogata 70 liter, tejszivattyú teljesítménye 13 200 liter/ha kPa-on. Elektropulzációs rendszer 24 db elektropulzátor az MP400 fejéspont vezérlőbe integrálva, pulzátor ütemszáma 60/perc, de fejéspontvezérlőkkel programozhatók.

Fejőkészülékek a már meglévő 24 db Harmony egység lenne felújítva, alkatrészcsereikkel.

Mosórendszer 1 db Hygenius C 200-as mosó automatával lenne megvalósítva. Melynek jellemzője a mikroprocesszoros vezérlés, minden paraméter programozható, zárt 160 literes-es rozsdamentes mosóvíz tárolóval rendelkeznek, riasztási funkciók. folyékony mosószer adagoló. Tejszállító vezeték 40 mm átmérőjű rozsdamentes anyagból. MP400 típusú kehely levevő automaták MM27BC tejmérőkkel és komfortstart funkcióval. Vezérlik a hozzájuk tartozó tejmérőket és a levevő automatákat.

A felsorolásból kiderül, hogy a berendezések többsége cserélve lesz, de a még használható eszközök csak felújításon esnek át, ezzel is csökkentve a beruházás költségeit, mely egy kedvező szempont is lehet a projekt értékelésénél.

A másik pályázó árajánlata magába foglalja a következő gépeket:

Milkline P4C fejőegység: 24 db, tőgynegyedenkénti pulzáció-pulzáció stop, tőgynegyedenkénti vezetőképesség vizsgálat és riasztás tőgyprobléma esetén.

Milkline tejmennyiség mérő. Milkline Mil4 leemelő sejtszám érzékelő kollektor, mely tartalmazza a deflektort, ami tőgynegyedenkénti tej elválasztásra is képes.

Milprodynamic fejési egység mely kialakításának köszönhetően kedvező a tehén számára, illetve technikai szempontokból is jeles. XF kollektor a Milkline Milpro 450 professzionális készülék nagyon magas tejfolyást, jobb vákuum-stabilitást és a fejési egység maximális csúcsponti terhelhetőségét teszi lehetővé. Szerelési anyagok, elektromos kábelek, vákuumtechnikai csövek, szerelvények: Ide tartoznak a fejőaknába szerelt részegységeket (pulzátor, leemelő henger, elektromos csatlakozások).

Ebben a javaslatban a fejőház berendezéseinek a teljes cseréje lenne az elképzelés, mely egyértelműen a költségek növekedéséhez vezethet.

A két beruházási ajánlat ára között jelentős különbség van. Az első 30 525 293 Ft, ezzel szemben a második ajánlat 40 008 810 Ft. Magyarázható azzal, hogy az első ajánlattevő a jelenlegi fejőegységeket csak felújítaná, illetve a halszájkás fejőállásokat is (új lenne a vákuum előállító rendszer, tejválasztó elektropulzációs rendszer, mosórendszer). A második ajánlat minden egyes berendezést, eszközt újra cserélne (fejőkészülékek, tejmennyiség mérő, sejtszám érzékelők, pulzátorok, fejőkészülék mosótálca, tejválasztó, vákuumrendszer).

A befektető a fejőház berendezésének beruházásától 8% hozamot, valamint 7 éves megtérülési időt vár el.

A beruházást előidéző ok, hogy a jelenlegi fejőberendezés kapacitása már nem bírja el a nagy tejhozamú tehének leadható mennyiségét. Másrészt a gazdaságosság is javulhat a beruházásnak köszönhetően.

Legelsőnek a megtérülési idő (PB) lett vizsgálva a gazdasági mutatók közül. Mindkét ajánlat esetén az érték a tulajdonosok által becsült hasznos élettartam (7 év) alatt van. Kedvezőbb megtérülési idővel az első ajánlat rendelkezik a 4,41-es értékével. A másik ajánlattevő 5,63 éves megtérülést ígér.

