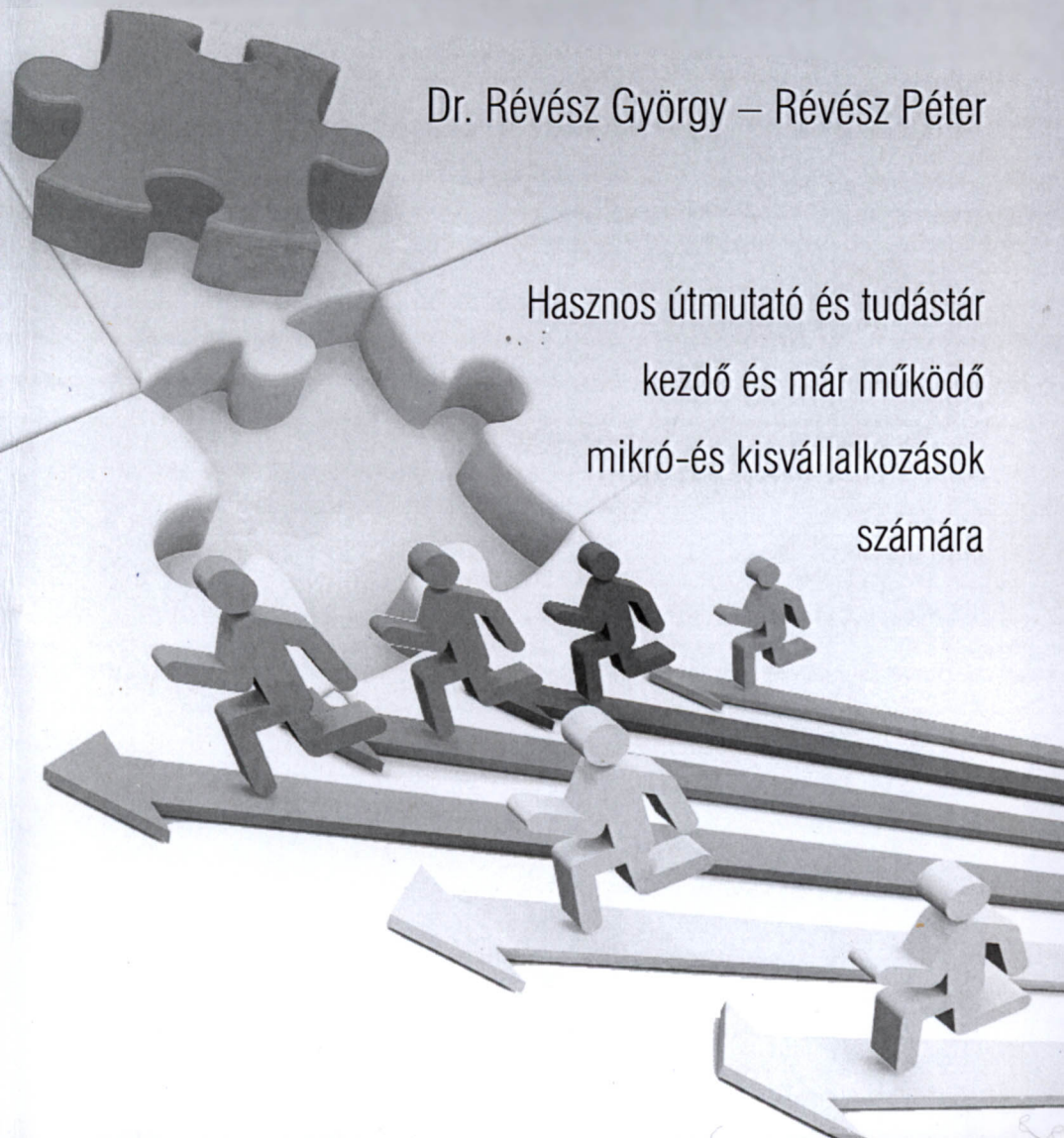


# Kisvállalkozások nagy gondjai

Dr. Révész György – Révész Péter

Hasznos útmutató és tudástár  
kezdő és már működő  
mikró-és kisvállalkozások  
számára





Dr. Révész György - Révész Péter:  
Kisvállalkozások nagy gondjai

© dr. Révész György, Révész Péter, 2010.

*Köszönet mindazoknak, akik gondolataikkal segítettek összeállítani  
ezt a számunkra hatalmas anyagot.*

ISBN 978-963-06-9649-4

Kiadja a Jegyző Szolgáltató Kft.  
Felelős kiadó: a kft. ügyvezetője

Nyomás: Prime Rate Kft.  
Felelős vezető: a kft. ügyvezetője

**Dr. Révész György - Révész Péter:**

# **Kisvállalkozások nagy gondjai**

**Kiadó: Jegyző Szolgáltató Kft.**

**Budapest, 2010.**

# 1. Bevezető

Ez az anyag elsősorban azoknak a kisvállalkozóknak szól, akik nem voltak olyan szerencsések, hogy fiatal vagy kevésbé fiatal korukban valamelyik gazdasági egyetem fényes padosraiban ülve, kényelmes melegben és jóllakottan sajátíthatták volna el a vállalkozásuk sikeréhez szükséges alapvető ismereteket. Azzal szeretnénk egy csekélyke segítséget nyújtani, hogy rendszerezzük és **nagyon röviden** ismertetjük **mindazokat** a területeket, amelyeket érdemes átgondolni akár még mielőtt belevágunk egy vállalkozásba, de még akár később is, amikor már benne vagyunk nyakig.

Vállalkozóvá válni nagyon egyszerűnek látszik, hiszen az állam ma már valóban mindent megtesz annak érdekében, hogy könnyű legyen egy kisvállalkozást elindítani. De vajon tudja-e szegény vállalkozó jelölt, amikor az első egyéni vállalkozói igazolványát kiváltja, vagy első betéti társaságát megalapítja, első alkalmazottját, legtöbbször feleségét, sógorát „felveszi”, hogy hányféle képességgel kell rendelkeznie ahhoz, hogy vállalkozása sikeres legyen. Nézzük ezeket át gyorsan:

- A vállalkozó kiváló szakember:
  - Képesnek kell lennie a vállalt feladatokat megérteni és megvalósítani.
  - Képesnek kell lennie a vállalt feladatokat határidőben sikeresen megvalósítani.
- A vállalkozó kiváló gazdasági vezető (még ha nem is tud könyvelni...):
  - Képesnek kell lennie a vállalt feladatokat üzletileg sikeresen megvalósítani.
  - Képesnek kell lennie a vállalkozás pénzügyeit kezelni.
  - Képesnek kell lennie a pénzügyi jelentések összeállítására, megértésére és bemutatására.
- A vállalkozó kiváló jogász:
  - Képesnek kell lennie a jogszabályokban foglaltakat megismerni, betartani és betartatni.
  - Képesnek kell lennie előnyös szerződéseket megfogalmazni, megkötöni és betartatni.
- A vállalkozó kiváló szociológus-pszichológus:
  - Képesnek kell lennie a munkatársakkal sikeresen együtt dolgozni.

- Képesnek kell lennie a munkatársait lelkesíteni, motiválni, és büntetni is, ha kell.
  - Képesnek kell lennie a munkatársak közötti feszültségeket feloldani.
- A vállalkozó kiváló informatikus:
- Képesnek kell lennie az informatikai eszközök kezelésére.

Ez az anyag, amely két fő részből, két kötetből áll, ezeknek a képességeknek a fejlesztéséhez kísérel meg csekélyke segítséget nyújtani. Az első kötet („Vállalkozások üzleti lehetőségeinek javítása”) foglalkozik a sikeres értékesítés- és eredményorientált vállalkozások létrehozásával és működtetésével – az értékesítés, az adminisztráció, a pénzügy, számvitel, humánpolitika szemszögéből. A második rész („Vállalkozási informatika”) azzal a technológiai eszközrendszerrel, infokommunikációs rendszerekkel foglalkozik, amelyek a 21. század elején alapvetően meghatározzák egy vállalkozás működését, fejlődésének lehetőségeit.

Ahhoz, hogy ne csak egy kellemes vagy bosszantó hobbi legyen vállalkozásunk, hanem megélhetésünk megbízható forrása, első lépésben azt kell pontosan meghatározni, hogy egyáltalán mi is egy vállalkozás, mikor érdemes azt létrehozni. Ennek érdekében meg kell vizsgálni egy vállalkozás reális céljait, és tisztában kell lenni azzal, hogy nem csupán a biológiai lények, de a vállalkozás élete is változások sorozata, és ezt a fejlődést is folyamatosan kezelni kell.

Nagyon fontos az is, hogy meghatározzuk, mennyire reálisak elképzeléseink. Tisztában kell lennünk saját képességeinkkel, az általunk kedvelt termék vagy szolgáltatás piaci helyzetével, valamint elképzelt ügyfeleink érdekeivel, problémáival, fizetőképességével. Ha ezeket a kérdéseket nem vizsgáljuk meg üzleti döntéseink előtt, akkor biztosak lehetünk abban, hogy a működés során, saját kárunkon tanulva kell majd a válaszokat összeállítani.

Amikor pedig már működik a cégünk, akkor is számos feladatot kell ellátnunk párhuzamosan. Biztosítani kell az árbevételünket meghatározó termelést, meg kell valósítsuk a fejlődést lehetővé tevő beruházási projekteket, kezelni kell vállalatunk munkatársainak ezer problémáját, hiszen (legalábbis a 21. század elején még mindig) **értéket csak az emberi tudás teremti**, még ha e tudás eredményessége meg is sokszorozható kellő technológiai támogatással.

Népszerűtlen kimondani, de fontos, hogy nem szabad elhanyagolni emellett az adminisztrációt sem. Folyamatosan működtetni kell a támogató („back-office”) tevékenységeket, elsősorban a **pénzügy, számvitel, kontrolling** hár-

mast, de nem szabad elhanyagolni az **irodai adminisztrációt** és a mindenre kiterjedő folyamatos **minőségbiztosítást** sem.

Mindezeket a tevékenységeket nagymértékben segítik infokommunikációs eszközeink. A 21. század elején a fiatalok számára a telefon, a számítógép, a hálózatok már annyira természetesek, mint a vezetékes víz jelenléte a fürdőszobában (ami sajnos Földünkön ugyancsak nem áll minden ember rendelkezésére, pedig alapvető lenne). A második rész elején található leírás ezért inkább azok számára lehet hasznos, akik nem pályakezdőként, hanem érett korban vágnak neki saját vállalkozásuk elindításának. Az ezt követő anyag rész viszont, ahol az infokommunikációs rendszerek üzleti, ügyviteli felhasználásával foglalkozunk, a fiatal vállalkozók számára is hasznos olvasmány lehet, mert ők talán kevesebbet találtak az adminisztráció „általánosan elfogadott” rendjével, nekik a semmiből kell megteremteni szabályrendszereiket.

Ha az olvasó három olyan gondolatot talál az anyagban, amire azt mondhatja, hogy „erre nem gondoltam volna magamtól”, akkor már nagyon-nagyon megérte összeállítani ezt a sokoldalnyi szöveget.

---

**I. Rész: Vállalkozások  
üzleti lehetőségeinek javítása**

---

## 2. Egy vállalkozás születése

Vállalkozás indítása komoly döntés. Környezetünkben a gazdasági, politikai szokások úgy alakultak, hogy folyamatosan egyre könnyebbé és könnyebbé, egyre vonzóbbá és vonzóbbá kívánják tenni az állam polgárai számára a legkülönbözőbb formájú vállalkozások létrehozását. Amikor azonban az alapításon kezdjük törni a fejünket, először érdemes az alábbiakat átgondolni:

- Mi is egy vállalkozás?
- Mikor hozunk létre vállalkozást?
- Mi is az az értékesítés, és fel vagyok-e rá készülve?
- Hogyan fog alakulni a vállalkozásom története?
- Ki vagyok én?

Ezekre a kérdésekre próbálunk vázlatos választ adni a következő részben. A fejezet tartalma:

- 1.) A vállalat
- 2.) Mikor hozunk létre vállalkozást?
- 3.) A legfontosabb: „csere és ügylet”
- 4.) A vállalkozások életciklusai
- 5.) Ki vagyok én?

### 2.1. A vállalat

Szakmai körökben az üzleti vállalkozás jellemző definíciója lehet a következő:

☞ **Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. (Chikán)**

Ez a megfogalmazás azért lényeges, mert ennek ismerete, elfogadása nélkül, a vállalkozás céljának félreértelmezése esetén alapvetően hibás elképzelés alakulhat ki annak működéséről, szerepéről és feladatáról. Alapvetően nem igényel sok magyarázatot, hogy



„emberi tevékenység”, hiszen éppen mint emberek szeretnénk megismerkedni a vállalkozások működésével. Fontos azonban, hogy „tevékenység”, mert ebből látszódik, hogy szükség lesz bizony energia-befektetésre, munkavégzésre, nem is kevésre, mert ezek nélkül nem tud működni egy vállalkozás.



**A vállalkozás sikere vagy kudarca minden esetben a vállalkozásban közreműködő emberek tevékenységének eredménye, amelyet a külső körülmények, esetenként meghatározó mértékben, befolyásolnak.**

Nagyon-nagyon fontos, hogy fogyasztói igényeket elégít ki, vagyis a működésének alapelve, hogy tevékenységét mások számára hajtja végre. Ez a végrehajtás lehet tárgyak létrehozása vagy szolgáltatások nyújtása. Az előbbit, amikor termékeket hozunk létre, alapvetően termelésnek hívjuk, a szolgáltatás pedig egy tágan értelmezendő gyűjtőfogalom, ahova egyaránt besoroljuk azt, ha valaki egy terméket (könnyebben) elérhetővé tesz mások számára (vagyis kereskedik), ahogyan azt is, ha valamely tevékenységet végez mások számára illetve mások helyett, például kertet rendez, takarít, védi a biztonságát, vagy éppen szabályozza a feszültséget az országos elektromos hálózatban. Sok esetben a fogyasztó maga is képes lenne ezeket a szolgáltatásokat végrehajtani, vagy éppen a termékeket előállítani, azonban a vállalkozások azért jönnek létre, mert sokkal hatékonyabban, a megvalósítás minőségéhez mérve kevesebb költséggel képesek ezekre a feladatokra.



**A munkamegosztás révén a fogyasztó és a vállalkozás egyaránt nyer.**

Az üzleti vállalkozás fontos és meghatározó pontja az is, hogy nyereséget akarjon elérni, amelyet majd részben vagy egészben szétoszt a tulajdonosok között. Nem tekinthető üzleti vállalkozásnak az alapítvány – hiába lát el esetleg fontos feladatokat – ha nem származik belőle nyeresége (vagyis non-profit). Hasonlóan, hiába elégít ki fontos fogyasztói igényeket egy állami intézmény, közhasznú vállalat, mert ha ezt nem nyereség elérésének céljával teszi, akkor nem tekinthető üzleti vállalkozásnak. Jelen anyagban kizárólag a nyereségérdekelte vállalkozások működésével fogunk foglalkozni.

## 2.2. Mikor hozzunk létre vállalkozást?

Vállalat létrehozásán tehát akkor érdemes elgondolkozni, ha úgy gondoljuk, hogy valamely létező, reális fogyasztói igényt ki tudunk elégíteni. Vagyis, ha legalább részben képesek vagyunk válaszolni az alábbi kérdésekre:

- MIT adunk el?
- KINEK adjuk el?
- HOGYAN adjuk el?
- MENNYIÉRT adjuk el?

Itt fontos megjegyezni, hogy a kérdések alapján mindenki termék létrehozásában kezd gondolkodni. Pedig fontos észrevenni, hogy a szolgáltatásra is ugyanezek a kérdések vonatkoznak! Nemcsak almát tudok eladni, de biztosítási szolgáltatást, utazási lehetőséget, takarítási szolgáltatást is. Fontos az is, hogy a helyes válaszok néha nem a tényleges tevékenységgel szoros összefüggésben rejtőznek: a takarító vállalat alapvetően nem takarítást árul, hanem tisztaságot. Fogyasztói igény valójában a tisztaságra van!

Termékértékesítésről akkor beszélünk, amikor már az értékesítési folyamat kezdetekor (az értékesítési terv létrejöttékor) pontosan meghatározható azon fizikai, általában kézzel fogható objektum, melyet a vevő számára értékesíteni kívánunk.

*A fenti meghatározás alapján nyilvánvaló, hogy termékértékesítésnek számít a két kifli értékesítésétől kezdve a hajóágyúk értékesítéséig sok minden. A későbbiekben azért majd megfigyeljük, hogy önmagában az a tény, hogy egy fizikailag megfogható objektumot értékesítsünk még nem elég ahhoz, hogy biztosan termékértékesítésről beszélhessünk, mert ha egy különleges csokitortát egy meghatározott eseményre kell elkészítsünk, az már egy projekt. De erről később.*

A termékértékesítésen belül érdemes megkülönböztetni a berendezések (további termékek előállítására szolgáló eszközök) és a végtermékek értékesítését. Ezt a megkülönböztetést nem az értékesítési módszerek különbözősége, hanem az értékesítési folyamatok során felmerülő problémák (és természetesen ezek megoldásainak) különbözősége indokolja.

*A berendezések és a végtermékek között már sokkal nehezebb éles határvonalat húzni. Ami miatt viszont mindenképpen érdemes őket megkülönböztetni, az az a tény, hogy a berendezéseket elsősorban más vállalkozások, intézmények részére értékesítjük, amik ezeket elsősorban tevékenységük fejlesztéséhez használják, míg végtermékek esetén jelentős ügyfélkör a kiskereskedő, sőt a végtermékek esetén még a vállalkozások is sokszor az „egyszerű” fogyasztóval*

azonos módon döntenek. Szép példája ennek a számítógépek értékesítése, amelyek régebben egyértelműen a professzionális értékesítési csatornán keresztül kerültek eladásra, néhány nagyvállalkozás és sok „felkent” guru által, manapság pedig a bevásárlóközpontok polcain a narancslekvár mellett található.

A fejezet részei:

1. Végtermékek előállítása, értékesítése
2. Berendezések előállítása és értékesítése
3. Szolgáltatás megvalósítása és értékesítése

## 2.3. Végtermékek előállítása, értékesítése

A végtermékek előállításának, értékesítésének is két fajtáját különböztetjük meg:

- Más által készített termékek értékesítése;
- Saját készítésű termékek előállítása és értékesítése.

A más által készített termékek értékesítését hívjuk a hétköznapi szóhasználatban kereskedelemnek. Ezzel találkozunk legtöbbször mindennapjaink során, és erről van a legtöbb, általában felületes és sokszor a legkülönbébb előítéletekkel terhelt elképzelésünk. Mindazáltal fontos észben tartani, hogy hiába ez a leggyakoribb vállalkozási lehetőség, **semmivel sem könnyebb**, mint a többi feladat megvalósítása. Késztermékek továbbadásakor jelentős verseny van minden piacon, ezért valójában ez a tevékenység is nagyon nehéz.

A saját készítésű termékek előállítása és értékesítése különösen komoly szakmai felkészültséget igényel. Egy professzionális színvonalú, jól értékesíthető termék kifejlesztése rendkívül komoly anyagi és szellemi beruházást igényel. Mindig figyeljünk arra, hogy milyen szektorban készítünk termékeket, mert szinte minden piacnak saját külön szabályozása, törvényi kerete van az értékesítés körülményeiről!

### 2.3.1. Berendezések előállítása és értékesítése

A berendezések értékesítése manapság jórészt projektkereteken belül szokott megvalósulni, ez azonban valójában egy szolgáltatás.

*„A projekt egy időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából.” Ezekről „A projektszerű működés” című fejezetben nagyon részletesen fogunk írni. Itt elégedjünk meg annyival, hogy a*

*projektszerű értékesítés során minden egyes berendezés eladását egyedi eljárásként kell kezelni.*

Ha ténylegesen „csak” berendezést állítunk elő és adunk el, kapcsolódó szolgáltatások nélkül, az a felületes szemlélő számára lényegesen egyszerűbbnek tűnik, mint a projekt jellegű szolgáltatások értékesítése. Ennek két oka van:

- A berendezések előállítása és értékesítése alig különbözik bármely más késztermék értékesítésétől, tehát a végtermék-értékesítésben (kereskedelemben) bevált és jól dokumentált ismeretek és gyakorlatok használhatóak itt is.
- A berendezések értékesítése során a pénzügyi eredmény (a profit, a fedezet) szinte azonnal mérhető az ügylet befejeződése után. Mind a kereskedő, mind a vevő, mind a vállalkozások vezetői gyorsan képesek átlátni a művelet eredményét, tehát a berendezések értékesítése (első ránézésre) sokkal kisebb kockázattal jár.

### 2.3.2. Szolgáltatás megvalósítása és értékesítése

Szolgáltatásértékesítésről beszélünk akkor, amikor a megvalósítási, értékesítési folyamatok kezdetekor azt az erőforráshalmazt tudjuk meghatározni, melynek működtetése révén képesek vagyunk a vevő számára értéket létrehozni.

*Ez a bonyolultnak tűnő megfogalmazás mindössze azt jelenti, hogy amikor szolgáltatásunkat meghatározzuk, megkötjük a szolgáltatás értékesítésére vonatkozó megállapodást, akkor a legtöbb esetben még nem áll rendelkezésünkre az a végtermék, amelynek elkészültét a vevő elvárja tőlünk. Nekünk eladóknak viszont rendelkezésünkre áll mindaz a tudás és mindaz az eszközrendszer, amely segítségével a vevő számára képesek leszünk előállítani pontosan azt az eredményterméket, amelyet ő elvár tőlünk. A későbbiekben sokszor fogunk példálózni a fodrászattal. A hajszobrázmester nem képes egyetlen csettintéssel tökéletes hajkoronát varázsolni ügyfele fejére, de megvan a tudása és a szerszámkészlete ahhoz, hogy egy óra alatt előállítsa azt.*



**A kis- és középvállalkozások világszerte sikeres területe a szolgáltatás-értékesítés.**

Ez az a terület, ahol az alapítók, a tulajdonosok, akik a kis- és középvállalkozások esetében sokszor egyben vezetők, sőt végrehajtók is, a leggyorsabban értékesíteni tudják saját tapasztalataikat. Ennek ellenére a szolgáltatásértékesítésre szakosodott vállalkozások beindítása és vezetése legalább akkora, ha nem nagyobb feladat, mint a termékértékesítő vállalkozásoké. A szolgáltató vállalkozás esetén fontos ismerni a rokonvállalkozásokat, hogy tanulhas-

sunk és tapasztalatokat gyűjthessünk tőlük. Ezért szokták a szolgáltató vállalkozásokat csoportosítani, ezáltal lehetővé téve a könnyebb besorolást. A szolgáltatásokat sokféle szempont alapján lehet csoportosítani, egyet mutat az 1. ábra.

		A szolgáltatási tevékenység alanyai	
		Emberek	Dolgok
A szolgáltatás fizikailag	Megragadható	Emberi testre irányuló szolgáltatás: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>egészségügyi ellátás</i></li> <li>• <i>divatszalon</i></li> <li>• <i>étterem</i></li> <li>• <i>fodrászat</i></li> </ul>	Fizikailag megragadható dolgokon végzett szolgáltatás: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>fuvarozás</i></li> <li>• <i>javítás</i></li> <li>• <i>orvosi ellátás</i></li> <li>• <i>ruhatisztítás</i></li> </ul>
	Nem megragadható	Szellemi jellegű szolgáltatás: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>oktatás</i></li> <li>• <i>műsorkészítés (rádió, tv)</i></li> <li>• <i>múzeum</i></li> <li>• <i>információs szolgáltatás</i></li> </ul>	Megfoghatatlan dolgokra irányuló szolgáltatás: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>bankügyletek</i></li> <li>• <i>biztosítás</i></li> <li>• <i>könyvelés</i></li> <li>• <i>ügyviteli tanácsadás</i></li> </ul>

1. ábra: Szolgáltatási tevékenység – típusok, jellemzők (Chikán)

Másik fontos probléma a manapság igen gyakori **kényszervállalkozás**. Mindannyian ismerjük a jelenséget, az ezredforduló környékén Európa-szerte súlyos problémákat okoz. Anélkül, hogy mindazokat hibáztatnánk, akik ebbe a formába kényszerülnek, ki kell jelenteni, hogy ez a forma **mindenki számára káros**. Káros a vállalkozónak, és sok esetben káros a fogyasztónak is. Egy vállalkozásnak akkor érdemes egy tevékenységet elvégezni, ha az a vállalaton belül hatékonyabban, kisebb költséggel működhet, mint ha ugyanezt külső beszállítóval végeztetnénk el.

*Ennek a szabályszerűségnek a felismerése után lett divatos az outsourcing, amely adott esetben csak azt jelenti, hogy például a könyvelést egy megbízott könyvelő vállalat végzi el, hatékonyan és olcsón, nem pedig egy belső munkatárs, sokkal nagyobb költséggel. Ennek szellemében juthatott el odáig egy híres sportszergyártó, hogy a hivatalosan bejegyzett vállalat már csak a márkánévvel és a reklámmal foglalkozik, mind a gyártást, mind az értékesítést külső vállalkozók végzik.*

A kényszervállalkozás ennek éppen a fordítottja: a vállalkozásba kényszerített személy semmivel sem tudja hatékonyabban végezni a tevékenységét, mintha a megrendelőnél lenne alkalmazásban, ellenben számos, számára zavaró, ismeretlen, idegesítő feladatot, külön költséget és terhet kap, társadalmi hátrányairól nem is beszélve.

## 2.4. A legfontosabb: „csere és ügylet”

A kisvállalkozások esetében a legnehezebb feladat, a pénzben kifejezhető eredményt produkáló értékesítés megvalósítása. A legtöbb mikro- és kisvállalkozó általában kiválóan képes nagyon jó minőségű tárgyak előállítására, szolgáltatások nyújtására, és mégis komoly nehézséget okoz mindezek sikeres értékesítése. Ha ezen nem tudunk úrrá lenni, semmiképpen nem szabad vállalkozást indítanunk, ezért nézzük meg ezt a feladatot először!

Az értékesítés a vállalkozások bevételt képező folyamata. Akár termelünk is, akár „csak” kereskedünk, az értékesítés során szabadulunk meg az áruunktól. A szolgáltatások esetében nehezebben különválasztható a „termelési” és az „értékesítési” folyamat, de az, hogy nehezen elválasztható, nem jelenti, hogy ne lenne rá igaz a legtöbb megfigyelés, amit a hagyományos értékesítésre tehetünk. Bevételünket az értékesítés hozza, ezért rendkívül fontos odafigyelni, hogyan végezzük. Vannak tehetséges emberek, született kereskedők, akik ösztönösen jól tudnak értékesíteni. Velük találkozáskor még az sem okoz zavart, ha épp egy újabb enciklopédiát vásárlunk vagy életbiztosítást kötünk. A legtöbb esetben azonban a „kereskedés” nem velünk született képesség, de a jó értékesítés néhány egyszerű alapszabálya könnyen megtanulható. A tanulásnak semmiképpen nem szabad megszüntetnie az értékesítés kreatív, improvizatív és mindenekelőtt kommunikatív élet, segíthet azonban akkor, ha gyakorlatlanok vagyunk, vagy éppen úgy tűnik, hogy kevésbé tehetségesek ezen a téren.

Philip Kotlernek az „Irodalom”-ban megadott művében található az az alapvető megállapítás, amit minden vállalkozás indítása előtt igen alaposan át kell gondolnunk. Egy termék vagy szolgáltatás négyféleképpen szerezhető meg:

- a terméket vagy szolgáltatást mi magunk előállíthatjuk,
- megszerezhetjük erővel (pl. rablás vagy betörés útján),
- megszerezhetjük koldulás révén,
- felajánlhatunk a kívánt dologért más terméket, szolgáltatást vagy pénzt.

☞ **A csere az a folyamat, amely révén ellentételezés fejében megszerzik a kívánatos terméket vagy szolgáltatást.**

A csere lehetőségének megteremtéséhez öt feltételnek kell teljesülnie:

- legalább két fél vesz benne részt,
- a felek mindegyike valamely másik fél számára értékes dologgal rendelkezik,
- a felek mindegyike kommunikációra és teljesítésre képes,
- a felek mindegyike szabadon dönthet a csereajánlat elfogadásáról vagy visszautasításáról,
- a felek mindegyike szerint helyénvaló és kívánatos egy másik féllel kapcsolatba kerülni.

A csere tényleges megvalósítása attól függ, hogy a feleknek sikerül-e megállapodnia azokról a **feltételekről**, amelyek révén a korábbinál jobb (vagy legalábbis nem rosszabb) helyzetbe kerülnek. A csere **értékteremtő folyamat**, mert hatására rendszerint a felek mindegyike jobb helyzetbe kerül.

A tárgyalások (megegyezési folyamat) során a kapcsolatba került felek kommunikációt folytatnak: próbálnak megállapodni a kölcsönösen elfogadható feltételekről. Ha sikerül egyezsége jutniuk, akkor az **ügylet** (tranzakció) létrejön. Az ügylet **értékek cseréje** a felek között: az egyik ad valamit a másikkal, amiért valami mást kap cserébe. **Az ügylet az érték nélküli csereszerszög.** Barterügyletnek nevezzük a termékek vagy szolgáltatások más termékekre vagy szolgáltatásokra történő cseréjét.

Az üzletkötő felek előírászerű teljesítéséről a **jogrendszer** gondoskodik. Az ügyletnek több „kelléke” van:

- legalább két értékes dolog,
- a felek által elfogadott feltételek,
- az ügylet megvalósításának pontos helye és időpontja.

Az értékesítési ügyletet külön kell választani az **adományozástól**. Az adományozás során az egyik fél ad valamit a másikkal, de nem kap semmi kézzelfogható, a jogrendszer által egységesen elismert értékkel rendelkező terméket vagy szolgáltatást viszonosságul. Az adományozás során tanúsított magatartás azonban a csere fogalmán keresztül is értelmezhető. Az adományozó rendszerint mégis vár valamit az ajándékért cserébe: például hálát vagy egyéb magatartásváltozást a megajándékozott személy részéről (ennek különleges esete az egyházi adomány). Ha vállalkozásunk nem lesz képes tevékeny-

sége eredményeképpen „a jogrendszer által egységesen elismert értékkel rendelkező terméket vagy szolgáltatást” megszerezni, magyarul, ha nem növeli a tulajdonosai vagyont, akkor sokkal inkább lesz tekinthető karitatív, jótékonyági intézménynek, mint üzleti vállalkozásnak.

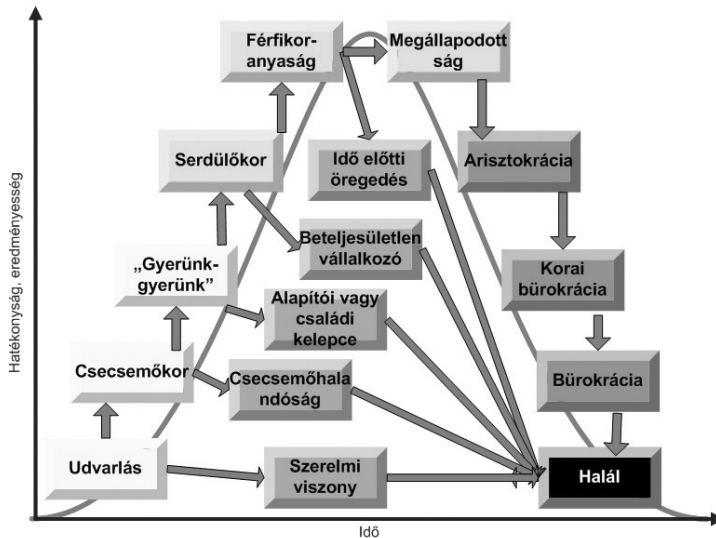
## **2.5. A vállalkozások életciklusai**

Ha úgy érezzük, hogy lesz erőnk úrrá lenni a vállalkozásunkat terhelő értékesítési és minden egyéb gondon, ha azt érezzük, hogy vállaljuk a megalakulással, az adminisztrációval, az értékesítéssel járó nyugós feladatokat, akkor következő lépésként jó előre azt is végig kell gondolni, hogy mi is lesz az éppen csak kialakuló vállalkozásunk sorsa az elkövetkező években. Sokszor halljuk állatvédőktől, hogy egy aranyhalat sem szabad megvásárolnunk, ha nem vállalkozunk a gondozására. Fiatalkorunkban sokszor halljuk szüleinktől, hogy nem szabad „felelőtlenül” belefutni egy partnerkapcsolatba anélkül, hogy végiggondolnánk, milyen következményei is lehetnek annak. Mi magunk is általában alaposan meggondoljuk, mielőtt egy új élet, egy gyerek felnevelésére vállalkozunk. A vállalkozás elindítása igen sokban hasonlít ezekre a felelőségekre.

Egy vállalkozás, még ha csak a legkisebb családi műhelyről van is szó, könnyen „fenyeget” azzal a következménnyel, hogy sikeres lesz, és igen gyorsan növekedni kezd. Amikor pedig már öt, tíz vagy száz alkalmazott kenyeret, egzisztenciáját függ a tulajdonosok döntéseitől, kicsit késő azon lamentálni, hogy mi valójában nem is szerettünk volna ekkora felelőséget a nyakunkba venni. Jó lesz tehát először is végignézni, mi is egy vállalkozás élete a csecsemőkorától haláláig. (Jelen fejezet Ichak Adizes „Irodalom”-ban megadott műve alapján készült.)

A fejezet részei:

1. Udvarlás
2. Csecsemőkor
3. „Gyerünk-gyerünk”
4. Serdülőkor
5. Férfikor – anyaság
6. Megállapodottság
7. Arisztokrácia
8. Bürokrácia
9. Halál



2. ábra: A vállalkozások életciklusai

### 2.5.1. Udvarlás

A vállalkozás fejlődésének első szakaszát, a partnerkapcsolat fejlődésének első szakaszához igen hasonlóan, udvarlásnak nevezzük. Ekkor a vállalkozás még nem született meg, csak elgondolásként létezik. Ekkor legfontosabb az ötleteknek, az elgondolásoknak a jövő kínálta lehetőségeknek az alapos végiggondolása, a vállalkozás iránti elkötelezettség kialakítása. Ez teljesen analóg a párkapcsolatban a házasságot megelőző udvarlási szakasszal, amikor is felépül az az elkötelezettség, amely feltétele a jó házasságnak. Az udvarlás szakaszában az alapítót, az alapítókat csak a **valós piaci igények**, az ügyfelek valós problémái, „fájdalmai” szabad, hogy érdekeljék. Ekkor (de csak ekkor!) még nem kell, nem szabad azzal foglalkoznia, hogy a vállalkozás pontosan mennyi profitot fog termelni, hanem azt kell nagyon gondosan mérlegelnie, hogy valóság-e az elképzelései.

Azonban már az udvarlási szakaszban kialakulhatnak kóros jelenségek. Az udvarlás célja (elvben...) a házasság és a gyermekvállalás, de nem egy esetben csak egy viharos szerelemig jutunk. A vállalkozások életében a szerelmi viszony tartós fenntartása nem lehet gyümölcsöző, sok vállalkozás létre sem jön, csak egy szép, beteljesületlen álom marad.

## 2.5.2. Csecsemőkor

A kezdő vállalkozások számára hihetetlen sok problémával jár az áttérés az ötletekről az eredményekre. Ez a szakasz is nagyon hasonló a házasságot közvetlenül követő eseményekre. A párkapcsolatban is sokszor hallani olyan mondatokat, hogy „mostanában már nem vagy olyan kedves”, „régbben mindig udvarolgtattál nekem”.

A vállalkozás életében az alapítást követően megjelenik a profittermelés kényszere. A csecsemőkorú vállalkozások legfőbb jellemzője, hogy még alig vannak kialakult rendszerei, pontosan szabályozott eljárásai, sokszor még rendes költségvetései sincsenek. **Egész adminisztrációjuk sokszor elfér a tulajdonos kocsjának a kesztyűtartójában.** Ebben a szervezetben még mindenki aktív, igen ritkán tartanak értekezleteket, a szervezet igen erősen központosított. A vállalkozás valóban olyan, mint egy csecsemő, még nem képes finom, szabályozott mozdulatokra, inkább üt, mint simogat. Sokszor felelőtlenül vállal kötelezettségeket, az ütemterveket túlfeszíti, de még nagyon erősen figyel az ügyfelek mondanivalójára, meghallgatja panaszait. A vállalkozók megkísérelnek megfelelni a megrendelők igényeinek, ezért igen **sokszor a hétvégéken, ünnepnapokon is dolgoznak.** A csecsemőkorú szervezetben nagyon kötetlen, családias a légkör, persze, hiszen nemegyszer mindegyike egyetlen család alkotja az egész vállalatot.

Ugyanakkor a csecsemőkorú vállalkozás igen sebezhető. Ha nem táplálják (forrásokkal), akkor igen hamar elpusztul. Ugyanakkor a táplálék, a forgótőke, a hitelek beszerzése igen komoly akadályokba ütközik. A csecsemőhalál akkor következik be, ha a vállalkozás finanszírozhatatlanná válik, likviditási zavarba jut, ennek oka pedig legtöbbször az, hogy a túlzottan hosszú nyúl csecsemőkor miatt az alapítók elvesztik lelkesedésüket, elfásulnak, elidegenednek saját „gyermeküktől”.

## 2.5.3. „Gyerünk-gyerünk”

Minél nagyobb sikereket arat egy szervezet, annál fennhéjászóbbá válik az alapítója. Néha már úgy érzi, valóban legyőzhetetlen. A „gyerünk-gyerünk” vállalkozások azért jutnak bajba, mert egyszerre túl sok irányba indulnak el. Nem képesek fókuszálni, mindenben fantasztikus üzleti lehetőséget látnak. Nem érzékelik a problémákat, hiszen éppen a kezdeti nagy sikereken vannak túl. Nekik már minden sikerült. A kóros „gyerünk-gyerünk” szervezetek olyanok, mint valami szedett-vedett vegyeskereskedés, egymástól független üzletágak szervezetlen halmaza. Az ilyen szervezetben már van

felelősségmegosztás, de a felelősségi körök gyakran átfedik egymást, igen gyakoriak a belső feszültségek.

A „gyerünk-gyerünk” szervezetek már teljesen értékesítésorientáltak, de még mindenben azonos profitot látnak, mert még nem képesek a költségeiket részletesen megtervezni. Költségszámításaik használhatatlanok, **rendszeres a keresztfinanszírozás**, legtöbbször az alapító első, sikeres üzletága finanszírozza az összes többi, később beszerzett, veszteséges tevékenységet.

A „gyerünk-gyerünk” szervezetek pusztulásának az oka az oly gyakori alapítói kelepce, amikor a sikeres alapító megkísérli a vállalkozás vezetését másra átruházni, ugyanakkor sem a szervezet, sem a vállalkozás erre nincsen felkészülve. A munkatársak a módosult szervezeti ábrától, az új főnöktől függetlenül **minden kérdéssel az alapítóhoz mennek** döntésért. A vállalkozás működése, legtöbbször az üzletek megszerzése még igen erősen az alapító tudásán, kapcsolatrendszerén alapul. Mire a szervezet és az alapító észreveszik, hogy ők is beleestek az alapítói kelepcébe, a vállalkozás már veszteséges.

## 2.5.4. Serdülőkor

A serdülőkorral kezdődik a vállalkozások életciklusának második fejezete, úgy is mondják, ilyenkor másodszor születik meg a vállalkozás. Ez sokszor fájdalmasabb, de mindenképpen hosszadalmasabb, mint a csecsemőkori megszületés. Ilyenkor alakulnak ki a vállalkozáson belüli nagy rendszerek, ilyenkor jönnek létre a hosszú időn át érvényes eljárások, szabályzatok, ilyenkor távoznak a cégtől a szélsőségesen kreatív, de a rendszeres, szisztematikus munkavégzésre nem képes munkatársak.

A serdülőkorba akkor léphet be a vállalkozás, amikor az alapító kijelenti (és be is tartja), hogy **„hajlandó vagyok alávetni magamat a vállalkozásomban érvényes eljárásoknak, és nem várom el, hogy a vállalkozás az én kényem és kedvem szerint működjék. Rám is ugyanazon szabályok érvényesek, mint a vállalkozás bármely másik, velem azonos beosztású munkavállalójára, tulajdonosára.”** A vállalkozás serdülőkorba lépésének szervezeti feltétele, hogy a vállalkozást olyan professzionális menedzsment vezesse, aki független tud lenni az alapítóktól, a tulajdonosoktól, és képes a tekintélyét elismertetni velük. Ennek persze az is feltétele, hogy a vállalkozás már képes legyen eltartani egy méregdrága professzionális vezetőséget...

A serdülőkorban, hasonlóan az emberi serdülőkorhoz számos, olyan személyiségzavar alakulhat ki, amely akár a vállalkozás halálához is vezethet. Ilyenek:

- nem jön létre a független vezetőség, a tulajdonos visszatereli a vállalkozást a „gyerünk-gyerünk” szakaszba, majd onnan egyenesen a vállalkozói kelepcebe, hiszen ő maga már nem akarja igazgatni azt;
- létrejön a független vezetőség, de az annyira átveszi a hatalmat, hogy kiszorítja az alapító tulajdonosokat, ezzel kiszorítja azt a tudást is, ami a vállalkozás sikeres működéséhez szükséges;
- a vállalkozás addig egyensúlyoz a két előző szakasz peremén, amíg elveszíti működőképességét.

### 2.5.5. Férfikor – anyaság

A férfikor, nőknél az anyaság kora az életciklus legkedvezőbb szakasza, amikor a szervezet telítve van energiával, tudással, forrásokkal, és képes megvalósítani az önszabályozás és a rugalmasság egyensúlyát. Ilyenkor a vállalkozás jó terveket készít, és sikerrel meg is valósítja azokat. A szervezet megjósolhatóan, kiszámíthatóan jó minőségű munkát végez, és folyamatosan jó minőségű működése által vagyona folyamatosan növekszik. A vállalkozásról legtöbbször ilyenkor új csecsemőkori szervezetek válnak le.



Sajnos ez a szakasz sem tart örökké...

### 2.5.6. Megállapodottság

A megállapodottság az öregedés első jele. Igaz ez az állítás a vállalkozásokra is, nemcsak emberekre, párhuzamosan. Ilyenkor a vállalkozás még erős, de már kezd veszíteni rugalmasságából, csökken kreativitása, újító-képessége, bátorsága. „*Ami jól működik, azon ne változtassunk*”, ez lett a jelszava. Ezek a vállalkozók jól felismerhetőek arról, hogy a vállalati gépkocsik napszám a cég rendszám szerint fenntartott parkolójában állnak, egyrészt mert a vállalkozás már ki tudja gazdálkodni nemcsak a gépkocsik, de még a bérelt parkolóhely költségeit is, másrészt mert a munkatársak sokkal több időt töltenek az irodában egymás társaságában, mint az ügyfeleknél. A vállalkozás ilyenkor már erős gyanakvással tekint az újítókra, és azokat a munkatársakat lépteti előre, magasabb pozíciókba, akik pontosan betartják a szabályokat, pontosan végrehajjtják és végrehajjtják az utasításokat.

## 2.5.7. Arisztokrácia

Az arisztokrácia szakasza már egyértelműen a vállalkozás hanyatlása. Ilyenkor a jelentősebb beruházások célja a belső szabályozási rendszerek és a **presztizscélokat szolgáló, kiemelkedően modern berendezések**, számítógépek, autók, különleges telefonok beszerzése. Kialakulnak a nagyon szigorú öltözködési szokások és előírások, a vezetők rendre úgy öltöznek, mintha esküvőre vagy temetésre mennének. Az arisztokratikus szervezetben már van külön tanácssterem a megbeszélésekre, és legtöbbször hatalmas folyosók, előterek fogadják az irodába belépőket. Egy csecsemőkorú szervezet éppen akkora helyen fér el, mint amekkorát egy hasonló profilú arisztokratikus szervezetnél feleslegesen fűtenek.

Ugyanakkor az arisztokratikus vállalkozások még úsznak a pénzben. Mivel a vállalkozás konzervatív, és még erősen likvid, a bankok tömük hitelekkel, amelyeket a vállalkozás a növekedés látszatának megvásárlására, cégfelvásárlásra fordít. De milyen vállalkozást vásárol fel egy arisztokratikus vállalkozás? Csecsemőkorút már nem, hiszen az „túlságosan fiatal, és túlságosan kockázatos”. Serdülőkorút sem, mert az „túlságosan problematikus”. Férfikorút sem, mert az „túlságosan drága”. Az arisztokratikus vállalkozások „gyerünk-gyerünk” állapotban lévő vállalkozásokat vásárolnak fel, mert ezek révén úgy fog látszani, hogy jelentős új technológiai és piaci területeket hódítanak meg. A valóságban azonban az arisztokratikus szervezet olyan lassan reagál a megvásárolt vállalkozás jogos fejlesztési elképzeléseire, hogy a „gyerünk-gyerünk” vállalkozást létrehozó sikeres és tehetséges menedzserek fejvesztve menekülnek a felvásárolt cégből, amiben rövid idő alatt már csak a tehetségtelen alkalmazottak és a költségek maradnak. Amikor pedig az arisztokratikus szervezet egy „ejtőernyőst” állít a felvásárolt szervezet élére, abban is megszűnik minden innovatív tevékenység.

Ugyanakkor az arisztokratikus szervezetek is könnyen felvásárlási célponttá válnak, hiszen legtöbbször komoly készpénztartalékokkal rendelkeznek. Ezeket a felvásárlók szépen elszípkázzák, majd az üres és felesleges arisztokratikus vállalatot nyugodt szívvel sorsára hagyják.

## 2.5.8. Bürokrácia

A bürokrácia korában már senki nem törődik az ügyfelekkel, a vállalkozás munkatársai már teljes mértékben a belső hatalmi harcokkal vannak elfoglalva. Senkit nem érdekel, hogy mi a probléma, csak az, hogy kit lehet érte

felelőssé tenni. **Megkezdődnek az intrikák**, folynak a boszorkányüldözések, mindenki fél és lapul. Érdemi munkavégzés már alig folyik.

## 2.5.9. Halál

A vállalkozás akkor pusztul el, amikor felbomlik az idegrendszere. Ha **nem működnek a belső információtovábbító pályák**, ha az egyik szervezeti egység nem tudja, hogy a másik milyen kötelezettségeket vállal, ha lehetőségessé válik, hogy hibás adatokon alapuljanak a vállalkozás szempontjából létfontosságú döntések, akkor a vállalkozás már megérett a pusztulásra.

## 2.6. Ki vagyok én – I. ?

A fentiek alapján, jelen anyag segítségével vagy anélkül, de az alábbiakat kell eldöntenünk:

- 1.) Rendelkezünk-e olyan, mások számára értékes dolgokkal, képességekkel, amelyek megszerzése által mások a korábnál jobb helyzetbe fognak kerülni? Tudunk-e olyan, mások számára értékes termékeket, szolgáltatásokat kínálni, amelyek által ők a jelenleginél jobb helyzetbe kerülnek?
- 2.) Képesek vagyunk-e olyan környezetet, vállalkozást megteremteni és fenntartani, amellyel kapcsolatba kerülni mások számára helyénvalónak tűnik és kívánatos lesz?



Ahhoz, hogy egyáltalán komolyan elgondolkozzunk egy vállalkozás létrehozásán, a következő kérdésekre kell mindenekelőtt felelnünk:

- Létező fogyasztói igényeket akarok-e kielégíteni? Nem lehet, hogy csak egy tevékenységet akarok üzni, amit képes vagyok jól végrehajtani, és semmit sem tudok arról, hogy erre bárkinek is szüksége lenne?
- Valóban nyereséget szeretnék-e elérni, vagy csak a munka öröméért szeretnék tevékenykedni?
- Tudom-e már, hogy milyen körülmények között kell majd a tevékenységet végrehajtani? Vállalom-e az önálló vállalkozás



minden felelősségét és kötelességét?

- Tudom-e már, hogy a megfelelő végrehajtáshoz milyen mértékű ellenszolgáltatásra van szükségem, mennyi lesz a költségem? Rendelkezésemre áll-e, vagy meg tudom-e szerezni azt az indulótőkét, amelynek mértékét ma még ugyan nem tudom, de biztosan szükséges lesz a vállalkozás elindításához és az első évek, hónapok működtetéséhez?
- Nem lenne-e jobb, ha nekem alkalmazottként csak a főtevékenységgel kellene foglalkoznom, és mások végeznék a többi tevékenységeket?

A kérdésekből elég gyorsan kiderülhet, hogy esetleg sokkal érdekesebb keresni egy felkészült humánpolitikai szakértőt („fejvadászt”), aki talán talál nekünk olyan alkalmazotti állást, ahol mindenki öröme sokkal nyugodtabban folytathatom szakmai munkámat, mintha vállalkozást indítanék...

De ha a válaszok alapján az derül ki, hogy az elkövetkező években komoly kockázattal komoly sikereket akarunk elérni, akkor olvassunk tovább. De előbb még azt is nézzük meg, mit mondott Jókai Mór 1870-ben a vállalkozókról:

*Az a férfi pedig, ki ott jár közöttük, az a bányatulajdonos maga.*

*Neve Berend Iván.*

*Ő maga a felügyelő, az igazgató, a bányamérnök és számtartó egy személyben.*

*Elég sok dolga van vele.*

*Hanem hát jó mondás az, hogy: „Ha kell, tedd magad; ha nem kell, bízd másra!”*

*(Jókai Mór: Fekete Gyémántok)*

### 3. Nézzük át alaposabban!

Ha már bizonyosak vagyunk benne, hogy saját vállalkozást akarunk indítani, akkor a következő feladat, hogy alaposabban is felmérjük, valóban van-e esélye annak, hogy nyereséget érjünk el, és ha igen, akkor milyen körülmények között. A felmérés a következő feladatokból, elemzésekből áll:

- a termékkörünk, szolgáltatási körünk meghatározása,
- a termelési rendszerünk tervezése,
- az ügyfeleink meghatározása,
- az ehhez szükséges árképzési rendszerünk felvázolása.

Ezeket a feladatokat nemcsak az induló, de a már működő vállalkozásoknak is folyamatosan és ismételten végre kell hajtaniuk, állandóan ellenőrizve őket. Nagyobb vállalkozások esetén ezeket az eléggé összetett feladatokat külön szervezeti egységek látják el: a termékkörök meghatározása a „Fejlesztés”, a „Gyártás” és az „Értékesítés” kooperációja. A termelési rendszer kiválasztása, fejlesztése kizárólagosan a „Gyártás” feladata, az ügyfelek meghatározása az „Értékesítés (Sales)” és a „Marketing” közös feladata, míg az árképzéshez szükség van a „Marketing” szervezet elemzéseire, és az „Értékesítés” stratégiájára. Egy kisvállalkozásnál a feladatokat sokkal komplexebb, tömörebb formában, sokszor egyetlen embernek kell megoldani. Nagy előnye viszont a kisvállalkozásoknak, hogy a kisebb tervezői létszám sokkal hatékonyabban juthat jó eredményre.

A már működő vállalkozás esetén is észben kell tartani az előbbi pontokat, azonban már nem lehet őket újdonságként kezelni. Java részük immáron adottság, amelyeket folyamatosan felmérni, elemezni kell, hogy jól működnek-e. Ez azonban gyakran még nehezebb feladat, mint az indulás során meghatározni.

*Általánosságban, a vállalkozásunk fajtája jelentősen befolyásolja a lehetőségeinket. Egy kiskereskedés, amely egy lakókörzet hétköznapi élelmiszerellátását látja el, számos elemzést végezhet jövedelmezőségének feltárása érdekében. Ezek azonban többségében becsléseken, és átlagos számokon alapulnak. Legtöbb esetben nem tud személyre szabott adatokat szerezni a vevőiről, megrendelőiről, ehelyett más módszerekhez kell fordulnia. Az ilyen jellegű vállalkozásokra jellemző, hogy információikat a legkülönbözőbb interaktív akciók, kuponrendszer, nyereményjáték segítségével szerzik be, ahol kisebb vagy nagyobb ajándék fejében részletes kérdőíveket lehet kitöltetni a vevőkkel.*

*Egy hagyományos szolgáltatással foglalkozó kisvállalkozás, mint egy fodrászat, már könnyebben teremt közvetlen kapcsolatot a vevőivel. Bizonyos adataik, mint pl. a lakóhelyükre, családi állapotukra vonatkozó információk meg-*

szerzése nem mindig számít tolatodásnak, ugyanakkor továbbra is sok becsléssel kénytelen dolgozni. Azt viszont láthatjuk, hogy a legsikeresebb szolgáltatók azok, akik munkavégzésük közben folyamatosan kommunikálnak ügyfeleikkel. Aki csak némán, mogorván végzi a munkáját számos fontos információtól esik el, és gyorsan kikopik a szakmából.

**Egy termékelőállító, „-gyártó” vállalkozás a termék fajtájától függően viszont már képes lehet precíz elemzést végezni.** Végtermékeket, fogyasztási cikkeket készítő kisvállalkozásunk biztosan ismeri forgalmazóit, azt a néhány céget, akiknek rendszeresen szállít, és velük kapcsolatban pontos információs rendszert tarthat fenn. Ugyanakkor, ha közvetlen értékesítéssel is foglalkozik, ott már alig van jobb helyzetben, mint a kis élelmiszerbolt. Berendezéseket, drága végtermékeket előállító vállalkozások általában egyedi megrendelésre termelnek, vagy igen szűk raktárkészlettel dolgoznak. A szűk vevői kör következtében sokkal jobban hasonlít az értékesítés a személyes kapcsolatokhoz, ha éppen nem ténylegesen az. Az egyedi termékek, a szolgáltatások értékesítése sok esetben az igen jó eladó-vevő kapcsolaton alapul (amit persze még nem szabad összetéveszteni a korrupcióval, a „rokonok” országával).

**A legjobban alkalmazhatóak az üzletmenetértékelés elméleti eljárásai az összetett szolgáltató vállalkozások esetén.** Itt is érdemes megkülönböztetni azonban azokat a vállalkozásokat, melyek stabilabb ügyfélkörrel rendelkeznek, mint például egy könyvelőiroda, azoktól, akik folytonosan rákényszerülnek új ügyfelek keresésére, mint például a tanácsadó irodák, a projekteket megvalósító vállalkozások. Egy könyvelőiroda, ha jól látja el feladatát, akkor ritkábban kerül kapcsolatba új vevőkkel, hosszú éveken keresztül megmaradnak nála az ügyfelei. Egy tanácsadó szervezet számára viszont minden egyes üzlet különböző, és általában egy-két éven belül, de sokszor néhány hónap alatt befejeződik. Az ő számukra igen fontos, hogy mivel állandóan új és új vevőket kell felkutatniuk, az erre a tevékenységre fordított erőforrásaikkal jól gazdálkodjanak.

A következő pontokban az általános javaslatok mellett röviden ki fogunk térni az egyes vállalkozások esetén eltérő eljárásokra is. Ezeknél a magyarázatoknál elsődlegesen azok a cégtípusok lesznek fókuszban, melyeknél az eredmény jól becsülhető és életbe vágó. Vagyis a kiegészítő szövegrészek a speciális alkalmazási lehetőségeket mutatják be. De minden vállalkozó számára az a célszerű, ha ezeket a javaslatokat, szempontokat maga próbálja meg alkalmazni a saját vállalkozására! A fejezet részei:

- 1.) Az üzleti lehetőségek értékelési eljárásai.
- 2.) A termékkör, szolgáltatási kör meghatározása.
- 3.) Termelési rendszer tervezése.
- 4.) Az ügyfelek meghatározása.
- 5.) Képes-e vállalkozásunk a megbízásokat megszerezni?
- 6.) Árképzési rendszer tervezése.
- 7.) Ki vagyok én?

### 3.1. Az üzleti lehetőségek értékelése

A vállalkozások működésekor elengedhetetlen az adott vállalkozás árbevétel-ét biztosító üzleti lehetőségek **objektív** értékelése. Ha nem tudjuk reálisan felmérni várható árbevételünket, nem tervezhetjük jól kiadásainkat, és a vállalkozás nem lehet üzletileg sikeres. Az értékelés legegyszerűbb módja, hogy tételesen felsorolva meghatározzuk az adott pillanatban felmerülő egyes üzleti lehetőségeket és egyenként, külön-külön vizsgáljuk meg ezeket. Sajnos, ez nem minden kisvállalkozás típus esetén lehetséges, de valamilyen módszerrel célszerű legalább ehhez közelíteni. Ha vannak információink az üzletfeleinkről, de azok sokan vannak és általában azonos módon viselkednek, akkor az azonos jellegű eladások (pl. egy adott terméknek több, azonos kategóriába eső ügyfélnek történő eladása) esetében elég egyetlen „típuseladás” kiértékelése is.

*Például ilyen lehet, ha egy fatelepet vezetünk, ahová a legtöbb vevő rendszeresen visszatér, ismerjük őket, és tudjuk, hogy milyen nagyságrendben szoktak rendelni.*

Ha pedig végképp nem tudunk olyan mélységű személyes információkat szerezni, mint a kiskereskedések esetében, akkor célszerű legalább nagyságrendileg rögzíteni, mennyi az átlagos ügyfélszámunk, reális bevételünk.

Az üzleti lehetőségek értékelése során mindenképp rögzíteni kell a legfontosabb adatokat. Ezek a következők:

- A feladatok pontos szakmai tárgya. („MIRE vállalkozunk”)
- Az üzletek hozzávetőleges értéke. („MENNYIT keresünk”)
- A megrendelések várható időpontjai. („MIKOR kell szállítani”)
- Az ügyfelek adatai. („KINEK szállítunk”)

Amíg ezekre a kérdésekre nem tudunk megnyugtató választ adni, addig az üzleti lehetőségek mélyebb elemzését nem is érdemes megkezdeni.

*Kiskereskedések esetén tehát rákényszerülünk arra, hogy megbecsüljük az ügyfelek mennyiségét. Fodrászszalon, könyvelőirodánk esetében általában törzsvásárlói körrel rendelkezünk, így elsősorban azt kell felmérni, hogy az egyes ügyfelek milyen gyakran jönnek, milyen rendszerességgel igényelnek szolgáltatást.*

*Termékellállító vállalkozásunk esetében a legfontosabb ügyfeleket kell tételesen felsorolni: a jelenbeli és várható forgalmazókat, viszonteladókat, illetve – ha van ilyen – akkor a rendszeres megrendelőket.*

***A személyre szabott szolgáltatásokat értékesítő, projektkeretek között dolgozó vállalkozásunk pedig (ha nem képes még ezekre a kérdésekre sem nagyon pontosan válaszolni) mindenképp mérje fel jobban a jövőben várható projekteket!***

## **3.2. A termékkör, szolgáltatási kör meghatározása**

A legelső feladat annak meghatározása, hogy pontosan mivel fogjuk a bevételeinket létrehozni, mivel érjük el a vállalkozásunk értelmét nyújtó nyereséget. A kezdő vállalkozók számára általában ez látszik a legegyszerűbb feladatnak, mégis sokan ezen a ponton követik el a legnagyobb hibákat. A termékünk, szolgáltatásunk pontos meghatározása két nézőpontból képzelhető el, amelyet elsősorban a vállalatunkhoz való hozzáállás határoz meg. Egyik lehetőség, hogy vállalatunkat elsősorban jövedelemszerzés céljából hozzuk létre, és nincs kötődésünk egy adott termékhez vagy szolgáltatáshoz. Ebben az esetben ügyfélkörünknek olyan csoportot válasszunk, amely hosszú távon megfelelően stabil fizetőképességgel rendelkezik, és egy olyan termékkört, amelyből várhatóan rendszeresen és sokáig vásárolnak. Másik eset, ha azért kezdünk vállalkozásba, mert már van egy kiválasztott termékünk vagy egy szolgáltatásunk, amit jól és előszeretettel végzünk, és ezt szeretnénk úgy előállítani, értékesíteni, hogy egyúttal nyereségre is szert tegyünk. A kisvállalkozások, de különösen a kényszervállalkozók esetében ez utóbbi a jellemző helyzet, ilyenkor a vállalkozás termékkörét az a szakmai tudás határozza meg, amelylyel a vállalkozás alapítói rendelkeznek. Ez esetben viszont elsősorban az a feladatunk, hogy megtaláljuk, melyik az a vevőcsoport, amely számára értékes lehet a termékünk, vagy amely igényt tarthat a szolgáltatásunkra.



**Az objektív értékelés a termékkör meghatározása során rendkívül fontos. Meg kell kísérelni elkerülni azt a veszélyt, hogy a vállalkozás alapítóinak, vezetőinek a szakmai tudása aránytalanul felértékelődjön, mert ha a vállalkozás termékköre, szolgáltatási köre nem kellőképpen értékes a potenciális ügyfelek számára, akkor a vállalkozás nem lehet sikeres.**

Ezen túlmenően azonban az is fontos, hogy megvizsgáljuk, hogyan tehetnénk az ügyfelek számára még előnyösebbé a termékünket, szolgáltatásunkat, illetve, milyen módosításokkal lehetne mások számára is megfelelővé tenni. Például:

*Egy belterületi cukrászda egyaránt jó példa lehet mindkettőre. Ha a célkitűzésünk tisztas jövedelem elérése, akkor ez egy megbízható vállalkozási lehető-*

ség, mindaddig, amíg van a településnek olyan vásárlói rétege, amely megengedheti magának, hogy időnként eljárjon hozzánk, mondjuk egy közösségi rendezvény előtt vagy után. Ugyanakkor a cukrászmesterek nagy része elhivatott a mestersege iránt, és élvezetből készíti süteményeit, tehát ha önálló vállalkozásba kezd, akkor a saját örömeiből akar egyúttal megélhetést is szerezni. Mi-lyen legyen e két nagyon különböző vállalkozásnak, a pénzkeresetinek, és a mestercukrászatnak a célja és a termékpalettája? Az előbbinek általában az a célszerű, ha a rendezvények hangulatához illeszkedő különlegesebb süteményeket készít, és ehhez megfelelően látványosabban berendezett üzlethelysége-t tart fent, esetleg borkinálattal. Talán nem is kell feltétlenül alacsony ára-kat alkalmazni, hiszen a rendezvényeket követően adott a jól fizető vevősereg-let. A termékeinek fontos, hogy ne csak finomak, de rendkívül mutatósak is le-gyenek, figyelve a tálalásra is, a felszolgálat eleganciájára. A másik cukrász, aki élvezetből készíti süteményeit, elsősorban azokat a termékeket fogja kí-nálni, amelyekre ő maga a legbüszkébb, a legjobban el tudja készíteni. Ekkor viszont nem biztos, hogy automatikusan adódik a vevők tömege. Meg kell ta-lálnia, hogy kik azok, akik számára el is tudja adni süteményeit, és ők milyen valódi vásárlóerővel bírnak. Elképzelhető az a szerencsés helyzet, hogy a vá-sárlóközönsége ugyanaz, mint az előző, a reprezentatív megjelenésre igényt tartó és jól fizető csoportnak, ez esetben probléma nélkül működhet azonos árszínvonalon. Az sem kizárt azonban, hogy olyan módon indítja be cukrásza-tát, hogy süteményeit nem tudja olyan áron eladni, mint a másik cukrászdánk. Mivel ő nem üzleti alapon döntött a cukrászat mellett, ő mindenképpen süte-ményt akar készíteni, lehetséges, hogy a környezetében magas áron nincsen megfelelő vásárlóerő a készítményeire. A kisebb vásárlóerővel rendelkező kö-zönsége azonban ettől még lehet ugyanolyan stabil, vagy akár stabilabb is, mint az üzleti alapon, drágán működő cukrászdáé. Viszont a mestercukrászat-nak ez esetben, ha nem képes az árait magasán tartani, de mindenképpen mű-ködni akar, akkor már mindenképpen csökkentett árakkal és ennek következté-ben csökkentett költséggel kell dolgoznia. Ennek aztán számos következménye lehet a termelési folyamatára, esetleg kiderülhet, hogy belvárosi cukrászda-ként semmiképpen nem lehet nyereséges. Ugyanakkor kisebb fenntartási költ-ségű helyen, egy olcsóbb bérleményben valószínűleg rendkívül sikeres vállalko-zásként működhet, és olyan híres lehet, ahova az ingyenc vevők messziről is szí-vesen ellátogatnak.

Nagyon fontos pontosan felmérni, hogy vállalkozásunk valóban képes-e az adott feladatokat megoldani. Természetesen, ha termék-előállításal, ter-mékkereskedelemmel foglalkozunk, akkor működő vállalkozás esetén ennek már ki kellett derülnie. A kereskedéssel foglalkozó vállalkozások többségénél ez elsősorban egyszerűen az anyagilag jövedelmező megvalósítás lehetőségét jelenti.

*Vagyis ha folyamatosan drágábban adjuk a megvásárolt terméket, mint ameny-niért vettük, nem lesz vállalkozásunk túlzottan hosszú életű.*

A szolgáltatással foglalkozó vállalkozások gyakran folyamatosan eltérő jellegű feladatokat, megbízásokat kapnak, amelyeknél különösen fontossá válik az a kérdés, hogy a kapacitásukat, képességeiket helyesen mérjük-e fel. Hiába

termeljük, áruljuk a megfelelő terméket, ha nincs belőle elegendő, vagy a minősége nem megfelelő, nem elég jó, vagy a termék túlzottan drága, igényes, nem alkalmazkodik a vevők elvárásaihoz.

A vállalatoknak folyamatosan összhangban kell lennie a rendelkezésükre álló erőforrásokkal. Amennyire súlyos problémákat okozhat, ha hosszabb ideig kapacitásfelesleg jelentkezik, mert nem kapnak megbízásokat, ugyanolyan nagy gondot képes okozni, (és még alvállalkozók bevonásával is sokszor csak nagyon nehezen, nagy kockázattal, és sokszor a haszon jelentős csökkenésével áthidalható), ha a vállalkozásnak nincsen kellő erőforrása egy feladat megfelelő minőségű megvalósítására.

*A későbbiekben még erről szólunk, de nyilvánvaló, hogy nagyon nagy gond, ha az alkalmazottak benn ülnek a telephelyen és munka nélkül lógatják a lábukat. De legalább akkor a probléma az is, ha „nyakunkba szakad” egy megbízás, és kénytelenek vagyunk drága külső munkaerőt kölcsönözni, csak azért, hogy teljesíteni tudjuk. Ha aztán a külső munkaerő irányítása elviszi minden erőnket, és még a tőlünk megszokott minőséget sem vagyunk képesek a gyakorlatlan beugrókkal tartani, akkor igazán nagy bajba kerülhetünk.*

Mielőtt belemerülünk a részletes elemzésbe, néhány egymondatos aranyszabály:

➤ **Ha nincs probléma, nincs változás!**

Meg kell tudni határozni az ügyfeleknek azt a problémacsoportját, amelyre termékünk, szolgáltatásunk megoldást kínál. Ha az ügyfeleknek nem égető még az adott feladat ellátása, akkor nem fognak igyekezni tőlünk vásárolni.

➤ **Diagnosztizálj, mielőtt gyógyítasz!**

Ha nem ismerjük az ügyfeleink céljait, nem vagyunk tisztában a vállalkozásuk működésével, akkor nem leszünk képesek olyan ajánlatot tenni számukra, amit megfelelően értékelni fognak.

➤ **A problémafolyamot az egész szervezetben elemezni kell!**

Nem szabad csak egy kis részfeladatra koncentrálni, mindig teljes egészében kell ismerni az adott problémakört.

➤ **A vevők azt várják, hogy értsek az ő üzletükhöz.**

Az ügyfelek soha nem, vagy csak nagyon komoly kényszer hatására vásárolnak olyantól, akiről jól látják, hogy nem ismeri a problémáikat.

A fejezet részei:

1. Képes-e a vállalkozásunk a megfelelő megoldásra?

2. Rendelkezésre állnak-e vállalkozásunknál a szükséges erőforrások?
3. A szállítási határidők.
4. Képes-e vállalkozásunk a szállítás során felmerülő változások, többlet igények kezelésére?

### 3.2.1. Képes-e a vállalkozásunk a megfelelő megoldásra?

A vállalkozásunk kapacitásait legegyszerűbben az angol Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) szavak rövidítéséből származó betűszóval azonosított „SWOT”-analízis módszerével mérhetjük fel. A SWOT-analízis a vállalkozásunkról alkotott kép táblázatos összefoglalása, ahol négy csoportba soroljuk a megállapításainkat:

- Erősségek
- Gyengeségek
- Lehetőségek
- Veszélyek

SWOT	Segítség	Támadás
Belső eredetű	Erősségek	Gyengeségek
Külső eredetű	Lehetőségek	Veszélyek

3. ábra: SWOT analízis

A meghatározások szinte önmagukért beszélnek. Az erősségek/gyengeségek között kell felsorolni azokat a szempontokat, jellemzőket, amelyek meghatározóak a cég szempontjából, és amelyekben vállalkozásunk az adott pillanatban jelentősen különbözik versenytársaitól. A lehetőségek/veszélyek között azokat a kritériumokat kell felsorolni, melyek ma még nem igazán jelentősek

a vállalkozás életében, de a közeljövőben azzá válhatnak, és a vezetőségnek mindent el kell követni annak érdekében, hogy ezeket a tendenciákat erősítsék, illetve gyengítsék.

A SWOT-analízis készíthető önálló elemzéseként, de érdemes ezzel a módszerrel rendszeresen, a negyedéves jelentések során felmérni vállalkozásunk helyzetét.

Tipikus erősségek:

- jól működő szervezet,
- különleges, egyedi termék, kevés versenytárs,
- jelentős ügyfélállomány, sok referencia,
- fiatal, ambiciózus, a céghez kötődő alkalmazottak.
- jó piacelemzés,
- felkészült értékesítő szakemberek,
- sok partnerkapcsolat,
- nemzetközi háttér (partnerkapcsolatok),
- jó logisztikai rendszer.

Tipikus gyengeségek:

- nem jól működő szervezet,
- egy vagy nagyon kevés termék,
- egy vagy nagyon kevés komoly ügyfél,
- nincsenek értékesítő szakemberek,
- kevés partnerkapcsolat,
- a logisztikai rendszer hiánya,
- elavult tudású szakembergárda,
- szervezetlenség,
- gyenge vevőszolgálat.

Tipikus lehetőségek:

- egyedi termékünk iránt növekvő a kereslet,
- referenciák felhasználásával új üzletet szerezhethünk,
- partnereink támogatásával új üzletet szerezhethünk,
- elégedett ügyfeleinktől további rendeléseket várhatunk.

**Tipikus veszélyek:**

- egyetlen termékünk iránt csökken a kereslet,
- egyetlen jól fizető ügyfelünk nem rendel többet,
- csökken a vevői elégedettség,
- elégedetlen ügyfeleink rossz hírünket keltik a piacon.

*SWOT-elemzést minden vállalkozásnak érdemes rendszeresen végeznie, mert méretétől és üzleti körétől függetlenül fontos, hogy időről időre végiggondolja, higgadtan megálapítsa, melyek azok a pontok, amelyben jobb a versenytársainál, és melyek azok, amikben rosszabb. Van-e lehetőség fejlődésre, és ha igen, merre, valamint merről, kitől várható a legnagyobb fenyegetettség.*

**3.2.2. Rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások?**

Következő lépésként vizsgáljuk meg, hogy a rendelkezésünkre álló erőforrások elegendőek-e a feladatok megoldására. Ehhez természetesen pontosan kell ismerni a feladatot, vagyis a lehető legpontosabban fel kell mérni a megoldáshoz szükséges kapacitások nagyságát.



**A vállalkozások sikertelenségének egyik igen gyakori oka, hogy a kezdő vállalkozó nem mérte fel kellő mértékben, vagy alábecsülte a vállalt feladat nagyságát, és képtelen azt teljesíteni. Az ügyfelek a nem megfelelő határidőre, vagy nem megfelelő minőségben elkészült terméket vagy szolgáltatást nem fogadják el, nem fizetik ki, a vállalkozás csődbe megy.**

*Kapacitásproblémák számos vállalkozástípusnál előfordulhatnak. Kiskereskedésünkben ez általában akkor jelentkezik, ha rosszul használjuk a raktárkészletet. Fodrászszalonunk, cukrászdánk esetén pedig akkor fordul elő, ha időről-időre túl sok vendégünk van, akik ezáltal nem részesülnek megfelelő ellátásban. A kapacitás-hiánynak komoly következményei lehetnek, mert mai fogyasztóink hiába lettek eredetileg a mi szakértelmünk, minőségünk miatt ügyfeleink, ha a túl sok vendéget nem tudjuk megfelelően kezelni, villámgyorsan elveszítjük őket, végleg.*

Ismerni kell a határidőket, és azt is, hogy az adott időszakban vállalkozásunknál milyen erőforrásokkal gazdálkodhatunk. Az erőforrás-gazdálkodás kisvállalkozások esetén kellő odafigyeléssel általában ösztönösen jól szokott menni, de a nagyobb vállalkozások számára készített számos szakirodalom megfelelően egyszerűsítve itt is nagyon jól használható. Pontosán meg kell határozni a feladat teljes megoldási ciklusa során szükséges vezetési, minőségbiztosítási és adminisztratív erőforrásokat is.

Magyarországon általános probléma, hogy a vállalkozók sokszor nem veszik figyelembe a megvalósítás során szükséges menedzsmentszükségleteket. Ez a probléma még abból az időből származik, amikor a 20. század 80-as éveinek vége felé Magyarországon a magánvállalkozások (ismét...) elindultak, és az újonnan alakult vállalkozások, és a projektek vezetését az egyszemélyi tulajdonos-menedzser végezte. A tulajdonos-vezető a saját munkaidejével sokszor nem számol, a költségei között ezt a nagyon jelentős tételt sokáig nem szerepelteti, hiszen „az ügyis rendelkezésre áll”. A megrendelők, a kialakult rossz beidegződések alapján, szintén nehezen fogadják el a kalkulációba beállított, sokszor igen jelentős szállító oldali menedzsmentköltségeket.



**A menedzsment (és az értékesítési) erőforrások és költségek alábecsülése a projektek szakmai és üzleti bukásának szintén egyik tipikus oka!**

A szükséges és rendelkezésre álló erőforrások ismerete minden kisvállalkozásnak alapvető feladata. A kisvállalkozás méretelőnye éppen az, hogy hiába végez esetleg értékét tekintve óriási feladatokat, feladatainak száma – helyes esetben – nem nőhet egy racionális, ésszerű számnál tovább. Ez pedig lehetővé teszi, hogy az erőforrásokat súlyos költségek nélkül olcsón figyelemmel tudjuk követni. Az, hogy egy kisvállalkozás jellegű építési vállalatunkban hány ember dolgozik, könnyen megválaszolható kérdés, és ezzel a legfőbb erőforrást már fel is mértük (az, hogy számukra hány lapát vagy vakolókanál kell, ugyancsak könnyen megválaszolható). Ha informatikai rendszerfejlesztési feladatokat szeretnénk ellátni, annak összehasonlítása, hogy hány szakemberünk van, és mennyire van szükség, életfontosságú, de éppen trivialitása miatt szoktak elfelejteni róla az informatikában jártas, de a vállalatvezetésben esetleg kevésbé gyakorlott informatikai cégvezetők. Ha egy könyvelőirodát tartunk fenn, annak ismerete, hogy egy könyvelő hány vállalatot, magánszemélyt képes hatékonyan ellátni, a működés alapja. Az pedig, hogy ezek mellett a feltételek mellett ne vállaljuk túl magunkat, a nyereséges működés egyik feltétele.

A szükséges erőforrások elemzésének további fontos állomása a beszállítók (gyártók), az alvállalkozók és partnerek erőforrásainak pontos felmérése. Ide kell kalkulálni a vállalkozásunknál az alvállalkozók menedzselésére fordított erőforrásokat is. Nagyon fontos, hogy alvállalkozóink és partnereink teljesítményét folyamatosan értékeljük, napra készen tisztában legyünk szakmai és üzleti potenciáljukkal. Nagyobb vagy a partnereknek jobban kiszolgáltató vállalkozásnál a partnerek kezelését érdemes független szakértőre bízni.

A beszállítók, partnerek ismerete minden vállalkozás számára létfontosságú. A cukrászda a teljes működését, fennállását kockáztatja, ha nem tudja, hogy mikor érkezik alapanyag, vagy adott esetben éppen a cukrászmester mikorra érkezik. Bármilyen vállalkozást vezetünk is, az alapanyagokkal kereskedő partnerek ismerete nagyon fontos, adott esetben érdemes lehet a versenytársaikat is ismerni, hogy ha bármilyen probléma adódna, legyen kikhez forduljunk. Ha egy-egy feladatot alvállalkozóra bízunk, fontos, hogy ismerjük munkájának minőségét, ütemét, mert a megvalósításért alapvetően mi felelünk. Az ügyfelünknek egyáltalán nem kell tekintettel lennie arra, ha minket átverték!

Ha már felmértük az ügyfelek igényeit és vállalkozásunk képességeit, meg kell vizsgálni, hogy a vállalkozásunk által ajánlott megoldás valóban meg fog-e felelni az ügyfelek elvárásainak. Ha az általunk javasolt megoldás nagymértékben eltér az ügyfelek elképzeléseitől, akkor ez akkor is feszültséget fog okozni, ha megfelelő értékesítési módszerekkel sikerül is szerződünk.



**Soha ne vállalkozzunk olyan feladatok megoldására, amelyekről már a szerződéskötés pillanatában tudjuk, hogy nem leszünk képesek az ügyfelek számára kielégítő megoldást szállítani.**

Termékértékesítés esetén fel kell mérni a szállítandó termékeket. Elemezni kell, hogy vannak-e a potenciális ügyfeleknek márkapreferenciái, van-e egyéges eszközparkjuk, amihez illeszkedni kell, mi képesek vagyunk-e ezeket a feltételeket figyelembe venni, illetve képesek vagyunk-e az ügyfeleket meggyőzni az általunk szállítani kívánt termékek előnyeiről (amennyiben mi nem az általa előnyben részesített termékeket szeretnénk szállítani).

A szolgáltatásértékesítés kezdetén fel kell mérni a feladat megoldási technológiáját is. Elemezni kell, hogy vannak-e a potenciális ügyfeleknek preferált technológiái, mi képesek vagyunk-e ezeket alkalmazni, illetve képesek vagyunk-e az ügyfeleket meggyőzni az általunk alkalmazott megoldások előnyeiről (amennyiben mi nem az általa előnyben részesített technológiai megoldást kívánjuk használni).

*Kisvállalkozásunk nem csak hétköznapi, háztartási igények ellátására szakosodhat, bár a legtöbbjük ilyen feladatot lát el. A technológiák ismerete, a megrendelő alaposabb tanulmányozása általában akkor igazán jelentős feladat, ha vállalkozásunk egy nagyobb vállalat beszállítója. Ez azonban természetes, és a nagyobb vállalkozások az ilyen jellegű feltételeket szerződésben szokták rögzíteni. Ha ez mégsem történik meg, akkor ennek meghatározása természetesen a mi feladatunk, a pontos és hatékony végrehajtás érdekében. Mindazonáltal, ahogy már új vállalkozások esetében is leirtuk, fontos, hogy mindig ismerjük, melyek a kedvelt esetleg éppen divatos termékek, technológiák.*

### 3.2.3. A szállítási határidők

Egy lehetőség értékelésekor minden esetben nagyon pontosan fel kell mérni, hogy milyen határidőt várnak el az ügyfelek által a feladat végrehajtására. Bár megfelelő menedzseléssel szinte a lehetetlenül szoros határidő is elválalható, ha ezért megfelelő ellenszolgáltatást kapunk, ne feledjük, hogy a túl rövid határidő általában tetemes plusz költséget fog jelenteni.

*Tipikus helyzet, különösen az állami szféra megrendeléseiben, hogy a vevő az előkészítés során felhalmozódott lemaradását a megvalósítás során kívánja behozni. Az irreális határidőre vállalt kivitelezés már a kezdet kezdetén magában hordozza az ügyfelek elégedetlenségét, és az átadáskor, lezáráskor felmerülő feszültségeket.*

Eszközszállítás esetében a túl rövid határidő csak akkor tartható, ha az adott terméket raktárról tudjuk szállítani. Mivel a jól működő vállalkozások jogos pénzügyi okokból minden eszközzel igyekeznek raktári készletüket minimalizálni, ezért vagy nekünk van a szállítandó termékből jelentős raktári készletünk (ami számunkra jelentett már eddig is többletköltséget), vagy a gyártói, forgalmazói (beszállítói) oldalon találunk egy kereskedelmi láncszemet, aki jelentősebb raktárkészlettel rendelkezik. Ez a „kereskedelmi láncszem” a raktározási költségét, hacsak nem különlegesen nehezen értékesíthető, „kifutó” modellekről van szó, fel fogja nekünk számítani. Tehát az irreálisan rövid szállítási határidő költségét minden esetben vagy az elavult termékben, vagy az árban kell megfizetni.

*A nyolcvanas és kilencvenes években Kelet-Európában átmenetileg jelentős üzleti sikereket lehetett elérni azzal, hogy a Nyugat-Európában kifutó modellként jelentkező, a kiskereskedelemben nagyobb tételben raktáron maradt termékeket itt értékesítették. Ezekben az esetekben a nyugat-európai kiskereskedelmi raktárkészlet mennyiségében még elegendő volt a kisebb magyar piac ellátására, és a magyarországi árak a verseny alacsony színvonalá miatt még elviselték, hogy a kiskereskedelmi árás kétszer szerepeljen a végfelhasználói árban. Az árverseny élesedésével azonban ez a lehetőség megszűnt.*

Szolgáltatásértékesítés esetén az irreális határidőknek a kellő erőforrások rendelkezésre állása nélküli elfogadása szinte minden esetben a szolgáltatás színvonalának zuhanásához, „összecsapott”, nem megfelelő minőségű munkavégzéshez, és az ennek következtében kialakult minőségi reklamációk sorozatához vezet. Ha a határidők rövidek, növelni kell a rendelkezésre bocsátott kapacitásokat annak árán, hogy költségeink robbanásszerűen növekszenek. Ilyen esetben azt is mérlegelnünk kell, hogy az erőforrás átcsoportosítás miatt máshol szenvedünk-e el késést, és jelent-e ez számunkra többletköltséget, vagy bevételkiesést.

*Van háromemeletes parfértorta másnapra is, de csak háromszoros áron! Nincs béli frizura 5 perc alatt, még akkor sem, ha kilenc fodrász áll rendelkezésre egyetlen „fej” elkészítéséhez!*

### 3.2.4. Képes-e vállalkozásunk a szállítás során felmerülő változások, többletigények kezelésére?

A lehetőségek értékelése során, bármennyire is meglepő lehet, de szinte a legfontosabb kérdés, hogy vállalkozásunk mennyire rugalmas, milyen módon képes a szállítások során felmerülő többletigényeket kezelni. A szállítási ajánlatokban, és a szállítási szerződésekből mindig nagyon precízen fel kell sorolni, hogy mely termékek és szolgáltatások tartoznak a szállítási terjedelemből, és mely szolgáltatásokat tudjuk már csak felár ellenében elvállalni. A jól összeállított, sok opcióval rendelkező, és az ügyfél által elfogadott szállítási ajánlat egyben egy sikeresen elindított újabb értékesítési aktivitást is jelent, hiszen az ott megfogalmazott opciós tételeket a későbbiekben a vevő megrendelheti.

*Alapvetően a termékértékesítés és a projekt jellegű szolgáltatások esetén fontos a változások kezelése, leginkább ott fontos, hogy minden kisvállalkozás legalább elméletben végiggondolja, milyen problémák adódhatnak. Legegyszerűbb példaként, mi a teendő akkor, ha a cukrászdánkban, éttermünkben a szépen elkészített ételt visszamondja a vendég? Mit tehetünk akkor, ha az egyedi csomagolást meg kellett bontani egy terméken, de mégse vásárolták meg? (Egyáltalán, előfordulhat-e ilyen? Időben figyelmeztettem-e a vásárlót ez esetben, hogy nem áll módunkban próbát adni?) Mi történjen akkor, ha könyvelő vállalkozásunk ügyfele utólag, hónapokkal megkésve hoz egy számlát, milyen rendszerben, milyen jelzéssel, mekkora felárért könyveljük ezt? A változtatásnak számos módja van, minden vállalkozásnál előfordulhat, és mindenkinek fel kell rá készülnie, ha nem akarja az eredményességét jelentősen csökkenteni. A kisvállalkozások sikerének titka legtöbb esetben rugalmasságuk!*

Eszközszállítás esetén jellemző probléma, hogy az ügyfelek magától értetődőnek tartanak bizonyos, a szállítandó eszközökhöz logikusan kötődő szolgáltatásokat (üzembe helyezés, betanítás, garancia, helyszíni támogatás) térítésmentes ellátását. Ezek az egyenként esetleg jelentéktelen költségűnek tűnő tételek összességükben igen komoly kiadást tudnak jelenteni. A kis haszonkulccsal értékesített eszközök (pl. élelmiszerek, számítógép-munkaállomások) kereskedelmét már egy-két nem várt költségtényező megjelenése könnyen a veszteség felé sodorja. Ezt a helyzetet elkerülendő, az alacsony fedezetartalmú termékszállítások esetén kerüljük el az olyan megállapodásokat, amikor nagyon kiszolgáltatott helyzetben vagyunk az ügyféllel szemben, mivel ilyen esetekben szinte bizonyosan képtelenek leszünk megakadályozni, hogy az utólagosan felmerülő igényeket teljesítenünk kelljen.

Szolgáltatásértékesítés esetén a vezetés szinte legfontosabb problémája a megvalósítás során felmerülő változások követése. Ha az értékesítési folyamatok kezdetén látható, hogy vállalkozásunk nem képes a végrehajtási fázis

során felmerülő változások kezelésére (pl. annyira kiszolgáltatott helyzetben van a vevőhöz képest), akkor szinte biztosra vehető, hogy az ügyfél minden felmerülő változási igényt költségtérítés nélkül fog velünk megvalósíttatni. Ez automatikusan a projekt fedezetének rohamos csökkenéséhez, majd a projekt veszteséghez fog vezetni. Ha jól látható, hogy nem leszünk képesek határozottan és szerződésileg rendezett módon kezelni a végrehajtás során felmerülő változásokat, akkor (bármennyire is fájdalmas döntés) szakmai szempontból helyesebb elállni az üzlet megszerzésétől, vagy olyan jelentős mértékű kockázati tartalékot kell az árban képezni, amely feltételezésünk szerint képes lesz ellensúlyozni a végrehajtás során keletkező fedezetcsökkenést.

*A kiegészítő szolgáltatásokról minden szerződés esetén szükséges részletesen megállapodni, és ebben érdemes nekünk lenni a kezdeményezőnek. Így elkerülhetjük, hogy valami véletlenül kimaradjon, sőt esetleg további bevételre is szert tehetünk. Kertépítéssel, gondozással foglalkozó vállalatunk például meg egyezhet az ügyféllel úgy is, hogy a zöld hulladékot az ügyfél komposztálójában hagyja, de úgy is, hogy elszállítja. A különbség a költségeket tekintve igen nagy, a helyes eljárásról megállapodni két mondat! A kiszolgáltatott helyzetre általában jó példa az étterem működése. Ha egy étellel probléma adódik, fontos, hogy egyértelmű legyen, a vendég kérte rosszul, avagy a szakács főzte máshogy. A kommunikáció ilyenkor a legfontosabb, a pincér feladata az, hogy anélkül, hogy a vendéget megsértené, vagy a többi vendéget zavarná, kiderítse, hogy mi a változtatás oka, és ezt kinek a költségére kell elszámolni. A probléma más vállalkozások esetén is fennállhat, és a mi feladatunk pedig mindig a jó pincér ügyességével kezelni azt.*

### 3.3. Termelési rendszer tervezése

A termelési rendszerünk lesz vállalkozásunk motorja, ez a leghangúlyosabb része egy vállalkozásnak. Ez a rész fogja felemészteni költségvetésünk legnagyobb hányadát, ez fogja megtermelni a bevételt, egyúttal ez fogja igényelni a legtöbb törődést, folytonos figyelmet. Arra nem lehet általános szabályokat leírni, hogyan nézzen ki a termelés, a termékek illetve a szolgáltatások előállítására, hiszen minden vállalkozásnál más az optimális rendszer, lévén minden vállalkozás mással foglalkozik, de mindenesetre a dolgozóknak más jellegű, más mértékű a tapasztalata. Vannak azonban sarokpontok, amikre érdemes odafigyelni.

#### 3.3.1. Tájékozódjunk!

Fontos feladata egy kisvállalkozásnak, hogy saját vállalati szektorában tájékozódjon, a lehetőségeihez képest minél jobban.



Jelenti ez azt, hogy bármilyen termék készítésével foglalkozik, vagy szolgáltatást nyújt, információkat kell gyűjteni.

## A versenytársakról

Lehetőleg még a vállalkozásunk beindítása előtt tájékozódjunk arról, hogy milyen a piac az adott terméknél, szolgáltatásnál. Hány és mekkora vállalkozás van már jelen, és milyen a termékpalettájuk. Ha van rá lehetőség, ismerkedjünk meg a technológiájukkal, és járjunk utána, hogy mennyire hatékonyan és nyereségesen működnek. Nem célunk a struktúrájuk másolása, azonban mindenképpen fontos, hogy ismerjük, kik az ellenfeleink, és kire mennyire kell odafigyelni, várhatóan meddig marad a piacon.

*Ez ne jelentsen ipari kémkedést, vagyis bizalmas, titkos adatok megszerzését, mert az egyrészt törvénybe ütköző, másrészt, ha valamilyen körülmények között meg is úszánk, a meglopott versenytárs egy idő után rájönne, és rendkívül agresszív versennyel találnánk szembe magunkat. Jelentse azonban, hogy a legálisan megszerzhető információknak alaposan utánajárunk. Ha egy kis élelmiszerboltot szándékozunk nyitni, nézzük meg, hogy hány hasonló profilú kereskedés van a környéken, milyen árakkal dolgozik, és nézzük meg azt is, hogy mennyien járnak oda. Nem bűncselekmény elbeszélgetni az eladókkal, megtudni, hogy megy az üzlet, mivel vannak gondjaik. Ha jól tudunk célzottan csevegni, meg lehet tudni, hogy milyen beszállítókkal dolgoznak, azok olcsóké, pontosak-e. Sose kényszerítsünk ki információt, hiszen a valóban lényeges adatokat általában maguktól elárulják a versenytársak. A nagyobb vállalkozások esetében már nem ilyen egyszerű az információgyűjtés, azok sokkal hatékonyabban őrzik az üzleti információikat, de kisvállalkozásunk ezeknek amúgy sem versenytársa, hanem terhes adottságként kell szembenézni velük.*

*Ha valamilyen szolgáltatásba kezdenénk, mondjuk egy nyelviskolát, vagy fodrászatot nyitnánk, akkor is érdemes hasonló kérdéseket feltenni. A fodrászatnál például rendkívül fontos lehet, hogy milyen időbeosztással működnek a versenytársak, aminek feltérképezéséhez elég elsétálni hozzájuk, vagy egy telefonhívást végezni. Egyúttal azt is meg lehet tudni, hogy melyek a csúcsidők, és melyek az üresjáratok: kérjük időpontot, és ha rábizzuk a döntést a szolgáltatóra, akkor szinte bizonyosan az üresjáratra kapunk időpontot. Ha megkérdezzük, mikor nem lenne jó, akkor pedig a leggyorsabban kapunk információkat a csúcsidőről. Egy nyelviskola esetén fontos, hogy mekkora diákhalmazzal dolgozik, milyen távolról jönnek hozzá tanulni. Ha a szűk földrajzi környezettel, az adott kerület diákjaival is minden órája tömve van, akkor nekünk sem kell majd túl távolról gyűjteni a nebulókat, feltéve, hogy színvonalban felvesszük vele a versenyt. Ez is megtudható egy spontán beszélgetéssel, ha elmegyünk jelentkezni hozzájuk, vagy csak érdeklődünk, hogy mennyien szoktak lenni (mert mi nem szeretjük a zsúfolt/üres csoportokat), honnan jönnek a legtöbben (mert mi távolról jöttünk, és elég nehezen jutottunk ide). De az is érdekes lehet, hogy a versenytársaknak milyen az ismertsége, mennyit kell költeni marketingre, a figyelem felkeltésére, vajon az ügyfelek alapvetően hirdetés vagy ajánlás alapján jelentkeznek-e.*

## A technológiáról

Hasonlóan fontos feladat a szektorunk technológiáiról tájékozódni. Meg kell tudnunk azt is, hogy melyek azok a termékek, amelyek manapság divatosak, amelyeket sokan vesznek, és azt is, hogy ezeket hogyan készítik. Szolgáltatások esetén is vannak előnyben részesített módszerek, és elavultnak tekintett eljárások. A legapróbb üzletágnál, a legszabályozottabb keretek között is biztosan lesz olyan termék vagy eljárás, amelyekről a potenciális vevők hallottak, és emiatt jobban kedvelik, és lesznek eldugott, de esetleg jobb technikák, amelyeket a vevők nem ismernek, és ezért nem kérnek, így jobb minőségük ellenére több a feladat az eladásukkal, szolgáltatásukkal.

*Kiderülhet például, hogy az edzett üveget jobban szeretik manapság, mint a hagyományosat, vagy az egyik típusú csempe divatosabb, mint a másik. Minden terméknel vannak felkapott készítési eljárások, vagy épp divatos használati mód. Volt idő, amikor az volt a divat, hogy mindenhol padlófűtés legyen, manapság a hangsúly nem a fűtés módján, hanem az energia előállításán van, vagyis hogy, valaki gázfűtést, geotermikus energiát, vagy épp napenergiát használ. Van, hogy az autószerelőtől azt várják el, hogy csak a legfontosabb feladatokat végezze ő, mert a házi javítás a divatos, és van, hogy a legapróbb hiba esetén is elvárják az ingyenes szervízt.*

Másik fontos feladat a technológiáknál, hogy ne csak a jelenről, de a jövőről is tájékozódjunk. Kisvállalkozásunknak jelentős versenyelőnyt nyújthat, ha utánajárunk, milyen fejlesztések várhatóak a közeli és távoli jövőben, vagy épp milyen jelentősebb útelágazásoknál áll a technológia. Egy bátor vállalkozó sokszorosára növelheti cégét pár év alatt, ha szerencsésen, jó megérzéssel választ egy ilyen technológiai forduló esetén. De jelentősen spórolhat is, ha időben észbe kap, és fejlesztéseinek nem a kifutó, hanem a még csak éledő, de a jövőben meghatározó technológiát vezeti be.

## A törvényekről, szabályzatokról

Rendkívül fontos, hogy tisztában legyünk a vállalkozásunkat és üzletágunkat érintő külső, hatósági korlátozásokkal. Naprakészen kell ismerni már a vállalatunk indulásának első percétől kezdve az üzletágunkra vonatkozó összes termelési, értékesítési szabályozást. Nemcsak büntetést kaphatunk, de pillanatok alatt be is zárhatják üzletünket, ha nem tartjuk be az egészségügyi előírásokat. Börtönbüntetés fenyegethet, ha tiltott termékeket vagy szolgáltatást árusítunk. Fontos tudni arról, hogy van-e monopólium joga valakinek, esetleg hatósági engedélyhez kötött-e a termelés, forgalmazás vagy épp szolgáltatás. De nemcsak a törvényi kötelezettségekkel kell tisztában lenni, fontos az üzletágon belüli szabványok, szabályzatok, eljárási módszerek ismerete

is. Nem szabványos termékünkkel sokkal nehezebb vagy épp lehetetlen lesz az értékesítés, igaz, lehet, hogy néhány vevőnek épp arra volna szüksége.

*Számos építési, informatikai, gépészeti szabványról nem azért érdemes tudni, mert kötelező a használatuk (bár néhánynak igen), de azok ismerete jelentősen megkönnyíti a más termékekkel, szolgáltatásokkal való együttműködést. Mindannyian tudjuk, hogy a kerek fürdőszoba építését nem tiltja semmilyen hatósági előírás, de minden mosógépnek egyenes a háta.*

### 3.3.2. Tervezzünk!

Túl a tájékozódáson fontos, hogy a megszerzett információkat rendszerezzük és felhasználjuk. Minden termelés során, ideértve a szolgáltatás nyújtását is, fontos, hogy előre tudjuk, hogyan működik jól az üzletmenetünk. Legyen egy tervünk a gyártási, előállítási vagy épp a kereskedési, szolgáltatási eljárások menetéről! Fontos, hogy ne sajnáljuk az időt esetenként az újratervezésre, módosításra, javításra!

### 3.3.3. Ellenőrizzünk!

Minden termelési rendszert úgy találunk ki, hogy legyen benne valamilyen visszacsatolási, önellenőrzési lehetőség. Ha bármilyen terméket gyártunk, ideértve a legegyszerűbb fa játékkockát is, legyünk képesek arra, hogy ellenőrizzük a minőségét! Minden szolgáltatásnál tervezzük meg, hogyan fogunk információt nyerni az elégedettségről!

*Kisvállalkozások esetében ez általában magától értetődő, sőt természetes apróságokat jelent. Minden fodrász megkérdezi, hogy tetszik-e a frizura. A cukrászok megkérdezik, hogy ízlik-e a sütemény. A legtöbb hagyományosnak mondható szakmában egyértelmű szokások vannak erre. Fontos azonban, hogy ott is próbáljunk kitalálni módszereket, ahol még nem váltak szokássá. Nyelviskolákban mostanában honosodik meg, hogy a tanfolyamok végén kérdőívvel tudakolják meg, elégedettek voltak-e a tanfolyammal, a tanárral. Kisvállalkozásunk jellemzője, hogy behatárolt ügyfélkörrel rendelkezik, faragjunk belőle előnyt, és legyen minden ügyfelünk elégedett velünk!*

Az ellenőrzésről még többször is szólunk, például a „Kontrolling” és a „Minőségirányítás” című fejezetekben.

### 3.4. Ügyfél-e az ügyfél?



Mielőtt elkezdenénk egy üzleti lehetőség részletes szakmai elemzését, első kérdésként az ügyfeleinket kell alaposan elemezni, és fel kell mérni, vajon valóban reális üzleti lehetőségekről beszélhetünk-e. Erőforrásainkat igyekezni kell olyan lehetőségek megszerzésére irányítani, amelyektől elvárható, hogy reális időn belül szerződés aláírásával, megrendeléssel, és persze a teljesítés után fizetéssel zárulnak. A leendő ügyfelek meghatározása és észben tartása fontos feladat minden vállalatnak, egy kisvállalkozásnak pedig különösen. Annak pontos ismerete, hogy kinek akarjuk eladni a termékünket vagy szolgáltatásunkat, alapvetően döntő tényező a nyereségességben. Ha nem tudjuk vagy legalább nem sejtjük, hogy ki az, aki megvenné a termékünket, akkor az ismereteknek ez a hiánya a rendezett kereskedelmet véletlenszerű találgatássá csökkenti, ami jóval nagyobb költségekkel, sokkal több fáradtsággal és jelentősen kevesebb sikeres eladással jár együtt. Ha egyáltalán lesz eladás! A kereskedelem, áruljon akár terméket vagy szolgáltatást, kezdete óta célzott vevői körökben, másként mondva, „homogén fizetőképes csoportokban” gondolkodott.

A vevői kör meghatározása nem jelenti feltétlenül, hogy névvel, címmel ismerni kell valamennyi szóba jöhető („potenciális”) ügyfelünket. De a lehető legnagyobb mértékben meg kell határozni, körül kell írni a vevői kör jellemzőit, vagy a csoport egy reprezentatív tagját.

*Már a középkori kereskedők is tudták, hogy a drága fűszereket alapvetően két helyen lehet eladni: a városban, vagy a királyi, nemesi udvarokban. Ez a két csoport volt, amely meg tudta fizetni a távolsági kereskedelem jelentős költségeit. Ugyanakkor a csoportok egyáltalán nem azonos tulajdonságokkal bírtak: a királyi udvar esetenként adó formájában, ellenszolgáltatás nélkül elvehette a terméket, vagy, hasonlóan a nemesi udvarokhoz, nyomott áron vásárolt. (Külső hatások, mint például az erőfölény, mindig jelentősen befolyásolhatják a kereskedelmet.) A szabad városok viszont sokkal nyitottabb piacok voltak, kevésbé vagy más formában kötött árakkal. Azt ismerni tehát, hogy kinek és hogyan lehet eladni, már a középkorban is létfontosságú volt.*

Manapság a vevői kör meghatározására számos módszer létezik. A hatékony meghatározáshoz viszont általában tudnunk kell, hogy milyen terméket vagy szolgáltatást szeretnénk árulni, és körülbelül milyen áron. Ez már működő kisvállalkozások esetében jelentősen könnyebb feladat, hiszen van egy kiinduló állapot. Új termék létrehozásánál azonban a kisvállalkozásban is szükséges

az előzetes tervezés. A végső cél, hogy minél jobb „személyleírását” tudjuk adni a potenciális vevőnek.

*Ha csak annyit tudunk, hogy az adott terméket vagy szolgáltatást inkább nőknek vagy inkább férfiaknak szeretnénk eladni, ezen túlmenően viszont semmilyen megkötésünk nincs, mert a portékánk mindenki számára azonos haszonnal bír, akkor elegendő lehet ennek a megállapításánál megállni. De ha már van egy speciális foglalkozás, családi állapot, korosztály, melyet érdekelhet tevékenységünk, akkor ezek alapján tovább szűkíthetjük a célcsoportot. Adott esetben előfordulhat, hogy egy-egy adatról nem tudunk valós képet kapni, például a jövedelem alapján lévő osztályozás érdekében nem kérdezhetünk meg mindenkit, hogy mennyit keres, mielőtt megpróbálnánk eladni neki a terméket. Ilyenkor válik fontossá, hogy minél jobban ismerjük a célközönséget: az adott nagyságú jövedelemnek általában jól megfigyelhető külső ismertetőjei vannak, ilyenek például a „státuszszimbólumok”. Ide tartozik, hogy a potenciális ügyfelünk hol vásárol, milyen ruhában jár, milyen autót használ, hol és mit eszik, és számos más jellemző. Fontos tehát, hogy minél pontosabb, komplexebb képet rakjunk össze az ideális vevőnkéről.*

Nemcsak akkor kell megvizsgálni a célcsoportot, ha személyekkel van dolgunk. Ha más vállalkozások vagy akár az állami intézmények számára hasznosítható termékünk vagy szolgáltatásunk van, akkor is fontos, hogy a partnerről tudjunk pontos „személyleírást” adni. Természetesen ezek más jellegűek, mint személyek esetén. Terméktől, szolgáltatástól függően lehet fontos adat a dolgozói létszám, a mérlegfőösszeg, a hitelállomány értéke, de sose feledkezzünk el a könnyebben elemezhető tulajdonságokról sem, például hogy milyen ágazatban dolgozik a célintézmény, vagy milyen földrajzi területen!

A célcsoport megállapítása történhet felmérések alapján, vagy kevésbé biztonságos módon, elgondolás alapján. Egy kisvállalkozásnak általában nincs rá anyagi kerete, hogy erre szakosodott marketingkutatókat vegyen meg, vagy piackutató vállalkozásokat kérjen fel a célcsoport ízlésvilágának meghatározására. Nem jó viszont, ha minden kontroll nélkül a tulajdonos vagy a dolgozók véleményén alapszik a célcsoport kiválasztása. Minden esetben érdemes olyan külső személlyel konzultálni, aki sok tulajdonságban egyezik a tervezett ügyfélkörrel. Ha más módot nem találunk rá, ez adott esetben jelentheti egy nem túl közeli családtag megkeresését is. Ha a tervezett vevői körünk intézményekből áll, akkor a felmérés nehezebb, de ilyenkor is érdemes módot találni rá, mielőtt a termékünk gyártásához vagy a szolgáltatásunk számára szükséges infrastruktúra kialakításához teljes energiával nekilátnánk. Néhány erre a célra készített tesztarabbal vagy próbaszolgáltatásokkal kísérletezzünk, és minden esetben tudakozódjunk a vevőnél, akinél sikerrel jártunk, hogy mivel nyertük el bizalmát. Nagy valószínűséggel hozzájuk hasonló vállalkozások, intézmények lesznek a potenciális ügyfeleink, tehát érdemes meg-

tudni motivációjukat, amiért a mi termékünket vagy szolgáltatásunkat választották.

Mielőtt nekilátnánk az ügyfelekkel kapcsolatos vizsgálódásunknak, legyen itt néhány mondat, amelyet minden esetben nagyon fontos szem előtt tartanunk:

➤ **Az emberek emberektől vásárolnak.**

Semmilyen zseniális módszer nem helyettesíti a jó kapcsolatteremtő képességet, a megfelelő minőségű emberi kommunikációt.

➤ **Az emberek érzelmi döntéseket hoznak logikai döntések érdekében.**

Nem gépekkel beszélgetünk. A tárgyalópartnerünknek is vannak érzelmei, neki is lehetnek rossz napjai, neki is lehet beteg a gyereke.

➤ **Tedd magad egyenlővé, mielőtt megkülönbözteted magad!**

Soha nem szabad lekezelni az ügyfelet! Az ügyfélnek éreznie kell, hogy társa akarunk lenni problémái megoldásában.

➤ **Nem adhatsz el olyanak, aki nem vásárolhat.**

Gyorsan fel kell ismerni, hogy beszélgetőpartnerünknek van-e joga bármilyen döntést meghozni.

➤ **A hatalom a hatalomtól vásárol.**

Nagyon fontos eljutni a tényleges döntéshozóig, hiszen csak ő írhatja alá a megrendelést. De nem akárci juthat el oda. A vállalkozások esetében a hivatali rangnak, a titulusnak még mindig komoly szerepe van.

➤ **Ne akarj eladni túl korán!**

Nem lehet ott üzletet kötni, ahol az ügyfél még nincsen komolyan felkészülve a vásárlásra.

A következőkben az alábbi szempontok szerint fogjuk az üzleti lehetőséget vizsgálni:

1. Mi az ügyfelek célja?
2. Rendelkezésre állnak-e az ügyfeleinknél a szükséges erőforrások?
3. Milyen az ügyfelek beszerzési eljárása?
4. Mikorra várható a beszerzés, és mennyi idő alatt kell megvalósulnia?
5. A „nehéz” ügyfél.

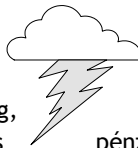
### 3.4.1. Mi az ügyfelek célja?

Pontosan kell tudni, hogy mi az ügyfelek célja. Ha az ügyfél számára a feladatok határidőre történő megvalósítása a saját folyamatai számára elengedhetetlen, akkor kisebb annak a veszélye, hogy egy drágább vagy egy nem teljesen az elképzeléseik szerinti ajánlatot elutasítanak (természetesen akkor, ha mástól sem kapnak jobb ajánlatot). Ha a megvalósítás nem létfontosságú az ügyfél üzleti folyamatai számára, akkor ajánlatunk elfogadására csak akkor számíthatunk, ha az ajánlat minden szempontból megfelel a kívánalmaknak, és képes olyan előnyöket felmutatni az ügyfél számára, ami miatt nekivág a probléma megoldásának. Ideális esetben az ügyfelekkel közösen állítjuk össze azt a követelménylistát, ami az adott ügyfél szempontjából fontos elemeket tartalmazza. Ennek összeállítása két szempontból fontos: egyrészt pontos elvárásokra pontos ajánlatot lehet adni, másrészt a követelménylista összeállítása során az ügyfél megválaszol számos olyan kérdést, melyek felvetésére máskülönbben nem, vagy csak a szolgáltatás végrehajtása során kerül sor.

*Például kiskereskedésünk esetében jelentősen nő a stabil, mindennapi, vagyis gyakorlatilag folytonosan azonnali vásárlók száma, ha nincs versenytársunk a környéken. Ha azonban van, akkor már jóval kevesebb biztos vevőnk lesz. Ha beszélgetünk a vevőinkkel, akkor felmérhetjük, hogy milyen áruira volna szükségük, ezzel növelve a kötődésüket hozzánk, biztosabb bevételi forrást jelentve. A törzsvásárló éppen ezért a legjobb üzleti lehetőség, mert tudjuk, mit szeretne, tudjuk, hogy milyen időközönként számíthatunk rá, és tudjuk, hogy szolgáltatásunkat képes is lesz kifizetni. A kiskereskedés ebből a szempontból az egyik legkiszámíthatatlanabb vállalkozás. Ha ennél stabilabb vevőkörünk van, az ilyen elemzések jelentősen javíthatják a tervezési lehetőségeinket. Az említett belvárosi cukrászdák is változékonny vevőkörrel rendelkeznek, ugyanakkor már számos lehetőségünk van az ügyfélkörünk igényeinek felmérésére. Ha jegyzeteljük kicsit, akár csak pár héten át, hogy mikor, hányan és milyen értékben szoktak vásárolni, akkor fel tudjuk mérni, hogy mi az átlagos vevőink célja, milyen vásárló ereje van, és milyen ütemben érkeznek. Ez az információ megszerezhető a könyvelésből, a számviteli bizonylatokból is, de akkor már „kontrollingnak” hívják ezt a tevékenységet, ld. „Kontrolling” című fejezet. De lehet „csalni” is, például, ha biztosan tudjuk, hogy a színházi előadás előtt és után érkeznek bizonyos – vagy bizonyos típusú – vendégeink, akkor gyakorlatilag elég a műsorújságot alapul venni a bevételek ütemezéséhez. Termékértékesítés során, ha mi vagyunk a forgalmazók is, feladatunk hasonló, mint egy kereskedésnek. Ha mi a gyártók vagyunk, akkor viszont biztosan vezetjük már, hogy melyik megrendelő, forgalmazó mikor, milyen gyakorisággal érkezik, és mekkora tételben vásárol. Egyéni szolgáltatások esetén pedig a feladat az, hogy konkrétan megkeressük, megismerjük megrendelőinket, és minél több információt nyerünk vásárlási lehetőségeikről, szándékaikról.*

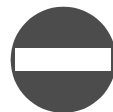
### 3.4.2. Rendelkezésre állnak-e az ügyfeleinknél a szükséges erőforrások?

Fontos elemezni, hogy az ügyfeleinknél rendelkezésre állnak-e az adott üzleti lehetőség sikeres megvalósításához szükséges erőforrások. Ez elsősorban a szükséges anyagi háttér biztosítottágát jelenti, vagyis **elengedhetetlen, hogy az ügyfélnek legyen pénze!** De fontos ismerni a rendelkezésre álló humán és egyéb erőforrások mennyiségét és minőségét is. Első lépésként vizsgáljuk meg, pontosan definiálva van-e a feladat megvalósításához szükséges pénzügyi forrás, annak mértéke el lett-e fogadva a megfelelő fórumokon, bele lett-e foglalva a pénzügyi tervekbe! Különösen a kisvállalkozások esetében nélkülözhetetlen az ügyfelek fizetési hajlandóságának az ismerete, mert éppen a kisvállalkozások tőkeszerkezete olyan, hogy nagyon kevés forrás áll rendelkezésre az ügyfelek által ki nem fizetett számlák ellensúlyozására. És sajnos, a pénzügyi tervek sem a kisvállalkozásokba tömők hiteleiket.



A kisvállalkozások sikerének egyik alapfeltétele, hogy jól fizető, pénzügyileg stabil ügyfelekkel rendelkezzenek. A vállalkozások nem követhetnek el nagyobb hibát, mint amikor esetenként tudatosan, a vállalkozás látványos terjeszkedése érdekében kölcsönökből finanszíroznak olyan üzleteket, amelyekről már a szerződés aláírásának pillanatában is tudják, hogy problémák lesznek a számlák kifizetésével.

Meg kell vizsgálni, hogy a pénzügyi keret mértéke pontosan meg van-e határozva, és ezek a számok a megfelelő döntési szintek által jóvá lettek-e hagyva. Ezen túlmenően arra is érdemes kitérni, hogy a kerethez tartozik-e a projekt kivitelezése során felmerülő változások megvalósításához szükséges pótlólagos forráslehetőség. Ezt az összeget össze kell vetni az általunk a szolgáltatás, termék-előállítás megvalósítására durván becsült összeggel, hiszen ha a kettő között jelentős eltérés tapasztalható, akkor az adott termékkel, illetve szolgáltatással nem vagyunk versenyképesek.



*Amíg az előbbieken a bizonytalan vevőkörrel rendelkezőknek volt nehéz dolguk, mert bonyolult megbecsülni bevételeinek mértékét és a beérkezés idejét, most nekik van a könnyebb, bár az előre jelezhetőséget tekintve továbbra is hátrányos helyzetük. Általában az ilyen vállalkozások csak olyan vevőkkel találkoznak, akiknek minden szükséges erőforrás rendelkezésre áll, hiszen nemigen szokás úgy beállítani a pékhez, hogy nincsen nálunk egy kifli ára. Annál*

fontosabbá válik viszont ez a folyamatos fizetőképesség ellenőrzési feladat, minél szűkebb, korlátozottabb vagy éppen állandóbb vevőkörrel dolgozunk. Ha kapacitásunk csak pár vevő kiszolgálását teszi lehetővé, mondjuk egy építési vállalkozásként, akkor jelentős gondot okozhat, ha ezek közül az egyik fizetőképtelen, vagy egyik lényeges erőforrása nem áll rendelkezésre. Ez egy építkezés esetében már az is gondot okozhat, ha nem érkezik meg határidőre a vevő által rendelt csempe, kád, speciális hőtakarékos napelem, és emiatt a mi vállalkozásunk teljesítése is lehetetlenné válik.



**A kisvállalkozások tipikus hibája, hogy a munkatársak olyan üzleti lehetőségekkel foglalkoznak, melyek esetében az ügyfél ugyan valóban egyértelműen kinyilvánította szándékát a probléma megoldására, de nem áll rendelkezésére a szükséges pénzügyi forrás. Kisvállalkozásként erre igencsak oda kell figyelni, mivel jó működés esetén minden dolgozóra szükség van, a pénzügyi keret pedig általában szűkös. Ha időt, energiát pazarolunk bevételt nem eredményező munkákra, akkor nagyon gyorsan csődközelben találhatjuk magunkat!**

A pénzügyi erőforrások mellett elemezni kell az ügyfelek **humánerőforrás** állományát is. A megfelelően felkészült ügyféloldali szakmai- és projektvezetés, a megfelelő fogadókészség jelentősen növelheti a projekt várható sikerét, csökkentheti az általunk nyújtandó szolgáltatások mennyiségét, vagyis végső soron az ajánlati árat. Ezzel szemben a szállító oldalán a „szerényebben képzett” (magyarul: képzetlen...) humán erőforrásokat mint költségnövelő tényezőket kell figyelembe venni. Tudnunk kell, hogy ha az ügyfél bármilyen okból nem képes megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrást biztosítani a projekthez, akkor ezt a szállítónak kell pótlólagos erőforrásokkal helyettesítenie, ami a szervezési problémákon túl jelentős többlet-költséggel is jár, s amennyiben nem sikerül ezt a többletköltséget érvényesítenünk, a projekt veszteségesé válhat.

*Visszatérve az építkezési példánkhoz, nemcsak az okozhat gondot, ha nem érkezik meg a csempe. Egészen más feladat, ha egy építész által megtervezett fürdőszoba-felújítást kell elvégezni, mint ha egy ügyfél csak elhívott egy meseterembert, hogy végezze el a feladatot. Utóbbi esetben gondot okozhat az is, hogy a megrendelő bizonytalan a végeredményben, nem tudja, nem látja, hogy mit is szeretne. Jelentős konfliktusokat okozhat, ha csak úgy egyszerűen, pontos megállapodás nélkül nekivágnak a felújításnak. De fontos lehet a meglévő ügyfél-oldali humán és egyéb erőforrások felmérése más szolgáltatási vállalkozás esetén is. Egy oktatási szolgáltatás esetén a tanítás körülményei jelentősen befolyásolják a végeredményt, ahogy természetesen az oktatás alanyai is mindig különbözőek, és ezért más és más feladatot jelentenek.*

Az összetett szolgáltatásokat végző vállalkozások esetén lehet és kell a legalaposabban felmérni az ügyféloldali erőforrásokat. Egy könyvelőiroda esetén fontos, hogy a megrendelő vállalkozó mennyire ért a számvitelhez, mert ez jelentősen befolyásolhatja a – számára alapanyag – számlák, dokumentumok minőségét, rendezettségét. Egy – akár saját gyártású – berendezések üzembe helyezésével foglalkozó vállalkozó számára pedig nagyon fontos számolni azzal, hogy hiába szállítja ő ki az új berendezést, annak sikeres működéséhez általában más, helyi erőforrások, kezelők, karbantartók is szükségesek. Ha elvállalta, akkor a betanítás költségei nagyon különbözőek lehetnek az ügyfélnél lévő munkaerő előképzettségének a függvényében. Például ha van a megrendelőnél belső oktatási, betanítási rendszer, és neki csak egy-két szakember számára kell a helyes működtetést megmutatni, az egészen más költség, mintha neki kell az üzem esetleg több tíz főből álló szakembergárdáját betanítani.

### 3.4.3. Milyen az ügyfelek beszerzési eljárása?

Második lépésben azt kell megvizsgálni, hogy ügyfeleink milyen módon kívánják lebonyolítani a beszerzést. Ez a folyamat óriási szélsőségek között ingadozhat: attól a sajnos igen ritka eseménytől kezdve, hogy az ügyfél eljön hozzánk, pontosan előadja kívánságait, majd az általunk átadott termékkel vagy szolgáltatással boldogan távozik, egészen a hatalmas nemzetközi pályázatokon elnyerhető megrendelésekig. Meg kell vizsgálni, hogy az ügyfelek pontosan meghatározták-e a beszerzési folyamat rendjét, a lebonyolító megkapta-e a szükséges jogosítványokat. Azt is fel kell mérni, és ha lehetséges, meg kell szerezni, hogy részletesen meghatározták-e a kiválasztási kritériumokat. Ha a kiválasztási kritériumok még nincsenek meghatározva, akkor lényegesen nehezebb megfelelő ajánlatot adni, hiszen az ajánlatunk értékelése még a benyújtás után is változhat. Törekedni kell arra, hogy mikor készíteni kezdjük az ajánlatot, már pontosan ismerjük az ajánlat elfogadásának szakmai, vezetői és adminisztratív eljárásait.

*Természetesen kiskereskedésünk most sem igazán tud sokat tenni a biztosabb jövedelemszerzés érdekében. De azt pontosan kell tudni, hogy egy vevő, aki betér az üzletbe, fel van-e jogosítva a vásárlásra, és hasznos tudni azt is, hogy milyen szempontok alapján fog dönteni. Legismertebb példa annak vizsgálata, hogy egy házasságban „ki hordja a nadrágot”, „kinél van a kamrakulcs”. De azt is tudjuk, hogy például 18 év alatti személyeknek tilos kiszolgálni dohányárut. A vállalkozásokkal kapcsolatban álló vállalkozások jelentős részének pedig már kiemelkedően fontos, hogy ténylegesen végiggondolja az ügyfelek beszerzési eljárásait. Belvárosi cukrászdánk esetében a megrendelésre készített torták esetében egyáltalán nem mindegy, hogy elvárnak-e tőle házhozszállítást, vagy sem. A fatelepünkre érkező figyelmetlen vásárló könnyen elfelejtheti mondani, hogy légszáras vagy „műszáritott” fát kér, és jelentős problémát okozhat az eladónak, ha ezt nem deríti ki időben. A fodrásznál is előfordulhat, hogy egy ügyfél csak azt képes meghatározni, hogy valami igazán divatos frizu-*

rát kér, de mindenképpen fontos meghatározni, hogy ebbe a festés belefér-e, vagy sem, és kidobja-e a férje kedves ügyfelünket, ha kanárisárga fejjel tér haza.

### 3.4.4. Mikorra várható a beszerzés, és mennyi idő alatt kell megvalósulnia?

Mindig meg kell vizsgálni, hogy az ügyfeleknél megszületett-e a döntés a beszerzések ütemezéséről. Rendelkezésre állnak-e a részletes megvalósítási ütemtervek (amiknek része a beszerzési folyamatok ütemezése), van-e valamilyen külső körülmény, amihez az ügyfélnek alkalmazkodnia kell. Ha a beszerzési ütemterv elkészült, vagy a potenciális megrendelőnk is köti egy határidő, akkor már az ügyfelet is kötelezi a saját maga által meghatározott ütemterv. Meg kell kísérelni ezt úgy befolyásolni, hogy a beszerzés időzítése számunkra a legelőnyösebb legyen. Ha kellőképpen fel tudunk készülni, még mielőtt az üzleti lehetőség ténye a szélesebb nyilvánosság elé kerül, akkor olyan előnyre tehetünk szert, amely versenytársaink által semmiféle árkedvezményel nem hozható be.

*A beszerzések ütemezésének elemzése bizonyos esetekben igen egyszerű. Ha például kertészetet vezetünk, akkor szinte bizonyosak lehetünk abban, hogy azok az ügyfelek, akik növényeket kívánnak telepíteni, leginkább tavasszal és ősszel fognak jelentkezni. Januárban vélhetően elég alacsony lesz a forgalmunk muskátli-palántából.*

Ha ismerjük a beszerzések ütemezését akkor ez azt az előnyt jelenti, hogy a mi ajánlatunk vállalási határideje jóval rövidebb lehet a versenytársainkéénál. Ha ezt a feltételt még a kiválasztási szempontok közé is felveszi az ügyfél, akkor a versenytársak ajánlata már formai okokból lesz megfelelő.

*Meg kell jegyeznünk, hogy ennek az eljárásnak az ügyfelek számára van jelentős kockázata. Ilyen helyzetekben gyakran előfordul, hogy egy üzletileg éppen kevésbé sikeres vállalkozás olyan irreális vállalási határidőt és árat ad meg, ami aztán a munka megvalósítása során már nem lesz tartható, és a beszerzés kudarcba fullad. Ha a komolytalan ajánlatok kiszűrésére nincsen mód, akkor ne használjuk ezt a módszert! És vigyázzunk, különösen a nyilvános pályázatok esetén aligha tűnik hihetőnek, ha valaki három nap alatt képes összeállítani egy nyolcszáz oldalas részletes szakmai ajánlatot.*

*Másik fontos megjegyzés, hogy a beszerzések ütemezésének elemzése elsősorban azon vállalkozások esetén fontos, melyeknek van ennek befolyásolásra lehetőségük. Kiskereskedelmi boltunk nem igazán tudja befolyásolni, hogy mikor térnek be hozzá a vásárlók, legfeljebb megfigyelheti azt, de egy fodrászszalon alig tud működni előjegyzés nélkül. Mindenhol lehetnek azonban olyan megrendelések, amelyeknek van ütemezése, és ezt az ütemezést fontos jól megoldani. Ha a helyi élelmiszerbolt elnyeri az óvoda vagy a szálloda ellátásának*

feladatát, akkor fontos tárgyalások során jól figyelni, mert nem mindegy, hogy a reggeli összetevőit hány órára kell szállítani, vagy épp a tisztítószerek pótlása milyen rendszerben folyik. A reggeli és az ehhez hasonló, vagyis a mindennapi működésünket befolyásoló megrendelések esetén célszerű lehet, ha van rá mód, a mi saját, szokásos üzemidőnkön kívüli, kora reggeli időpontokban megállapodni, hiszen így valószínűleg költséget tudunk csökkenteni. (Valószínűleg túlórabért kell ugyan fizetni az alkalmazottaknak, viszont esetleg megspórolható egy újabb alkalmazott felvétele, akinek ezáltal alig lenne más feladata.) A tisztítószerek ugyan gyorsan fogynak egy óvodában, de nem feltétlen azonos rendszerességgel. A helyi élelmiszerüzletnek alapvetően az lenne az érdeke, hogy ő mégis ütemezetten szállíthassa, ezáltal simítva a bevételeit, tervezhetővé téve a működését, és az óvodára bízva a készlet tartáskolásának feladatát. Az óvodának pedig természetesen a fordítottja az érdeke. A tárgyalások fontosak az elégedett vevő-eladó viszony fenntartásáért, de része, vagy akár indoka lehet egy-egy megrendelés elnyerésének is.

Annak ismerete, hogy az ügyfelünkénél megszületett-e a végleges döntés a beszerzésekről, sokkal fontosabb feltétel, mint gondolnánk. Egészen másképpen érdemes kezelni egy vevőt a fatelepen, ha már végleges építési engedéllyel rendelkezik egy négylakásos társasházra, mint ha még csak erősen álmodik egy kutyaoól építéséről.

### 3.4.5. A „nehéz” ügyfél

Az értékesítés során az értékesítőnek – ha tud, és erre törekednie kell – fel kell készülnie az ügyfél várható viselkedésére, magatartására. Bár minden ügyfél különböző, a nehéz ügyfeleknek megvannak a közös ismertetőjegyei. Ha ezekkel találkozunk, nem elmenekülni kell, semmiképp sem megbántani a vevőt vagy összeveszni vele, hanem fokozottan figyelniünk kell rá. Ezesetben nagyobb valószínűséggel válhat veszteséggé az üzlet, sőt, az értékesítőnek fel kell készülnie az üzleti lehetőség esetleges visszautasítására, még akkor is, ha a vevő már hajlandó lenne vásárolni. A „nehéz ügyfél” néhány tipikus tulajdonsága:

- elméletieskedő, megfoghatatlan,
- nehezen tanul, nehéz neki magyarázni,
- nem képzett vásárló,
- kockázatkerülő,
- nincs hatásköre vásárolni,
- maga nem használja, amit meg kell vásárolnia,
- csak felesleges költségnek tekinti a vásárlást,
- túl bonyolultnak érzi a javaslatot,

- teljes körű jogosítványokat szeretne kapni,
- piacvezető vagy piaci utolsó,
- kemény versenyhelyzetben van,
- a vásárlás komoly változásokat követel,
- bizottságok vezetik a vállalkozást,
- kis szervezetek, amelyek nagy beruházásra készülnek.

### **3.5. Képes-e vállalkozásunk megbízásokat szerezni?**

Ezen a kérdéskörön belül az alábbi szempontok szerint érdemes az üzleti lehetőséget vizsgálni:

1. Milyen a kapcsolatunk az ügyfelekkel?
2. Mekkora értékesítési aktivitást kell kifejteni?
3. Kik a lehetséges partnerek?
4. Kik a versenytársak?
5. Mekkora vállalkozásunknál az értékesítési tevékenységre fordítható keretösszeg?

#### **3.5.1. Milyen a kapcsolatunk az ügyfelekkel?**

Ahhoz, hogy értékeljük a potenciális ügyfelekkel való kapcsolatunkat, össze kell gyűjteni minden rendelkezésre álló információt (amihez egy informatikailag támogatott ügyfélkövető rendszer igen jó segítséget nyújthat, erről majd az „Ügyfélszolgálat, help-desk, call-center” című fejezetben még teszünk említést). A kisvállalkozások, különösen a kezdetek kezdetén, elsősorban a tulajdonosok, vezetők ismeretségi körén belül, a székhelyük környékén tudnak sikerrel megbízásokat szerezni. Ha volt már kapcsolatunk a potenciális ügyfelünkkel, akkor elemezzük ki, hogy milyen volt az eddigi együttműködésünk, milyen munkákat végeztünk már az adott ügyfeleknél, mennyire voltak velünk elégedettek. Az utolsó közös munka befejezése óta milyen szervezeti változások zajlottak le náluk, és milyenek a vállalkozásunknál, ennek milyen hatása lehet a személyes kapcsolatokra. Voltak-e konfliktusok az elmúlt időben? Milyen szinten tartjuk a kapcsolatot az ügyfelekkel (döntéshozói szint,

szakmai szint, vagy esetleg semmilyen kapcsolatunk nincsen). Elemezzük ki hasonlóképpen a versenytársak kapcsolatrendszerét is, kinek van a mienknél erősebb, kinek van gyengébb kapcsolata az adott ügyféllel.

*A múltbeli tapasztalatok elemzése a különböző kisvállalkozások számára nagyon különböző, de mindenhol egyaránt fontos lehet. Ha valakiről tudjuk, hogy nem szeretne mindenért fizetni, akkor sokkal alaposabban követjük mozgását az üzletben. De másik irány is létezik, ha cukrászdánk egy vendégéről tudjuk, hogy mit szeret, és ezért jó borraivalót is szokott adni, vagyis felarat hajlandó fizetni a magasabb színvonalú szolgáltatásért, akkor ezzel sokat nyerhetünk. A múltbeli konfliktusok elemzése is fontos, és minden szinten megjelenhet: fodrászüzletünkben az elégedetlen vevő miért volt elégedetlen? Ez akkor is elemezhető, ha nem hagyományos szakmákra vállalkozunk. **Termékgyártás esetén** miért lett visszárúzott a termék? Ha egy korábban stabil megrendelőnk, forgalmazónk kimaradt, annak mi az oka? Ha nem jövedelmező már a vállalkozása, akkor nekünk is oda kell figyelni, hogy időben és biztosan behajtsuk a felé meglévő kintlévőségeinket, vagy akkor is résen kell lennünk, ha fordítva áll a helyzet: bővítette vállalkozását, és ez alatt csökkent a termelése és az alapanyag-felhasználása. Mindenképpen érdemes utánajárni, hogy ez a változás a jövőben mit jelent számunkra: a növekvő termelés miatt mi is több megrendelésre számíthatunk, vagy esetleg technológiai újítás miatt éppen fordítva, még kevesebbre. **Személyre (vállalkozásra) szabott szolgáltatások, projektek esetén** különösen fontos a múltbeli munkák elemzése, mert ezeknél a vállalkozásoknál legfontosabb tényező az ember, és ha az a tapasztalatunk, hogy egy ügyféllel nem vagy csak nehezen lehet együttműködni, akkor esetleg érdemes visszautasítani a megrendelését.*

Azokról az ügyfelekről, akikkel eddig még nem volt kapcsolatunk, a nyilvánosan megszerezhető adatok alapján szedjük össze minél több információt: milyen a tevékenységük, üzleti és pénzügyi eredményeik, szervezeti felépítésük. Nagyobb megbízások esetén kíséreljük meg pontosan összeírni az összes döntéshozó nevét, pozícióját, elérési paramétereit. Ma már erre számos, általában a kisvállalkozók számára szükséges adatok esetében nem is túlzottan költséges megoldás létezik. Legkönnyebben a nyilvános céginformációk, mérlegadatok, a közbeszerzések eredményei, az európai uniós pályázatok témái érhetőek el, és minden esetben érdemes alaposan elemezni a partner honlapját is.

*Új ügyféllel való munka mindig odafigyelést igényel, és sokat segít, ha felkészülten közelítjük meg. Annak ismerete, hogy milyen pénzügyi háttere van, a bizalmat erősítheti a kapcsolatunkban. A lehetséges ügyfelünk megelőző tevékenységeinek, munkakapcsolatainak és referenciáinak ismerete utalhat az együttműködésünk várható tartósságára. Ha az új ügyfélnek volt egy állandó beszállítója, akinek a helyét mi most átvettük, mindenképp próbáljuk meg kideríteni, hogy mi a váltás oka. Lehet, hogy valamilyen hibát követett el az előző beszállító, és ebben az esetben célszerű megtudni azt is, mi volt az, hogy mi ne kövessük el. Az is lehet, hogy csak valamilyen ideiglenes kapacitáskiesés miatt kerestett új beszállítót, és ebben az esetben alapvetően rövid távú kapcsolatra számíthatunk. (Kivéve, ha sikerül a közös munka során bizonyítanunk,*

*hogy érdemes tartósan minket foglalkoztatnia. Tanácsos ezért ilyen esetekben végiggondolni, hogy van-e reális esélye annak, hogy átpártoljon hozzánk, és ez esetben jelentős belső erőt megmozgatni a jó teljesítményért. Ha ez nem valószínű, akkor a tisztességes munkavégzésen kívül nem célszerű többletköltségeket bevállalni. A tisztességes munkavégzés viszont mindig kötelező, mert rossz teljesítmény esetén a legenyhébb büntetés, ha visszamondják a szerződést, ha viszont – jogosan – rombolják a hírnevünket, akkor más munkáktól is eleshetünk.) Ideiglenesnek kinéző munka esetén ne feledkezzünk meg arról a kockázatról sem, hogy egy trükkösen megírt szerződés keretében csak a technológiánkat, szakmai tudásunkat akarják megszerezni! Ezek az elemzések természetesen nehezen elvégezhetőek egy hagyományos szakmára épülő kisvállalkozás esetén, annál fontosabb viszont, ha termelünk, vagy összetett szolgáltatásokat végzünk.*

### **3.5.2. Mekkora értékesítési aktivitást kell kifejteni?**

Nagyon fontos felmérni azt is, hogy mekkora értékesítési aktivitást kell kifejteni az üzleti lehetőségek megszerzése érdekében, ez pontosan mekkora költséggel jár, és ezt a költséget a legszigorúbban érvényesíteni kell a vállalási árban. Egyáltalán nem lehet közömbös, hogy ügyfeleink az ország legkülönbözőbb pontjain szétszórva találhatóak meg, ahol nekünk kell felkeresnünk őket, vagy ők jönnek hozzánk vásárolni. Az értékesítési aktivitásnál alapvetően két lehetőséget kell különválasztani.

- 1.) Az egyik eset, ha valamilyen egyszeri, konkrét munka megszerzése a cél, mint például egy pályázat, egy nagyobb projekt elnyerése. Ilyen lehet adott esetben egy új forgalmazási, vagy akár franchise jog megnyerése is. Ekkor először azt vizsgáljuk meg, hogy vállalkozásunk egyáltalán kellően felkészült-e a szóban forgó üzletek megszerzésére. Különösen nagyobb feladatok esetén elemezzük a következőket:
  - Rendelkezésünkre áll-e a szükséges kereskedői, szakértői és aszisztensi létszám a pályázat elkészítésének időszakában? Nincsenek-e máshol lekötve a szükséges kollégák? Nem fog-e esetleg egy már megszerzett megrendelésünk, egy már futó munkánk hátrányt szenvedni, ha onnan átirányítjuk a kollégákat? Tudunk-e külső erőforrásokat szerezni? Ennek mennyi a költsége?
  - Fel van-e készülve vállalkozásunk technológiailag az adott méretű ajánlatkészítési, pályázatírási, sok esetben több hetes, hónapos ajánlatadási feladat ellátására? Eszközeink (számítógépek, nyomtatók, másológépek, projektorok) elegendőek-e a szükséges feladatok ellátására?

- Amennyiben szükséges lesz, képesek leszünk-e a bemutatókat, prezentációkat megtartani, rendelkezésre állnak-e az elvárt bemutatóeszközök, mintadarabok? Ha idegen nyelven kell bemutatót tartanunk, akkor van-e megfelelő humán erőforrásunk kellő kapacitásunk, olyan emberek akik jól beszélik az adott nyelvet, és rendelkeznek-e a bemutatók tartásához szükséges gyakorlattal?

*Talán nevetségesnek hangzik, de egy nagyobb nemzetközi pályázat vagy egy különösebb ágazat, például bankok számára történő értékesítés esetében még azt is érdemes megvizsgálni, hogy a munkatársaink képesek-e jól érezni magukat az adott területen szokásos öltözékben. A vékony csíkos „banköltönyt”, a fekete kiskosztümöt nem feltétlenül nyakig zárt fehér blúzzal nem mindenki hordja szívesen, és nem is mindenki képes ilyen „jelmezben” tudása legjavát nyújtani.*

- El tudjuk-e vinni az ügyfeleket referencialátogatásra? Vannak-e olyan elégedett ügyfeleink, akikkel elég jó a kapcsolatunk ahhoz, hogy nyugodtan, bármikor megmutassuk a potenciális vevőnek a nála működő rendszerünket, termékeinket?

2.) Másik feladat az ügyfélkör fenntartása a mindennapos szolgáltatások által. Ekkor sokféle módszert alkalmazhatunk, amelyek hatékonysága nagyban függ a vállalkozásunk fajtájától. Mindenképpen megfontolandó lehet egy-egy szakértő megkeresése, mert az ügyfélkör bővítésére, reklámra költött összegek jelentős kiadások lehetnek, és esetleg teljesen hatástalanok is. Ha mi magunk választjuk ki a módszert, tartsuk szem előtt a következőket:

- **Méltó legyen a vállalkozásunkhoz!** Bizonyos szolgáltatásokat általában nem reklám alapján választ a mindennapi ember. Nem biztos, hogy célszerű harsány feliratokat elhelyezni bárhol is, ha komoly, megbízható ügyvédi irodánkat, könyvelőirodánkat, vagy akár orvosi, fogorvosi rendelőnket akarjuk hirdetni. Mindamellett természetesen ez sem kizárható módszer, de mindenképpen jól gondoljuk meg, hogy mit választunk!
- **Ne zaklasson, hirdessen!** A hirdetési lehetőségek nagy része nagyon kis hatékonysággal működik, alig képes megragadni az emberek figyelmét. Erre találták ki a direkt marketing eszközeit, telefonhívásokkal, közvetlen levelekkel. A feladattal általában célszerű szakértőket megbízni, ha azonban valamilyen oknál fogva mégis magunk vállalkoznánk rá, ne feledjük el, hogy ezzel az eljárással ugyanolyan könnyű haragosokat szerezni, mint lelkes ügyfeleket, és a hirdetések, marketing akciók, sőt még a

kiment ajánlatok is a legnagyobb eséllyel tájékoztatjuk árainkról a konkurenciát!

- **Hatékonyság, hatékonyság, hatékonyság.** A legtöbb hirdetésnél súlyos probléma, hogy nem tudjuk ellenőrizni, működik-e. Szakértőktől tanácsot kérni, rájuk bízni az ügyfélkör bővítését, a hirdetést éppen azért lehet célszerű, mert ők mind a tapasztalatok alapján, mind a szakértelmük alapján tudják, hogy milyen üzletág esetén milyen módszerek a leghatékonyabbak. Ha viszont magunk végezzük, akkor fontos, hogy igyekezzünk odafigyelni, ellenőrizni a költségeket, és valamilyen módon tesztelni a hatékonyságot. Egyik leggyakoribb és legegyszerűbb módja, hogy jelképes kedvezményt kap az árból, aki megmondja, honnan ismeri termékünket, vállalkozásunkat.

### 3.5.3. Kik a lehetséges partnerek?

A vállalkozás nem egyszemélyes játék. A vállalkozások terén azok tudnak hosszú távon sikeresek lenni, akik kiváló kommunikációs, kapcsolatteremtő képességgel rendelkeznek. Egy sikeres vállalkozó telefonjának címlistája általában igen hosszú, igaz, ezek a kapcsolatok általában elég felületesek, időlegesek, és nyilvánvalóan a közös érdekeken alapulnak. A lehetséges partnereket két csoportba érdemes sorolni:

- partnerek, tanácsadók az üzleti lehetőség megszerzéséhez,
- partnerek, tanácsadók a megvalósításhoz, a termeléshez, alvállalkozók.

Természetesen a kategóriák legtöbbször nem különülnek el egymástól élesen, hiszen azok a tanácsadók, akik részt vesznek az üzleti lehetőség megszerzésében, általában a megvalósítás során is szerepet kapnak, míg az olyan alvállalkozókat kerülni szoktuk, akik soha nem tudnak támogatni minket egyetlen egy üzleti lehetőség megszerzésében sem.

### Tanácsadók az ügyfél oldalán

Meg kell vizsgálni, vajon a potenciális ügyfeleink alkalmaznak-e tanácsadókat, megbízottakat, alvállalkozókat a beszerzéseik lebonyolítására. Ha igen, elemeznünk kell, nekünk milyen a kapcsolatunk az adott tanácsadókkal. Dolgoztunk-e már együtt, esetleg szereztünk-e számukra megbízást valamikor. Ha az ügyfél számára a beszerzéseket tanácsadó bonyolítja, igen fontos a vele ki-

alakított jó kapcsolat, mert bár a döntést legtöbbször nem a tanácsadók hozzák meg, de a véleményük ellenében ritkán születik döntés.

*Az ügyféloldali tanácsadók a hagyományos szakmák esetén is gyakoriak, és igen fontosak. Amikor valaki a barátjával, barátnőjével érkezik fodrászszalonunkba, divatüzletünkbe, akkor bármennyire is nekünk van igazunk, ha ellentmondunk a tanácsadó barát, barátnő véleményének, akkor elesünk az üzlettől. Célszerű tehát jól felmérni, hogy mikor érdemes javaslatot tenni, és mikor fontosabb pusztán helyeselni a tanácsadónak. Ugyanakkor összetettebb szolgáltatások, mint mondjuk egy informatikai rendszer létrehozása vagy egy építészeti terv megalkotása esetében már más jelleggel kell felmérni az ügyfél tanácsadót. Mindenképpen meg kell vizsgálni a hozzáértését és elkötelezettségét. Ha nem ért a feladathoz, amiben tanácsot ad, akkor jelentősen megnehezítheti a munkánkat, ráadásul valószínűleg nehéz lesz, sőt kifejezetten veszélyes a hozzá nem értéséről az ügyfelet is meggyőzni. Ha a mi potenciális ügyfelünk a tanácsadó számára csak egy közömbös partner, vagy éppenséggel csak anyagilag jól ki akarja használni, akkor döntenünk kell, hogy ezt az információt megosztjuk-e az ügyféllel, (reménykedve, hogy bizalmat és további megrendelést kapunk), avagy ha mi sem tervezünk tartós munkát az adott ügyféllel, akkor szövetségre lépünk-e a tanácsadóval. Mindenképpen célszerű azonban jól elgondolkozni az utóbbi lépésen, mert bár lehet, hogy azonnal nagy profittal kecsegtető bevételt eredményez, de könnyen fény derülhet eljárásunkra, amelylyel tartósan elássuk magunkat a piacon, ráadásul bizonyosak lehetünk benne, hogy nem tettünk szert egy igazán hűséges szövetségesre.*

## Tanácsadók vállalkozásunk oldalán

Számunkra fontosak azok a tanácsadók is, akik minket segítenek az üzleti lehetőség megszerzésében. Akkor kell tanácsadókat alkalmaznunk, ha az adott területen nem rendelkezünk kellő ismerettel, üzleti potenciállal. Használhatjuk a tanácsadókat:

- az ügyfelekről történő adatgyűjtéshez (céginformátorok),
- az ügyfélkapcsolat javítására vagy kialakítására (hivatásos lobbisták) vagy akár
- az ajánlat kidolgozására (pályázatiírók).

A legfontosabb azonban, hogy

- ne szégyelljünk külső tanácsadót alkalmazni olyan területen, ahol nem vagyunk elég erősek,
- ne felejtjük el a tanácsadók (sokszor jelentős) költségét az árba beleszámítani.

A partnerek sorában a tanácsadóknak a termékértékesítés során kiemelt szerepük van. Annak ellenére, hogy a termékértékesítés gyors reagálóképességet kíván, amikor általában nincsen idő a hosszadalmas üzlet-előkészítésre, a

hosszabb távú szerződéssel dolgozó, részletes piac-elemzéseket szolgáltatató külső tanácsadók tevékenysége jól ki tudja egészíteni a belső kereskedők üzletszerző tevékenységét. A tanácsadóktól származó információk alapján nyílik lehetőség azokat az üzleteket megszerezni, amelyek éppen a kereskedők rövid távú orientációja miatt esetleg elkerülik a cég figyelmét.

## Alvállalkozók

Az alvállalkozók kiválasztását három szempont szerint célszerű elvégezni:

- az ügyfél preferenciája,
- az alvállalkozó üzleti ereje,
- az alvállalkozó szakmai képességei.

A legfontosabb szempont mindenekelőtt az ügyfél preferenciája. Ha egy adott munkára (írásos együttműködési megállapodással) meg tudjuk szerezni kizárólagos partnerként azt az alvállalkozót, aki valamilyen ok miatt az adott ügyfélnél az egyedüli lehetséges megoldás-szállító, akkor az üzleti lehetőség megszerzése igen jó úton halad. Természetesen ilyen helyzetben az alvállalkozók is tisztában vannak erejükkel, és nehéz megállapodási folyamatnak nézünk elébe.

*Ne felejtjük el, hogy ez az eljárás a vevő részéről állami megrendelők esetében a 2010.-ben hatályos közbeszerzési törvény alapján jogszabályba ütközik!*

Ha nincsen az ügyfél által kizárólagosan preferált megoldásszállító (vagy nem tudunk vele megegyezni), és ugyanakkor nem vagyunk 100%-ig meggyőződve győzelmünkről, akkor a piacon legerősebb partnert érdemes megszerezni alvállalkozónak. Ilyen esetben azt is fontos írásos megállapodásban rögzíteni, hogy az alvállalkozó milyen mértékig köteles támogatni minket az üzlet megszerzésében.

Az alvállalkozó szakmai képességei akkor játszanak elsődleges szerepet, ha az üzlet megszerzéséhez nincsen szükségünk az alvállalkozó értékesítési támogatására. Ebben az esetben a szakmailag legfelkészültebb (és a legolcsóbb) partnert érdemes választani.

A közvetlen termékértékesítés során az alvállalkozók szerepe még jelentősebb. Az alvállalkozók feladata az üzleti forgalomban bekövetkező hullámnázás okozta erőforrás-gondok áthidalása. Mivel az eszközök értékesítése nem lehetséges bizonyos mennyiségű szolgáltatás értékesítése nélkül (sőt, a legtöbb cég törekszik az eszközökhöz a lehető legtöbb szolgáltatást is eladni), a vállalkozásoknak rendelkezniük kell egy bizonyos értékesítési volumen támogatni képes szolgáltató (pl. vevőszolgálati) üzletággal. Ennek létszáma azon-

ban igen kritikus. Ha ez a létszám túlzottan alacsony, a cég nem lesz képes a megfelelő színvonalú szolgáltatást nyújtani ügyfelei számára, ha a létszám túlzottan magas, az üzleti hullámvölgyekben jelentős és költséges kapacitásfelesleg keletkezik, ami rontja a cég eredményességét. A jól kialakított és kellően felkészített alvállalkozói hálózat képes a nagyobb megrendelések esetén szükséges erőforráshiányt áthidalni, anélkül, hogy jelentősen megnövelné a cég állandó költségeit.

### 3.5.4. Kik a versenytársak?

Minden üzleti vállalkozás indítása előtt és működése során folyamatosan és rendszeresen elemezni kell, hogy kik a versenytársak. Tételesen meg kell határozni, fel kell sorolni és értékelni kell őket. Amennyiben erre van kapacitás, a versenytársak üzleti potenciálját pontosan ugyanazon szempontok szerint kell kiértékelni, mint a sajátunkat (pl. SWOT analízis segítségével). Természetesen a versenytársakról rendelkezésre álló információ kevesebb lesz.

### 3.5.5. Mekkora vállalkozásunknál az értékesítési tevékenységre fordítható keretösszeg?

Az üzleti tervek készítésekor (ezekről többször is szólunk, részben a „Magasiskola: az üzleti tervek készítése”, részben a „Segítség az üzleti tervhez - számoló táblák” című fejezetekben) nagyon precízen meg kell határozni, hogy mekkora összeget fordíthatunk az üzletek megszerzésére. Ebbe be kell számítani:

- az üzlet megszerzésére fordított közvetlen költségeket, kiadásokat, a pályázat köttetésének a költségétől az üzleti ebédekig,
- a külső tanácsadók és a hivatásos lobbisták költségét,
- a belső erőforrások költségeit.

Manapság Magyarországon a vállalkozások egyik legnagyobb hibája, hogy nem kellő precizitással elemzik az értékesítési költségeiket. Ennek következtében az értékesítés mint „egy nagy közös költség hely” jelentkezik, **nem kerülnek kimutatásra a nyertes és a bukott üzletekre fordított erőforrások**, vagyis nem különül el, hogy mely terméknek mekkora volt az értékesítési költsége. Egy termékgyártó, forgalmazó vállalat esetén a több, különböző típusú termék gyártása, értékesítése más-más bevételt és nyereséget eredményezhet, attól függően, hogy milyen vevői célcsoporttal rendelkeznek. Ilyenkor az üzletek megszerzésére fordított költségek is jelentősen különbözhetnek.

Egy üveghőszigetelő készítő kisvállalkozás például – tételezzük fel, hogy díszes kristályüveg termékek csiszolása és forgalmazása a fő tevékenysége – a célszerűen is használható poharait sokkal szélesebb körben terjesztheti, mint a vázáit, és ezáltal a pohárértékesítés sokkal nagyobb költségekkel is járhat. Célszerű lehet számára megjelenni a nagy forgalmú üzletekben, és forgalmazási jogot adni más kisvállalkozásoknak is (hiszen bevételét elsősorban a gyártásból szerzi). Emellett azonban a vázákat és az egyéb, szűk kör által vásárolható termékeket máshol és máshogyan kell eladni: adott esetben célszerű fenntartani egy mintaboltot az értékesítésükre. Ha a vevők és forgalmazók megszerzésére irányuló költségeket egyben számolják el, sosem derül ki pontosan, melyik üzletág a nyereséges, ahogy az sem, hogy érdemes-e a mintaboltot fenntartani, vagy esetleg célszerűbb lenne a dísztermékekre is viszonteladót találni.

Projektjellegű feladatok, vállalkozások esetén ez az elszámolási, értékelési probléma jelentősen növeli a cégen belül az értékesítési szervezet és a projektmegvalósító szervezet közötti amúgy sem kicsi – a két szakembergárda mentális különbözőségéből fakadó – szakadékot. Az ajánlatkészítés során a kereskedőknek és a szakértőknek szorosan együtt kell működniük. Ez megköveteli azt a szigorú munkamegosztást, amikor a felelős vezető (pl. a „bid-manager”) pontosan kijelöli minden résztvevő feladatát. Ezzel a szigorú munkamegosztással kerülhetjük el, hogy az ajánlat elkészítésének amúgy is feszült időszakában belső feszültségek kezelésével kelljen foglalkoznunk.

*Termékértékesítés esetén a költségekbe sokszor beletartozik egy-egy rövidebb-hosszabb időre átadott bemutatógép értékcsökkenése is. Nagyobb pályázatok elnyerése érdekében sokszor szükséges egy vagy két, az adott időszakban legfejlettebb színvonalú eszközt az ügyfelek rendelkezésére bocsátani kipróbálás céljából. Ez a megoldás az ügyfelek kellemes közérzetének növelése mellett lerövidítheti a rendszerünk üzembe helyezési idejét is, mivel az eszközök gyengeségei, az inkompatibilitási problémák még jóval a szállítás megkezdése előtt kiderülhetnek.*

#### **A szolgáltatásértékesítés költségei általában magasabbak a termékértékesítés költségeinél.**

Ezt a tényt már akkor tudatosítani kell a vállalkozás vezetőségében, amikor még csak tervezi a vállalkozás szolgáltatási piacon való megjelenését. Számos esetben előfordul, hogy a termékértékesítésben nagyon sikeres vállalkozások akvizíció (cégfelvásárlás) vagy egyszerű bővülés révén szolgáltatási üzletágakat hoznak létre (ld. a „A vállalkozások életciklusai” rész, „Megállapodottság” című fejezete), majd mivel nem biztosítanak kellő anyagi erőforrást az újonnan alakult üzletág piacon való megjelenésére, rövid időn belül sikertelennek minősítik, és gyorsan leépítik azokat. Az erkölcsi káron, a bosszúságon, a munkatársak rossz hangulata miatt okozott károk mellett ilyenkor az anyagi veszteség is igen jelentős tud lenni.

Az értékesítési tevékenységbe nagyobb megrendelések esetén beletartozik a kísérleti vagy pilot rendszerek megvalósítása. Normális üzleti viszonyok között a kísérleti („pilot”) rendszerek kiépítésének reális költségét az ügyfelek megfizetik. Ennek hiányában, sok sikertelen kísérleti rendszerre fordított tetemes költség hatására, amikor a jól vagy rosszul működő, de mindig a reális költségek alatt kialakított kísérleti rendszer átadását nem követi megrendelés, a cég anyagi helyzete megrendülhet.

*Ma már megszűnőben van az a Magyarországon régebben előszeretettel követt gyakorlat, hogy a tökeerős szállítókat saját költségükön egy-egy jelentősebb pilot rendszer kivitelezésére „kötelezték”, majd a végleges megrendelést csak az egyikük (vagy esetleg egyikük sem) kapta meg. Ennek ellenére nagyon körültekintőnek kell lennünk az ilyen kísérleti rendszerek árkalkulációjánál. A kísérleti rendszerünk ára könnyen túl magasra szökik, hiszen a kis rendszerek esetében is felmerülnek olyan egyszeri pl. szoftver licenz költségek, amelyek egy bizonyos szint alá nem csökkenthetőek. A pilotrendszerek tervezésekor törekedni kell arra, hogy minél kevesebbet költsünk, minél több eszközt szerezzünk be bérleti konstrukcióban, és csak a bérleti díjat építsük be a kísérleti rendszer árába. Ezt azonban egyértelműen közölni kell az ügyfelekkel is, hiszen az sem szerencsés, ha az ügyfél a sokkal olcsóbban kialakított kísérleti rendszer költségeit képzeli a végleges rendszer költségeinek, és felhaborodik a mi „irreális” hasznunkon amikor megismeri a végleges ajánlatunkat.*

### **3.6. Az árképzési rendszer tervezése**

Termékeink, szolgáltatásaink árának helyes megválasztása létfontosságú a nyereségesség szempontjából. Helyes árválasztás nélkül, ha termékünket, szolgáltatásunkat túl olcsón értékesítjük, akkor vállalatunk jelentős mennyiségű bevételtől eshet el, ez adott esetben közvetlen indok lehet a csődbejutáshoz. A piac által elfogadható árakon pedig rendkívül nehéz, sok esetben lehetetlen az értékesítés. Emiatt számos szakmai irodalom foglalkozik a megfelelő stratégia kiválasztásával, amelyhez mindenféle játékelméleti, mikroökonómiai és más érdekes tudományok ismerete szükséges, használatuk gyakran igencsak bonyolult. Mindamellert ezek fontosak és hasznosak, amint vállalatunk mérete miatt szükségünk lesz rájuk. Kisvállalkozásunk esetében azonban általában sokkal könnyebb dolgunk van, a legjobb tanácsadó általában a józan ész. Néhány olyan szempontot azonban ismerjünk meg, amely könnyítheti a helyes árválasztást!

#### **Célcsoport**

Fontos, hogy újra átgondoljuk, kiket tűztünk ki célcsoportnak, ügyfélkörnek. Általában a vásárlók java része azt szeretné, hogy minél olcsóbb legyen, amit

megvesz. Vannak azonban helyzetek, amikor a termékek, szolgáltatások kiválasztásánál az a cél, hogy minél drágábbak legyenek, mert a tehetőséget akarják velük hangsúlyozni. Ezt a fogyasztói igényt kielégíteni ugyanúgy izgalmas feladat, mint azokét, akik a legolcsóbban akarnak vásárolni.

## Mit?

Az árképzéshez nagyon fontos figyelembe venni, hogy milyen terméket adunk el. Minden embernek vannak elképzelései, hogy mely termékért, szolgáltatásért mennyit hajlandó még kifizetni, de létezik egy minimum ár is. Általában nem ellenkeznek az emberek, ha élelmiszert tudnak olcsón vásárolni, de például elektronikai termékek esetén már jelentős bizalmatlanság ébred a túlzottan olcsónak látszó termékek iránt, még akkor is, ha valójában ennek az érzésnek semmi műszaki alapja nincs (éppen az élelmiszerek esetében kellene meggondolni, hogy miképpen lehet előállítani sokkal alacsonyabb költséggel ugyanazon terméket). Szolgáltatások esetén még inkább jellemző, hogy bizonyos ár alatt tapasztalatlanságot, hozzá nem értést feltételeznek.

*Egy fodrász, aki szinte ingyen vág haját, mindenképp gyanús, hogy egyáltalán tud-e szép frizurát készíteni, akkor is, ha valójában a lottónyereményéből él, és csak jókedvéből dolgozik. Más típusú szolgáltatások esetén pedig kifejezetten a csalás gyanúja merül fel ilyen esetekben, mint például az utazások, biztosítások esetén. Ezt az érzést pompásan ki lehet használni az „exkluzív” szolgáltatások nyújtása terén, ebből lehet „mesterfodrászatot” és „különleges élményeket kínáló” utazási irodát fenntartani.*

Fontos ezért, hogy mindig figyeljünk oda, kérdezzük meg a környezetet, hogy milyen árakat feltételez reálisnak a termékünkért!

## Mennyit?

A nagy nyereség eléréséhez általában mindenkinek a legegyszerűbb szabály jut az eszébe: eladni sokat és drágán. Valójában ezt a legtöbbször azonban nehéz elérni. Sokkal gyakoribb, hogy legfeljebb csak az egyik feltételnek lehet megfelelni. A termékek, szolgáltatások egy részénél az a célszerű, ha minél többet tudunk eladni, és ehhez általában minél alacsonyabb árral, kicsiny árrésszel kell dolgozni: vagyis az előállítási költség és az eladási ár különbsége nem lehet nagy. Azokban az esetekben szinte biztosan erre kényszerülünk, ahol a vevő könnyen fel tudja becsülni az előállítási költségeket, és nem hajlandó extraprofitot fizetni nekünk. Másik lehetőség, amely általában az egyedi, különleges termékekre és összetett szolgáltatásokra jellemző, hogy csak kevés eladás tud megvalósulni, ezért a nyereséghez szükséges bevételt ebből a kevés értékesítésből kell előállítani. Ilyen esetekben gyakori,

hogy igen magas az értékesítési, a marketingköltség, lassan jön létre a sikeres megegyezés, meghiúsulnak üzletek, visszamondják a vevők a megrendeléseiket, tehát ilyenkor az árresnek nemcsak az adott termék, szolgáltatás költségeit kell tartalmaznia, hanem a teljes értékesítésre fordított összes munka költségeit is. Bár valószínűleg a megrendelő ilyenkor is törekszik a minél alacsonyabb árra, de az összetettség miatt már nem képes jól becsülni a költségeket, valamint tisztában lesz azzal, hogy az igényelt terméknek, szolgáltatásnak más az árrendszere, és elfogadja a magasabb árakat. Ez a helyzet különösen jellemző a bonyolult, jelentős szellemi tőkét igénylő szolgáltatások nyújtására. Természetesen előfordul, hogy sikerül megvalósítani a csodát, sok terméket eladni drágán, de ez általában csak a született tehetségeknek sikerül, akiknek viszont általában nincs szükségük tanácsadásra.

## Költségek

Nem utolsó sorban figyelembe kell venni a termelés során felmerülő költségeket is. Termékértékesítés esetén ki kell számolni, hogy mennyi az a minimum ár, amellyel a vállalat összes költsége fedezhető. Szolgáltatások esetén ez csak akkor végezhető el, ha úgynevezett fix áras szolgáltatásokról beszélünk, mint például egy hajvágás vagy színházi belépő. Vannak azonban olyan szolgáltatások, amelyeknél ilyen árat nehéz alkotni, vagy a rossz becslhetőség, vagy a magas kockázatok miatt túl magas árajánlatot kellene adni. Ilyenkor szoktak ráfordítás alapú szolgáltatási szerződéseket kötni, vagyis amikor a megrendelő a feladat elvégzéséhez szükséges ráfordítások (alapanyagok, költségek vagy a munkaidő-ráfordítás) mennyisége alapján kialakított árat fizeti ki. Ilyenre is van hétköznapi példa, például egy takarítási szolgálat, vagy az informatikai rendszerfejlesztői szolgáltatások ahol órabérben, napi-díjban fizetünk. Fontos lehet azonban, hogy ha több termékünk van, nem feltétlenül kell minden terméknek önmagában nyereséget hoznia, a termékek között üzleti okokból igen sok esetben „keresztfinanszírozás” jön létre. Kisvállalkozások esetében azonban veszélyes ilyen stratégiát választani, de azért előfordulhat, hogy átmenetileg, piacszerzési vagy egyéb üzleti okkal csak a termékek, szolgáltatások értékesítéseinek egy része fedezi a költségeket, a másik része pedig veszteséges. Arra azonban nagyon figyelni kell ilyenkor, hogy ez ne vezessen a tulajdonosok, a munkatársak közötti feszültségek kialakulásához, mert kisvállalkozások esetében jól átlátható, hogy mely termékek, szolgáltatások „hozzák a pénzt”, és melyek azok, amelyek esetleg csak a vezetőség „hobbiját” képezik.

*Ilyen lehet például, ha egy vállalat több különböző típusú szolgáltatással is foglalkozik. Ebben az esetben célszerű lehet rövidebb időre befektetni egy új, induló szolgáltatásba, amíg bővül a célcsoport, és az induló szolgáltatást vesz-*

*teségesen működtetni annak reményében, hogy majd később válik nyereségesé. Például az autósiskolák alapvető nyeresége tartósan az úgynevezett elméleti oktatásból, a KRESZ tanításából származik, és a gyakorlati, forgalmi órák nem, vagy csak minimális nyereséget termelnek.*

Az árképzési rendszer tervezésekor, annak megállapításakor, hogy valóban nyereséges üzleti lehetőségről van-e szó, az alábbi szempontokat érdemes vizsgálni:

1. Milyen árral lehet nyerni?
2. Eléri-e a várt pénzügyi eredmény a tervekben elképzeltet?
3. Milyen fedezetnövelési lehetőségek vannak?

### **3.6.1. Milyen árral lehet nyerni?**

Alaposan meg kell vizsgálni, hogy a piacon általában, vagy egy adott üzlet esetében milyen árral lehet nyerni, és azt az árat tudja-e a vállalkozásunk produkálni. Az alábbi szempontokat kell figyelembe venni:

- Megoldhatóak-e a szállítások a cég saját termékeivel, szolgáltatásaival?
- Mekkora az ügyfeleknél rendelkezésre álló pénzügyi keret?
- Mekkora a versenytársaknál várható ár?
- Mekkora a mi önköltségi árunk?
- Miként befolyásolja a teljesítések határideje várható eredményünket?

### **Megoldhatóak-e a szállítások a cég saját termékeivel, szolgáltatásaival?**

Az árak megállapítása során elsőként részletesen vizsgáljuk meg, hogy milyen mértékig fedhetőek le a megvalósítandó üzleti lehetőségek a vállalkozásunk saját gyártású vagy fejlesztésű termékeivel, szolgáltatásaival! Ennek a vizsgálatnak elsődleges oka, hogy a saját termékeinket, szolgáltatásainkat általában jobb fedezetkulccsal, vagyis nagyobb haszonnal tudjuk értékesíteni, és a saját termékeinkhez, szolgáltatásainkhoz sokkal hatékonyabban tudunk további szolgáltatásokat is értékesíteni. Nyilvánvaló, hogy a cég dolgozóinak a saját gyártású, saját fejlesztésű eszközökhöz fűződő szaktudása általában magasabb színvonalú, mint bármely vásárolt és továbbértékesített termékhez fűződő szaktudás. Amellett, hogy a magasabb színvonalú tudás könnyebben vívja ki a vevő elégedettségét, a már meglévő tudásbázis értékesítése fonto-

sabb és hasznosabb, mint egy új, üzletileg nyereségesen csak később, a sokadik eladás után értékesíthető tudásbázisé.

*Ne feledjük, hogy a saját gyártású termék sokféle lehet! Megfelelő szakértelemmel rendelkező fodrászatban előfordulhat, hogy olyan technikákat, eszközöket használnak, amelyek nem szokványosak. A cukrászdában is előfordulhat, hogy nem saját termékeit forgalmazza, hanem megrendeli a süteményeket, és csak a továbbértékesítéssel foglalkozik. Az elemzés során kezeljük tágan, hogy mi lehet saját gyártású termék, és mindent gondoljunk végig, hogy érdemes-e használni, forgalmazni!*

Az is megtörténhet, hogy éppen a saját termékünk nem értékesíthető nyereségesen. A helyes eljárás ebben az esetben az adott termék ár- és költségkalkulációjának a legmagasabb vezetői szinten történő kiértékelése, és a veszteségesség okának felderítése. Ha egy termékről a részletes elemzés bebizonyítja, hogy nem értékesíthető nyereségesen, akkor amilyen gyorsan csak a marketinglehetőségeink engedik, szépen csendben, a cég arculatának kockázatát nélkül ki kell vezetni a piacról!

### Mekkora az ügyfeleknél rendelkezésre álló pénzügyi keret?

Mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy kiderítsük, mekkora az ügyfeleknél az általunk szállítandó termékekre és szolgáltatásokra tervezett összeg, az adott piaci szegmensből mekkora területet tudunk elfoglalni. (Ha ez esetleg még nem lenne eldöntve, akkor ez a hiányosság az egész üzleti lehetőség komolyságát kérdőjelezi meg.)



**Egy üzleti lehetőség értékét, annak sikerét vagy sikerelenségét nem egy vagy két üzlet megnyerése vagy elvesztése határozza meg, hanem az adott piaci szegmensben hosszú távon elért piaci részesedésünk mértéke.**



Nyilvánvaló, hogy ha ajánlati áraink rendre jóval magasabbak, mint az ügyfeleknél rendelkezésre álló keretösszegek, és lesz olyan ajánlat, amely belefér ezekbe a keretekbe, akkor ajánlatainkat szinte alig fogják értékelni. Ha viszont ajánlatunk sokkal alacsonyabb, mint a beszerzésre tervezett összeg, akkor ajánlatunkat vagy komolytalannak fogják értékelni, akkor is, ha mi valamilyen számukra ismeretlen okból mélyen a reális ár alatt tudunk ajánlatot adni, vagy az ügyfelek nem ismerik az adott környezetben szokásos költségeket, árakat. Így jelentős nyereségtől eshetünk el.

Az ügyfeleknél rendelkezésre álló pénzügyi keret megismerésére számos lehetőség kínálkozik. Nagyobb, nyilvános pályázatokon általában a kiírás része a

rendelkezésre álló pénzüsszeg pontos mennyiségének ismertetése. Ha ez nem áll fenn, akkor meg kell vizsgálni, vajon az adott intézmény éves terve nem nyilvános-e. Például az állam- és közigazgatási intézmények (minisztériumok, önkormányzatok) éves pénzügyi terve a legtöbb esetben bárki számára, sokszor akár az interneten keresztül is elérhető. Ha ez a nagyon egyszerű eset nem áll fenn, a következő nyilvánvaló, de ritkán nem sokszor alkalmazott megoldás, hogy nyilvános pályázati konzultáción egyszerűen meg kell kérdezni az ügyféltől a rendelkezésre álló pénzüsszeg mennyiségét.

*Legfeljebb nem kapunk választ...*

A szolgáltatásokat is tartalmazó projektek esetén igen kritikus az ügyfeleknél rendelkezésre álló keretösszeg ismerete. Míg a termékszállítás során a termékek árát az üzleti viszonyok, mint például az anyag és gyártási költségek (néhány speciális esetet kivéve) viszonylag szűk határok között tartják, és a termékek szakmai specifikációja is egyértelműen meghatározható, addig a szolgáltatást is tartalmazó projektek esetén jelentős eltérés lehet az ügyfél elvárásai és a mi becslésünk között.

*A pénzügyi keretek megismerése kisvállalkozásunk esetében sokszor csak becsülhető. Egyértelmű például, hogy egy alacsonyabb jövedelmű környékre nem érdemes drága ékszerüzletet telepíteni, mert arra ott általában nincs nagy igény, nincs megfelelő anyagi keret rá. De a megfelelő keret fordított irányban is fontos lehet: kifőzdét, önkiszolgáló éttermet gyakran nem célszerű divatos, „előkelő” helyen nyitni, mert az ott dolgozóknak, lakóknak más lehet az igényük, vagyis erre a célra nem tartanak fent keretet, akkor sem, ha amúgy a szolgáltatás megfelelő minőségű lenne. Persze, ez nem szabályszerűség. Gyakran éppen a nagyon elegáns, drága környéken örülnek a legjobban egy olyan kis kifőzdének, ahol végre nyugodtan, kényelmesen és reprezentációmentesen, családias ételeket ehetnek. A tényleges igény megismerése a fontos, nem az előítélet, a feltételezés!*

## Mekkora a versenytársaknál várható ár?

A többi üzleti szereplő, az adott területen működő versenytársak árait is folyamatosan figyelemmel kell kísérni. Ez történhet pl. a nyilvános publikációk, hirdetések böngészésével, pályázatok eredményeinek elemzésével. Hirdetéseket mindenki lát, és a legtöbb nyilvános pályázat eredménye is bárki számára törvényes úton megszerezhető.



**A mi feladatunk, hogy a versenytársakénál szakmailag jobb, de ne sokkal olcsóbb ajánlatot adjunk!**

*Járjunk rendszeresen sétálni a „környéken”, fizikailag vagy az interneten! Heti egyszer, havi 2-3-szor, hasznos lehet megnézni, hogy a versenytársunk milyen árakat irt ki! Figyeljünk azonban arra, hogy a verseny tényleg verseny legyen! A*

*kartell, vagyis az egyeztetett árstratégia törvénybe ütköző, büntetése alapvetően nem a vállalkozásunk méretétől függ, hanem az ezáltal kapott többletbevételről, és a fogyasztók megkárosításának mértékétől. Adott esetben a büntetésre nemcsak a profitunk, de az egész vállalkozásunk rámehet!*

A versenytársak árainak ismerete is sokkal fontosabb a szolgáltatásértékesítési feladatok esetén. Mivel a jelentősebb mennyiségű élőmunkahányadot tartalmazó munkák esetén a versenytársaknak (is) nagyobb lehetőségük van éppen aktuális üzleti és belső pénzügyi helyzetük függvényében az árak felfelé vagy lefelé történő torzítására, nagyon alapos elemzés után szabad csak (lehetőleg az ajánlat lezárása előtti utolsó pillanatban, minden addigra összegyűjtött információt alaposan mérlegelve) a végleges árat meghatározni. A szolgáltatásértékesítés során nem szabad elfelejteni, hogy azok az ajánlattevők, akiknél komolyabb mennyiségű lekötetlen humán erőforrás áll rendelkezésre az adott feladat ellátására, igen alacsony áron is hajlandók lesznek ajánlatot tenni, hiszen az adott munka megszerzése nem egyszerűen csak nyereségüket növeli, hanem veszteségüket csökkenti (a lekötetlen kapacitást akkor is finanszírozni kell, ha nem termel árbevételt). Ugyanakkor, ha az adott szakterületen komoly kapacitáshiány mutatkozik (esetleg éppen csak mi rendelkezünk az adott erőforrásokkal) az alvállalkozóktól vagy külföldről beszerzett erőforrások ára többszöröse is lehet az általunk ideális esetben belülről biztosított erőforrások árának.

## **Mekkora a mi önköltségi árunk?**

A tervezés, az ajánlatkészítés során folyamatosan rögzíteni kell az önköltségi árainkat. Már az üzleti lehetőségek értékelésének első fázisában képesnek kell lennünk egy hozzávetőleges becslés készzésére az önköltségi árunkról. Ez elengedhetetlen annak érdekében, hogy fel tudjuk mérni, van-e reális nyeresési esélyünk, és van-e értelme megkísérelni az adott üzleti lehetőség megszerzését. Az önköltségi ár számításánál nem szabad kifelejteni a teljes megoldási ciklus során szükséges vezetési, logisztikai, minőségbiztosítási, adminisztratív és menedzsment erőforrások költségét sem.

Különösen termékértékesítés esetén fontos a vezetési erőforrások költségét pontosan felmérni, mert ezek a költségek az alacsony haszonkulcsú eszközszállítás esetén akár nagyobbak is lehetnek, mint a munka teljes fedezete. Ha ezeket nem vesszük figyelembe, könnyen veszteségesse tehetik az üzletet. Eszközszállítás esetén ennek akár katasztrofális következményei is lehetnek.