2. táblázat A nettó jelenérték számítás eredményei

Nettó jelenérték	
NPV= -30 515 293+36 062 108,38 = 5 546 815,38 Ft	NPV= -40 008 810+ 36 697 595,32 = -3 311 214,68 Ft

Forrás: saját számolási eredmény

Második szempont a nettó jelenérték (NPV) volt. Egyik legfontosabb mutató, ami alapján a döntés megszülethet. Akkor ajánlott elfogadni a projektet, ha az $NPV > 0$, így a későbbiekben növelheti is a vállalat vagyonát. **Ennél a mutatónál is az első ajánlata bizonyult jobbnak (2. táblázat). Az 5 546 815,38 Ft-os nettó jelenértékkel növelné a vállalat értékét. Ezzel szemben a másik ajánlat -3 311 214,68 Ft, tehát nem járulna hozzá az értéknöveléshez, inkább csökkentené azt.**

Harmadik a diszkontált megtérülési idő (DPB) vizsgálata. Megmutatja, hogy hány év diszkontált pénzáramából képes megtérülni a befektetett összeg. A vállalat számára az a legfontosabb, hogy minél hamarabb térüljön meg a befektetés. Az első pályázó ajánlata szerinti beruházás 5,63 év alatt térül meg, ezzel szemben a második ajánlat szerinti beruházás csak 7,86 év alatt, sajnos túl a hasznos élettartamon.

Utolsó előtti vizsgált mutató a belső megtérülési ráta. Az IRR és az elvárt hozam kerül összehasonlításra. Ajánlott elfogadni a beruházást, ha az IRR (a megtérülés időpontjában esedékes hozam) nagyobb, mint az elvárt. Az első pályázó ajánlata jobb értéket tudott felmutatni (3. táblázat), 13,09%-os számadatával, míg a másik csak 5,54%-os belső megtérülési rátát tud nyújtani. Ez utóbbi nem hozza a befektetők által elvárt (8%) szintet.

3. táblázat A belső megtérülési ráta számításának eredményei

Belső megtérülési ráta	
IRR= 13,09%	IRR=5,54%

Forrás: saját számolási eredmény

4. táblázat A jövedelmezőségi index számítás eredményei

Jövedelmezőségi index	
PI= 27 589 862,84 / 30 515 293 =1,18	PI= 36 697 595,32 / 40 008 810 = 0,92

Forrás: saját számolási eredmény

Utolsó szempont a jövedelmezőségi index (PI) volt. Megmutatja, hogy minden befektetett 1 Ft után, hány forint fog képződni. Az árajánlatok közül az első elfogadható, ellenben a második elvetendő (4. táblázat). Az első ajánlat 1,18 Ft értéket mutat, mely növeli a vállalat vagyonát. A második ajánlata csak 0,92 Ft-ot eredményez, tehát minden egyes befektetett 1 forinton 0,08 forintot veszítenénk.

A kapott értékeket figyelembe véve az **első ajánlattevő árajánlata minősült elfogadhatónak az adott szempontok alapján. Ezáltal elfogadásra ajánlhatjuk.** A fejlesztés létfontosságú, végrehajtásának késleltetésével a gazdaságos termelés veszélybe kerülhet és a versenytársaktól is lemaradhat a vállalkozás. Az új berendezés hozzájárulna a vállalat tőkéjének növekedéséhez. A meglévő termelő kapacitások kihasználhatók lennének. A beruházást a vállalat saját tőkéből kívánta megvalósítani, tehát idegen forrás bevonása nélkül.