*Az önköltség kiszámítása eltérő módon specializálható az egyes kisvállalkozástípusokra. **Kiskereskedésünkben** mindenképpen beleszámítandó a bekerülési költség, és valamilyen módszerrel arányosítani kell a fix költségeket, vagyis az üzlet, raktár és minden más helyiség és eszköz fenntartási költségeit, és a munkaerő bérét is célszerű arányosítani. A fodrászszalonban is arányosítani*

kell a fix költségeket. A hatékony elemzést azonban az teszi lehetővé, ha minél részletesebben lebontjuk az egyes szolgáltatások költségeit, és az önköltségi árba csak a ténylegesen az arra a szolgáltatásra felhasznált alapanyagokat, illetve a végrehajtott bérköltségeinek ideeső részét számoljuk bele. **Termékelőállítás során meghatározott szabályrendszerek vannak arra vonatkozóan, hogy milyen költségeket lehet számvitelileg egy-egy termékhez elszámolni, ugyanakkor belső használatra érdemes lehet másféle mutatókat is kiszámolni.**

A költségek számításának módszereiről még részletesen szólunk a „Költségszámítás” fejezetben.

## **Miként befolyásolja a teljesítések határideje várható eredményünket?**

Az üzleti lehetőségek eredményének értékelésekor fel kell mérni a teljesítések, és az ezekhez kapcsolódó fizetések határidejét is, mert az üzleti gyakorlatban igen szélsőséges fizetési határidők lehetségesek (nyolc, tizenöt, harminc vagy esetleg kilencven, sőt száznyolcvan nap). Ha az üzleti lehetőség megvalósítása során jelentős különbség mutatkozik a számunkra biztosított fizetési határidő, és a mi általunk az alvállalkozóink felé teljesítendő fizetési határidő között, akkor előfordulhat, hogy hosszabb időn keresztül **finanszíroznunk kell beszállítóinkat és alvállalkozóinkat.** Ez amellet, hogy vállalkozásunk cash-flow helyzetét, készpénzforgalmát is jelentősen befolyásolja, komoly kockázati tényezőt is jelent, hiszen előfordulhat, hogy mi már elfogadtuk a beszállító és alvállalkozók teljesítését, amikor a mi teljesítésünk esetleg még nincs elfogadva.

*Arra is oda kell figyelnünk, hogy mi is kerülhetünk olyan helyzetbe, hogy mint beszállító finanszírozzuk megrendelőinket. Néha még az is előfordul, hogy a megrendelő már a szerződés megkötésének a pillanatában tudja: esze ágában sem lesz majd fizetni, és egy hosszú, száznyolcvan napos fizetési határidővel akarja elaltatni éberségünket. Ez az építőiparra és a mezőgazdaságra volt különösen jellemző a 2000-es évek elején, Magyarországon.*

Olyan termékek és szolgáltatások esetében, ahol az időbeli árváltozás vagy az árfolyamváltozás jelentős lehet, az ajánlati árak elkészítésénél nagyon precízen figyelembe kell venni a várható szállítási határidőt is. Az ajánlattétel és a várható szállítási határidő közötti időtartamra meg kell határozni az összes lehetséges árnövelő és árcsökkenő tényezőt is.

### ➤ Árcsökkenő tényezők:

- termékváltás, a termék erkölcsi elavulása („termék-életciklus munkapont elmozdulása”)

*A termékpálya elemzése nagyon fontos feladat, de jelen esetben ezzel sajnos nem tudunk foglalkozni. Elegendő arra gondolnunk, hogy amikor egy új, divatos termék megjelenik a piacon, akkor az eladók szinte*

„annyit kérnek érte, amennyit nem szégyellnek”, hiszen mindenki birtokolni szeretné azokat. Később természetesen elmúlik a kezdeti nagy lelkesedés, és az eladó már örül ha kis veszteséggel megszabadul raktárkészletétől.

- a nemzeti deviza felértékelődése.
- Árnövelő tényezők:
  - termékváltás,
  - a beszállítók áremelése,
  - infláció,
  - a nemzeti deviza leértékelődése.

### 3.6.2. Eléri-e a várt pénzügyi eredmény a tervekben elképzeltet?

Minden vállalkozás aktivitásának a célja nyereség előállítás. A tervezés során üzletáganként, terméktípusonként meg kell határozni annak a fedezetnek a mértékét, amit az adott típusú termékkel, illetve szolgáltatással el kívánunk érni. Amennyiben úgy látjuk, hogy az adott tevékenység során ezt a fedezetet el tudjuk érni, akkor meg kell kezdeni az adott üzleti lehetőség megszerzésére irányuló tevékenységet. Ha a kezdeti felmérés azt mutatja, hogy valamilyen okból ez a haszon, ez a „fedezet” nem látszik elérhetőnek, akkor a cég vezetőségével meg kell tárgyalni, hogy ennek mi lehet az oka, és mik legyenek a feladattal kapcsolatos további lépések. Első lépésként az egyetlen helyes eljárás az, hogy részletesen, pontról pontra elemezzük az üzleti lehetőséget, és módszeresen vegyünk ki a tervünkből minden olyan költséget, amely a sikeres megvalósításához nem elengedhetetlen. A tervezett és a reálisan jószólható fedezettől való eltérésnek számos oka lehet:

- Leggyakoribb ok, hogy a tervezés során a keresletet túlzottan optimistán ítéltük meg. A fedezethiány oka, hogy erős kínálati piac alakult ki, a piacon az árak nyomottak, a versenytársak (esetleg velünk együtt) rossz üzleti helyzetben vannak, és erős árverseny alakult ki.

*A fedezethiány másik lehetséges oka, hogy ráfordításaink túlzottan magasak. A magas költségeknek számos oka lehet, termék- és szolgáltatásértékesítés esetén azonban alapvetően különbözhetnek, de a leggyakoribb, hogy rosszul mértük fel az üzleti lehetőséget. A vállalkozások siker telenségének ez a leggyakoribb, egyben a legáltalánosabb (legnehezebben megfogható) oka.*

*Ebben kíván segíteni ez az anyag!*

**Tipikus problémák:**

- *Indokolatlanul magasak a költségeink. A „Magasiskola: az üzleti terv” című fejezetben leírtak segítségével részletesen elemezhetjük költségeinket, és meghatározhatjuk, hogy van-e lehetőség csökkentésükre.*
- *Túl magasak az adott termék beszerzési árai. Ez a probléma a gyártóval vagy annak képviselőjével, a nagykereskedővel történő tárgyalás útján esetleg orvosolható.*
- *Túl magas a termékhez kapcsolt szolgáltatás ára, sokszor még az is előfordulhat, hogy a vevő által nem is igényelt szolgáltatásokat is nyújtunk a termékkel. Ebben az esetben először meg kell vizsgálni, hogy valóban minden tervezett szolgáltatás díjmentesen biztosítandó-e, nem lehet-e valamit felár ellenében, „opcióként” értékesíteni. Emellett azt is elemezni kell, hogy vállalkozásunknál nincs-e lehetőség (pl. egy olcsóbb alvállalkozó választásával) a szolgáltatás önköltségének csökkentésére.*

*Sokszor előfordul, hogy a feladatot a vevő és a szállító nem egyformán értelmezi. A ráfordításaink azért is magasak lehetnek, hogy egy, a vevő által jogosan egyszerűnek ítélt feladatot a megfelelő eszköz ismeretének hiányában vagy egyéb szakmai okból csak az elfogadottnál jóval bonyolultabb és drágább módon tudunk megvalósítani. Ennek a helyzetnek a felismerése igen nehéz, mivel nyilvánvalóan nem ismerjük az elfogadható megoldást (hiszen akkor eleve azzal számoltunk volna). Ha ráfordításaink túlzottan magasnak mutatkoznak, először mindig vizsgáljuk meg, vajon nincsen-e az adott feladatnak egy, a mi általunk elképzelnél sokkal egyszerűbb, de a feltételeknek mindenben megfelelő megoldása is.*

Az értékesítési szervezet legtöbbször kritika nélkül elfogadja a szakmai vezetésnek a szükséges ráfordításokra vonatkozó esetenként túlzottan magas becslését, és ez még egyszemélyes vállalkozás esetében is előfordulhat. Sok kisvállalkozó esik abba a csapdába, hogy anélkül tervezi meg magas szakmai színvonalon álló termékét vagy szolgáltatását, hogy felmérné, milyenek a reális eladási viszonyok. Az árazás a kereskedők és a szakértők közös és sikeres munkájának gyümölcse kell, hogy legyen. Ha a kereskedő a cégen belüli árképzés során elrugaszkodhat a tényleges ráfordításoktól, ha lehetősége van tetszőlegesen alacsony árat megállapítani, akkor bár sok eladással büszkélkedhet, a tevékenység a megvalósítás során lesz veszteséges. Ha azonban az üzleti folyamatok felmérése során a legmagasabb minőségű megvalósításra törekvő szakmai vezetés, kellő ellenőrzés hiányában, korlátozás nélkül tervezheti meg a szükségesnek vélt hatalmas erőforrás-ráfordítást, akkor igen sokszor olyan magas belső költségösszeg jelenik meg, amit már nem lehet elfogadható fedezettartalommal értékesíteni.

## Az értékesítési ráfordítás megtérül-e?

Ha jól dolgozunk, akkor az üzleti lehetőségek megszerzésére, az értékesítési tevékenységre fordítandó összeg egyre pontosabban körvonalazódik. Nagyon fontos, hogy ezt a teljes összeget, mint a költségeink egyik fontos összetevőjét a számítások során beépítsük az árba. Minden egyes üzlet esetében meg kell térülnie az adott üzletre fordított teljes értékesítési ráfordításnak (és a nyereségnek még ezen felül kell keletkeznie). Ha ez valamilyen ok miatt nem biztosítható, és ezt a teljes vezetőség (beleértve a szakmai vezetést is) elfogadja, akkor érdemes a marketingköltségek terhére belső átcsoportosítást végezni. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az értékesítési aktivitást vagy akár az adott feladat költségeinek egy részét is marketingköltségként kezeljük, és ennyivel javítjuk az adott üzlet eredményét. Ez nem csupán azt eredményezi, hogy a feladaton dolgozó szakemberek munkájának értékét jobban elismerjük, hanem azt is, hogy a marketingoldalon jelentkező (belső) kiadás jelezni fogja a vezetőségnek, hogy az adott munkára fordított értékesítési költségeket mint hosszú távú „befektetéseket” kell kezelni.

*Az értékesítési ráfordítás példavállalkozásaink esetén egészen eltérő lehet. Az egyes feladatok, „projektek”, vagyis az egyes vevők vásárlásainak megszerzéséért folytatott értékesítési tevékenység nem, vagy csak nagyon nehezen értelmezhető a kiskereskedésünk esetén. Hiszen általában az eladó vagy a cégvezető nem szokta járni a környéket, hogy minél többen jöjjenek hozzá vásárolni. Mesterségesebb módon azonban még ez is értelmezhető, és ez fontos is: a helyi élelmiszerboltnak nem az jelenti a „projektet”, hogy egy vevőt becsábítson, hanem, hogy összességében növelje a forgalmat. Ebben az esetben pedig már a „projekt” költségei az adott időszakban megnövelt hirdetési költség, az akciók szervezése, és a „projekt” célja a nagyobb forgalom elérése. Nagyon fontos ekkor is, hogy mérlegeljünk: mi éri meg, és mi nem. Eredményez-e a település határában egész éjjel fénylő hirdetésünk elegendő új vevőt számunkra, hogy fedezze a fényes világítás jelentős költségeit, vagy csak a szűnyogoknak ad útmutatást?*



**Ha egy üzleti lehetőség esetén sem rövid, sem hosszú távon nincsen reális lehetősége annak, hogy a megszerzésére irányuló értékesítési ráfordítás megtérüljön, akkor az adott üzleti lehetőséggel nem szabad foglalkozni!**

A szolgáltatásértékesítés során még inkább előfordul, hogy a vezetőség, de különösen az elhivatott szakemberekből álló szakmai vezetés (gyártás, fejlesztés) nem értékeli kellőképpen az értékesítési aktivitást, és nem fogadja el annak költségeit. Ez csak úgy kerülhető el, ha már a tervezéskor megindokoltuk és meghatároztuk, hogy ez a költség pontosan mekkora. Ha a szakmai

vezetés rendszeresen látja, hogy az értékesítési aktivitásra fordított összeg megalapozott számításokon alapul, és minden esetben megtérül, akkor nagyobb erővel lesz meggyőzhető a komolyabb értékesítési aktivitás szükségességéről.

## Milyenek a szállítási feltételek?

Az üzleti lehetőség értékelésének fontos szempontja a megkötendő szállítási szerződések tartalma. Nyilvánvalóan törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint a mi feltételeink kerüljenek elfogadásra. Ennek oka elsősorban nem az, hogy tisztességtelen feltételeket akarunk kényszeríteni az ügyfelekre, hanem az, hogy a saját, előre kidolgozott szerződéses feltételeinket biztosan volt időnk alaposan ellenőrizni, és ezekben nem maradhatott olyan kitétel, mely a feladat megoldása során problémákat okozhat. Természetesen erre csak akkor van módunk, ha saját mintaszerződéseinket már előre kidolgoztuk, és ellenőriztettük szakértőkkel.



**Amennyiben erre lehetőségünk van, akkor minden ajánlatunk mögé csatoljuk az általunk javasolt szerződéstervezetet, „általános szerződési feltételeket” mint mellékletet!**

Ha a szerződéses feltételeket a vevő diktálja, akkor az ajánlati ár összeállítás előtt alaposan vizsgáljuk meg a számunkra fontos pontokat, (kötérfeltételek, garanciális feltételek, jó teljesítési garancia mértéke stb.)! A számunkra hátrányos feltételek függvényében építsünk be az árba kockázati felárat!

A szolgáltatási szerződések esetében különösen fontos szempont a megkötendő szerződés tartalma. Ezeknél az üzleti lehetőségeknél még inkább törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint a mi szerződéses feltételeink kerüljenek elfogadásra. A szolgáltatási projektek értékelése, az átadás-átvétel szabályozása igen komoly feladat, és a projekt eredményessége nagymértékben függ a szerződésben foglaltaktól.

## Elfogadható-e a kockázat mértéke?

Végezetül vizsgáljuk meg, hogy az előzőekben feltárt kockázati tényezők összessége elfogadható-e. Ilyenkor minden olyan részletet kockázati elemként vizsgáljunk meg, amely a feladatok megvalósítása során számunkra hátrányos lehet. Amennyiben szükségesnek látszik, a kockázati elemekről készítsünk önálló elemzést, és azt egy magasabb fórum (pl. igazgatóság, tulajdonos) fogadja el.

### 3.6.3. Milyen fedezetnövelési lehetőségek vannak?

Az üzleti lehetőségek elemzésének egyik legizgalmasabb feladata a fedezetnövelési lehetőségek kérdése. A nagyobb munkák szinte soha nem az előre tervezett módon valósulnak meg. Minden gyakorló vezető számtalan olyan elemet ismer, amely a megvalósítás során a cég belső költségeit növeli, és a munkák fedezetének csökkenéséhez vezet. Ezeknél azonban sokkal fontosabb azoknak a megoldásoknak a felkutatása, amelyek arra adnak lehetőséget, hogy a feladat megvalósítása során költségeinket csökkentsük, és ezáltal eredményünket, a fedezetet növeljük. Az árkalkuláció elkészítése során ezeket is meg kell vizsgálni, elemezni kell megvalósíthatóságuk valószínűségét, és ezekkel a valószínűségekkel súlyozottan kell azokat az árba beépíteni. A fedezetnövelési lehetőségek pontos elemzése különösen éles árverseny esetén fontos, hiszen elhanyagolásuk a versenytársainknál magasabb ajánlati árat és a piacról való kiszorulásunkat eredményezheti.

## 3.7. Ki vagyok én – II.?

Amikor feltesszük magunknak az ellenőrző kérdéseket, először nézzük meg, hogy Jókai hogyan határozta meg a vállalkozás feltételeit:

*Berend Iván még atyjától örökölte a Bonda-völgyi kőszéntárnát, melyet az minden részvényes és segítő társ nélkül kezdett meg.*

*Csendes üzlet volt. A közeli hámorok, s egy pár vidéki város közönsége elfogyasztják rendes árért az évi termelést. Nagyobb kiterjedést adni a vállalatnak nem volt hivatott dolog, miután a tárna mind a fővárostól, mind a hajó- és vasutaktól távol esett, s így a nagyobbszerű fogyasztókra nem számíthatott.*

*Így is behozott évenként átlagosan tízezer forintot. Csinos jövedelem egy embernek, ki maga tesz a saját üzlete érdekében minden lépést. Azt azonban jól tudjuk, hogy ha mindezt másra bízna, először is tízezer forintot az igazgatásra elfizetne, és másodszor még egy másik tízezer forintot fizetne rá az üzletére „veszteség” cím alatt. Ezt értik, akik próbálták.*

*Hanem hát a gazda maga lát minden után, és érti a dolgát alaposan és van kedve az üzletéhez. Három dolog, ami ha együtt találhatik, azt mondják róla, hogy „szerencse”.*

*Pedig nem „szerencse”, hanem „önerő”.*

*Berend Iván maga van mindenhez, ami saját magának kell.*

(Jókai Mór: Fekete Gyémántok)

A következő részben az előbbi fejezetben megadott feladatokhoz adunk könnyen megválaszolható kérdéseket:

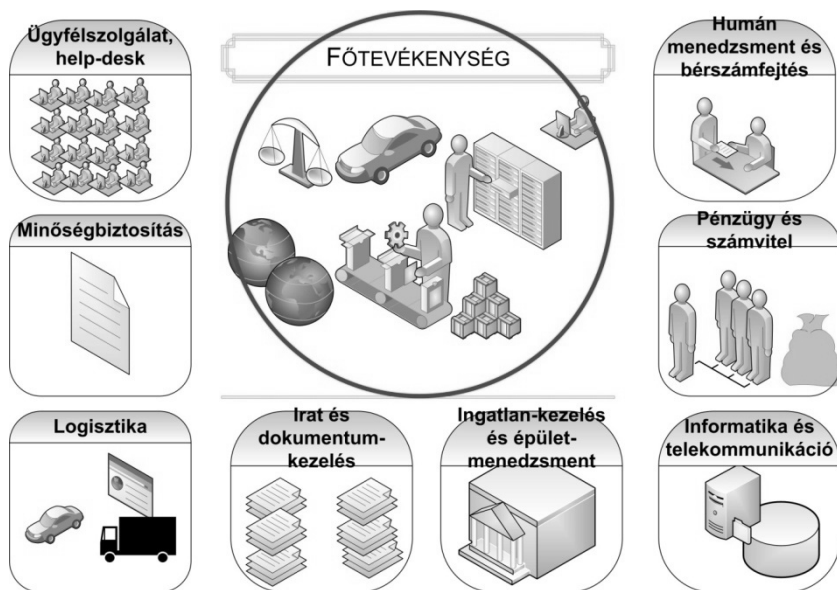
- Úgy érzed, kész vagy egy vállalkozás indítására?
- Dolgoztál már ahhoz hasonló helyen, mint amelyet indítani tervezel?
- Akik ismernek, úgy vélik, megfelelő vagy az önfoglalkoztatásra?
- A családot és a barátaid támogatják, hogy vállalkozást indíts?
- Megmutattad már az ötleted, üzleti terved egy szakértőnek, tanácsadónak?
- Van olyan családtagod, ismerősöd, aki saját vállalkozást vezet?
- Úgy tekintesz magadra, mint egy vezető és kezdeményező emberre?
- Mások vezető személyiségnek tartanak?
- Hajlandó vagy a megtakarításaid vagy a jövedelmed egy jelentős hányadát egy vállalkozás indításába fektetni?
- Van elég hited magadban és a képességeidben, hogy fenntartsd bizalmadat a vállalkozásban akkor is, ha a körülmények nehezednek?
- Szeretted meghozni a saját döntéseid?
- Fel vagy arra készülve, hogy szükség esetén időszakosan feladj az életszínvonaladból, amíg a vállalkozásod megerősödik?
- Fordulnak hozzád mások, hogy segíts a döntéseiknél?
- Szándékodban áll hosszú órákat dolgozni azért, hogy a vállalkozásod működjön?
- Mások szerint te csapatjátékos vagy?

### **Osztályzatok:**

- Igenek száma három vagy annál kevesebb: vállalkozásból elégtelen, semmiképpen ne kezdj vállalkozni!
- Igenek száma 4-7: ha még van lehetőséged, inkább keress alkalmazotti állást!
- Igenek száma 7-9: közepes vállalkozó leszel, de talán megélsz belőle.
- Igenek száma 10-12: jó vállalkozó leszel, sok munkával sokat fogsz keresni.
- Igenek száma 13-nál több pont: kezdheted kiválasztani a jachtod típusát!

## 4. Amikor már dübörög az üzlet...

Az üzleti lehetőségek reális értékelése nélkül lehetetlen sikeres vállalkozást indítani, működtetni, de a mindennapi, operatív működés a vállalkozások számára **nem a tervek készítését, színezését jelenti**. A vállalat számára a tényleges eredményeket (a hozzáadott értéket, a produktumot, mindazt, amiért a vevő fizet) a szakmai tevékenység, az operatív működés produkálja. Ennek középpontjában áll a vállalat főtevékenysége, azon eredménytermelő szakmai feladatok ellátásának sorozata, amelyeknek érdekében a vállalkozást létrehozták, és amelyekből a vállalkozás nyeresége származik. Ezt a tevékenységet számos támogató folyamat segíti, amint az a következő ábrán látható:



4. ábra: A támogató tevékenységek

Ebben a fejezetben elsőként a főtevékenységnek, a termelésnek a működtetéséről fog szó esni nagyon röviden. Ezt követően a támogató folyamatok közül foglalkozunk a legfontosabbakkal, a humánpolitikával, a pénzügyvel, a számvitellel és a kontrollinggal, majd a minőségbiztosítás szükségességének megmutatásával zárul ez a szakasz. Megjegyezzük, hogy az informatikai szolgáltatásokkal, az irat- és dokumentumkezeléssel, az ügyfélszolgálat feladata-

ival a „Vállalkozási informatika” című következő, önálló kötetben részletesen foglalkozunk.

## 4.1. A főtevékenység, a termelés

Mindenfajta főtevékenységhez nem lehet egyetlen mű keretein belül hasznos leírást adni, vagy akkor a könyv mérete a leghosszabb többkötetes enciklopédiákkal vetekedne. Ezért ebben az anyagban nem szeretnénk azzal foglalkozni, hogy **hogyan** kell megvalósítani azt a tevékenységet, amivel vállalkozásunk alapvetően foglalkozik. Ha valaki kosarat akar fonni, gyógyítani vagy teherautót vezetni szeretne, akkor ahhoz meg kell tanulnia az adott szakterület működését. Legtöbb esetben még vizsgákat is kell tennie. De már a „Mikor hozzunk létre vállalkozást?” című fejezetben is említettük, hogy a kisvállalkozók éppen abban a legerősebbek, hogy a szakmai tevékenységeiket igazán magas színvonalon képesek megvalósítani. Pár megfontolandó, inkább a körlményekre vonatkozó tanács azonban mindig hasznos lehet.

### 4.1.1. Dokumentáció

A főtevékenység megszervezésénél, működtetésénél kiemelkedően fontos, hogy legyen írásos dokumentáció a működésről, a megvalósítás hogyanjáról. Ha termelünk valamit, akkor magától értetődő, hogy léteznie kell részletes tervünknek a gyártási folyamatokról, amelyek alapján elkészítjük a termékeinket. De érdemes összefoglalni írásban azt is ilyenkor, hogy a termelésben részt vevő munkaerőnek mik a feladatai, hogyan és mit kell tennie. Ennek egyik célja, hogy ha új ember jön a vállalathoz, akkor számára **ez a leírás lehet a betanítás egyik útja**. De az is fontos cél, hogy ezzel a gyártási folyamat még egy ellenőrzést, felülvizsgálatot kapjon, sőt, segíthet rámutatni arra is, hol lehet hibaforrás, hol lehet esetleg javítani a termelés technológiáján. A „Kontrolling” című fejezetben azt is megmutatjuk, hogy a termelési folyamatok leírása alapfeltétele a legmodernebb költségszámítási eljárásoknak is. A dokumentáció azonban nemcsak termelés esetén lehet lényeges. Projekt-szerű működés esetén szinte kötelező (a projekt metodológia megkívánja), és a szolgáltatások nyújtása esetén is nagyon hasznos lehet. A dokumentumok készítésével ugyanis ellenőrizve és rendszerezve lesz a szolgáltatás mibenléte, vállalkozásunk profilja letisztul. Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy egy vállalkozás számtalan különféle dokumentációt készít és tart folyamatosan frissen a gyártási tervektől a pénzügyi tervekig, a különböző működési szabályzatoktól a munkaköri leírásokig.



**Ha rendszeresen karbantartjuk a munkatársaink tevékenységét rögzítő dokumentumokat, akkor egy esetlegesen hirtelen eltávozó dolgozó nem fogja magával vinni tudását, amikor távozik.**

Egy kulcstartókat gyártó vállalat esetében egyértelmű, hogy megvannak a termék tervrajzai, technikai dokumentumai. Bármilyen kisvállalkozás esetén is fontos lehet azonban, hogy ennél többet is rögzítsenek. Ha a vállalkozás csak egy nagyon rövid dokumentumot készít arról, mik az elvárásai az alapanyagokkal, vagy épp a beszállítókkal szemben, akkor hatékonyabban keresheti a megfelelő partnerét, vagy épp megsúszhatja, hogy apró lépésekkel a beszállító kiszigerelje és elvigye minden nyereségét. Hasonlóképpen természetes, hogy egy étteremben, cukrászdában a receptek adottak, valószínűleg írásban is. A receptek mellett azonban lehetnek olyan megfigyelések, amelyeket érdemes rögzíteni. Hatszemélyes helyett huszonnégy személyes torta készítése esetén nem biztos, hogy csak a mennyiségeket kell megnégyszerezni. A mester apró kis trükkjeit is érdemes rögzíteni, akkor is, ha ő alapvetően rejtegeti azokat. A szépségszalonnal fontos lehet tisztáznunk, mit várunk el az egyes emberektől akik részt vesznek a szolgáltatások megvalósításában. Ideértve a képességeiket és a tevékenységeiket egyaránt.

## 4.1.2. Rendszerezett termelés

Termelésünk rendszerezését, átgondolását meg lehet tenni meglévő vállalatunk esetén, és készülő új cégünknel egyaránt. A rendszerezést azzal tudjuk kezdeni, hogy termelési folyamatainkat felbontjuk egyre csökkenő méretű lépésekre: munkafázisokra, tevékenységekre, feladatokra. (Ezekről még szólni fogunk a „A projekt” című fejezetben is.)

*Termelés, gyártás esetén az egyes résztevékenységeknek általában magától értetődő határai vannak, és a jó gyártási technológia kialakítása nem is valósulhat meg enélkül. Pontosan tudni lehet például, hogy az öntöttvas polctartót készítő vállalatnál melyek az előkészítő munkák, ennek mik az egyes fázisai, és azon belül pontosan milyen lépésekkel, műveletekkel valósíthatóak meg ezek. Általában egy építővállalat is tisztában van a megfelelő műveleti sorrendekkel, különösképpen amiatt, hogy a különböző technológiák esetenként más-más módszereket követelnek. Az átgondolt termelési rendszer azonban itt is segíthet a munka minőségromlás nélküli felgyorsításában.*

*Cukrászatunkban egész biztosan minden süteményt el tudnak készíteni egyesével, de a növekedés egyik kulcsa, a hatékonyság növelése lehet, hogy az egyes lépéseket összevonjuk, akár időben, akár térben. Egy cukrászda is akkor működik jól, ha minden eszköz folyamatosan használatban van, ehhez viszont fontos, hogy végiggondoljuk, mikor, melyik sütemény készítését lehet vagy kell elkezdeni. Nem szabad például előfordulnia, hogy valamely tészta ne tudjon megkelni, vagy hogy a tojáshab összeessen, mert nincs aki folytassa vele a*

*munkát. De a lépésekre bontás már-már automatikus, legfeljebb nem rögzített a szépségszalagon is, a hajvágás fázisai igen ritkán felcserélhetőek.*

A munkafázisokra bontás valójában előkészítő lépés a rendszerezett munka, a rendszerezett termelés felépítéséhez. A megtervezett tevékenységek, feladatok lesznek ugyanis az építőkövek, amiből felépíthető a hatékony, minimális költséggel járó, ugyanakkor minőségileg legjobb termelés. Ilyenkor lehet végiggondolni, hogy az egyes fázisok milyen erőforrásokat, alapanyagokat és szakértelmet igényelnek. A hatékony termelés esetén ugyanis nem célszerű túlképzett munkaerőt alkalmazni. Ami nem azt jelenti, hogy mindenképpen a legalacsonyabb tudásút kell alkalmazni, hanem azt, hogy ne olyat, akinek szakértelme és tudása már nem hoz javulást a termelés minőségében vagy gyorsaságában, viszont magasabb költséget jelent! Az alapanyagok rendszerezése pedig a beszerzés javítását teszi lehetővé.

### **4.1.3. Ellenőrzött termelés**

A feladatokra bontott termelési rendszernek az is nagy előnye, hogy nemcsak az előkészítést javítja, de az ellenőrizhetőséget is. Az ellenőrzés alapvetően a minőségbiztosítás és a kontrolling területe, amelyről később részletesen ejtünk szót a „Kontrolling” és a „Minőségirányítás” fejezetekben. Amennyiben a termelési-szolgáltatási rendszerünk nem átgondolt, nem átlátható, hanem alapanyagfelhasználások kusza és rejtett hálója, akkor sosem tudjuk majd kiválasztani, valójában mivel is érdemes foglalkozni, melyik termék vagy szolgáltatás igényel jelentős javításokat, vagy szorul éppen a teljes leépítésre.

*Például, egy fodrászszalonban fontos lehet tudni, hogy érdemes-e megtartani a „csak mosás” szolgáltatást, vagy az a bevételeihez képest túl sok időt, alapanyagot és energiát visz el. Vagy a cukrászdában a cukormázkészítés módszerét jelentősen javítani kell, mert túl sok a kárba vesző alapanyag, és ezeket a süteményeket nem is veszik annyira. Az pedig talán említést sem érdemel, hogy ha egy termékből, mondjuk az öntöttvas polctartóból, nem tudunk eleget eladni, vagy túl drága a termelés, akkor hosszútávon nem szabad fenntartani a termelését.*

### **4.1.4. A szerződés: önálló tudomány**

Egy vállalkozás a munkáját minden esetben megállapodások alapján végzi. A vállalkozónak létérdeke, hogy írásban rögzítse a megrendelőjének az elvárásait, mert csak így lehetnek a felek biztosak abban, hogy utólagosan nem lesz vita a teljesítés pontosságáról. Ehhez legalább az alábbi kérdésekre kell pontosan választ adni:

- KIVEL szerződünk?
- MIRE vállalkozunk?
- MENNYIÉRT teljesítjük, amire vállalkoztunk?
- HOGYAN (milyen határidőkkel, milyen feltételekkel) teljesítjük a vállalásunkat?

Jól látható, hogy a kérdések igen-igen hasonlatosak a „Mikor hozzunk létre vállalkozást?” című pontban megfogalmazott kérdésekhez, csak itt már egy konkrét esetre vonatkozóan kell megválaszolni azokat.

Mindenekelőtt vegyük tudomásul, hogy a Polgári Törvénykönyv kifejezetten kiemeli:



„Szerződést jogszabály ellenkező rendelkezése hiányában akár szóban, akár írásban lehet kötni. A szerződési akaratot ráutaló magatartással is kifejezésre lehet juttatni.”

Amikor a következőkben végiggondoljuk, hogy melyek azok az alapvető feltételek, amiket egy szerződés megkötésekor tisztázni kell, vegyük figyelembe, hogy ezekre akkor is oda kell figyelni, ha a megállapodásból semmi nem kerül papírra, képernyőre! Aki vállalkozó, annak érdemes odafigyelnie arra, hogy már egy kifli eladásakor is szerződéses jogviszony jön létre a vevő és az eladó között, és már ez esetben sem árt pontosan tisztázni a fenti kérdéseket (mit adunk, mennyiért, stb.).

A vállalkozások jellemzően **szállítási (adásvételi) szerződéseket** kötnek, ha valamely termék előállítására és átadására vállalnak kötelezettséget, vagy **vállalkozási szerződéseket** kötnek, ha valamely munkával elérhető eredmény létrehozására, szolgáltatás nyújtására irányuló tevékenységet látnak el.

A szerződések elején minden esetben meg kell adni a szerződő felek pontos megnevezését, azonosító adatait, mint a vállalkozás székhelye, képviselőjének neve, beosztása.

A szerződés legfontosabb része a szerződés tárgya. Itt pontosan meg kell határozni, hogy mi az a tevékenység, amit a vállalkozó, a szállító elvállal. Ha a szállítási terjedelem összetett, bonyolult, akkor a részletezését érdemes a mellékletbe tenni.

A határidők megadásakor a vállalkozó által elvállalt szállítási ütemezést kell leírni. Legalább azokat a határidőket kell tételesen felsorolni, amelyek ese-

tében fizetésre kerül sor. Azokat a részhatáridőket, amelyek teljesítéséhez nem tartozik fizetési kötelezettség, ugyancsak a mellékletbe lehet tenni.

Pontosan meg kell határozni az átadás-átvételi eljárást is, a terméktől, a szolgáltatástól elvárt minőséget, a vonatkozó szabványokat, vagy hivatkozni kell azokra a közismert dokumentumokra, amelyekben ezek részletesen le vannak írva.

Az árak megadásakor rögzíteni kell minden egyes átadásra kerülő tétel árát. Meg kell határozni a számlázás módját, a fizetési határidőt, a pénzügyi teljesítés módját, hogy átutalással, készpénzben vagy más módon kerül a teljesítés ellenértéke kiegyenlítésre. Meg kell határozni, hogy mi a követendő eljárás a számla határidőben történő kifizetésének elmulasztása esetén, mennyi **késedelmi kamatot** kell a megrendelőnek fizetnie.

A megrendelő és a vállalkozó felelősségének feltárása során az alábbiakat érdemes részletezni:

- Amennyiben a megrendelő a szerződésből eredő kötelezettségeit nem, vagy nem megfelelően teljesíti, akkor a vállalkozó e vonatkozásban mentesül a szerződésszegéshez fűződő jogkövetkezmények alól.
- A megrendelő nevezzen ki képviselőt, aki a vállalkozóval együttműködik, és aki jogosult a megrendelő számára kötelező érvényű **döntéseket meghozni**, illetve a megrendelő képviselőjében jognyilatkozatot tenni. Érdemes a vállalkozó és a megrendelő képviselőjének a nevét és elérhetőségét a szerződésben pontosan rögzíteni.
- A megrendelő köteles átadni a vállalkozónak minden olyan **információt**, amelyre a vállalkozónak a szerződés teljesítése érdekében szüksége lehet.
- A vállalkozó kijelenti, hogy a szerződés keretében leszállított termék, vagy a kialakított rendszer egészének vagy egy részének használata nem sérti harmadik fél **ipari vagy szellemi tulajdoni jogait**.

A **titoktartás és nyilvánosság** szabályozása során mindkét szerződő fél vállalja, hogy a másik szerződő fél bizalmas információit, üzleti titkait mindenkor bizalmasan és üzleti titokként kezeli, azokat csak a szerződés teljesítése céljára, illetve a szerződésből eredő jogai érvényesítésére és törvényes kötelezettségei teljesítésére használja fel.

Szabályozni kell a szerződés hatályát is. A szerződés általában a felek által történő aláírás napján lép hatályba. A szerződés megszűnésére már több lehetőséget szokás megadni:

- Bármelyik szerződő fél jogosult a másik szerződő félhez címzett egyoldalú, írásos jognyilatkozattal, jól meghatározott idő, általában 15 vagy 30 napos felmondási idő betartása mellett, a szerződést **rendes felmondás** útján megszüntetni.
- Bármely szerződő fél jogosult jelen szerződést a másik félhez címzett **egyoldalú, írásos jognyilatkozattal, rendkívüli felmondás** útján, azonnali hatállyal megszüntetni:
  - a másik szerződő fél súlyos szerződésszegése esetén, amennyiben a szerződésszegő szerződő felet előzetesen, írásban, 30 napos határidő tűzése mellett felszólították a szerződésszegés abbahagyására, illetve az ebből eredő következmények elhárítására, és a határidő eredménytelenül telt el, vagy
  - ha a másik szerződő féllel szemben jogerősen csőd- vagy felszámolási eljárást rendeltek el.

Fontos rögzíteni, hogy a szerződés megszüntetése esetén a már kibocsátott számlák, valamint a szerződés megszűnésével kapcsolatos **elszámolási tételek** esedékessé válnak. A szerződés megszűnése egyik felet sem korlátozza a szerződésből és/vagy jogszabályból eredő követeléseinek érvényesítésében, illetve jogai gyakorlásában.

„Vis major”-ként szokás felsorolni azokat az eseteket, amikor a teljesítés késedelméért vagy meghiúsulásért a szerződő felek egyike sem tartozik felelősséggel. Ilyenek a természeti katasztrófák, a szerződő felek hatáskörén kívülálló engedélyek, illetve hatósági intézkedések késedelme vagy megtagadása, sztrájk, háború, egyéb politikai események stb.

Ne feledkezzünk meg a szerződésen dátumot feltüntetni!

## 4.2. Ember vége munkát ember számára

Az emberek, az úgy nevezett „emberi erőforrások” kezelése, a humánpolitika szinte önálló tudomány, sokszor azt is gondolhatjuk, művészet. Ha valakinek „van hozzá érzéke”, akkor könnyen képes véleményét, akaratát átvinni munkatársaira, ha valakinek ezt nem sikerül fiatalon elsajátítania, akkor sok gyötörődés forrása lehet, ha csapatban kell dolgoznia. Ebben a témában az alábbi kérdéseket fogjuk elemezgetni:

### 1. Az emberi erőforrás

2. A jó vezető
3. Az értékesítés vezetése
4. Az igazi motor a munkatárs
5. A kereskedő, az értékesítő munkatársunk
6. Kifogások és nyafogások: értékesítési problémák

### **4.2.1. Az emberi erőforrás kezelése, a munkacsoport**

Az egyetlen eddig ismert projekt, amelynek kizárólag egyetlen emberhez volt köze, Robison Crusoeé volt. A túléléséért indította. De ez is csak addig volt „egy emberes”, amíg Péntek meg nem jelent. Nekünk bele kell törődni – vagy örülni kell neki, ez nézőpont kérdése –, hogy minden vállalkozás sokemberes játék. Ha véletlenül egyedül csinálunk is valamit, akkor is ott vannak az érintettek (róluk majd később fog szó esni): az ügyfelek, a támogatók és az ellendrukkerek.

A vállalkozónak ezért kiválóan kell értenie a kommunikációhoz. Empatikusnak és diplomatikusnak kell lennie, hogy megértse a többi nézőpontot. Kreatívnak és szabadelméjűnek, hogy a felmerülő problémákat jól tudja megoldani. Talán elsöre nem egyértelmű, de a vállalkozónak szuggesztívnek és manipulatívnek is lennie kell. Fontos ugyanis, hogy ne csak észlelje a problémát, ne csak megoldást találjon, de a megoldást végre is tudja hajtatni a többiekkel. Ez pedig nem mehet másképp, csak ha képes meggyőzni őket arról, hogy a megoldása helyes, és rábírní őket az együttműködésre.

A vállalkozónak nemcsak a maga és a csapata közötti megfelelő kommunikációra kell figyelnie, de a csapata belső életének kiegyensúlyozottságára is. Ehhez rengeteg anyag áll megint az érdeklődő rendelkezésére, mi most ebből néhány alapfogalmat mutatunk be.

### **A vállalkozás, a csoport élete**

A vállalkozónak, a vállalkozás vezetőjének, amikor már működik a vállalkozása, folyamatosan fontos humánpolitikai vizsgálatokat, elemzéseket kell végeznie. Érdemes a munkatársak egymás közötti viszonyát is valamilyen módon minél pontosabban feltérképeznie. Egy vállalkozás egyik legnagyobb veszélye, ha a munkatársak között rendszeres feszültségek vannak. Csoportalakításnál, a vállalkozás indulásakor, egy új vezető, egy új kolléga érkezésekor, vagy a napjainkban oly nagyon divatos „csapatépítő tréningeken” nagyon jól lehet irányítani, motiválni a munkatársakat, s ez jelentősen megnövelheti a haté-

konyságot. Ez a lehetőség azonban teljesen az ellentettjére fordulhat, ha olyan munkatársakat választunk, aki rosszul „jönnek ki” egymással. Természetesen előfordulhat, hogy nincs választási lehetőségünk, ebben az esetben a vállalkozónak folyamatosan figyelnie kell a munkatársak közötti együttműködést, lehetőség szerint javítania kell azt. Fontos megjegyezni, hogy nem szégyen professzionális segítséget kérni, ha egy feszültségelteli viszony hátráltatja vagy akadályozza a vállalkozás működését!

A vállalkozás, a csoport életének megfigyelésekor, alakításakor abból a feltevésekből indulhatunk ki, hogy az emberek szeretnek közösségben munkát végezni, és az együttes munka ideális csoportmérete a kisvállalkozás. A humán-tológia ezt a következőképpen fogalmazza meg:

*Az emberszerű csoportokban élőkét a következő, genetikailag megalapozott fajspecifikus tulajdonságok jellemzik:*

1. Szeretnek közös akciókban résztvenni,
2. Szeretnek közös konstrukciókat (absztrakt, tárgyi, szociális) készíteni,
3. Kialakítanak és elfogadnak közös hiedelmeket,
4. Hűségesek a csoportjukhoz és a csoport érdekében a saját érdekeiket képesek háttérbe szorítani, a csoportért akár életüket is feláldozzák.

*Ezek a tulajdonságok akkor működnek optimálisan, ha a csoport zárt, létszáma nem nagyobb száz-százhusznál, amelyből harminc-negyven felnőtt, és a csoporttagok szocializációja a zárt csoportban zavartalanul folyik (Csányi 1999).*

Egy csapat kialakulásának vannak jól megfigyelhető fázisai, és ezek minden új csapatra igazak. Az új csapat pedig meglepően tágan értelmezendő! Ismeretlen emberek értelemszerűen vonatkozik, de egymást ismerő személyek is, ha eddig nem dolgoztak együtt, tökéletesen új csoportnak számítanak. Ha a csoportba bekerülnek olyanok is, akik már működtek együtt, de nem tartósan, akkor ők gyakran nem veszik figyelembe a megelőző szerepeket és viszonyokat, de hajlamosabbak lesznek a kötődések gyorsabb kialakítására. Tartósan együttműködő személyek esetén a viszonyaik nagyon nehezen bonthatóak fel, éppen ezért fontos, hogy a csapaton belül ne változzon lényegesen a beosztás. Ez ugyanis akár a vállalkozáson belüli munkájukat is alááshatja. Végül, jó tudni, hogy egy csapat abban az esetben is teljesen újrakezdheti az életét, ha csak a vezetőt cserélik le. Ez nem gyakori, de nem is ritka, a feltételrendszerét már behatóan tanulmányozták magyar és külföldi pszichológusok egyaránt. A csoport életének ismerete a vállalkozó számára éppen ezért fontos, mert mindegyik fázisban más-más a ráháruló feladat:

1. **Formálódás:** Egy új csapat először ismerkedik, próbálkozik, feltérképezi a környezetet, és az elfogadható viselkedésformákat keresi. Ez a fázis álta-

lában gyorsan lezajlik, felnőtt csoportok esetén maximum pár óra, de gyakori, hogy külső körülmények hatására pár percre rövidül. Ez a külső körülmény pedig jelen esetben éppen a vezető jelenléte, a vezetés módja. (A vezetési mód hatását a „A jó vezető” című fejezetben tárgyaljuk.) Fontos azonban, hogy a vállalkozó olyan légkört alakítson ki, és olyan szabályrendszert hozzon létre, amely mind neki, mind a csapatnak megfelelő. A munkatársak számára pedig nemcsak lehetőség, hanem feladat is a szabályrendszerek kialakításában való részvétel. Amennyiben a teljes csapat számára adunk lehetőséget arra, hogy kialakítsa viszonyrendszerét, megélje a formálódás élményét, akkor ez a formálódás az egyes feladatokra kijelölt kicscsoportok esetén már sokkal gyorsabban zajlik le.

- 2. Viharzás:** A második fázis a konfliktusok generálódásának a fázisa. Miután az első fázisban mindenki megszerzett egy pozíciót, és az alapszabályok elkészültek, vagy legalább felismerésre kerültek, akkor minden csoporton belül lezajlik a rendbontás fázisa. Ez történhet alcsoportok közötti konfliktusként, vagy akár a vezetővel szembeni ellenállásként is. Megnyilvánulhat szakmai, és bizalmi jellegű, személyesebb konfliktusként egyaránt. A vállalkozó feladata itt egyszerű, de veszélyes; hagyni kell forni a levest, anélkül, hogy kifutna vagy bármi odaégne. A munkatársak feladata, hogy feltárják ellenérzéseiket, nyilvánosságra hozzák őket.
- 3. Normázás:** A harmadik fázisban az előbb feltárt konfliktusok megoldása a feladat. A megoldási folyamat során alakul ki a csoporttudat, az összetartozás és együttműködés igénye. Megszilárdulnak a csoportnormák, feloldják a konfliktusokat, és kialakul a kölcsönös támogatás. A munkatársak feladata ekkor a nézetek nyílt cseréje, és az együttműködésre való hajlandóság.
- 4. Produktivitás:** Végképp megoldják az interperszonális problémákat, a munkamegosztás már egyik eszköze lesz a feladat végrehajtásának, a funkciókhoz jól igazodó szerepek alakulnak ki. A munkatársak feladata a konstruktív hozzáállás egymáshoz és a feladathoz, ez utóbbi végrehajtásának érdekében. Semmi nem akadályozhatja már, hogy minden energia a hasznos munkavégzésre fordítódjon. A csoport létének legnagyobb hányadát ez a fázis teszi ki, egészen addig, amíg a csoport meg nem szűnik, vagy valamilyen külső inger hatására vissza nem kerül a második fázisba.



**A négy fázis végigélése minden csoport számára kikerülhetetlen.**

Egyes fázisok azonban nagyon gyorsan lezárulhatnak, és amennyiben ez a viharzás fázisa, akkor a csapat könnyen kezdhet bele az aktív munkába, de

feltételezhető, hogy később kerülnek elő a konfliktusok. A vállalkozónak nem feladata az összes konfliktus feltárása és megoldása. Elsősorban azokra kell figyelnie, amelyek a vállalkozás céljai ellen irányulnak, vagy egy-egy feladat elvégzését hátráltatják.

*Ahol háromezer ember dolgozik, ott ritkán hallani a gerlék bűgását.*

*(Fejes Endre: Jó estét nyár, jó estét szerelem)*

## A vezetés három elve

A vállalkozónak, a vállalkozás vezetőjének lehetősége van a csapata, vállalkozása életének formálására, a csapatépítés fázisainak gyorsítására vagy lassítására. Erre elsősorban vezetési módszerének megválasztásával képes. A szakemberek háromféle vezetési elvet különböztetnek meg: demokratikust, autokratikust, és „laissez-faire”-t.

- 1.) **Autokratikus:** Ez a teljhatalmú vezető jellemzője. A vállalkozó ekkor kezében tart minden döntést. Dicséretet és szidalmat szubjektíven ad, a csapat munkájában elsősorban mint irányító vesz részt. A viselkedés lehet barátságos, de személytelen, normális esetben semmiképp sem ellenséges. Ennek a vezetési stílusnak a csapatra többféle hatása lehet. Egyrészt a feszültségteljes légkör növeli a munkatársak agresszióját, több lehet a közöttük lévő konfliktus is, a vezető képes lehet kiváltani teljes apátiát. Egyúttal viszont a döntések központosítása, a **határozott vezetés gyorsíthatja a munkát**. A parancsoló stílus csökkentheti a felelősségérzetet, ami esetenként egyaránt lehet jó és rossz. A csoport életében rendkívül rövidde tudja tenni az első három fázist, ellenben jelentősen megnő az ebből adódó későbbi konfliktusok mennyisége. Általában azt tapasztalták, hogy az autokratikus vezetés alatt jó a csoport teljesítménye, de erős függés alakul a vezetőtől, nagy az önállótlanóság.
- 2.) **Demokratikus:** A fontos kérdéseket a csoport maga dönti el, ez a vállalkozás esetében a tervezésbe való szélesebb involváltságot, illetve a munkarend, munkafegyelem közös megvitatását jelenti. Az egyes feladatoknál a kijelölt személyek megvitathatják a végrehajtást, értelmezhetik a feladatot, és szükség szerint alakíthatnak a módján. A munkatársak érvényesíthetik érdekeiket, „vállalásokat” tehetnek, vagy a spontán kialakuló alcsoportok vállalhatnak el egy feladatot. Ennek a vezetésnek előnye lehet, hogy az önkéntes részvétel sokkal nagyobb lelkesedést jelenthet, a belsővé tett vállalati célok folyamatos motivá-

ló erőként hatnak, állandó útmutatást adnak, önjáróvá válhatnak ezáltal a munkatársak. A vezető, a vállalkozó szinte csak egyenrangú tagja a csapatnak, éppen ezért akár munkával is beszállhat egy-egy feladat elvégzésébe. **Kisvállalkozások esetén szinte magától értetődő ez a típusú hozzáállás.** Nagyobb vállalkozások esetén azonban a túlzott szabadjára engedés nehezítheti a tervezést, rosszabb esetben a későbbi ötletek, javítási szándékok tönkretelhetik az egész megelőző hajszalpontos tervezést. A demokratikus vezetés általánosságban képes hasonló teljesítményre, mint az autokratikus, azzal együtt, hogy nem jelent akkor mentális terhelést a munkatársaknak. A kisebb feszültség hosszabb távú együttműködéseket sokkal könnyebbé tesz, a munkatársak a következő munkában is sokkal szívesebben dolgoznak egymással és a vezetővel, a vállalkozóval. Mindamellettenek ellenére a gyakorlatban sokszor nem ad akkora teljesítményt, mint egy autokratikusabb stílus.

- 3.) Harmadik vezetési stílus a „laissez-faire” elv, amely a teljes szabadjára eresztést jelenti. (A kifejezés francia, és a szabad versenyességi kapitalizmus hajnalán alakult ki: „Laissez faire, laissez passer”, hozzávetőlegesen: „hagyd kereskedni, hagyd megtörténni”). Egy vállalkozás esetében ez azt jelenti, hogy a vállalkozó nagyon aktívan részt vesz a terv létrehozásában, majd a végrehajtás során magára hagyja a szakembereket. Megkeresés esetén tanácsot ad, de nem irányít folyamatosan, hagyja, hogy a csapat magától hajtsa végre a kitűzött tervet. Ez az elv általában megbukik, nagyon rossz teljesítménymutatókkal. A vállalkozásban ez igen nagy kárt okozhat, akár csődbe is mehet, noha a csapat elvben képes a végrehajtásra. Bármilyen konfliktus, bármilyen probléma esetén a projektek, a szállítások súlyos késéseket szenvedhetnek el, egy túlzottan elharapózó konfliktuson pedig akár el is bukhat az egész vállalkozás, ha a munkatársak nem tudják maguktól megoldani a gondokat. A laissez-faire elvet leginkább a rossz vállalkozó vallja magáénak.

*Úgy tűnhet talán, hogy a három módszer felsorolása teljesen felesleges volt, hiszen a legjobb mutatókat az autokratikus stílus produkálja. Ez azonban egy statisztikai kimutatás, amely nem minden esetben igaz. A jó vállalkozó feladata, hogy megtalálja, mely munkatársaknak milyen vezetési stílus a legosztönzőbb. Lehetőség szerint az azonos vezetési stílust igénylő embereket közös feladatokra ossza be, és utána a megfelelő stílusban vezesse őket. Vannak emberek, akik nem szeretik, ha figyelik őket, és akkor nyújtják a legnagyobb teljesítményt, ha szabadon engedik őket tevékenykedni. Vannak, akik emberfeletti teljesítményre képesek, ha magukénak érzik a feladatot. Vannak, akik folyamatos megerősítésre várnak, hogy magabiztosan dolgozzanak. Mindegyik embert tudni kell kezelni, és mindenkit a maga módján.*

## 4.2.2. A jó vezető

Nagyon sokan hiszik azt, hogy vezető bárkiből lehet. Létezik egy magyar közmondás, hogy „Akinek az Isten hivatalt adott, észt is adott” (O. Nagy Gábor gyűjtése alapján). Már az eddigiek alapján is bizonyosan látható, hogy a vállalkozás vezetése összetett feladat. Ahhoz, hogy valaki a felmerülő problémákat megfelelően kezelje, a következő képességekkel kell rendelkezni:

### ➤ Szakmai

- Képes a feladatok szakmai aspektusait megérteni és elemezni.
- Képes a feladatokat átlátni, a feladatok modelljét elkészíteni, a megvalósítást megtervezni.

### ➤ Gazdasági

- Képes a feladatok üzleti, gazdasági modelljét elkészíteni.
- Képes az ütemezési, tervezési feladatok összetevőit pontosan meghatározni.
- Képes a vállalkozás, a szervezeti egység, a projekt pénzügyeit kezelni, a terveket és elszámolásokat megvalósítani.
- Képes a vállalatirányítási informatikai eszközök információit (jelentéseit) összeállítani, megérteni, és bemutatni.

### ➤ Jogi

- Képes a szabályzatokban és szerződésekből foglaltakat betartani és betartatni.

### ➤ Szociológiai-pszichológiai

- Képes a munkatársakkal aktív csoportot képezni.
- Képes vezetési feladatait hatásos, megfelelő eszköztár segítségével ellátni.
- Képes a munkatársakkal kommunikálni, őket motiválni.

### ➤ Informatikai

- Képes a vezetési informatikai eszközöket kezelni.

Nyilván nem várható el senkitől, hogy megszületése pillanatában rendelkezzen a fenti készségek mindegyikével. Még az sem igazán reális elvárás, hogy addig senki ne indítson önálló vállalkozást, senki ne fogadjon el vezetői megbízást, amíg nem sajátította el a fenti kompetenciák alapjait. De az mindenképpen javasolható, hogy minden vállalkozó, minden vezető gondolja végig

ezt a listát, és minden olyan területen kísérelje meg tovább képezni magát, ahol úgy gondolja, hogy hiányosságai lehetnek.

### 4.2.3. Az értékesítés vezetése

Jól menő kisvállalkozásnál elég gyorsan egyre több kereskedőre, értékesítőre, ügyfélszolgálati munkatársra, „területi képviselőre” lesz szükség, és kell valaki, aki összefogja, ellenőrzi és vezeti őket. Az értékesítés során nemcsak annak kell nagyon figyelnie, aki éppen a vevővel tárgyal. Az értékesítési vezetésnek vannak saját különös problémái, hibajelei, amelyek általában határozott lépéseket követelnek:

➤ **Nehéz megjósolni a bevételt.**

Ez a leggyakoribb probléma. Sok jól menő vállalkozás, sok pénzügyi vezető, sok tulajdonos szenved attól, hogy soha nem tudja előre, milyen lesz a vállalkozás eredménye a következő időszakban. Az értékesítési vezető nem csupán azért felelős, hogy legyen árbevétel, hanem azért is, hogy az árbevétel minél pontosabban tervezhető legyen, hogy az értékesítési tervszámokra komolyan lehessen számítani. Mivel az értékesítés szolgáltatja a vállalat szinte minden jövedelmét, ezért ha ez nem megjósolható, akkor a vállalat minden részében feszültség keletkezik, sőt akár az egész működés megnehezülhet. A bevételek jósolhatóságának biztosítása tehát egyik elsődleges feladata az értékesítési vezetőnek. Erről még röviden szólunk az „Értékesítési kontrolling” fejezetben.

➤ **Az értékesítési munkatársak kiváló kapcsolatot képesek teremteni a műszaki szakemberekkel, de nem elég eredményesek a vezetőkkel történő megbeszéléseik.**

Az értékesítéssel foglalkozóknak, mint már említettük, jó kommunikációs képességekkel kell rendelkezniük. Az értékesítési vezetőnek ismernie kell, hogy ez a képesség milyen mértékű. Nagyon fontos, hogy az értékesítő szót értsen a terméket vagy szolgáltatást alkalmazó szakemberekkel, de még fontosabb, hogy jól tudjon kommunikálni a szerződéseket aláíró vezetői-döntéshozói szinttel is. Ha valakinek ez utóbbi nem megy, nem fogja tudni elérni, hogy az üzlet megvalósuljon! Ilyenkor célszerűbb ezeket a személyeket értékesítés helyett a megvalósításnál, a termelésben alkalmazni.

➤ **Az értékesítési vezető elad, és nem vezet.**

Különösen a kisvállalkozásokra jellemző, hogy a növekedés során számos új kereskedőt vesznek fel, de az „igazi” üzleteket mégis az eredeti vezető, legtöbbször maga a vállalkozás alapítója, tulajdonosa köti. Ennek legtöbbször az az oka, hogy az alapítónak vannak meg azok a kiváló üzleti kapcsolatai, amelyek lehetővé teszik a könnyű üzletkötést, és nem könnyen adja át ezt az igen hasznos ismeretet „idegeneknek”. Ilyenkor azonban kialakulhat, hogy két-három tehetséges, vagy kevésbé tehetséges fiatal lógatja a lábát az irodában, miközben az árbevétel 90%-a még mindig a főnök üzletiből származik. Ezt természetesen mindenki gyorsan észreveszi, és már itt is a következő feszültség:

➤ **Számos kereskedőt elbocsátunk.**

Az értékesítő munkatársak hirtelen eltávozása rendkívül rossz hatással lehet az üzletre. Adott esetben, ha az általunk jól felkészített szakember a szakmában marad, akkor egy új versenytárs létrejöttét vagy egy korábbi megerősödését jelentheti. De az is gondot okozhat, ha „csak” folytonosan nagy a cserélődés, a fluktuáció az értékesítési munkatársak között. Az értékesítés az egyik olyan terület, ahol a jó munkához át kell venni a vállalat szellemiségét, a termék alapos ismeretét. Gyorsan cserélődő munkatársak esetén erre nem jut idő. Ilyenkor utána kell járni, hogy ténylegesen mi az oka a fluktuációnak.

#### **4.2.4. Az igazi motor a munkatárs**

A vállalkozás lelke, a munkatárs, a dolgozó, a beosztott, a humán erőforrás, akármilyen módon is nevezzük, nem gép, de munkaereje, tudásának hasznosítása megfelelő módszerekkel mégis hasonlóan tervezhető, mint bármely egyéb erőforrás. Minden feladatnál szükség van rájuk, de minden feladatnál másra. Az emberi erőforrás tervezését a vállalkozás méretétől függően kell megvalósítani. A vállalkozó, a vállalkozás vezetője, vagy a humánpolitikai menedzser a legfőbb koordinátor, és az ezzel járó feladatok nagy súlyt fektetnek a vállára. Képesnek kell lennie kezelnie az embereket, segíteni és irányítani őket, minden esetben a legjobb módon.

Az emberekkel való megfelelő bánásmód, munkájuk hatékonnyá tétele, erejük fokozása az egyik legnehezebb tudomány. Sokak szerint inkább művészet vagy varázslat, amely nem tanulható, csak ösztönös lehet. A vállalkozások vezetése azonban nem varázstudomány. Az emberi munka igenis tervezhető, az emberi erőforrás menedzsment megalapozott tudományként segít az em-

beri tevékenységek hatékonnyá szervezésében. Megtanulható eszközöket nyújt a szervezeti hatékonyság növeléséhez, a megfelelő csapatok, csoportok kialakításához, vagy meglévő csoportok átalakításához.

Az emberi erőforrás tervezése többféle szemlélet szerint is megvalósítható. Ezek a szemléletek alapvetően abban különböznek, milyen mélységig vizsgálják az embert, mennyire elemzik részleteiben. Fontos, hogy önmagában még egyik módszer sem tárgyaitja, személyteleníti el az embert, még ha esetleg néha olybá is tűnik. Az emberi erőforrásoknak a tervezés során történő „darábolása” nem kötelezően jár együtt rideg kapcsolattal, nem jelent feltétlenül gépiesített feladatvégzést. Meg fogjuk látni, hogy valójában minél inkább „darabjaiból” áll össze az ember, annál inkább szerves részévé kell váljon a csapatnak!

### **Gipsz Jakab, a szorgos hangya**

Az első nézőpont szerint minden egyes potenciális humán erőforrásnak, minden személynek csak a beosztását, vagy a végzettségét vizsgáljuk. Ekkor a tervezésnél meghatározzuk, hogy az egyes feladatokhoz milyen típusú emberre van szükség, majd az emberi erőforrások ütemezésénél minden feladathoz hozzárendelünk egy megfelelő személyt. Ha úgy gondoljuk, hogy egy gépészmérnök szükséges, akkor a rendelkezésre álló gépészmérnökök közül egyet kijelölünk a feladat elvégzésére. Ha egy könyvelőre van szükségünk, a módszer hasonló. A feladathoz való hozzárendelésnél ekkor csak egyetlen égető kérdést kell figyelembe venni: ne legyen már más feladatra beosztva az illető.

Ez a módszer gyors, és igazi kisvállalkozás esetén teljesen megfelelő. Nagyobb feladatok, nagyobb projektek esetén azonban könnyen problémákat okozhat. A szükséges végzettség megállapításánál gyakori, hogy a biztonságra törekedve túlbecsüljük az igényt: mérlegképes könyvelővel végeztetjük a számlák rögzítését, a kétdiplomás mérnök szöveget szerkeszt. Ez egyaránt probléma abban a tekintetben, hogy a vállalkozás könnyen kifogyhat a rendelkezésre álló megfelelően képzett szakemberekből, de probléma azért is, mert a képzettebb szakembereknek a munkabére magasabb, ami feleslegesen növeli az általában jelentős hányadot kitevő személyi költségeket.

### **Gipsz Jakab elbirja súlyának tizszeresét, kitűnő ásó, igazi csapatjátékos, mérföldeket képes gyalogolni egy nap**

Az emberi erőforrás úgynevezett kompetencia alapú ütemezése már részletesebb tervezési eljárás. Alaposságot igényel, mert az egyes feladatok tervezésénél nem az a kérdés, hogy személy szerint kire, vagy milyen végzettségre van szükség, hanem hogy milyen képességekre, kompetenciára.

*A kompetenciát mint fogalmat több tudományterület is használja, két fő értelmezésben. Az egyik szerint annak a képessége, hogy megfelelő situációkban alkalmazni tudjuk tudásunkat, tapasztalatainkat. A másik értelmezés a kompe-*

tenciát illetékesség és jogosultság értelemben használja. A kompetencia alapú tervezés esetén mindkét értelmezését használjuk, nagyobb hangsúllyal az el-sőt. Minden feladatnál meg kell állapítani a feladat végrehajtásához szükséges kulcskompetenciákat. Ez jelenti részben azt, hogy milyen tudásra van szükség a feladat elvégzéséhez, és amennyiben ez lényeges, azt is, hogy milyen jogkörrel kell rendelkeznie a végrehajtónak. A „tudás” értékelésénél több szempontra kell figyelni.

- Egyrészt fontos a tárgyi tudás, az ismeretek, például jogszabályok, idegen nyelvek, belső szabályzatok, szabványok ismerete. De lehetnek olyan ismeretek is, amelyeknek hiánya az egész vállalkozás bukását jelentheti: egy étterem felújításánál, ha senki sincs, aki ismerné a vonatkozó közegészségügyi előírásokat, a vállalkozás megbukhat!
- Másrészt fel kell tárnunk a szükséges készségeket. Egy szabályzat megírása-hoz nem elegendő a remélhetőleg mindenkinél meglévő íráskészség, de fontos a szabatos fogalmazás készsége, az érthető nyelvhasználat is. Egy tervezési feladatnál a rajzkészség, a térlátás is elengedhetetlen. De egy informatikus programozási készségénél is fontos meghatározni, hogy az adott feladatnál mire van szükség: mely programnyelv, milyen típusú ismeretek szükségesek.
- Harmadik feltárandó csoport a szükséges képességek meghatározása. Ez a csoport általában a legkevesebb megkötést tartalmazza, de előfordulhatnak kivételek: vannak feladatok, amelyeknél akár csak egy átmeneti probléma is veszélyes lehet. Magasban történő munkavégzésnél nem szabad tériszonnal rendelkező szakembert alkalmazni, bármennyire tökéletes lenne amúgy.
- Legvégül ne feledkezzünk meg a kompetencia mint jogosultság értelmezéséről! Vannak feladatok, amelyek végrehajtása csak felelős személy által történhet, általában a zárási, átadás-átvételi feladatok mindegyike ilyen. Egy építkezés átadása csak felelős szakember által történhet: egy hid átvételekor formailag elegendő a statikusi végzettség, a nyugodt használathoz mégis specializált szakember vizsgálata a mérvadó; egy banki pénzügyi rendszer esetén egy ügyintéző nem vállalhatja a felelősséget a fejlesztés éles, valós adatokon történő alkalmazásáért. Nem feltétlenül a tudása kevés hozzá, de a jogköre és a szervezeten belüli felelőssége mindenképp!

Miután elvégeztük a feladatok kompetenciaigényének feltárását, a humán-erőforrás hozzárendelést immáron egy sokkal pontosabb kritériumrendszer alapján végezhetjük. Ezentúl nem lesz lényeges, hogy az adott „humán erőforrás” végzettsége gépészmérnök legyen, ellenben az igen, hogy értsen a műszaki rajzhoz és a CNC maróhoz egyaránt. Így kiderülhet, hogy adott feladat végrehajtására sokkal többen, vagy a megfelelő végzettségűek közül is csak páran alkalmasak! A feladatok egy része nagy valószínűséggel kevesebb tudású szakemberrel is elvégezhető. Ezáltal jelentősen csökkenthetőek a költségek, jobban felhasználhatóvá válhat a szaktudás, amelyet így soha nem feleslegesen veszünk igénybe!

Fontos azonban odafigyelni, hogy ekkor már nem vesszünk figyelembe egy, az előző pontban még fontos tulajdonságot, a munkatárs „beosztását”. Míg ott könnyen megtehettük, hogy a feladatok egy sorozatára ugyanazt a csoportot,

ugyanazokat az embereket rendeltük hozzá, most ez csak akkor engedélyezett, ha ténylegesen minden feladatnál szükség van a szaktudásukra. Sokkal valószínűbb azonban, hogy egyes feladatoknál nincs szükség néhányukra, vagy adott esetben az is, hogy egy teljesen más képességekkel rendelkező, eddig máshova beosztott embert találtunk megfelelőnek olyat, aki a megelőző feladatban nem is vett részt. Innentől kezdve válik igen-igen fontossá a belső kommunikáció, a pontos és átlátható munka és a megfelelő dokumentáció. Amit ugyanis meg lehet takarítani azon, hogy bizonyos feladatokra nem alkalmazunk túlképzett szakembert, azt nagyon könnyen el lehet veszteni azzal a késéssel, amit a feladatok váltásánál halmozunk fel, a nem kellően részletezett dokumentáció és/vagy a belső információ áramlásának a hiánya miatt. Nagyon látványosan: hiába alkalmazunk egy segéd munkást a műhely takarítására, ha másnap a műszaki szakember nem találja az alkatrészeit, mert a „helyükre” rakták azokat, vagy akár mert ő rossz helyre rakta, kidobták a hulladékba.

### **Gipsz Jakab hétfőn a legjobb szállító, kedden a legjobb bányász, szerdán a felfedező csapat tagja**

A feladatokat az előzőekben nem tekintettük bontható egységeknek, mert a feladatok optimális esetben homogén, egységes tevékenységek. Ha egy feladatot könnyen tudunk több részre bontani, akkor valószínűleg rosszul mértük fel a helyzetet, és az valójában nem is egy, hanem több tevékenység, több feladat. Az emberi erőforrás tervezésénél azonban szükség esetén mégis megpróbálhatunk a feladatokra, mint bontható entitásokra tekinteni, legalább abban az értelemben, hogy időegység szerint bonthatóak-e, például hány napig, óráig tartanak. Ennek a módszernek, a feladatoknak egészen apró részfeladatokra bontásnak az engedélyezése egy még mélyebb tervezési szintet tesz lehetővé.

*Képzelnék el a következő helyzetet: feladatunk egy közpark felújítása. Ennek során ki kell ásni két szökőkút alapját, az odavezető vízvezeték helyét, két szobor alapját és huszonnégy facsemete helyét. Felmértük, hogy mindegyik feladathoz elegendő a jó erőnlét, hogy a „humán erőforrás” napi 6-8 órában képes legyen ásni. Adott négy emberünk, akik közül kettő megfelel, de elég lassan és. Egy másik egész jól végzi munkáját, a negyedik pedig, mint a gép, oly sebes. A feladatok egyértelműen végezhetőek párhuzamosan is, egymás után is, azonban sietni kellene velük, mert négy következő feladat várja, hogy a feladatok (gödrök) mindegyike egyaránt kész legyen. A kérdés, hogyan osszuk be a munkásokat a feladatra. Az egyik lehetőség, hogy mindenkit egyszerre, egyetlen feladatra állítunk rá, majd így sorjában elvégezzük valamennyi munkát. Másik, hogy mindegyik külön dolgozik, és várunk. Vagy különböző csoportokba rendezzük, és úgy látunk hozzá a feladatokhoz. Minden józan műszakvezető tudja azonban, és cselekszi is, hogy ilyenkor a jól dolgozó embert néha át kell tenni másik csoportba, hogy a késésben lévő munkálatokat felgyorsítsa. Viszont egy feladaton nem tudnak akárhányan dolgozni, ezért ezalatt a többieket máshová kell irányítani. Vagyis a szakembereket a feladatok között cserélgetni lehet, attól függően, hol van rájuk nagyobb szükség.*

Ebben az esetben, mint látható, az adja a további tervezés lehetőségét, hogy nemcsak a kompetencia meglétét kérjük számon, de figyelembe vesszük annak mértékét is. Általános iskolai feladatok szólnak arról, hogy: „ha két munkás

egy nap alatt négy m2 földet és fel, akkor hány munkás és fel 10 nap alatt 100 m2 földet?” (A feladat megoldásának egyetlen helyes útja Karinthy Frigyes „Tanítom a kisfiamat” című novellájában olvasható). A mostani megközelítésünk ebben az esetben a kötekedő kisgyerekekhez hasonlít, amikor is megkérdezzük, hogy melyik munkás mennyire tud ázni? Ez a nézőpont talán banálisnak hangzik földmunka esetén. De ha összetettebb, magasabb képzettséget megkövetelő feladatokban gondolkozunk, akkor ez a kérdés már lényegessé válhat. Egy feladat különböző gépkezeltési gyakorlattal más-más idő alatt végezhető el. Egy programozó, attól még, hogy képes az adott feladatot leprogramozni, végrehajthatja a munkát kétszer annyi idő alatt, mint egy gyakorlottabb, de azonos szakismerettel rendelkező társa. Ennek az átcsoportosításnak a szükségessége nemcsak a végrehajtás során merülhet fel. Végzési szükség esetén az átcsoportosítás a végrehajtás során kötelező feladat, amennyiben így csökkenteni lehet egy esetleges csúszást. De korábban, megelőzőképpen is szükség lehet rá, ha ezzel a késés valószínűségét lehet csökkenteni, mert egyenletesebb lesz a teljesítmény a feladatok között, és ezt már a tervezésnél számításba kell venni.

Vegyük észre azonban, hogy ez a megoldás is a jobb szakemberek alkalmazását támogatja, igaz, most már nem felesleges esetekben. Ne feledkezzünk meg arról, hogy ebben az esetben az értékelésnél, aminek legfontosabb eleme a jövővédelem, nem szabad csak a végzettséget figyelembe venni, de minden szereplő teljesítményével is számolni kell!

## Három mélység, három előny

Három különböző mélységű emberi erőforrás tervezésről beszéltünk, mind-egyik más-más esetben és körülmények között a legjobb.

Az első esetben a feladatokhoz a képességeik, a kompetenciáik tanulmányozása nélkül, vagy minimális tanulmányozásával rendelünk hozzá meghatározott végzettségű személyeket, akiknél ismereteink, „papírjaik” szerint biztosak vagyunk abban, hogy az adott feladatot végre tudják hajtani. Ez gyors tervezés esetén jó megoldás, de csak kis feladatok esetén engedélyezett. (Magyarországon viszont igen ritkák a valóban nagy, több száz főt mozgató projektek, ritkák az igazán nagy vállalkozások). Jó lehet akkor is, ha erősen szűkös a rendelkezésre álló emberi erőforrás, és nincs lehetőségünk növelni. Rendkívül rossz azonban abban az esetben, ha volna képességünk és lehetőségünk mélyebb tervezésre.

A második esetben felmértük a feladatok kompetenciaigényét, és a szóba jöhető munkaerő-halmaz meglévő kompetenciáit és a lehető legjobb párosítást igyekeztünk elérni. Ez a legtöbb feladatnál igen jó módszer, jelentősen **csökkenti az előző megoldáshoz képest a költségeket**, jobb emberi erőforrás kihasználtságot biztosít, biztosabb végrehajtást. Kis és nagy vállalkozásoknál, kis és nagy projekteknél egyaránt működőképes.

A harmadik esetben az embereknek nemcsak a kompetenciáit, de a munkabírást, teljesítményét is figyelembe vettük. Ezáltal az egyes feladatok munkáigénye jobban figyelembe vehető, a végrehajtás ideje nem egy átlagos, becsült érték lesz, hanem a hozzárendelt emberek átlagos teljesítménye alapján sokkal jobb becslést ad. Ez a módszer növeli a költségeket, mert a tervezést még talán az optimálisnál is tovább bonyolítja, **valamint a jobb (drágább) munkaerő többszöri használatára ösztönöz**. Ez a módszer az egyetlen lehetséges módszer lehet minden olyan feladatnál, amikor a határidő csúszása nem megengedhető, amikor a végrehajtás **minősége és gyorsasága egyaránt fontos**. Alkalmazása éppen ezért elképzelhető úgy is, hogy nem a teljes vállalkozást, vagy az egész projektet tervezzük ilyen mélységig, ha nemcsak a kritikusabb tevékenységeket.

Fontos észrevenni: a bonyolultabb módszerek használata nemcsak a tervezésben egyre megterhelőbb. Az embereknek a megvalósítandó célról alkotott fogalmának a csökkenése, és ezáltal a saját feladatukhoz való egyre kisebb kötődése, a különböző emberek által végrehajtott feladatrészek a belső kommunikáció egyre hatékonyabb megvalósítását igénylik.

*Jól példázza ezt a hatalmas nemzetközi cégek működése, amelyek már nemcsak a termelési folyamataikat bontották igen apró részfeladatokra, hanem egyes adminisztratív részfeladatot is önállóan, egymástól függetlenül valósítatnak meg. Így jöttek létre nemcsak Indiában, de Magyarországon is több száz főt foglalkoztató és kizárólag számlázással, a világ minden tájáról beérkező számlák feldolgozásával foglalkozó pénzügyi alrészlegek, vagy a munkatársak személyi számítógépeit távolról karbantartó, komoly szaktudást igénylő, de igen speciális részfeladatot ellátó szolgáltató központok. Ezek viszont hihetetlenül precíz eljárásrend szerint működnek, mert a Székesfehérváron ülő kolléga soha nem fog találkozni a stockholmi munkatársával, hogy meghallgassa, pontosan milyen gondja is van a számítógépével.*



**Minél jobban, minél több szereplőre osztunk szét egy tevékenységet, annál több, annál jobb minőségű kommunikáció és koordináció szükséges a végrehajtó személyek között!**

A tervezésből származó minden hatékonyságnövekedést elveszthetünk, ha a csapat nem megfelelően kommunikál! Tartsunk észben életünk e területén is egy nagyon fontos alapszabályt: az emberszabású majmok az emberi viselkedés legtöbb elemét gyakorolják, az egyetlen, amitől a különbség ekkorára nőtt, az a **fejlett kommunikáció!**

## 4.2.5. A kereskedő, az értékesítő munkatársunk

Többször hangsúlyoztuk, hogy bár a vállalkozás fontos célja az értékek előállítás, ténylegesen csak akkor beszélhetünk igazi vállalkozásról, ha tevékenysége pénzben kifejezhető eredményt produkál a résztvevők és a tulajdonosok számára. A vállalkozás, ahogyan nem működhet a termékeket, szolgáltatásokat előállító szakemberek nélkül, nem lehet sikeres az értékesítési szakemberek, a kereskedők nélkül sem.

Az értékesítés során az elsődleges dolog, hogy aki az értékesítést végzi (akár mi magunk, akár egyik beosztottunk), megfelelő hozzáállással, attitűddel rendelkezzen. Néhány fontos „előírás” a jó értékesítőnek:

➤ **Az értékesítőnek hinnie kell abban, hogy értékes, amit árul.**

Ez különösen fontos akkor, ha nem saját készítésű terméket árulunk, vagy nem mi végezzük az értékesítést. Kisvállalkozásunk sok alkalmazottjának, a titkárnőtől a takarítóig lehetnek kételyei abban, hogy amit termelünk, árulunk, az mennyire tökéletes eszköz, de az értékesítő munkatársnak semmiképpen. Ennek indoka egyszerű: ha nem hisz benne, hogy a vevő számára értéket közvetít, akkor kevésbé lesz kreatív az értékesítés során, nagy valószínűséggel ez majd meg is látszik rajta. Nem lesz vevő, aki vásárol tőle!

➤ **Törekednie kell arra, hogy igazat mondjon.**

Amelyik kereskedő hazudik, az csak a jogászoknak keres pénzt, nem a vállalkozásnak.

➤ **Olyan személyes magatartást kell kialakítani, ami vagy kölcsönösen előnyös („win-win”) üzlet, vagy közömbös, mindkét fél számára kiegyenlített üzleti cél elérésére törekszik.**

Nem szabad olyan („win-loss”) stratégiára törekedni, hogy csak az eladó nyerjen az üzletben. Nem azért áruljuk a terméket, hogy kihasználjuk a vevőt, hanem mert olyan valamit adunk neki, ami neki jó, és mi cserébe korrekt ellenértéket kapunk. Erről már szóltunk „A legfontosabb: „csere és ügylet”” című fejezetben.

➤ **Szerezzen gyakorlatot az empátikus odafigyelés terén.**

Az értékesítőnek jól kell tudnia bánni az emberekkel. Ez lehet, hogy nem megy mindenkinek azonnal, de ez esetben sokat kell gyakorolni, esetleg kommunikációs tréningeken kell megtanulni. A vevők nagyobb része nem vagy nemcsak értelmi alapon vásárol, ezért a jó értékesítőnek tudnia kell értelmezni a vevő érzelmi jeleit, és adott esetben hatni is rájuk.

➤ **A problémák megoldására és nem termékek eladására törekedjen.**

A fentiekkel összhangban az értékesítés során nem az a cél, hogy az értékesítő megszabaduljon az árutól. Az értékesítés célja, hogy kiszolgálja a vevő igényeit, vagy másképp mondva, megoldja azt a problémát, ami miatt a vevő felkereste, és amire jó esetben az értékesíteni kívánt termék vagy szolgáltatás a megoldás.

Egyet viszont nem szabad az értékesítés során: tévedésbe ejteni az ügyfelet. Alapvetően azért, mert a jogszabályok alapján:

*Aki a szerződés megkötésekor valamely lényeges körülmény tekintetében tévedésben volt, a szerződési nyilatkozatát megtámadhatja, ha tévedését a másik fél okozta vagy felismerhette.*

Tehát soha nem számíthatunk arra, hogy az „átverésre” felépített üzletmenetünk tartósan sikeres lesz. Rövid távon persze érhetünk el sikereket, mint ahogy Heltai Jenő ezt nagyon szépen versben megfogalmazta:

*Ahány az asszony, tudjuk, annyiféle.  
De köztük a legbölcsebb is hiú.  
Így vajmi könnyű boldogulni véle.  
Hallgatni bókot: ezt egyik sem únja.  
Dicsérd, tömjénezd! Hízelegj!  
Száz szónak is a vége egy:  
A hozsanna, a hallelúja  
Kábulatában mind, mind lépremegy.  
Mert mind csak arra büszke, mije nincs.  
Szépnek magasztald azt, ki csúnya,  
Mondd a gonosznak: angyal, drága kincs,  
Dicsérd okosnak a butát,  
Frissnek, ügyesnek a sutát,  
A kikapósnak magasztald erényét,  
Fülét süketnek, vaknak szemefényét,  
A fürtelemnek mondd, hogy gyönyörűség,  
A csapodárnak azt, hogy csupa húség,  
A jó kövéret mondd soványnak,  
Világ rimáját szüzleánynak,  
Dicsérd kicsinynek a nagyot,  
És óriásnak, aki törpe,  
Állhatosnak azt, ki elhagyott,  
Sudár pálmának azt, ki görbe!  
A jámbor aztán nézzen a tükörbe,  
És káromkodjon egy nagyot...  
De akkor én már hol vagyok!*

(Heltai Jenő: A néma levante)

Vegyük észre: Heltai esetében a szolgálja hazugsággal megszerzett sikereiért, a „főnök”, Agárdi Péter fizetett hosszú némasággal...

#### 4.2.6. Kifogások és nyafogások: értékesítési problémák

A vezetők igen sokszor találkoznak a munkatársak részéről olyan jelzésekkel, amelyek rendszeres előfordulása először az értékesítési, majd a teljes cégmenet felülvizsgálatát igényelheti. „A vállalkozások életciklusai” fejezetben már leírtuk, hogy a vállalkozások összeomlás előtti tipikus tünete, ha a munkatársak nem a problémák megoldásával, hanem a felelőségek másra hátrításával töltik munkaidejük jelentős részét. A jó vezetésnek el kell érnie, hogy a vállalkozáson belül elfogadottá váljon az alábbi, rendkívül amerikaiak tűnő jelmondat:



**Ne panaszkodj! („Do not make your problem to my problem!”)**

Néhány jellemző nyafogás:

- A dolgozóktól a vezetőség felé
  - Túl nagy fáradtsággal valósítjuk meg a céljainkat, „az élet túl rövid ahhoz, hogy ilyen sokat dolgozzunk”.
- Az értékesítési terület dolgozói részéről, a vezetőség felé
  - Sokkal többször bukunk el üzletet azért mert képtelenek vagyunk időben dönteni.
  - A marketingbefektetéseink nincsenek szinkronban az értékesítési tevékenységünkkel, túl keveset költünk reklámra.
  - Nagyon nehéz új üzleti lehetőségeket felkutatni, és sokszor a konkurenciának adjuk a jó ötleteket.
  - Túl későn kerülünk kapcsolatba az ügyféllel.
  - Az ügyfél sem tudja, mit akar.
  - Ha meg is találom az üzleti lehetőséget, a partnerünknek sikerült az értékesítés.
  - Bárcsak adhatnánk nagyobb engedményeket!
- A szakértőinktől az értékesítési dolgozók irányába

- Az értékesítési munkatársaink túl gyakran szorulnak a technikai tanácsadóink segítségére.
- Az értékesítési terület dolgozói részéről a termelés, a szakértők felé
  - A kereskedőink a terméket okolják a sikertelenségért.
  - A vevők azt állítják, hogy a szolgáltatásaink túl drágák.
  - A termékünk nem versenyképes.
  - A tanácsadóink gyengék.
- Mindenholnan a vezetőség, a humánpolitika felé:
  - A hibás munkaerőkiválasztás „eredményei” csak a betanulási ciklus után jelentkeznek.

Egyetlen tanácsot lehet adni minden vállalkozónak, vezetőnek: ezeket a mondatokat látszólag meg sem szabad hallani, de nagy titokban utána kell nézni, mi lehet a probléma tényleges forrása!

### 4.3. A vállalkozások pénzügyi folyamatai

A vállalkozás pénzügyi folyamatainak megvalósítása nem csupán törvényi kötelezettségek miatt, de a vállalat működése szempontjából is alapvető. Fontos tudni, hogy ezt a területet a jogszabályok igen részletesen szabályozzák a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény által. A vállalkozások pénzügyi folyamatainak elemzését, nagyobb vállalkozások esetén magának a pénzügyi adminisztrációnak a megvalósítását két csoportra szokás bontani:

#### Pénzügy

A gazdasági események legtöbbször pénzmozgással jár, azaz a vállalkozásoknak pénzbeli bevételei és kiadásai vannak.

☞ *A pénzmozgásokat rögzítő és az ehhez kapcsolódó folyamatokat pénzügynek nevezzük.*

#### Számvitel

☞ *A vállalkozások vagyoni helyzetét leíró és értékben rögzítő folyamat a számvitel.*

A számvitel keretében a pénznek értékmérő funkciója van: a pénz az a mérce, mellyel a legkülönbözőbb tulajdonságokkal, mennyiségi egységekkel jellemezhető vagyontárgyakat, eszközöket és forrásokat mérni és összegezni lehet.

### 4.3.1. Pénzügyek — „egyszerű pénzügyek”

A vállalkozások pénzmozgásainak követése a következő főbb tevékenységeket jelenti:

- bankműveletek,
- készpénzműveletek,
- készpénz helyettesítő eszközök alkalmazásával lebonyolított fizetések,
- befektetések, értékpapír műveletek,
- hitelfelvétel.

A vállalkozás pénzmozgásainak iránya, a pénzmozgás szereplői szerint a következő főbb területeket különböztetjük meg:

- a vevőkkel, szállítókkal kapcsolatos pénzügyi műveletek,
- adó-, járulékbemutatói és fizetési kötelezettségek, elszámolások.

## Bankműveletek



**A vállalkozások és a vállalkozók számára a törvény előírja a bankszámlanyitást, az adó- és járulékfizetési kötelezettségek banki átutalással történő rendezését.**

A banki szolgáltatások közül az első, minden számlával rendelkező ügyfél részéről igénybe vett szolgáltatás a számlavezetés. A számlavezetést megelőző első művelet a számlanyitás, melyhez – pénzügyintézetől függően néha különbözően – szükséges néhány dokumentum (erre nézve ma nincsen teljesen egyértelmű, kötelező érvényű szabályozás):

- aláírt és ellenjegyzett társasági szerződés vagy alapító okirat;
- a cégképviselőre jogosult(ak) aláírási címpéldánya (megjegyzés: az interneten elérhető nyilvános adatállományokhoz képest nincs információtartalom, de 2010-ben még szokásos volt);
- harminc napnál nem régebbi cégkivonat vagy (alapítás esetén) cégbírói igazolás (megjegyzés: az interneten elérhető nyilvános adatállományokhoz képest nincs információtartalom, de 2010-ben még szokásos volt);

lományokhoz képest nincs információtartalma, de 2010-ben még szokásos volt);

- adóbejelentkezési lap vagy (alapítás esetén) cégbírósi igazolás.