Felhasznált irodalom

- Apáti F., Grasselli N., Nábrádi A., Nagy A., Popovics P. A., Szöllősi L., Szűcs I. (2005): A tej- és marhahústermelés jelentősége. In: Szűcs I (szerk.) A szarvasmarha-ágazat gazdasági, szervezési és piaci kérdései. 207 p. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház, 11-64.
- Blaskó B. et al. (2011): Állattenyésztési ágazatok ökonómiája. Debreceni Egyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Pannon Egyetem, Digitális Tankönyvtár, 98-106, 119-122.
- Cselei T. (2017): Agrolakt Kft. szarvasmarhatelep fejőház berendezésének a cseréje, új gép beszerzésével kapcsolatos gazdasági számítások, (NPV, IRR, PI, diszkontált megtérülési idő). Szakdolgozat. Témavezető: Zsótér Brigitta. SZTE MK, Szeged.
- Fabulya Z., Hampel Gy. (2016): Biztonság és minőség konzervek hőkezelési folyamatának szabályozásával. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok 10:(1), 119-126.
- Fabulya Z., Hampel Gy., Joóné Muhi P., Kiss M. (2015): Higher product safety in the production of canned food with software development. Analele Universitatii Din Oradea Fascicula Ecotoxicologie Zootehnie Tehnologii De Industrie Alinetara 14:(B),149-156.
- Fenyves V. (2014): Pénzügyi mutatók szerepe a vezetői döntéshozatalban. Controller Info, 2:(3) 49.
- Fenyves V., Tarnóczy T., Vörös P. (2014): Financial indicators in managerial decision-making. Annals of the University of Oradea Economic Science 23:(1) 893-904.
- Gál J. (2008a): A logisztika alapjai. IM Informatikai Magániskola, Hódmezővásárhely.
- Gál J. (2008b): Food Safety and Quality in Logistics Process in People's View: Az élelmiszerbiztonság és minőség a logisztikai folyamatban az emberek megítélése alapján. In: The 3rd International Scientific Conference, Safety and Quality of Raw Materials and Foodstuffs. Nitra, Szlovákia, 2008.01.31-2008.02.01. 157-160.
- Hampel Gy. (2009): A vezetői döntés értelmezése, a döntéshozatal szakaszai és támogatása. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, 4:(1), 91-99.
- Horn P. (1995): Állattenyésztés 1. Szarvasmarha, juh, ló. Mezőgazda Kiadó, Budapest, 114-118, 119-123.
- Irimie S. I., Gal J., Dumitrescu C. D. (2014): Analysis of a dynamic regional system for the operationalizing of the sustainable development concept. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124, 331-338.

- Lenghel R. D., Miculescu M. (2016): Some considerations on tax investigations in the context of new regulations. *Quaestus* (9) 335-345.
- Merényi I. (1999): *Tej és termelése*. Gazda Kistermelői Lap és Könyvkiadó Kft., Budapest, 5-21.,139-147.
- Mikó Jné., Baranyi A. (2015): Tiszta tehén, jó minőségű tej: a tőgyek és lábak tisztasági állapotának hatása a tej szomatikussejtszám-tartalmának alakulására. *Agrárúnió* 16:(10-11) 70-71.
- Mikó Jné., Havranek E., Horváth J. (2016): Gazdaságos tejtermelés a tejminőség tükrében, In: Szalka É., Bali Papp Á. (szerk.) (2016): XXXVI. Óvári Tudományos Nap: Hagyomány és innováció az agrár- és élelmiszergazdaságban I-II. 335 p. Konferencia helye, ideje: Mosonmagyaróvár, Magyarország, 2016.11.10 Mosonmagyaróvár: Széchenyi István Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar, 155-160.
- Nábrádi A, Szöllösi L. (2007): Key aspects of investment analysis. *Abstract-Applied Studies in Agribusiness and Commerce* 1:(1) 53-57.
- Nábrádi A. (2013): A mezőgazdasági vállalkozások gazdasági elemzése. In: Felföldi J., Nábrádi A., Szűcs I. (szerk.) *Korszerű farmmenedzsment*. 515 p. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt., 327-350.
- Scalera F., Dumitrescu C., Talpová Sz. (2012): International crisis and competitiveness of service companies and public administration in Italy and in Europe: the application of lean office. *Business and Management Review* 2 (1), 63-75.
- Schmidt J. (2003): *Takarmányozás alapjai*. Mezőgazda Kiadó, Budapest 209-219.,296-297.
- Tóth L., Bak J. (2001) *A minőségi tejtermelés technikája*. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, 55-70, 76-100.
- Zsótér B. (2018): Economic calculations related to a milk-house investment. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal* 13:7 pp. 9-17., 9 p.

Ellenőrző kérdések

1. [A beruházási javaslatok hány ajánlattevőtől származtak?](#)
2. [Mi volt az oka, hogy a cash flowt minden évben külön-külön ki kellett számolni?](#)
3. [A két árajánlatban szereplő ár között nagy különbség volt?](#)
4. [Melyik ajánlatnak jobb a nettó jelenértéke?](#)
5. [Melyik ajánlattevő lett a nyertes?](#)