Új vállalkozás alapítása esetén a cégbírósi kéri a törzstőke-igazolást. A törzstőke-igazolás az a bank által kiállított dokumentum, mely igazolja, hogy a törzstőke készpénzben meghatározott részét az alapító tulajdonosok befizették. Ehhez a fenti iratok bemutatása és a törzstőke befizetése után juthatunk hozzá.

A megnyitott bankszámlán különböző számlaműveletekre kerülhet sor. A számlán bonyolított forgalmat a bank könyveli, és erről a könyvelésről általában kivonatot készít, melyet köteles a vállalkozás részére átadni. A vállalkozások részére nyitott bakszámla ebben a tekintetben eltér a lakossági folyószámláktól, melyekről általában csak havonta egyszer küld kivonatot a bank. Az eltérésnek az az oka, hogy a számviteli rendelkezések szerint a vállalkozások folyamatosan kötelesek rögzíteni könyveikben a gazdasági eseményeket, és ez csak a papír bankkivonat alapján lehetséges.

Ma már a legtöbb bank működtet elektronikus bankolást lehetővé tevő rendszert. Ezzel a vállalkozások a saját számítógépeiken telepített program segítségével elektronikus úton bonyolíthatják számlaműveleteiket, illetve on-line módon informálódhatnak számlájuk aktuális egyenlegéről. Az elektronikus eljárások jogi szabályozása már lehetővé teszi, hogy maguk a számlakivonatok is csak elektronikus úton kerüljenek előállításra. Ez nem csupán környezetvédelmi okokból hasznos, de jelentősen meggyorsítja a folyamatokat, hiszen nincsen szükség a papír alapú bizonylatok postázására.

A legtöbb bank a vállalkozások részére vezetett számlákhoz bankkártya használati lehetőséget is biztosít. Ezek a névre szóló kártyák lehetővé teszik, hogy belföldön vagy külföldön vásároljunk, számlát egyenlítsünk ki, vagy készpénzt vegyünk fel. Az ilyen – üzleti – kártyákat célszerű a vállalkozás azon tagjai vagy alkalmazottai részére biztosítani, akik gyakran vásárolnak, vagy vesznek részt különböző üzleti utakon. A kártya használata mentesít a készpénzkezeléssel járó költségektől és kockázatokról, és csak annyival, és akkor terheli a számlát, amennyit és amikor költöttünk.

A bankok a számlavezetés és a készpénzforgalom terén nyújtott különböző szolgáltatásaikért díjazást kérnek, melyet összefoglalóan bankköltségeknek nevezünk. Ezeket a díjakat a bankok az úgynevezett kondíciós listákon teszik közzé, melyeknek minden bankfiókban elérhetőnek kell lenniük (de egyszerűbb az interneten keresnünk azokat). A kondíciós listák tartalmazzák az egyes szolgáltatások fix vagy százalékban, de legtöbbször ezrelékben kifeje-

zett mértékét. Ezekről az általános feltételektől nagy forgalmú, kiemelt ügyfelek esetében a bankok kedvezőbb irányban eltérhetnek, de ehhez évi több milliárd forint számlaforgalom szükséges.

A kondíciós lista nemcsak a szolgáltatások díjtételeit tartalmazza, hanem a bankszámlán elhelyezett pénz után nyújtott kamatokat is. A kamatok nagysága függ a számlán elhelyezett pénz feletti rendelkezés szabadságfokától, az elhelyezés időtartamától, az összeg nagyságától. A bankszámlán minden megkötés nélkül meglévő egyenleg után a bank úgynevezett látra szóló kamatot fizet, melynek értéke általában igen alacsony, sok esetben a bankköltséget sem fedezi. A lekötött pénzek után a bankok magasabb kamatot fizetnek, de ebben az esetben a lekötött pénz feletti rendelkezési jogról a vállalkozó a lekötés idejére – átmenetileg – lemond.

## Készpénzműveletek

A vállalkozások számára célszerű a készpénz helyettesítő fizetési megoldások preferálása, ezáltal ma már jelentős költségek takaríthatók meg. Ez azonban nem minden esetben lehetséges, ezért szükség van készpénzre és a készpénzforgalommal kapcsolatos szabályok ismeretére.

A készpénzben jelentkező bevételek és kiadások a pénztárban jelennek meg. A pénztár alapvetően egy fizikailag is jól elkülönített, a készpénz, az értékpapírok, és a készpénzt helyettesítő okmányok megőrzésére, kezelésére szolgáló zárható helység. Ilyen pénztár működtetése azonban csak a nagy készpénzforgalmat lebonyolító, nagyobb vállalkozások esetén célszerű és szükséges.



**A számvitelben a pénztárra vonatkozó egyéb ismeretekkel rendelkező – logikai – egységet is pénztárnak nevezjük.**

Pénztárral a legkisebb vállalkozásnak is rendelkeznie kell, ennek ismérvei a következők:

- a készpénzforgalom bizonylatolására szolgáló dokumentumok,
- a készpénzforgalmat leíró szabályzat,
- a készpénzforgalmat rögzítő és a mindenkori pénztár egyenlegért felelős személy.

A készpénzforgalom bizonylatolására a **kettős könyvvitelt vezető vállalkozások esetén a kiadási és bevételi pénztárbizonylat és a pénztárjelentés** szolgál. A pénztárbizonylatok a szigorú számadású bizonylatok közé tartoznak,

melyekről nyilvántartást kell vezetni, és a nyilvántartás alapján minden egyes bizonylat sorsáról később is meg kell tudni győződni. Az **egyszeres könyvvitelt vezető vállalkozások esetében naplófőkönyvet vagy pénztárkönyvet** kell vezetni, amely a készpénzmozgások rögzítésére szolgál, ezért helyettesíti a pénztárjelentést. **Bevételi és kiadási pénztárbizonylatot** azonban ebben az esetben is vezetni kell.

## Pénztárbizonylatok

A **bevételi pénztárbizonylat** elvileg egy hárompéldányos, sorszám-folytonosan számozott bizonylattömb, amelyet már számítógépes úton is lehet kezelni. Ez utóbbi esetben viszont már nem jelenik meg „tömb” alakban, hanem az éppen aktuális nyomtató állítja elő. A bevételi bizonylaton fel kell tüntetni az alábbiakat:

- a vállalkozás neve,
- a befizető neve,
- a befizetett összeg betűvel és számmal,
- a befizetés jogcíme vagy oka,
- a befizetés dátuma,
- a pénztáros aláírása,
- a befizető aláírása.

A nem számítógépes úton előállított pénztárbizonylat első (piros színű) példánya a könyvelésé, második (zöld színű) a befizetőé, ez a nyugta, a harmadik (fekete színű) a tőpéldány, és ez a tömbben marad. A számítógéppel előállított pénztárbizonylat esetében a kinyomtatott példányok felhasználása azonos a nyomdai úton előállított tömb első és második példányával, csak itt a tőpéldány nem nyomtatódik ki, azt a számítógép adatállománya helyettesíti.

A **kiadási pénztárbizonylat** elvileg egy kétpéldányos, sorszám-folytonosan számozott bizonylattömb, amelyet ugyancsak lehet már számítógépes úton kezelni (és ekkor ugyancsak nem „tömb” formájú). A kiadási bizonylaton fel kell tüntetni az alábbiakat:

- a vállalkozás neve,
- a pénz átvevőjének a neve,
- a kifizetett összeg betűvel és számmal,
- a kifizetés jogcíme vagy oka,
- a kifizetés dátuma,
- a pénztáros aláírása,

- az összeg felvevőjének aláírása.

A pénztárbizonylat első példánya a könyvelésé, második a tőpéldány, ez a tömbben marad. A számítógéppel előállított pénztárbizonylat esetében a kinyomtatott példányok felhasználása azonos a tömb első példányával, vagyis a könyvelés példánya lesz, de a tőpéldány itt sem nyomtatódik ki, azt a számítógép adatállománya helyettesíti.

A pénztárbizonylat mellé minden esetben mellékelni kell a ki- vagy befizetés alapjául szolgáló bizonylatot. Ez lehet számla, szerződés, postautalvány vagy egyéb bizonylat. A kiadásokat minden esetben utalványozni kell.

☞ **Az utalványozás azt jelenti, hogy a vállalkozás pénzkézelési szabályzatában meghatározott személy(ek) aláírásukkal igazolják a kifizetések jogosságát.**

## Előleg

A kiadások és bevételek között speciális eset az **elszámolási előlegek** kezelése. Elszámolásra kiadott előlegnek azt az összeget tekintjük, amikor a vállalkozással tagsági- vagy munkaviszonyban álló személy egy későbbi beszerzésre, vásárlásra pénzt vesz fel. A felvett pénzösszeg előreláthatóan fedezi a későbbi vásárlásra fordítandó pénz nagyságát, de a pontos összeg nem ismert. Az elszámolási előleggel kapcsolatos események a következők:

- előleg felvétele,
- nyilvántartásba vétel,
- elszámolás,
- a nyilvántartás lezárása.

Az elszámolási előleg bizonylatolása a következő:

- kiadási pénztárbizonylat, az előleg összegével,
- bevételi pénztárbizonylat: elszámoláskor a teljes előleg bevételezése,
- kiadási pénztárbizonylat: a vásárlásra fordított, számlával igazolt összeg kiadásba helyezése,
- az elszámolásra kiadott előleg és a vásárlásra fordított összeg különbözetének rendezése (kiadás vagy bevétel).

Az elszámolási előlegekről nyilvántartást kell vezetni. Az elszámolásra kiadott előleggel minden esetben el kell számolni, és addig új előleget kiadni nem lehet, amíg az illető az előzővel el nem számolt. Az elszámolási időszak hosz-

szát a pénzkézelési szabályzatban rögzíteni kell. (A gyakorlatban leginkább a nyolc napos elszámolási időszak terjedt el).

## Pénztárjelentés

A pénztárjelentés a pénzkézelő helyen, vagyis a pénztárban tárolt értékeknek a nyilvántartása. A pénztárjelentést időszakonként le kell zárni (ezt ma már általában a számítógépes rendszer egyetlen gomb megnyomására elintézi), és meg kell állapítani a könyv szerinti pénzkészletet. Az időszak lehet nap, hét, dekád vagy hónap. Az időszak hosszát a pénztárforgalom nagyságától függően a pénzkézelési szabályzatban kell rögzíteni. A könyv szerinti pénzkészlet össze kell hasonlítani a tényleges pénzkészlettel, és meg kell állapítani, hogy van-e eltérés. A pénztáreltérés esetén a leltáreltéréshez hasonlóan kell eljárni, vagyis először törekedni kell az eltérés okának megállapítására, és ha ez nem sikerül, akkor a pénztártöbbletet be kell vételezni a pénztárba, a pénztárihiányt pedig rendezni kell. Ez a rendezés legtöbbször a pénztáros anyagi felelősségével összefüggésben a hiány pénztáros általi megtérítését jelenti.

## Készpénz helyettesítő eszközök alkalmazásával lebonyolított fizetések

A pénzforgalomban számtalan, a készpénzt helyettesítő fizetési eszköz terjedt el. Az alábbiak a legismertebbek:

- csekk,
- utalvány,
- hitelkártya vagy bankkártya,
- váltó.

A **csekkes fizetési mód** esetén a csekk kiállítója aláírásával arra tesz ígéretet, hogy a csekken megnevezett személy a csekken feltüntetett összeget a kiállító bankszámlájáról felveheti, illetve lehívhatja. Ez a fizetési mód Magyarországon sosem terjedt el igazán, és ma már nagyon ritka. Az elektronikus fizetési módok bevezetése előtt a nagyon kritikus fizetési fegyelem miatt ritkán fogadtak el csekket, később pedig a kártyás fizetés teljesen kiszorította. Csekket elvileg a számlavezető banktól lehet igényelni.

Az **utalvány** olyan előrenyomtatott címletű fizetőeszköz, mely előre meghatározott célra és meghatározott beváltó helyeken költhető el. A legismertebb utalványfajták az étkezési-, az ajándék-, a könyvutalvány. Az utalványok a következő ismérvekkel rendelkeznek:

- sorszám vagy egyéb azonosító, lehet már elektronikus is,

- címlet,
- érvényességi időszak,
- felhasználási terület megnevezése,
- esetleg a beváltó helyek megnevezése.

Abban az esetben, ha nagyon sok beváltóhely létezik, akkor külön tájékoztató tartalmazza a beváltóhelyeket. (Pl. étkezési utalvány)

A **hitelkártya** vagy a **bankkártya** a ma leginkább terjedő készpénzkimélő fizetőeszköz. A bankkártya tulajdonosa a kártyát kibocsátó banknál vezetett számlája mindenkorri egyenlegéig fizethet a kártyával. A hitelkártyához egy hitellimit tartozik, amely hitelt meghatározott időn belül kell visszafizetni. A vállalkozások esetében a számlához kapcsolt üzleti kártya a legelterjedtebb. Hitelkeret nem a kártyához, hanem a számlához kapcsolódik.



**Kártyás fizetés esetén is számlát kell kérni, mert a költség elszámolás bizonylata a számla és nem a kártyás fizetéskor kapott igazolás, a „slip”.**

A **váltó** kiállítója kötelezettséget vállal arra, hogy a váltón feltüntetett összeget a váltó lejáratakor a váltó bemutatójának kifizeti. A váltó a lejáratkor azonnal esedékes kötelezvény, ami azt jelenti, hogy nincs mód a kifizetést semmilyen jogcímen megtagadni.

A váltó forgatható értékpapír, ami azt jelenti, hogy a váltón első helyen feltüntetett kedvezményezett a váltóval fizethet, és további kedvezményezettet tüntethet fel (a váltó hátulján). Ezt a továbbadást nevezik a váltó forgatásának. Lejáratkor a váltón utolsó helyen feltüntetett kedvezményezett jelentkezik a váltó kibocsátójánál, illetve annak bankjánál.

*A váltó birtokosának módja van a váltó leszámítolására, ami azt jelenti, hogy a váltót a lejárat előtt készpénzre lehet váltani. A leszámítóláskor az ezzel foglalkozó pénzügyi intézet a váltón feltüntetett összeget „diszkontálja”. A diszkontálás egy olyan matematikai művelet, amelynek a segítségével meghatározzuk, hogy a váltó lejáratakor esedékes összeg egy meghatározott kamatláb alapján mekkora tőkét képvisel a beváltás napján. A leszámítoló pénzügyi intézet ezt az összeget fizeti ki a váltó bemutatójának és a váltó lejáratakor esedékes összeg és a leszámítóláskor kifizetett összeg különbsége a leszámítoló bevétele, (ami formailag nem kamat). A leszámítóláskor alkalmazott kamatlábat nevezzük leszámítolási vagy diszkont kamatlábnak. A leszámítoló pénzügyi intézetek természetesen csak az olyan váltó diszkontálására hajlandók, amely mögött megfelelő fedezetet látnak. A legmegbízhatóbb váltó a bankgaranciával ellátott – más szóval – bankgarantált váltó.*

A váltó alkalmazása leginkább a biztosítékadás körében terjedt el, mert a lejáratkor a kifizetés nem tagadható meg.



**A készpénzhelyettesítő eszközökről nyilvántartást kell vezetni, és gondoskodni kell megfelelő, biztonságos tárolásukról.**

### 4.3.2. Pénzügyek — értékpapír és hitel

#### Értékpapír-műveletek

Amint egy vállalkozás fellendül, megkezdődik pénzforgalmának hatalmas hullámváza. Hol hónapokon keresztül alig képes fizetni a munkatársak bérét, hol dúskál a pénzben, mert éppen kifizettek egy nagyobb üzletet. Az előbbi probléma megoldására szolgálnak a jól vagy kevésbé jól ismert hitelkonstrukciók, amiket a következő pontban elemzünk. A pénz rövid távú befektetésére a bankbetét, a közép és hosszú távú elhelyezésére pedig az értékpapírok szolgálnak.



**Mivel a pénzintézetek lehetőséget adnak ma már akár egyhetes időtartamra is lekötni szabad pénzeszközöinket, a kisvállalkozás legnagyobb hibáinak egyike, ha nem jól gazdálkodik a nagy nehezen megszerzett szabad pénzeszközeivel.**

Az értékpapírok valamilyen tulajdonosi vagy hitelezői viszonyt megtestesítő, nyomtatott vagy virtuális („dematerializált”) formában létező, átruházható befektetési eszközök. Értékpapíroknak a Polgári Törvénykönyv szerint az alábbiak minősülnek:

- részvények,
- kötvények,
- állampapírok, kincstárjegyek,
- letéti jegy,
- befektetési jegy (és az előzőekben ismertetett csekk és váltó).

Az értékpapír-műveletek során azokat a tranzakciókat tárgyaljuk, amikor az értékpapírok megszerzése kizárólag eladási céllal és az eladáskor keletkező kamat-, vagy árfolyamnyereség elérése érdekében történik.



**A váltó és a csekk készpénzhelyettesítő értékpapírok, ezek esetében kamat-, vagy árfolyam nyereség nem realizálható.**

Az értékpapír kibocsátását, kezelését jogszabályok írják elő. Az értékpapírok többsége szabadon átruházható, mindenki által vásárolható vagy jegyezhető.

*A részvény és a befektetési jegy tulajdonosi jogokat megtestesítő értékpapír, míg a többi hitelezési viszonyt jelentő értékpapír. A részvényekhez kapcsolódó tulajdonosi jogok azonban csak kellő részesedési arány elérése esetén érvényesíthetők igazán, a befektetési jegy esetében pedig a kibocsátó (befektetési alap) arra kötelezi magát, hogy a befektetési alap résztulajdonosává vált befektető nevében oly módon kezeli a reá bízott pénzt, hogy a lehető legmagasabb hozamot érje el.*

*A kötvények, állampapírok, letéti jegyek hitelezési viszonyt megtestesítő értékpapírok. A megkülönböztető elnevezés a kibocsátó alapján történik, mely lehet gazdálkodó szervezet (kötvény), az államkincstár (állampapír, kincstárjegy) vagy pénzintézet (letéti jegy). A továbbiakban ezeket az értékpapírokat együttesen kötvénynek nevezzük. A kötvények alapvető kritériuma a lejárat, és a lejáratkori visszavásárlási kötelezettség. A kötvény kibocsátója arra vállal kötelezettséget, hogy lejáratkor a kötvény névértékét és az addig meghatározott kamatot a kötvény lejáratkori birtokosának (többnyire bemutatójának) visszafizeti. Egyes kötvényfajták esetében résztörlesztés és kamatfizetés is lehetséges.*

Az értékpapírok adásvételére szakosodott piac a tőzsde, ahol a különböző értékpapírok gazdát cserélnek. A tőzsdén csak a tőzsdei kereskedelemre jogosult brókervállalkozások jelenhetnek meg. A brókervállalkozások ügyfeleik megbízásából bonyolítják le a tőzsdei tranzakciókat. Az állampapírok kibocsátása és jegyzése meghatározott napokon, úgynevezett aukciókon történik. Ezeket az aukciókat szintén csak az értékpapír kereskedelemmel foglalkozó, erre szakosodott és engedéllyel rendelkező vállalkozások vehetnek részt, amelyek ügyfeleik megbízásából jegyzik a különböző állampapírokat.

Az értékpapírokhoz többféle érték kategória rendelhető. A legelső a névérték, amely legtöbbször az értékpapíron is megjelenik. Ezt a névértéket tulajdonképpen – aukciós hasonlattal élve – kikiáltási árnak is nevezhetjük.

Az értékpapírok különböző időpontokban, különböző áron cserélnek gazdát, mely ár rendszerint eltér a névértéktől. Egyes részvények, kötvények már a kibocsátásuk alkalmával is a névértéktől eltérő áron jelennek meg az értékpapírpiacra. A kibocsátási vagy az adott pillanatban érvényesülő értékesítési ár és a névérték hányadosát százalékos formában kifejező mutatót árfolyamnak nevezzük.

Egyes kötvények, illetve állampapírok kibocsátásuk alkalmával névérték alatti árfolyamon kerülnek jegyzésre. Ezek az értékpapírok lejáratkor nem fizetnek kamatot, hanem a névérték és a jegyzési árfolyam érték közötti különbség a befektető hozama. Ezeket a papírokat diszkont kötvényeknek, vagy **diszkont kincstárjegyeknek** nevezzük. A diszkont kötvények jegyzési árfolyamát a beérkezett – 100% alatti – árfolyamajánlatok alapján a kibocsátó határozza meg. A diszkont kincstárjegyek aukciója egy fordított árverési licithez hasonlít. A kibocsátó meghatározza a kibocsátásra kerülő diszkont értékpapír összegét, majd érkeznek az ajánlatok. Ezek az ajánlatok a megvásárolni kívánt értékpapírok mennyiségére és árfolyamára vonatkoznak. A kibocsátó ezeket az ajánlatokat sorba rendezi, és ott húzza meg a határvonalat, ahol a fölülről sorba vett ajánlatok összértéke a kibocsátási tömeget eléri. Akik e feletti árfolyamajánlatot adtak, azok bekerülnek a jegyzési kosárba, akik ez alattit, azok nem. Azok az ajánlattevők, akik túl magas jegyzési árfolyamot kínáltak, azok „drágán” vásároltak, akik túl alacsonyt, azok pedig elestek a vásárlás lehetőségétől. Az optimális ajánlati árfolyam kikalkulálása bonyolult becslési folyamat eredménye, mely a mindenkori hitelkereslet és befektetési kínálat pontos ismeretét kívánja meg.

Az értékpapírok megvásárlása valamilyen árfolyamon történik. A vásárlást a vállalkozók könyveiben rögzíteni kell, ez az érték a könyv szerinti érték. A könyv szerinti érték a vásárlás alkalmával érvényesült árfolyam értéket jelenti, ami nagy valószínűséggel eltér a névértéktől, és eltér a későbbi árfolyam értéktől is.

Az értékpapírok megkülönböztethetők a hozzájuk kapcsolható **kockázat mértéke alapján**. Az értékpapírokhoz mindig valamilyen piaci értékítélet kapcsolódik, ami az értékpapírok árfolyamát állandóan újraértékeli. Az értékpapírok mögött mindig ott áll a kibocsátó. A kibocsátó mindenkori vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi helyzete meghatározza az általa kibocsátott értékpapír piaci megítélését, illetve az értékpapír visszaválthatóságát. A kockázat alapján a következő rangsort lehet felállítani:

• Állampapírok	<i>Kockázatmentes</i>
• Állampapír alapú befektetési jegyek	<i>Kockázatmentes</i>
• Letéti jegyek	<i>Alacsony kockázat</i>
• Kötvények	<i>Közepes kockázat</i>
• Részvény vagy kötvény alapú befektetési jegyek	<i>Magas kockázat</i>
• Részvények	<i>Igen magas kockázat</i>

Az egyes értékpapírokhoz rendelhető hozamkilátások a kockázattal fordított arányban alakulnak. A kockázatmentes értékpapírok hozama általában az éves infláció körül vagy legfeljebb egy-két százalékponttal az éves infláció felett alakul. Az **állampapír alapú befektetési jegyek** hozama ennél egy kicsivel magasabb lehet, mert a kumulált tőkenagyság és a szakértő befektetői háttér miatt a befektetési alapok magasabb hozamot tudnak realizálni.

A **letéti jegyek** általában fix kamatozású banki értékpapírok, ezért kockázatauk alacsony, de bankcsődök már voltak Magyarországon is. Ezért leginkább a nagy – nemzetközi háttérrel is rendelkező – pénzintézetek befektetési jegyeit érdemes vásárolni. A vállalati kötvények már magasabb kockázatot jelentenek, de itt a kamat is magasabb szokott lenni. A vállalkozások kötvénykibocsátását és a kibocsátás feltételeit szigorú szabályok írják elő, ami csökkenti a kockázatot, de a visszafizetés nem garantált.

A **részvények** jelentik a legmagasabb kockázatú befektetést, de itt lehet a legnagyobb árfolyamnyereséget realizálni. A kockázatot növeli, hogy a részvények árfolyamát nemcsak az adott vállalat gazdasági helyzete határozza meg, hanem a hazai makrogazdasági és a globális hatások is. Ezek a tényezők pedig gyakorlatilag kiszámíthatatlanok, és szélsőséges hatást tudnak igen rövid idő alatt produkálni.

A különböző értékpapírfajtákat tartalmazó befektetési csomagot **portfóliónak** nevezik. A portfólió összeállítása esetén úgy kell eljárni, hogy a magas kockázatú papírok részéről jelentkező esetleges veszteséget legalább kompenzálják az egyéb papíroktól elvárható hozamok. Az értékpapírműveletek révén jelentkező árfolyam nyereség és kamat valamint a részvények esetén jelentkező osztalék a vállalkozások bevételeit jelentik. Azoknak a vállalkozásoknak, melyek szabad pénzeszközeiket értékpapírokba kívánják fektetni, a következő tanácsokat lehet adni:



**Rövidtávon szabad pénzeszközöket csak kockázatmentes papírokba szabad fektetni.**



**Részvényekbe, részvény alapú befektetési alapokba csak hosszú távra felszabaduló pénzeket szabad lekötöni. A részvényt piacon több év átlagában lehet megfelelő hozamra számítani.**



**Szabad pénzeszközeinket soha ne fektessük csak egyetlen értékpapír-fajtába, ha az nem kockázatmentes.**

Ne feledjük el, mint írt Jókai Mór a részvénytulajdonosokról:

Vannak a börzének derült napjai és borús napjai. Néha teli van villany-nyal a levegő, birkák fickándoznak a mezőn; másszor meg lehajtja valamennyi a fejét a földre, s nem akar hozzáharapni a szép zöld mezőhöz. Néha bégetve kéri a juhászát, hogy nyírja már meg, nagyon nehéz a gyapja. Másszor meg összedugja valamennyi a fejét, kifelé fordítja a hátulját s nem hallgat semmi biztatásra. Egyszer-egyszer meg – anélkül, hogy tudná valaki, miért – nekiiramodik a vezérüri s uccu, utána valamennyi. Sem juhász, sem komondor meg nem állítja futásában.

*Tehát fő tudomány: megtudni, mikor van jó idő a börzén?*

Mert néha vannak olyan áldott jó idők, az emberek olyan üdvözülő állapotban, a tárcák, erszények oly túlradó kedélyben, hogy olyankor minden sikerül: még ha valaki a Gellérthegy felaprózására és elárúsítására keresne konzorciumot, arra is találna vállalkozót és részvényeseket. Máskor meg még a török vasúti kölcsönre sem hederítenek.

Tehát egy ilyen, minden fűvet megnövesztő szép napon lett feltéve a bondavári közséntelep vállalata a bécsi börzén, s a kiírás napján a Kaulman bankház előtt s a hitelintézet utcájában katonasággal kellett kordont húzni, hogy a tömegesen rohanó aláírók ribillióját valahogy rendben lehessen tartani.

Az aláíró publikum már reggel elfoglalta a kapukat; könnyökkel tört magának utat, aki bizott az erejében; a tolongásban bevett kalap, leszakadt kabátzárny számításba nem jött; verbál injúriák a legnagyobb mértékben, tettes bántalmazások a második és harmadik fokig fel sem vették. Az utcára nyíló ablakok bezúztak, azokon kiabáltatott be: „Én írok alá tízezeret, százezeret, milliót! Itt a biztosíték!” Derék tornászok felhasználták testi előnyüket, hogy a szomszédjaik vállára felhágva, onnan felkapaszkodjanak az erkélyre, ott dugják be a fejüket az aláírással boldogított terembe: „Fél milliót!” S midőn végre ütötte a délutáni hatot, s a kapuk bezárattak, a fegyveres erővel ostromolt tömegnek, mely nem volt szerencsés az aláíráshoz juthatni, fenn kiáltottak alá az erkélyről: „Az aláírás be van zárva! Óriási túljegyzés. Tízmillió helyett aláíratott nyolcszázhusz millió forint!”

*De hát itt van az a sok pénz ezeknél az aláíróknál?*

Dehogyan! Az aláírt összeg tizedét biztosítékul leteszi mindenki másféle értékpapírokban. Pénzt még nem látott a konzorcium.

Azok, akik itt egymás kabátját letépi a nagy tokoladásban, sem pénzbőségben nem szenvednek, sem a szénprodukciónál legkisebb közül sincs, hanem most éppen jó idő van a börzén: lehet nyerni. A bondavári közsénrészvények parin felül vannak jegyezve; azt a kis nyereséget szeretné minden ember beerszényezni, s nem bánja azután, akármilyen lesz az aláírt részvényeivel.

*Hanem gondoskodva van róla, hogy a fák ne nőjenek az égbe.*

*Ott áll csatakészén az ellenfél: a kontremín!*

Waldemár herceg az élén a kontremenek. Egyike a leghíresebb börze-fejedelmeknek.

Igen természetes, hogy amint azok az emberek, akik csak rögtön nyereszkesésre irtak alá, a börzére viszik a részvényeiket s ott kezdik elárulni: az emelkedés rögtön megakad, az agio visszamegy s lassanként egészen elenyészik. Ha életrevaló a vállalat, ha a részvények szilárd kezekbe jutottak, azután meglehet, hogy ismét felemelkedik.

Hanem ez ellen is talált ki a tudomány valami ellenszert.

Az igazgatótanács választ egy szindikátust. A megtörtént redukció után a szindikátus rendelkezik afelett, hogy mikor adja át az aláíróknak a részvényeiket.

Ez időközt pedig felhasználja arra, hogy a börzeágenseknek ad valami ötszáz részvényt ajándékba azért, hogy lanszírozzák a vállalatot. Ezek után gyilkos lármát csapnak a coulissában s a parketten. Verik fel kétségbeesetten a részvényeiket. A certifikátokat nagy ázsióval ragadozzák ki egymás kezéből: hanem még részvényt nem lát a börze. Hanem a kurzus jegyzi szépen a „pénz” és „áru” rovatokat.

A tapasztalt emberek tudják, hogy ez csak színvadi háború, hogy aki igazi pénzt akar adni, kaphat annyi részvényt al pari a kútfőnél, amennyit csak parancsol; s a contremine csak leskelődik, hogy mikor csapjon az agitátorok köze, mikor verje le egyszerre parin alul a vállalat részvényeit, hogy azután akkor vásárolja őket össze csúf áron, s azután nöhetnek megint felfelé.

Aki azután ebben a játékban elhull, az a szegény jégre táncolni ment apró töképezés, akinek kiéneklie a fiókjából a keveset kamatozó kis tőkét a nagy bacchanáli zaj az aranyborjú tiszteletére, s aki besompolyog a bizonyos nyereségre, s mikor azután fellobban a kontremen, nagyot húznak a hátára, otthagya a részvényeit, a differenciáit mint a rák a lábát, s szalad haza és hálat ad az Istennek, hogy legalább a csizmáját megmentette.

Ez már így megy.

[...]

Aki meg akarja érteni e mondat jelentését: „A magasztos a nevetségestől csak egy lépésnyire van”, játsszék a börzén. Ott majd megtanítyák rá.

Ma olyan voltál, mint egy „kis isten”, holnap olyan leszel, mint egy „kis kutya”.

Ma mind a hatvan „agent de change” rekedtté kiabálja magát vállalataid nevével a „corbeille” kerek sorompója mellett; ma minden börzefejedelem meglátja, hogy ott vagy a „parquetten” s lesik az arcodon, vig vagy-e, nincs-e valami rejtett árny az arcod ragyogásában. Ma, mikor az egy órát üti s megszólal a börze harangja, tódul utánad a coulissier-k serege, az agent de change-ok messziről mutogatják eléd „carnetjeiket”, telijegyezve javadra kötött „affaire”-ekkel. Ma a coulisse népe egymás hátára teszi papírjait, úgy jegyzi írónnal részvényeidre tett fogadásait. Ma minden kéz mutogatja a „pointage”-t ujjjaival a levegőben, emelkedésed tanúját. Ma elállják a passage de l'Opéra

átjáratait a tömegek, akik nevedre spekulálnak. Ma dühösen kiabálják papírjaidra: „je prends! je vends!”, kötik rájuk a szerződéseket „fin courant”-ra, „fin prochain”-re. „En liquid!” Még a börzén kívül is, honnan a „szépnem” ki van zárva, mert asszonyoknak nem szabad a börzén játszani törvény rendeleténél fogva, tehát játszanak a börze kerítésén kívül, ezernyi pénzvágyó kapzsi némben lesi a carnetes bizományost, ki a vasrácscon keresztül kiáltja ki a „bourse des femmes”-nak, hogy állnak a részvényeid. S a sétány túlsó oldalán a nagy úrhölgyek, kik szégyenlenek közel jönni, de nem szégyenlenek játszani, kihajolnak hintóik ablakán, megtudni, mit nyertek „rajtad”. Ez ma van.

*Holnap pedig nem vagy sehol.*

*A nevedet kitörli mindenki a jegyzőkönyvből. A parketten azt látják, hogy nem vagy „ott”, s arról tudja minden ember, hogy nem vagy a világon.*

*Még a vénasszonyok is a börzerácson kívül, tudják már, hogy nem vagy többé. Ember sem vagy, senki sem vagy. Üres hely vagy.*

(Jókai Mór: Fekete Gyémántok)

## Hitelyújtás

A banki szolgáltatások következő területe a hitelyújtás. A hitelek legkülönbözőbb formái ismereteseek, de alapvetően a következő csoportosításuk létezik:

### ➤ Lejárat szerint:

- rövid lejáratú (rövidebb, mint egy év),
- középlejáratú (1-5 év),
- hosszú lejáratú hitelek (5 évnél hosszabb).

### ➤ A hitel felhasználása szerint:

- beruházási vagy fejlesztési hitelek,
- forgóeszközhitel.

A tartósan hitelezésre szoruló vállalkozások esetében (pl.: kereskedelmi vállalkozások) a bankok a megújítható hiteleket nyújtják. Ezeknek két fajtája létezik:

- Rulírozó hitelek
- Folyószámlahitelek

A **rulírozó hitel** esetén a vállalkozó egy meghatározott hitelkerettel rendelkezik, amelyet visszatörlesztést követően újra felvehet és felhasználhat (ehhez rendkívül hasonló konstrukció Magyarországon a Széchenyi Kártya). A **folyószámlahitel** a legnagyobb szabadságfokot jelentő hitelezési forma, ezért

csak az igen jó minősítéssel rendelkező ügyfelek részére nyújtja a bank. A folyószámlahitel esetén az adós egy meghatározott keretösszeg erejéig többet költhet, mint a számláján mutatkozó egyenleg. A bank a számlára befolyó összeget mindig az esedékes tartozás rendezésére fordítja. A folyószámlahitelnek gyakorlatilag nincs lejáratí ideje.

Az adós a felvett hitel után különböző jogcímenek fizet a banknak. A legismertebb a kamat, melynek mértékét éves százalékban szokás kifejezni. A kamat mellett különböző hitelezési költségek merülhetnek fel, mint például kezelési költség, rendelkezésre tartási díj, hitel elbírálási díj, közjegyzői díj stb. A bankok a fennálló rendelkezések szerint minden hitel esetében kötelesek megadni a teljes hiteldíjmutatót, ami a kamat és a járulékos költségek alapján együttesen fejezi ki a hitelt terhelő költségeket.

A hitelnyújtást megelőzi a hitelkérelem és a kérelem elbírálása. A bankok az elbírálás során vizsgálják:

- az adós vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetét (beszámoló, könyvvizsgálói jelentések),
- a hitellel finanszírozni kívánt tevékenység jövedelmezőségét és meg-alapozottságát (üzleti terv),
- a hitel visszafizetést garantáló biztosítékokat.

A hitelkérelem összeállítása nem egyszerű feladat, sok összetevője van. Ezért az illetet – ha nem vagyunk gyakorlottak benne – jobb felkészült tanácsadóra bízni. A megfelelő tanácsadó kiválasztásánál ugyanakkor óvakodjunk az olyan „hitelkijáróktól”, akik biztos sikert ígérnek, és – a hitel összegéhez képest – meglehetősen magas jutalékra, lehetőleg még az elbírálást megelőzően tartanak igényt. Célszerű, ha több ilyen vállalkozás véleményét kérjük ki arra vonatkozóan, hogy milyen esélyünk van a sikerre, és csak ezt követően adunk megbízást a hitelkérelem összeállítására.

### **4.3.3. Pénzügyek – a vevőkkel, szállítókkal kapcsolatos műveletek**

A vállalkozás tevékenysége során termékeket és szolgáltatásokat vásárol, illetve ilyeneket értékesít. Az értékesítés során a szemben álló fél a vevő, a vásárlás esetén pedig a szállító. Az adásvétel folyamatában a pénzügyi műveletek körébe az **előlegfizetés, teljesítés, számlázás, számlakiegyenlítés** tartozik.

A vállalkozási szerződések gyakran tartalmaznak **előlegfizetési kötelezettséget**. Az előlegfizetéssel kapcsolatban annyit kell tudni, hogy az előleg pénz-

ügyi teljesítését követően az előleget kapó fél (szállító vagy vállalkozó) köteles előlegről számlát kiállítani. Az előleg fizetése a szerződésből fakad, a számlaadási kötelezettség pedig az előleg kifizetéséből.



**Előleg esetében a pénzügyi teljesítés megelőzi a számlaadási kötelezettséget.**

Az előleg után az előlegben részesülő fél köteles felszámítani az általános forgalmi adót (ÁFA), melynek mértéke megegyezik a szerződésben meghatározott termékhez vagy szolgáltatáshoz kapcsolódó ÁFA mértékével.



**Előleg esetén a teljesítés időpontja az a nap, melyen az előleget megfizették, és ezt a napot kell feltüntetni az előlegről kiállított számlán is. (Ezért van az utólagos számlaadási kötelezettség, hiszen biztosan csak utólag lehet tudni a teljesítés napját.**

A termékértékesítés vagy szolgáltatás teljesítésének időpontja látszólag egyszerű kérdés, mégis sok esetben a legnehezebben értelmezhető dátum. Különösen az adófizetési kötelezettség keletkezése (ÁFA) szempontjából.



**A teljesítés időpontját igazoló dokumentumon (szállítólevél, teljesítésigazolás, átadásátvételi jegyzőkönyv, stb.) feltüntetett dátumnak mind a számlázás, mind az adófizetési kötelezettség szempontjából nagy jelentősége van, ezért ezt kiemelt fontossággal kell kezelni.**

A teljesítés igazolását követően kerül sor a számla kiállítására. A vállalkozó köteles az általa teljesített termék- vagy szolgáltatásértékesítésről számlát kiállítani. Egyes esetekben a törvény kivételt tesz és megengedi nyugta vagy blokk használatát, azonban a vevő kérésére ekkor is köteles az eladó a számlakiállításra.

A számla előállítható kézi úton vagy írógéppel, illetve elektronikus úton, számítógépes szoftver segítségével. A kézzel írott vagy írógéppel kiállított számla esetében a kereskedelmi forgalomban használatos számlatömböket kell használni, melyek sorszámozott, szigorú-számadású nyomtatványok. A számítógépes szoftver útján előállított számlák esetében a szoftverkészítőkkel szemben szigorú követelményeket állít a törvény, amely betartásáról a szoftver előállítója tartozik felelősséggel. A szoftver nevét és készítőjét a számlán fel kell tüntetni, és a számlázó szoftver használójának rendelkeznie

kell olyan dokumentációval, melyből megállapítható, hogy a program működése közben a törvényi előírások érvényesülnek.

*Gépi számlázás alkalmazása esetén a program használatjának (a számla kibocsátójának) rendelkeznie kell a számlázási programra vonatkozóan a szoftverkészítő által a felhasználó részére kiállított azon nyilatkozattal, mely szerint a program megfelel a vonatkozó jogszabályi előírásoknak. Rendelkeznie kell továbbá a szoftverkészítő által készített használati utasítással (felhasználói kézikönyvvel), mely tartalmazza a számlák kiállításának módját, az eredeti és másolati számlapéldányok kezelésének rendjét, a sorszámozás rendjét, a számlamásolatok készítésének módját, a helyesbítések, stornírozások lehetőségét, végrehajtását.*

A törvény kétféle számlát különböztet meg:

- Számla
- Egyszerűsített számla

Egyszerűsített számlát készpénzzel vagy készpénz helyettesítő eszközzel történő fizetés esetén lehet kibocsátani, tehát az egyszerűsített számla a vállalkozások között leggyakoribb átutalásos fizetési mód esetén nem alkalmazható.

A **számla** adóigazgatási azonosításra alkalmas bármely olyan bizonylat, amely legalább a következő adatokat tartalmazza:

- a számla sorszáma;
- a számla kibocsátójának neve, címe és adóigazgatási azonosító száma;
- a vevő neve és címe;
- a teljesítés időpontja;
- a számla kibocsátásának kelte;
- a fizetés módja és határideje;
- a termék (szolgáltatás) megnevezése, valamint besorolási száma;
- a termék, szolgáltatás – amennyiben ez utóbbi természetes mértékegységben kifejezhető – mennyiségi egysége és mennyisége;
- a termék, szolgáltatás – amennyiben ez utóbbi egységre vetíthető – adó nélkül számított egységára;
- a termék (szolgáltatás) adó nélkül számított ellenértéke tételenként és összesen;
- a felszámított adó százalékos mértéke;
- az áthárított adó összege tételenként és összesen;
- a termék (szolgáltatás) adóval együtt számított ellenértéke tételenként és összesen;
- a számla végösszege.

**Egyszerűsített számla:** adóigazgatási azonosításra alkalmas bármely olyan bizonylat, amely legalább a következő adatokat tartalmazza:

- a számla sorszáma;
- a számla kibocsátójának neve, címe és adóigazgatási azonosító száma;
- a vevő neve és címe;
- a számla kibocsátásának kelte;
- a termék (szolgáltatás) megnevezése, valamint besorolási száma;
- a termék, szolgáltatás – amennyiben ez utóbbi természetes mértékegységben kifejezhető – mennyiségi egysége és mennyisége;
- a termék, szolgáltatás – amennyiben ez utóbbi egységre vetíthető – adóval együtt számított egységára;
- a termék (szolgáltatás) adóval együtt számított ellenértéke tételenként és összesen;
- az adó felülről számított százaléka

*Az adó felülről számított százaléka az a mérték, amelyet a következő képlet alapján – két tizedes pontossággal – számíthatunk ki:*

$$\frac{P_a}{100 + P_a}$$

Ahol:  $P_a$  = az ÁFA mértéke százalékban kifejezve

A számla kiállítása több példányban történik, hiszen a vevőn kívül a vállalkozónak is szüksége van rá, könyvelési-nyilvántartási és egyéb adminisztrációs okból. A törvény előírja, hogy minden egyes példányon fel kell tüntetni, eredeti vagy másolati példányról van-e szó, és a másolat hányadik példány.



**A vevő részére mindig az eredeti példányt kell átadni, (csak) másolati példányt elfogadni, és arra fizetni – a számlamásolat esetét kivéve – nem szabad. Ez nemcsak a jogszabályi előírások betartása miatt fontos, hanem a kétszeres könyvelés vagy kifizetés elkerülése érdekében is ajánlott.**

A másolati példány nem tévesztendő össze a számlamásolattal. Erre akkor van szükség, ha az eredeti példány valamilyen oknál fogva nem áll rendelkezésre, mert elveszett, vagy megsemmisült, vagy olvashatatlanná vált. Ekkor a számla kiállítójától kérhetünk számlamásolatot, melyen a kiállítónak fel kell tüntetnie az „Eredetivel megegyező számlamásolat” kifejezést.

A számlán – ha nem készpénzes kiegyenlítésről van szó – fel kell tüntetni a fizetési határidőt. A fizetési határidő értelmezését ajánlatos a szerződésben rögzíteni. A fizetési határidőt napokban szokták kifejezni. A napokat tekintve az alábbiak pontos tisztázása szükséges:

- naptári vagy banki napról szól-e a megállapodás?
- a fizetési határidő számítása esetén az első nap
  - a számlán feltüntetett teljesítési nap,
  - a számla kelte,
  - vagy a számla beérkezésének napja.

A pénzügyi gyakorlatban – átutalásos számla esetén – a kiegyenlítés napja az a nap, melyen a fizetésre kötelezett vállalkozás bankszámláját megterhelték.

Késedelmes fizetés esetén késedelmi kamat követelhető. A késedelmi kamat mértékéről a szerződésben kell megállapodni, ha ez nem történt meg, akkor a késedelmi kamat a Polgári Törvénykönyvben megállapított mérték. A késedelmi kamat mértékét éves szintre számított százalékban szokás kifejezni. Késedelmes fizetésről akkor beszélünk, ha a vevő a számlán feltüntetett összeget, vagy annak egy részét, a szerződésben vagy a számlán feltüntetett fizetési határidő után egyenlítette ki, és e határidőig a számlát nem kifogásolta meg.



**A beérkezett számla kifizethetőségét a fizetési határidőn belül kell megvizsgálni, és ha kifogásunk van, akkor a kifogás leírását tartalmazó kísérőlevéllel együtt a szállítónak – még a fizetési határidőn belül – vissza kell küldeni. Számlát visszatartani és kifogásolás nélkül nem kifizetni súlyos következményekkel járó hiba, melyet feltétlenül el kell kerülni.**

A számla kifogásolása történhet tartalmi és formai okokból. A számla törvényi kellékei olyan szigorúra sikeredtek, hogy nagyon sok esetben élhetünk a kifogásolással. Ez sok esetben nemcsak pénzügyi, de adózási szempontból is érdekünk, mert a nem megfelelően kiállított számla elfogadása esetén alkalmazott ÁFA levonás miatt komoly anyagi hátrányt szenvedhetünk. Ilyen formai hiba lehet:

- a vevő pontatlan megnevezése,
- az eladó pontatlan megnevezése, az adószám hiánya,
- az ÁFA mértékének helytelen megállapítása, feltüntetése,

- a számlán és a számla mellékletén feltüntetett adatok eltérése (termék, szolgáltatás, dátum),
- számszaki hiba.

A számla mellé a legtöbb esetben csatolni kell a teljesítést igazoló dokumentumot is. Ilyen lehet a szállítólevél, a teljesítésigazolás vagy egyéb jegyzőkönyv, irat. Ennek hiánya, vagy pontatlansága ugyancsak ok lehet a kifogásolásra.



**Szállítói pozícióban törekedjünk a pontos, hibátlan számlázásra, ami nemcsak a vonatkozó jogszabályok pontos ismeretét, hanem a vevővel kötött szerződésnek a számlázásra, fizetésre vonatkozó részeinek a maradéktalan betartását is jelenti.**



**Vevőként törekedjünk a számla tartalmi, formai és számszaki ellenőrzésére, mert ezzel sok esetben időt és pénzt nyerhetünk. A számlaellenőrzés a pénzügyi munka külön ága, szakzsargonban a „számlalikvidáció” elnevezéssel illetik, művelői a „számlalikvidátorok”.**

A számlaellenőrzést követően történhet meg a számla kifizetése. Az átutalásos fizetési mód esetén az átutalás „közlemény” rovatában mindig tüntessük fel a számlán feltüntetett számlaszámot vagy az eladó által kért egyéb azonosítót. Ez a figyelmesség a pénzügyi munka területén dolgozók munkáját könnyíti meg azáltal, hogy a beérkezett fizetések azonosítása így lényegesen gyorsabb, egyszerűbb. Cserébe mi is hasonló figyelmességet várhatunk el vevő partnerünktől.

A számla fizetések terén Magyarországon is terjed az a – nyugati országokban már régen alkalmazott – gyakorlat, hogy nem a késedelmes fizetést „büntetjük”, hanem a határidőn belül történő kiegyenlítést jutalmazzuk. Ezt a jutalmat a pénzügyi zsargonban „szkontónak (skonto)” vagy előre fizetési engedménynek nevezik. A skontó a számlán vagy a szerződésben feltüntetett – a számla végösszegére vonatkozó –, százalékban meghatározott engedmény, ami egy előre meghatározott fizetési határidőn belüli számlakiegyenlítés esetén jár a vevő részére. Amennyiben a vevő a meghatározott idő előtt fizet, az előre kikötött skontó százalékaival csökkentett vételárat utalhatja át.

A szállító, a fenti példából láthatóan is, abban érdekelt, hogy minél előbb a pénzéhez jusson. A skontó alkalmazása mellett erre a **faktorálás** ad lehetőséget. A faktorálás a váltó-leszámtóláshoz hasonló hitelezési művelet. Faktorálás esetén a szállító az általa kiállított, de egy későbbi időpontban

esedékes számlán feltüntetett követelést eladja az erre szakosodott pénztintézetnek, faktorháznak. A faktorház a követelést az esedékesség és a pénzüpiaci kamatok figyelembevételével számított faktor segítségével diszkontálja, és az így számított – a számla összegénél alacsonyabb – vételáron megveszi. A faktorálás egy háromoldalú szerződés, ahol a szállító, a vevő és a faktorház megállapodnak abban, hogy a szállító a vevő részére kiállított számlát faktorálja, és a vevő az esedékesség napján nem a szállítónak, hanem a faktorháznak fizeti meg a számlán feltüntetett összeget. A faktorálás egy olyan hitelezési forma, ahol megbízhatónak minősített vevő esetén könnyebb forráshoz jutni, mint hagyományos bankhitel segítségével. Természetesen itt is biztosítékról van szó, ami jelen esetben a vevő jó fizetőképessége. Faktorálás általában ott jöhet szóba, ahol a vevő és a szállító között hosszan tartó, kialakult üzleti kapcsolat áll fenn, és a vevő ismert, megbízható cég.

A gazdasági életben minden eladó egyben vevő is a piacon, ezért minden vállalkozásnak vannak követelései és tartozásai. Ezek a követelések és tartozások ütköztethetők, és ezáltal bankköltség takarítható meg. A tartozás-követelés ütköztetésnek két esete van:

- Kompenzálás
- Engedményezés

**Kompenzálás** esetén két vállalkozás között egyszerre áll fenn vevő és szállítói viszony, azaz mindkét fél tartozik a másiknak, illetve követel valamilyen összeget a másiktól. Ebben az esetben mód van a kompenzálásra, és csak az a fél teljesít tényleges utalást, fizetést, amelyik tartozása meghaladja a követelését.



**A kompenzálás alapfeltétele mindkét fél egyező akarat, és a kompenzációs levél kölcsönös kiállítása és megküldése. Egyoldalú kompenzálás nem lehetséges.**

A kompenzációs levélben fel kell tüntetni mindkét fél tartozását-követelését, az ezeket megtestesítő számlák azonosító adatait és a kompenzálás végeredményét.

Az **engedményezés** egy olyan háromoldalú ügylet, ahol az engedményező a neki járó összeget „ráengedményezi” egy másik félre (kedvezményezett), akinek az engedményező tartozik. Az engedményezésről az adóst (engedményest) értesíteni kell, és meg kell pontosan nevezni azt a felet, akire az adóssal szemben fennálló követelést átruházták. Az engedményes az engedményezést nem kifogásolhatja meg, de az engedményes ebben az esetben is csak az eredeti szerződésben kikötött fizetési feltételekre kötelezhető.

A kimenő és beérkező számlák, az azokkal kapcsolatos kifizetések és az ez által fennálló tartozások-követelések nyilvántartása a pénzügyi munka fontos része, megnevezése **vevő-szállító folyószámlanyilvántartás**. A nyilvántartás részben a főkönyvi könyvelést alátámasztó vevő-szállító analitika meglétét szolgálja, másrészt biztosítani kívánja a vállalkozás megfelelő pénzügyi stabilitását, a likviditást. A folyószámlakezelés fontos elemei:


- kintlévőségek nyilvántartása, kezelése,
- késedelmes fizetés esetén a késedelmi kamatok kiterhelése,
- nem fizető vevők felszólítása,
- a különböző pénzügytechnikai műveletek alkalmazása (engedményezés, kompenzálás stb.),
- pénzügyi levelezés lebonyolítása,
- folyószámlaegyeztetés.

*A folyószámlaegyeztetés a mérleg valóságának alátámasztását szolgáló munkafolyamat. Ennek keretében minden vállalkozás egy meghatározott napra vonatkozóan értesíti a vevőit, hogy milyen összegű tartozást tart nyilván a folyószámláján. Az ilyen értesítés nem fizetési felszólítás, hanem a könyvelés kölcsönös egyeztetését szolgáló eljárás. Ezért a folyószámla egyeztető levélben feltüntetett adatokat ajánlatos egyeztetni és eltérés esetén a levélre reagálni. Ezzel a munkával sok – későbbi – vesződséget takaríthatunk meg magunknak. Többéves, tisztázatlan folyószámlatételek kinyomozása sokszor óriási erőfeszítéseket követel, és nem is mindig vezet eredményre.*

#### 4.3.4. Pénzügyek – adók és járulékok

##### **Adó- és járulékbevallási és -fizetési kötelezettségek, elszámolások**

Minden vállalkozás egyben adózó is. Adó alatt értjük az állami költségvetés, az állami alapok és az önkormányzatok részére fizetendő közterheket, az egészségbiztosítási és nyugdíjbiztosítási pénztár részére fizetendő járulékokat.

 **Adózó az a jogi vagy természetes személy, akinek adókötelezettségét, adófizetési kötelezettségét adót vagy költségvetési támogatást megállapító törvény előírja.**

Az adózók tehát nemcsak adófizetésre kötelezettek, hanem különféle jogcímeken költségvetési támogatásban is részesülhetnek.

Az adózó első feladata, hogy regisztráltassa magát az adóhatóságnál. Adóköteles tevékenységet csak adószámmal rendelkező vállalkozó folytathat. A bejelentkezés alkalmával a törvényben előírt adatokat kell közölni az adóhatósággal, ami kiadja az adószámot. Az adószám kiadását követően a vállalkozónak vagy vállalkozásnak be kell jelentkeznie az Országos Egészségbiztosítási Pénztárhoz, és a helyi adófizetés szempontjából illetékes önkormányzathoz is. Az Egészségbiztosítási Pénztár esetében a székhely szerint illetékes megyei igazgatóságához kell bejelentkezni, ahol kiadják a vállalkozó vagy vállalkozás társadalombiztosítási törzsszámát. Ez az azonosító a foglalkoztatottakkal kapcsolatos járulékvallási és ellátási adatszolgáltatáshoz szükséges, a foglalkoztatót jelölő nyilvántartási szám. A helyi adók vonatkozásában a vállalkozásnak be kell jelentkeznie minden olyan önkormányzathoz, melynek illetékességi területén adófizetési kötelezettsége keletkezik. A helyi adók körébe jelenleg az alábbiak tartoznak:

- iparűzési adó,
- építményadó,
- telekadó,
- vállalkozók kommunális adója,
- idegenforgalmi adó.

A bejelentkezés az adókötelezettség keletkezését követő 15 napon belül esedékes. A helyi adókra vonatkozó általános szabályokat a helyi adókról szóló törvény írja elő, de bevezetésükről és a mértékükről – a törvényben előírt maximumon belül – a helyi önkormányzatok döntenek. A döntés önkormányzati rendeletekben ölt testet, melyet minden önkormányzattól be lehet és kell szerezni. A helyi adókon kívül a székhely szerint illetékes önkormányzatnál kell bejelenteni a vállalkozás tulajdonában lévő, vagy általa üzemeltetett gépjárműveket, illetve ide kell bevallani és befizetni a gépjármű teljesítményadót („súlyadót”) is.

A bejelentési kötelezettségen kívül az adózót terheli a változás bejelentésének kötelezettsége is. Ez azt jelenti, hogy a bejelentett adatokban bekövetkezett változásokat az erre rendszeresített nyomtatványokon az adóhatóság részére a változást követő 15 napon belül be kell jelenteni.

## Adók, járulékok

Az **adó** az adózót érintő olyan fizetési kötelezettség, melynek célja az állami, illetve önkormányzati közkiadásokhoz történő hozzájárulás.


A **járulékok** olyan fizetési kötelezettséget jelentenek, melyek célja valamilyen – a társadalom egészét vagy egy meghatározott részét érintő – ellátás

fedezetének megteremtése. Ilyen járulék lehet az egészségügyi ellátások fedezetére fizetett egészségbiztosítási járulék, a nyugdíjak fedezetéül fizetett nyugdíjbiztosítási járulék, a munkanélküliek ellátását szolgáló munkaadói és munkavállalói járulék stb.

Az adózók egy része jogosult költségvetési támogatásra, juttatásra. Ez a támogatás olyan esetekben vehető igénybe, amikor az erről szóló jogszabályokban meghatározott feltételek fennállnak. Ilyenek lehetnek a foglalkoztatást elősegítő támogatások, az elmaradt térségek fejlesztését segítő támogatások stb.

## **Az adó megállapítása, bevallása**

Az adózó az adót, illetve a költségvetési támogatási igényt önadózással állapítja meg. Az önadózás Magyarországon az alapvető adózási alapelv.

 **Az önadózás azt jelenti, hogy az adózó a vonatkozó jogszabályok ismeretében, és az előírt nyilvántartások pontos vezetése alapján az adófizetési kötelezettségét maga állapítja meg, és az előírt időszakra vonatkozóan maga vallja be és fizeti meg.**

Az adóhatóság a beérkezett bevallásokat megvizsgálja, és ha számítási vagy egyéb hibát talál, akkor azt vagy kijavítja, vagy az adózót kijavításra szólítja fel. Az adózót a javításról minden esetben értesíteni kell, akinek jogában áll azzal egyetérteni, vagy azt vitatni.

## **Elektronikus úton intézhető adóügyek**

Az adózás rendjéről szóló 2003. évi XCII. törvényben meghatározott adózói körnek, ezen belül minden kisvállalkozónak, elektronikus úton kell adó- és járulékbevallási, valamint adatszolgáltatási kötelezettségét teljesítenie. A kötelezett adózói körnek a havi adó- és járulékbevallásban – többek között – személyre lebontott adatok feltüntetésével kell az adóhatósághoz havonta elektronikusan bevallást tennie az adó- és társadalombiztosítási kötelezettséget eredményező, magánszemély részére teljesített kifizetésekkel, juttatásokkal összefüggő valamennyi adóról, járulékról és egyéb adatokról.

Ezen túlmenően bármely adózónak lehetősége van adóügyeinek elektronikus intézésére. Így az adózók a bevallási és adatszolgáltatási kötelezettségen túlmenően a bejelentési és változás-bejelentési kötelezettségüket is teljesíthetik elektronikus úton. Elektronikus úton adóhatósági szolgáltatás keretében általános, nemleges és együttes adóigazolás kiadását lehet kezdeményezni. Az adózóknak lehetőségük van fizetési könnyítési kérelmük elektronikus úton

történő előterjesztésére is. Mindezek mellett minden adózónak lehetősége van saját adófolyószámájának megtekintésére, valamint az általa bejelentett és az adóhatóság által nyilvántartott adatainak elektronikus úton történő megtekintésére és ezen adatok letöltésére.

Mindezek teljesítése a kormányzati portálon (<http://www.magyarorszag.hu/>) elérhető ügyfélkapun keresztül történik. Az ügyfélkapu olyan belépési pont, amelyen keresztül a vállalkozó vagy a vállalkozás képviselője egyedileg azonosított módon, biztonságosan léphet kapcsolatba az elektronikus közigazgatási ügyintézés és szolgáltatást nyújtó közigazgatási szervekkel és közintézményekkel. Ennek elvéről szólunk az „Elektronikus hitelesítés” című fejezetben. Az ügyfélkapu létrehozásához regisztráció szükséges. A regisztrációt annak a magánszemélynek kell elvégeznie, aki a bevallásokat, adatszolgáltatásokat el fogja küldeni az adóhatósághoz, illetve aki az adóügyeket elektronikusan akarja intézni. Ez a személy lehet az adózó önmaga (adószámmal rendelkező magánszemély, egyéni vállalkozó), jogi személy, vagy jogi személyiséggel nem rendelkező társaság esetében a képviseleti joggal rendelkező személy (pl.: egy kft. ügyvezetője), továbbá valamennyi adózó tekintetében annak állandó meghatalmazottja, megbízottja (pl.: könyvelő, adótanácsadó stb.) is.

A magánszemély az ügyfélkapus regisztrációját az ország bármely okmányirodájában megteheti. Elvi, és jogszabályban rögzített lehetőség, hogy amennyiben valaki rendelkezik a megfelelő szintű elektronikus aláírással, úgy regisztrálhat az interneten is, nem kell okmányirodában megjelenie. Ez azonban igen ritka eljárás, ehelyett az a szokásos, hogy személyesen fel kell keresni bármely okmányirodát, ahol személyazonosító okmányának bemutatását, egy regisztrációs adatlap kitöltését, valamint egy felhasználói név és egy létező e-mail cím megadását követően egyszer használatos aktiváló kódot kap. Az egyszer használható aktiváló kódot a megadott e-mail címre küldi el a rendszer, jellemzően azonnal, de maximum 24 órán belül. Fontos, hogy valós e-mail címet adjon meg, egyébként nem kapja meg a kódot.

## **Minősített adózók**

A vállalkozások számára sok esetben – például közbeszerzési pályázatokon elnyert munka elvégzéséért járó számlák kiegyenlítése, vagy pályázati pénzek beérkezése érdekében – kötelező úgynevezett „nemleges” adóigazolás bemutatása, amelyben az adóhatóság igazolja a vállalkozás köztartozásmentességét. Ilyen például a közbeszerzési pályázatokon elnyert munka elvégzéséért járó számlák kiegyenlítése, vagy a pályázati pénzek kifizetése. Mivel ennek az igazolásnak az érvényességi ideje mindössze 30 nap, az állami adóhatóság létrehozott egy minősített adózói adatbázist. Ennek lényege, hogy

az adóhatóság egy külön nyilvántartást vezet, melybe kérelemre a következő kritériumoknak megfelelő adózók kerülhetnek be:

- Az adózónak vállalkozói tevékenységet folytató természetes vagy jogi személynek (vállalkozás vagy egyéni vállalkozó) kell lennie, aki/ami
  - a kérelem előterjesztésének napját megelőző 3 éven át működött,
  - a kérelem benyújtását megelőző elévülési időn belül az adóhatóság
    - nem állapított meg terhére adóhiányt,
    - nem indított ellene végrehajtási eljárást,
    - fizetési könnyítés, adómérséklés iránti kérelmet nem terjesztett elő.

Az adatbázis az adózó nevét/elnevezését, székhelyét/állandó lakhelyét, adószámát és a minősített adózói nyilvántartásba vétel dátumát tartalmazza. Az adatbázisba felvett adózók esetében a feltételeknek történő megfelelést a felvétel után az adóhatóság folyamatosan vizsgálja. Amennyiben az adózó a későbbiekben bármely feltételnek nem felel meg, akkor az adóhatóság törli az adatbázisból, amiről az adózó levélben értesítést kap.



**Az a vállalkozás, amely szerepel a minősített adózók adatbázisában, mentesül a köztartozás-mentességi igazolás benyújtási kötelezettség alól.**

## **Az adó és az adóelőleg megfizetése, a támogatási igény kiutalása**

Az egyes adók megfizetésének időpontjait jogszabály állapítja meg. Általános szabály, hogy az adót az adómegállapítás időszakát követően kell megfizetni, kivéve az adóelőleget. Az adófizetés napja az a nap, melyen az adózó bankszámláját a számlavezető bank megterheli.

Egyes adók esetén a jogszabály adóelőleg megfizetését írja elő. Az adóelőleg nagyságát a tárgyévvel megelőző év adóbevallása alapján az adózó vagy az adóhatóság – kivetéssel – állapítja meg. Utóbbi esetben az adóelőleg nagyságáról és a megfizetés időpontjáról az adózót értesíteni kell.

Egyes adófajtáknál létezik az úgynevezett feltöltési kötelezettség, mely azt jelenti, hogy a tárgyév december 20-ig az évközben befizetett adóelőleget úgy kell kiegészíteni, hogy az elérje a várható adó nagyságát. Ez a feltöltési kötelezettség a társasági adóval és egyes helyi adókkal kapcsolatban merül fel. A feltöltési kötelezettség elmulasztása komoly bírsággal jár.

## Késedelmi pótlék

Az adó késedelmes megfizetése esetén késedelmi pótléket kell fizetni. A késedelmi pótlék nagysága az adó megfizetése és a fizetési határidő között eltelt minden egyes nap után a tartozás napján érvényes jegybanki alapkamat kétszeresének 365-öd része.

## Önellenőrzés

Az önadózás alapján az adózónak módjában áll a már beadott bevallást utólag – önellenőrzéssel – korrigálni. Az önellenőrzéssel módosított adó, és az eredetileg bevallott adó közötti különbség után önellenőrzési pótléket kell fizetni. Az önellenőrzési pótlék a módosított adó eredeti bevallási időpontját követő első naptól az önellenőrzés nyilvántartásba vételéig terjedő időszakra számított késedelmi pótlék fele. Ha az önellenőrzés nyomán adófizetési kötelezettség nem keletkezik (mert az adó megfizetésre került), az önellenőrzési pótlék maximális összeg 5 000 Ft.



**Az adóbevallás során elkövetett hiba feltárása esetén feltétlenül érdemes az önellenőrzést végrehajtani, mert az önellenőrzési pótlék összege jelentősen alatta marad az adóhatóság által történő hibafeltárás miatt fizetendő bírságnak.**

Egy esetleges, az adóhivatal által elindított ellenőrzés megkezdésétől a vizsgálat alá vont adó és költségvetési támogatás – a vizsgált időszak tekintetében – önellenőrzéssel már nem helyesbíthető. Az adóhatóság által utólag megállapított adót, költségvetési támogatást az adózó nem helyesbítheti.

## Adóhatósági ellenőrzés

Az adóhatóság jogosult az adózónál átfogó- vagy céllenőrzést tartani. Az ellenőrzés célja az önadózás során az adózó által megállapított adófizetési és támogatási összegek helyességének megállapítása, az esetleges hibák, mulasztások feltárása. Az adóhatóság a vizsgálat megkezdéséről köteles a vállalkozást értesíteni, és a vizsgálatban résztvevő személyeket megbízólevéllel ellátni. Az adóhatósági vizsgálat során az adózó részéről érdemes néhány „arany szabályt” betartani:

- Lehetőleg ne kérjük a vizsgálat elhalasztását!
- Helyszíni ellenőrzés esetén biztosítsunk megfelelő körülményeket a revizorok számára!

- A revizorokkal a vállalkozás számviteli-pénzügyi területén jártas szakember tartsa a kapcsolatot!
- A revizorok által kért dokumentumokat bocsássuk a rendelkezésükre, lássuk el őket minél több papírral!
- Semmilyen módon ne akadályozzuk őket munkájukban, mert a revizorokat is szorítja a határidő és rossz néven veszik, ha ez miattunk nem tartható be!
- Csak akkor bonyolódjunk vitába a revizorokkal, ha szakmai meggyőződésünk alapján nem értünk egyet bizonyos megállapításaikkal!
- Ha egyértelműen bebizonyosodott, hogy hibáztunk, akkor azt ismerjük be!

Az adóhatósági ellenőrzésről jegyzőkönyv készül. A jegyzőkönyv kézhezvételétől számítva 8 nap áll rendelkezésükre, hogy az abban foglaltakkal kapcsolatban írásos észrevételt tegyünk. A 8 nap elteltével az adóhatóság elsőfokú határozatot hoz. Az ellenőrzés megállapításai alapján az adóhatóság feltárhathat adóhiányt vagy többletet, illetve valamilyen mulasztást. Az adóhiány illetve a mulasztás miatt bírságot szabhat ki. A határozatban foglaltak ellen a határozat kézhez vételétől számított 30 napon belül fellebbezni lehet. A fellebbezést a másodfokú adóhatósághoz címezve az első fokú adóhatósághoz kell benyújtani. A fellebbezés illetékköteles. A fellebbezés alapján a másodfokú adóhatóság határozatot hoz, mely ellen további fellebbezésnek nincs helye, de bíróság előtt azt meg lehet támadni. A bírósági eljárásnak a határozatban foglaltakkal kapcsolatban nincs halasztó hatálya, de azt a bíróságtól lehet kérni.

## **Pénzforgalmi ellenőrzés, adófolyószámla-egyeztetés**

Egyes esetekben, legtöbbször ÁFA-visszaigénylést megelőzően, az adóhatóság pénzforgalmi ellenőrzést rendel el. Ekkor az adóhatóság nem vizsgálja az adó megállapításának helyességét, csak a bevallást egyezteteti a befizetésekkel, illetve a kiutalási igényeket a kiutalásokkal. A pénzforgalmi ellenőrzés alapján az adóhatóság megállapítja, hogy van-e lejárt adótartozása az adózónak, és ha van, felszólítja annak rendezésére.

Az adóhatóság az adózó bevallásairól, befizetéseiről és minden, az adóhatósággal szemben fennálló követeléséről, kötelezettségéről folyószámla könyvelést vezet. Az adófolyószámla tárgyevi alakulásáról évente egyszer az adózót úgynevezett folyószámla-kivonat megküldésével értesíti. A folyószámla-kivonat tartalmazza a lekönyvelt bevallásokat és befizetéseket, illetve kiuta-

lási igényeket és kiutalásokat adónemenkénti részletezésben. Ekkor történik a tárgyévi befizetések alapján a késedelmi pótlék kiszámítása és fizetési kötelezettségként való előírása.



**Az adó folyószámla-kivonatot feltétlenül egyeztessük saját nyilvántartásunkkal, és eltérés esetén tegyünk meg mindent a tisztázásra! Az egyeztetéshez vegyük igénybe szakember segítségét, mert az adófolyószámla-kivonat néha nehezen érthető, illetve könnyen félreérthető! Az egyeztetés elmulasztása később igen hátrányos következményekkel járhat.**

### 4.3.5. A vállalkozás számviteli feladatai

Noha az egyes vállalkozások igencsak különbözőek, vannak olyan feladataik, amelyek törvényi kötelezettségek és mindenkire egyaránt vonatkoznak. Ezek közül a legfontosabbak közé tartozik a számviteli feladatok pontos teljesítése. A számviteli feladatok, kötelezettségek ismerete több szempontból is fontos. Ha az a ritka eset áll fenn, hogy képesek vagyunk magunk ellátni a feladatokat, akkor mérhető megtakarítások érhetőek el. Ha külső szakemberre vagy alkalmazottra bizzuk a feladatot, akkor is **tisztában kell lenni azzal, hogy a szakértő mit végez, mert a számvitelben szereplő adatok hitelességéért a vállalkozás vezetője felel.** Másodszor a számvitel szabályait betartva is számos lehetőség nyílik a könyvelésben, amelyekkel javítható a vállalatunk állapota, pl. hitelképessége.

*Nem lehet például hamis bevételeket, kiadásokat generálni, de ha legalább hallottunk az eredménytartalék fogalmáról és működéséről, akkor sokat tudunk javítani egy előre láthatóan rossz év eredményein.*

Nemcsak azért kell a számvitel alapjait ismerni, hogy mi magunk helyesen tegyünk eleget a törvényi kötelezettségeinknek, de a számvitel adataira számos más jellegű kimutatás is építhető (ezeket tartalmazza az úgynevezett vezetői számvitel, kontrolling). Ezekkel számos olyan fontos információt kaphatunk, amelyekről magunktól legjobb esetben is csak sejtésünk lenne. A vezetői számviteli eszközök nagyon jól használhatóak például az egyes termékeink jövedelmezőségének megállapításánál. Fontos tudni, hogy a számviteli kötelezettségek a többi vállalkozásra is vonatkoznak. A számviteli adatok sokatmondóak lehetnek abban a döntésünkben, hogy érdemes-e szerződést kötni!

## Beszámolási és könyvvezetési kötelezettség

A vállalkozások többsége rendelkezik valamilyen vagyonnal. Ez a vagyon különböző eszközökben – ingatlanokban, gépekben, anyagokban, árukban, pénzeszközökben stb. – testesül meg. Ezek az eszközök részben saját vagyonból, – például a törzstőkéből – származnak, másrésztől hitelek és egyéb – úgynevezett idegen – források segítségével kerültek a vállalkozás tulajdonába. A vállalkozások tevékenysége során az eszközök és az őket finanszírozó források mennyisége változik. Sikeres vállalkozás esetében az eszközök gyarapodása elsősorban az eredményes munka profitjából felhalmozott saját vagyonból, vagy döntően abból származik, és csak kisebb mértékben vagy átmenetileg származik a vállalkozás vagyona hitelből.

*A „léggömb” vállalkozások létrehozásának egyes országokban tipikus, és nem kellően jól vezetett bankrendszer esetén sajnos nagyon könnyű módszere, hogy a vállalkozások többé-kevésbé jól összeállított üzleti terv alapján jelentős hitelhez jutnak, amiket nem kellően profitábilis beruházásokra, sok esetben nem is termelő beruházásokra, hanem például irodaház építésre fordítanak. Ilyenkor a vállalkozások vagyona papíron szépen növekszik, a tulajdonosok könnyen bekerülhetnek az adott ország leggazdagabb és sokszor egyben legbefolyásosabb családjai közé, miközben a vállalkozás súlyosan el van adósodva, esetleg már teljesen működésképtelen. Nem kellően felügyelt pénzügyi intézet esetében különös helyzetet lehet úgy létrehozni, ha a vállalkozás tulajdonosa rokona egy bank vezetőjének....*

Veszteséges gazdálkodás esetén a saját vagyon csökken, szélsőséges esetben el is fogy.

Az eszközökben és a vagyonban – vagy más szóval forrásokban – bekövetkezett változások alapvetően jellemzik egy vállalkozás jövedelmi, pénzügyi, vagyoni helyzetét. Ezeket a változásokat képesnek kell lenni megbízhatóan mérni és bemutatni. **A vállalkozások vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetét leíró folyamatot számvitelnek nevezzük.** A számviteli tevékenységet törvény szabályozza.



**A számvitelről szóló törvény hatálya kiterjed minden vállalkozásra, de nem terjed ki az egyéni vállalkozókra. Az egyéni vállalkozók nyilvántartási kötelezettségét a személyi jövedelemadó törvény és az adózás rendjéről szóló törvény írja elő.**

A számvitel keretében az eszközökben és forrásokban bekövetkezett változásokat – dokumentáltan – rögzíteni kell. Ezt a rögzítési folyamatot nevezzük könyvvitelnek vagy könyvvezetésnek, hétköznapi nevén: **könyvelésnek.**

## Bizonylat

A könyvelés alapjául szolgáló írott, nyomtatott vagy elektronikus formában meglévő iratokat bizonylatoknak nevezzük. A számvitelről szóló törvény szerint „számviteli bizonylat minden olyan a gazdálkodó által kiállított, készített, illetve a gazdálkodóval üzleti vagy egyéb kapcsolatban álló természetes személy vagy más gazdálkodó által **kiállított, készített** okmány (számla, szerződés, megállapodás, kimutatás, hitelintézeti bizonylat, bankkivonat, jogszabályi rendelkezés, egyéb ilyennek minősíthető irat) – **függetlenül annak nyomdai vagy egyéb előállítási módjától** –, amely a gazdasági esemény számviteli elszámolását (nyilvántartását) támasztja alá”. Az „irat” fogalmának elemzését pedig „Az iratok kezelése” című fejezetben végezzük el, érdemes lesz nagyon figyelni.

## Beszámoló

A könyvvezetés során rögzített gazdasági események változásokat idéznek elő a vállalkozás vagyoni helyzetében: eszközeiben és forrásaiban. A változásokról időszakonként a vállalkozások beszámolót kötelesek készíteni, és Magyarországon kötelesek azt bárki által elérhetővé tenni. A vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetét leíró számviteli folyamatot törvények szabályozzák. A törvényi szabályozás alapvető célja az, hogy a vállalkozások helyzetét bemutató beszámolók **összehasonlíthatóak legyenek**, egységes elvek szerint készüljenek. Ez azért fontos, hogy a vállalkozással üzleti, hitelezési és egyéb kapcsolatba kerülő partnerek számára a beszámoló értékes és megbízható információt szolgáltatson az adott vállalkozás vagyoni helyzetéről, megbízhatóságáról, üzletmenetéről és egyéb – az üzleti, hitelezési – döntésekhez szükséges jellemzőiről.

☞ **A számvitel az az információs folyamat, amely törvényi szabályozottsága által elsősorban a környezet, a külvilág számára szolgáltat valós képet a vállalkozásról.**

A beszámoló részei:

### ➤ **Mérleg**

A mérleg tartalmazza az eszközök és források egy adott időpontban pénzben kimutatott értékét. Ez az időpont a beszámolási időszak – legtöbbször egy naptári év – utolsó napja. A változás nyomon követhetősége és az összemérhetőség érdekében a mérleg ugyanezen adatokat a beszámolási időszakot megelőző időszak utolsó napjára vonatkozóan is tartalmazza.

### ➤ **Eredménykimutatás**

Az eredménykimutatás a beszámolási időszakra és az azt megelőző időszakra vonatkozóan bemutatja a vállalkozás tevékenysége folytán elért bevételeket és ráfordításokat a törvény által előírt tagolásban, valamint a bevételek és kiadások különbségeként jelentkező eredményt, mely lehet nyereség vagy veszteség.

### ➤ **Kiegészítő melléklet**

A kiegészítő melléklet olyan szöveges és számszaki részeket tartalmazó dokumentáció, mely a törvény által előírt részletező adatokat és magyarázatot tartalmaz. A kiegészítő melléklet alapvető funkciója az, hogy részletes magyarázatot fűzzön a mérleg és az eredménykimutatás egyes soraihoz, különös tekintettel azokra az okokra, összefüggésekre, amelyek a kívülálló számára szükségesek ahhoz, hogy az világos képet nyerjen a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetéről.

### ➤ **Üzleti jelentés**

Az üzleti jelentés célja, hogy az éves beszámoló adatainak értékelésével úgy mutassa be a vállalkozó vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetét, az üzletmenetet, hogy ezekről – a múltbeli tény- és a várható jövőbeni adatok alapján – a tényleges körülményeknek megfelelő képet adjon.

A törvény a beszámoló, és ezzel összefüggésben a könyvvezetés módját illetően többféle változatot tartalmaz. Ezek alapján ismerünk:

- éves beszámolót,
- éves egyszerűsített beszámolót,
- konszolidált éves beszámolót,
- egyszerűsített beszámolót.

Az éves beszámolót és az egyszerűsített éves beszámolót készítő vállalkozás **kettős könyvvitellel** támasztja alá a mérleget és az eredménykimutatást.

## **Kettős könyvvitel**

A vállalkozások vagyonát a számvitelben két szempontból (két megközelítésben, kettős vetületben) vizsgáljuk. Egyrészt rendeltetése, a termelésben betöltött szerepe, a megjelenési formája szerint, ezeket hívjuk **eszközöknek (aktíváknak)**, másrészt (pénzügyi) **eredete**, származása szerint, ezeket hívjuk **forrásoknak (passzíváknak)**.

☞ **Az eszközök a vállalkozói vagyon konkrét megjelenési formái.**

☞ **A források a vállalkozói vagyon eredete, finanszírozási alapjai.**

A kettős könyvvitelt vezető gazdálkodó a kezelésében, a használatában, illetve a tulajdonában lévő eszközökről és azok forrásairól, továbbá a gazdasági műveletekről olyan nyilvántartást köteles vezetni, amely az eszközökben és a forrásokban bekövetkezett változásokat a valóságnak megfelelően, folyamatosan, zárt rendszerben, áttekinthetően mutatja. A kettős könyvvitel onnan kapta a nevét, hogy a nyilvántartásban kizárólag nem negatív (nulla, vagy nullánál nagyobb) számokat vihetünk be, de minden főkönyvi számlának két oldalát különböztetjük meg, az egyik a „tartozik”, a másik a „követel” oldal. Az eszköz vagy eszköz jellegű számlák „Tartozik” oldalán mindig valamilyen eszköz vagy költség, illetve ráfordításnövekedést könyvelünk, a „követel” oldalukon pedig az eszközök csökkenését. A forrás vagy forrás jellegű számlákon ellenkezőleg, ott a „követel” oldalon rögzítjük a források növekedését, és a „tartozik” oldalon a források csökkenését. **Fontos leszögezni, hogy az eszközök és a források nem két különböző dolgot mutatnak be, hanem egy dolgot két különböző szempontból.**

☞ **Minden eszköznek van forrása.**

A kettős könyvvitel „kettős” jellege abban is megmutatkozik, hogy minden gazdasági esemény könyvelése legalább két főkönyvi számlán, de ellenkező oldalon történik. A mérlegelvből következik, hogy a főkönyvi számlák tartozik és követel oldalára könyvelt tételek összege mindig megegyezik, azaz a mérleg nem „borul fel”.

*Ez a mérlegelv azon alapszik, hogy a vállalkozásban egyetlen eszköz sem keletkezhet a „semmiből”, és a forrásokat sem lehet „eltüntetni” (még ha néha a tulajdonosok nagyon szeretnék is...)*

A vállalkozás eszközei (a mérleg tartozik oldala) és forrásai (a mérleg követel oldala) között mindig egyensúlyi helyzet áll fenn, azaz az eszközök összességét a források azonos nagyságú összessége finanszírozza. Az eszközökben és a forrásokban bekövetkezett változások azonos előjelű, de ellenkező oldali vagy ellenkező előjelű, de azonos oldali változásokat indukálnak.

A kettős könyvvitel keretében a mérleg és az eredménykimutatás sorait további részletező sorokra bontjuk. Az így meghatározott részletező sorokat **főkönyvi számláknak** hívjuk. A főkönyvi számlákat kilenc számlaosztályba soroljuk. Az 1-4-ig terjedő számlaosztályokba tartozó számlákat mérlegszámláknak, az 5-9-ig terjedő számlákat eredményszámláknak nevezük. Létezik még a 0-s számlaosztály, mely speciális, értékben már nem nyilvántartott

eszközök, források kimutatására szolgál, a beszámolóhoz közvetlen köze nincs.

A mérlegszámlák közül az 1-3-ig terjedő számlák a mérleg eszközoldalának részletező tételeit tartalmazzák, a 4-es számlaosztály pedig a mérleg forrásoldalához tartozó rovatokat tartalmazza. Ezért ezeket a számlákat eszköz illetve forrásszámláknak is nevezzük. Az eredmény számlák közül az 5-ös és a 8-as számlák a költségnemeket, illetve a ráfordításokat tartalmazzák, a 9-es számlaosztály számlái pedig a bevételeket. A 6-os és 7-es számlaosztály számlái az 5-ös számlaosztályban könyvelt költségeket tagolják jellegük és felmerülési helyük szerint. Használata nem kötelező, de sok esetben nagyon hasznos. Az 5-8-ig terjedő számlaosztály számláit – viselkedésük alapján – eszköz jellegű-, a 9-es számlaosztályba tartozó számlákat pedig forrás jellegű számláknak is nevezzük.

Az éves beszámoló és az éves egyszerűsített beszámoló közti különbséget az jelenti, hogy az éves egyszerűsített beszámolóhoz tartozó mérleg és eredménykimutatás csak összegző sorokat tartalmaz. Az éves beszámolóhoz tartozó mérlegben és eredménykimutatásban ezek a sorok további részletező sorokkal egészülnek ki. A törvény bizonyos paraméterek értékeitől teszi függővé, hogy mikor kell éves beszámolót, és mikor kell éves egyszerűsített beszámolót készíteni. A részvénytársaság, a konszolidálásba bevont vállalkozás csak éves beszámolót készíthet.

A társas vállalkozások egy része jelentős részesedéssel bír más vállalkozásokban. Ezeket a vállalkozásokat együttesen **kapcsolt vállalkozásoknak** nevezzük. A törvény bizonyos kritériumok megléte esetén előírja, hogy a kapcsolt vállalkozások körében az anyavállalat köteles konszolidált éves beszámolót készíteni. A konszolidáció egy olyan összegzési folyamat, amely úgy mutatja be az anyavállalat és a befolyása alá tartozó vállalkozási kör egészét, mintha azok egy vállalatot alkotnának. A konszolidált mérlegnek és eredménykimutatásnak ki kell szűrnie azokat a halmozódásokat, melyek az egymás közti tőkeviszonyokból és üzleti kapcsolatokból származnak. A konszolidáció egy igen bonyolult és munkaigényes számviteli munka eredménye, mely jellemzően csak a nagyvállalati körben előforduló feladat.

## Mérleg

A mérleg a vállalkozás vagyoni helyzetét egyensúly formájában mutatja egy adott időpontban. Egyrészt kimutatja a vállalkozás reáleszközeinek pénzben kifejezhető értékét (ez szerepel a mérleg egyik oldalán), valamint a reáleszközök pénzügyi forrásait (ez képezi a mérleg másik oldalát). A vállalat eszkö-

zeinek és forrásainak összege az alapvető mérlegegyezőség követelménye alapján kötelezően egyenlő.

### ➤ Eszközök

☞ **Az eszközök képviselik a vállalat vagyontárgyait.**

Az eszközök a mérlegben az alábbi módon jelennek meg:

- Befektetett eszközök
  - Immateriális javak
  - Tárgyi eszközök
  - Befektetett pénzügyi eszközök
- Forgóeszközök
  - Készletek
  - Követelések
  - Értékpapírok
  - Pénzeszközök
- Eszközök összesen

Az eszközök első csoportját a **befektetett eszközök** alkotják, mindazok a reáljavak, amelyek a vállalkozást egy éven túl is szolgálják. Ezek megszerzéséért a vállalkozás fizetett, és cserébe speciális vagyontárgyat kapott. Egyik csoportját alkotják az **immateriális javak**, közöttük is legismertebbek a saját felhasználásra vásárolt szoftvertermékek, számítógépes programok, de ilyenek pl. a szabadalom, üzlet bérleti jogának és más vagyoni értékű jognak a megvásárlása is. A **tárgyi eszközök** közé tartoznak az épületek, termelőgépek, számítógépek, irodai és egyéb berendezések, bútorok, járművek. A befektetett eszközök közé soroljuk még az egy évnél hosszabb időre lekötött, értékpapírokba, más vállalkozásokba **befektetett pénzeszközöket** is. Az immateriális és tárgyi eszközök „valós” értéküknek megfelelően kerülnek be a mérlegbe, azaz az eredeti beszerzési árat csökkenteni kell az avulás mértékével, az **értékcsökkenési leirással**.

Az eszközök másik nagy csoportját a **forgóeszközök** képezik, ezek egy évnél rövidebb ideig szolgálják a vállalkozás működését. A **készletek** közé a vásárolt anyagok, előállított félkész és késztermékek tartoznak. A **követelések** közül a legfontosabbat, a vevőkövetelést emeljük ki, ez olyan pénzeszköz, amely még nem folyt be, tehát nincs a pénzeszközök között, de mivel a vállalat teljesített, az árut kiszállította, olyan

eszköznek minősül, amelyre a vállalat joggal tart igényt. Az **értékpa-pírok** az egy éven belüli befektetések értékét mutatják. A **pénzeszközök** pedig a házipénztárban ill. a bankszámlán a fordulónapon levő pénzmennyiséget mutatja.

### ➤ **Források**

A források a vállalat vagyonát fejezik ki, annak eredete, származása, tulajdonosa, pénzügyi forrása szerint csoportosítva. Első nagyobb csoportja a **saját tőke**, amely az alapítók által befizetett alaptőkéből (jegyzett tőke), és a tőketartalékból áll, amely a később megemelt, (például pályázat útján) kapott tőkereszt tartalmazza, és amelyet a cégbiróságon nem jegyeztek be.



**A saját tőkét a vállalkozásnak működése során nem kell visszafizetnie, ezt az alapítók a vállalkozás teljes működésének idejére bocsátották rendelkezésre, vagyis ez az összeg időkorlát nélkül áll a vállalkozás rendelkezésére.**

A források következő csoportja a **kötelezettségek**, amely a vállalat tartozásait mutatja ki, mindazon pénzügyi kifizetést, amely a vállalat számára a belátható jövőben a már beérkezett áru, felvett hitel alapján esedékes. Ezek azok a források, amelyeket a vállalat a mérleg készítésének pillanatában jogszerűen használ, de visszafizetési kötelezettség terheli. A vállalat külön mutatja ki az 1 éven belül és az 1 éven túl esedékes kötelezettségeket.



**A kötelezettségeket, legyenek azok akár rövid távú, akár hosszú távú kötelezettségek, a vállalkozás használhatja, de előbb-utóbb vissza kell fizetnie.**

A források a mérlegben az alábbi módon jelennek meg:

- Saját tőke
  - Jegyzett tőke
  - Tőketartalék
  - Eredménytartalék
  - Egyszerűsített mérleg szerinti eredmény
- Tartalék
- Céltartalék

- Kötelezettségek
  - Hosszú lejáratú kötelezettségek
  - Rövid lejáratú kötelezettségek
- Források összesen

## **Könyvvizsgálat és közzétételi kötelezettség**

A vállalkozások gazdasági átláthatóságát a törvények két további előírása szolgálja még. Az egyik a könyvvizsgálat, a másik a közzététel. A közzétételi kötelezettségének azzal tesz eleget a vállalkozó, ha az éves beszámoló egy elektronikus példányát az Igazságügyi Minisztérium Cégnyilvántartási és Céginformációs Szolgálatának megküldi. A jogszabályokban megadott vállalkozásméret (éves árbevétel) felett pedig az éves beszámolót független könyvvizsgálói hitelesítő záradékkal kell ellátni. A könyvvizsgálat célja az, hogy a független könyvvizsgáló meggyőződjön arról, hogy a beszámoló összeállítására, illetve az éves könyvviteli munka során a vonatkozó törvények és szakmai előírások szerint jártak el, és a beszámoló valós és megbízható képet mutat a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetéről.

## **A beszámolót alátámasztó nyilvántartások**

A beszámoló, és azon belül elsősorban a mérleg, és az eredménykimutatás, a főkönyvi kivonat alapján készül. A főkönyvi kivonat a könyvelési számlák, vagy más néven főkönyvi számlák időszaki záró egyenlegeit tartalmazó kivonat, vagy lista. A főkönyvi számlákon a gazdasági események értékben összesített adatai jelennek meg. Ezek az összegzett vagy más néven szintetizált adatok nem tartalmaznak sem mennyiséget, sem a mennyiségi egységhez rendelt egységárakat. A beszámoló valódiságának ellenőrzéséhez azonban szükség van olyan nyilvántartásokra, melyek az adatok részletezését (például a vagyontárgyak megnevezését) is tartalmazzák. Az ilyen nyilvántartásokat nevezzük analitikus nyilvántartásnak.

Milyen főbb analitikus nyilvántartásokat ismerünk?

- anyagok (leltár),
- áruk (leltár),
- saját gyártású félkész- és késztermékek (leltár),
- tárgyi eszközök (leltár),
- immateriális javak (leltár),

- készletanalitika,
- befektetett eszközök analitikája,
- követelések analitikája,
- kötelezettségek analitikája,
- befektetett pénzügyi eszközök,
- vevő-szállító analitika,
- szállítók analitikája,
- értékpapírok analitikája,
- pénzeszközök analitikája,
- bankszámlákkal kapcsolatos nyilvántartások,
- pénztárakkal kapcsolatos nyilvántartások
- egyéb követelések analitikája (előlegek, elszámolási előlegek stb.),
- egyéb kötelezettségek analitikája (hitelek, adótartozások stb.),
- aktív időbeni elhatárolások analitikája,
- saját tőke analitikája,
- céltartalékok analitikája,
- passzív időbeni elhatárolások analitikája.

A listából jól látható, hogy ezen nyilvántartások tartalmának ismerete, időnkénti elemzése nemcsak a pénzügyi vezetőnek, hanem a vállalkozás minden vezetőjének, tulajdonosának nagyon fontos feladata.

Azt a műveletet, amikor az analitikus nyilvántartás valódiságáról tényleges mennyiségi felvétellel is meggyőződünk, leltározásnak nevezzük. A törvény előírja, hogy a beszámolóknak leltárral alátámasztottnak kell lennie, de leltározni csak abban az esetben kell, ha az adott mérlegtételhez tartozóan nem áll rendelkezésre a beszámoló időszakában vezetett mennyiségi és értékbeli nyilvántartás, azaz leltár. A leltározás célja az, hogy a beszámolás időszakában vezetett főkönyvi- és analitikus nyilvántartások valódiságáról meggyőződhessünk. A leltározás végeredményét a nyilvántartással összehasonlító folyamatot leltárkiértékelésnek nevezzük. A kiértékelés során tapasztalt eltéréseket leltáreltérésnek nevezzük, mely lehet többlet vagy hiány. Leltáreltérés csak az olyan eltérés lehet, amelyet a leltározás során tártunk fel, és okára, eredetére nem derül fény. A leltárhiányt a nyilvántartáson és a főkönyvi könyvelésen – leltárhiány címszóval – rögzíteni kell.

A leltártöbblet alapján a főkönyvben eszköz vagy forrásnövekedést rögzíteni nem lehet. Ennek az az oka, hogy ismeretlen eredetű növekedés nem lehetséges, hiszen az ellentmond a mérlegelvnek. Leltártöbblet csak valamilyen –

a nyilvántartás során elkövetett – adminisztrációs hiba eredménye lehet. Ezért ilyen esetben mindent el kell követni a hiba feltárására, mert az ilyen „többlet” mögött sok esetben ténylegesen hiány húzódhat meg.



A leltározás nemcsak törvényi kötelezettség, hanem a vállalkozás és elsősorban a vállalkozás tulajdonosainak jól felfogott érdeke is. Az eszközök és források időszaki számbavétele megakadályozhatja a vagyon „ismeretlen eredetű” csökkenését.

## Egyéni vállalkozók

Az egyéni vállalkozók nyilvántartási kötelezettségét a személyi jövedelem-adóról szóló törvény és az adózás rendjéről szóló törvény írja elő. Az egyéni vállalkozóknak a következő nyilvántartások valamelyikének vezetése kötelező:

- naplófőkönyv
- pénztárkönyv

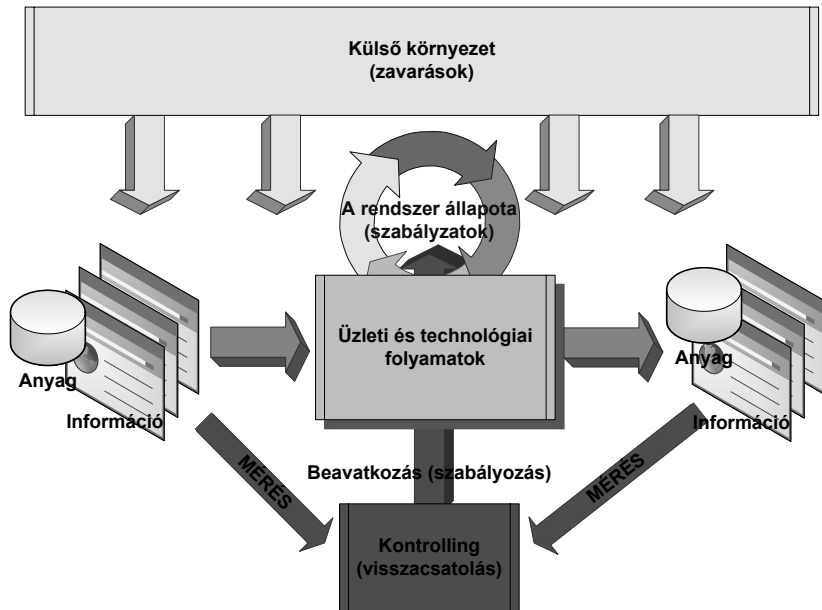
Az egyéni vállalkozóknak nem kell beszámolót készíteniük, nekik az SzJA-ban előírt adóbevallást és annak mellékleteit kell határidőre az adóhatósághoz benyújtani.

### 4.3.6. Kontrolling

A vállalkozások sikeres üzletmenet esetén növekedésnek indulnak. A növekedés következtében növekszik a forgalom, a létszám, és szaporodnak az adatok, információk. A tulajdonosok és a menedzsment egyre gyakrabban kerül mind nehezebb döntési helyzetbe, és ezeket a döntéseket pontos és gyorsan rendelkezésre álló információk nélkül nem lehet meghozni. Már említettük, hogy a vállalat tevékenységeit ellenőrizhetően kell felépíteni, meghatározni, és értékelni kell a működést. Az ilyen feladatoknak megfelelő információs rendszer a **kontrolling**.

*A vállalkozás szélsőségesen általánosítva, a matematikai megfogalmazás felé haladva a következő módon írható le:*

- A vállalkozásnak van „**bemenete**”, ahol az anyagok és a környezeti információk eljutnak a vállalkozáshoz.
- A vállalkozásnak van „**kimenete**”, ahol a vállalkozás a termékeit és a kimeneti információkat 5. ábra szolgáltatja.



5. ábra: A vállalkozás, mint folyamat

- A vállalkozásnak van pillanatnyi **állapota**, amely a külső környezetnek, és belső folyamatoknak megfelelően folyamatosan változik. Ez az állapot egy leírható szabályrendszerben (az éppen érvényes eljárásokban, és a pillanatnyi adatokban) nyilvánul meg.
- A vállalkozás működésének van leírható **szabályrendszere**, amely meghatározza, hogy a bemeneti anyagokból és információkból az adott pillanatban, az éppen érvényes szabályrendszer alapján milyen kimeneti anyagokat és információkat kell előállítani.

A feni megállapításoknak megfelelően egy vállalkozás működése matematikailag jól modellezhető egy véges, vagy kissé pontosabban egy valószínűségi automatával. Az automata egy olyan elméleti gép, amely a bemeneti anyag- és információ-sorozatot „végigolvasva” a saját belső szabályainak, az úgy nevezett „**állapot-átmeneti függvényeinek**” megfelelően a kimenetén egy módosított anyag- és információ-sorozatot állít elő és az aktuális állapotából egy másik saját állapotba kerül.

Egy jól működő vállalkozás szabályozása úgy működik, hogy a fellépő zavaró tényezőket minél jobban kiküszöbölje, és a szabályozott rendszert működőképesség állapotban tartsa. Ennek legfontosabb feltétele, hogy minél hatékonyabban legyen képes a külső és belső zavaró tényezők befolyását csökkenteni. A kontrolling alapja ez a szabályozás, amely olyan zárt hatássorozat, amelynek két legfontosabb eleme a **mérés** és a **visszacsatolás**. A vállalkozás eredményeinek pillanatnyi értékeit rendszeresen mérni kell, és a tényleges értékeket ösz-

sze kell hasonlítani az elvárt, előírt értékekkel. Eltérés esetén, ha különbség van az előírt érték és a tényleges érték között, akkor be kell avatkozni a rendszer, a vállalkozás működésébe.

☞ **A kontrolling olyan irányítási és ellenőrzési eszköz, mely a tervezés, mérés, előrejelzés, visszacsatolás segítségével lehetővé teszi a vállalati folyamatok tudatosan vezérelt kézbentartását.**

A kontrolling legismertebb területe a pénzügyi kontrolling, amely a pénzügyi folyamatokat hivatott felügyelni.

*Sokan a kontrollingot teljesen azonosítják is a pénzügyi kontrollinggal, ez azonban nem helyes. A pontos és rendszeres pénzügyi felügyelet rendkívül fontos a vállalkozás életében, de nem szabad, hogy kizárólagos legyen. Ha egy vállalkozásban a pénzügyi vezető diktatórikus módszerekkel uralkodik, akkor az általa szabályozott vállalkozás olyan lesz, mintha a gőzmozdony egész működését a porgettyús kazánszabályzó berendezés határozná meg.*

A kontrolling feladatainak többségét egy kétszemélyes virágbolt esetén például már zárás közben elvégzik, de mindenképpen érdemes alaposan, rendezetten vezetni nemcsak a könyvelés mellett, de a kontrolling adatait is a kisebb és nagyobb vállalkozások esetében egyaránt. A kontrolling folyamán vállalatunkat magunknak kell objektív, külső szemlélőként figyelni, pontosan, precízen, hidegvérűen mérlegelni eredményeinket, problémáinkat. Ez a fejezet ehhez nyújt segítséget. Ennek részei:

- I.) Fogalmak,
- II.) Költségszámítás,
- III.) Értékesítési kontrolling

## **I.) Fogalmak**

Ebben a szakaszban olyan fogalmakkal ismerkedünk meg, amelyeket minden vállalkozó, vállalkozásvezető előbb-utóbb találkozni fog, de néha nem is olyan egyszerű pontosan meghatározni, mit is jelentenek:

- költségnem,
- költséghely,
- állandó és változó költségek.

## Költségnem

„A beszámolót alátámasztó nyilvántartások” című fejezetben már említettük, hogy a számvitel során a költségek vállalati szintű elszámolása elsősorban összesített, összegzett formában lehetséges. Az „egybefoglalás”, az azonos módon kezelendő tételek csoportosításának **alapja a költségek kifizetésének jogcíme, hasonlósága**. A számvitel a bérjellegű költségek könyvelése során nem tesz különbséget aszerint, hogy az adott bér kifizetése mely **részleg** érdekében történt. Az összesített adatokból összeállított beszámoló jól tükrözi a vállalat **egészének** teljesítményét, de **semmilyen** információt nem szolgáltat a jövőre vonatkozólag. A számviteli törvény a következő elszámolási lehetőségeket tartalmazza:

- **anyagköltség**: a felhasznált anyagok költségei;
- **igénybevett szolgáltatások költségei**: szállítás-rakodás, raktározás, csomagolás, bérlet, bér munka, karbantartás, postai és távközlési szolgáltatás, oktatás, reklám;
- **egyéb szolgáltatások költségei**: pénzügyi, befektetési, biztosítóintézeti, hatósági igazgatási szolgáltatások költségei;
- **béreköltség**: bér, prémium, 13. havi fizetés;
- **személyi jellegű egyéb kifizetések**: szerzői jogdíj, lakhatási költség-térítés, étkezési térítés, tárgyjutalmak, betegszabadság díjazása, munkáltatót terhelő táppénz;
- **bérráulékok**: tbj, eho, munkaadói járulék, szakképzési hozzájárulás;
- **értékcsökkenési leírás**.

Ezek lehetnek a kontrolling során a költségnekem. De ahogyan nő vállalkozásunk, lehetőségünk van ezeket tovább finomítani, például az igénybevett szolgáltatások költségei között „külön soron” nyilvántartani a bérleti díjakat és az oktatási költségeket.

## Költséghely, költségközpont, nyereségközpont

A költséghely, és két továbbfejlesztése, a költségközpont és a nyereségközpont jellemzője, hogy továbbra is a hagyományos könyvvitelre támaszkodnak. Alkalmazásuk előnye, hogy a gazdasági események egyszerű könyvelésén túl mérőszámokat alkalmaznak az eredményesség figyelemmel kísérésére.

- A **költséghely** egy többé-kevésbé önálló szervezeti egység, ahol még vagy már értelmesen meg lehet határozni, hogy mely költségek merülnek fel **kizárólag** annak az egységnek a működése érde-

kében. Azok a költségek, amelyeket nem lehet a költséghelyekre „szétosztani”, maradnak **általános költségek**.

- A **költségközpont** (angolul „cost-center”) -felfogás szerint egy adott kisebb szervezet és annak vezetője már felelősséget visel a költségek alakulásáért. A közvetlen cél természetesen a költségek minimalizálása és a költségkeretek betartása. Mivel a költségközpontok esetében csak a költségek alakulását figyeljük árgus szemekkel, az árbevételt központilag kezeljük, ezt a koncepciót akkor alkalmazzuk, ha a szervezeti egység tevékenységével nem tudja befolyásolni érdemben az eredmény alakulását.
- A **nyereségközpont** (angolul „profit-center”) -szemléletben a kisebb szervezet és annak vezetője a minél nagyobb nyereség elérésében érdekelt. Itt célként jelentkezik a beruházások hasznának maximalizálása. A profit mindenáron való növelése viszont csak rövid távú optimalizálást teszi lehetővé, a távlati beruházások szükségessége háttérbe szorulhat. Ebben a koncepcióban a hosszú távú tervezést kell nagyon erősen központosítani.

## Állandó és változó költségek

Változó költségeknek nevezzük egy vállalat azon költségeit, melyek függenek a termeléstől, a kibocsátástól. Ilyen például a munkatársak darabére, a teljesítménybér vagy a termékbe beépülő anyagok anyagköltsége. Minél több terméket gyártunk, annál több lesz a darabéres, a teljesítménybéres bérköltség és a közvetlen anyagköltség.

Az állandó (megszokott nevén fix, pontosabban pedig a közvetett) költségek alatt egy vállalat azon költségeit értjük, melyek nem függenek az aktuális kibocsátás mértékétől, összegét a termelési volumen változása nem befolyásolja, mértéke nem függ a kihasználtságtól. Ilyen például a bérleti díj, a munkavállalók bérének teljesítményüktől független része. Ez a kijelentés azonban csak rövidtávon és bizonyos termelési intervallumon belül lehet igaz. Mit értünk ezen?

- Hosszú távon a vállalatok képesek **valamennyi** általuk felhasznált termelési tényező mennyiségének megváltoztatására, ezért hosszú távon az állandó költségek változó költségekké válnak.

*Jellemző példa az irodabérleti díj, és a termelőcsarnok alapterülete. Ha növekszik a vállalkozás, akkor előbb-utóbb szükség lesz a rendelkezésre álló terület növelésére, ha pedig gyengén megy az üzlet, és a vállalkozás nem akar csődbe menni, akkor inkább kell szorítani, kisebb területen kell elférni.*

A viszonylagosság az állandó költségeknél tehát azt jelenti, hogy egyrészt korszerű technikai, szervezési beavatkozással e költségek is csökkenthetőek, másrészt hogy ezek a költségek is szoktak ugrásszerű, lépcsőzetes módon emelkedni vagy csökkenni, ezért az állandó költségeket szokás **lépcsőzetesen változó** költségeknak is nevezni. A változó költségek és a kibocsátástól független, állandó (fix) költségek összege adja a vállalat összköltségét. Elmondható, hogy:

- A viszonylag állandó költségek bizonyos határok között a termelési volumen változására érzéketlenek.
- A technika fejlődésével, a gépesítés fokozódásával a viszonylag állandó költségek részaránya emelkedik.
- Az állandó költség a kihasználás függvényében, egységnyi teljesítményre vonatkozóan változó költségként viselkedik. A termelés megszűnésével, csökkenésével egyes eszközök feleslegessé válnak, de az állandó költsége viszont megmarad, ez a **költségremanencia**.

A hagyományos költséggazdálkodási rendszerekben a változó (közvetlen) költségek meglétének okozói többnyire ismertek, az állandó költségek kiváltói azonban alapvetően feltáratlanok, ezek megkeresésével nem szokás (ezeknél a megoldásoknál) foglalkozni. Ez azonban nagy hiba, mert a költségek igen jelentős része folyik el az állandó költségek között!

## II.) Költségszámítás

A következőkben bemutatott módszerek többsége abban az időben alakult ki, amikor az ipari termelés és a mezőgazdaság súlya sokkal nagyobb volt, mint napjainkban. **Ma az ipari termelésre kialakított metódusokat használjuk – kisebb módosításokkal – a mezőgazdaság, a szolgáltatások költségeinek a számbavételére is.** Fontos, hogy a termék szó jelen esetben nemcsak a materiális javakat jelenti, hanem a vállalat által nyújtott szolgáltatásokat is. Ahol különös jelentősége van a szolgáltatásnak mint terméknek, ott a szolgáltatás szó külön is megjelenik.

### Önköltségszámítás

Az önköltségszámítás a termékelőállítás, szolgáltatás során felmerült költségek felosztására épít. (Maczó K. et al.)

- Közvetlen költségnek tekinti – és közvetlenül a költségviselőre (termékre, szolgáltatásra) terheli – mindazon költségeket, amelyekről egyértelműen megállapítható, hogy mely termék, szolgáltatás érde-

kében merültek fel. (Pl. közvetlen anyagköltség, közvetlen bérköltség stb.).

- Közvetett (általános) költségeknek tekinti – és költséghelyeken gyűjti – mindazon költségeket, amelyek a termelés során nem csupán egyetlen termék előállításával hozhatók kapcsolatba, hanem egy meghatározott időszakban valamennyi termék (szolgáltatás) célját szolgálják.

Természetesen a költségviselőknek a felmerült általános költségeket együttesen is viselniük kell, amiből az következik, **hogy a költséghelyeken gyűjtött általános költségeket időszakonként fel kell osztani az érintett költségviselők között.** A költséghelyek tehát fontos szerepet játszanak az önköltség-számítás folyamatában. A jól meghatározott és elkülönített költséghelyek a mérés, ellenőrzés és a befolyásolás megbízható bázisai.

Az önköltség-számítás esetén a legnagyobb feladat az általános költségek költségviselők közötti felosztása. A felosztás az ún. vetítési alap szerint történik. A vetítési alap feladata az általános költségek és a termékek közötti kapcsolat megteremtése. Minden vetítési alap megfelelő, ami ezt a kapcsolatot feltételezi, megválasztására szigorú szabály nincs. A magyar gyakorlatban legelterjedtebb vetítési alap: a közvetlen bér. Ilyenkor az általános költségeket olyan arányban osztják fel az egyes termékek, szolgáltatások, költséghelyek között, amilyen arányban azok a vállalkozás teljes bérköltségéből részesednek.

### **„Kaizen costing” kvázi profit center (Lean módszer)**

A módszer Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban „zéró hiba” illetve „six sigma” néven is ismert, ugyanis a feladat a „nulla hibaszint” elérése. „Cél: Az előállítási költségek folyamatos csökkentése”. A „kaizen” japán kifejezés, jelentése „fokozatos, véget nem érő fejlesztés, a kis dolgok javíthatása; mind magasabb szintű elvárások felállítása – és elérése”. Az apró, de folyamatos lépésekre épül, melyek egy-egy alkalommal kevés tőkét igényelnek, ugyanakkor kis kockázattal járnak. A rendszer szorosan összekapcsolódott a „lean” koncepcióval is.

A legtöbb nyugati menedzser akkor ismerte meg a kaizen rendszert, amikor a minőségfejlesztésnek és az átfutási idő javításának japán megközelítési módját tanulmányozta. A kaizen költségszámítás célja, hogy az alkalmazottak felé közvetlenül nyújtsanak pénzügyi jellegű visszajelzést, melynek segítségével az egyes folyamatok költsége egy előre meghatározott összeggel csökkenthető, amely a munkavállalók képességén alapul.

A kaizen-költségszámítás a termelési folyamatra épül. Úgy alakították ki, hogy a munkatársak tanulási és fejlődési lehetőségeit támogassák. Több nem pénzügyi mutatót is számításba vesznek, hogy az alkalmazottak javítani tudják a folyamatok minőségét és átfutási idejét. Megkülönböztető tulajdonsága, hogy pénzügyi jellegű információt is nyújt a **munkatársak** számára, azért, hogy azok még hatékonyabb folyamatokat tudjanak kifejleszteni. A metódus célja, hogy a munkacsoportok **helyi szintű fejlesztő tevékenységéhez** információt szolgáltasson, nem pedig az, hogy a munkatársakat és munkacsoportokat irányítsa, és az előre megállapított standard működési eljárások betartását ellenőrizze. **A már létező termékek előállításának költségét próbálja csökkenteni, oly módon, hogy olyan módszereket keres, amelyek megnövelik az adott termékek előállítási folyamatának hatékonyságát.** A gyakorlatban kétfajta kaizen-költségszámítást lehet megkülönböztetni: (Ableda Z.)

- Egy adott termék költségének a csökkentésére koncentrálnak. Akkor alkalmazzák, ha egy terméket a megcélzott költség felett kezdenek el gyártani, vagy a hosszú életciklusú termék termelésének kifizetődése veszélybe kerül.
- A termelési folyamatokra fókuszálnak. A folyamatok költségének csökkentését célozza, azért, hogy így az adott folyamatot igénylő termékek költségét csökkentsék.

A kaizen-költségszámítási rendszerben a cél **nem az elvárások teljesítése, hanem azok túlteljesítése.** A kaizen-költségszámítási rendszerek jellemzői: (Kaplan R.S. et al.)

- A fókusz a folyamatköltség-csökkentés ösztönzésén és a megfelelő informáláson van, nem pedig a pontosabb termékköltségek meghatározásán.
- A költségcsökkentés egy munkacsoport felelőssége, és nem egyéni felelősség.
- Gyakran tényleges termelési költséget kalkulálnak, azokat megosztják a tényleges termelést végző dolgozókkal, akik elemzik a számokat. Sok esetben maga a munkacsoport gyűjti és készíti a költséginformációkat.
- A munkacsoportok által használt költséginformációkat az adott termelési környezetnek megfelelően testre szabják, hogy a tanulási és fejlesztési erőfeszítések a legmagasabb költségcsökkentést ígérő területre koncentrálnak.
- A „standard költségeket” folyamatosan úgy alakítják, hogy azok a múltban ténylegesen bekövetkezett csökkenéseket és a jövőben bekövetkező javításokat tükrözzék. Ez biztosítja, hogy a

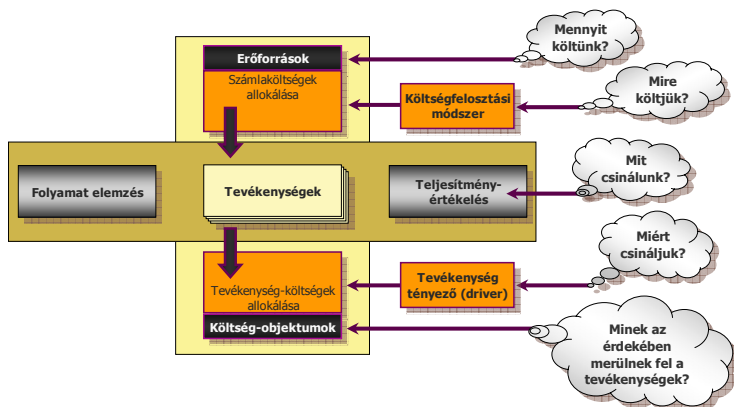
hasznosnak bizonyuló újítások megmaradnak a további fejlesztés során, és egyúttal új szintre helyezik a további fejlesztések alapját is.

- A munkacsoportok felelősek azért, hogy költségcsökkentési ötleteket találjanak ki; felhatalmazásuk van arra, hogy kisméretű beruházásokat tegyenek, ha bizonyítható róluk a költségcsökkentő hatásuk.

## Tevékenység alapú költségszámítás

Az informatika megjelenése, a gazdasági és műszaki körülményekben bekövetkezett változások, a termeléssel kapcsolatos információk könnyebb hozzáférhetősége lehetővé tette a **tevékenység alapú** költségkalkulációs rendszerek (Activity Based Costing – „ABC módszer”) elterjedését. „A tevékenység-költség-számítás olyan eljárás, melynek segítségével egy adott termék, szolgáltatás önköltsége oly módon határozható meg, hogy az reálisan tükrözze az általa igényelt vagy felhasznált gazdasági erőforrások összességét. A fenti módszer a hagyományos költségszámítási eljárásokkal szemben biztosítja, hogy a segítségével meghatározott önköltség valóban az adott termék, szolgáltatás érdekében felmerült költséget tartalmazza.” (FDS)

A tevékenység alapú költségelemzés legfontosabb elemeit az alábbi ábra szemlélteti.



6. ábra: A tevékenység alapú költségelemzés legfontosabb elemei, (FDS Kft. alapján)

Először azonosítani kell, majd össze kell gyűjteni az általános költségeket. Az általános költségek további felosztásához az összetételüket is meg kell vizsgálni, tudni kell, melyik költségkomponens, miből ered.

**Fel kell térképezni az üzleti folyamatokat.** A jól elkészített tevékenységkatalógus tartalmazza az összes olyan tevékenység meghatározását, melyet az adott szervezeti egységben végeznek. A tevékenység elemzése során támaszkodni lehet a korábbi folyamatelemzések, pl. a minőségügyi rendszer bevezetésének az eredményeire is.

*Jól látható, hogy a hatékony működéshez elengedhetetlen, hogy áttekintően és részletesen is létezzenek a vállalat működéséről és tevékenységeiről írásos dokumentumok. Ezt használja a termelés, figyelembe veszi a számvitel, létszükséglete a marketingnek, az értékesítésnek, és végül ezeket veszi figyelembe a működés értékelésénél a kontrolling.*

A következő lépésben az **erőforrások csoportjait** kell azonosítani. Azon erőforrások alkothatnak egy csoportot, amelyek hasonló funkciót töltenek be. Az erőforrás alapú költségkiszórók segítségével történő hozzárendelés után kiderül, hogy egy adott tevékenység mennyibe kerül a vállalatnak. **A hozzárendelés olyan adatbázison alapul, amely egyértelműen megadja az összefüggést az erőforrások és a tevékenységek között.** A tevékenység alapú költségcsatolási folyamat eme fázisában tehát fel kell építeni a **hozzárendelési adatbázist.**

A módszer legnagyobb újítása a tevékenység alapú költségkiszórók megjelenése és alkalmazása.

*Ez teljesen más szemléletet hoz be a költségek kezelésébe. Eddig a költségeket csak közvetlen és közvetett költségekre osztottuk fel, és nem foglalkoztunk azzal, hogy maguk az „elemi” költségek milyen jellemzőkkel bírnak. A költségkiszórók tevékenység alapú elemzése olyan változást hoz a kontrolling megvalósításába, mint amikor a kémikusok a molekulák mellett felfedezték az atomokat. Ma már mindenki tudja, hogy a jól ismert víz valójában két ismert atomból áll: hidrogénből és oxigénből. Valami ilyesmit kell megvalósítani a tevékenység alapú költségcsatolás esetében is.*

Háromfajta tevékenység alapú költségkiszórót lehet elkülöníteni:

- **A tranzakciós típusú költségkiszórók** azt tükrözik, hogy az adott tevékenységet **milyen gyakran** végzik. Ezek a fajta költségkiszórók azt feltételezik, hogy minden alkalommal, amikor a tevékenység elvégzésre kerül, ugyanannyi homogén, azonos minőségű erőforrásra van szükség.

*Legkönnyebben ebbe a kategóriába lehet besorolni a költségeinket. Ha egy termék előállításához minden esetben ugyanannyi darab alapanyagra, és pontosan ugyanazon műveletek elvégzésére van szükség, akkor ezek a költségek mind tranzakciós típusú költségek lesznek. Emlékezzünk mindig Chaplin Modern idők című filmjének a gyártósorára!*



7. ábra: Modern idők

- Az időtartam típusú költségokozók az elvégzéshez szükséges idő mennyiségét fejezik ki. Abban az esetben kell áttérni a tranzakciós költséghordozókról az időtartam típusúakra, ha a tranzakciók időszükséglete jelentős mértékben eltér egymástól. Az időtartam típusú költségokozók tehát az időtartam mint plusz információ megjelenése miatt pontosabbak a tranzakciós költségokozóknál.

*A szolgáltatások esetében igen sokszor ez a helyzet. Hajvágásnak hívjuk a hat-éves fiú fejének rendbetételét és a menyasszonyi frizura elkészítését is. A két azonos néven nevezhető szolgáltatás viszont igen jelentősen eltér egymástól időráfordításban.*

- Előfordul, hogy az időtartam típusú költségokozók sem elég pontosak, ekkor használják az intenzitás típusú költségokozókat (ezt nevezik közvetlen ráterhelés módszerének is). Az eddig tárgyalt költségokozó típusok nem veszik figyelembe azt, hogy az adott tevékenységet adott idő alatt mennyire képzett szakember, mennyire értékes gép végezte. A tevékenységek közti különbségtétel alapjául azok intenzitása szolgál, de az intenzitás utal az erőforrás minőségére is. Az intenzitás típusú költségokozók a legpontosabbak és a legösszetettebbek is egyben. Akkor érdemes használni őket, ha a tevékenység elvégzéséhez szükséges erőforrások értéke különböző, és a belőlük felhasznált mennyiség sokszor változik.

*Mit jegyezzen meg az elsöre nagyon bonyolultnak tűnő tevékenység alapú költségszámításból az, aki nem akarja feltétlen használni? Hogy akkor kap jobb és pontosabb adatokat, ha nemcsak a költségeket elemzi, hanem a működési tevékenységet is. A tevékenységekhez először ugyanúgy megvizsgálja a közvetlenül hozzárendelhető költségeket és a közvetetteket is, mint a „klasszikus” költségelemzés esetében. Azonban nemcsak számokat (pénzösszegeket) rendel az egyes tevékenységekhez, hanem az indokát is, a költségokozót is. Akkor kap hatékony, jól működő kontrollrendszer, ha vállalatának működését megfelelő számú tevékenységre és megfelelő mennyiségű költségokozóra tudja felbontani. Ezek segítségével ugyanis jobban mérhető az egyes területek vagy termékek hatékonysága, profitszerző vagy épp költségminimalizáló képessége.*

Az ABC-rendszerek által szolgáltatott, a költségadatokra és az erőforrás-felhasználásra vonatkozó pontos adatok lehetővé teszik a működésben részt vevő erőforrások kihasználtságának mérését. A tevékenység alapú költség-

számítás egyik feltételezése, hogy az összes vállalati költség változó, vagy változóvá tehető. Vannak olyan költségek, melyeket valamilyen mennyiség-orientált, termékegység szintű költségokozókkal rendelnek a termékhez, attól függetlenül, hogy az erőforrás kicsit többet dolgozik-e vagy sem. A közvetlen munkabérrel vagy közvetlen munkaórával hozzárendelt költségek nagy része rövidtávon nem változó költség. Például a vállalatok többségénél a munkabér a munka mennyiségével nem közvetlenül arányosan kerül meghatározásra, ezért az rövid távon állandó jellegű költségnek tekintendő. A közvetlen munka költsége csak akkor számítana változó költségnek, ha annak kifizetése valamilyen, a munkamennyiséggel közvetlen arányban álló mennyiség (darabszám vagy ténylegesen ledolgozott munkaórák) alapján történne. Ha a költségokozó rátát a kihasználatlan kapacitás figyelembevételével számítjuk, akkor tükrözni fogja az adott tevékenység hatékonyságát, kiszámítható lesz a kérdéses erőforrás felhasználásával végezhető munka maximális mennyisége. **Ha a költségokozó ráta számításánál a tényleges kapacitást is figyelembe vesszük, megjelenik a kihasználatlan kapacitás költsége.** A kihasználatlan kapacitást nem a szokásos kapacitásegységekben (például gépóra/hó vagy bevő/nap) fejezik ki, hanem pénzben, ezért ezt a **kihasználatlan kapacitás költsége**nek nevezik.

*A kihasználatlanság kérdése racionális termelő és szolgáltató esetében csak előre lekötött erőforrások esetén merülhet fel. Az előre lekötött erőforrások esetében a vállalatok valamilyen erőforrás vagy szolgáltatás rendelkezésre bocsátására annak tényleges felhasználása előtt kötnek szerződést külső beszállítóval. Például épületek, gépek, berendezések megvásárlása esetén az erőforrások a jövőben hosszabb időre jelentenek kapacitást a vállalat számára. A legegyszerűbb az elemzés számítási része akkor, ha a gépeket bérbé vesszük. Az órabérből megadott munkabérek gépekre vonatkozó analógiája a bérleti hányad, ami a bérleti díjnak az adott időszakra eső arányos része. A gépek bérleti piaca nem elég fejlett, ezért a vállalat legtöbbször maga vásárolja meg a gépi felszereléseket. Ilyenkor implicit bérleti hányadot kell számítanunk, számításba véve azt is, hogy mennyibe kerülne a gép megvásárlása a periódus elején, és mennyiért lehetne eladni a periódus végén.*

*A tevékenység rövid távú visszaesése nem befolyásolja az erőforrás kapacitását vagy a munkaerő foglalkoztatási szintjét, a visszaesés ellenére ezeket fenn kell tartani. A vállalat azelőtt szerezte meg ezeket a kapacitásokat, hogy a kereslet ténylegesen felmerült volna, ez ismét bizonyítja az erőforrások rövid távú állandó voltát. Az erőforrások iránti igény csökkenése ugyan csökkenti a felhasznált erőforrások költségét, ezt a hatást azonban kiegyenlíti a nem használt erőforrások azonos mértékű növekedése. **A hagyományos költségrendszerek nem tudnak különbséget tenni a kihasznált és a kihasználatlan kapacitások között, ezért nem érzékelik a költségek megváltozását a kapacitások kihasználtságának függvényében. Csak abban az esetben csökken a rendelkezésre bocsátott kapacitás költsége, ha a vállalat megszünteti, vagy más célokra használja az erőforrások kihasználatlan részét.***

*A rugalmas erőforrásokat a vállalat csak akkor szerzi be, amikor szüksége van rájuk. Ilyen erőforrások lehetnek például a nyersanyag, az energia (ha nem előre lekötött), időszaki és darabbérben fizetett munkások. Miután a vállalat ezekből csak annyit vásárol, amennyire rövid távú igényeinek kielégítéséhez szüksége van, a megszerzés költsége azonos lesz a felhasználás költségével. (BME)*

## **A beruházás költségszámítása**

A fejlesztés, átalakítás, új eszközök létrehozása beruházásnak minősül. Egy beruházás előtt minden esetben értékelni kell a várható hasznosságot, a hozamot, gazdaságossági elemzést kell végezni, össze kell hasonlítani az egyes alternatívákat, meg kell becsülni a fenntartási és üzemeltetési költségeket. Ekkor az a kérdés, hogy mennyibe kerül ez a szolgáltatás, ha külső vállalat szolgáltatását vásárolják meg. Erre két ismert és széles körben alkalmazott elemzési módszer is létezik:

- A megtérülés vizsgálata (Return on Investment – ROI)
- Költség-haszon elemzés (Cost-Benefit Analysis – CBA).

Ezeket a módszereket elsősorban termelő jellegű beruházások gazdaságossági elemzéséhez használják. Az így kapott eredmények esetében figyelembe kell venni a módszerek korlátait – az ebből eredő hibákat, pontatlanságokat. Ennek elmulasztása hibás következtetésekhez vezethet.

### **Megtérülési számítások (ROI)**

A ROI-technikát termelő beruházásoknál (épületek, gépek) a tőkebefektetések elemzésére használják. Legegyszerűbb értelmezése: a nettó profitot a befektetett tőke százalékában fejezi ki. A költségoldal mellett figyelembe kell venni a hasznokat is: az esetleges többletbevételt és a működési költségek csökkenését is. Mindezek alapján ki lehet számítani az éves nettó pénzáramlást, és azt a beruházási (fejlesztési) költségekhez viszonyítva megkaphatjuk a ROI-t. A költségek és hozamok ilyen egyszerű összehasonlítása elsősorban arra alkalmas, hogy bemutassa a tulajdonosoknak, a kitűzött célokhoz képest milyen eredményeket sikerül elérni.

### **Költség-haszon elemzés (CBA)**

A ROI módszernél részletesebb elemzést tesz lehetővé a költség-haszon elemzés (Cost Benefit Analysis, CBA). Előnye, hogy lehetőséget biztosít a nehezen számszerűsíthető, mérhető tényezők elemzésére. Ilyen faktorok például a biztonság, megbízhatóság, gyorsaság. A tervezett rendszer élettartamára vonatkoztatva „diszkontált” készpénzáramlás-számítást kell végezni,

figyelembe véve a várható inflációt és kamatlábakat. A pénzügyi számítások területén számos ismert mutatót vehetünk figyelembe: nettó jelenérték (NPV – Net Present Value), belső megtérülési ráta (IRR – Internal Rate of Return), visszafizetési periódus. Ezek ismertetése azonban már jelentősen meghaladja e könyvecske lehetőségeit.

### III.) Értékesítési kontrolling

Minden vállalkozás, de a kisvállalkozások különösen szenvednek attól, ha nem képesek termékeiket, szolgáltatásaikat az elvárt eredményességgel értékesíteni. Álljon akár vállalkozásunk csak egyetlen munkavállalóból, saját magunkból, tevékenységünknek akkor is jelentős részét viszi el az értékesítés, az eladás, a vevő utáni lőtás-futás. Az üzletszerzési eredményességet akkor lehet jól megítélni, ha ezt az eredményességet az üzletszerzés költségeihez arányítjuk. Az üzletszerzés költségeinek összetétele általában:

- az üzletszerzés közvetlen bér és bérjellegű költségei, a „kereskedő” munkabére,
- az üzletszerzés közvetlen anyag- és eszköz-költségei, a telefon, a gépkocsi, az iroda,
- a vállalkozásnak az adott üzlet megszerzésére vetített menedzsment költségei,
- az üzletszerzés közvetlen alvállalkozói költségei, a marketing és egyéb szakértők,
- az üzletszerzés rejtett költségei, vagyis minden egyéb.

Az értékesítési folyamatok felügyeletét az értékesítés kontrolling valósítja meg. Az értékesítés kontrolling feladatai:

- (1) az üzleti lehetőségek tartalmának, realitásának a felügyelete, aminek az elemzését a „Nézzük át alaposabban!” című fejezetben már megadtuk,
- (2) az értékesítés eredményességének felügyelete,
- (3) az értékesítő személyzet eredményességének felügyelete.

#### ➤ Az értékesítés eredményességének felügyelete

Az értékesítés eredményességének felügyelete az alábbi tevékenységekből tevődik össze:

- árbevétel előrejelzési lista („order forecast”) vezetése,
- cső („tölcsér”, „pipeline”) kontrolling,

- pénzügyi kontrolling,
- A valószínűségek változása.

➤ **Árbevétel előrejelzési lista („order forecast”) vezetése**

Az árbevétel előrejelzési lista a legegyszerűbb eszköz az értékesítés eredményességének a felügyeletére. A lista tartalma mindössze az összes üzleti lehetőség felsorolása (ha több üzletágunk, értékesítőnk van, akkor üzletáganként, értékesítő munkatársanként, és lehetőség szerint havi részletességgel). Amennyiben az árbevétel előrejelzési lista tartalmazza az adott üzleti lehetőség megszerzési valószínűségét is, akkor a vezetőnek már lesz egy becslési (jóslási, predikciós) lehetősége az értékesítési eredmények alakulására.

Az árbevétel-előrejelzési listát értékesítő munkatársanként javasolt elkészíteni, és érdemes hetente frissíteni. Az árbevétel előrejelzési lista sorainak javasolható tartalma:

- ügyfél,
- feladat, projekt neve,
- a projekt várható árbevételi értéke,
- a projekt várható közvetlen költségeinek összege,
- a szerződéskötés várható időpontja,
- a teljesítés várható időpontja, illetve időpontjai,
- a projekt státusza, de erről a következő pontban szólnunk.

Az értékeket az értékesítő munkatársak vezetőjének értékesítési megbeszélés keretében vagy egyéb, pl. elektronikus formában, e-mailben ellenőriznie kell.

*Az értékesítési megbeszélés, a „szélszmiting” (sales meeting) a 21. század elején Magyarországon a filmforgatókönyv-írók és a humoristák kedvenc témája. Ennek talán az lehet az oka, hogy a nemzetközi cégek megjelenése robbanásszerűen terjesztette el ezeket az értekezleteket, és a nagyon gyorsan (elsősorban szakemberekből) verbuvált kereskedői gárda számára hihetetlen furcsa, nevetséges volt a rendszeres számonkérése a „semminek”. Az értékesítési megbeszélések esetében nagyon fontos annak felügyelete, hogy ezek a megbeszélések, levelezések ne válhassanak üres formalizmussá, hanem a vezető valóban rendszeresen ellenőrizze a jelzett üzleti lehetőségek valóságtartalmát, és ha valakinél rendszeresen problémát, ügyeskedést lát, azt azonnal jelezzé.*

Az árbevétel előrejelzési listákat legalább három évig érdemes megőrizni, rendszeresen értékelni, a munkatársakkal megbeszélni.

➤ **Cső („tölcser,” „pipeline”) kontrolling**

Csőnek, tölcsernek (angolul „pipeline”-nak) nevezzük azt a folyamatot, ahogyan az egyes üzleti lehetőségek mozognak előre az ötlettől a szerződéskötésig. A sokat dicsért, és még többet szidalmazott „Solution Selling” (ld. Irodalom) koncepció szerint minden üzleti lehetőség az alábbi állomásokon keresztül jut el a teljesülésig:

- **Kilátások, lehetőségek**

Ekkor még csak azt kell feltárni, hogy kik vagy mely ágazatok lehetnek az értékesítésünk lehetséges irányai. Ezért az információért persze még nem szabad túl sokat fizetni...

- **Kezdeti egyeztetések, a vevői igény (a „fájdalmak”) elemzése**

Ebben a fázisban részletesen meg kell ismerni a vevő elvárásait. Az eladónak még nagyon keveset szabad szerepelnie, elsősorban hallgatnia kell, és azokat a pontokat megtalálni ahol a potenciális vevő gondokkal küszködik, ahol „fájdalmai” vannak.

- **Egy lehetséges megoldás egyeztetése**

Meg kell találni a javasolható terméket, szolgáltatást.

- **A döntéshozó megkeresése**

Ha nem jutunk el egyszer sem a döntéshozóig („szponzorig”), soha nem lesz üzlet.

- **A megoldás értékelése, a megtérülés számítása**

Képesnek kell lennünk bemutatni, hogy a vevő befektetése megtérül.

- **Megegyezés, a kölcsönös előnyök („win-win”) helyzet bemutatása**

Meg kell győznünk a vevőt, hogy a szerződéskötés mindkettőnk számára előnyös.

- **Lezárás („closing”), szerződéskötés**

Alá kell írni a szerződést. Ez az a pont, ahol a hazai, szakértőkből átképzett kereskedők, kisvállalkozók legtöbbször problémákba ütköznek. Ők kiválóan képesek meghatározni, hogy mit kellene tennie a vevőnek, de sajnos ritkán jutnak el a szerződés megkötéséig. Ebben a helyzetben nagyon határozottnak kell lenni, itt már olyan kérdéseket kell feltenni, amire csak igennel vagy nemmel lehet felelni. Az igennek persze jobban szoktunk örülni.

*Akarsz a feleségem lenni?*

„Bármennyire is hihetetlen, vagy bármennyire is kellemetlen tudomásul venni, de az értékesítési kapcsolatok kialakításának menete jelentős mértékben hasonlít a szerelmi kapcsolatok kialakításának menetére. Mint ahogy vannak viharos gyorsasággal kialakuló párkapcsolatok, vannak viharos gyorsasággal kialakuló üzleti kapcsolatok is. Amiképpen elvétve ugyan, de léteznek tartós házasságok, vannak hosszú távon kiváló és kölcsönös előnnyel járó üzleti kapcsolatok is. [...] A kapcsolatok létrejötte, legyen szó bármilyen kapcsolatról, minden esetben több fázisból áll. A fázisok persze igen gyorsan is követhetik egymást: ilyenkor könnyen egymásba folyhatnak. Vannak aztán nagyon lassan kiépülő kapcsolatok, mert léteznek gyenge képességű, szerencsétlen kereskedők, akik ugyanúgy évekig eredménytelenül járnak potenciális partnerük nyakára, mint az ügynevezett reménytelen szeretők. A szerelmi kapcsolat esetén tipikusak a meglátni, megérinteni, megcsókolni, beteljesülni fázisok. Történhet persze mindez két másodperc vagy húsz év alatt. [...] Az üzleti kapcsolatok jellemző fázisai: az üzleti partner keresése, megtalálása, a problémájának megismerése, az ajánlatadás. A megegyezés, a szerződéskötés, a szállítás, majd végül a fizetés csak követheti ezeket. De soha nem felejthetjük el, hogy az üzlet a pénzről szól. Jó esetben ez különbözteti meg a szerelemtől. [...] De a legnagyobb hasonlóság, hogy az üzletben is, a szerelemben is fontos a nyereség. Ez lehet tisztán materiális, vagy lehet egzisztenciális előny. Ideális esetben mindkét fél azonos mennyiségű előnyhöz jut a kapcsolat által: az eladó megkapja a pénzét és vele egy kis tisztes hasznot, a vevő pedig a portékát, amire nagyon vágyott. Avagy a szerelmesek mindegyike boldog lesz. Az átverés nem lehet célja sem az üzletnek, sem a párkapcsolatnak.”

(Révész György: Helycsere)

- **A vevői elégedettség nyomonkövetése**

Fontos tudatosítani, hogy a kereskedő munkája nem ér véget a szerződés aláírásának a pillanatában. Az ő feladata a megvalósítás követése abból a szempontból, hogy a vevő meg lesz-e elégedve a kapott termékkel, illetve szolgáltatással, hiszen ez az alapja a következő üzletnek.

Az üzleti lehetőségek, ha a vállalkozás, az értékesítési munkatárs jól dolgozik, akkor a fenti fázisokon keresztül úgy haladnak a szerződéskötés felé, mint egy golyó a csőben, vagy még inkább, mint sok golyó egy többé, vagy kevésbé lyukas tölcserben. Azért jobb a tölcserhasonlat, mert a lépések során sok-sok üzleti lehetőségtől búcsút kell venni, nem lehet minden ötletből szerződés.

*Mint ahogy nem lesz házasság sem minden szerelmes pillantásból...*

Az értékesítési kontrolling feladata a lehetőségek státuszának követése, és az egyes értékesítő szakemberek terhelésének kiegyensúlyozása. A kontrolling két szempont szerint elemzi az értékesítési tevékenységet:

I. Van-e elegendő reális üzleti lehetőség a csőben?

II. Kellő sebességgel haladnak-e az üzleti lehetőségek a csőben?

Az előkészület alatt álló („csőben lévő”) üzleti lehetőségeket mennyiség és érték szerint kell elemezni. Az elemzések alapja, hogy az adott tevékenységi körben egy értékesítést végző munkatárs hány előkészület alatt álló üzleti lehetőséget képes megfelelő minőségben párhuzamosan kezelni. Ennek nagysága igen nagy mértékben függ

- az adott értékesítési szakemberhez rendelt ügyfelek jellemzőitől (nagyobb vállalkozások bonyolultabb beszerzési eljárással sokkal több értékesítési aktivitást igényelnek);
- az értékesíteni kívánt termék vagy szolgáltatás jellemzőitől, komplexitásától (bonyolultabb, a cégnél esetleg még eddig nem értékesített termék vagy szolgáltatás értékesítése esetén jóval kevesebb üzleti lehetőséget lehet megfelelő minőségben párhuzamosan kezelni);
- az adott értékesítő számára rendelkezésre álló támogatás mennyiségétől és minőségétől (nagyobb támogató szakembergárda és aszisztencia esetén egy értékesítő munkatárs sokkal több üzleti lehetőséget képes egyidejűleg kezelni, mintha saját magának kell minden, az értékesítéssel összefüggő adminisztrációs és marketing-tevékenységet elvégeznie);

### ➤ Üzletszerzési eredményesség („hit-rate”)

Az értékesítő részleg vagy munkatárs eredményességét az üzletszerzés eredményessége határozza meg. Az üzletszerzés eredményessége mérhető darabszámban (a megszerzett üzletek számában) és értékben (a megszerzett üzletek összesített árbevételében). Önmagában egyik mérési eljárás sem alkalmazható kellő sikerrel. Két szélsőséges esetet is érdemes megemlíteni, amikor a vállalat számára megvannak az elvárt eredmények, a mutatók külön-külön mégis rosszak lennének:

- A sikeres (általában idősebb) értékesítési szakembernek lehet igen alacsony üzletszerzési eredményessége darabszámban, ha hosszú ideig koncentrált egyetlen kiemelkedően nagy értékű üzleti

lehetőségre, illetve

- a sikeres (dinamikus, fiatal) értékesítési szakembernek lehet igen alacsony üzletszerzési eredményessége értékben, ha folyamatosan és igen intenzíven dolgozik egyszerre nagyon sok kisebb értékű termékadási üzleti lehetőségen, amelyek közül arányában csak keveset sikerül szerződéskötéssel lezárni.

Mindkét esetben lehetséges ugyanakkor, hogy az értékesítési szakemberek az egyik mutató szerinti igen gyenge eredményük ellenére képesek nagy sikerrel megvalósítani a kitűzött célokat (abszolút értékben, a megszerezett üzletek összesített árbevételében). Ezért tehát nagyon fontos, hogy különösen, ha a munkatársak érdekeltségi rendszerébe ilyen mutatókat építünk be, akkor pontosan szabjuk meg az alkalmazott képleteket.



A legrosszabb megoldás mégis az, ha rosszul számoljuk ki a jutalékként adható pénzüsszeg mértékét, és utólag módosítjuk az üzletszerzés eredménye függvényében adott összegét. Ez szinte bizonyosan azonnali felmondáshoz vezet.

## 4.4. A projektszerű működés

A vállalkozások életében a rendszeres termeléstől eltérő, „más típusú” működést hívjuk projektnek. Gyakran előfordul, hogy egy vállalat hétköznapi működése akadályokba ütközik, például nem győzi a megrendelések seregét. Ekkor elkezdheti bővíteni a kapacitását, ám ez a folyamat soha nem fog a mindennapi működés részévé válni, a vállalkozás nem fog havi rendszerességgel gyártási kapacitást bővíteni. (Ha ez megtörténhetne, akkor vállalatunk nagyon gyorsan a Föld legnagyobb és egyedüli vállalatává válna.) Az ilyen egyszeri, **célzott eredményt** elérni szándékozó folyamatokat hívjuk projekteknek.

*Projektek már régóta vannak. Ilyen például a piramisok építése, amely még nem is a legnagyobb projekt volt az emberiség eddigi történetében, de még csak nem is a legősibb. Ha Noé élt, akkor alighanem ő dicsekedhet az első és legnagyobb, ember által megvalósított projekttel. De a piramisok építésénél sokkal korábbi projektek is biztosan voltak, amikor egy ősi faluközösség új magtárat akart építeni, vagy új kerítést húzott fel az állatainak.*

A főtevékenységeknél azt mondtuk, hogy nem tudunk minden szakmához, lehetőséghez részletes tanácsot adni. A projektek viszont éppen olyan folyamatok, amelyek során határozott, szervezett keretek között lehet lebonyolítani bármilyen összetett vagy éppen könnyű feladatot. A projekteknél ezt a működési eljárást, ezt a „keretet” lehet és kell megtanulni. És bár a „lényeges” részét, vagyis ami miatt valójában a projekt létrejött, továbbra sem lehet minden eshetőségre felkészülve leírni, de itt már nem is kell. Kicsit ismerkedjünk meg ezzel a kerettel!

#### 4.4.1. Hogyan juthatunk projekt közelébe?

Kisvállalkozások számára fontos, hogy magukénak érezzék a projektek szellemét. Ezek a feladatok nagyságrendjét tekintve ma már jellemzően a kisvállalkozás feladatai, a nagyvállalatok előszeretettel bízzák ezek megvalósítását alvállalkozókra. Számtalan, mindannyiunk életében sokszor fel-felbukkanó tevékenység egy-egy specializált kisvállalkozás fontos projektje. Minden kisvállalkozás alapvetően háromféleképpen vehet részt egy projektben.

- Elsősorban, és ez a leggyakoribb, hogy maga a kisvállalkozás fejlődik, átalakul, vagy lesz alanya valamilyen módon egy projektnek. Hozzáértő vezetők és tulajdonosok elegendő projektszakértelem esetén nem szorulnak külső tanácsadóra.
- Másodsorban, részese lehet egy projektnek, ha ő adja bele a szakmai tudását.

*Ha egy étteremhez megrendelés érkezik, hogy készítsen el egy esküvői vacsorát, az számára nem projekt, mert a mindennapi működésébe tartozik. Ugyanakkor egy adott esküvő megrendezése maga egy egyszerű folyamat, projekt, amelyhez az étterem a szakértelmét adja. Általában ebben a formában a legkönnyebb bekapcsolódni kisvállalkozások számára projektekbe, és célszerű is keresni az ilyen alkalmakat, mivel sikeresség esetén jó kapcsolatépítő lehetőség, és hosszú távon jelentősen növelheti vállalkozásunk bevételeit.*

- Harmadsorban, és ez a legspeciálisabb: egy kisvállalkozás lehet a projekt vezetője. Ő adja a projektvezetési szakértelmét, amellyel meghezta az összhangot a szakemberek és a projekt alanya, a megrendelő között. Ehhez általában nagy szakértelemre és tudásra van szükség, ha kisvállalkozásunk ebből akar megélni, akkor az itt leírtakhoz még bőveggel szüksége lehet kiegészítő irodalomra, hiszen akkor ez már főtevékenység!

#### 4.4.2. Eltérés a hagyományos működéstől – a projektek

A vállalkozások kitűzött céljaik elérése érdekében meghatározott munkát végeznek. Ha azt most nem is vizsgáljuk, hogy a vállalkozás „mivel” foglalkozik, azt érdemes általánosságban is megvizsgálni, hogy „hogyan”, milyen működési rendszerben valósítja meg a főtevékenységét. Rendszer alatt most arra gondolunk, hogy milyen általános elvek szerint végzi a vállalkozás napi feladatait. Alapvetően két, egymástól élesen elkülönülő működési mód létezik. Az egyik módozat, amikor többnyire azonos napi működéssel, egy, vagy néhány tevékenység folytonos, rendszeres végzésével tevékenykedik a vállalkozás, vagy a másik mód hogy folytonosan változó feladatokra rendezkedik be a cég. E kettő, vagyis a **hagyományos**, illetve a **projektmódszer** sokszor inkább döntés, mint kényszer kérdése, bár bizonyos vállalat típusokhoz egyértelműen javasolható az egyik vagy a másik működési forma alkalmazása.

A két rendszer ugyan csak néhány pontban, de igen élesen eltér egymástól. Már beszéltünk az emberi erőforrásról, ez az első, igen lényeges pont. A hagyományos termelésre épülő vállalatok alapvetően hierarchikus módon építik fel a felelősségi és beszámolási rendszereiket. A másik rendszerben a projektek során a munkatársak rendszeresen kikerülnek a megszokott keretből, vagyis időlegesen, amíg a projektben részt vesznek, más személy lesz (a projekt időtartama alatt) a szakmai felettesük. Ahol projektről projektre dolgoznak, az egyes részfeladatokon dolgozó emberek gyakran cserélődnek, alapvetően úgy, hogy közben nem hagyják ott vállalkozásunkat. Ezért nagyon fontos, hogy a projektszerű vállalatok kialakítsanak egy rendszert, amellyel sokkal részletesebben tisztázzák a számonkérések, a felelősség kérdését, a teljesítmény értékelését, és természetesen az ezen alapuló jutalmazásokat, fizetések rendszerét.

Túl az embereken, a vállalat többi erőforrását is egészen más körülmények között használják projektkeretek között. A tényleges gyártóssal rendelkező, termék-előállításal foglalkozó kisvállalatok esetén nagyon nem ajánlott a projektszerű működés (a későbbiekben, közép- és nagyvállalati szinten már javasolható lehet). De például egy építőipari kivitelező vállalat már kiválóan tud projektszerűen működni (sőt, gyakran akkor is úgy szokott, ha ezt nem tudatosítják), és nagyon sokat nehezít a működésen, ha nincs pontosan tisztázva, milyen feltételek mellett lehet használni pl. a legnagyobb teherautót.

Projektszerű működés esetén készülünk fel a rosszabb üzleti tervezhetőségre is. Amíg hagyományos működés esetén általában ritka a már beérkezett megrendelés visszamondása, addig projektek esetén ez sokkal gyakoribb. Hasonlóan, amíg a hagyományos termékek, szolgáltatások iránt a kereslet nagyjából

előre látható, tervezhető módon változik, addig a projektek általában sokkal változékonyabbak. „Jó” időben sok megrendelésünk érkezik, míg bizonytalan gazdasági körülmények között a megrendelések többsége nem jut túl az ötletek szintjén.

### **Közös bennük:**

- emberek hajtják végre emberek számára (ők az **érintettek**),
- meghatározható **erőforrások** állnak rendelkezésre a megvalósításhoz,
- alapos tervezést igényel,
- precíz végrehajtással működik hatékonyan,
- pontos ellenőrzést igényel.

### **Különbségek:**

- az operatív munka ismétlődő folyamat, a projekt időben behatárolt és egyedi.
- alapvetően más jellegűek a célkitűzések:
  - a folyamatosan végzett működés célja az üzleti tevékenység fenntartása.
  - a projekt feladata egy célkitűzés megvalósítása, amely után a projekt megszűnik, akkor is, ha a cég a bevételeit kizárólag projektek-ből szerzi.

*A projektszerű működés első elméleti alapját Frederick Winslow Taylor teremtette meg az 1911-ben kiadott „A tudományos irányítás alapelvei” című könyvében. Az elvek között, melyek ma „Taylorizmus” néven ismeretek, ilyenek szerepelnek:*

1. *Dolgozz ki egy „tudományt” minden munka számára.*
2. *Figyelmesen válaszsd ki a feladatra legalkalmasabb munkásokat.*
3. *Gondosan képezd ki ezeket a munkásokat a feladat elvégzésére és biztosítsd a kidolgozott munkafeltételeknek megfelelő együttműködés minden feltételét.*
4. *Támogasd ezeket a munkásokat munkájuk elvégzésének megtervezésében és munkájuk elvégzésének simaságában.*

*Taylor a következő, nagyon megfontolandó kijelentést is tette: „A munkairányító fő feladatának a munkáltató jólétének a munkavállaló jólétével való biztosítása kell hogy legyen.”*

*Taylor munkatársa volt Henry Gantt, aki az I. világháború alatt az Amerikai Haditengerészetnél tanulmányozta a hadihajók építésének folyama-*

tát és a folyamat irányítását. A hajóépítést feladatokra bontotta, a feladatok végrehajtását mérte és dokumentálta, és ehhez saját maga alkotott speciális grafikonokat. Ezekkel átlátta és elemezni tudta a hajóépítés egyes folyamatait és összefüggéseit, és nyomon tudta követni, hogy hogyan halad előre az építés (terv szerint haladnak, késésben vannak stb.). A Gantt-diagram az elmúlt 100 évben végig fontos eszköze maradt a projektmenedzsmentnek, Gantt munkái előfutárai voltak több mai, modern menedzsment eszköznek. (Wikipédia alapján)

A modern munkaszervezési eljárások a művészetekben is korán megjelentek. Mi Molnár Ferenc 1929-ben írt „Egy-kettő-három” című egyfelvonásosából fogunk többször is idézni. A darabnak már a címe is egyértelműen utal a gyors és hatékony munkavégzésre. A darab főszereplője egy igen sikeres bankigazgató, Norrison úr. Maga a darab végig az ő irodájában játszódik. Nézzük meg, hogy alig pár évvel a Taylor módszer világsikere után Molnár Ferenc hogyan látja a projektszerű működést:

Norrison:

*Hát Istenem... bankunk virágzik, dacára az általános szegénységnek... vagy talán éppen ezért, organizációnk elsődrendű és a személyzetem... lássa Graef, erre vagyok a legbüszkébb: a személyzetemre. Ilyen személyzet nincs több a világon.*

Titkár:

*No de Elnök úr úgy is bánik velünk, mint jó apa a gyerekeivel!*

Norrison:

*Nem, mint jó gépész a gépével! Ők egy gép kerekei. Én csak olajozom őket, hogy simán járjanak.*

Titkár:

*De az ön jósága...*

Norrison:

*Nem jóság. Olaj! Olaj a gépnek!*

### 4.4.3. A projekt fogalma, a projektmenedzsment fogalma

Ahhoz, hogy pontosan megértsük, mik is a projektek leglényegesebb tulajdonságai, fontos, hogy megértsük a projekt definícióját, tömör meghatározását. A projekt fogalmát számos módon határozták már meg: Vizsgáljunk meg néhányat!

☞ **A projekt egy időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából.**

- ☞ **A projekt időben elhatárolt, többé vagy kevésbé önálló tevékenységek halmaza, melyre nézve az erőforrásokat és az elért eredményeket el lehet különíteni.**
- ☞ **A projekt egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek megfelelő célkitűzés érdekében koordinált tevékenységek csoportja.**

Ezek a szemmel láthatóan összetett, tömör, és professzionális megfogalmazásai a projektnek. Minden apró részlete fontos információt hordoz magában, vizsgáljuk meg hát őket közelebbről, egyesével!

## Időben határolt

Minden projektnek kell, hogy legyen egyértelműen **behatárolt kezdete és vége**. Ez látszólag nyilvánvaló, mégis fontos odafigyelni rá. Tudni kell, mikor kezdődik, és mivel. De tudni kell, mikor van vége. Tudni kell, hogy akkor van vége, ha a célkitűzéseit teljesítették, vagy ha nyilvánvalóvá vált, hogy nem lehet teljesíteni. Nincs végtelen projekt!



Fontos azonban, hogy egy projekt nem feltétlenül folytonos. Nem kell feltétlenül mindenkinek mindennap folyamatosan dolgozni, de a munkabeosztás az előre meghatározott projektterv tartalmazza. Ha a projekt valamilyen külső hatás, tényező miatt csúszik, akkor akár az egész projekt szünetelhet. Fontos azonban, hogy mindig tudni kell, újra mérlegelni, hogy a szünet a megvalósíthatatlanság jelzése, vagy ténylegesen csak várakozás.



Kisvállalkozások esetén a projekt határait mindenképp szükséges ismerni, rögzíteni. Mind erőforrásaink, mind pénzügyeink rendkívüli módon korlátosak, és amennyiben nem tartjuk szem előtt a projekt végét, egy folytonosan húzódo projekt az egész vállalkozást csődbe viheti!

## Eredmény

Egy projekt során egyszeri folyamat játszódik le. Nem projekt a napi működés, a folyamatos tevékenységek elvégzése. Az egyértelműség kedvéért nézzünk néhány példát:



*Egy gyártósoron egy termék előállítása egyértelműen nem egyedi művelet. Ugyanakkor egy új gyártósor beüzemelése egyszeri, megismételhetetlen. Egy gépgyártó vállalat számára a gyártósor gépeinek előállítása viszont már nem*

egyedi művelet, hiszen ők mindig gépeket állítanak elő. Azonban egy új gép beüzemeltetése számukra is egyszeri folyamat, azonos körülmények közé már nem lehet kétszer ugyanazt a gépsort és gyártási folyamatot telepíteni.

Másik példa: A téglyagyár számára a hőszigetelő téglák készítése napi működés. Egyetlen téglák létrehozása nem lehet projekt. Egy új téglatípus kifejlesztése viszont igen. A téglyákat felhasználó építési vállalkozó számára egy épület felépítése minden esetben projekt. Ez ugyanis nem tud azonos körülmények közötti, napi művelet lenni. Még egy lakótelep azonos típusú, szerkezetű házainál is változó problémákkal áll szemben. Biztosabban felismerhető, hogy a lakótelep teljes egészének megépítése projekt.

Nem kell azonban, hogy a projektnek fizikai (kézzelfogható) eredményének lennie: Egy szolgáltatás kifejlesztése, egy új technológiai módszer bevezetése, egy elméleti kutatás egyaránt lehet projekt. Sőt ezek általában megfelelő minőségben és hatékonysággal csak projekt-keretében tudnak létrejönni.

## Ami nem maradhat ki: erőfeszítés, erőforrások

Talán humoros megjegyezni, de igen lényeges, hogy egy projekt létrehozása során végül valakinek dolgozni is kell. Mindig ésszerűen kell tartani, hogy egy projekt minden tagjának van feladata és felelőssége. A projekt az egyik olyan működési, viselkedési forma, amelyben potyautasnak helye nincs, és ahol megfelelő tervezés és működés esetén azonnal meglátszik, ha valaki nem látja el feladatát.



## Egyedi módszertan, folyamatosan mélyülő tervezés

A definíciók döntő többsége ezt szó szerint ugyan nem tartalmazza, de a projekt lényegéhez hozzátartozik, hogy gondosan meg kell tervezni azokat. Az egyszeri, ad hoc cselekvéstől éppen a tervezés választja el a projektet, ettől lesz a jó projekt precízebb, és jobban működő. Az egyedi módszertan, a tevékenységek egyre részletesebb tervezése, „a folyamatosan mélyülő tervezési mód” pedig menet közben érvényesül. Általában nem lehet már az ötlet elemzésekor a legapróbb részleteket előre kitalálni. Hasonlóan nem lehet minden körülményre előre felkészülni, ezért rendszeres, megtervezett módosítások, pontosítások szükségesek a projektek megvalósítása során. A pontosításnak van azonban egy gyakran elfelejtett előfeltétele: ellenőrizni kell a feladatok végrehajtását!



*Molnár Ferenc színdarabjában elég nehéz projektet kell megoldani főhősének. Hatvan perc alatt a szegény, kopott, kis Fusz Antal gépkocsivezetőből, Dubois-*

Schottenburg főkonzult, az Egyesült Automobil és Motorgyárak elnökét, a legexkluzívabb klubok tagját, sankt-moritzi fürdővendéget kell előállítania. Ez semmi más, mint egy projekt, aminek van pontos célja, amit jól össze lehet foglalni, van idő ütemezése, a rendelkezésre álló hatvan perc, van erőforrás ütemezése, hiszen „csak” a bank személyzete áll Norrisson úr rendelkezésére, igaz, az folyamatosan, és van egyedi módszertana, amit már láttunk: „olaj a gépezetnek”.

Norrison:

... Ebből az emberből ideális, nagyszerű vőt kell csinálni. Mégpedig egy óra alatt. Egy olyan vőt, akinek az ön szülei örüljenek. De rögtön. Azonnal. Mire a szülei megérkeznek, készen kell lennie.

Lydia:

Lehet azt?

Norrison:

Mindent lehet.

Lydia:

Egy óra alatt?

Norrison:

Mit csináljak, ha nincs több időnk?

Lydia:

És hogyan fogja ön ezt csinálni?

Norrison:

Ahogy a bűvészek csinálják. Hármat olvasok: egy, kettő, három! És - voila! Az ön tisztelt férjéből más ember lesz. ...

## Projektmenedzsment

Ha megértettük a projekt fogalmát, ismerkedjünk meg másik alapfogalmunkkal, a projektmenedzsmenttel! Felhívjuk a figyelmet arra, hogy a magyar nyelvben a menedzsment szó egyaránt jelenti a vezetést, irányítást, és magukat a vezetőket is. Itt projektmenedzsment alatt a projektirányítás tudományát értjük, de nem szabad csodálkozni, ha a napi gyakorlatban valahol vegyesen, vagy épp másképp használják, mint amire számítottunk.

☞ **A projektmenedzsment a projekt tevékenységeinek végrehajtása során a tudás, a képességek, az eszközök és a technikák alkalmazása a projekt követelményeinek teljesítése céljából.**

A projektmenedzsment tehát már meglévő ismeretek alkalmazását jelenti. A jó projektmenedzser nem csodát tesz. Feladata, hogy az eddigi projekteken alkalmazott módszereket, az azokból származó tapasztalatokat a lehető legjobban adaptálja az éppen aktuális projektre. Kisvállalkozásunk esetében ezért lényeges, hogy milyen kapcsolatban vagyunk a projekttel. Ha mi irányítjuk, akkor rajtunk a felelősség, hogy jól alkalmazzuk a már meglévő tudástöket, amit a projektek során felhalmoztunk. Ha viszont résztvevők, közreműködők vagyunk, akkor jó, ha felismerjük, mennyire szakszerű az irányítás. Egyrészt mert segíthet a munkában, de adott esetben helyzeti előnyt jelenthet, ha tudjuk, hogy mivel vagy hogyan lehet segíteni, vagy éppen akadályozni a munkát.

*Természetesen, ez utóbbi nem kívánatos viselkedés, néha azonban – mondjuk a kifizetések megtagadása, folytonos késleltetése esetén – kisvállalkozásként szükség lehet rá.*

Nagyon fontos mindenkinek alaposan megjegyezni: A projekt célkitűzéseinek eléréséért elsősorban a projektmenedzser a **felelős!** A felelőssége abból fakad, hogy ő lett megbízva az irányítással. Egy projekt irányítása a következő feladatokat foglalja magában:

- a követelmények azonosítása,
- egyértelmű és elérhető célok megállapítása,
- a minőséggel, a terjedelemmel, az idővel és a költségekkel szemben támasztott elvárásokra vonatkozó, egymással versengő igények egyensúlyban tartása,
- a különböző érintettek elvárásainak és érdekeinek megfelelően a tervek és végrehajtási módok létrehozása.

Az egyaránt fontos pontok közül kezdjük most a harmadiktól: a minőség, a terjedelem, az idő és a költség iránti versengő igényeknél. A projektmenedzsment, a projektirányítás tekinthető egyfajta egyensúlyozási folyamatnak is, ahol a vezető feladata a kötéltáncolás, és mindenki szeretné őt a mélybe taszítani. Mélybe taszítás alatt itt nem a szabotázsról beszélünk, amikor valamelyik érintett, dolgozó szándékosan nem akarja tenni a feladatát. Egyszerűen csak minden érintett a saját előnyét keresi a projekt megvalósítása során is. Mindenki hangsúlyozza a saját feladatának nagyságát és bonyolultságát, hogy ezzel időt és pénzt (további erőforrásokat) szerezzen magának. Ésszerű érdek, hogy eltúlozzák az erőforrásigényeket, értve ez alatt mind az ember, mind a fizikai eszközök szükségletét. Feszültség vagy konfliktus során alapvető emberi viselkedés, hogy a másik felet hibáztatjuk, ezért a valóság tisztán látása és a problémák, kockázatok kezelése nagyon fontos feladata a projektmenedzsernek. A projektmenedzser feladata tehát valóban kötéltáncolás, minden csapattagot a megfelelő munkára kell rábírn, miközben minden érintett érdekeit figyelembe kell venni és a lehető legjobban ki kell elégíteni.

A projektmenedzsment valójában sok összetevőből álló, komplex feladathalmaz. Ezek az összetevők, vagyis részfeladatok:

- terjedelemmenedzsment,
- ütemezés menedzsment,
- költségmenedzsment,
- minőségmenedzsment,
- emberierőforrás-menedzsment,
- kockázatmenedzsment,
- integrációmenedzsment,
- kommunikációmenedzsment,
- beszerzésmenedzsment.

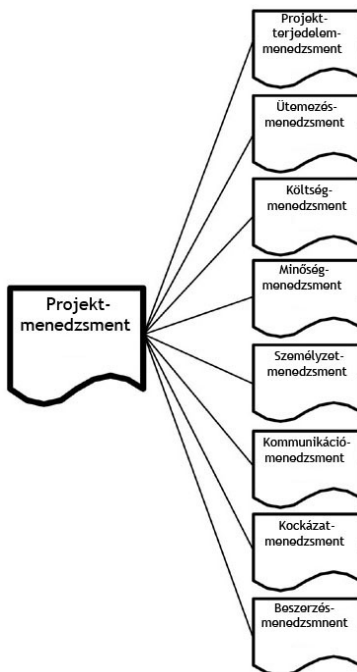
Ezek a részfeladatok külön-külön is rendkívül bonyolult területek. Önálló tudományként kezelhetők, szakemberekkel, szaktekintélyekkel. Specializált tudású közgazdászok és mérnökök gondolják újra és újra át, fejlesztik a módszertanokat. Mindegyik témának nemzetközi szinten saját tudományos folyóirataik vannak, ezek közül sok magyar nyelvű is. Az érdeklődőnek érdemes elmélyedni bennük, és ne csodálkozzanak, ha nem a nyelvtudás hiánya miatt nem értenek egy szót sem a szövegből. (Egyik legjobb könyv az irodalomban is megadott Projektmenedzsment útmutató, amelynek koncepciója alapján ez a részfejezet is készült.)

Annyit azonban érdemes megjegyezni, hogy ezek a feladatok bizonyos fokokig egy vállalat hétköznapi feladatainak leképezései. Csak éppen az időben való behatároltság helyezi át bennük a hangsúlyt, és eredményez más nézőpontot. Mert amíg kisvállalkozásunk hagyományos működése esetén nem baj, ha erő-

forrás marad meg tartaléknak, ha valamiben megengedhető csúszás lép fel, addig a projektnek a határidőre nulla szintre kell csökkentenie erőforrásait, feladatait. Míg alapesetben a kommunikációnk hosszú, egymásra épülő folyamatokból áll, ahol egyedül a tartósan megfelelő viselkedés ad tényleges meggyőző erőt, addig a projektnek gyorsan kell elfogadtatnia létét, indokát, megküzdeni az ellenállással, és végül bemutatni eredményességét. Ez a behatároltság azonban sokszor előny is, mert zárt időtartamra sokkal könnyebb tervezni, mint úgynevezett „végtelen idősíkra”, a kisvállalkozásunk hagyományos működése esetén.

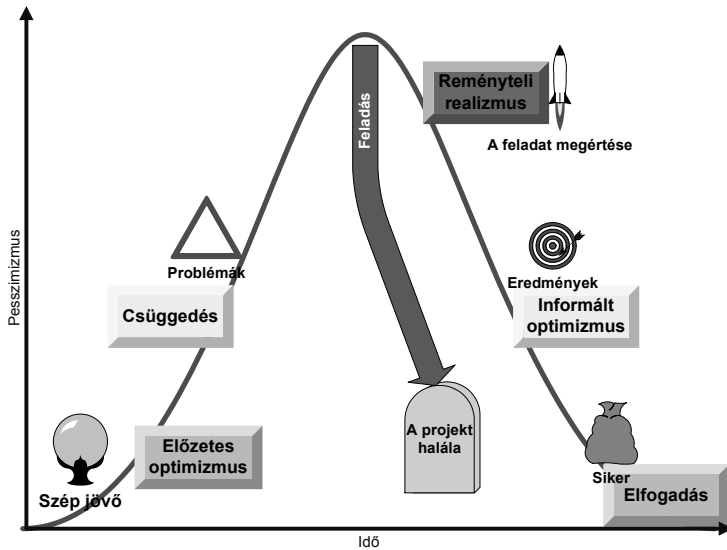
Nekünk azonban itt nem célunk a modern közgazdaság egyik negyedének-harmadának a részletes megtanítása. A következő részekben szó lesz a leglényegesebb alapismeretekről, amelyeket fontos tudni minden projekt során.

A projektek vezetésének feladataival a Melléklet „Projektek vezetése” című fejezetében részletesen is foglalkozunk.



#### 4.4.4. A projektek életciklusa

A projektek egyik legjellemzőbb tulajdonsága, hogy kezdetétől – „születésétől” – kezdve általában hasonló állapotokon megy át az eredményes vagy eredménytelen befejezéséig, „haláláig”. Ezt a szabályszerűséget azért célszerű észben tartani, mert ha mi vezetjük, akkor előre kell felkészülni a következő fázis problémáira, ha résztvevői vagyunk, akkor a munkakörnyezet lesz más, attól függően, hogy mikor csatlakozunk, de az események jól kiszámíthatóak. Az alábbi ábra jól szemléletes a leglényegesebb fázisokat egy projekt életében:



8. ábra: A projektek életciklusa

Mire kell tehát figyelni a projekt élete során? A projekt kezdetén még nem minden probléma látszódik pontosan, gyakran a vágyak dominálnak. Fontos ilyenkor, hogy higgadt, nyugodt fejjel vegyünk részt a projekt tervezésében, ne pesszimistán, de azzal segítjük a projektet, ha a vágyak helyett a terveket helyezzük előtérbe. Később, amikor elkezdődik a munka, és sorra jelentkeznek a szerencsés esetben várt, néha azonban nem várt problémák, akkor éppen az aktív hozzáállás szükséges a projekt továbbviteléhez. Ekkor fontos, hogy észben tartsuk, miket határoztunk meg a projekt bukási eshetőségeiként, és ha más jellegű problémába ütközünk, akkor „csupán” a küzdés a feladatunk, de nem szabad csüggedni. Egy nagyobb problémánál ugyan könnyűnek tűnne feladni, de éppen azért kell meghatározni már a projekt kezdetén a kilépés feltételeit, mert egy meggondolatlan lezárás hatalmas bevételkiesést jelenthet.

Ha sikerült megküzdeni a feladatokkal, akkor lassan megjelennek a részeredmények. Ahogy csökken a bukás veszélye, javulni fog a hangulat, újra megjelenik a remény. Fontos azonban, hogy most is adatokra alapozzuk a jókedvet, mert a későn kiderülő hibák is nagy veszteséget jelenthetnek. Különlegesen nagy tervezési hibák is jelentkezhetnek, amelyek csak a részfeladatok elkészültével derülnek ki. Ha kijavítottunk minden rejtett hibát, és a részfeladatokat is sikerült összefésülni, akkor a projekt jelentős része elkészült. Nem szabad azonban fejvesztve menekülni, a projekt lezárása nagyon fontos lépés,

a siker értékelése, kommunikációja, és nem utolsó sorban a megfelelő átadás és átvétel, amelyen a végső kifizetésünk múlhat.

## 4.5. Minőségirányítás

### 4.5.1. Mindenkinnek van minőségirányítási rendszere

Első hallásra talán furcsán hangzik az állítás, hogy minden működő, évek óta prosperáló vállalkozásnak van minőségirányítási rendszere. De ahogy hamarosan látni fogjuk, ha nem lenne, már régen bezártak volna.

Minden, amit annak érdekében teszünk, hogy amit csinálunk, az jó legyen, az mind a minőségirányítási rendszerünk része. Minden cégvezető és tulajdonos időről időre felteszi az alábbi kérdéseket:

- amit csinálunk, az mikor jó;
- mikor lesz az ügyfelünk elégedett – annyira, hogy visszajöjjön;
- mit kell menet közben ellenőrizni ahhoz, hogy ne forduljanak elő hibák;
- ha becsúszott egy hiba, akkor hogyan tudom azt legközelebb elkerülni;
- hogyan ellenőrizzük a munkatársak által elvégzett feladatokat.

Minden válasz, amit a fentiekhez hasonló kérdésekre adunk, minden intézkedés, amit e válaszok kapcsán megteszünk, mind-mind a minőségirányítási rendszerünk része.

Valószínűleg azokat a gondolatainkat, amik ebben a tárgykörben megfogalmazódtak, még sosem vetettük papírra – hacsak nincs már tanúsított rendszerünk. De nem attól lesz valami rendszer, hogy leírjuk.

*A rendszer a Magyar Értelmező Kéziszótár szócikke szerint: "Több alkotó elem-ből álló valami, ahol az alkotó elemek egymással összefüggnek, egymáshoz kapcsolódnak. A részekből összeálló egésznek (a rendszernek) van valami fő mozgató rugója, a dolgok egy irányba mutatnak."*

A minőségirányítás kapcsán ez a fő mozgatórugó az ügyfél elvárása lesz. Tevékenységünk ehhez képest lesz minősíthető: jó vagy rossz, illetve e két szélső érték között valamilyen mértékben jó. Ennek érdekében teszünk erőfeszítéseket, e miatt gondolkodunk a fenti kérdéseken. A minőség megítélésekor a

viszonyítási alap az, amit az ügyfél vár/elvár tőlünk. Az elégedett ügyfél a vállalkozás sikerének záloga.

Az elégedett ügyfél az, aki örömmel fizeti ki a számlát, mert úgy érzi, jó üzletet kötött velünk, és ő az, aki jó hírünket viszi. Ezért érdemes e köré a gondolat köré építeni a napi rutint.

A minőség tehát annak a mércéje, hogy amit csinálunk, az milyen mértékben felel meg annak, amit elvárnak tőlünk.

Érdemes arra is figyelni, hogy a túl jó sem jó, mert akkor megfizettetünk olyan dolgokat is, amit az ügyfél nem vár el. A jó minőség tehát az, ami éppen olyan, amelyet az ügyfél szeretne; se több se kevesebb.

A fenti definícióban említett alkotóelemből pedig sok lesz. Hogy pontosan mennyi, az a tevékenységtől, a vállalkozás méretétől függően változó lesz. Ezek az alkotóelemek azoknak a területeknek a sokasága, amelyekről gondoskodnunk kell annak érdekében, hogy azt a bizonyos ügyfélelégedettséget elérjük. Ilyen területek:

- az ügyféllel való megállapodások kezelése (mit kínálunk, mennyiért, mikorra);
- a beszerzések kezelése (kitől vegyek, mit, mikor);
- a munkafolyamat megszervezése (ki mit csináljon);
- az előállított dolog ellenőrzése (olyan lett-e, mint vártuk);
- a megfelelő alkalmazottak kiválasztása;
- a pontos adminisztráció megszervezése.

Amikor ezeket a területeket tudatosan átgondolva megtervezzük, kidolgozzuk az alkalmazandó módszereket, akkor ezzel a tevékenységgel a minőségirányítást valósítjuk meg.

Minőségirányítási rendszerünk kapcsán az alábbi tevékenységeket végezzük:

- elgondolkodunk afelől, hogy mit várnak tőlünk azok, akik igénybe veszik a szolgáltatásainkat (termékeinket);
- megnézzük, hogy ez a szolgáltatás milyen lépésekben valósul meg, ki mit csinál a szervezetben;
- hogyan tájékoztatjuk az ügyfelet arról, hogy mit, mikorra, mennyiért tudunk a számára elvégezni;
- amit az ügyfélnek "megígértünk" (jogszabály kötelez minket rá, szerződést írtunk róla, stb.), azt milyen lépésekben valósítjuk meg;

- kigondoljuk, hogy ezekben a lépésekben mire kell figyelni, mit hogyan kell csinálni, hogyan lehet ellenőrizni, hogy a végeredmény jó legyen.

Amikor minőségről beszélünk, nem elég a termék megfelelő műszaki vagy egyéb objektív tulajdonságaira gondolni. A termék minősége mellett a teljes működés ellenőrzését is meg kell oldanunk, mert nemcsak a terméknek, hanem a vállalat működésének, működtetésének is van minősége. Munkafolyamataink áttekinthetősége, ellenőrizhetősége, a szükséges dokumentációk elkészítése, tárolása, mind olyan minőségi kérdés, ami nem közvetlenül a termékre, hanem az azt előállító szervezetre jellemző minőségi kérdés. Ezért a belső működés minőségére komoly figyelmet érdemes fordítani, mert ez határozza meg az ügyfél-kiszolgálás milyenségét. Talán nem túlzás azt mondani, hogy az ügyfél-kiszolgálás jó minősége nagyobb mértékben befolyásolja az ügyfél rólunk alkotott képét, mint termékünk objektív minősége. Gyakran előfordul, hogy a végtermék műszaki szempontból kifogásolhatatlan, ám a vevő és eladó közti kapcsolatot viták, konfliktusok, félreértések tépázták az együttműködés során, így az átadást követően az ügyfél rossz érzéssel távozik.

Belső folyamataink minőségirányításával azonban még mindig nem értünk minőségügyi feladataink végére. A minőség érdekében beszállítóinkkal, alvállalkozóinkkal is olyan együttműködést kell kialakítanunk, amely garantálja az elvárásoknak megfelelő teljesítésünket. Ha a beszállítótól vásárolt anyagot nem kellő gondossággal ellenőrizzük, ha az alvállalkozó által elkövetett hibára csak utólag derül fény, ezek a mi tevékenységünket fogják az ügyfél szemében rontani. Ki kell tehát alakítani az együttműködésnek azt a módját, ahol az alvállalkozók és beszállítók tevékenysége megfelelő mértékben tervezett és ellenőrzött ahhoz, hogy ügyfeleink elégedettségét szolgálja a velük való együttműködés.

### **4.5.2. A minőségügyi rendszer**

A fentiekben tárgyalt kérdések tehát a minőségbiztosítás kérdései, területei, teendői, amiről most már bizton állíthatjuk, hogy valamilyen mértékben minden vezető elvégzi őket. Míg a minőségbiztosítás magában foglal minden olyan tevékenységet és feladatot, mely a kívánt minőség elérését célozza, addig a minőségügyi rendszer ennek formalizált, írásba foglalt, felelőségeket és eljárásokat tartalmazó struktúrája. A minőségügyi rendszer célja, hogy rögzítsen minden olyan körülményt, amely segíti a minőség elérését, és ami nagyon fontos: annak ellenőrzését. Ennek részletezettsége, a dokumentáció terjedelme cégenként nagyon eltérő lehet. Mindig az ésszerűség elvét érde-

mes követni, szem előtt tartva, hogy a problémák és hibalehetőségek a valóságban végtelenül bonyolultak tudnak lenni. Szabályokat alkotni, dokumentációt készíteni csak ezek egyszerűsített, gyakran előforduló eseteire szabad. Ami ebből kilóg az a kivétel, amelyek kezelését a szervezet megfelelő embe-  
réhez kell delegálni, aki képes írott szabályok nélkül is a tapasztalatára és józan eszére támaszkodva megfelelő döntést hozni a szükséges eljárásról. Ne törekedjünk tehát arra, hogy minden esetet leíró „tökéletes” rendszert alkossunk első nekifutásra, mert ebben az esetben sosem leszünk készen.

Azonban egy ésszerű rendszer megtervezése és leírása is időigényes, sok alkotó munkát felemésztő feladat. Ez a formalizált rendszer azonban nagymértékben segítheti a vevők elégedettségének elérését.

### **4.5.3. Mit tartalmazzon minőségügyi rendszerünk?**

#### **Célok**

Elsőként meg kell határozni azt a célt, amit a minőség terén el szeretnénk érni. Célunk lehet, hogy az elsők között legyünk a piacon, a legnagyobb ügyfélszámmal bírjunk, egy feladatot a leggyorsabban tudjunk elvégezni, vagy az ügyfélszolgálat nálunk legyen a legjobb, és így tovább, attól függően, hogy mi a tevékenységünk. Ez a célkitűzés-összefoglaló nem különbözik a következő fejezet „Stratégiai terv” részében leírtaktól. Minden további intézkedést, szabályt, utasítást annak érdekében fogalmazzunk meg, hogy ezt az általános stratégiai célt aprópénzre váltsuk, és megmondjuk, mit kell tenni mindennap annak érdekében, hogy a cél elérhető legyen.

Ezt az általánosan megfogalmazott célt követően még egy nehéz kérdést kell feltennünk magunknak: mikor jó az, amit csinálunk. Mik azok az ismérvek, amik alapján tevékenységünk és termékünk minősíthető. Vegyünk egy üres papírt, írjuk rá, hogy „Amit csinálunk az akkor jó, ha:”, és kezdjük felsorolni, amit erről gondolunk! A felsorolás közben gondoljunk a termékre, a tulajdonosokra, a vevőkre, az alkalmazottakra, az üzleti eredményre, a cégre magára! Minden nézőpontból vizsgáljuk meg ezt a kérdést! Nem lesz könnyű, de megéri: minőségirányítási rendszerünk akkor lesz hasznos, üres jelszavaktól mentes, akkor fog üzleti eredményt hozni, akkor fogja munkatársainkat motiválni, a munkahelyi morált erősíteni, ha ezt a nehéz lépést megtesszük. Listánkat osszuk meg másokkal is, mert értékes észrevételeket kaphatunk! Amikor van egy olyan listánk, amivel azonosulni tudunk mi magunk is, és mindazok, akik érintettek a cég tevékenységében (tulajdonosok, alkalmazottak, üzleti partnerek, vevők), ezt a darab papírt nyugodtan tegyük be a naptárunk

elejére, vagy használjuk háttérképnek a számítógépünkön. Azért dolgozunk nap mint nap, hogy amit csinálunk, annak az eredménye olyan legyen, ami ezen a listán szerepel. Ezért legyünk reálisak: olyan célt tűzzünk ki, aminek eléréséhez megvannak az erőforrásaink, amiről úgy gondoljuk, hogy ha a szervezet minden tagja megfeszül, akkor megcsinálható! Minden további lépés, amit a minőség érdekében teszünk, a listánkon szereplő konkrétumok elérését kell hogy szolgálja.



**Munkánk célja, hogy ezt a tervezett minőséget (se jobbat, se rosszabbat) elérjük.**

## Munkafolyamatok

Az, amit az ügyfélnek a céloknál megfogalmazott módon átadunk, a szervezeten belüli munka, munkafolyamat eredménye. Ennek az eredménynek meg kell felelnie a listánkon szereplő kritériumoknak.

Következő feladatunk megvizsgálni, hogy a szolgáltatás végzése közben milyen tevékenységek zajlanak, ki mit csinál, ahhoz milyen információk, milyen kompetenciák kellenek. Meg kell állapítani, hogy hol vannak a hibalehetőségek. A tevékenység célja, hogy megállapítsuk azokat a dolgokat, amelyekre figyelni kell ahhoz, hogy a végeredmény az legyen, ami a listánkon szerepel. Az azonosított hibalehetőséggel bíró pontokra ellenőrzéseket kell beépíteni.

A tervezés során érdemes egy-egy munkafolyamatot elemi lépésekre, eljárásokra, műveletekre bontani. Minden művelet kapcsán meghatározzuk, hogy:

- ki az, aki elvégzi azt;
- mikor kell végeznie;
- mi kell ahhoz, hogy elvégezhető legyen (mik a bemenetek);
- mi az eredménye (kimenete) a tevékenységnek;
- ki felel az elvégzett tevékenységért;
- mit és hogyan kell ellenőrizni.

Ez tehát egy aprólékos tervező munka, ami a 4.5.1. fejezetben leírtakhoz nagyon hasonló. A bevont emberek legjobb tudásuk szerint leírják, mit és hogyan kell végezni ahhoz, hogy a végeredmény olyan legyen, amely megfelel a kitűzött célnak. Természetesen a vállalkozástól függ, hogy ez mennyi és milyen terjedelmű dokumentációt eredményez. Mielőtt a kisebb cégek vezetői reménykedni kezdenének: 40-50 oldal alatt ez soha nem szokott megállni,

mert a fejekben nagyon sok tudás van, a gyakorlat pedig (amit itt szeretnénk írásban rögzíteni) nagyon szerteágazó.

Amit ezzel a fáradságos munkával létrehozott minőségügyi rendszerünk által elérhetünk, az a hibák gyakoriságának és nagyságának csökkentése, ami egyúttal költségeink csökkenését is eredményezi. Ez az eredmény annak következtében állhat elő, hogy a vezetők, tulajdonosok mindazt a tudást, tapasztalatot, amit a munkavégzés során felhalmoztak, írásba foglalják. Az írásba foglalás több előnyt is eredményez. Egyrészt a munkában résztvevők különböző véleménye, más-más látószöge segíti, hogy ugyanazt a dolgot több szempontból vizsgálva körültekintő szabályok szülessenek. Másrészt, amikor valamit le kell írunk, sokkal részletesebben végig kell gondolnunk minden apró mozzanatot. A leírt munkafolyamatoknak köszönhetően lehetővé válik, hogy cégen belül egyértelművé tegyük a feladatokat és felelősöket. Ha meghatároztuk, hogy ki miért felelős, ki mit csinál, és azt hogyan kell elvégezni, munkatársaink számára egyértelmű viszonyokat teremthetünk, nagymértékben segítve ezzel a házon belüli együttműködést, vagy az új munkatársak betanulását.

A jó minőségirányítási rendszer a „főnök maga”, és kialakítása során még a vezetőség is sokat fog tanulni, ami szintén a minőség javulását szolgálja. De ne gondoljuk, hogy ez csak a beosztott munkavállalók feladatait tartalmazó deklarációgyűjtemény! Tartalmaznia kell minden vezetői kötelezettséget is. Mindazokat a tevékenységeket, amelyeket a vezetőnek kell elvégeznie, megteremtenie annak érdekében, hogy a feladatok elvégezhetőek legyenek. Ez a fajta tervező, szervező munka a szervezet stabilitását szolgálja, előre jelzi a problémákat, megelőzve, hogy folyton a tűzoltásra összpontosítsuk időnk és embereink legjavát.

Munkafolyamatainkban biztosan lesznek olyan műveletek, melyeket (például a bejövő anyag mennyiségét, milyenségét, a beérkezés idejét) dokumentálni szeretnénk. Meg szeretnénk őrizni róla „egy darab papírt”, feljegyzést, de természetesen, ha lehet, elektronikus formában, hogy a későbbiekben utána-nézhesünk a dolgoknak. Vagy azért, hogy házon belül egyik munkatársunk dolgozni tudjon egy olyan információval, amit egy másik munkatársunk tapasztalt meg vagy gyűjtött össze. Minden olyan esetben, amikor erre az adatgyűjtésre és dokumentálásra rendszeresen szükség van, és az adott művelet sokszor fordul elő vagy valamilyen szempontból nagyon fontos nekünk, érdemes formanyomtatványt készíteni ehhez a művelethez (ilyeneket találunk a Melléklet „Projekt dokumentum sablonok” részében). Ezzel egy sorvezetőt adunk a feladatot elvégző munkatársunknak. Nem fogja elfelejteni a dátumot felírni, ha van egy sor, ahova oda van írva, hogy „dátum”.



9. ábra: A minőségügyi rendszer

Amikor a munkafolyamatokat tervezzük és leírjuk, meg kell határozni azokat a pontokat, ahol ilyen formanyomtatványokat (sablonokat) kívánunk alkalmazni. Ezek a formanyomtatványok a munkafolyamat leírásának fontos részei, mellékletei. A napi munkavégzés során mindig egy bárki számára elérhető, jól ismert közös mappából másoljuk ki a szabványos nyomtatványainkat, levélmintáinkat. Ezek a kitöltött formanyomtatványok lesznek azok a bizonylatok, amelyek igazolják, hogy a dolgok valóban az előírásoknak megfelelően történnek.

A részletes munkautasítások, a minden részletre kiterjedő formanyomtatványok használata teszi igazán lehetővé a tevékenységek eredményességének összehasonlíthatóságát, a minőség mérését. Ezek a segédanyagok biztosítják, hogy minden munkatársunk azonos módon, azonos magas minőségben legyen képes feladatát ellátni.

## Soha véget nem érő történet

Az eddigiekben arról szóltunk, hogy fáradtságos munkával hogyan tervezzük meg, hogy a minőség érdekében mit, hogyan kívánunk végezni, végeztetni. Ám mielőtt bárki úgy érezné, hogy ez egy egyszeri nagy munka, ami ha megvan, hátradőlhetünk, és élvezhetjük annak gyümölcsét, le kell szögeznünk, hogy ez is egy olyan háziállat, amit folyton etetni kell.

Egyrészt rendszeres ellenőrzésekről kell gondoskodnunk, amelyek során feltárjuk a problémákat, és megkeressük azokat a gyenge pontokat, ahol még érdemes fejlődnünk, mielőtt üzleti kudarok mutatnának rá ezekre a pontokra, másrészt pedig követnünk kell vállalkozásunk és a piac változásait.

Minőségügyi rendszerünk tehát egy folyamatosan változó, rugalmas valami, ami mindig az aktuális legjobb tudásunkat fogja tartalmazni, és azt ugye mondani sem kell, hogy jó ötletek folyamatosan születhetnek.

## **Mire jó a szabványosítás?**

Ahogy láttuk, a minőségirányítás csupa olyan tevékenységből áll, amelyeket a siker érdekében minden józan vállalkozó mindenképpen elvégez. Ezekről a dolgokról azonban az ügyfél csak utólag szerez tudomást. Amikor először hozzánk fordul, először nálunk vásárol, még zsákbamacska vagyunk neki. Mi magunk tudjuk, hogy nálunk minden a helyén van, mindenki felkészült, tudja a dolgát. Mi tudjuk, hogy meg fogjuk érteni a vevő igényét, és képesek leszünk annak megfelelően elvégezni a feladatot, de hogyan hozzuk ezt az ügyfél tudomására? Nem ülhetünk le mindenkivel, aki betér hozzánk egy több órás beszélgetésre, hogy elmondjuk, mennyi remek dolgot találtunk ki annak érdekében, hogy ő elégedett legyen. Szükségünk van egy bizonyítványra, ami elmondja a vevőnek helyettünk, hogy mi rendesek vagyunk.

Ez a bizonyítvány lesz a valamely szabvány alapján rólunk vagy termékünkről kiállított tanúsítvány. A szabvány abban segít, hogy ugyanazt értsük minőség alatt. Ennek érdekében kialakult egy nemzetközileg alkalmazott szabvány, amely leírja azokat a követelményeket, amelyeket a minőség érdekében teljesíteni érdemes. Ez a szabvány egy követelményrendszert tartalmaz, ami szervezetőként szolgál a minőségügyi rendszer kidolgozása során.

## **Az ISO 9000-es szabványrendszer**

Az ISO 9000-es szabvány egységes iránymutatást ad, amely a vállalkozás méretétől, tevékenységétől, működésétől függetlenül alkalmazható. A szabvány annak értékelésére alkalmazható, hogy képes-e a szervezet teljesíteni a termékre alkalmazandó vevői, jogszabályi és egyéb szabályozó követelményeket, valamint a szervezet saját követelményeit. Középpontjában az áll, hogy a minőségirányítási rendszer a vevő követelményeit eredményesen teljesítse.

Azonban az ISO 9001:2008-as szabvány megléte semmit nem árul el a végtermék minőségéről. Ennek a szabványnak a követelményei az üzleti folyamatok formalizálására vonatkozóan fogalmaznak meg elvárásokat. A szabvány előír-

sokat, követelményeket tartalmaz. Azt írja le, hogy a szervezet mit “kell” tennie a minőség érdekében:

- az eljárásokat, amelyeket mindenképpen alkalmazni kell;
- a vizsgálatot annak megítélésére, hogy a munkafolyamataink megfelelőek;
- a kötelezően tárolandó dokumentumokat, adatokat;
- a termékek ellenőrzésének eljárását;
- az időszakos ellenőrzéseket a folyamatok betartására.

Amikor a szabványosítás érdekében kidolgozzuk, átdolgozzuk, formalizáljuk minőségügyi rendszerünket, ne tegyük ezt merev, sablonos módon, csak annyi odafigyelést rááldozva, hogy az adott szabványkövetelmény kipipálható legyen. Ha így teszünk, a végeredmény a költséges bürokrácia lesz, amely sem a minőséget, sem a hatékonyságot nem fogja szolgálni.



**Ne csak a szabvány betűjének, hanem annak szellemének akarjunk megfelelni!**

#### **4.5.4. Mikor fog rendszerünk megfelelni a felülvizsgálaton?**

Ha ISO 9000-es szabvány szerint akarjuk felülvizsgáltatni (auditáltatni) minőségügyi rendszerünket, ennek sikerében akkor lehetünk biztosak:

- ha meghatároztuk, hogy ügyfeleink mit várnak tőlünk, és ezeket az igényeket rendszeresen felülvizsgáljuk, figyelünk az igényekben bekövetkező változásokra;
- ha erős szándékunk van arra, hogy jók legyünk (elégedettek legyenek velünk az ügyfelek);
- ha a vezetőség elkötelezett a minőség tekintetében, és biztosítja azokat az erőforrásokat, amelyek ahhoz kellene, hogy a szervezet olyan szolgálatást nyújthasson, amellyel az ügyfelek elégedettek;
- ha olyan minőségpolitikát és minőségcélokat fogalmaztunk meg, amelyben a vezetőség deklarálja elkötelezettségét, és kitézi a szervezet számára a minőség tekintetében elérendő célt.
- ha a szervezeten belül megvannak azok az emberek, akik folyamatosan foglalkoznak a minőség kérdésével, és rászorítják a vezetőséget és a

munkatársaikat arra, hogy szem előtt tartsák munkájuk és döntéseik során a minőséggel kapcsolatos szempontokat;

- ha megterveztük azokat a munkafolyamatokat, amelyek során a szolgáltatás vagy termék előáll, és kitaláltuk, hogy miként vizsgáljuk felül, hogy ezek a munkafolyamatok kellőképpen hatékonyak-e;
- ha megállapítottuk, hogy hol vannak hibalehetőségek a munka során, és beépítettük a munka menetébe az ezek megelőzését, kiszűrését célzó ellenőrzési pontokat;
- ha nyomon tudjuk követni az egyes ügyeket, és tudjuk ellenőrizni a saját munkánkat;
- ha kitaláltuk, hogy milyen módon gondolkodunk minőségbiztosítási rendszerünk folyamatos fejlesztéséről.

## 5. Magasiskola: az üzleti tervek készítése

Miután kiderült, hogy van értelme belevágnunk a vállalkozásunkba, avagy célszerű azt folytatni, igen gyorsan növekedésnek fog indulni cégünk. Előbb-utóbb szembesülünk azzal a feladattal, hogy meg kell alkotnunk egy igazi üzleti tervet. Az üzleti tervünk lesz az a dokumentum, amelyre a vállalatvezetés és az alkalmazottak is támaszkodhatnak, és amely minden – jogosult – külső érdeklődő számára információforrás lesz a vállalat működéséről. Nagyon fontos a jó üzleti terv elkészítése, ha befektetőket szeretnénk találni, vagy hitelre van szükségünk.

Az üzleti tervben a vállalatvezetés megmutatja, hogyan tervezi a rábízott vagyont a leghatékonyabban működtetni.

☞ **Az üzleti terv olyan, meghatározott időszakra szóló koncepció, amely egy vállalkozás környezetének és belső helyzetének reális felmérése alapján tartalmazza a vállalkozás konkrét üzleti céljait, és számszerűen bemutatja a célok elérésének feltételeit, a külső és a belső forrásait.**

Az üzleti tervek között megkülönböztethetünk stratégiai és operatív terveket.

### 5.1. A stratégiai terv

A stratégiai tervezés az a folyamat, amelynek révén a vállalkozás meghatározza önmagát, helyét és viszonyát a környezetében – most és a jövőben. A jövő lehet egy vagy több év. A stratégiai terv az a dokumentum, amely meghatározza szemléletünket a jövőbeli döntések esetén. Ebben a dokumentumban kell felépíteni vállalatunk céljait, terveit, sőt, ha lehet ilyet mondani egy vállalat esetén, az álmait. Konkrét felépítésével most nem foglalkozunk, kisvállalkozások esetében ugyanis a stratégiai terv elsősorban a tulajdonos és (ha ez esetleg különböző) a vezetőség fejében kell, hogy szerepeljen, leírása segíthet a pontos megfogalmazásban, de csak speciális esetekben szükséges ténylegesen papírra vetni. A stratégiai tervezésnek két oldala van:

- Helyzetfelmérés, mely leírja a környezet és a belső kapacitások jelenlegi és jövőbeni helyzetét, nagyságát.
- Célkitűzés, mely leírja a gazdasági-pénzügyi mutatóknak azt a nagyságát, melyet a helyzetfelmérés alapján a vezetés el akar érni.

Környezet alatt a következőket értjük:

- Globális környezet – a világgazdasági helyzet alakulása. A legkisebb induló vállalkozás esetében is fontos annak a felmérése és bemutatása (a rendelkezésre álló nemzetközi irodalom vagy akár csak gazdasági újságok segítségével), hogy az a termék vagy szolgáltatás, amivel foglalkozni szeretne, mennyire felel meg a nemzetközi trendeknek, mennyire várható üzleti siker, pl. a hozzá hasonló pályán mozgó külföldi vállalkozások esetében.
- Nagyon sok kisvállalkozás bukásának oka, hogy az induláskor nem néztek utána, vajon az adott termék vagy szolgáltatás nem kapható-e sokkal olcsóbban a nemzetközi piacon, nincsen-e már leszálló termékágban külföldön.
- Lokális környezet – a nemzeti gazdasági és politikai helyzet alakulása. Egy induló vállalkozás esetében azt is be kell mutatni, hogy az adott tevékenység milyen módon illeszkedik a hazai piac követelményeihez, mennyire reális annak feltételezése, hogy a hazai piac igényt fog tartani a vállalkozás termékeire vagy szolgáltatásaira. Kevés olyan kisvállalkozás képzelhető el, bár létezik ilyen, amelyik **kizárólag** a nemzetközi piacokon szerepel.
- Ágazati helyzet – konkurenciaelemzés, szakmai trendek. Egy induló vállalkozás esetében azt is fel kell mérni, hogy hány hasonló vállalkozás működik már az országban, rövidebb-hosszabb időn belül a piaci igények növekednek vagy csökkennek-e.
- Piaci helyzet. Általánosságban be kell mutatni, hogy a piacon milyen mértékű igények várhatóak, az adott terméket vagy szolgáltatást megvásárló szereplők milyen vásárlóerővel rendelkeznek, ez alapján mennyire reális az a feltételezés, amit az üzleti terv bevétel oldalán feltételeztünk.

A belső kapacitások a következőket jelentik:

Emberi tényezők (létszám, képzettség, képességek, hangulat): *Egy induló vállalkozás esetében különösen fontos annak ismertetése, hogy a vállalkozás milyen kiváló és törekvő szakemberekből tevődik össze.*

Tőkeellátottság: *Be kell mutatni, hogy a vállalkozás rendelkezik legalább az induláshoz szükséges tőkével.*

Tőkeösszetétel: *Sok induló vállalkozás esetében gondot okoz, hogy a könyvekben (mérlegben) megtestesülő tőke olyan, kevésbé forgalomképes apportban (legtöbbször valamilyen szellemi termékben) testesül meg, amit az üzleti terv felhasználója (pl. egy pénzügyintézet) nem, vagy alig értékel. Meg kell mutatni, hogy a rendelkezésre álló eszközök mekkora része nyilvánul meg könnyen mozgósítható pénz-források formájában.*

Eszközök (mennyisége, minősége): *Be kell mutatni a tevékenység folytatáshoz szükséges eszközök fajtáját és minőségét.*

A stratégiai terv jellemzői:

- Több évet felölelő időszak.
- Az egyes évekre az eszközök és források egészét leíró tervezési mérleg.
- A környezetet leíró szakmai elemzés.
- A célok számszaki és szöveges megfogalmazása, a stratégia leírása.

*Vagyis a stratégiai tervben pontosan kell látni magunkat a környezetünkben és a jövőben. Kimondani a céljainkat a vállalkozásunkkal, annak életével. Fellendülés esetén képesek leszünk-e rendszeresen megnyerni a lehetőségeket, vagy ha víz az ár, akkor mi is növekedünk? Válság, visszaesés esetén mi szükséges a túlélésünkhöz? Birtokában vagyunk-e a szükséges és korszerű technológiáknak? Mi magunk fejlesztünk, vagy csak átveszünk másoktól? Stratégiai tervezésnél pontosan kell megválaszolnunk a fenti kérdéseket. Tartsuk azonban észben: nem az a tökéletes kisvállalkozás, amelynek a stratégiájában a feltétlen növekedés jelenik meg! De a kihívásokra mindig tudnunk kell megfelelő választ adni!*

## 5.2. Az üzleti (operatív) terv

Ez a fejezet az operatív üzleti terv bemutatását szolgálja. Mivel az üzleti terv készítése nem csak adatlapok kitöltését jelenti, ezért elsősorban azt kell megtanulni, mit kell ennek tartalmaznia. Ezt segíti ez a fejezet. Néha azonban nagyon nehéz elindulni, ezért még konkrét segítséget és mintát is fog mutatni pénzügyi terv elkészítéséhez a Mellékletben a „Segítség az üzleti tervhez - számolótáblák” című fejezet.

Az előzőekben ismertetett stratégiai terv alapján készül az az operatív terv, mely rövidebb időszakokra és kisebb részegységekre bontva „kifejti”, részletekben mutatja meg a stratégiai tervet. Az operatív terv jellemzői:

- általában egy évre szól;
- legalább negyedéves, de többnyire havi bontásban készül;
- alapvetően eredménycentrikus;
- konkrét feladatokat fogalmaz meg;
- üzleti folyamatok szerint vagy/és szervezetileg tagolt.

Ha az üzleti tervet külső forrás (pénzeszközök, hitelfelvétel) bevonása céljából készítjük, akkor az üzleti terveknek legalább olyan időt kell felölelniük,

mely megegyezik az igényelt forrás megtérülésével. Hitel esetén ez a futamidő, befektetés esetén ez a megtérülési idő. Az üzleti terv fontosabb részei:

- összefoglaló, a vállalkozás bemutatása;
- a vállalkozás céljainak leírása;
- értékesítési terv;
- munkaerő-humánpolitika;
- pénzügyi terv;
- mellékletek.

### 5.2.1. Összefoglaló, a vállalkozás bemutatása

Az üzleti terv e fejezetében mutatjuk be a vállalkozást. Ismertetjük a vállalkozás legfontosabb adatait, például:

- név, cím, elérhetőség, honlap,
- tulajdonosok adatai, a tulajdonosok részesedési aránya a vállalkozásban,
- a vezetés adatai, szakmai tapasztalata, esetleg életrajza,
- a vállalkozás alapításának éve, eddigi fejlődésének rövid bemutatása,
- az üzleti terv készítésének célja.

Ha az üzleti tervet külső felek (így bank, potenciális befektető stb.) számára készítjük, ez a fejezet képezi az üzleti terv legfontosabb részét. Általában az összefoglalót olvassák el először, s ha az ebben foglaltak kedvező benyomást keltenek, akkor számíthatunk a vállalkozás iránti további érdeklődésre. Az összefoglalóban be kell mutatni:

- a vállalkozás üzleti céljait (a vállalkozás milyen tevékenység vagy szolgáltatás végzését irányozta elő, milyen piacokon, megvalósulásával milyen eredmény várható);
- a figyelembe vett feltételeket, a kockázati tényezőket, a környezetet, a piacot, vevőket, versenytársakat. Ha egy induló vállalkozás nem tudja hitelt érdemlően már az összefoglalóban bemutatni azt a piacot, ahol tevékenykedni kíván, akkor az üzleti terv megalapozatlannak fog tűnni, mert a kitűzött célok elérésének a valószínűsége nem lesz értékelhető. Az üzleti tervet értékelő személy a környezet leírása alapján fogja ellenőrizni az üzleti terv komolyságát, mert ha az adott vállalkozás tevékenységének a leírását nem is, de a piac egészére vonatkozó megállapításokat (és abban az adott vállalkozást elhelyező leírást) biztosan korrektül lehet értékelni;

- a tervezett finanszírozási módokat: mekkora induló összeg szükséges, és azt milyen forrásból biztosítjuk. Egy induló vállalkozás esetében is pontosan kell bemutatni, hogy milyen kiadást milyen forrásból tervez a vállalkozás finanszírozni. A finanszírozás terv realitása is meghatározó az egész üzleti terv értékelése szempontjából (pl. irreális mértékű hitel vagy állami támogatás feltételezése komolytalanná teszi az üzleti tervet);
- a legfontosabb pénzügyi mutatók tervezett alakulását. Ezek megállapításához fog segítséget nyújtani a mellékletben lévő konkrét tervekészítési útmutató.

Az összefoglalóhoz mellékletként érdemes csatolni az általános cégismertető prospektust (ha már létezik).

## 5.2.2. A vállalkozás céljai

A vállalkozás céljaiként részletesebben is ismertetni kell a vállalat tevékenységét, termékeit, szolgáltatásait, és az általuk elérhető eredményeket. Elemezni lehet az egyes termékek és szolgáltatások nyereségességét, elméleti fedezeti hányadát. Az árbevétel képzésére, az értékesítésre vonatkozó elképzelések adják e fejezetrész legfontosabb részét. Ez tartalmazhatja:

- a forgalomra vonatkozó elképzeléseket,
- a megcélzott piacokat,
- a tervezett forgalom eléréséhez szükséges ráfordításokat,
- a szükséges pénzügyi forrásokat.

Ebben a fejezetben kell megadni, hogy a vállalkozás az adott időszakban milyen jelentősebb beruházásokat kíván megvalósítani, és azok hogyan fogják növelni eredményességét.

A fejezetben a főbb számok ismertetése mellett csak az indoklásra helyezzük a hangsúlyt! Itt kell meggyőzően bizonyítani, hogy az elképzelések helyesek. A piacra, eredményességre, a megvalósításra vonatkozó részletes adatokat a megfelelő fejezetekben kell kifejteni.

## 5.2.3. Értékesítési és marketingterv

Az üzleti tervnek az értékesítéssel foglalkozó része ugyanazon információbázisra épül, mint a termékek, szolgáltatások fejezet, csak itt a rendező elv a piacok szerinti tagolás. Először célszerű bemutatni átfogóan a fő piacokat és

ezek jellemzőit. Le kell írunk, miért ezen a piacon kívánunk értékesíteni. Érvelnünk kell a megcélzott piaci szegmensek előnyei mellett. Főbb tartalmi elemei:

- A piacok megnevezése, jelenlegi és jövőbeli nagysága, a várható növekedés, a vállalkozás tervezett részesedése az egyes piacokon. Az üzleti tervek értékelőit legtöbbször nem is annyira az elért forgalom mértéke, hanem a többi vállalkozáshoz hasonlítva a teljes piaci forgalomból kihasított részarány, a bűvös **piaci részesedés** érdekli. Egy új piacon az első vállalkozás akkor is több külső támogatást fog élvezni, ha gyakorlatlan, induló vállalkozás, mint egy régi, „beállt” piacon egy komolyabb, nagyobb hagyományokkal rendelkező vállalkozás.
- A tervezett forgalom értéke (mennyiség, ár, részarány).
- A piacon megjelenő megrendelők, vevők, felhasználók fizetőképes kereslete jelenleg és várhatóan a jövőben.
- A piacon versenyző konkurens vállalkozások megnevezése, jelenlegi és várható részarányuk a piacon.

A piacok áttekintése során arra is kell gondolni, hogy milyen új igények jelennek meg a piacon, végül fel kell vázolni az alapvető marketingstratégiát:

- milyen pozíciók elérésére milyen stratégiával törekszünk (támadó, védekező, követő stb.),
- árstratégia (milyen árakat alkalmazunk, és milyen árképzéssel fogjuk a piaci részesedés és nyereség terén a céljainkat elérni),
- hogyan akarjuk az értékesítést marketing oldalról elősegíteni (reklám, hirdetés, PR tevékenység).

## 5.2.4. Munkaerő-humánpolitika

Ez a fejezet elsősorban külső befektetők számára bír jelentőséggel, hiszen – különösen kisvállalkozás esetében – a vezetőségnek illik ismerni saját munkaerőhelyzetét. A befektetők viszont fokozottan érdeklődnek a vezetés, a menedzsment felkészültsége iránt. Be kell bizonyítani, hogy a vezetés és az alkalmazotti gárda képes a kitűzött célokat megvalósítani. Ajánlott témakörök:

- vezetési struktúra,
- a kulcspozíciókat betöltők szakmai- vezetői tevékenysége,

- a cégvezetés és az alkalmazottak erős és gyenge pontjai, SWOT-analízis
- vezetők, alkalmazottak érdekeltsége.

### 5.2.5. Pénzügyi terv

Míg az üzleti terv eddig megismert fejezeteinél a verbális kifejtés dominál elsősorban, a pénzügyi fejezetnél a jövőbeli elképzelések **számszerűsítése** a cél. A megelőző részekhez képest, amelyeknél az egyszerű, logikus kifejtés is megengedett, a pénzügyi tervben a gazdasági-számviteli ismeretek szakszerű alkalmazására van szükség. A pénzügyi tervben a következő fontosabb információkat kell szerepeltetni:

- az értékesítés alakulása (mennyiség, ár),
- költségek,
- fedezet,
- beruházások,
- a vállalkozás vagyoni helyzete, mérleg, egyszerűsített mérleg,
- tervezett eredmény,
- készpénzbevételek és -kiadások, cash-flow.

A pénzügyi terv mellékleteként érdemes (hitelkérelem esetén kötelező) csatolni a vállalkozás legutolsó két lezárt évének mérlegbeszámolóját (ha már létezik) és az adott évre vonatkozó előzetes mérleget.

A pénzügyi terv értékelésének két sarkalatos eleme van:

- a fedezeti pont,
- a pénzügyi mutatók.

### Fedezeti pont

A fedezeti pont megmutatja, hogy mekkora értékesítési volumen szükséges az összes költség fedezésére. A banki hitelkérelem elbírálására készített üzleti terv kötelező része a fedezet-számítás. De az újonnan induló vállalkozás számára is fontos lehet tudni, mikor ér el először nyereséget. Ennek ismerete elengedhetetlen:

- az érdekeltségi rendszer kialakításához, hiszen a jobb eredményt elérő munkatársakat érdemes jobban motiválni,

- az üzletfejlesztési politika kialakításához, hiszen a nagyobb fedezetet termelő tevékenységet érdemes jobban fejleszteni,
- a beruházási politika kialakításához, hiszen a beruházások gyors és biztos megtérülése elengedhetetlen a vállalkozás sikeréhez.

Mint azt már a „Kontrolling” pontban részletesen is kifejtettük, a vállalkozásoknál felmerülő költségeket általában két csoportba soroljuk, állandó (vagy fix), és változó költségekre. Az állandó költségek azok, amelyek akkor is felmerülnek, ha nincs termelés, szolgáltatásnyújtás. **Mindenképpen meg kell adni az alábbi állandó költségek mértékét:**

- az alkalmazotti személyzet bérköltsége és annak járulékai,
- adminisztrációs dologi költség (papíráru, nyomtatványok, irodaszerek),
- bérleti díjak (tipikusan: irodabérlet, esetleg gépkocsibérlet),
- közüzemi szolgáltatások (telefon, villany, gáz, vízdíj),
- kommunikációs (telefon, internet, fax) költségek,
- kamatteher,
- biztosítási díjak,
- karbantartás, javítás költségei,
- amortizáció.

A változó költségek a termelési, értékesítési forgalom változásával együtt változnak. Jellemző változó költségek:

- anyagköltség,
- alvállalkozói költségek,
- termékre, szolgáltatásra jutó bérköltség (gyártási, megvalósítási költség),
- értékesítési költségek,
- üzembehelyezési és garanciális költségek.

## **Pénzügyi mutatók**

Az üzleti terv összeállítása során sokféle mutatószámot lehet készíteni, amely a vállalkozás helyzetének megítélését segíti elő. Ezek többségét a mérleg- és eredménykimutatás adatainak felhasználásával lehet kiszámolni. A sokféle mutató közül néhány fontosat emelünk ki.

- **Eredményességi mutatók:**

Eszközarányos árbevétel = értékesítés nettó árbevétele / eszközök összesen

Tőkearányos árbevétel = értékesítés nettó árbevétele / saját tőke

Tőkearányos eredmény = mérleg szerinti eredmény / források összesen

- **Likviditási mutatók:**

Likviditási mutató = forgóeszközök / rövid lejáratú kötelezettségek

Likviditási gyorsráta = (forgóeszközök - készletek) / rövid lejáratú kötelezettségek

- **Tőkestruktúra mutatók:**

Eladósodottság = kötelezettségek / források összesen

Idegen - saját tőke arány = kötelezettségek / saját tőke

## 5.2.6. Az üzleti terv készítésének a menete

Az üzleti terv minősége nem csupán egy külső forrás megszerzése esetén fontos, megfelelő üzleti terv nélkül egyetlen egy vállalkozás sem működhet sikeresen. Még a legkisebb, egyszemélyes vállalkozás esetében is pontosan kell tudni, mennyi lesz egy adott évben a várható bevétel, hogyan alakulnak a költségek, meg lehet-e élni a vállalkozásból, „**érdemes-e reggel felkelni**”. Jelen fejezetben részletes útmutatót adunk egy sikeres és jól használható üzleti terv elkészítéséhez. Az üzleti terv készítésében vegyenek részt:

- a vállalkozás tulajdonosai,
- a vállalkozás vezetője (ügyvezető igazgató),
- a pénzügyi vezető (akkor is, ha csak külső megbízott),
- az értékesítésért felelős vezető,
- a szakmai vezető.

Amennyiben egy kisvállalkozás esetében a fenti szerepek közül akár többet is azonos személyek valósítanak meg, az csak megkönnyíti egy jó üzleti terv elkészítését. Azonban ilyen esetben is meg kell határozni, ki lesz felelős egy-egy részterületért, mert a jó üzleti terv több fázisban, közelítések, „iterációk” útján készül, és az egyes fázisokban a különböző érdekek ütköztetése hozza létre a sikeres üzleti tervet.

*Ilyen ütközés tipikusan, hogy a pénzügyi vezető célja a kiadások és ezáltal a beruházások visszafogása, míg az értékesítési, de különösen a szakmai terüle-*

tek vezetője minél több és jobb eszközöket szeretne munkatársainak biztosítani.

Az üzleti terv készítésének lépései:

- a célkitűzések és keretszámok meghatározása,
- az üzleti terv összeállítása,
- az üzleti terv értékelése,
- az üzleti terv elfogadása.

## A célkitűzések és keretszámok meghatározása

Az üzleti terv célkitűzéseinek és keretszámainak meghatározása a tulajdonosok feladata, ügyelve arra, hogy ne állítsák lehetetlen feladat elé a vállalkozás vezetőségét. Ha egy induló vállalkozás esetében a tulajdonosok és a vezetőség azonos személyekből áll, akkor is fontos meghatározni, hogy mi az az eredmény, amit ők mint tulajdonosok jogosan elvárhatnak **saját maguktól mint vezetőktől**. A tulajdonosok az üzleti tervben a vállalkozás fő céljaként megadhatják:

- Az adott időszakra az elérhető **nyereség maximalizálását**. Egy kezdő vállalkozás esetében, ahol a tulajdonosok jövedelmének sok esetben egyetlen forrása az adott vállalkozás, igen fontos annak nyereségessége, hiszen e nélkül nem képesek fenntartani magukat.
- Az adott időszakban a **cég vagyonának** a lehető legnagyobb mértékű növelését. A kezdő vállalkozások szinte kivétel nélkül tökehiánnyal küzdenek. A tökehiány leküzdésének legjárhatóbb útja a minél előbbi külső (innovációs vagy kockázati) tőke bevonása. Ehhez viszont a cég értékének gyors és látványos növelése szükséges.
- A cég **piaci részesedésének** a lehető legnagyobb mértékű növekedését. A külső tőke igen sok esetben piacszerzési céllal fektet be egy kezdő vállalkozásba. Minél gyorsabban képes egy kezdő vállalkozás komoly piaci részesedést felmutatni, annál könnyebben fog külső tőkehez jutni.

Általános esetben a fenti célok valamilyen kombinációját lehet reális célként kitűzni.



**Azt azonban nem szabad elfelejteni, hogy mindhárom célt egyszerre elérni nem lehet.**

A piaci részesedés és a vállalkozás által elért profit egyidejű növelése nem, vagy csak egészen különleges helyzetekben lehetséges. Nézzük meg, hogy Jókai Mór mit gondolt erről:

– Én majd rávezetlek, hogy hol a hiba. Mai világban minden erő a konglomeráció után törekszik. A politikai világban nem létezhetnek többé az apró államok, kénytelenek nagyobb tömegekké olvadni össze, mert kis államgazdaságot kormányozni nem lehet. Az iparvilágban szintén nem létezhetnek többé az apró iparvállalatok, mert az újabb igények szerint a kisebbnek is olyan nagy a rezsije, mint a nagyobbaknak. Egy száz lóerejű gőzgéphez éppen csak annyi felügyelet kell, mint egy négy lóerejűhöz, s a kis vállalatnak éppen annyi strazzával van dolga, annyi kontókönyvet kell ellátni, mint egy nagyinak; s a leglukratívusabb vállalkozásoknál a kis vállalkozásokat leszorítja az „üzleti tőke” hiánya miatt az azzal rendelkező nagyobb vállalat.

– Azért viszont a kis vállalkozások nem veszélyeztetik olyan nagyon a csendes életben maradást.

– Dehogynem. A te tárnádnak például nem kell egyéb, minthogy egy szép napon a bécsi kereskedelmi miniszter írja alá egy angol vastermelőnek a folyamodványát a nyersvasbehozatal végett, s másnap kiolthatja katlanait a szomszéd hámor; te meg aztán elmehetsz a szenedet kosárszámra árulni a cigánykóvácsoknak.

– Ezen is estem már át egyszer. A nyersvasunk kiálta a külföldivel a versenyt, s nem kellett kioltanunk a hámor katlanait, s nem kellett betemetnünk a tárnáinkat. Vasunk, szenünk kivívta magának azt a helyet, ahonnan nem lehetett azt elűzni.

– Eggyel több ok azon eszme fogatosítására, amely engem idehozott. Mert azt talán csak nem gondolod, hogy Rauné urat idekísérni jöttem csupán a Bonda-völgybe, hogy ő meg ne unja magát az úton. Idetalált volna ő magában is. Nekem egy nagyszerű tervem van veled. Én téged gazdag emberré akarlak tenni. Amiből természetesen magam is hasznot akarok húzni.

– Nos?

– Nem tudom, micsoda adomás könyvben olvastam a nemzetek különböző kifejezéseit a pénzszerzésre nézve. A magyar pénzt „keres”, a német pénzt „érdemel” (Geld verdienen), a francia pénzt „nyer” (gagner d’argent), az amerikai pénzt „csinál” (to make money). Tökéletesen jellemző kifejezések. A szegény magyart mintha látná az ember, hogyan keresi a pénzt, melyik bokorban található meg; a jámbor németet, ahogy izzad, dolgozik kézzel-lábbal, míg megérdemli azt a pénzdarabot, a könnyűvérű franciát, ahogy kockáztat és nyer, ha akad egy másikra, aki veszít; míg a nehézvérű Jenki ül egyhelyben, s a körmét faragva csinálja a pénzt. Mert sok millió pénz hever még, ami csak csinálásra vár. Hol hever? Éltrevaló, de élni nem tudó vállalkozásokban. Egy helyen a föld rejtett kincseiben, miknek kiaknázásához nincsen forgalmi tőke, más helyen halomra gyűlt tőkében, aminek felhasználásához nincs biztos vállalat; új találmányokban; az ipar és kereskedelem számára még meg nem hódított területekben; a közlekedési eszközök kiterjedésében; az emelkedő luxusban, az emberek bolondságaiban s a tudomány vívmányaiban és főleg a pénzféltő kis tőkepénzesek ládáiban. Mindezeket a heverő kincseket felszínre hozni, a stagnáló kapitálisnak gyors forgalmú csatornákat nyitni, a sok apró tőkét

egy naggyá egyesíteni, az iparnak piacot, a piacnak árkeletet szerezni, a hitel által minden tényleges forintot két-három helyen szerepeltetni; ez az, amit mai nap pénzcserinálnak nevezünk. Szép tudomány! Tisztességes tudomány. S úgy látszik, hogy eltartja az emberét.

Félix ez értekezés után azon önteltséggel dugá mellényzseibe két kezének ujja hegyeit, mely szerint bizonyos lehet afelől, hogy Iván barátja nagyon is jól fogja ismerni a Félix Kaulman firmát, mely dolgozik bankárügyekben Bécsben és Párizsban. Jó hangzású név, ha akarom francia, ha akarom német.

Iván ismerte azt. Félix hajdani iskolatársa volt: bankár fia. Apja üzletét örökölte. Sokat lehetett a nevet olvasni újabb vállalkozások, üzletkötések alatt.

- De hát hogy akarsz az én bányámból sok pénzt csinálni?

- Nagyszerű tervem van vele.

- De hisz maga az egész tárna sem nagyszerű.

- Mert nem látod olyan magasról, mint én. Rajta taposol a gyémántokon, s mikor aranyat kérhetnél a földtől, megköszönöd, ha vasat ad. Ez a tárna te-neked, mint mondd, tízezer forint hasznot hajt. Ez 200 ezer forintnyi tőkének a kamatja. Én tehát alakítok egy konzorciumot, mely ezt a te egész telepedet, ahogy áll, megveszi kétszázezer forintért.

- De nem válok meg semmi pénzért a tárnámtól. Ez nekem elementumom, mint a csiknak az iszap.

- Hiszen nem is válsz meg tőle. Dehogy válsz meg. Azután leszesz még csak hozzáláncolva egész kedved szerint. Ha futni akarnál, sem eresztenélek. A konzorcium egyelőre négymillió tőkével fog megalakulni, s nagyszerű établissement-t rendez be, mely egyfelől a poroszországi szén konkurenciáját megöli, másfelől az angol vasúti sineket és gépvasat leszorítja az osztrák piacról. Te ez établissement-nak főigazgatója maradsz tízezer forint évi fizetéssel, két percent tanticmet kapsz a tiszta haszonból, s szabadságodban álland a neked vételárban adandó összeg egy részét részvényekben al pari magadnak tartanod, s miután e vállalat biztos húsz percentet fog jövedelmezni, biztosítva vagy róla, hogy a mostani tízezer forint jövedelmed helyett 30 ezer forint évi biztos jövedelmed van, s tőkéd ötven százalékkal megnövekedik. Dolgod pedig éppen egy hatodrésznyi lesz, mint most.

Iván félbeszakítás nélkül hallgatta mindezt végig. Azután egész csendes vérrrel azt felelé rá, hogy:

- Kedves Félix, ha én egy konzorciumnak, melynek négymilliója van, azt mondanám: add ide a pénzedet; én csinállok neked olyan iparágból, mely nekem csak tízezer forintot jövedelmezett, jövőre nyolcszázezer forint évi jövedelmet, akkor én legfeljebb semmirekellő volnék; hanem ha még ezenfelül azt is megtenném, hogy ennek a társulatnak a részvényeibe a magam pénzét is belekeverjem, már akkor éppen azzal kellene magamnak hízelkednem, hogy boldog vagyok.

Félix nagyot kacagott e szóra. Tréfás mondat volt az nagyon. Azután hajlós sétatálcáját nyaka mögé téve, s két kezét annak két végére felakasztva, magas fensőbbégi tudattal beszélt le Ivánhoz.

– Mert még nem hallgattad végig, amit mondani akarok. Hiszen nem csupán a te telepedről van itten szó. Tudod jól, hogy a te tárnád csak egy kis kiszögellése a Bonda-völgyi óriási szénrakoványnak, s az mérföldnyi területben halad odább, folyvást erősebb rétegben messze el Bondavár alatt, egészen a szomszéd völgyeteknőig. Én ezt az egész köszénmedencét akarom megvéteni, aminek most még bagatell az ára, s amin milliókat lehet nyerni, tisztességes, okos, raisonabilis úton, anélkül, hogy valakitől lopnók a pénzt, anélkül, hogy valakit megcsalnának érte. Egy heverő kincset akarok felvenni a földből, ami itt van, megvan, kínálkozik; csak éppen a kincs súlyának megfelelő erőt követel.

– Ez más. Így értem a tervedet. S nem tagadom meg tőle, hogy az így jogosultán nagyszerű. De éppen azért, mert nagyszerű a terved, annak a hibái is óriásiak. Az igaz, hogy a kincs, amit az egész Bonda-völgy rejt magában, valami óriási. Legalább százmillió. Ki sem lehet számítani, mennyi. Hanem ahhoz nem lehet hozzányúlni, először, mert ez az egész bondavári uradalom, így, ahogy áll, nem eladó.

– Ah, dehogy!

– Elmondom, miért nem. Először is a birtok az öreg herceg Bondaváryé, ki jelenleg leggazdagabb úr az országban.

– Milyen gazdag úr valaki, azt mi jobban tudjuk.

– De legbüszkébb úr, annyi bizonyos, aki előtt nem mernék azzal az ajánlattal megjelenni, hogy családja ősi fészket, nevének predikatumát képező birtokát adja el köszénbányának.

– Óh, hó! Láttunk már büszkébb urakat is hasonló elhatározásokra jutni. Az olasz király koronás úr, mégis túladott Savoyán, ami nemzetségének előneve, s keresztjét címerében viseli.

– Én pedig ellenkezőleg láttam egy magyar családot, melynek hajdan oly kiterjedt birtoka volt, hogy a Dunától a Tiszáig folyvást saját jószágán utazhatott, s mely később mindezen birtokát elveszté, elpazarlá, de egyetlen egy folt földet, egy kerek nyárfaerdőt Bánkházán, semmi áron és semmi nyomorban nem bírtak megvenni tőlük, mert az képezte predikatumukat.

– No, ezen én fognék segíteni.

– Azután. Ha az öreg herceg hajlandó lenne is birtokát áruba bocsátani, nem tehetné azt, amíg leánytestvére, Bondaváry Theudelinda grófkisasszony él. Mivelhogy atyjuk a várat és uradalmat vitalitiumképp hagyományozta leányának, aki jelenleg valami ötvenvolc esztendő lehet, s még szándékozik valami harmincig élélni. Az pedig hozzá van növe a várához, még soha egy napra tudtommal ki nem jött belőle. Az egész világot gyűlöli. Azt ugyan rá nem veszi semmi emberi hatalom, hogy Bondavárát átengedje akármi világboldogító konzorciumnak, ha mindjárt arról lenne is szó, hogy óalatta van az utolsó köszén, s ha azt ide nem adja, megfagy a világ.

Félix nevetett rajta.

– Ennél nehezebben bevehető erősségeket is kapitulációra bírtam én már. Asszonysziveken különösen nincs Bramah-závar.

– Jól van – szólta Iván. – Tehát tegyük fel, hogy sikerülend a herceget is, meg a grófnőt is rábírní, hogy a birtokot eladják; még akkor mindig nincsen

nagyszerű établissement-od. Következnek a technikai akadályok. Mi a legfőbb szükséglet ily vállalatnál?

- A készpénz.
- Nem az. A kész ember.
- Ahol a pénz van, van ember.
- Ember és ember között nagy a különbség. Ez azon árucikk, amelyben a legnagyobbyszerű családások lehetők. Nálunk először is hiányzik a közmunkás.
- Hozatunk Belgiumból, Franciaországból.
- Csakhogy amely munkás Belgiumban, Franciaországban vállalkozik arra, hogy hozzánk eljöjjön, először is nem azért jön, hogy kevesebb bért kapjon nálunk, mint ott, hanem megfordítva. Tehát ily forszírozva támasztott iparvállalatnál a legelső hiány az, hogy néhány perccel többre kerül nála a munka, mint a fennállóknál. Szerintem minden iparvállalatnak a maga természetes útján kell kifejlődni. Erőnköz és a piachoz mérten kezdeni, a munkásokat magunknak nevelni, hozzánk édesgetni, összetanítani, lassan, de biztosan terjeszkedni, kicsinyben experimentálni, a készre alkudni, s inkább szívósan kitartani, mint rohammal megindulni. Ez az én regulám.
- Múlt századbeli nézetek. Ily elvek mellett Amerika sohasem hagyta volna el Európát.
- A másik baj a külföldi munkásokkal az, hogy aki onnan hozzánk átjön, az többnyire a nyugtalan, helyhez nem kötött rész; a titkos társulatok szövetsége, mely amint beteszi ide a lábát, azonnal elrontja a mostani jószellemű munkásainkat is, s meghonosítja a grčve-et.
- Nálatok soha sincs grčve?
- Soha.
- Hogyan előződ meg?
- Az az én titkom. Hosszú volna elmondani. Annyit bizonyosnak tartok, hogy egy erőszakolt gyártelep nálunk legelőször is a kézmunka drágaságával fog első akadályul találkozni. Második akadály egy hozzáértő technikai vezető hiánya.
- Azt biztosan kapunk külföldön.
- Meglehet. Én, magános ember, ha van mire és miből, bizton hiszem, hogy kapok; mert utánajárok, s kikeresem, megválasztom a legjobbat, s ha megkaptam a legjobbat, megfizetem, úgy, ahogy én értem, hogy megérdemli. Ez nem úgy megy nyereszkesedésre alakult konzorciumoknál; ott először is szerepel a protekció. Az igazgatótanács tagjai a legtöbb részvényel bíró alapítók. Azok rendszeren annyit értenek ahhoz az üzletághoz, amelynek kormányzatát viszik, mint a hajdú a harangöntéshez. Többnyire az elnök, az igazgató imponál. Azoknak van valami protezséjük, akinek alkalmazás kell, Az talán bádogos volt, annál fogva kell értenie a vasöntöde vezetéséhez. A legjobb esetben takarékosági szempontból indulnak ki, s tíz ajánlkozó közül kiválasztják a legjutányosabbat. Az első év azután magán viseli az experimentáció jellegeit. A feldolgozott nyersanyagok fele kárba vész. Kisül, hogy senki sem ért ahhoz a munkához, amit magára vállalt. Rosszul teljesített kötelezettségek miatt kárpótlási pörök zúdulnak a jogfelügyelő gallérjába özönnel. Vége felé rájön az igazgató bizottmány, hogy ünnepnapokon, mikor a gépek pihennek, sokkal kevesebb a

veszteség, mint munkanapokon, mikor dolgoznak. Végre nagy későre észreveszik, hogy a vállalatnak nagyobb a teste, mint az ereje, s nem bír mozogni. Van sok épület, gép, anyag, készlet, de nincs elég üzleti tőke. Új befizetés rendeltetik. Nem fizetnek. Vetik ezerével a részvényeket a piacra. Következik egy prioritási kölcsön a társulat ingatlanaira. Ez egy percre megállítja a bukást. Akad uzsorás, ki a százforintos prioritási papírárt ad 60-at. Akkor az igazgató bizottmány iparkodik a saját csizmáit kimenteni a sárból, s ha szabadulhatott, nyakra-főre leköszön, magára hagyva a felügyelőt, hogy tegye amit akar. Az azután amíg a készletben tart, szórja potom árért, ami eladható, okosnak, boldondnak, hogy a munkásait fizethesse, hogy maga élhessen. Végre az is megszökik, s az üresen maradt nagyszerű établissement előtt megüti a cimeres ember a dobót: „Ki vesz téglát?” Ez a története az én tudomra minden erőltetett nagyszerű iparvállalatnak, ami nem a maga természetes kifejlődési stádiumain keresztül a korkiválasztal és közszükséglet mellett nőtt nagygyá.

Félix sokat nevetett Iván elbeszélése alatt.

– Igaz! Valóságosan így van! Mintha nyomtatásból olvasnád! Hanem hát éppen ezen baj elkerülése végett akarok e vállalat igazgatására egy olyan embert megnyerni, aki az egész üzletet az „F”-ből érti, tégedet.

– No ez a legveszedelmesebb csatlódás. Én értem és ismerem a magam iparvállalata szűk feladatait ebben a kis keretben; de nem ismerem sem a nagy világpiacot, sem a magasabb üzleti követelményeket. Sok embert tett már az a káprázat tönkre, hogy jó kisgyáros, kiskereskedő létére nagygyárosnak, nagykereskedőnek hitte magát fölemelhetni; holott az két „ellentétes” talantum és tanulmány. Az egyiknek minden apró nyereséget meg kell ragadni, a másiknak észre sem szabad azokat venni. Az egyiknek csak bizonyosra szabad dolgozni, a másiknak feladata mindig nagyokat kockáztatni. Az egyiknek alkalmazkodni kell a helyi viszonyokhoz, a másiknak a kerek világra spekulálni, hogy ha egy helyről kiszorult, más helyütt szorítson magának tért. Ehhez nekem nincs elég tanulmányom, ismeretem, hivatásom.

– Túl szerény vagy. Majd meggyőzlek az ellenkezőről.

– No de hát tegyük fel, hogy minden megterem úgy, ahogy képzeletedben létezik. A nagyszerű gyártelep itt áll, működik, jó anyagot szolgáltat, olcsón, eleget; most következik a legfőbb baj: a topográfiai akadályok. A Bonda-völgyi szénteleg húsz mérföldnyire esik a legközelebbi vasútállomáshoz, huszonöt mérföldnyire a legközelebbi hajózható folyamhoz. Amíg idejöttél, láthattad, milyen utak vannak idáig. Van négy hónapja az esztendőnek, amikor éppen nem lehet semmi szállítmányt küldeni távolabb helyre, de a legkedvezőbb szakában is az esztendőnek, mire a nálunk előállított szén és vas tengelyen azt a pontot eléri, ahol a legelső piacot megtalálja, már akkor a magas fuvarbér által úgy megrágtult, hogy azzal a vassal, azzal a szénnel, amit Liverpoolból vagy Poroszországból hoztak, nem versenyezhet.

– Azt én mind tudom – szolt Félix, pálcikája kláris faragványával egyengetve fodorított bajuszát. – Hanem azon könnyen segít egy szárnyvasút a Bonda-völgyből a főemporiumig.

– Egy Bonda-völgyi vasút! – kiálta fel Iván elbámulva. – Tán csak nem gondolod, hogy a négymillió tőkével még húsz mérföldnyi vasutat is ki lehet építeni.

– Óh éppen nem! Az megint más vállalat feladata lenne.

– S te hiszed azt, hogy tisztán pusztán a Bonda-völgyi gyártelep kedvéért akad tőkepénzes, aki egy semmi kereskedelmi forgalommal nem biztató vas zsákútnak a kiépítésére vállalkozik?

– Hogyne vállalkoznék! – szölt Félix, pálcája klárisfejét szája elé téve, mintha kétfelé akarná vele osztani a szót. – Ha az állam megadja az útvonalra nézve az alkotmányos kamatbiztosítást.

(Azon időben a Reichsrath volt az alkotmány.)

Iván most még jobban felnyitá szemeit, s minden szót külön megnyomott.

– Az állam... adjon... ennek a... vasútvonalnak... kamatbiztosítást! De hisz az a legvilágosabb megrövidítése volna az államnak. Én nem képzelem annak a lehetőségét!

Félix meggondoltan felelt.

– Vannak kulcsok, melyek a magas urak hivatalszobáinak ajtaját megnyitják előttünk.

Többet nem engedett magának elmondani, sétabotja korallbunkójával mintegy visszatömvé szájába a további felvilágosításokat.

Iván erre a szóra kihúzta asztalfiókját, s kivett belőle egy darab fekete kenyeret.

– Látod ezt? Akik ilyen fekete kenyérral élnek, azok nem fognak az excellenciás urak előszobáiban alkalmatlankodni.

Félix kolerikus nevetéssel vetette hátra fejét, s szélmalmost csinált ujjai között pálcájával.

– No hát n'en parlons plus! Majd ráérsz későbbben is hozzánk csatlakozni. Mert én, amit egyszer feltettem magamban, azt ki is viszem. Fogadom neked, hogy kihúszom a Bonda-völgyi uradalmat a herceg lába s a kegyes grófnő imaszámolya alól, hogy felépítem rajta a legnagyobbszerű gyártelepet, ami a birodalomban lehet, s hogy odatolom azt a világi piac közepébe mindenestől, amilyen igaz, hogy Kaulman Félix a nevem.

– No sok szerencsét az expedícióhoz, hanem én itthon maradok.

(Jókai Mór: Fekete Gyémántok)

Az üzleti terv célkitűzésének és keretszámainak meghatározása során két ellenérdekelt fél van:

- tulajdonosok: a tulajdonosok célja a cég értékének minél gyorsabb növelése,
- vezetőség: a vezetőség célja minél könnyebben megvalósítható eredmények, az üzleti terv számainak minél biztonságosabb teljesítése (különösen akkor, ha saját jutalma ennek függvénye).

Ha egy induló vállalkozás esetében a tulajdonosok és a vezetőség személyei azonosak, vagy részben azonosak, akkor az üzleti terv reális céljának kitűzése

sokkal nagyobb körültekintést igényel, hiszen ebben az esetben nincs vagy sokkal kisebb az ellenőrzés.

## A vállalkozás üzleti tervének végleges összeállítása

A vállalkozás üzleti tervének végleges összeállítása a vezetőség, elsősorban a pénzügyi vezetés feladata. A feladatmegosztás egy lehetséges változata a következő:

- **Ügyvezető, vezérigazgató, operatív igazgató:**
  - összefoglaló, a vállalkozás bemutatása,
  - munkaerő-humánpolitika,
  - mellékletek.
- **Értékesítési vezető (a szakmai vezetővel egyeztetve):**
  - a vállalkozás szolgáltatásainak leírása,
  - értékesítési terv,
  - marketingterv.
- **Pénzügyi vezető:**
  - pénzügyi terv.

## A vállalkozás üzleti tervének értékelése

Az üzleti terv készítésének legfontosabb pontja az üzleti terv reális értékelése. Amennyiben az üzleti terv értékelése során olyan mértékű bizonytalanság, nem megalapozott feltételezések gyanúja vetődik fel, mely az üzleti terv hitelességét veszélyezteti, akkor az üzleti terv készítésének egész folyamatát meg kell ismételni, a legelső, „a célkitűzések és keretszámok meghatározása” fázistól kezdve.



**Az üzleti terv értékelése során már nem szabad jelentős mértékű, strukturális változtatásokat végrehajtani. A reális üzleti terv rendkívül összetett, és részeiben szorosan összefüggő anyag, nem átgondolt módosítása az egész üzleti terv megvalósíthatóságát veszélyezteti.**

Ha lehetőség van erre, akkor ebben a fázisban vegyünk igénybe külső személyeket, akár családtagokat is, akik véleményükkel, megjegyzéseikkel, kritikájukkal hozzásegítenek a terv reális megítéléséhez.

## A vállalkozás üzleti tervének elfogadása

A vállalkozás üzleti tervének elfogadása a tulajdonosok joga. Ennek, hacsak nem egészen kis vállalkozásról van szó, formalizált keretek között kell történnie, és erről jegyzőkönyvet kell felvenni. Az elfogadott üzleti tervet csak meghatározott eljárások betartásával szabad módosítani. Még a legkisebb vállalkozás esetében is fontos, hogy az üzleti-terv időszakának végén, legalább minimális mértékben, kiértékeljük, mit sikerült megvalósítani, és mit nem.

### 5.3. Ki vagyok én – III.?

- Van már üzleti terved a tervezett vállalkozásodhoz?
- Ismered és érted az üzleti terv részeit?
- Tudod, hogy milyen jogi forma (egyéni vállalkozó, Bt., Kft., Rt.) a legjobb az induló vállalkozásod számára?
- Érted, hogy némelyek miért tartják az üzleti tervet a legfontosabb tényezőnek egy vállalkozás sikerességében?
- Ismered-e vagy a vállalatod működéséhez szükséges engedélyeket?
- Tudod, honnan kell információkat szerezni az ügyfeleldről?
- Ki tudod számolni, hol van a vállalatod "fedezeti pontja"?
- Ki tudod számolni a vállalkozásodhoz szükséges indulási költségeket?
- Ismered-e a hitellehetőségeid?
- Tisztában vagy vele, hogy az üzleti hiteleid milyen hatással lehetnek magánhiteleidre?
- Tudsz készíteni mérleget, jövedelmi és cash-flow kimutatást?
- Tisztában vagy vele, hogy a kisvállalkozási hiteleket miért minősítik kockázatosabbnak, mint a nagyvállalatokét?
- Biztos vagy benne, hogy tényleges piaci igényre tervezel?
- Ismered a megcélzott piaci szegmenst?
- Tudod-e, hogy a vállalatod milyen adókötelezettségekkel szembesül,
- Tudod, hogyan kell a vállalkozásod számára marketingtervet készíteni, hogyan kell információkat szerezni a versenytársaidról, tisztában vagy az iparágadra jellemző marketingirányzatokkal?

- Képesnek érzed magad olyan számítógépes és más technológiák használatára, melyek megkönnyítik vagy fejlesztik az üzleti folyamatokat?

**Osztályzatok:**

- Igenek száma háromnál kevesebb: vállalkozásból elégtelen, semmiképpen ne kezdj vállalkozni!
- Igenek száma 3-5: ha még van lehetőség, inkább keress alkalmazotti állást!
- Igenek száma 6-8: közepes vállalkozó leszel, de talán megélsz belőle.
- Igenek száma 9-11: jó vállalkozó leszel, sok munkával sokat fogsz keresni.
- Igenek száma 12-nél több pont: kezdheted kiválasztani a jachtod típusát!

---

## **II. Rész: Vállalkozási in- formatika**

---

## 6. Előszó a vállalkozási informatikához

Az infokommunikáció, az elektronikus eszközökkel megvalósított kapcsolatteremtés („kommunikáció”) és az információ elektronikus eszközökkel megvalósított feldolgozása („informatika”), a mai ember életét minden irányból át-szötte. A figyelmes sétáló az utcán szó szerint lépésről-lépésre találhat olyan tárgyakat, amelyek fejlett és specializált infokommunikációs technológiát alkalmaznak. Minden autó, a közlekedési lámpa, a villamos, a pénztárgép – de bármennyig lehetne sorolni – tartalmaz olyan eszközöket, legtöbbjük **több tucatot, vagy több százat**, olyan beépített egységeket, részeket, amelyeket nem sok évvel ezelőtt még a lehető legbonyolultabb számítógépeknek tartottunk. Hétköznapi szolgáltatásaink tömegét, de talán azt is mondhatjuk, hogy mindegyikét, átalakította az infokommunikációs technológia. Az is igaz, hogy naponta jelennek meg olyan termékek és szolgáltatások, amelyekre ilyen eszközök nélkül nem lenne szükség. Ez a mindennapiság azonban nem jelenti, hogy mindenki értené, hogyan működnek, vagy használatuk mindenki számára egyértelmű lenne.

Valójában azonban ez nem is feltétlenül szükséges. Az iskolában mindenki megtanulja az „egyszerű gépek”, a lejtő, a kerék, az emelő és a csiga működését, pedig kerékpározás közben vagy talicskát tolvá soha nem gondolja végig, gyakran nem is érdekli ezeknek az eszközöknek a működési elve. Tanítanak minket az elektromosság, a mágnesesség elméletére, de amikor este felkapcsoljuk a lámpát, nem érdekelt minket, hogy hány elektron, milyen szabály szerint kezd el áramlani, és hol. A mai infokommunikációs eszközök működése sok szempontból annyira összetett, hogy egészében nagyon kevesen tudják a pontos működést, még a szakemberek is csak egy-egy részletét ismerik. Éppen ezért – szembemelve a hagyományos informatikaoktatással – a következőkben nem arra helyezük a hangsúlyt, hogy mi az informatika története, és nem kíséreljük meg az elméleti működést magyarázni. Ez sajnos bizonyosan kevés lenne ahhoz, hogy jól megértsük a működést, viszont tökéletesen elegendő szokott lenni ahhoz, hogy érthetetlen, és felesleges hóbortnak tűnjön az informatika. Az „igazi” tankönyvek általában a hardver elemeknél, azon belül is a legkisebb egységeknél, sokszor magánál a tranzisztornál szokták kezdeni a leírást. De **kit érdekel a tranzisztor, ha valaki számlázni akar?** Kit érdekel a merevlemez működési módja, amikor az állóeszközöket akarja lekönyvelni? Mi ezért a felhasználói megoldások felől indulunk, és a kötet végén jutunk el oda, hogy akit érdekel, az megismerkedhessen azokkal a berendezésekkel, amelyek ezt a sok hasznos feladatot ellátják. Mi itt a felhasználói szemszögből vezetjük be, elsősorban a vállalkozókat a minden-

napi infokommunikáció világába, ahol **fontosabb a hasznosság, a használat, mint a működési elv.** Vasalót, porszívót sem úgy választunk, hogy mélyreható technológiai elemzést végzünk előtte, autóvásárlás esetén sokaknak már fontosabb szempont a kényelmes ülés, mint hogy a gépkocsiba épített sok ezer, sok tízezer mikroszámítógép által megvalósított minden hárombetűs rövidítés, az „ABS”, „EPS” és társai teljes működési elvét megismerjük. A XXI. században az informatikának, a számítógépnek pedig olyan hétköznapiak kell lennie mindenki számára, mint a golyóstoll vagy a hűtőgép.

Ráadásul a vállalkozásokban alkalmazott informatikával kapcsolatban a legtöbb felsővezetőnek, tulajdonosnak inkább megérzésesei vannak, mintsem pontos információi. Az infokommunikációra fordított költségek egyre növekednek, eközben kevesen tudják, hogy vajon az informatika valóban azt – és csak azt – csinálja-e, amit elvárnak tőle, s azt a lehető legkisebb költségfelhasználásával teszi-e. Ugyanakkor az infokommunikációs szolgáltatások felhasználóinak jogos elvárása, hogy a szolgáltatások megfelelő színvonalúak legyenek, megkapják a szükséges technológiai támogatást, és képesek legyenek az informatika segítségével értékteremtő képességüket növelni. Ezt a célt kísérreljük meg szolgálni a következőkben.

Első és alapvető, talán kissé provokatív megjegyzésünk: a következőkben nem teszünk éles különbséget a „számítógép” és a „telefon” között. Ma már nagyon nehéz meghatározni, hogy egy minden tulajdonsággal felokosított „telefon” nem kellene-e mégis inkább számítógépnek hívni, azt pedig meg fogjuk mutatni, hogyan lehet „telefonálni” számítógépünk segítségével az interneten. Az éppen manapság terjedő, és elsősorban a telefonboltokban kapható „netbook”-ok besorolása pedig végképp veszedelmes.

A fejezet részei:

- 1.) Ami segít: a szerkezet előttünk
- 2.) Az ismert funkciók: az általános alkalmazások
- 3.) Összetett feladatok

Még három alapvetően fogalmat kell kiindulásképpen (pl. a Wikipédia alapján) pontosítani:

- **információ:** „Kölcsönösen egymásra ható objektumok kommunikációjának objektív tartalma, amely ezen objektumok állapotának megváltozásában nyilvánul meg.” Az objektumok lehetnek akár mik, például számítógépek, vagy akár emberek is. Az evidencia, hogy a kommunikáció, az információcsere hatására a számítógép memóriájában az elektronikus egységek, a tranzisztorok állapota megváltozik, nullák és egyesek cserélnek

helyet egymással. De ugyanez a meghatározás érvényes az emberi kommunikációra is, sőt az ember és a gép közötti információcserére is.

*Az emberek közötti kommunikáció esetén gondoljunk csak Othello (lelki) állapotának megváltozására, amikor Jagó közölt vele egy igazán rövid információt...*

- **adat:** „Az információ egy darabja.” Semmi több!
- **kommunikáció:** „az információcsere folyamata, általában egy közös jelrendszer segítségével.”

## 7. Ami segít: a szerkezet előttünk

Úgy kezdtük, hogy elektronikus infokommunikációs eszközök tömege vesz minket körül. Az infokommunikációs eszközök azonban sokféleképpen osztályozhatóak. Egy részük nagyon speciális, célfeladatot lát el, amelyről csak a szakemberek, gyakran közülük is csak kis csoportok rendelkeznek pontos leírásokkal.

*Ilyen például az autókban található sok-sok chip, érzékelő, különös szabályzó, amelyekből az átlag vezető csak annyit érzékel, hogy nyugodtabban vezetheti kocsiját nagy hóban a lejtőn lefelé is.*

Vannak aztán olyan céleszközök, amiket folyamatosan használunk, állandóan frissítjük ezekkel kapcsolatos tudásunkat, technológiai ismereteinket, ugyanakkor a legtöbb ember nem tud többet róluk, mint amit a gyártók a rendelkezésünkre bocsátanak.

*A walkmanek, discmanek, mp3(-4-5) lejátszók folytonosan fejlődnek, újabb és újabb funkciókat adnak. Ha azonban az utcán megállítunk valakit, akinek fülhallgató van a fején, akkor arra a kérdésre, hogy miért éppen azt a terméket választotta, nagy valószínűséggel nem tud mást mondani, mint ami az eszköz dobozára vagy a hirdetésben fel volt tüntetve. Ugyanakkor a felhasználó valóban már éppen elég sokat tud ezek alapján is, hiszen tudja, hogy ő mit szeret csinálni, és bizonyosan az ehhez megfelelő eszközt választotta. Aki futáshoz használja, oda fog figyelni arra, hogy ne legyen az eszközben sérülékeny mozgó alkatrész, aki hosszú vonatozásokhoz szeretné használni ezeket mindennap, annak a hosszú lejátszási idő fog számítani. Ezekről a szolgáltatásokról pedig már érthető „emberi” nyelven kap tájékoztatást minden felhasználó, és képes maga számára megfelelő döntést hozni.*

Vannak azonban olyan általános célú eszközök, amelyek nagyon sok funkcióra képesek. A mobiltelefonok kezdetben, követve őseiket, a Bell-féle telefonkészülékeket, csak hívásra alkalmas eszközök voltak. A technológia és a szolgáltatások bővülésével ma már folyamatosan egyre több dologra alkalmasak. A fejlődés során a gyártóknak nem volt fontos, hogy a technológiát bemutassák, viszont egyre tartalmasabb tájékoztatókat adnak a használati módjáról, a lehetőségek kihasználásához. Az elektronikus eszköztár számunkra lényegesebb része tehát már egyre inkább univerzális eszköznek mondható. Másként mondva: ezek használatának lehetőségei alig felsorolhatóak, használati módja alapvetően a tulajdonosától, annak kívánságaitól, képességeitől, és persze pénztárcájától, a megvásárolt hardver és szoftver kiegészítők mennyiségétől függ. A leggyakoribb elnevezés, amit ezekre használnak természetesen a „számítógép”. A 21. század elején a „számítógépeknek” legalább négy-öt nagyobb csoportját biztosan megkülönböztetjük, amelyek elsősorban haszná-

lati körülményeik terén térnek el. Ilyen alapon megkülönböztetjük az asztali munkaállomást, a hordozható számítógépet, netbookot, PDA-t vagy okostelefont, és persze a kiszolgáló számítógépeket. Ezek a készülékek működésükben nagyon hasonlóak, mivel mindegyik szinte azonos kezelőfelületet ajánl, és mindegyik használhatósága elsősorban a rajta lévő programoktól függ. Vásárlás esetén a köztük való döntés tehát elsősorban attól függ, mikor, és mire szeretnénk használni. Nézzük meg őket eszerint!

- 1.) PDA (okostelefon)
- 2.) Netbook („vékony kliens” eszközök)
- 3.) Notebook - laptop
- 4.) Asztali munkaállomás
- 5.) Az óriások, akiket ritkán látunk: a kiszolgálók

## 7.1. PDA (okostelefon)

A PDA, azaz a digitális személyi asszisztens (Personal Digital Assistant), még igen erősen emlékeztet „kőkorszaki” ősére, a telefonra. A PDA a telefonálási lehetőség mellett a tulajdonosa számára fontos információk tárolására szolgáló eszköz, melynek fő tulajdonsága a hordozhatósága. Privát felhasználás esetén nem más, mint egy tenyérben elférő, kisméretű számítógép, amely alapvetően a személyes információk rögzítésére, tárolására, kezelésére, és gyors visszakeresésére alkalmas. A PDA könnyen csatlakozik az internethez és az otthoni vagy irodai „nagy” számítógéphez, vagy közvetlenül valamely kiszolgáló (szerver) számítógéphez, így a benne található információk folyamatosan szinkronizálhatóak. Alapkiépítésben a telefonáláson (hang- és videokommunikáción) kívül olyan feladatok ellátására képes, mint a partnerek adatainak rendezett tárolása, jegyzetfüzet és diktafon, zene- és videolejátszás, egyszerű szövegszerkesztés, táblázatkezelés. De sok további programot is telepíthetünk rá attól függően, hogy milyen célra szeretnénk használni. Így navigációs (útvonaltervező) feladatokkal is felruházhatjuk, ha nem vagyunk erre lusták, a képesség ma már mindegyikben benne van. Üzleti célú felhasználás esetén ezek azok számára hasznos szolgáltatások, akik állandóan mozgásban vannak. Megkövetelhető a folyamatos informáltság elősegítése is. Ilyen lehet például: piaci információk, teendők, új feladatok érkezése, teammunka összehangolása, munkacsoportok időbeosztása, új feladatok, illetve megoldandó problémák kiosztása.



Mivel a PDA elsődlegesen a hordozhatóságra épít, ezért nagyon fontos, hogy odafigyeljünk az akkumulátor kapacitására, a készülék súlyára és méretére. Mivel a legtöbb esetben nem önállóan használják, ezért fontos szempont az is, hogy könnyen csatlakoztatható legyen más rendszerekhez. Ehhez fontos odafigyelni az operációs rendszerre és a rendelkezésre álló hálózati csatlakozások fajtáira. Célszerű még jól választani a bővíthetőség, és segédprogramok tekintetében is.

## 7.2. Netbook („vékony kliens” eszközök)

Egy kicsivel a kötöttségek felé, egy kicsivel a több funkció felé állnak a PDA-hoz képest a netbookok. Ezt az eszköztípust, mint a nevéből is látszik, elsősorban az internet használatához fejlesztették ki. Gyakorlatilag egy kicsiny hordozható számítógép, kisebb képernyővel, kisebb billentyűzettel, és általában kisebb teljesítménnyel (a vékony kliens munkaállomás pedig régebben egy kisebb méretű és olcsóbb asztali számítógép volt).

A netbookok megjelenése abban a „pillanatban” történt, ezek az eszközök akkor váltak igazán használhatóvá, amikor mind a civil, mind a vállalkozói szférában megjelent, és viharos sebességgel terjedni kezdett a „tudásfelhő” alapú infokommunikáció (részletesebben ld. „A tudásmegosztás, a tudásfelhő” fejezetben). Ebben az esetben a feldolgozásra váró információ már nem, vagy csak igen csekély mértékben tárolódik a felhasználó (a „kliens”) eszközein, az információk szinte kivétel nélkül nyilvánosan vagy védett módon elérhető vállalati, közösségi központi számítógépeken, számítógépek csoportjain tárolódnak.



Azok szokták ezeket az eszközöket használni, akiknek fontos az internet vagy az alapvető programok (szövegszerkesztés, táblázatkezelés, esetleg zenelejátszás, filmnézés) gyors és folyamatos elérése a nagyobb gépeken megszokott körülmények között, ugyanakkor fontos az is, hogy könnyen cipelhető, kisebb táskába elférő, ténylegesen kicsiny méretű számítógépen lehessen ezt megoldani. Netbook vásárlásnál éppen ezért oda kell figyelni, hogy ne egy lebutított laptopot, hanem egy ténylegesen jó teljesítményű, hosszú működési idejű és kicsiny gépet vásároljunk. Nagyon fontos, hogy ez is alapvetően hordozható eszköznek számít, ezért figyeljünk oda a hálózati elérések megfelelően széles lehetőségeire! A netbook, a vékony kliens technológia igen hasznos olyan szervezetek esetében is, ahol az információk rendkívüli módon értékesek, védendőek. A hálózaton keresztül történő elérés során igen pontosan lehet szabályozni, hogy melyik felhasználó mihez fér hozzá, és a hordoz-

ható eszköz elvesztése esetén sem kerülnek az információk illetéktelen kezekbe.

### 7.3. Notebook – laptop

A „notebook” és a „laptop” a magyar használat szerint teljesen szinonim fogalmak, és a hordozható személyi számítógépet értjük alattuk. Ezek teljes értékű munkaállomások, az asztali változatokhoz képest a lényegi különbség a kompakt formai kivitelezésben és a hordozhatóságban rejlik. Ugyanakkor az asztali munkaállomások aktuális csúcsteljesítménye mindig magasabb, mint a hordozható gékéké. A hordozható gépek ugyanazokat a funkciókat betöltő alkatrészekből épülnek fel, mint az asztali munkaállomások de ezek jellemzően kisebb méretűek, könnyebbek, kevesebb hőt termelnek, és kevesebb energiát is fogyasztanak, mint az asztali gépekben megtalálható megfelelőik, tehát egy kicsit lassabbak, kisebb teljesítményűek. A notebookok viszont pontosan ugyanazokat a szoftvereket futtatják, mint az asztali gépek, szoftver tekintetben semmi eltérés nincs. Méret alapján alapvetően három kategóriába szokás sorolni ezeket:



- Asztali számítógép felváltására alkalmas (Desktop replacement, DTR) gépek: viszonylag nehezek, nagy kijelzővel rendelkeznek, nagy teljesítményűek.
- „Könnyű és vékony” (Thin&light): 13"-15" képátlójú gépek, tömegük 1,5-2,5 kg. A kompakt, ergonomikus, elsősorban az üzleti notebookok sorolhatóak ide.
- Ultrahordozható (Subnotebook): a 13,3" átlónál kisebb képernyő, tömege 1,5 kg alatti, igazán mobil, alacsony hőtermelés, kisebb teljesítmény, fő cél a hordozhatóság, de többet várunk tőlük, mint egy netbooktól.

A notebookokat kivitelezés szerint alapvetően négy kategóriára osztjuk:

- Hagyományos notebook: összecusukható, a kijelző ráhajtható a billentyűzetre, amely alatt a hardver található.
- Tablet PC: nincs billentyűzete, a kijelző és a többi összetevő egybe van integrálva. az irányítás érintőképernyővel, vagy egy speciális elektromagnetikus tollal történik.
- Convertible (átalakítható): ezek a gépek mind hagyományos notebookként, mind tablet PC-ként tudnak funkcionálni.
- Hibrid: a hibridek olyan convertible gépek, amelyeknek a billentyűzete lecsatolható, ha felesleges, így megszabadulunk a felesleges tömegtől.

## 7.4. Asztali munkaállomás

Az asztali munkaállomás még mindig a személyi számítógép leggyakoribb megjelenési formája, a számítógép leginkább hagyományos értelmezése. Nagyobb méretű, mint az összes eddig felsorolt eszköz, ebből adódóan pedig a munkaállomások között a legnagyobb teljesítményre képes. Az asztali számítógépek méretüknél, összeszerelési módjuknál fogva állandó helyen történő használatra készülnek. Rendkívül jól bővíthetők különböző eszközökkel, („perifériákkal”), ám ezeknek többsége sem mobil használatra készült. Az esetek többségében a különböző elektronikai eszközök, például az előbb felsorolt PDA-k, netbookok, de a telefonok, mp3-lejátszók is igényelnek egy-egy személyi számítógépet a megfelelő működéshez, vagy legalábbis a funkciók teljes körű kihasználhatóságához. Asztali számítógép vásárlásánál éppen ezért elsősorban azt szokták mérlegelni, hogy milyen célra fogják használni – éppen ezért milyen kiegészítő eszközökre lehet szükség – valamint a költségkereten belül az elérhető legnagyobb teljesítményű gép megtalálására törekcsenek.



## 7.5. Az óriások, akiket ritkán látunk: a kiszolgálók

Amellett, hogy a több mint milliárdnyi telepített vagy hordozható munkaállomásokon, az okostelefonokon és a hagyományos telefonkészülékeken folyik az infokommunikációs tevékenységünk jelentősebb része, az elektronikusan tárolt információ tömege mégsem ezeken az eszközökön, hanem a különböző szervezetek tulajdonában és kezelésében álló, esetenként egyenként is hihetetlenül nagy kapacitású központi számítógépeken, a kiszolgálókon, a szervereken található. A kiszolgálók tervezése, beszerzése és üzemeltetése viszont már kifejezetten szakfeladat, mint ahogyan nem kell sem vásárolnunk, sem üzemeltetnünk egy teljes atomerőművet ahhoz, hogy porszívózzunk a szobában.

## 8. Az ismert funkciók

A számítógépet nem azért használjuk, és nem azért lett része az életünknek, mert hardvereinek vagy szoftvereinek felépítése olyan nagyon érdekes, vagy könnyen megtanulható. Sokkal inkább azért, mert sokoldalúságával életünket alapvetően megkönnyítheti. Bizonyos feladatok elvégzésének képessége már a számítógépek minimális elvárásai közé tartoznak. Olyan funkciók ezek, amelyek magától értetődőnek tűnnek az aktív felhasználó számára, gyorsan megtanulhatóak mindenki által, de ami a legfontosabb: jelentős fejlődést biztosítottak a nem elektronikus eszközökhöz képest. Ezeket megismerni mindenkinek fontos. A következőket soroltuk ebbe a kategóriába:

- az adattár,
- megnyitás, mentés, bezárás,
- az írógép,
- az információ egyesítése: az internet,
- kommunikáció: levelezés, telefonálás,
- a tudásmegosztás, a tudásfelhő,
- a képtár,
- mi mennyi: a táblázatok,
- a hangtár, videótár.

A számítógépek ismertebb „alapfunkciói” is több (operációs) rendszer alatt képesek működni. Mindenki hallott a Microsoft termékeiről, legtöbbször magukat a funkciókat is ezen termékek kereskedelmi nevével azonosítjuk. A „Windows” valójában „mindössze” egy operációs rendszer, de sokan nem is ismernek, nem is tudnak elképzelni más olyan rendszert, ami működteti a gépüket. Az MS Word „csak” egy szövegszerkesztő, és sokan mégis azonosítják a számítógépes szövegszerkesztést ezzel a kereskedelmi termékkel.

*Hasonlót eredetű a „magnetofon” vagy „cellux” szavunk is, amelyek eredetileg ugyancsak egyetlen gyár termékeinek voltak a nevei.*

De nem szabad elfelejteni, hogy léteznek már ezeknek komoly kihívói a nyíltan mondott, szinte valóban ingyenesen elérhető „linux” és „OpenOffice” termécsaládokban, melyeket nem kisebb vállalkozások támogatnak, mint a világ hosszú ideje legnagyobb informatikai vállalkozása, az IBM Corporation, vagy az informatikai kutatás egyik élvárosa, a SUN Microsystems. A „felhő

alapú” infokommunikáció élharcosa, a Google is kialakította a maga szinte már teljes szoftverkinálatát.

(A következő fejezetben több helyen is jelentősen támaszkodunk a Wikipédia megfogalmazásaira.)

## 8.1. Az adattár

Az informatikai rendszerek alapvető feladata az információ, adataink rendezett tárolása. Annak érdekében, hogy ez a tevékenység mindenki számára könnyen kezelhető legyen, a számítógépes információk nagyobb, bizonyos tulajdonságok szerint összetartozó egységekbe, „állományokba”, „file”-okba (esetleg: fájlokba) vannak szervezve. Egy-egy ilyen állomány lehet egy üzleti levél, egy fénykép, egy videofilm, egy hanglemez egy száma, rendkívül sok minden. Az állományokat pedig „mappák”-ba, „könyvtárakba”, („directory”-kba) szokás pakolni, a mappák pedig valódi vagy virtuális (látszólagos, például nem is a mi gépünkön, hanem valahol a hálózaton a távolban lévő) lemezeken, meghajtókon, kötetben helyezkednek el. Régebben minden számítógépnek csak igen kevés lemeze, kötete volt, ezért ezeket az ABC betűivel kezdték el megjelölni, és történelmi okokból az általánosan használt kötet éppen a „C” meghajtó volt.

*Az „A” és „B” lemezek cserélhetőek, „floppy”-meghajtók voltak. De ez mára már nem több, mint szép történelem, olyasmi, mint a nagy francia forradalom...*

Gyakorlatilag akár az állományoknak, akár a mappáknak, sőt még a lemezeknek is tetszőleges neveket adhatunk, és a valóságban gyakran pontosan ez is történik. Aminek az az eredménye, hogy sokszor fogalmunk sincs, hogy egy adott iratot, egy zeneszámot (állományt) hol is keressünk. Amikor ez bekövetkezik, sokszor és hosszán kell keresgelnünk a mappákban. Addigra már igen sok mappa és igen sok állomány keletkezett. Annál is inkább, mert munkatársaink, rokonaink szintén hozzászoktak a „Józsi”, „Levelek”, „Tegnap” és hasonló mappanevekhez. Egy vállalkozás esetében a szervezet szerkezetéhez és tevékenységéhez illeszkedő, logikus névrendszer kialakítása a munkahelyszervezés fontos, de igen nehéz része. Gondoljunk csak arra a dilemmára, hogy otthon a könyveket szerzők, témakör, vagy nagyság szerint helyezzük-e el a polcon! (Az állományokat típus, keletkezési hely, projekt vagy verzió szerint nevezzük-e el?)

*További alapvetés, hogy lehetőleg se a mappa, se az állomány nevében ne használjunk ékezetes betűket, különösen ne a magyar kódkészlet három ősellenségét, a „hosszú ő”, „hosszú ú”, és a „hosszú í” karaktereket. Elvileg*

*ma már minden valamire való számítógép, telefon, minden infokommunikációs eszköz, amit Magyarországon forgalmaznak, képes ezeket helyesen kezelni. De azért érdemes óvatosnak lenni, mert még a 21. században is goromba meglepetések érhetnek. Hasonlóképpen: bár elvileg lehetnek a nevekben szóközök és írásjelek, lehetőleg kerüljük a " ", "?", "!", "/", "\", "#", "\$", "." jelek használatát is. Szóköz helyett szokás alkalmazni az "\_" (aláhúzás) karaktert vagy a kötőjelet a nevekben.*

Ma már nincs komoly korlát a nevek hosszára sem, de gyakorlati okokból, valamint az emberi memória működésmódja miatt nem célszerű 32 karakternél hosszabb neveket adni.

A személyi számítógépes korszak kezdetén kötelező volt a 8 karakter + 3 betűs kiterjesztés használata, ahol a pont (".") utáni kiterjesztés az állomány tartalmára, belső szerkezetére („formátumára”), típusára utalt. Ebből a hagyományból mára annyi maradt, hogy számos program **először** a névben foglalt utolsó pont utáni karakterekből próbálja meghatározni az állomány fajtáját (szöveg: „.doc”, kép: „.jpg”, program: „.exe”, stb..). Ma annyit illik (de nem kötelező) tiszteletben tartanunk, hogy saját céljainkra ne használjuk például az EXE, BIN, BAT, DAT, SYS, TXT, OBJ, DLL, C, H, INI, BMP, JPG, TIF, PNG, HTM, SCR, WAV, AVI, MP3 kiterjesztéseket.

## 8.2. Megnyitás, mentés, bezárás

Alig akad írni-olvasni tudó ember, aki 10-12 éves korára ne ismerné a számítógépes állományok kezelésének alapjait. Tudjuk, hogy a „Megnyitás...” menüpontban egy már létező állományt hívhatunk be, azt módosíthatjuk, nyomtathatjuk. Az „Új” menüponttal egy üres állományt hozhatunk létre. Ezek a nevek már (talán örökre) állandóak, és függetlenek attól, hogy szöveges, táblázatos, vagy grafikus állományt nyitunk meg.

A „Mentés” arra szolgál, hogy az elvégzett munkánkat rögzítsük valamilyen háttértárolón. Ha nem akarjuk a régi állományt felülírni, akkor használjuk a „Mentés másként” menüpontban elindítható feladatot, ahol is meg kell adnunk egy új nevet az állománynak. A „Mentés másként” feladatot szokás használni akkor is, ha más formátumban szeretnénk elmenteni adatainkat, például egy szöveges állományt képként szeretnénk elküldeni valakinek.

A „Bezárás” menüpontban zárhatjuk be az aktuális állományt. Amennyiben még nem volt mentve vagy módosítottunk valamit, amit még nem mentettünk el, akkor a program rákérdez, hogy menteni akarjuk-e előtte.

### 8.3. Az írógép

A számítógépek legalapvetőbb funkciója a szövegszerkesztés. Ez azonban, mint a neve is mondja – szöveg + szerkesztés –, a számítógép esetén már nem szabad, hogy ugyanúgy történjen, mint a kódexmásoló szerzetesek vagy az írógépek esetén történt. Egy sor olyan „aprósággal” bővültek a szövegszerkesztő programok, amelyek sokszorta gyorsabbá tehetik irataink létrehozását, és még több olyan aprósággal, amelyek szebbé, elegánsabbá, jobban áttekinthetővé, végső soron jobban érthetővé tehetik azokat.

Ha kézzel írunk, akkor amit leírtunk már nehezen javítható. A grafitceruza nyoma ugyan radírgumival törölhető, de a tinta nyoma már nehezebben távolítható el. Az írógépen, ha leütünk egy billentyűt, a jel azonnal megjelenik a papíron, és nem módosítható. Nagyon korlátozottak a formázási lehetőségek (általában csak egy betűtípust használhatunk), ha valamit módosítani kell, azt gyakorlatilag újra le kell gépelni. Ezzel szemben a szövegszerkesztőben az elkészült irat kinyomtatás előtt még bármikor javítható, széleskörűek a formázási lehetőségek, helyesírás-ellenőrzést alkalmazhatunk, képeket, hangokat rendelhetünk az állományhoz stb.

*Bármilyen irat létrehozása során találkozni fogunk azzal a feladattal, hogy be kell állítanunk, a betű mekkora legyen. A betűméret jelölésére minden szoftver a nyomdai „pont”-ot használja. Egy pont egészen pontosan 0.352777 mm. Tizenkét pont körülbelül 4,2 mm, a nyomdászatban ezt nevezik cicerónak. Ez az a nagyság, amit általában egy levélben használunk.*

Didot pont	Méret mm	Elnevezés (nyomdai)
1	0,376	nyolcadpetit
2	0,752	negyedpetit
3	1,128	negyed ciceró
4	1,504	gyémánt
5	1,88	gyöngy
6	2,256	nonpareille
7	2,632	kolonel
8	3,008	petit
9	3,384	borgisz
<b>10</b>	<b>3,76</b>	<b>garmond</b>
<b>11</b>	<b>4,136</b>	<b>kis ciceró</b>
<b>12</b>	<b>4,513</b>	<b>ciceró</b>
14	5,265	mittel

Didot pont	Méret mm	Elnevezés (nyomdai)
16	6,017	tercia
18	6,768	másfél ciceró
20	7,521	text
24	9,026	két ciceró
28	10,53	kétmittel
30	11,28	két és fél ciceró
32	12,034	kéttercia
36	13,538	három ciceró
40	15,042	kétttext

Ha valaki még soha nem dolgozott szövegszerkesztővel, akkor számára a szöveg beírása látszatra nem különbözik a hagyományos írógéppel végzett munkától. Ez azonban szerencsére nem így van. Nézzük meg, melyek a legfontosabb különbségek:

- A szövegszerkesztőben a „bekezdés” az az egységes szövegrész, melyet két „ENTER” billentyű leütése határol. A sor végén a szövegszerkesztő automatikusan vált sort.



**Szövegszerkesztőben nem szükséges, sőt kifejezetten káros a sor végén az „Enter” billentyű lenyomása.**

*Azért káros, mert az „Enter” a szövegszerkesztőben bekezdésvéget jelöl ki, és a sor végén leütve értelmetlenül összevissza megtöri a szöveget, akár mondat közben is. Ha a munka során szöveget szúrunk be, esetleg törölünk a sorból, vagy egyszerűen csak megváltoztatjuk a margó méretét, akkor a leütött „Enter” karakter nem engedi, hogy a rendszer a sor végét a margóknak megfelelően automatikusan állítsa be.*

- Természetesen az „Enter” billentyűnek is megvan a maga feladata. Akkor használjuk, ha új gondolatot nyitunk, s azt akarjuk, hogy ez már új bekezdésbe kerüljön.
- Ha a bekezdést beljebb vagy kijebb akarjuk kezdeni, a beállításához **SOHA NE HASZNÁLJUNK TÖBB SZÓKÖZT**, hanem a bekezdés formázási parancsait, esetleg tabulátort.
- Amint a bevitt szöveg eléri az egyoldalnyi terjedelmet, a program automatikusan oldalt vált. Ha az oldalváltás helyét a tartalomhoz igazodva mi akarjuk meghatározni, használjuk a kényszerített lapdobás lehetőségét, más néven oldaltörést (ez általában a Ctrl+Enter billentyűkombináció!)

- Soha ne írjunk semmilyen karaktert a bekezdés első betűje elé! Ne legyen ott szóköz vagy tabulátor, hogy beljebb kezdődjön, vagy felsorolásjel stb., mert erre vannak a formázási eljárások!

Két alapvető fontosságú dolgot nyomatékosan ki kell jelentenünk:

- a szöveg formázásának az az alapvető célja, hogy a **tartalom** (az információ) eljuttatását, befogadását szolgálja. Tehát nem azért kell a szöveget formázni, mert erre lehetőségünk van, vagy mert elvárják, hanem azért, hogy könnyebben, gyorsabban, hatékonyabban el lehessen azt olvasni;
- a szép, professzionális kinézetű irat kialakítása művészet, de legalábbis jól meghatározott mesterség. Tehetség, de legalábbis tanulás és meglehetősen sok gyakorlat szükséges hozzá. Igényesebb irat, könyv, kiadvány készítésekor forduljunk szakemberhez. Többre fog kerülni, de a befektetés megtérül, ha kiadványunk eléri célját.

A dokumentumon belüli távolságok viszonyának jelentése van. Az egymáshoz közel elhelyezkedő dolgokat összetartozónak gondoljuk, és fordítva is igaz: ha két dolog egymástól távol van, különálló, független objektumokként értékeljük azokat. Emiatt elsőrendű fontosságú az oldalelemek elhelyezkedése, a közelség és messzeség kialakításának lehetősége: ehhez pedig **megfelelő mennyiségű (sem sok, sem kevés) üres helynek kell maradnia a papíron (vagy a képernyőn).**

## **Az imádnivalók és a szörnyek**

A szövegszerkesztés ma alapvetően két irányba indult el. Az egyik csoportja a programoknak az úgynevezett „WYSIWYG”, amely az angol rövidítése az „Azt kapod amit látsz” („What you see is what you get”) kifejezésnek. Az ilyen szövegszerkesztők használata egyszerűbb, az alapvető funkciók elsajátítása némi gyakorlással bárki számára minden különösebb nehézség nélkül lehetséges, ezek váltak elterjedtekké. Azonban egy dologgal ezek használata esetében se takarékoskodjunk: amikor tanulni kezdünk, vegyünk legalább egy olcsó tankönyvet, az irodában pedig mindig legyen kéznél egy jó minőségű kézikönyv. Rengeteg időt megtakaríthatunk azzal, ha gyorsan megtaláljuk egy feladat, egy probléma megoldását!

A szövegszerkesztés másik irányzata jobban hasonlít a programozásra, a számítógépnek az utasításokkal történő beállítására. Ez esetben szerkesztés közben nem látható a végeredmény, és a különböző formázási feladatokat szöveges paranccsal adjuk meg. Ez az irányzat is egyre jobban terjed, mert

nagy előnye, hogy sokkal gyorsabban, és kezdő felhasználói szinten magabiztosabban formázható a szöveg, köszönhetően annak, hogy nagyon sok feladatot a szövegszerkesztő magától hajt végre. Bizonyos célokra, tudományos szövegek, legfőképpen matematikai jelöléseket használó szövegek megalkotásához sokkal előnyösebb, mint a WYSIWYG irányzat programjai. Emellett azonban, bizonyos funkciók, amelyek grafikai igényeket támasztanak, pl. képek, ábrák létrehozása és beillesztése a szövegbe, már nagyobb szakértelmet kívánnak, és ezért általában az terjedt el erről az irányzatról, hogy nehezen használható. Ajánlható azonban ennek az irányzatnak az elsajátítása mindazok számára, akik hosszabb szövegeket, könyveket, kiadványokat írnak, éppen az automatikus formázások miatt. Másrészt bizonyos esetekben ennek használata kötelező, ilyen például a tudományos cikkek, vagy általában az újságírás.

## 8.4. Az információ egyesítése: az internet

Az internet a számítógépeket, a számítógép hálózatokat összekapcsoló globális kommunikációs (információ cseréjét lehetővé tevő) rendszer, amely nagyon szigorúan meghatározott eljárás révén felhasználók milliárdjait kapcsolja össze. Az internet kifejezés nemzetközileg elterjedt szó, az angol eredetű „internetwork” szóból ered. Magyarul leginkább ’hálózatok hálózata’-ként adható vissza, szó szerint „hálózatok közötti”-t jelent. Az internet ma már egyértelműen az emberi tudásnak új tárolási és kapcsolati rendszere, amely a megszokott mellett egy alternatív kapcsolati eljárást biztosít. Az internet szabványai segítségével az egymástól teljesen különböző számítógépek, számítógépes hálózatok hibátlanul tudnak egymással elektronikus információ cserélni. Az internet legfontosabb tulajdonsága, hogy az egyirányú, üzenet-szórásos médiumokkal, a rádióval, televízióval ellentétben mindig kétirányú, a felhasználója nemcsak passzív befogadó, hanem maga is információforrás, aki egyrészt maga választhatja meg, hogy milyen információra kíváncsi, másrészt maga dönti el, milyen információt szolgáltat mások számára.

Az internetet felépítő és szabályozó eljárások (protokollok) mindenki számára szabadon és (gyakorlatilag) ingyenesen hozzáférhetőek, ezeket rengeteg gyártó támogatja. Az internet szabványa révén az információ a legkülönbözőbb fizikai közegekben utazhat. Információ továbbítására alkalmasak a kiskapacitású telefonvonalak, a hihetetlen mennyiségű információt igen kis idő alatt továbbítani képes optikai kábelek, a kommunikációs műholdak, és természetesen a mobil-telefonhálózatok sokmillió „bázisállomása” közötti mikrohullámú összeköttetések.



**Fontos tudni: az internet nem fizikai hálózat, hanem annak a szabványos, közmegegyezéses módja, ahogyan az egymástól különböző hálózatokat összekötik, hogy egymással kommunikálni tudjanak.**

Az internetnek nincs központi épülete, a felhasználók tömegéhez képest rendkívül csekély a központi adminisztrációja. Minden hálózat, amely az internethez csatlakozik, önálló életet él. Ezen hálózatok csatlakoztatásának összehangolását, az ezzel kapcsolatos információk szolgáltatását, illetve a felmerülő tevékenységeket a nonprofit Internet Society (ISOC) irányítja, amelynek bárki szabadon tagja lehet.

Sokszor felmerül a kérdés, hogy ki fizeti az internetet. Az egyes csatlakozó hálózatok kivétel nélkül saját maguk állják a saját működésükhöz szükséges anyagiakat. Az egyszerű felhasználó fizet a helyi internetszolgáltató vállalkozásnak, az pedig az adott ország nagysebességű gerinchálózatát üzemeltető intézménynek. A különböző országok a díjakat egymás között nemzetközi szerződésekben rögzítik.

Az internet gyökerei az 1960-as évekig nyúlnak vissza, a történet katonai fejlesztések civil szférába való átszivárgásával kezdődött. Az Egyesült Államokban kidolgoztak egy többközpontú, csomagkapcsolt (ahol az információ továbbítása kisebb csomagokban történik) hálózati kommunikációs rendszert, mely az internet alapját képező, mai TCP/IP szabvány őseinek tekinthető. Ezen az elven kezdett működni 1969-ben az ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network), és egyes egyetemek, katonai bázisok és kormányzati laboratóriumok kutatói használták elektronikus levelezésre, fájlok cseréjére és távoli bejelentkezésre egymás számítógépei között.

1972-ben megszületett az első e-mail program. 1974-ben jelent meg először az „internet” kifejezés. 1983-ban, azután, hogy az addig szigorúan ellenőrzött ARPANET-ből MILNET (Military Network) néven leválasztották a hadászati szegmenst, megszületett a mai fogalmaink szerinti civil és szabad internet.

## **Internet-hozzáférés**

Az internetes technológiához sokféleképpen hozzáférhetünk: lakásunkon előfizetve, a munkahelyünkön, az oktatási intézményekben, nyilvános helyeken, úgynevezett netcafékban, netklubokban, ingyenesen látogatható könyvtárakban ill. teleházakban, számos városban közterületi terminálknál, stb.

Az internetelési lehetőségek közé tartozik az elavult, általában percdíjas „dial-up”, azaz a hagyományos telefonvonalat igénylő modemes betárcsázós

kapcsolat, a szélessávú, vezetékes (DSL vagy kábelnet), a vezeték nélküli („mikrohullámú”), a műholdas és a mobiltelefonos (GPRS, 3G, 4G, és bármilyen további mobil szélessávú) kapcsolat.

## Tartomány, tartománynév

Az internetre csatlakozó összes számítógépnek egyedi azonosítója, négy illetve hat számból álló ún. IP-címe van, ami kicsit hasonló a gépkocsik rendszámához. A számítógépek közötti kommunikáció (információcsere) ezen címek között zajlik. A tartomány (domain) a számítógépek (elsősorban a kiszolgálók, a „szerverek”) azonosítására szolgáló névtartomány, a tartománynév pedig egy számítógépnek, számítógépcsoportnak a neve az interneten, amely különbözteti a többitől. A tartománynevek csupán **szöveges címkék**, melyeket a számokból álló, nehezen megjegyezhető IP-címek helyett használhatunk.

*A gépkocsik rendszámai körében is rendre felmerül az igény, hogy a sorban kiadott, és az azonosításon kívül semmilyen más információt nem hordozó rendszámok helyett „beszélő” rendszámokat használjunk. Egyes országokban a települések nevei szerepelnek a rendszámokban, de jó pénzért szinte mindenhol megveheti valaki a nevére utaló szöveges rendszámokat is. A tartománynév éppen ilyen.*

A tartománynevek – végződésük alapján – alapvetően két nagy csoportba oszthatók: nemzetközi főtartományok és nemzeti tartományok. A nemzetközi főtartományok (Top Level Domain – Legfelső szintű tartomány) közé tartozik például a „.com” (kereskedelmi tevékenységet jelöl), a „.net” (hálózatot – network-öt jelöl) vagy épp az „.org” (szervezet) kiterjesztésű tartománynév végződések. A nemzeti tartományok végződései egy-egy ország nevéből képzett rövidítések, lásd: „.hu” – Magyarország; „.at” – Ausztria; „.de” – Németország. A tartományneveket speciális alkalmazások (névszerverek, „DNS” kiszolgálók) tartják számon, és böngészés, vagy bármilyen más, az interneten keresztül történő eljárás alkalmával azonosítják, párosítják a hozzá tartozó IP-címmel.

## 8.5. Kommunikáció: levelezés, telefonálás

Az emberi kommunikáció elektronikus (elektromos) útra való terelése már az elektromossággal való megismerkedés pillanatában azonnal izgatta a kutatókat. A vezetékes távíró t maholnap 200 éve, 1838-ban mutatta be Samuel Morse, akiről nem véletlenül a morzejelek is a nevüket kapták. Az ő munkásságát megelőzően csak mechanikus úton lehetett nagy távolságra információt

továbbítani, például a napóleoni időkből oly jól ismert szemaforrendszerrel, amelyet 1792-ben fedezett fel (állítólag ókori filozófusok gondolatai alapján) a méltatlanul elfeledett Claude Chappe. A 21. századra viszont a Föld szinte minden lakójának természetes elvárása, hogy bárhol is, bármely pillanatban, bármely másik embertársa számára képes legyen információt továbbítani.

A mai infokommunikációs eszközökhöz hasonlító első berendezés Alexander Graham Bell 1876-ban felfedezett telefonja volt. Noha a technológia azóta teljesen átalakult, a telefon alapvető elve mind a mai napig megmaradt. A legdrágább okostelefon is rendelkezik egy mikrofonnal és egy hangszóróval, bár igaz, a mostanában felnövő generáció nagyon nem érti, hogy magyarul miért hívjuk „tárcsázásnak” a telefon gombjainak nyomogatását.

*Ez az ősök szóhasználatának egy újabb furcsasága.*

A kézzel rögzített információ, a levelek rendezett továbbítása még ennél is nagyobb, egészen pontosan az írásbeliséggel egyidős múltra tekinthet vissza. A történészek kikutatták, hogy már az ókori perzsák, az ősi India, az egyiptomi fáraók mind-mind rendelkeztek központilag szervezett futárszolgálatokkal. Nehéz elhinni, de ha jól belegondolunk, ez csak technológiájában, a hordozó közegben különbözik az e-mail-től!



**A kommunikációnak a 20., 21. században alapvetően megváltozott a módszere (technológiája), de nem változott meg a célja és értelme.**

A levelezőprogram egy olyan infokommunikációs alkalmazás, amelynek segítségével elektronikus leveleket (e-maileket) tudunk írni, elküldeni, fogadni, osztályozni stb. Az elektronikus levélforgalom az interneten zajlik, a világháló látja el azt a feladatot, amit a papír alapú levelek esetében a postahivatalok hálózata ellát. A legkülönbébb levelezőprogramok a szabványok alapján összeállított elektronikus leveleket a vállalkozások, intézmények helyi levelezőrendszerének (a levelező kiszolgáló számítógépnek) segítségével küldik el, vagy onnan fogadják. A levelezőprogramok éppen olyan különbözőek lehetnek, mint amennyire különbözhet egymástól a világ két átellenes pontján található postahivatal. A rendkívül sok levelezőprogram alapvetően két nagy csoportra osztható:

- 1.) Web-alapú levelezőprogram („webmail”), amikor a saját gépre csak az internet-böngésző van telepítve, és a levelezést egy internetes honlap (illetve a mögötte lévő levelező szerver, és a szerveren futó alkalmazások) segítségével valósítjuk meg. 2010.-ben legismertebb talán a Google Mail.

- 2.) A saját eszközre (munkaállomás, notebook, PDA, mobiltelefon, stb.) telepített egyedi levelező alkalmazás. Itt is elsősorban a Microsoft Outlook családja ismert, de már számos trónkövetelő létezik: Opera, Mozilla Thunderbird, stb.

A saját eszközre telepített e-mail alkalmazást (klienst) akkor is tudjuk használni, tudjuk leveleinket olvasgatni, rendszerezni, ha épp nincs élő internetes kapcsolat, mert a leveleink (megfelelő beállítás esetén) a helyi eszközön kerülnek tárolásra. A levelek küldéséhez és fogadásához viszont már mindenképp be kell jelentkeznünk az internetre. A web-alapú levelezőprogramok csak élő internetes kapcsolat mellett használható, ilyenkor a leveleink teljes egészében a központi kiszolgáló számítógépen találhatóak, bár lehetőségünk van arra, hogy minden levelünkről készítsünk egy másolatot a saját gépünkre. Az elektronikus levelek tipikusan három fő részből állnak:

- fejléc (header) – a küldő és a fogadó adatai, az üzenet tárgya;
- törzs (body) – maga az üzenet, általában a végén egy aláírással.
- mellékletek (attachment) – azok az állományok, amelyeket az üzenetünk kiegészítéseként továbbítani szeretnénk levelezőpartnerünknek. Ez bármi lehet, szöveg, kép, film, vagy hang. Figyelem: a mellékletek mérete általában maximálva van, nagyon nagyméretű állományokat nem lehet elektronikus levélben küldeni! Azt is érdemes megjegyezni, hogy a levelezőprogramok igen szigorúan ellenőrzik nem csak a levél tartalmát, de még a mellékleteket is, és ma már a legtöbb levelezőrendszer megtiltja végrehajtható állományok („exe” file-ok) továbbítását.

A fejléc ezenkívül az alábbi mezőket tartalmazhatja még:

- Másolat („Cc” - angolul carbon copy) – a név az írógépek korszakából származik, amikor is „indigóval” készítették a másolatokat, és az „indigót” angolul „carbon paper”-nek hívták;
- Rejtett másolat („Bcc” - angolul blind carbon copy) – a Bcc-ben szereplő címzettek nem látszanak, tehát ha rejtett másolatot küldünk A-nak és B-nek, akkor A nem fogja tudni, hogy B is megkapta ugyanazt a levelet. Ez nagyon fontos tulajdonsága az e-mailnek, és nem szabad megfeledkezni róla (mármint arról, hogy azt a levelet, amit mi megkaptunk, még akárki más is megkaphatta anélkül, hogy az ő nevét mi látnánk...)

## Azonnali üzenetküldés, internet alapú hang- és képkommunikáció

Az azonnali üzenetküldés egy kiváló példája, hogy milyen nagyon gyorsan olvad össze az informatika a telefonálással. Az azonnali üzenetküldés vagy csevegés („chat”) az elektronikus levelezés egy fajtája, de mégis a telefonáláshoz hasonlít a legjobban. Ez esetben a levelező, beszélgető felek, de nem feltétlenül csak ketten, hanem akárhányan, általában páran, néhány tizen, egy időben jelen vannak az elektronikus térben, és egy beszélgető társasággá (csevegő-szobává) kapcsolódnak össze. Az elektronikus csevegési szokások közé tartozik a hangátvitel, a webkamera alkalmazása, a fájlátvitel, valamint a játékok használata is. Valójában ma már nem is igen lehet tudni, hogy amikor beszélgetünk egy barátunkkal, akkor milyen technológia módszerrel kerül át a hangszálaink rezgése által keltett hanghullámba kódolt információ barátunkhoz. A „telefon”, ami egy kis számítógép, és a számítógép, amit „telefonálásra” használunk, már alig különböztethető meg egymástól.

Az azonnali üzenetküldés egy speciális változata az internet alapú („Peer-to-peer”, „VoIP”) telefonhálózat. Míg a csevegés a levelezésből indult ki, az interneten történő hangátvitel, a VoIP („Voice over IP”) esetében az olcsó telefonálásra helyezték a hangsúlyt, és ezek a programok „csak mellékesen” váltak azonnali üzenetküldő rendszerré. Napjainkban már sok vállalat, különösen a költségérzékeny nemzetközi nagyvállalatok használják az internet alapú telefonálást, mint alternatív és ingyenes telefonálási lehetőséget. Ezek a rendszerek azonban már össze vannak kapcsolva a hagyományos telefonhálózatokkal is. Az internetről történő „kitárcsázás” hasonlóan működik, mint az előre fizetett mobiltelefon: van egy virtuális számla, ahova bizonyos mennyiségű pénzt lehet feltölteni. E pénz felhasználásával bárhova a világba, mind vezetékessé, mind mobil irányba, hívásokat kezdeményezhetünk egy előre meghatározott, a nemzetközi hívásoknál sokkal alacsonyabb percdíjon. Emellett lehet bérelni egy adott „vezetékes” telefonszámot is (Magyarországon a 21-es előválasztó kód a VoIP számok „körzetszáma”). Ez a telefonszám pontosan úgy hívható, mint bármely másik vezetékessé vagy mobil állomás a kívülvilág bármely telefonjáról. Természetesen hangposta is rendelhető hozzá.



**Ma már nem lehet pontosan megmondani, nem lehet élesen elválasztani, hogy hol ér véget a telefónia, és hol kezdődik a számítógépek, az internet használata.**

## 8.6. A tudásmegosztás, a tudásfelhő

Az információ elektronikus formában történő tárolása és továbbítása alapvetően változtatta, változtatja meg az emberi társadalmakat. A telefónia a 19. század közepétől nyílegyenes úton fejlődött a 21. század elejére az egyetemes tudásfelhő kialakulásához. Ebben a tudásfelhőben már ma is szinte felmérhetetlen mennyiségű információ, emberi tudás található meg, és mennyisége szó szerint másodpercről másodpercre növekszik.



**Ennek a tudáshalmaznak a használata nélkül már egyetlen vállalkozás sem működhet.**

Vizsgáljuk meg, milyen formában áll ez az információkúpac rendelkezésünkre, milyen formában érhetjük el, milyen lehetőségeink van annak növelésére.

### Honlap, világháló, www

Legegyszerűbben úgy tudjuk a világ bármely polgárával megosztani ismereteinket, úgy tudjuk közzé tenni létezésünket, ha honlapot hozunk létre. Hasonlóképpen, ha kíváncsiak vagyunk egy másik vállalkozással, egy munkatársunkkal, egy partnerünkkel kapcsolatos információra, akkor először az interneten milliószám fellelhető honlapokat fogjuk átböngészni, az erre a célra létrehozott speciális keresőprogramokkal.

A világháló (angolul World Wide Web, WWW, vagy röviden Web) az interneten működő, egymással úgynevezett hiperlinkekkel, „különös csatolókkal” összekötött állományoknak, a honlapoknak (weboldalaknak) a rendszere. A honlapokat webböngésző programok segítségével lehet elérni. Ezek a programok képesek megjeleníteni ezeket a speciális állományokat. A felhasználó a lapokon található hiperlinkek segítségével további lapokat kérhet le, amelyeken újabb hiperlinkek lehetnek. A rendszer "háló"-jellegét is ez adja: a honlapok a háló csomópontjai, míg a hiperlinkek a háló szálai, amelyeken keresztül egy vagy több lépésben tetszőleges csomópontokhoz eljuthatunk.

Ma már minden vállalkozásnak szinte **kötelező**, hogy legyen honlapja, mert a megrendelők legtöbbször itt ellenőrzik először a cég adatait. A honlap lehet igen egyszerű, éppen csak az alapadatokat szöveges formában megadó állomány, de lehet nagyon összetett, grafikai és mozgóképes részekkel gazdagon kiegészített, bonyolult rendszer.

## Fórumok, faliújságok

A felhasználóknak az internet, a jelentősebb méretű számítógép-hálózatok kialakulását követően azonnal igényévé vált, hogy az elektronikus levelezés mellett legyenek olyan lehetőségeik, ahol nyilvános üzeneteiket, véleményeiket kihirdethetik. Ezekből a faliújság (BBS, „Bulletin Board System”) rendszerekből jöttek létre az internetes fórumok, amelyek ma már igen fontos szerepet játszanak a gazdasági életben is. A legkülönbözőbb területek szakértői (vagy a magukat szakértőnek gondoló dilettánsok) hozhatnak, és hoznak is létre fórumokat a legkülönbözőbb témákban.



**Ha kellő kritikával kezeljük a fórumokon található bejegyzéseket, akkor ezeken szinte minden különös problémánkra előbb-utóbb választ tudunk kapni.**

A speciális szakmai fórumokon az esetek igen nagy részében általában már megtalálható annak a problémának a megoldása, amivel mi éppen csak szembesülünk. Van fóruma, természetesen, az informatikai szakma minden képviselőjének, de kiválóan működnek az adószakértők vagy az egészségügyi tanácsadók fórumai is. Tisztában kell azonban lenni azzal is, hogy a fórumokon található információkat nem szabad feltétel nélkül elfogadni, mert a fórumok üzemeltetői csak a politikailag vagy egyéb okokból szélsőséges nézeteket tiltják ki („moderálják”). Az is egyre elterjedtebb, hogy a vállalkozások marketing célra használják a fórumokat, és fizetett alkalmazottak tesznek közzé látszólag semleges bejegyzéseket.

## Blogok, internetes naplók

A blog egy folyamatosan újabb bejegyzésekkel bővülő weboldal. A szó a „weblog” kifejezés, a „web” és „log” (napló) szavak összetételéből keletkezett, ebből rövidült a mára bevetté vált blog alak. A bejegyzések leggyakrabban – de nem szükségszerűen – fordított időrendi sorrendben vannak, mindig a legutolsót olvashatjuk el először. A blogok többsége nyilvános weblapként működik, bármely internethasználó által elérhetően.

A blogok gyakorlatilag semmiféle formai vagy tartalmi megkötéssel nem rendelkeznek, és noha többségük döntően szöveges bejegyzésekből áll, tetszőlegesen bővíthetőek képekkel, hangokkal, videóbejátszásokkal is. A blogok esetében – mint általában a weblapoknál – nagyon jelentős a linkelés lehetősége, amely a bejegyzések összekapcsolását segíti elő. Aki blogot kíván indítani, választhat a számos szolgáltató által kínált ingyenes vagy fizetős

megoldás közül, de saját maga is üzemeltethet blogmotort, amelyből több nyílt forráskódú, ingyenes megoldás is létezik.

Ma már a blogokat is használják a vállalkozások marketing célokra, igen gyakori, amikor fizetett alkalmazottak főmunkaidőben „blogolnak” a cég termékeit népszerűsítendő.

## Ismertségi hálózatok

A ismertségi hálózatok 2010. környékén a legtöbb vitát kiváltó internetes rendszerek. A „facebook”, a „twitter”, a „linkedin” vagy a hazai „iwiv” technológiailag meglehetősen egyszerű szerkezetű rendszerek, az előbbiekhöz hasonlóan valójában „csak” speciálisan összekapcsolt honlapok gyűjteménye. Ezek esetében azonban az egyes honlapok tartalmát maguk a tagok hozzák létre, akik meghívások segítségével bővítik mind saját ismerőseik körét, mind a közösség összlétszámát. A tagoknak a csatlakozás után rengeteg lehetőségük van az ismertségi hálózaton belül: elsősorban persze saját adatlapot (profil, saját honlapot) készíthetnek, amelyen magukról bizonyos információkat oszthatnak meg (például elvégzett iskolái, munkahelyei vagy elérhetősége), tagjai lehetnek közösségeknek (kluboknak), írhatnak blogot, képalbumokat készíthetnek, és apróhirdetéseket adhatnak fel. Az ismerőseik rendezésére is több mód van: csoportokba szedhetik őket, vagy névjegyzéket készíthetnek belőlük, de minden esetben van lehetőség arra, hogy egyetlen mozdulattal beemeljék, „importálják” teljes levelezési listájukat, ezzel is növelve az ismertségi hálózat kapcsolatrendszerét, és persze ez által az üzleti értékét.

Az ismertségi hálózatok felhasználása egyre szerteágazóbb, és ezek is szeretik összekötni a marketing jegyében a kellemeset a haszonnal. Az ismertségi hálózatok, a tag által többé-kevésbé önként megadott információk alapján, személyre szabott reklámokat tudnak nyújtani a felhasználóiknak, értesíteni tudják a kedvenc sportjának eseményeiről, és szakképzettségéhez mérten jól felmért álláslehetőséget tudnak neki ajánlani. Az ismertségi hálózatok belső elemzőinek képességei már annyira fejlettek, hogy a tagok leveleinek, beszélgetéseinek, blogjainak elemzése alapján nem egy esetben már komoly sikerrel képesek szabadidőpartnert is ajánlani tagjaiknak. A legtöbb ismertségi hálózat az interneten nyilvános, és bárki által igénybe vehető.



**A vállalkozások humánpolitikai munkatársai körében ma már rendszeres, hogy egy-egy jelentkezőt még az első interjú előtt megkeresnek az ismertségi hálózaton, és ellenőrzik adatait, sőt megvizsgálják ismerőseit, érdeklődési körét, szokásait is. Mivel az ismertségi**

**hálózatokhoz történő csatlakozás önkéntes, ez a tevékenység bármennyire is kellemetlen lehet, nem ütközik jogszabályba.**

## Wikipédia, wiki

Annak álma, hogy egy fedél alatt összegyűjtsük a világ minden tudását, visszavehető az ókori Pergamonig, és az alexandriai könyvtárig. Az általános enciklopédia gondolata a 18. században fogalmazódott meg ismét igen erősen, és sok történész szerint ez a mozgalom lett a francia polgári forradalom elindítója. Az emberiségnek ez az eddig be nem teljesült ősi vágya nem kizárt, hogy a 21. században megvalósulhat, akár előkészítve ezzel egy, az 1789-es változáshoz mérhető társadalmi átalakulást is.

### A wiki

A wiki semmi más, mint a szövegkezelő rendszerek egyik fajtája, egy olyan program, amelynek számos különböző megvalósítása létezik. Segítségével weboldalak rendszere működtethető, melyeket **bárki, aki erre készítést érez**, meghatározott szabályok szerint szabadon szerkeszthet, ezért az ilyen jellegű tudásbázisok hihetetlen mennyiségű emberi tudást tartalmazhatnak. Ezek közül legismertebb a Wikipédia.

## Wikipédia



**A Wikipédia egy többnyelvű, nyílt tartalmú, a nyílt közösség által fejlesztett webes enciklopédia.**

A Wikipédiát a Wikimédia Alapítvány – egy floridai központú nonprofit alapítvány – üzemelteti, szerkesztését pedig önkéntes közösség végzi. A Wikipédia magában foglalja a különböző nyelvi változatait is, köztük a magyar Wikipédiát. A Wikipédia név a wiki és az enciklopédia szavakból ered.

A Wikipédia-projekt három alapvonása:

- A Wikipédia enciklopédia;
- a Wikipédia egy wiki, és így alapvetően bárki által szerkeszthető;
- a Wikipédia nyílt tartalmú, és a GNU Szabad Dokumentáció Licenc szerzői jogi szabályai vonatkoznak rá, vagyis **meghatározott feltételekkel** szabadon idézhető.

A Wikipédiát világszerte több ezer önkéntes tudós, érdeklődő, diák, és általában értelmes ember írja. Érdekesség, hogy Douglas Adamsnak a „Galaxis útikalauz stopposoknak” című regényében már az 1970-es évek végén megjelent a wiki alapötlete, a szócikkek szabad szerkeszthetősége: a Galaxisról szóló útikönyvet ugyanis számtalan utazó írhatja és módosíthatja.

## 8.7. A képtár

Az infokommunikációs eszközök, a számítógépek, PDA-k, mobiltelefonok egyik legszélesebb felhasználási köre az elektronikus formában tárolt („digitális”) képek, fotók, fényképek készítése és tárolása. Az elektronikus formában tárolt képeknek alapvetően két fajtája létezik: az elterjedtebb pixelgrafikus, és a speciális felhasználású vektorgrafikus képek.

### A pixelgrafika

A pixelgrafikus képek kis képpontokból épülnek fel, az egyes képpontokat egymás mellett sorokban, és egymás alatt oszlopokban helyezik el (ún. mátrixban). A televízió, a mobiltelefon képernyőjén, a számítógép monitorán minden esetben pixelgrafikus képet látunk. Minden pixelgrafikus képnek van egy pixelszáma (hogy hány pixelből áll össze a kép vízszintesen, és hányból függőlegesen) valamint egy fizikai mérete (pl. centiméterben vagy hüvelykben), és a kettő hányadosaként egy felbontása (pl. dpi-ben, ami a „dot per inch”, képpont/hüvelyk rövidítése). Ha egy képre azt mondják, hogy a felbontása 200 dpi, akkor ez azt jelenti, hogy a kép egy hüvelykjén (2,54 cm) 200 különálló képpont van. Tehát egy képet úgy jellemezhetünk, hogy megadjuk a méretét (például: 5x7 cm, vagy az átlója 32”), a pixelszámát (például: 1920 x 1080, vagy 2447 x 3496 pixel), illetve a felbontását (például: 200 vagy 1200 dpi). A pixelek számát már jól ismerjük, amikor digitális fényképezőgépet vásárolunk, hiszen a kamerák versengnek, hogy melyiknek több a pixelszáma. Ma már általános a 10 Megapixeles, hozzávetőlegesen tízmillió képpontot tartalmazó fényképezőgép is. Az általánosan elterjedt tévéképernyő, a HD televízió 1920 x 1080, vagyis kb. 4 Megapixelt tartalmaz. A felbontásról annyit érdemes tudni, hogy a faxkészülékek felbontása 200 dpi, a jobb nyomtatóké 1200 dpi. Az nyilvánvaló, hogy azonos felbontás esetén, minél nagyobb egy kép hossza és szélessége, annál nagyobb a tárolandó képpontok száma, ebből kifolyólag annál nagyobb a fájl méret. De az is növeli az állomány méretét, ha ugyanakkora területről több képpontot kell tárolni.



**A pixelszámnak, a felbontásnak tömörítés nélküli növelése négyzetes mértékben növeli a kép tárolóhelyen elfoglalt helyét, az állomány (file) méretét.**

A színmélység azt mutatja, hogy a képet alkotó képpontok hogyan vannak ábrázolva. A legegyszerűbb, egy bites ábrázolás esetében az ábrázolható színek száma kettő (fekete vagy fehér). Nyolc bit esetében egy-egy képpont 256 különböző szint vagy árnyalatot vehet fel. Jellemzően a szürkeárnyalatos fotók esetében használják ezt a formátumot, ugyanis az emberi szem a szürke árnyalataiból körülbelül 250-et tud megkülönböztetni. Tizenhat bit esetén az ábrázolható színek száma valamivel több mint 65 ezer, de ez a színmélység ma már nem használatos. Huszonnégy bit esetében az ábrázolható színek száma 16,7 millió. Ennyi szint képes megkülönböztetni az ember szeme, ezt a formát használják általában a monitorok. A nyomdászatban használják még az ún. CMYK (C=cyan {kék}, M=Magenta {bíbor}, Y=yellow {sárga}, K=black {fekete}) színteret, aminek az ábrázolásához már 32 bitre van szükség. Erre a formára szinte csak a nyomdászoknak van szüksége, de azoknak nagyon.

## A vektorgrafika

A hétköznapi ember nem igazán van otthon a vektorelméletben, ezért a vektorgrafikus képek használata mindig kissé idegesítő. Ezeknél a képeknél a rajz minden egyes elemét egyenesek és matematikailag leírható görbék építik fel. Több egyenes vagy görbe természetesen alkothat egy mértani alakzatot is, például: téglalapot, kört, ellipszist. A zárt alakzatoknak lehetséges kitöltést is adni, gondoljunk itt arra, hogy például ha rajzolunk egy kört, akkor megmondhatjuk a programnak, hogy azt szeretnénk, ha a kör belseje legyen piros lenne.

A vektorgrafikus programok objektumalapú rajzolóprogramok, azaz a kép nem pontok, nem pixelek, hanem objektumok (egyenesek, görbék) sokaságából épül fel. Ennek számos előnye és hátránya is van. Előnye, hogy a vektoros kép korlátlan méretben nagyítható és kicsinyíthető, minőségromlás nélkül. Ez nagyon fontos szempont az építész és gépész tervezőirodák szempontjából. Mivel a képet leíró matematikai vektorok viszonylag egyszerűen leírhatók, ezért általában a vektoros rajzok állományai sokkal, de sokkal kisebb méretűek, mint a velük összemérhető pixelgrafikus grafikák, ezért nagyon bonyolult képek. Ezzel például egy egész épület tervrajza kis helyen is tárolható.

## 8.8. Mi mennyi: a táblázatok

A mindennapi életben számtalanszor találkozunk olyan feladattal, hogy különféle számadatokat, szövegeket rendezett, jól áttekinthető formában kell megjelenítenünk. Az áttekinthető megjelenítés feltétele annak, hogy az információnkat könnyen, gyorsan és minimális hibalehetőség mellett dolgozhassuk fel. Ezekre a feladatokra készültek a táblázatkezelő programok. A táblázatkezelő program valójában egy köteg hatalmas, elektronikus kockás papír, amelyben a lapívek, a „munkalapok” sorokba és oszlopokba rendezett cellákból („kockákból”) állnak, a munkalapok, a kockás papír ívei pedig „munkafüzetté” állnak össze.

### A cellák a táblázatok alapelemei.

A cellák azonosítása érdekében a táblázat sorait általában számokkal, míg az oszlopokat betűkkel jelöljük. Mivel az oszlopjelölő betűk száma egyesével az angol ABC alapján csak 26 oszlop jelölésére lenne elég, ezért a Z oszlop után kettős betűvel AA, AB, AC... folytatódik az oszlopazonosítás. Teljesen tetszőleges, hogy mikor melyik cellával dolgozunk, a fontos az, hogy tudjuk annak az adatcellának az azonosítóját, ahol megtaláljuk az adatainkat. A táblázatunkba számokat, dátumot, időpontokat és szövegeket, de akár ábrákat is vihetünk be, bizonyos szabályok betartásával.

**Számok:** Arra kell figyelniük, hogy számérték bevitelénél ne használjunk semmilyen, a szám elé, mögé, vagy közé kerülő karaktert, objektumot. Nem kell, sőt legtöbbször nem is szabad használnunk még a szóközt sem! Természetesen jogos igény az, hogy a számértékek jól látható módon tagolva legyenek, vagy mellettük mértékegységek vagy egyéb kiegészítő szövegobjektumok jelenjenek meg.



Ezt azonban soha nem az adatbevitellel, hanem az adott cella megjelenítési beállításainál alakítjuk ki, erre szolgál a cellaformázás.

**Dátumok, időpontok:** Dátumértékek és időpontok bevitelénél azt – és csak azt – a dátum-elválasztó karaktert kell az évszámok, hónapok, napok között beütönnünk, amit az adott operációs rendszer (az MS Windows vagy a Linux) területi beállításainál megadtunk.

**Szövegek:** Ez az az adatforma, aminek a bevitelénél nincs sok szabály, amire ügyelnünk kellene. Bármilyen más, ami nem tartozik a szám, dátum, idő kategóri-

ák valamelyikébe, szöveggént kerül tárolásra. Viszont a szöveggént tárolt cellákkal nem végezhetünk matematikai számításokat. Tehát ha eltévesztjük a bevittet, és például szökőzt írunk a szám belsejébe, akkor szinte minden táblázatkezelő szöveggént fogja értelmezni, és kihagyja a számításból.

*Ez borzasztóan sok hiba forrása lehet, ami különösen nagy katasztrófát okozhat például egy árajánlat készítésekor.*

A szövegeken ugyanakkor végezhető számtalan olyan szövegművelet, amely rendkívül hasznos lehet. Szét lehet darabolni a cellában lévő szöveget, hozzá lehet ragasztani más cellák tartalmát, át lehet alakítani számmá, dátummá, de még olyan függvény is létezik, amely keresni képes az egyes cellákban tárolt szövegek között.

A cellákhoz a tartalmuknak megfelelően különböző **formázási előírásokat rendelhetünk**, ilyenek például:

- Szám:** Itt állíthatjuk be a megjelenítendő tizedesek számát, eldönthetjük, hogy akarjuk-e a számokat ezres tagolásban csoportosítva látni, illetve hogy a negatív számok előjellel vagy piros színnel legyenek-e megkülönböztetve.
- Pénznem:** A számok után a Ft vagy az általunk beállított más devizanem jelenjen meg. Itt is van lehetőség a tizedesek és a negatív számok megkülönböztetett beállítására.
- Dátum, idő:** Mindkét kategóriánál többféle megjelenítési lehetőség közül választhatunk egy adott felsorolásból. Figyeljük a minta mezőt!
- Százalék:** Ez a megjelenítési forma egy százalékjelet ír ki a szám után, és megszorozza a számot százzal. Erre oda kell figyelniük már a szám beírásakor is, ha tudjuk, hogy százalékos formában akarjuk megjeleníteni. Ha azt szeretnénk, hogy 75% jelenjen meg a képernyőn, akkor 0,75-öt kell begépelniük. Ennél a kategóriánál is van tizedes jegy beállítására lehetőségünk.

A cellákon végzett műveleteket **képletek** segítségével könnyítik meg a táblázatkezelő programok készítői. A képleteket szintén a cellák tárolják.

*Ezt a rendkívül fontos elvet találta fel Neumann János, a magyar származású Nobel-díjas matematikus. Képletek alkalmazásánál fontos észrevennünk azt a tulajdonságot, hogy a képletet tartalmazó cellánál mást látunk a bevittkor, gépeléskor, és mást a számítás elvégzése után magában a cellában. A cella „tartalma” alatt azt a karaktersorozatot értjük, amit begépelünk, vagy valamilyen más módszerrel a cellába vittünk. A cella „értéke” pedig a képlet által*

kiszámított eredmény, ami lehet szám, dátum, szöveg, bármi. A képlet tehát egy mini program, egy utasítás, amit a számítógép számára állítottunk össze. Így válik a legegyszerűbb felhasználó is számítógép-programozóvá.

Képleteknek nevezzük tehát azokat az utasítás és hivatkozás sorozatokat, amelyeket a táblázatkezelő képes értelmezni, és műveletenként végrehajtani.

*Az mindenkinek nyilvánvaló, hogy ha egy ajánlatot készítünk, ahol minden tétel ára mellé oda kell írni az ÁFA értékét is, akkor ez könnyen kiszámolható úgy, hogy az áru értékét mindig megszorozzuk 1.25-tel (ha 25%-os az ÁFA). Ilyenkor az „ÁFA” cellába egyszerűen azt kell írni, hogy „=1,25 \* VALAMI”, ahol a „VALAMI” az ár cella azonosítója, pl. „B2”, „B3”, stb. A program pedig szépen odateszi a megfelelő cellába a helyesen kiszámított ÁFA értéket.*

A képletek az alábbi elemekből állhatnak:

- állandó értékek, számok, szöveges adatok (konstansok, például „2”, „1000”, „Egységár”),
- hivatkozások egy cellára, egy tartományra, az abban foglalt adatokra (pl. „B2”),
- műveleti jelek (összeadás, kivonás, szorzás, osztás, vagyis „+”, „-”, „\*”, „/”),
- függvények (adott feladat elvégzéséhez előre elkészített és használható utasítássorozatok, melyekhez az adatokat mi szolgáltatjuk, pl. „ÖSSZEG(”)”).

Nagyon fontos szabály az, hogy a képletet mindig az egyenlőség jel „=” használatával indítsuk, mivel a táblázatkezelő erről ismeri fel azt, hogy nem pusztán egy szöveg jellegű karaktersorozatot adtunk meg, hanem a képletben foglalt utasításokat végre kell hajtania, ki kell számíttania az eredményt. A függvény neve után a zárójelben meg kell adnunk, egymástól pontosvesszővel elválasztva azokat az adatokat, amelyekből ki szeretnénk számolni valamit. Ezek az adatok lehetnek akár újabb függvények is. Azért előnyös a függvények használata, mert bizonyos számításokat az alapvető műveleti jelek használata helyett függvények segítségével sokkal egyszerűbben elvégezhetünk. Ilyen például az összesítés, amit a cellák felsorolásával és a „+” műveleti jel alkalmazásával is végrehajthatnánk, ez azonban több száz cella esetén eléggé nehézkes lenne. A legtöbb táblázatkezelőben ma már szinte minden olyan függvény gyárilag rendelkezésre áll, ami elő szokott fordulni a hétköznapi használat során.

A táblázatkezelőkkel végzett munkánk eredményét többféleképpen is látványossá tehetjük. Ennek egyik módszere a sok beépített formázási lehetőség,

amelyek segítségével fejlécet, kezdőoszlopot alakíthatunk ki, háttérzíneket rendelhetünk az egyes cellákhoz, sorokhoz, oszlopokhoz. A másik, még látványosabb lehetőség, a diagramok készítése. A diagramok nem mások, mint a táblázatunkban lévő adatok szemléletes, grafikus megjelenítése. Jól kiemelik a fontos adatainkat, és a számadatok böngészése helyett lehetőséget adnak arra, hogy a szemlélő azonnal észrevehesse az adatok között fennálló törvényszerűségeket, trendeket. A táblázatkezelők számos előre beépített diagramtípust ismernek, és nekünk szinte csak annyi teendőnk van, hogy kiválasszuk a nekünk tetsző típust, és kiválasszuk azt a cellatartományt, amelynek az adatait meg szeretnénk jeleníteni. Kísérletezzünk, és meglátjuk: fél nap után már látványos diagramokat leszünk képesek alkotni!

## 8.9. A hangtár, videótár

Azt szinte mindenki tudja, hogy a hang rögzítését, a mechanikai módszerekkel működő, viaszhengerre jeleket véső, és a jeleket visszajátszani képes eszközt Thomas Alva Edison találta fel. A hang elektronikus, tehát már nem mechanikus formában történő rögzítésének a lehetősége, a magnetofon a II. világháború előtt jött létre. A magnetofon a hangot, mint neve is mutatja, már „elektromos”, azaz inkább mágneses formában, mágnesezhető anyaggal bevont vékony műanyagszalagra rögzíti. Felvétel során a felvevő fej tekercsében a rögzíteni kívánt hangnak megfelelő erősségű és frekvenciájú áram folyik, ami mágneses teret hoz létre. A felvevőfej előtt elhaladó mágnesszalag ennek hatására átmágneseződik, így rögzíti a hangot. Lejátszáskor a szalagon rögzített mágneses térerősség a szalagmozgás hatására a lejátszófejben hangfrekvenciás áramot indukál. Ezt felerősítve az eredetileg rögzített hangot hallhatjuk. Ezt az elvet itt-ott még használják az informatikában is, a mágnesszalagos tárolók esetében. A mágnesszalagos tárolás biztonsága, bármennyire is hihetetlen, többszöröse a ma ismert, és a következőkben bemutatott optikai tárolókének.

A 20. század 70-es éveinek a végén jelent meg a hangot már digitális, kétállapotú jelek formájában tároló, lézeres letapogatású „Compact Disc”, a CD. A CD elterjedése ismét forradalmasította a hang tárolását, mert lényegesen gyorsabban és olcsóbban lehetett előállítani, mint az Edison által feltalált és azóta is a szinte változatlanul elven működő bakelitlemezeket, vagy a magnetofon-szalagot látszólag kiszorító, a mágnesszalagot valójában egy szabványos dobozban tároló kompakt magnetofonkazettát. A CD-t eredetileg a hanglemezek utódaiként emlegették, de pár évvel később inkább mint a számítógépek általános digitális adathordozója érte el sikereit. 1985-ben megjelent a CD-ROM (csak olvasható CD memória), és 1990-ben az újraírható CD (CD-RW). Az

optikai, lézer, lézer-jellegű írású-olvasású eszközök tárolási képessége is folyamatosan növekszik, már a 20. század végén megjelent a DVD („Digital Versatile Disc”), amely már képes volt teljes mozifilmeket hordozni. A 21. század elején pedig már kapható a Blu-Ray Disk („BD”).

Ma viszont a hangot már általában tömörített módon, MP3 állományokban tároljuk. Az átlagos felhasználó, amikor a zeneszámlományokat mozgatja a számítógépe és a telefonja között, az interneten, vagy a hordozható lejátszó eszközein, természetesen ez esetben sem tudja (mert nem is kell tudnia), hogy ez a rövidítés csak egy, a jelentős mennyiségű információt kis tárolóhelyen tömöríteni képes eljárások közül. Maga a kifejezés a Moving Picture Experts Group MPEG-3 szabványára utal. De rövidesen mindenki meg fog ismerkedni a következő, az MPEG-4 szabvány nevével is, mert ezt alkalmazzák a webes hang és képmédia-folyamok átvitelére, videótelefonokhoz, és például Magyarországon a földfelszíni („DVB-T”) televíziós programok sugárzásához is.

A hang és a kép viszont teljesen és végérvényesen bevonult a számítógépek közönséges állományai közé, és első ránézésre alig lehet őket megkülönböztetni a szöveges dokumentumainktól. A hang és kép tárolásában, az egyes állományok elérésében különösen terjed a „tudásfelhő” alapú eljárás, amely néha komoly vitákat, pereket vált ki ezen interneten elérhető állományok jogtisztaságát illetően. De már egyre inkább terjedőben vannak az általában egy kiadóhoz, mobiltelefon-gyártóhoz, vagy szolgáltatóhoz köthető, és a hangot, a képet legtöbbször előfizetési rendszerben terjesztő sok millió zeneszámot és mozifilmét összefogó, hatalmas internetes adattárak.

## 9. Összetett feladatok

Az eddigiekben rendkívül vázlatosan áttekintettük azokat az alapvető szolgáltatásokat, amelyeket az infokommunikációs rendszerek minden vállalkozás számára nyújtanak. Meg kell jegyeznünk, hogy ezek a szolgáltatások a 21. század elején felcseperedő fiatalok számára már annyira természetesek, mint a vezetékes víz jelenléte a fürdőszobában (ami sajnos Földünkön ugyancsak nem áll minden ember rendelkezésére, pedig alapvető lenne). Ez a leírás tehát sokkal inkább azok számára lehetett hasznos, akik nem pályakezdőként, hanem érett korban vágnak neki saját vállalkozásuk elindításának. A következő anyagrészt viszont a fiatal vállalkozók számára is izgalmas olvasmány lehet, mert ők talán kevesebbet találtak az adminisztráció „általánosan elfogadott” rendjével, nekik a semmiből kell megteremteni szabályrendszerüket. Jelen anyagban a vállalkozásokat támogató összetett infokommunikációs tevékenységeket – szinte teljesen önkényesen – a következő csoportosítás szerint fogjuk elemezni:

- 1.) Az iratok kezelése,
- 2.) Vállalatirányítási információs rendszerek (pénzügy, számvitel, kontroll-ing
- 3.) „e-business”,
- 4.) „Ami még izgalmas lehet...” (támogató feladatok, üzemeltetés).

### 9.1. Az iratok kezelése

Az irat- és dokumentumkezelési feladatok elemzését, ha akarjuk, ismét lehet az ókornál kezdeni. Bizonyított, hogy már az egyiptomiak, az ősi kínaiak is készítettek iratokat ez emberek közötti munkamegosztás feltételeinek dokumentálására, és ezeket a dokumentumokat könyvtárakban rendszerezték, őrizték. Nincsen ez ma sem másképpen. Minden vállalkozásnak alapvető érdeke, hogy ismerje a kívülről érkező és oda továbbított kommunikáció, az iratok, dokumentumok tartalmát, és szükség esetén képes legyen magukat az eredeti iratokat, azok hiteles vagy nem hiteles másolatát fellelni a polcain.

Kiindulásként fontos megjegyezni, hogy már a több mint tizenöt évvel ezelőtt hazánkban kiadott jogszabály, a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről szóló 1995. évi LXVI. törvény így határozza meg az irat fogalmát:

irat: valamely szerv működése vagy személy tevékenysége során keletkezett vagy hozzá érkezett, egy egységként kezelendő rögzített információ, adategyüttes, amely megjelenhet papíron, mikrofilmen, mágneses, elektronikus vagy bármilyen más adathordozón; tartalma lehet szöveg, adat, grafikon, hang, kép, mozgókép vagy bármely más formában lévő információ vagy ezek kombinációja;

iratkezelés: az irat készítését, nyilvántartását, rendszerezését és... biztonságos megőrzését, használatra bocsátását, selejtezését, illetve levéltárba adását együttesen magába foglaló tevékenység;

irattár: az irattári anyag szakszerű és biztonságos őrzése, valamint kezelésének biztosítása céljából létrehozott és működtetett fizikai, illetve elektronikus tárolóhely;



**Az iratkezelés messze nem csupán a papírok rendszerezése. Minden információhordozó, és a rajtuk lévő minden információ elérhetőségét, nyilvántartását biztosítani kell, legyenek azok faxok, elektronikus levelek vagy akár videofelvételek.**

A hétköznapi életben használjuk még a „dokumentum” kifejezést is. A magyar szóhasználatban ezt az irat fogalmával szinte azonosnak szoktuk tekinteni, azzal a megszorítással, hogy ahogyan (nagyon helytelenül) az irat fogalmába is elsősorban csak a papír alapú szöveget, képet tartalmazó iratokat értjük bele, a dokumentum fogalmát is le szoktuk szűkíteni erre a körre. Ez azonban, mint a fenti jogszabály is hangsúlyozza, nem helyes: az irat, a dokumentum tartalma ennél sokkal tágabb lehet, megengedve elektronikus iratok, dokumentumok létezését is.

Egy vállalkozás esetében az iratkezelési feladatokat úgy kell végrehajtani, hogy

- A.) az irat útja pontosan követhető, ellenőrizhető, és visszakereshető legyen,
- B.) szolgálja az egész szervezet és valamennyi szervezeti egység feladatainak eredményes és gyors megoldását, rendeltetésszerű működését,
- C.) szolgálja az iratok épségben és használható állapotban való megőrzését.



**Felmérések tanulsága szerint az alkalmazottak átlagosan a munkaidő 80%-t egy adott feladathoz szükséges információk begyűjtésével töltik, és csak a maradék időben végeznek érdemi munkát.**

Az iratkezeléssel kapcsolatban az alábbi témákat érintjük:

- iktatás,
- elektronikus tartalomkezelés,
- ügykezelés és ügymenet követése („work-flow”).

### 9.1.2. Az a fránya iktatás

Az iktatás, az iratkezelés feladata a legfontosabb feltétel megteremtése, az, hogy az irat útja pontosan követhető, ellenőrizhető, és visszakereshető legyen. Lépései:

- Az iratok fogadása,
- A küldemények felbontása,
- Iktatás,
- Az iratok kiadmányozása.

### Az iratok fogadása

Nyilvánvalónak látszik, mégsem mindenhol valósul meg hibátlanul a vállalkozáshoz érkező iratok fogadása rendszeres gondozása. Biztosítani kell, hogy a vállalkozás összes elérhetőségéhez, legyen az egy levélszekrény, elektronikus postafiók vagy a honlapon egy űrlap, meg legyen határozva egy olyan eljárás, amely megvalósítja az elérhetőség rendszeres vizsgálatát abból a szempontból, hogy érkezett-e küldemény. A vállalkozáshoz irat érkezik:

- papír alapon, elsősorban postai úton, futárszolgálattal, kézbesítővel vagy egyéb személyes átadás útján,
- elektronikus levél, üzenet, fax formájában.

*A vállalkozások sokszor esnek abba a hibába, hogy vagy csak az egyik, vagy csak a másik elérési módot ellenőrzik kellő gyakorisággal. A klasszikus postai utat kedvelő vállalkozások sokszor napokig nem ellenőrzik, hogy érkezett-e levelük az elektronikus postafiókjukba, az elektronikus utat kedvelő vezetők néha napokig rá sem néznek a papíron, az íróasztalukon heverő levelekre.*

A regisztrált (hagyományos vagy elektronikus feladóvevényes, tértivevényes stb.) küldemények átvételénél a küldeményeket tételesen kell átvenni, az utánvételű küldemény átvétele esetén tisztázni kell, hogy a küldemény címezte tud-e róla, vár-e utánvételű küldeményt. Csomagok, értékűküldemények átvételénél ellenőrizni kell a küldemény épségét és sértetlenségét. Téves címezés vagy helytelen kézbesítés esetén a küldeményt azonnal továbbítani kell a címezthez, vagy ha ez nem lehetséges, vissza kell küldeni a feladónak.

Munkaidőn kívül a legtöbb irodaházban a portaszolgálat is átvesz küldeményeket. A sérült, bontott küldeményről jegyzőkönyvet kell felvenni. A vállalkozás irodájában megjelenő ügyfelek is adhatnak át iratokat, küldeményeket. Ha ügyintéző vesz át iratokat, akkor az átvételről vagy igazolást kell adni az ügyfélnek, vagy az ügyfélnél maradó példányon (vagy másolaton) az átvétel tényét igazolni kell.

Az elektronikus iratok átvétele során a címzett feladata, hogy az érdemi ügyintézőt kívánó e-maileket, fórum-bejegyzéseket különválassza a levélszeméttől, és a magánlevelezésétől. Jó megoldás, ha a hivatalos levelek számára a vállalkozás egy központi elektronikus postafiókot tart fenn, és az egyes munkatársak oda továbbítják a fontos (iktatandó, hosszú távon megőrizendő) elektronikus leveleiket.

## A küldemények felbontása

A küldemények bontása, tartalmának ellenőrzése, speciális küldemények kezelése a legtöbb vállalkozás esetében alig szabályozott, pedig ez számos probléma forrása lehet. Ilyen például, hogy a személyre, „névre” szóló vagy „sk.” jelzésű küldeményeket csak a címzett bonthatja fel. Az elektronikus levelezésben különösen sok lehet a személyes tartalmú üzenet. A minősített („bizalmas”) iratok bontására általában csak valamelyik kijelölt vezető a jogosult. További feladatok:

**Biztonsági vizsgálat:** A küldeményt felbontani csak biztonsági vizsgálat után lehet. Elektronikus úton vagy adathordozón érkezett küldemények esetében a biztonsági vizsgálatnak ki kell terjednie az ártalmasság vizsgálatára is (vírusellenőrzés, rosszindulatú szoftverek ellenőrzése).

**Sérült küldemény kezelése:** A küldemény bontása előtt ellenőrizni kell, hogy a küldemény nem sérült-e, bontás után pedig ellenőrizni kell, hogy a küldeményben jelzett tartalom (pl. mellékletek) a küldeményben benne van-e. Sérült küldemény átvétele esetén a sérülés tényét az átvételi okmányon jelezni kell, és soron kívül ellenőrizni kell a küldemény tartalmának meglétét. A hiányzó iratokról vagy mellékletekről a küldőt értesíteni kell.

**Sürgősség kezelése:** A gyors elintézését igénylő („elsőbbségi”, „azonnal”, „sürgős” jelzésű) küldeményt soron kívül kell bemutatni, illetve átadni. Ha a címzett nem tartózkodik az irodában, akkor mobiltelefonon kell értesíteni. Ha a címzett mobiltelefonon sem érhető el, akkor az átvevő felelős az értesítés későbbi megismétléseért mindaddig, amíg az értesítés sikeres nem lesz.

**Tévesen felbontott küldemény:** Ha a küldemény felbontására tévesen került sor, akkor erről a tényről jegyzőkönyvet kell felvenni, azt mellékelni kell a

küldemény mellé, a küldeményt újra le kell zárni, és a küldemény bontására jogosultnak kell továbbítani.

## Iktatás

Minden olyan iratot, amely érdemben befolyásolja a munka előrehaladását, akár a szervezethez érkezik, akár ott keletkezik (és kiküldésre kerül) iktatással kell nyilvántartani. Általában nem kell iktatni a sokszorosított vagy nyomdai úton előállított iratokat, különösen:

- a tananyagokat,
- a tájékoztatókat,
- a meghívókat,
- a beérkező reklám-, propagandaanyagokat,
- a kimenő, előre gyártott reklámanyagokat, ha azokhoz kísérőlevél nem volt,
- a közlönyöket, folyóiratokat.

Az iktatás ma már általában számítógépes eljárással történik.

## Az iratok kiadmányozása

A vállalkozás működését befolyásoló kimenő iratokat a vállalkozás felelős vezetőjének mindenképpen ismernie kell. Erre a célra szolgál a „kiadmányozás”, az iratok hitelesítése, aláírása. A hitelesítés, az aláírás történhet a megszokott kézi úton történő aláírással, és szokás esetén bélyegzővel (bár jó tudni: ez ma már semmit nem hitelesít, csak Magyarországon van szokásban), de történhet elektronikus aláírás, vagy az azzal egyenértékűnek elismert eljárás, pl. az ügyfélkapu segítségével.

### 9.1.3. Elektronikus tartalomkezelés

A tartalomkezelés az iratok (tartalmak) rendezett és hatékony tárolására és kezelésére szolgál. Ez magában foglalja a tartalmaknak egy meghatározott tulajdonságokkal rendelkező állományba történő továbbítását, az állományban történő tárolását, és a tartalmak elérhetőségének a biztosítását.

*Egyszerűbben fogalmazva ez azt jelenti, hogy meghatározott formában tároljuk a szöveges anyagainkat, a képeket, a hangfelvételeket, és ezeket úgy rendszerezzük, hogy témák vagy akár munkatársak, ügyfelek szerint csoportosítva is meg tudjuk találni azokat.*

Az iratokon, a tartalmakon végzett műveletek leírása, a tartalmak mozgásának (dinamikájának) leírása a munkafolyamat-szervezés feladata (ld. „Az ügymenetkövetés” című fejezet).

Mint azt már megjegyeztük, a tartalom ma már igen változatos formában létezik: papír alapú levelezésben, elektronikus levelekben és faxokban, számlákban és jelentésekben, táblázatokat, bemutatókat és szöveges dokumentumokat tartalmazó számítógép állományokban, multimédiás anyagokban (például az ügyfélszolgálati hívások digitális hangfelvételeiben vagy vállalati oktató filmekben), és még sorolhatnánk a különböző forrásokat. A vállalkozás **folyamatai, a megoldandó feladatok átívelnek ezeken az információforráson, az adatokon.** Például amikor a jogi osztály peresíteni készül egy adott ügyet, akkor szüksége lehet az ügyféllevelezésre, amely részben papíron, részben e-mailben található, az ügyfél számlaegyenlegére, amely a pénzügyi rendszerből nyerhető ki, a korábban megküldött fizetési felszólításokra, illetve az eredeti kibocsátott számlákra is, de kérheti az ügyféllel folytatott telefonbeszélgetések hangfelvételét is. **Az elektronikus tartalomkezelés feladata a különféle tartalmak informatikai úton támogatott kezelése.** Az elektronikus tartalomkezelés alapelve, hogy a tartalmakat a keletkezés pillanatában és helyén kell azonosítani és lehetőség szerint azonnal elektronikusan rögzíteni, és minden további felhasználása során ezen azonosítás alapján előkeresni. A tartalomkezelés feladatai:

- irat rögzítése (papír alapú irat esetén „szkennelés”), megjelenítése, szerkesztése, másolása, kinyomtatása, ellenőrzése, átnevezése, megsemmisítése;
- a gyorsabb visszakereshetőség érdekében az iratokra jellemző legfontosabb információknak (az irat tárgyának, ügyintézőjének, az ügyfélnek, az elintézési határidőnek) az irathoz történő kiemelt rögzítése, az irat „indexelése”.
- iratállományok, irattárak szervezése, kezelése (irat-mappa-fiók-szekrény-irattár rendszer felépítése és karbantartása);
- a különböző formátumú iratok egységesítése, tömörítése a könnyebb tárolás és visszakereshetőség érdekében.

## Nyomtatási kimenetek elektronikus tárolása

Napjainkban az ügyek intézése során irataink igen jelentős része valamely számítógépben keletkezik. Leveleinket, ajánlatainkat, szerződéseinket szövegszerkesztővel készítjük el akkor is, ha még nem elektronikus formában készülünk továbbítani azokat. A számítógépben keletkezett anyagok nyomta-

tók segítségével kerülnek át papírra, így lehet azokat postára adni, és a postára adott példányok másolatát a megfelelő iratgyűjtőbe elhelyezni. Az iratok tárolása a nyomtatás és lefűzés helyett sokkal előnyösebb módon megoldható a nyomtatási kimenetek, a nyomtatóra elküldött állományok képének közvetlen tárolásával. A tárolás szemszögéből a megoldás lényege, hogy a számítógépes alkalmazásból (pl. a számlázó rendszerből, vagy az „írógép” alkalmazásból) a nyomtatóra küldött adatokat a rendszer a nyomtató előtt beolvassa, azonosítóval látja el („indexeli”), és tömörítve tárolja.

## A tartalomkezelés megvalósítása

### Archiválás, archívtár

Az elektronikus archiválás az a tevékenység, amikor biztosítani kell az iratok tartalmának, hitelességének és visszakereshetőségének együttes megőrzését tetszőleges hosszú ideig. Az archívtár az a tárolóhely ahol az iratok olyan formában tárolódnak, hogy azok tetszőleges idő múlva is fellelhetőek legyenek, tartalmuk értelmezhető legyen, és egyértelműen bizonyítható legyen hitelességük.

A papír alapú irattárolás esetén az archiválás általában az iratnak egy irattárban, az „**archívtárban**” történő elhelyezését jelentette. Ez általában elegendő védelmet nyújtott az irat számára addig az ideig, amíg a papír szét nem esett, az egerek fel nem falták, vagy egy árvíz, egy nagyobb eső el nem mossa az egész irattárat. A papír alapú iratok hitelességének a hosszú távú biztosítását az iraton lévő hitelesítő eljárások biztosították, de a pecsétokről, aláírásokról pár tíz év után már csak a történészek voltak képesek megmondani, hogy az a személy valóban létezett-e és jogosult volt-e az adott tevékenység ellátására.

Az irattárolás feladata nem változott attól, hogy a tárolás módszere elektronikus lett. A feladat megoldását mindössze az bonyolítja, hogy míg egy „rövid”, pár száz éves időre archivált papír alapú irat esetében a dokumentum tartalmának visszaállíthatósága biztosítva volt azáltal, hogy a dokumentumot az adott nyelven olvasni képes emberek fel tudták dolgozni, addig az elektronikus archiválás esetében meg kell őrizni, és karban kell tartani azokat az **elektronikus olvasó-berendezéseket is**, amelyek alkalmasak a tárolt elektronikus jelsorozat olvasására. Ha az iratokkal együtt nem tárolnánk el a működőképes mágnesszalagos egységeinket, CD és DVD-olvasóinkat, akkor könnyen úgy járnánk, mint egyes egyiptomi hieroglifák esetében, amikor is van ugyan archivált iratunk, de a tartalmát képtelenek vagyunk értelmezni. Az iratok hitelességének az archiválásáról majd a „Elektronikus hitelesítés” fejezetben szólnunk.

Az archív tárban tárolt információk beolvasásához, ellenőrzéséhez, előfeldolgozásához, lekérdezéséhez, visszakereséséhez, és igény szerinti kinyomtatásához nyújtott szolgáltatások minden elektronikus tartalomkezelő rendszerben rendelkezésre állnak. Az archív tárakban az iratokat, formátumuktól függetlenül, több szempont szerint is hierarchikus tárolási struktúrába lehet szervezni. Az egyszerű állománytároló eljárásoktól eltérően itt egy irat több mappába is tartozhat, miközben fizikailag természetesen csak egyetlen példányban létezik. Egyszerre lehet látható az irat egy ügyfél mappájában, egy szerződés mappájában, vagy amikor már ilyen is létezik, egy adott peres eljárás mappájában is. Ennek megoldása, hogy a könnyebb visszakeresés érdekében az iratokat kulcsszavakkal lehet mutatózni. Egy-egy iratot meg lehet találni a tartalmára utaló kulcsszó (pl. a vele kapcsolatos ügyfél neve) szerint, de kereshetünk az irattárban az irat típusa szerint is (pl. csak a hangfelvételek között). A kulcsszavak hozzárendelhetők összetartozó dokumentációkhoz, de azonosíthatnak egyedi dokumentációkat is. Természetesen kereshetők az iratok az archív tári "elrendezés" szerint is, a szekrény, fiók, mappa illetve egyedi irat nevének megadásával, vagy akár az irat létrehozásának ideje, vagy utolsó módosítása szerint. Ráadásul, mint említettük egy irat egyszerre több „fiókban” is megtalálható lehet.

A visszakeresett iratokat meg lehet jeleníteni nyomtatva vagy a számítógép monitorán, és a képernyőn megjelenített képek kicsinyíthetők-nagyíthatók, elforgathatók, kivághatók, bemásolhatók, kinyomtathatók egy másik iratba. A tárolás optimalizálására, a helyfoglalás és ezáltal a költségek csökkentésére tömörítési és konverziós műveletek szolgálnak, kereséskor pedig ezek visszaalakítása történik.

## **Kötegelt iratbeolvasás**

Az iratok kötegelt, nagy tömegű beolvasása funkció segítségével a (manapság leginkább használt) papír alapú iratok archiválása sokkal hatékonyabb, mint egyedi beolvasással. A kötegelt beolvasási funkció – 20-100 lap/perc sebesség tartományban – egyoldalas és kétoldalas lapolvasókon egyaránt létezik. Ez esetben az adminisztrátor kötegelt beolvasási sablonokat tud definiálni, ennek segítségével a hasonló szerkezetű dokumentumok sokkal gyorsabban archiválhatóak.

*Lehetőség van például sablont létrehozni a számlák, levelek vagy akár a szerződések számára is. Ilyenkor a az adott sablonon megjelölt szövegrészeket, például az ügyfél nevét az archiváló rendszer automatikus felismeri és rögzíti.*

A kötegelt beolvasás automatikus dokumentum-összeállítás, képtömörítést, megjelenítési és más opciókat biztosít. A beolvasást végző operátor beteszi a

papírköteget a lapolvasóba, "létrehoz egy új iratköteget", kiválasztja a megfelelő sablont, és elindítja a lapolvasást. Az indexelés (mutatózás) előtt a beolvasott dokumentáció képek megjelennek a képernyőn, minőségük ellenőrizhető, hiba esetén az olvasás megismételhető. Teljes kötegek, dokumentációk vagy egyedi lapok újra-beolvasása is lehetséges. A megjelenítés és korrekció során használható funkciók:

- a kép valamely részének vagy egészének nagyítása/kicsinyítése;
- a kép felfelé, lefelé és oldalra történő elforgatása (pl. a lapolvasóba fordítva behelyezett lapok esetén);
- a kép vertikális, horizontális vagy központi helyzetének igazítása;
- a képminőség javítása a szín- (szürke-) árnyalatok finomításával;
- navigálás a dokumentáción belül;
- navigálás a kötegen belül.

### 9.1.4. Az ügymenetkövetés

Az ügymenetkövetés („work-flow”) informatikai támogatása egyre inkább követelmény a jelentős ügyfélkörrel rendelkező és összetett belső struktúrával rendelkező vállalkozásoknál. Megvalósításának alapfeltétele az egyértelmű és írásban rögzített szabályrendszer, az ügykezelési szabályzat létezése, vagy a minőségirányítási rendszer adott területre vonatkozó előírása.

**Ügynek** nevezhetjük az egy adott ügyfélhez vagy a vállalkozásunk egy vagyoneleméhez, eszközehez, munkatársához kapcsolódó **aktuális feladatok** halmazát. A gyakran előforduló ügyek tipizálhatóak, vagyis meghatározhatóak az **ügycsoportok és/vagy ügýtípusok**. Ki kell hangsúlyozni, hogy várhatóan mindig lesznek kivételként kezelendő ügyek, amelyek kezelésének szabályozására szintén figyelmet kell fordítani. Az egyes ügýtípusokra meg lehet alkotni azt a munkafolyamatot, amely meghatározza, hogy az adott ügy kapcsán **kinek mikor mit** kell végeznie az ügy hatékony lezárása érdekében. Ezt a szabályozást nevezhetjük **ügyviteli rendszernek**. Az ügyviteli rendszernek az egyes konkrét esetekben történő alkalmazását nevezzük **ügykezelésnek**.



Az ügykezelés alapfeltétele az iratok rendezett halmazának, valamint az ügyviteli szabályozásnak a megléte, az ügykezelés pedig az az emberi tevékenység, amelynek során az ügyintéző az iratokon az ügyviteli rendszer előírásainak megfelelően a feladatokat elvégzi.

Az ügymenet-követés segítségével

- a feladatok rangsorolva és időben kerülnek a megfelelő személyekhez;
- a párhuzamosan végezhető feladatokat a rendszer egyszerre továbbítja az egyes ügyintézői munkaállomásokhoz, ezzel lerövidítve az ügyek átfutási idejét;
- a feladatok rugalmasan újraoszthatók – a munkatársak jelenléte és a szervezeti változások függvényében;
- a rendszer belső statisztikai adatgyűjtése lehetővé teszi a folyamatos minőségi értékelést, a finomítások és továbbfejlesztések megalapozását, a munkatársak érdekltségének optimalizálását;
- az ügymeneti eljárások könnyen adaptálhatók és optimalizálhatók, követve a szervezet változásait.

## 9.2. Vállalatirányítási információs rendszerek

Vállalatirányítási információs rendszer alatt a vállalaton belül lezajló termelési, kereskedelmi, raktározási, készletgazdálkodási, pénzügyi, vezetési, irányítási és számos egyéb folyamat **egységes, integrált informatikai kezelését** megvalósító infokommunikációs rendszert értjük. Az integrált infokommunikációs rendszert az különbözteti meg a „hagyományos”, nem integrált megoldásoktól, a külön-külön működő, egy-egy részfunkciót megvalósító, egymással csak időlegesen kapcsolatban lévő, elszigetelt rendszerektől, hogy az integrált rendszerben az egyes **alrendszerek** egyrészt **szorosan együttműködnek, adatokat, információt cserélnek („kommunikálnak egymással”)**, másrészt pedig **ugyanazon, ismétlődésektől mentes adatokat használják**. Ezt úgy is mondhatnánk, hogy „valamennyi felhasználó ugyanazt a könyvet írja, illetve olvassa”. Az integrált rendszerben a feldolgozás egyes lépései úgy adják tovább az információt a következő lépéseknek, hogy az adatok egyetlen egy állományon (adatbázison) belül maradnak, nem mentik ki és nem töltik be azokat egy másik rendszerbe újra, és nincs többszörös adatbevitel sem. Az integrált vállalatirányítási rendszerek egyes részegységei például az alábbi (önkényes) módon csoportosíthatóak:

- **Alaprendszer: pénzügy-számvitel**  
Főbb feladatai:
  - szállítói számlák kezelése,
  - vevői számlák kezelése, számlázás,

- cash-flow menedzsment,
- tárgyi eszközök nyilvántartása,
- készletgazdálkodás,
- beszerzés,
- főkönyv,
- pénzügyi tervezés, kontrolling,
- jelentéskészítés, kapcsolat a külvilággal (pl. adó- és járulékbemelés).

#### ➤ **Értékesítés, marketing, ügyfélszolgálat**

Főbb feladatai:

- termékkatalógusok kezelése,
- árajánlatok kezelése, minőségbiztosítása,
- szerződésmenedzsment,
- ügyfélkapcsolat menedzsment,
- marketingakciók tervezése, követése,
- ügyfélszolgálat („call center”),
- garanciális szolgáltatások,
- megelőző karbantartás,
- üzemeltetés, működésfelügyelet,
- értékesítéstervezés, értékesítés kontrolling, jutalékok kezelése.

#### ➤ **eBusiness**

Főbb feladatai:

- honlap, külső portálrendszer kezelése,
- alkalmazotti belső intézményi portálok kezelése,
- mobil és vezeték nélküli kommunikációs szolgáltatások integrálása,
- webáruház,
- eBeszerzés.

#### ➤ **Humán erőforrás**

Főbb feladatai:

- alkalmazotti adminisztráció,
- költségelszámolás,
- munkaidő-jelentés,
- bérelszámolás,
- munkaerő-továbbképzés tervezése, követése,
- humán erőforrás-állomány tervezése, optimalizálása,
- munkaerő-toborzás támogatása.

## ➤ Általános komponensek

### Egyéb alrendszerek

Főbb feladatai:

- vezetői információk,
- iratkezelés, tartalomkezelés,
- projektmenedzsment,
- minőségbiztosítás.

A megadott területek mindegyike egy-egy hatalmas, önálló terület, és kezelésükre, megvalósításukra ma már igazán jól képzett szakemberek állnak rendelkezésre. Amikor a vállalkozás integrált vállalati információs rendszer bevezetésére, bővítésére szánja el magát, első lépésként időt kell fordítani az adott szakterület megismerésére, az üzleti folyamatok újragondolására. A beszerzett szakkönyvek ára, a megbízott külső szakértők munkájának a költsége általában százszorosan megtérül!

## 9.2.1. Vezetői információs, elemző, döntéstámogató rendszerek

A vállalkozások irányítása, elvárásoknak megfelelő működtetése a különböző távú tervek, elemzések készítésének, döntéseknek, választásoknak a sorozata. Gondoljunk csak a „Magasiskola: az üzleti terv” részben leírtakra! Minden feladatok végrehajtásához rengeteg információra, valamint, ezen túlmenően, elemzésre, „mi lenne, ha” típusú vizsgálatra, illetve az ezek elvégzését támogató eszközökre van szükség. Az elemzéseket támogató rendszereket vezetői információs, illetve döntéstámogató rendszernek nevezik. A vezetői információs és döntéstámogató rendszerek alapvetően eltérnek az operatív vállalatirányítási rendszerektől, mert az operatív rendszerek aktuális adatokat tartalmaznak,

- az adatok változóak: felülírhatók, frissíthetők,
- az adatokat operatív célokra használják.

A vezetői információs, döntéstámogató rendszerek

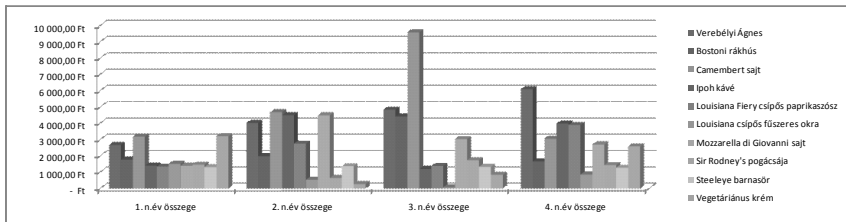
- adatai a múltra, a jövőre (és a jelenre) vonatkoznak,
- tématerület-központúak,
- a jelen és múltbéli adatok csak olvashatók, azaz nem változnak, a jövőbeli tervadatokból több változat is létezhet,
- az adatokat elemzésre, beszámoló-készítésre használják.

A vezetői információs, döntéstámogató rendszerek egyik legfontosabb alkalmazási területe a vállalati kontrolling. Az ezzel a területtel foglalkozó szoftvervállalkozások megoldásai általában számtalan előre definiált „adatkockát”, illetve standard lekérdezést, beszámolót tartalmaznak, melyek köre azután az egyedi igényeknek megfelelően tovább bővíthető.

## Adattárház

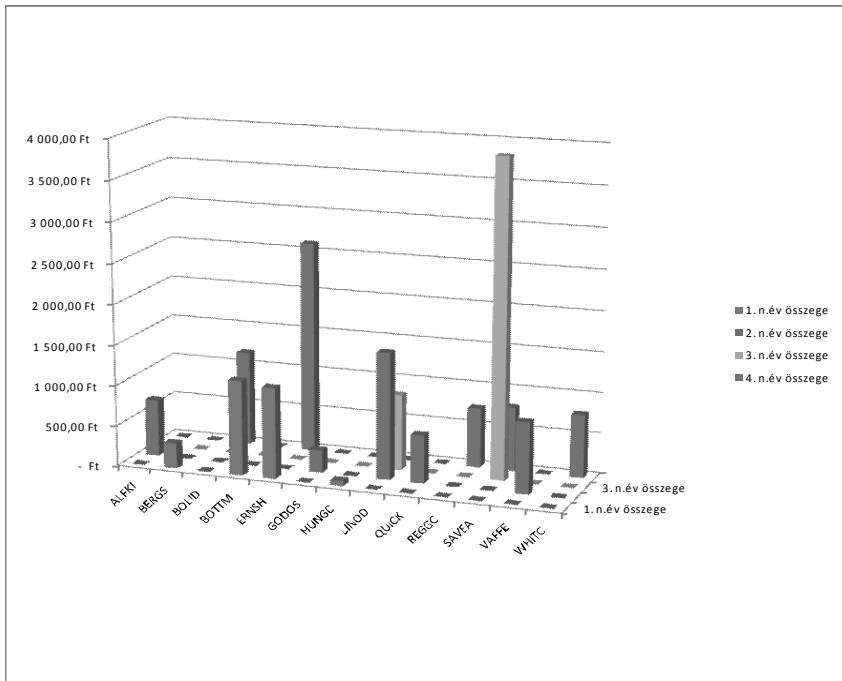
Az adattárház, az adatraktározási technológia egy informatikai megoldás a nagy tömegű adatmennyiség összetett feldolgozására. Ez a technológia egy többdimenziós adatmodellt és egy ehhez kapcsolódó megjelenítő eszköz, vagyis olyan eszköztár, amely biztosíthatja, hogy a vállalati menedzsment a rendszergazdák és fejlesztők közreműködése nélkül is képes legyen az őket érdeklő adatokhoz hozzájutni, azokat felhasználni. Az adattárházakban a különböző területekről összegyűjtik, integrálják és speciális sémában tárolják a szükséges részletezettségig visszakereshető adatokat. Nézzünk egy példát a dimenziók számának villámgyors növekedésére:

A legegyszerűbb kimutatás egy termékcsalád egyes tagjainak értékesítési diagramja az idő függvényében, negyedéves bontásban. Az ábra két dimenziója az idő és a forgalom (megjegyzés: „Verebélyi Ágnes” egy ásványvízmarka!):



10. ábra: Termékcsalád értékesítési diagramja

A következő ábrán a termékcsalád egyetlen tagjának értékesítési adatai vannak, ugyancsak negyedéves bontásban, de már vevőnként. Az ábra három dimenziója az idő, a forgalom és a vevő neve:



11. ábra: Termék háromdimenziós értékesítési diagramja

Ha az ábrára fel szeretnénk vinni a termékcsalád összes termékét, arra már csak a negyedik dimenzióban lenne lehetőség (idő, forgalom, termék, vevő). A negyedik dimenzió grafikus ábrázolása már nem lehetséges. Ebben segítenek az összetett adatelemző alkalmazások.

Jól látható, hogy igen gyorsan elértük a négy dimenziót, amit már nem sikerült könnyen ábrázolni, pedig nem igazán nagy elvárás, hogy meg lehessen mondani, egy termékcsaládon belüli termékekre nézve az egyes vevők milyen forgalmat valósítanak meg az idő függvényében. És akkor hol van még a termékcsaládok forgalmának elemzése, a vállalkozás egyes részlegei eredményességének a mérése? (A példa egyben azt is megmutatja, hogy az egyszerűnek mondott táblázatkezelő eszközök ma már mennyire fejlettek. Ez a példa szinte változtatás nélkül lett egy standard táblázatkezelő szoftver, az MS Excel ingyenes mintapéldájából áttemelve!)

### 9.3. „e-business”

A vállalatirányítási rendszerek „hagyományos” funkciói a közelmúltban további funkciókkal egészültek ki, amelyeket összefoglaló néven e-business alkalmazásoknak nevezhetünk. Az e-business gyűjtőfogalom: az internetre épülő üzleti megoldások gyűjtőneve. Az internet alkalmazása legtöbbször az elektronikus levelezés bevezetésével kezdődik, és egy honlap kialakításával folytatódik, esetleg fordítva. A legtöbb szervezet először csak olyan marketing eszköznek tekinti az internetet, ahol saját weboldalán képi és szöveges információkat nyújthat önmagáról, küldetéséről, termékeiről, szolgáltatásairól, elért eredményeiről, vezető munkatársairól, a szervezetenél lehetséges karrierlehetőségekről. A következő lépés, hogy ehhez interaktív lehetőségek is kapcsolódjanak: kapcsolatfelvétel, információkérés, adatlap-kitöltés.

Az elektronikus kereskedelem megcélozhat más vállalkozásokat (b2b: business to business), vagy a fogyasztókat (b2c: business to consumers), de a betűszó varázslatban létezik „g2c” (állam az állampolgárhoz), „g2b” (állam a vállalkozásokhoz), és számos egyéb változat is. Egy on-line boltot, internetáruházat ma már rendkívül egyszerű felállítani, ennek elég komoly a szakmai támogatottsága, számos könnyen kezelhető, sok esetben ingyenes szoftveralkalmazás létezik. A nagyobb gond az üzleti bevezetés: a vevőkör kialakítása, majd növelése, bővítése, a megfelelő választék biztosítása, a forgalom növelése, a nyereséges működés elérése, fenntartása. A vevők megszerzése, a vevőkör kialakítása magas költséggel jár, így az internet-áruház az első időszakban (pl. első évben) általában veszteséges. A nyereség csak később jelentkezik, amikor már sikerült egy tartós vásárlói kört kialakítani, mert ezáltal csökken a vásárlók megszerzésére fordítandó összeg, nő az eladott mennyiség, s így a bevétel is.

Az interneten keresztül kereskedő vállalkozások haszna ugyanakkor várhatóan nagyobb mértékben nő, mert gyorsabban nőhet a forgalmuk, gyorsabban és olcsóbban bővíthet a vevőkörük. Nagyon valószínű, hogy a rendszeres, hűségesen vissza-visszatérő internetes ügyfelek később egyre többet költenek majd, különösen, ha van mire. Egy internetáruházban a kínálat könnyen bővíthető, így egyre többféle cikket kínálhat a már meglévő ügyfeleknek. A vásárlói kör bővüléséhez hozzájárulhat, hogy a rendszeres vevők, amellett hogy egyre többet vásárolnak, gyakran továbbadják az információt ismerősöknek, s így elősegítik új vevők toborzását is (ezt használják ki az „ismertségi hálózatok” részben leírt rendszerek is). Ráadásul az on-line áruházak fel is hívják eme lehetőségre vásárlóik figyelmét, s megfelelő szolgáltatásokkal támogatják is a folyamatot, pl. a megfelelő helyen elhelyezett szöveg hívja

fel a figyelmet a barátok, ismerősök tájékoztatásának lehetőségére. A szövegre kattintva az üzenet elküldhető, melynek során az áruház weblapja vagy címe elektronikusan postázható és így tovább. Új vásárlók megszerzése így olcsó, mert nem igényel költséges reklámot, hirdetéseket, az új vásárlók pedig növelik a forgalmat és a nyereséget.

Főként a vállalkozások közti (b2b) kereskedelemben figyelték meg, hogy ha egy adott internetes csatornán a beszerzés a vásárlók számára mindennapos rutinná válik, akkor azok igyekeznek arra az egy csatornára koncentrálni, vagyis vásárlásaik döntő többségét ott lebonyolítani. Megfigyelték azt is, hogy egy adott vállalat hagyományos értékesítési csatornáinak stabil vásárlói fokozatosan átcsábíthatók internetes értékesítési csatornára, ahol azután általában többet rendelnek, mint korábban, a hagyományos csatornákon.

Közismert, hogy a valóságos – nem virtuális – boltokban milyen fontos a megfelelően kialakított környezet, amelyben a vevő „jól érzi magát”, ahol a vásárlás egyben élmény is lehet számára. Ez érvényes az on-line áruház esetében is, weboldalait ennek figyelembevételével, gondosan célszerű kialakítani.

A vállalkozások közötti (b2b) elektronikus kereskedelem esetében számos fizetési mód létezik, nagyon széles körben használt a bankátutalás, esetleg a bankkártyával történő fizetés, de például a készpénzforgalom ritka. A vállalkozások és fogyasztók közti (b2c) elektronikus kereskedelem esetében az on-line fizetés kérdése már izgalmasabb, és szoros kapcsolatban lehet ezen kereskedési mód elterjedésével, növekedésével. On-line fizetés nélkül az elektronikus kereskedelem ma már nem működőképes, de Magyarországon még a bizalmatlanság miatt előszeretettel alkalmazzák az utánvétel csomagküldést is.

## 9.4. Ami még izgalmas lehet...

Ebben a fejezetben néhány olyan informatikai szolgáltatással szeretnénk foglalkozni, amelyek nagyon gyorsan fontossá válhatnak már egy induló vállalkozás életében is. Ilyenek:

1. Ügyfélkapcsolat-menedzsment,
2. Ügyfélszolgálat, help-desk, call-center,
3. Elektronikus hitelesítés.

### 9.4.1. Ügyfélkapcsolat-menedzsment

Általános tapasztalat, hogy a vevők egy viszonylag kis hányada „hozza” a nyereség legnagyobb részét, bizonyos vevők pedig veszteségesek. A fenti helyzetre tekintettel a vállalkozások számára létfontosságú a nyereséget hozó ügyfelek megtartása, már csak azért is, mert sokkal többbe kerül egy új, nyereséges ügyfelet megszerezni (magas marketingköltségek, hosszú megtérülési idő, nyereségkiesés és így tovább), mint egy már meglévő megtartása. Ehhez azonban természetesen pontosan ismerni kell, kik a nyereséges ügyfelek. Az ügyfelek megtartása, az „ügyféltőke” megőrzése szempontjából fontos, hogy azok „jól érezzék magukat” üzleti kapcsolataikban. A kiszolgálás minőségének döntő szerepe van abban, hogy marad-e a cégnél az ügyfél. Mind a vevők megtartásában, mind pedig az újabb vevők megszerzésében egyre nagyobb szerepet kapnak az interneten keresztül, annak segítségével realizált üzletek.

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM: Customer Relationship Management) olyan megoldás, amely a nyereség és az üzleti növekedés biztosítása érdekében integrálja az értékesítést, a marketinget, az ügyfélszolgálatot és az e területekhez kapcsolódó elemzéseket. A CRM célja az ügyfél-elégedettség elérése, fenntartása, az ügyfélhűség kialakítása, megőrzése. A CRM alapvetően az üzleti információs adatokra, adattárházra és az internetre épül, s célja, hogy az ügyfelekről meglévő adatok rendszerezése, elemzése révén jelentős mennyiségű és értékes információt szerezzen a vásárlói szokásokról, vevői preferenciákról, s ezáltal módot adjon annak meghatározására, hogy kik a legfontosabb ügyfelek. Ezen információk birtokában, a valós vásárlói igények ismeretében, megalapozottabb üzleti döntések hozhatók. Mindenkinek lényegesen olcsóbb az internetes kapcsolatfelvétel az ügyféllel, mint a hagyományos ügyfélszolgálati irodákban történő megkeresés.

Az informatikai ügyfélkapcsolat-menedzsment megoldásai elvégzik az adatok konszolidálását, strukturálását, vagyis megtisztítják az adatokat az ellentmondásoktól, hibáktól, majd azokat egy egységes adatbázisba helyezik el. Ezzel elősegítik, hogy az ügyfelekről egységes kép alakuljon ki a különböző csatornákon bejutó információkból. A közös adatbázisban elhelyezett információkat az arra illetékesek másodpercek alatt elérhetik, amikor csak szükség van rájuk (pl. amikor az ügyféllel kapcsolatba lépnek). Miután az egyes ügyfelekről már sok-sok információ összegyűlik, alaposan megismerhetjük őket, s így lehetőségünk nyílik „fazonra alakított” szolgáltatások nyújtására is (amely nagyban elősegítheti a nyereséget hozó vevő megtartását). A vevőkről felhalmozott információkat az előbbieken túlmenően úgyis hasznosíthatjuk, hogy „adatbányászás” használata révén összefüggéseket tárunk fel a vevők szokásai, különböző paraméterei és jellemzői között. Az így felismert összefüggéseket azután jól hasznosíthatjuk a piaci munkánk során (ügyfelek elhódítása a versenytársaktól, termékek célzott bevezetése, árukapcsolási lehetőségek kihasználása és így tovább).

*Legegyszerűbb esetben megkeressük ügyfeleink között azokat, akik már vásároltak valamely termékünkől, szolgáltatásunkból, és ajánlunk számukra egy olyan új terméket, szolgáltatást, amelyről feltételezzük, hogy érdekelheti őket.*

Számos kiváló értékesítés-támogató, illetve ügyfélmenedzser informatikai programcsomag létezik, amely segít ezeket az adatokat tárolni, és egyben segíti az üzleti lehetőség megszerzésére irányuló tevékenység koordinálást. Nagyobb szervezetek esetén ezeknek a szoftvereknek a rendszerbe állítása igen hasznos lehet két okból:

- Segíti az értékesítésben részt vevők közötti koordinálást. Azzal, hogy minden, az ügyfelekkel kapcsolatos eseményt rögzítünk, biztosítjuk, hogy bármely munkatársunk bármely pillanatban tisztában lehessen azzal, hogyan is állnak egy adott ügyfélnél értékesítési lehetőségeink. Egy nagyobb szervezetben folyamatosan keletkeznek olyan szituációk, mikor az egyik munkatársnál felhalmozódnak olyan, potenciálisan sikerrel kecsegtető üzleti lehetőségek, amelyeket az adott munkatárs már nem képes eredményesen lezárni, egyszerűen azért, mert nem képes ilyen sok ügyféllel foglalkozni. Ezeket érdemes átcsoportosítani olyan, amúgy sikeres munkatársakhoz, akiknél külső vagy belső okokból olyan üzleti lehetőségek halmozódtak fel, melyekből, rövidtávon, nem várhatunk árbevételt, például mert egy csak nagyon hosszú távon eredményt termelő feladaton dolgoznak.

*Egy-egy sikeresebb kereskedő számos olyan üzleti lehetőséget is megszerez, melyet kapacitáshiány miatt saját maga nem képes feldolgozni, sikerre vinni. Ha ezeket más munkatársak feldolgozhatják („lead-generálás”) oly módon, ami*

az adott üzletet megtaláló munkatárs számára is előnyös, akkor amellett hogy csökkentjük az értékesítő csapaton belüli feszültségeket, jelentősen növelhetjük a cég árbevételét is.

- Ezek a programok fontos eszközei lehetnek az értékesítésben részt vevő kollégák értékelésének is. A munkatársak helyes működés esetén valamilyen formában anyagilag is érdekeltek a keletkező árbevételben.

## 9.4.2. Ügyfélszolgálat, help-desk, call-center

Az ügyfélszolgálat az a szervezeti egység vagy funkció, amely

- fogadja az ügyfelektől érkező bejelentéseket,
- segíti az ügyfeleket,
- az azonnal, helyben meg nem oldott problémákat továbbítja az illetékeseknek,
- a bejelentőt tájékoztatja a probléma-megoldási folyamat állásáról, illetve a befejezésről,
- kapcsolatot tart a szállítókkal: jelzi nekik a hibát, illetve változtatáskérést, és ütemezi a javításokat.

Az ügyfélszolgálat megkeresése többféle módon, de ma már egyre inkább elektronikus csatornán keresztül történhet:

- telefonon,
- e-mailben,
- webes űrlap kitöltésével,
- hagyományos levélben,
- személyesen.

A folyamat mindig a probléma rögzítésével, általában egy formalizált „**ügyfélszolgálati jegy**” felvételével indul.



**Alapkövetelmény, hogy az ügyfelektől érkező minden bejelentés rögzítésre kerüljön.**

A folyamat következő típusait különíthetjük el:

- A.) A legegyszerűbb esetben az ügyfélszolgálati munkatárs azonnal elvégzi a szükséges teendőket (például szóbeli segítséget nyújt), és a bejelentővel egyetértésben le is zárja a jegyet.

- B.) Amennyiben szükséges, az ügyfélszolgálati munkatárs **munkarendelést** ad ki, valamilyen feladat elvégzését írja elő egy szakembernek. A szakember a hozzá általában nem papíron, hanem elektronikus formában érkező nyomtatványon, a jegyen jelzi a munka elvégzését. A munka elvégzése után az ügyfélszolgálati munkatárs telefonon vagy e-mailen értesíti a bejelentőt, és lezárja a jegyet, ezzel egyben igazolja is a szakember munkaidejét.
- C.) A két legbonyolultabb folyamattípus az **összetett hibajavítás** és a **változtatás, fejlesztés kérése**. Az ügyfélszolgálati munkatárs nem mindig tudja eldönteni, hogy a bejelentés hova sorolandó, ezért már előzetes szakértői segítséget kérhet. Összetett hibajavítás esetén csak a szakértői vélemény alapján osztható ki a végrehajtó szakembereknek a feladat. Ha a kérés eleve nem hiba elhárítására, hanem egy új funkció kifejlesztésére irányul, akkor már a vezetőséget is be kell vonni a bejelentés feldolgozásába.

Az ügyfélszolgálati informatikai rendszerek által nyújtott technológiai, adminisztratív támogatás általában kiterjed

- a bejelentés adatainak tárolására,
- a probléma megoldásához vezető lépések pontos rögzítésére (ld. még: „Az ügymenetkövetés” című fejezetben leírt „work-flow” rendszerek),
- az események és tevékenységek pontos nyomon követésével a határidők betartásának és a felelősség elemzésének lehetővé tételére (pl. ki okozta a csúszást?),
- rugalmasan paraméterezhető, e-mailt és rövid üzenetet (sms) küldő riasztási rendszerre, amelyen keresztül a szakértők elérhetőek. Példák riasztásokra:
  - ha a jegyhez hozzárendeltünk egy szakértőt, az illető értesítést kap, hogy a munkát haladéktalanul kezdje meg;
  - ha egy jeggyel semmi sem történik a megadott idő alatt, a vezető értesítést kap, hogy veszélyben a határidő.

Ha egy jegy lezáródott, a bejelentő értesítést kap a munka elvégzéséről, vagy ha nincsen elektronikus elérhetősége, akkor az ügyfélszolgálati munkatárs kap egy jelzést, hogy közölje az ügyféllel a probléma megoldását.



**Az ügyfélszolgálati rendszerekből származó adatok ki-  
válóan használhatóak a minőségügyi ellenőrzések és a**

munkatársak érdekeltségi rendszerének kialakításában is.

### 9.4.3. Elektronikus hitelesítés

A hitelesítés, egy irat sértetlenségének a „hitelt érdemlő” bizonyítása, ez emberek igen régi elvárása. A királyi pecsétek, a bonyolult, kalligrafikus kézjegyek, az aláírások, a különböző titkosítási algoritmusok mind ezt a célt szolgálják. A hitelesítés feladata általánosan:

- **Azonosítás** („authentikáció”), amikor a hitelesítő a saját kilétét igazolja kommunikációs partnere számára. Ennek során megtörténhet egy adott személy azonosítása, amikor bizonyítjuk, hogy kik vagyunk (pl. I. István), egy adott szerep azonosítása, mikor bizonyítjuk egy szervezetben betöltött helyünket, munkakörünket, hatáskörünket („a király”), és egy eszköznek azonosítása, amikor igazoljuk, hogy egy meghatározott eszköz a birtokunkban van („királyi pecsétnyomó”).
- **Aláírás**, amikor egy megfelelően elfogadott eszközzel (pl. a nehezen másolható kézírásunkkal, vagy egy elektronikus eljárással) kódoljuk és/vagy lezárjuk az iratot. Az aláírt iratról a későbbiekben bármikor kimutatható kell legyen, ha az aláírást követően megváltoztatták.

*Valamikor ezt a problémát kiválóan megoldotta a pecsétviasz, ugyanezen okból szokták még ma is a fontos papír alapú iratok minden oldalát néha több ezer oldalon keresztül aláírni, vagy legalább szignálni. Az elektronikus aláírás viszont egyszerűen betölti a pecsétviasz feladatát.*

- **Időpecsételés**, amikor is az aláírás időpontját igazolhatjuk.
- **Titkosítás**, amikor egy megfelelően elfogadott eszközzel kódolunk egy iratot, amelyet ezáltal a címzetten kívül mást nem tud visszafejteni.

*Amikor a színes szkennerek és másolók már könnyedén képesek nemhogy egy aláírás másolására, de kiváló minőségű bankjegymásolatok készítésére is, amikor a legbonyolultabb pecsétek gyártása egy kávéfőző gép árú berendezés segítségével történik, akkor a hitelesség biztosítására új módszert kell alkalmazni. Ez a módszer lehet az elektronikus hitelesítés.*

Az elektronikus hitelesítés az infokommunikációs rendszerben a **felhasználó azonosság** és az elektronikus állomány, az **irat azonosság** megbízható elfogadási folyamata. Az elektronikus hitelesítési rendszerek a hitelesített személyekről el tudják dönteni személyazonosságukat, hogy az adott elektronikus tranzakció végrehajtására feljogosítottak-e, az állományokról pedig, hogy

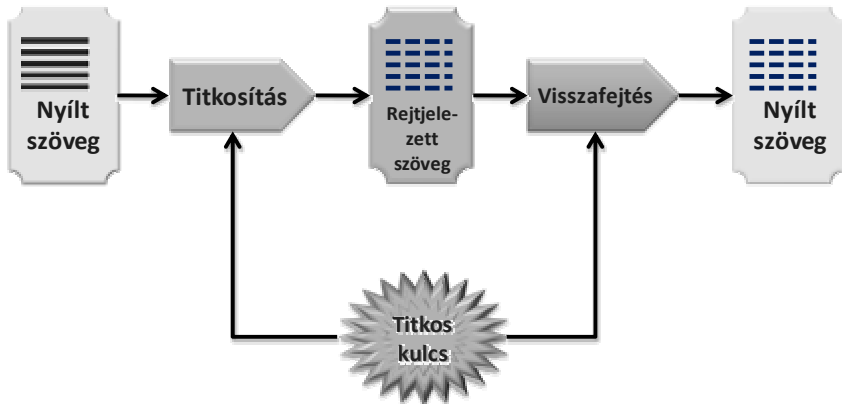
történt-e változtatás a tartalmukban. A hitelesítés a legtöbb esetben hálózaton keresztül történik, ami lehet nyílt, mint például az internet, vagy korlátozott hozzáférésű szervezeti belső hálózat.

*Sokan nem gondolnak rá, pedig az elektronikus hitelesítés egy fajtáját mindenki bizonyosan rendszeresen használja, mivel a mobiltelefon-hálózatok a készülékek chipkártyája segítségével folyamatosan hitelesítik felhasználóikat.*

Az elektronikus hitelesítés ismertetéséhez először vizsgáljunk meg néhány alapfogalmat.

## Titkosítás

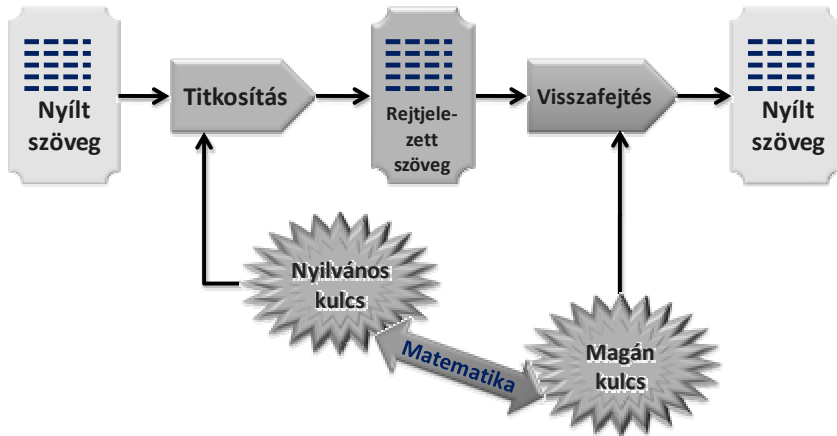
A rejtjelezés, az iratok titkosítása több ezer éves múltra tekint vissza. A régebben használatos, úgynevezett szimmetrikus kulcsú rejtjelezés során mind a rejtjelezéshez, mind a visszafejtéshez ugyanazt a titkosító eljárást, ugyanazt a „titkosító kulcsot” használják. Ebben az esetben a feladó és vevő még az első üzenetváltás előtt megállapodnak a titkosító eljárásban, rögzítik a titkos kulcsukat, majd a feladó ennek segítségével titkosítja üzeneteit, amiket a vevő ugyanezen kulcs segítségével fejt vissza.



12. ábra: Titkosítás szimmetrikus kulccsal

A ma általános elterjedt nyilvános kulcsú („PKI”, Public Key Infrastructure) titkosítás menete igen hasonló, de itt nem ugyanazt a kulcsot használja a feladó és a vevő. A vevő ebben az esetben egy kulcspárral rendelkezik, amely áll a saját magánkulcsából, amit csak ő, a vevő ismer, és egy nyilvános kulcsból, amit a vevő mindenki számára hozzáférhetővé tesz. A két kulcs között egy nemzetközileg elfogadott matematikai eljárás garantálja a biztonságos megfelelést. Ha valaki a vevő nyilvános kulcsával titkosít valamit, az csak-

is a vevőnek a magánkulcsával fejthető vissza. Természetes az is járható út, hogy a feladó rendelkezik a kulcspárral, ekkor a titkosítás történik a feladó magánkulcsa segítségével, és visszafejtés során a vevő használja a feladó nyilvános kulcsát.



13. ábra: Titkosítás nyilvános kulccsal

Fontos észrevenni, hogy a titkosításnak önmagában még semmi köze nincsen az elektronikus aláíráshoz, attól teljesen független eljárás.

## Az elektronikus aláírás

Az elektronikus aláírás a papír alapú irat aláírásnak megfelelő feladatot látja el elektronikus iratok esetében.

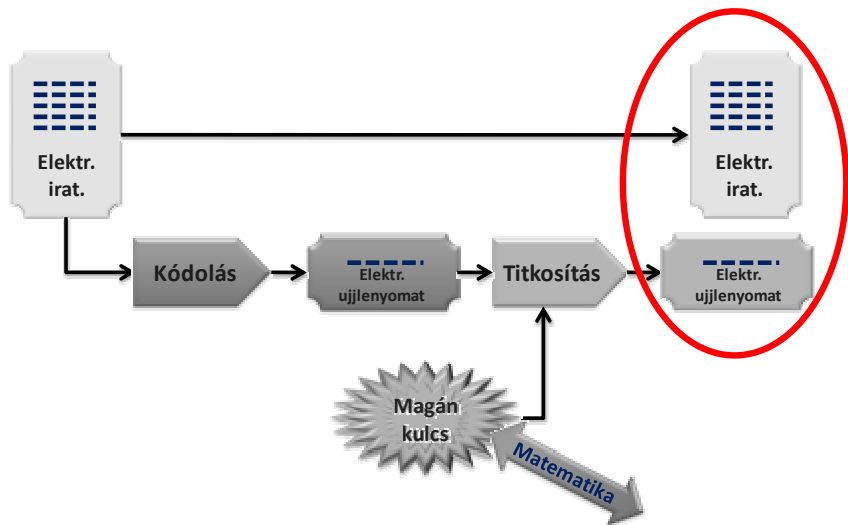


**Maga az elektronikus aláírás az elektronikus aláírt elektronikus dokumentumhoz azonosítás céljából logikailag hozzárendelt, vagy azzal elválaszthatatlanul összekapcsolt elektronikus adat.**

Ez az elektronikus adat, az adott iratnak az „elektronikus ujjlenyomata” magából az iratból készül. A jó aláírási módszer matematikai úton biztosítja, hogy két eltérő állománynak igen nagy valószínűséggel eltérő legyen az ujjlenyomata. Az irat tartalma az ujjlenyomatból nem állítható vissza, csak azt lehet ellenőrizni, hogy az iratot megváltoztatták-e. Ha a matematikai eljárás

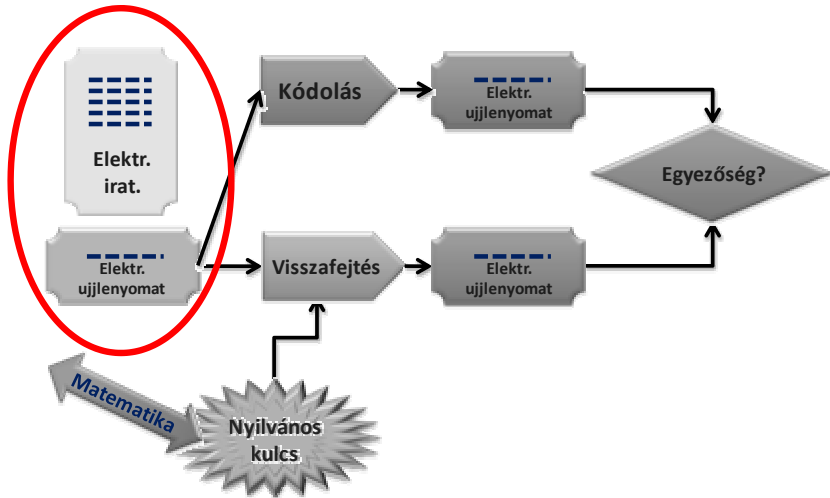
megfelelő, akkor már a legkisebb változás esetén is megváltozik az irat elektronikus ujjlenyomata.

Az elektronikus aláírás készítésekor valójában „mindössze” egy elektronikus ujjlenyomat készül az iratról egy igen jó, nemzetközileg elismert matematikai eljárással. Ez az ujjlenyomat biztosítja az irat sérthetetlenségét. Ha ez az ujjlenyomat titkosítva lesz az aláíró magánkulcsával, akkor az irat sérthetetlensége mellett az is rögzítésre kerül, hogy ki „írta alá” az iratot, pontosabban, hogy ki készítette az elektronikus ujjlenyomatot.



14. ábra: Elektronikus aláírás

Az elektronikus aláírás ellenőrzése során egyrészt az ismert matematikai algoritmus segítségével ismét elkészül az iratnak az ellenőrzés pillanatában érvényes ujjlenyomata, másrészt az aláíró bárki által elérhető nyilvános kulcsával visszafejtésre kerül az aláírt elektronikus ujjlenyomat. Ha a két ujjlenyomat egyezik, akkor igen jó valószínűséggel állítható, hogy az irat megegyezik azzal az irattal, amit az aláíró az aláírás pillanatában hitelesített.



15. ábra: Az elektronikus aláírás ellenőrzése

Azt is látni kell, hogy az elektronikus aláírásnak sincs köze az irat titkosításához, mindössze maga az elektronikus aláírás rendelkezik egyfajta titkosítással.

## Tanúsítvány

A hitelesítési eljárások során igen fontos annak biztosítása, hogy senki ne adhassa ki másnak magát, mint aki valójában.

*Ez a probléma sem számít újdonságnak, hiszen az ellopott bélyegzőkkel, a hamisított aláírásokkal való visszaélés jól ismert már sok száz éve.*

A feladat megoldására papír alapú iratok aláírása esetében az államilag elismert, és egységesen nyilvántartott közjegyzők, elektronikus aláírás esetében az ugyancsak államilag elismert, és egységesen, Magyarországon a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság által nyilvántartott **hitelesítés-szolgáltatók** szolgálnak. A hitelesítés szolgáltató feladata (többek között) a nyilvános kulcsok és a kulcsok tulajdonosainak hitelt érdemlő, a hitelesítés szolgáltató által elektronikusan aláírt összerendelése, vagyis annak hitelt érdemlő igazolása, hogy egy adott nyilvános kulcs egy megadott személyhez tartozik.



16. ábra: Tanúsítvány

## Regisztráció

Az elektronikus hitelesítés folyamatának első lépése valójában a regisztráció. Egy *kérelmező*, a későbbi aláíró, titkosító kinyilvánítja **önkéntes akaratát** egy *regisztrálónak*, aki legtöbbször egyben a hitelesítés szolgáltató is, hogy *alanya* kíván lenni egy *hitelesítési szolgáltatást nyújtó* rendszernek. A hitelesítés szolgáltató létrehoz vagy regisztrál egy titkot (elterjedtebb angol nevén *token-t*); jellemzően, de nem kötelezően egy nyilvános kulcsot, valamint kibocsát egy *igazolást*, amiben a regisztrálónál ellenőrzött nevet és egyéb tulajdonságokat **logikailag hozzákapcsolja** a titokhoz, és (legtöbbször) a nyilvános kulcshoz. A kérelmező neve lehet **ellenőrzött név vagy álnév**, a kérelmező döntése, illetve a hitelesítés célja alapján.



Az ellenőrzött név hozzákapcsolódik egy valódi ember személyazonosságához, és ezt a kérelmezőnek a regisztráció során a hitelesítés-szolgáltató számára egyértelműen és az előírt eljárások egyikével bizonyítania kell, mielőtt az ellenőrzött névhez kapcsolt igazolást megkapta, illetve a tokenjét regisztrálta. A hitelesítés-szolgáltató kötelessége ez esetben a regisztráció során annak ellenőrzése, hogy az állított személyazonosság létező, és a kérelmezőhöz tartozik-e.

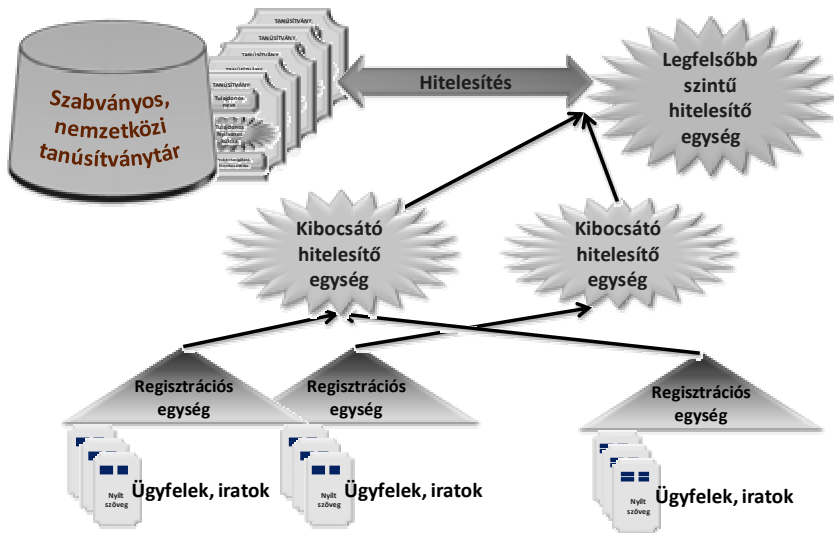
## A hitelesítés szolgáltatása

Ha egy elektronikus tranzakció minden résztvevője azonos hitelesítés szolgáltató ügyfele lenne, akkor az elektronikus tanúsítványok kiadásával minden probléma meg is van oldva, hiszen „a” hitelesítés szolgáltató minden résztvevő fél részére egyértelműen igazolni tudja a többi fél azonosságát, és a nyilvános kulcsa érvényességét. 2010-ben Magyarországon ezen módszer alapján működik az ügyfélkapu, amikor is az állami hitelesítés-szolgáltató, a „központi rendszer” törvényben rögzített kizárólagos (monopolisztikus) módon egyetlen hitelesítés szolgáltatóként hitelesíti a közigazgatás minden szereplőjét.

Ha azonban több hitelesítés szolgáltató létezik, és a feleknek lehetőségük van különböző hitelesítés-szolgáltatóhoz kapcsolódni, akkor a feladat már bonyolultabb. Ekkor már egyáltalán nem bizonyos, hogy a felek ismerik egymás hitelesítés szolgáltatóját, és ha ismerik is, egyáltalán nem bizonyos, hogy feltétel nélkül megbíznak benne. Ilyenkor van szükség nemzetközi szabványokon alapuló, és nemzetközileg elfogadott hitelesítés szolgáltatás létrehozására, ahol is egy független nemzetközi szervezet szabályozza az eljárásokat, és hitelesíti az egyes hitelesítés-szolgáltatókat.

Ez esetben a nyilvános kulcsok hitelességének a bizonyítása egy ún. tanúsítványlánc ellenőrzésén keresztül történik meg. A lánc legalsó, a felhasználóhoz legközelebbi eleme maga a felhasználó számára kiadott tanúsítvány, amely hitelesít egy iratot vagy egy személyt, a legmagasabb szintű eleme pedig egy nemzetközileg, szabványok által biztosított módon mindenki által elfogadott tanúsítvány. A lánc minden eleme a felette álló szintű elem tanúsítványa segítségével igazolható, a legfelső szintű tanúsítvány hitelességéről pedig egy független nemzetközi szervezet gondoskodik.

*Az ábrán azt is bemutatjuk, hogy a hitelesítési rendszerben a regisztrációt és a hitelesítést nem kötelezően ugyanazon szervezet valósítja meg.*



17. ábra: Hitelesítés szolgáltatása

## Tokenek, titkok

A titok, a token olyan valami, amit az igénylő birtokol vagy felügyelete alatt tart, és felhasználható az igénylő személyazonosságának hitelesítésére. Mivel a hitelesítés során a rendszer vagy alkalmazás az igénylőt távolról, hálózaton keresztül hitelesíti, a hitelesítéshez használandó titkot, a tokent védeni kell. A hitelesítő rendszereket gyakran kategorizálják aszerint, hogy hány hitelesítési faktort vegyítenek. Általánosan elfogadottnak az alábbi három faktor tekinthető:

- valamit tudni (pl.: emlékezeti jelszó),
- valamit birtokolni (pl.: chipkártya),
- valaminek lenni (pl.: ujjlenyomat).

A mindhárom faktort alkalmazó hitelesítő rendszer erősebbnek számít az egy vagy két faktort alkalmazóknál. Egy rendszer több faktort közvetlenül is átadhat az ellenőrzőnek, de egyenértékű a megoldás is, amikor az ellenőrzőnek adandó titok számára csak az egyik faktor nyújt védelmet, a többit a token használja fel ennek a faktornak a védelmére. Például egy hardver eszköz tartalmaz egy kriptográfiai kulcsot, de az ahhoz való hozzáférés vagy egy jelszó, vagy egy biológiai jellemző megadásával lehetséges. Így ez az eszköz

annak ellenére valósít meg hatékony többfaktoros hitelesítést, hogy az ellenőrzőnek csak a kriptográfiai kulcs vizsgálata a feladata.

A titok lehet nyilvános kulcspár vagy megosztott titok. Előbbi esetben a titok az igénylő privát kulcsa, és az ellenőrző a nyilvános kulcs ismeretében meggyőződhet, hogy az igénylő valóban birtokolja a tokent, így azonos az alany. A megosztott titok lehet szimmetrikus kulcs vagy jelszó. A jelszó, mivel az általában megjegyezhető, inkább a valamit tudni, míg a szimmetrikus kulcs inkább a valamit birtokolni faktorhoz tartozik. A jelszó, mivel lényegesen kevesebb lehetséges értéket vehet fel, mint a kriptográfiai kulcs, sérülékenyebb a támadások ellen. Sőt a jelszó begépelése lehetőséget teremt a támadónak akár billentyűzet lefigyeléses vagy egyszerű kileséses támadásra.

A tokenek négy fő kategóriáját lehet megkülönböztetni, amik egy vagy több hitelesítési faktort kezelnek:

- **„Hard token”**: olyan hardver eszköz (kisméretű berendezés), ami védetlen tartalmaz egy kriptográfiai kulcsot. A hitelesítés az eszköz birtoklásán és a kulcs fölötti ellenőrzés bizonyításán alapul. Főbb tulajdonságai:
  - jelszó vagy biometrikus adat megadásához köti a kriptográfiai kulcs aktiválását,
  - meggátolja a kriptográfiai kulcs exportálását (kiolvasását),
  - magas szintű nemzetközi tanúsítvánnyal rendelkezik.
- **„Soft token”**: merevlemezen vagy más hordozható médián (pl.: USB tárolón, régebben floppy lemezen) tárolt kriptográfiai kulcs. A hitelesítés a kulcs fölötti ellenőrzés bizonyításán alapul. Főbb tulajdonságai:
  - a soft token kriptográfiai kulcsát rejtjelezni kell egy aktivizáló adatból származtatott kulccsal, ami tipikusan egy emlékezeti jelszó,
  - az aktivizáló adatot minden hitelesítési kezdeményezéshez külön elvárja és a hitelesítéshez használt kriptográfiai kulcs megoldott védetlen másolatát a használat után kötelezően törli.
- **Egyszer használatos jelszót generáló token**: Olyan személyre szabott eszköz, ami minden hitelesítés során különböző jelszót alkalmaz. Az eszköz tartalmazhat beviteli egységet karakteres vagy biometrikus adat megadására, illetve közvetlen számítástechnikai interfészt (általában USB). A jelszó generálását egy elfogadott szabványos algoritmus végzi, kiindulva a tokenben tárolt szimmetrikus kulcs és egy egyszer használatos számsor („nonce”) keverékéből. A nonce lehet időinformáció, egy számláló aktuális értéke vagy az ellenőrző által megadott adat, de léte-

zik egy olyan megoldás is, amikor a számítógéphez csatlakoztatott egér véletlen mozgása generálja. Az egyszer használatos jelszó az eszközön általában kijelzésre kerül, és a felhasználó ezt adja meg a rendszernek azonosítás céljából. Ritkább esetben közvetlen kommunikáció is megvalósul. A jelszó élettartama limitált, általában egy percnél nem hosszabb.

- **Jelszó token:** A titkot az igénylő memorizálja és felhasználja személyazonosságának hitelesítésére. A jelszó általában karaktorsorozat, de létezik, képek, piktogramok sorozatának megjegyzését igénylő rendszer is.

## A tokenek biztonsági szintjei

A jelszavas hitelesítés könnyen megvalósítható és népszerű eljárás. Ezt nagyon sok rendszer alkalmazza hitelesítési megoldásként, és már nagyon régen, sokkal az informatikai rendszerek megjelenése előtt használatos volt (a jelszót írták pergamenre, betétkönyvbe, uszodai kabinajtó belsejére). Ebben az esetben az azonosság igazolásához elegendő a jelszó ismerete. Mivel a felhasználók a hosszú és bonyolult jelszavak megjegyzésére gyakorlatilag ritkán vagy egyáltalán nem képesek, ezért a jelszó a támadások széles skálájával szemben sérülékeny: ilyenek tipikusan a kitalálás, a szótártámadás vagy a lehetséges értékkészlet teljes kipróbálása. A tapasztalatok azt mutatják továbbá, hogy a felhasználók sérülékenyek a “social engineering” támadás ellen: önként megadják a jelszavaikat megbízhatónak vélt, de ismeretlen támadónak.

Hard és soft tokenek esetében két dolgot kell a megszemélyesítést igénylőnek birtokolnia: egyrészt magát a tokent, másrészt a jelszót, vagy azt a biometriai tulajdonságot, ami lehetővé teszi a kulcshoz való hozzáférést. Tehát mind a hard, mind a soft token nagyobb garanciát biztosít, mint a jelszó önmagában. Mivel a hard token fizikai eszköz, ezért annak ellopását könnyebb észrevenni, mint az esetleg másolható soft tokenét, ezért használatával az elérhető biztonság nagyobb.

## Elektronikus hitelesítés (dokumentumhitelesítés)

Egy elektronikus irat (bármilyen elektronikus állomány) elektronikus aláírással való ellátása eredményeképpen:

- az irat aláírójának személye azonosíthatóvá válik,
- az irat sértetlensége ellenőrizhető,
- az irat titkosítható.

Egy elektronikus állomány elektronikus aláírása során egy lenyomat készül az állományról, illetve az aláíró titkos kulcsának felhasználásával és egy matematikai algoritmus segítségével egy kódsorozat fűződik az állományhoz. **Ettől kezdve az elektronikusan aláírt állomány eredetisége, illetve sértetlensége, továbbá az aláíró személye a nyilvános kulccsal ellenőrizhető.** Abban az esetben, ha az aláírt állományban bármilyen változás történt, úgy az elektronikus aláírás jelzi a problémát.

Az elektronikus aláírás hitelességének-, illetve az irat sértetlenségének ellenőrzése – a célnak megfelelő szoftver segítségével – teljes mértékben automatikusan történik, amelynek használata nagyjából annyira összetett feladat, mint egy dokumentum kinyomtatása.

## 10. A számítógépünk részei

Ha már ismerjük, hogy mi mindenre érdemes használni az emberi kultúrát alapvetően megváltoztató infokommunikációs eszközöket, akkor illendő kissé mélyebben is megismerkedni ezeknek az eszközöknek a felépítésével. A továbbiakban elsősorban az asztali számítógép részeinek áttekintő bemutatását tesszük meg, azzal a figyelmeztetéssel, hogy az egyes részek – azonos vagy hasonló formában – megtalálhatóak minden infokommunikációs eszközben.

### 10.1. A gép láthatatlan lelke

A számítógép, telefon „dobozon belüli” szerkezetét sokban lehet az emberéhez hasonlítani, és ha nem célunk a hardverek varázslatos technológiájának részletes megismerése, akkor legegyszerűbben úgy barátkozhatunk meg az egyes elemekkel, ha ténylegesen ezt a hasonlatot építjük fel. A következő részekkel fogunk megismerkedni:

- gerincoszlopunk, az alaplap,
- a számítógép gondolkodó agya: a processzor,
- a számítógép gondolatai: a memória,
- az emlékek – a diszk, a merevlemez,
- rajzkészség – a grafikus kártya,
- az adatbevitel alapvető eszközei: billentyűzet és egér,
- a fül és a száj – a hangkártya,
- a száj és a gyomor: a tápegység.

#### 10.1.1. Gerincoszlopunk, az alaplap

Infokommunikációs eszközünk létszükségleti darabja az alaplap, sőt a telefonok például szinte nem is tartalmazznak mást, mint egyetlen áramkörü lemezt, amire minden funkció integrálva van. Legjobban akkor járunk el, ha ezt úgy tekintjük, mint gerincoszlopunkat, és akkor megértjük funkcióit. Gerincoszlopunk egyik feladata, hogy fizikailag kapcsolatot teremtsen testrészeink között, „tartsa” koponyánkat, mely az agyunkat fogadja be: a gerincoszlop védi az idegrendszerünk másik legfőbb részét, a gerincvelőt is. Az alaplap is elsődlegesen hasonló funkciót lát el: az infokommunikációs eszközünk egyes rész-

egységeit közvetlen vagy közvetett módon itt találjuk meg, és itt kapcsoljuk össze. Az alaplapon magán általában megtalálható elemek:

- processzor (általában egy, de néha több),
- memóriahelyek, bennük a memória-áramkörökkel,
  - csak olvasható memória („ROM”), amely a legalapvetőbb programokat tárolja,
  - olyan írható-olvasható memória, amely tápfeszültség nélkül is megőrzi tartalmát („CMOS RAM”) a beállítások és legfontosabb alapadatok számára,
  - „operatív” memória („RAM”), amely a működés során (az eszköz bekapcsolt állapotában) az éppen aktuális adatokat tárolja,
- lapkakészlet, amely a memória- és a kimeneti / bemeneti egységek vezérlőit tartalmazza,
- belső és külső csatlók, bővítőkártya foglalatok,
- tápfeszültség-konvertálók és stabilizálók,
- beállítások számára kapcsolók (jumperek), állapotjelző LED-ek stb.

### 10.1.2. A számítógép gondolkodó agya: a processzor

Az emberi agy rendkívül összetett, annyira, hogy a számítógép alkotásakor feladatait nem is lehetett egyetlen alkatrészrel megoldani (bármilyen összetett is legyen az), hanem a feladatokat sok részre bontották. Az „agy” egyik ilyen részegysége a processzor, amely a gondolkodást végzi. A processzor a számítógép azon egysége, amely az utasítások értelmezését és végrehajtását végzi, vezérli. A bemeneti eszközök segítségével kódolt információkat feldolgozza, majd az eredményt a kimeneti eszközök felé továbbítja. A processzor alatt ma általában az egyetlen alkatrészként kapható mikroprocesszort értjük, de a (elsősorban nagyvállalatok, pénzüzetek, az államigazgatás által alkalmazott) „nagyszámítógépekben” a processzor-kártya a hatalmas számítási kapacitás elérése érdekében sok különálló áramkörből áll.

A processzor saját vezérlője, „órája” egy kvarckristály, ami az órajel előállításához szükséges rezgés stabilitását adja. Sebességét hertzben (megahertzben) mérjük, a legtöbb esetben ez a legszembetűnőbb adata a processzoroknak. A processzor részegységei az órajel ütemére végzik feladataikat: amikor egy részegység megkapja az órajelet egy elektronikus jel formájában, akkor elvégzi a soron következő műveletet, amikor megkapja a következő jelet, akkor az azt követő műveletet végzi el. Egy másodperc alatt egy mai processzor sok-sok ezer milliószor, milliárdszor kap jelet. Az órajel sebességének így

ahhoz az időhöz kell alkalmazkodnia, amennyi időbe telik a processzor egy belső részegységének a rá kijelölt művelet elvégzése (különben akkor kezdődne el a következő művelet, amikor az előző még feldolgozás alatt van, és ez érthetően problémákat okozna). Ez lényegében azt eredményezi, hogy a processzor belső egységeinek a leglassúbb elem miatt kell várakozniuk. Az is lassító tényező lehet, ha a processzor az adatokat a memóriából lassabban kapja, mint ahogy fel tudná dolgozni őket, ilyenkor pedig a processzornak kell várakoznia. Ám a műveletet nem szabad összetéveszteni az utasítással! Az utasítások (programlépések) bonyolultsága miatt egy utasítás végrehajtása több műveletet igényel, és ezért több órajelciklust is igénybe vehet.

A mai processzorok olyan nagy tempóban dolgoznak, hogy egyszerűen elolvadnának az elektromos áram hőhatása miatt: ezt kell hűtőrendszerrel orvoslani. Több fajtája létezik:

- **Léghűtés:** A processzorra egy kisebb vagy nagyobb hűtőbordát szerelnek, ami elvonja a hőt, erre pedig sok esetben egy ventilátort, ami hűti a hűtőbordát. Ezt nevezik aktív hűtésnek. Passzív hűtésnek nevezik azt a fajta hűtést, amikor a ventilátort elhagyják a rendszerből, ezt használják a hordozható eszközökben, notebookokban, telefonokban. A legmodernebb notebookok már aktív hűtést alkalmaznak amikor a hálózatról üzemelnek, és leállítják a ventilátort, amikor saját akkúról működnek. A passzív hűtés mindig kevésbé eredményes, mint a ventilátoros, ezért a nagyobb méretű asztali munkaállomások mindig nagyobb teljesítményre képesek, mint a velük egyidőben kapható hordozható eszközök. De össze ne hasonlítsuk a múlt és a jelen eszközeit, mert ma a legkisebb mobiltelefon is többet tud, mint egy tíz évvel előtti nagyszámítógép!
- **Vízűtés:** Csövekben vizet keringtetnek, és ezt kötik rá a hűteni kívánt alkatrészeire, éppen úgy, mint a gépkocsik motorjának a hűtése esetében. Teljesen halk, emellett igen hatékony, ám kiépítése bonyolult és drága.

### 10.1.3. A számítógép gondolatai: a memória

A számítógép memóriája a processzor mellett ugyancsak alapvető fontosságú alkatrész. Legfőbb feladata az éppen aktív adatok tárolása, de tudni kell, hogy a Neumann János által felállított elmélet alapján (a „Neumann-elven”) működő infokommunikációs eszközök esetében az adatok közé tartoznak a programok utasításai is (emlékezzünk vissza arra, amit a „Mi mennyi: a táblázatok” fejezetben mondtunk!). És ma szinte minden infokommunikációs esz-

köz a Neumann-elv szerint működik. Mivel a memória jóval lassúbb, mint a processzor, ezért a processzorban saját, beépített gyors memória is van, ez a „cache”.

A memória két legfontosabb adata hogy mekkora a tárolókapacitása, és mekkora a sebessége (milyen gyorsan lehet belőle az adatokat kiolvasni, beleírni). Manapság két főbb típusuk:

- Statikus RAM, SRAM (Static Random Access Memory). Minden memóriacellát egy kétállapotú elektronikus tároló alkot, amelyet több tranzisztorból hoznak létre. Ez bonyolultabb, és drágább kivitelű. Előnye viszont hogy fogyasztása rendkívül kicsi, és nagyobb a sebessége, mint a dinamikus RAM-nak, ezért főleg gyorsítótárakban (cache) alkalmazzák.
- Dinamikus RAM, DRAM (Dynamic Random Access Memory). Egy memóriacellát egyetlen tranzisztor és egy kondenzátor épít fel. Az információt addig tárolja, amíg a kondenzátor ki nem sül, de az információ elvesztését kiküszöböli a memória rendszeres frissítése. Előnye az olcsósága, kis mérete, hátránya a frissítés szükségessége, valamint kisebb sebessége.

#### 10.1.4. Az emlékek – a diszk, a merevlemez

A merevlemez (az angol elnevezés, „disk” alapján hívják diszknek, az angol „hard disk drive”-ből származó rövidítés alapján HDD-nek, az első példányok hangja alapján pedig *winchester*nek is). A diszk az adatokat mágnesezhető réteggel bevont lemezeken tárolja, melyet a forgólemez fölött mozgó író/olvasó fej ír vagy olvas. A lemezek állandóan forognak, forgási sebességüket *rpm*-ben adják meg (Rotation Per Minute, azaz fordulat per perc). A fordulatszám ma általában 5400 vagy 7200, a professzionális eszközök esetében ennek a duplája. A fej körülbelül 0,2-1 nanométeres, a milliméter milliomod részének megfelelő vastagságú légpárnán repül a lemezek felett, ezért a legegyszerűbb porszem, egy nagyobb rázkódás is tönkretelheti a lemezeket! A merevlemez főbb tulajdonságai:

- **Tárolókapacitás:** ez jellemzi a lemezt abból a szempontból, hogy mennyi adat fér rá. Kezdetekben csak pár megabájt (néhány millió jel) volt, de megállíthatatlanul növekszik. Ma jellemzőek a milliószer milliós jelet tároló eszközök.
- **Írási és olvasási sebesség:** ezt nagyban befolyásolja a lemez forgási sebessége. A merevlemez átviteli sebességének növelése érdekében a lemezek házába is beépítenek egy gyorsítótárat (cache-t). A merevle-

mez elektronikája általában a gyorsítótárba gyűjtögeti a kiírandó adatokat, majd ha elegendő összegyűlt, egyszerre írja ki a lemezre. Olvasásnál a lemezről többet beolvas, mint amennyire szükség van az adott pillanatban, arra a statisztikai tényre építve, hogy „úgy is kérni fogjuk az utána lévő adatokat” (előreolvasás). A gyorsítótárnak nem kevésbé fontos szerepe még, hogy a csatolófelület felé szakaszosan is, de állandó sebességgel küldje és fogadja az adatokat. A gyorsítótárnak köszönhetően a lemezek elérési ideje lényegesen lecsökkent.

- **Csatolófelület:** ezen keresztül történik az adatátvitel, több fajta létezik: ATA, SATA, SCSI, FC. Ezeket a varázsszavakat csak a szakembereknek érdemes megtanulniuk, vásárlás előtt olvassunk egy kicsit utána, mit is jelentenek, aznap éppen mi az aktuális lemezdivat.

### 10.1.5. Rajzkészség – a grafikus kártya

A videokártya, videoadapter, grafikus kártya, grafikus adapter, bármelyik nevén is nevezzük, a számítógép fontos alkotórésze. Feladata, hogy az információkat egy képi megjelenítő egység számára értelmezhető jelekké alakítsa. Ez az egység lehet egy monitor (elektronikus kijelző), televízió vagy vetítógép („projektor”) is. Valójában az információ elektronikus feldolgozásához önmagában nem lenne szükség a grafikus megjelenítésre. Az emberek megszerezhetnék a számítások eredményét tartalmazó adatokat úgy is, hogy kinyomtatják őket, mint tették azt a számítástechnika hajnalán, amikor az adatfeldolgozó berendezések szinte egyetlen, az ember által értelmezhető formában történő kommunikációs lehetősége a nyomtatás volt. De lehetne ez a kommunikáció akár hang is, mert ha nem lennének képernyők, akkor a gépek közölhetnék velünk a számítások eredményét például kellemes dallamokkal.

*Ha jó a cég mérlege, akkor Mozart 40. szimfóniáját játszanák, ha veszteségesek lettünk, akkor a Rekvietet.*

A mai számítógépek már folyamatos interaktív kommunikációra vannak kifejlesztve, szinte folytonosan adhatunk újabb és újabb feladatokat gépünknek. Ez azonban nagyon nehézkes lenne „vakon”, anélkül, hogy az elvégzett feladatok eredményéről tájékoztatva lennénk. A legfontosabb eszköz, amellyel tájékozódhatunk, a megjelenítő egység, a képernyő, a monitor.

A grafikus kártya és a megjelenítő egység különböző szabványok szerint kommunikálhat egymással. A videokártya a kivitelezés alapján lehet az alaplapra integrált vagy bővítőkártya. Mivel a grafikus megjelenítés az egyik legnehezebb feladat a számítógépek számára, a grafikus vezérlők néha igen nagy

teljesítményre is képesek. Manapság saját külön „agyuk”, grafikus processzoruk van, amely a nagyteljesítményű vezérlők esetén felveheti a versenyt a számítógép minden egyéb feladatát ellátó központi processzonnal. Videokártya választása esetén éppen ezért a legfontosabb, hogy kitaláljuk, mit is várunk a számítógépünkötől. Szövegszerkesztés esetén jóval kisebb teljesítmény is elég, mint például a szinte teljesen élethű képet nyújtó játékok használata esetén. Általában azonban ezek az igények is jócskán alulmaradnak egy-egy speciális szakma, mint például egy építészeti látványterv létrehozásának, vagy a filmszakma műveletei grafikai teljesítményigényének az elvárásai mellett.

### 10.1.6. Az adatbevitel alapvető eszközei: billentyűzet és egér

A **számítógép billentyűzete** (a zongorától esetleg ismert idegen szóval a klaviatúra<sup>1</sup>) az írógép mintájára kialakított információbeviteli eszköz. A billentyűzet az írott szöveg bevitelére szolgál, valamint befolyásolható vele a számítógép működése. A billentyűzet négyyszög alakú gombok elrendezéséből áll. A gombokra különböző karakterek és feliratok vannak nyomtatva; a legtöbb gomb esetében a gomb minden lenyomása megfelel az adott szimbólum leírásának. Egyes szimbólumok leírásához azonban egyszerre több gomb lenyomására is szükség lehet, míg bizonyos gombok lenyomása csak a számítógép vagy a billentyűzet működésére van befolyással, és nem ír le semmilyen jelet vagy karaktert.

A szimbólumok elrendezése a billentyűzet gombjain igen változó. A különböző billentyűzetkiosztások azért alakultak ki, mert más nemzetiségű embereknek más szimbólumokra volt szükségük, alapvetően a nyelvek különböző betűi miatt. Léteznek speciális billentyűzetek matematikai, gazdasági és programozási célokra is. A legelterjedtebb az angol „qwerty” billentyűzetkiosztás, de Magyarországon például a német „qwertz” kiosztás egy változatát használjuk. A gombok száma a szabványos 101 gombostól a 104 gomboson keresztül egészen a nagyméretű, programozható, 130 gombos kiserelésekig változhat. Vannak tömörebb változatok, ezeket többnyire laptopokban használjuk, ahol kevés a rendelkezésre álló hely. A méretet egyes esetekben úgy csökkentik, hogy kevesebb gomb van a billentyűzeten, és egyszerre több gombot kell

---

A klasszika idején terjedt el a kalapácszongora (*németül ma is „das Klavier”*). Az elnevezés a latin *clavis* 'kulcs' szóból származik, amellyel az egyes hangok megjelölésére szolgáló betűjelzéseket nevezték meg (a betűket a középkorban ráírták a billentyűkre). A „Klavier” szó így később billentyűt jelentett, innen származik a *klaviatúra* 'billentyűzet' és a *klavichord* (a zongora elődje) szavunk. (<http://www.c3.hu/~nyelvor/period/1241/124104.htm>)<sup>1</sup>

használni rajta egy karakter beírásához, vagy egy gombot többször kell megnyomni. Ilyen a GKOS („Global Keyboard Open Standard”) billentyűzet a vezeték nélküli kisméretű eszközökre, vagy a telefonokon használatos 12 gombos beviteli lehetőség.

A **számítógépes egér** kézi mutatóeszköz, egy kis, kézhez álló tárgy egy vagy több gombbal. Az egér belsejében található érzékelő felismeri és továbbítja a számítógép felé az egér mozgását egy sima felületen. Az egér mozgatása többnyire a monitor képernyőjén megjelenő egérmutató, a kurzor (angolul „cursor”) helyzetét befolyásolja. Az egér gombjainak használatát kattintásnak, klikknek (angolul „click”) nevezik. Az egér a billentyűzet mellett a másik legfontosabb beviteli eszköz. Többféle típusa van: mechanikus, görgős, hanyattgér, infra vagy optikai, és lézertechnikával működő.

A „trackball”, más néven hanyattgér magyar elnevezése az eszköz működési elvét is elmondja. Elképzelhetjük úgy, mintha a görgős egeret a hátára fordítottuk volna, és nem az eszközt mozgatjuk, hanem a benne lévő golyót forgatjuk. A **botkormány** (angolul: „joystick”) egy olyan beviteli eszköz, ami egy rögzített alaphoz képest mozgatható rúdból áll. A botkormány továbbítja a rúd pontos állását az általa vezérelt eszköznek. Gyakran használnak botkormányokat videojátékok irányítására, ezek általában egy vagy több gombbal is rendelkeznek, melyek állása szintén továbbadható a számítógépnek. A joystick az „igazi” repülőgépnek is egyik fő irányító eszköze, továbbá gyakran alkalmazzák különféle munkagépek irányításához (például a toronydaruk, óriás teherautók) vagy akár a távműködtetésű kamerák kezeléséhez. Miniaturizált változataik megtalálhatóak a telefonokon, és bizonyos márkájú notebookokon is.

A mutatóeszközök az emberi kéz meghosszabbításaként úgy mozognak, ahogy a képernyőn a szemmel követett kurzort mozgatni akarjuk. Mivel a képernyők tartalma igen változatos, az azon való kurzormozgatás, a mutatóeszközökkel végzett mozdulatok nem memorizálhatók, és nem köthetők össze a képernyőn végzett műveletek sorrendjével, eredményével. Más szóval a motorikus készség nem kapcsolódik össze az észlelési, gondolkodási műveletekkel – ami egyébként normális velejárója az emberi tanulásnak. Tehát míg a billentyűzeten végrehajtott leütések memorizálhatók, és egy adatlap, formanyomtatvány kitöltése során vakon is lehetett tájékozódni, az egér szabadsága ezt a tanulást segítő, a manuális készséget és az emlékezetet bővítő összerendezett, összekapcsolt működési lehetőséget megszüntette, a látvány nélküli pontos célzást (cselekvéssor összekapcsolást) lehetetlenné



tette. Sok professzionális számítástechnikai alkalmazás felhasználója, elsősorban a sok szöveget gépelő programozók, írók, az adatlapokat rendszeresen kitöltők, a könyvelők számára sokkal gyorsabb a billentyűzet betűkombinációinak a használata az „egerészás” helyett. Ezért minden komolyabb program vezérelhető mutatóeszköz használata nélkül is. Természetesen vannak viszont olyan műveletek, mint például a rajzolás, ahol a mutatóeszközök használata kötelező, sőt ezek számára speciális mutatóeszközöket, például fényceruzát fejlesztettek ki.

Mivel a billentyűzetek előállítására költséges, és meghibásodásuk viszonylag magas, ezért a takarékoság és megbízhatóság jegyében egyes készülékekben már csak egy, a botkormányhoz igen hasonló forgatógombot és egy nyomógombot használnak szöveg bevitelére is. Nem a legkényelmesebb, de nagyon hasznos megoldás.

### 10.1.7. A fül és a száj – a hangkártya

A hangkártya a videokártyához hasonlóan egy számítógép-bővítőkártya, vagy az alaplapra integrált egység, ami hangot fogad és ad ki, számítógépes programok utasítására. Tipikus felhasználási területei: a multimédiás alkalmazások, szórakozás (filmnézés, zenehallgatás, játékok). A legtöbb mai számítógépben ez az eszköz már az alaplapra van építve (integrálva), de egyes korábbi gépekhez még külön kell beszerezni. A professzionális felhasználók szintén külön szoktak különleges hangkártyát vásárolni, sokkal jobb minősége miatt.

A legtöbb hangkártyának van több bemeneti csatlakozója, ide külső hangkeltő eszközöket, mikrofont, hanglejátszót lehet csatlakoztatni. A beérkező jelet a hangkártya képes átalakítani és tárolni a számítógép merevlemezére későbbi felhasználás és szerkesztés céljából. A mikrofonokat legtöbbször beszédfelvételre, kihangosításra és Voice-over-IP telefonáláshoz használják. A legtöbb hangkártya csatlakozói a Microsoft PC 99 szabványa szerint a következőképp vannak színezve:

- **Rózsaszín:** a mikrofonbemenet
- **Világoskék:** analóg bemenet
- **Világoszöld:** analóg kimenet a fő hangszóróknak vagy a fejhallgatónak
- **Fekete:** analóg kimenet a hátsó hangszóróknak (4.0 vagy több esetén)
- **Ezüst:** analóg kimenet az oldalsó hangszóróknak (7.1 esetén)
- **Narancs:** S/PDIF digitális kimenet (néha analóg kimenetként a mélynyomó és a közép-szó hangszóró csatlakozik rá).

### 10.1.8. A száj és a gyomor: a tápegység, a töltő

A tápegység az az alkatrész, amely az eszközök működéséhez szükséges energiát megfelelő formában (megfelelő feszültségeken, és elegendő áramerősséggel) állítja elő. A ma használatos tápegységek szolgáltatnak egy folyamatos, nem kikapcsolható kimenő feszültséget is, ami lehetővé teszi, hogy berendezésünket szoftveres úton kapcsoljuk ki és be, ezáltal megtakarítottunk egy gyakran meghibásodó hálózati kapcsolót, és rengeteg életvédelmi előírásnak könnyebben lehet eleget tenni. Ennek következtében viszont az eszközeink akkor is fogyasztanak áramot, amikor azt gondoljuk, hogy ki vannak kapcsolva.

A tápegység lehet külső vagy beépített. Manapság a gyártási költségek csökkentése érdekében egyre több berendezésnek külső tápegysége, akkutöltője van. Azok a berendezéseink, amelyek rendszeresen akkumulátorról működnek (a telefonok, a notebook-ok), igazából már nem külső tápegységet, hanem azokkal szinte teljesen azonos akkutöltőt használnak, és a berendezésen belül alakítják át a belső akkumulátor feszültségét a különböző részegységek számára szükséges mértékűvé.

## 10.2. Túl a fizikai részleteken: az operációs rendszerek

Ha átrágtuk magunkat gépünk belső szerkezetén, megjegyeztünk néhány kifejezést, reménykedve, hogy nem pont ezek lesznek azok, amelyeket három hónap múlva a legújabb technika teljesen elfelejthetővé tesz, röviden ismerkedjünk meg a gépünk másik fontos részével, az úgynevezett operációs rendszerrel!

☞ **Az operációs rendszer a számítógépünk alapprogramja, de mégis jóval több, mint egy egyszerű program.**

Ez a „valami” működteti, kelti életre az egész „fémhulladékot”. Több, egymásra épülő szoftver-rendszer, logikai szint segítségével irányítja a fizikai eszközöket, képes befogadni a külső egységektől, az úgynevezett perifériákról érkező – a felhasználó által küldött – feladatokat, jeleket. Létrehoz egy olyan belső teret, ahol programjaink működhetnek, hathatnak egymásra, anélkül, hogy a felhasználónak különösebben törődnie kellene azzal, hogy milyen fizikai változások zajlanak le a dobozon belül. Az operációs rendszerek manapság eljutottak arra a szintre, hogy meghatározóbbakká váltak a számítógép működésében, mint a fizikai eszközök. Csak a könnyen kezelhető, logi-

kus (az *átlagember* számára logikus, a szakemberek számára néha borzasztóan össze-vissza felépített), felhasználóbarát operációs rendszereknek köszönhető, hogy lehetővé vált a számítógépek, mobiltelefonok mindennapos használata.

A felhasználó számára az operációs rendszer belső működése ideális esetben ismeretlen. Ha minden jól működik, akkor általában nem is nagyon gondolkodik el rajta, ha viszont meghibásodik benne valami, akkor pedig nem nagyon tud hozzászólni. Éppen ezért fontos nagyon az úgynevezett megbízhatóság kérdése.

*Olyan ez, mintha lovas kocsival szeretnénk búzát szállítani, mert mondjuk búzatermelők vagyunk. (Voltunk, régen.) Ami számunkra lényeges, és könnyen meg tudjuk állapítani, az a szekér mérete, hogy hány zsák búzát tudunk rátenni. A szekér faanyagához már nem értünk annyira, ezért a teherbírásról már inkább szakembert kérdezünk, mielőtt egy másik út előtt jól megraknánk téglával. De nagyon fontos, mondhatni életbe vágó, hogy a „szekér” kialakítása, megmunkálása, a csapolások, az illesztések és kötések, amelyekről búzatermelőként már végképp nem sok sejtésünk van, megfelelőek legyenek. Lehetőség szerint a búzáknak akkor se legyen baja, ha eltörik egy tengely, vagy kiderül, hogy hetek óta szű rágja a szekér alját. Mert nem leszünk nagyon jókedvűek, ha a tengelytörés miatt ott kell éjszakáznunk az úton, és egy zivatar eláztatja azt a termést, amiért egész évben dolgoztunk. Ekkor igencsak szidni fogjuk a szekér gyártóját! A mai operációs rendszerek abba az irányba haladnak, mintha szekerünk jelezni tudná, hogy holnap el fog törni a hátsó tengely. Esetleg ha épp túl meredek dombról megyünk lefelé, akkor szépen magától leáll, kedvesen közli, hogy egy kicsit várni kell, ellenőrzi a fékeket, esetleg saját maga megjavítja, ha szükséges, és addig nem enged tovább, amíg nem tudunk biztonságosan lejutni. Ezek a funkciók persze leginkább a hétköznapi felhasználó számára fontosak, a szakemberek rendkívül kevésbé értékeli őket, hiszen mint a szekérgépező, ők is tudják, hogy mit bír az eszköz. Vagy ha probléma adódik, a szakember akkor is sokkal jobban tudja azokat kezelni, és ezért mást vár el tőle. Pontosan olyan ez, mint amikor a mai rallyversenyző hallani sem akar azokról az automatizmusokról, amelyek oly sok magánautós életét megóvják. Tartsuk viszont azt is szem előtt, hogy az operációs rendszerünk a szekér, ez az alapja mindennek, és nem a zsákok, amiben a búzát visszük (ezek lennének a segédprogramok, az alkalmazások). Nekünk csak az a fontos, hogy a búza, a számítógép esetében az információ, amivel ténylegesen foglalkozunk, pontosan eljusson a rendeltetési helyére.*

Az operációs rendszer tehát egy olyan alapszoftver, amely kezeli az infokommunikációs eszközünket és lehetővé teszi a programjaink számára a gördülékeny működést. Mivel ez felel a részegységek irányításáért, azt várjuk tőle, hogy minél nagyobb teljesítményt legyen képes kihozni belőlük, egyúttal viszont azt is, hogy minden körülmények között, bármilyen meghibásodás esetén képes legyen működni, vagy legalább védeni a számítógépen lévő értékeinket.

## 11. Amikor a világ összedől

A vállalkozások tevékenysége, működése oly mértékben ráépül infokommunikációs rendszereikre, informatikai, kommunikációs infrastruktúrájukra, hogy már a napi működésre sem képesek ezek nélkül. Nem lehet úgy kinyitni egyetlen informatikával csak kicsit is foglalkozó újságot, hogy az ne figyelmeztetne rendszereink védelmének fontosságára. És ha a vírusvédelmet, a nemkívánatos látogatók ellen védelmet nyújtó tűzfal beállítását helyesebb is szakemberre bízunk, azért az adataink **mentéséről** a leghelyesebb, ha magunk, vagy legalább magunk is gondoskodunk. És amit csak magunk dolgozhatunk ki: egy elképzelés arról, hogy mi fog történni, ha valami súlyosabb zavar keletkezik az infokommunikációs rendszereink működésében. Ezt a rövidebb vagy hosszabb dokumentumot, ha jól kidolgozzuk, **üzletmenet folytonossági tervnek** hívják.

### 11.1. Üzletmenet folytonosság

Az üzletmenet folytonossági tervezésnél meg kell határozni azokat a legfontosabb tevékenységeket és a tevékenységekhez szükséges emberi és anyagi erőforrásokat, amelyek nélkülözhetetlenek a túléléshez. Az üzletmenet folytonossági tervhez tartozik:

- egy **működési terv** az üzleti folyamatok folytatására addig is, amíg a működésükhöz szükséges normális (megszokott) feltételek helyreállítása folyik,
- egy **katasztrófaterv**, a sérült, tönkrement elemek helyreállítására.

#### 11.1.1. A kockázatok felmérése

A különböző veszélyforrások vonatkozásában különböző védekezési módok, eszközök állnak rendelkezésre. Ehhez azonban meg kell ismerni, hogy mi fenyegeti az informatikai biztonságot és milyen mértékben. A **kockázatelemzés** célja annak felderítése, hogy megismerjük a különböző felmerülő kockázatokat, azok hatását, bekövetkezésük valószínűségét. A kockázatelemzés eredménye nagyban függ az elemzésre fordított időtől és erőforrásoktól. Létezik **kvalitatív** (minőségi) és **kvantitatív** (mennyiségi) kockázatelemzési módszer. A kvalitatív módszer nem számszerűsít, hanem kockázati és súlyossági szinteket állapít meg. Ezáltal ez a módszer egyszerűbb, gyorsabban megvalósítható és ezáltal olcsóbb is, de csak egy viszonylag durva, kissé elnagyolt

mérést tesz lehetővé. Ezzel szemben a kvantitatív módszer komoly matematikai, statisztikai háttérrel bír, és számszerűsíti a kockázatokat. Ennek következtében ez a módszer pontosabb információkat szolgáltat, amelyek viszont megalapozottabb döntéseket tesznek lehetővé. Ennek a módszernek az alkalmazása hosszabb időt igényel, és magasabb költséggel is jár.

Gyakran a két módszert együtt alkalmazzák. Az első lépésben az egyszerűbb, de kevésbé pontos, ugyanakkor kevésbé idő- és erőforrás-igényes módszert alkalmazzák, majd – célszerűen ott, ahol az szükséges és indokolt – elvégzik a számszerűsített végeredményt adó, de sokkal idő- és erőforrás-igényesebb kvantitatív elemzést is. A kockázatfelmérés során elemezni kell, hogy milyen veszély fenyegeti:

- a vagyonelemeket, berendezéseinket,
- magukat az üzleti folyamatokat,
- az adatokat.

### **11.1.2. Az üzletmenet folytonossági terv főbb elemei**

A működőképesség fenntartásához a legfontosabb a szükséges hibaelhárító személyzet – a megbízott vezetők, és a kijelölt beosztottak meghatározása. A munkatársak számára léteznie kell egy tevékenységi tervnek, meg kell határozni azokat a kulcsembereket, akiket mindenképpen be kell vonni egy probléma elhárításába, és ki kell osztani, és el kell határolni a felelőségeket.

Ha már eldöntöttük, hogy kik lesznek a problémamegoldás felelősei, akkor meg kell teremteni számukra a megfelelő feltételeket. Gondoskodni kell a tartalék eszközök rendelkezésre állásáról és működőképességéről. Ez lehet tartalék-berendezés, csereszereződés, biztosítás, de ide tartozik a a szükséges adatok megfelelő mentése, az alternatív adat- és hangkommunikáció biztosítása, és a szükséges a dokumentációk, kézikönyvek meglétének rendszeres ellenőrzése.

- ☞ **Az adataink rendszeres mentése és mentések megbízhatóságának ellenőrzése csak egyetlen lépés az üzletmenet folytonosságának fenntartása érdekében, de jó minőségű mentések nélkül minden elhárítási tevékenység hiábavaló.**

## 11.2. Biztonsági intézkedések

A veszélyek, katasztrófák elhárításának legjobb mondjája az infokommunikációs rendszerek esetében is a **megelőzés**. Ezeket a rendszereket természeti, logikai, fizikai, és humán veszélyforrások fenyegetnek, mint pl. megrongálódás, megsemmisülés, műszaki meghibásodás, a berendezések ellopása, adatvesztés, vírustámadás, illetéktelen behatolás – hacker-támadások, versenytársak „érdeklődése”, ipari kémkedés vagy az alkalmazottak felelőtlenége: sértettség, bosszú, elmaradt előléptetés, fizetésemelés, esetleg elbocsátás miatt, más esetekben összejárás bűnözőkkel – anyagi haszonszerzés céljából. Előfordulhat az is, hogy valaki véletlenül bukkan rá olyan adatokra, amelyek számára egyébként nem lennének hozzáférhetők. A biztonsági intézkedések konkrét megfogalmazása minden szervezet saját feladata. Az itt közölt megfogalmazások többnyire csak olyan általános javaslatként szerepelnek, ezeket a javaslatokat lehet pontosítani és azután alkalmazni a különböző infokommunikációs területekre. Az intézkedéseket a következők szerint csoportosíthatjuk:

1. általános jellegű biztonsági intézkedések,
2. biztonsági intézkedések az infrastruktúra védelmében,
3. biztonsági intézkedések a hardver védelmében,
4. biztonsági intézkedések az adathordozók védelmében,
5. biztonsági intézkedések a leírások, dokumentációk védelmében,
6. biztonsági intézkedések a szoftver védelmében,
7. biztonsági intézkedések az adatok védelmében,
8. biztonsági intézkedések a kommunikáció védelmében.

### 11.2.1. Általános jellegű biztonsági intézkedések

#### Belépés, benttartózkodás (fizikai és elektronikus)

- A vállalkozás területére való belépés (személyek és járművek) ellenőrzése, például bekerítés és őrzött bejáratok révén.
- Az épületekbe és a helyiségekbe való belépés ellenőrzése, például portások vagy technikai berendezések révén (kulcsok, igazolványolvasók stb.)

- A bejutást biztosító fizikai azonosítási eszközök (például kulcsok és chipkártyák) regisztrálása és precíz visszavétele.
- A bejutást biztosító kódok, jelszavak kiválasztásának és kezelésének szabályozása (ne lehessen a saját név variációja, a szótárból vett szó, személyes adat stb.).
- Központi felhasználó-adminisztráció (például kötelező kikényszerített jelszóváltás, a kieső munkatársak jelzéseinek törlése vagy zárolása stb.).
- A kritikus (nem ellenőrizhető) cselekvési területek azonosítása (például laptopok, túlórák, otthoni munka, rendszerkarbantartás).
- Hitelesítési eljárások alkalmazása (például chipkártyák, biometrikus eljárások).
- A bejelentkezés lehetőségének zárolása hibás kísérletek után.

## Jogosultságok és szerepek

- A személyek és személyek csoportjai hozzáférése a helyiségekhez, az informatikai rendszerben vagy környezetében betöltött szerepük alapján.
- Az adatokhoz, alkalmazói programokhoz, rendszerprogramokhoz való hozzáférés jogának (olvasás, írás, kifejtés) hozzáférése azokhoz a személyekhez és személycsoportokhoz, akiket szerepük erre predesztinál.
- A hálózatba való bejutási jogok adminisztrációja, figyelemmel kísérése, és jegyzőkönyvezése (szervezési, informatikai intézkedések).
- A jogok továbbadásának (a helyettesítésnek) a szabályozása és korlátozása.
- Távozó (kilépő, más munkakörbe kerülő) személyektől
  - a jogosultságok, jelszavak visszavonása, az általa ismertek megváltoztatása,
  - a dokumentumok visszavétele,
  - az ismeretei átadásának (utódlásának) megszervezése.

## Üzemvitel

- Eljárás előírása jelentősebb kiesések, katasztrófák esetére (például azonnali intézkedések, riadótervek).

- Belső vagy külső háttér, illetve tartalékszámítógép-kapacitás előkészítése szükségüzem esetére, a szükséges hardver és szoftver konfiguráció rögzítésével.

## Ügyintézés, adminisztráció

- Az infokommunikációs rendszer eseményeinek jegyzőkönyvezése (például hardverhibák vagy automatikus újraindítás bekövetkezése).
- A felhasználói tevékenységek jegyzőkönyvezése (például felhasználási idő, eszközök használata, fájlokhoz való hozzáférés, adatátvitel).
- A biztonsági szempontból releváns különleges események jegyzőkönyvezése (például hamis jelszóval való bejutási kísérletek, jogosulatlan hozzáférési kísérletek).

## 11.2.2. Biztonsági intézkedések az infrastruktúra védelmében

### Tűzvédelem

- A tüzek keletkezésének megakadályozása (például a dohányzás tilalmával, a szabványnak megfelelő elektromos szereléssel).
- Tűzjelzés (például automatikus szenzorokkal vagy kézi tűzjelzővel).

### Villámvédelem

- Az épületé villámhárítóval.
- Az informatikai készülékeké az indukált túlfeszültségekkel szemben megfelelő túlfeszültségvédő eszközökkel.

### Vízvédelem

- Passzív intézkedésekkel (például a helyiségek kijelölése a pincszint fölött, az eszközöknek a padló szintjétől legalább 20 cm-re való elhelyezésével).

### Az áramellátás védelme

- Rövid ideig tartó feszültségcsökkenések kiküszöbölése (például szünetmentes áramellátást biztosító készülékek).

- Feszültségkiesés áthidalása (például szükségáramot biztosító aggregátorral).

## **A klímaellátás biztosítása**

- Automatikus szabályozó berendezésekkel.
- A szellőzőnyílások karbantartásával.

## **Betörésvédelem**

- Megelőző intézkedések (például rácsos ablakok, az áttörést nehezítő üvegezés, acélajtók, speciális zárak).
- Behatolásérzékelők felszerelése.

## **11.2.3. Biztonsági intézkedések a hardver védelmében**

- Megállapodás a hardverszállítókkal a garantált javítási, illetve cserélési feltételekről és határidőkről.
- Rendszeres megelőző karbantartás.
- A különösen érzékeny komponensek megelőző cseréje.
- Elzárkózás a legújabb, még ki nem próbált termékektől.
- Pótalkatrészek készletezése.
- A készülékek rendszeres felügyelete biztonsági szempontokból.
- A hardver eszközök, illetve szolgáltatásaik igénybevétele csak a felhasználó azonosítását és hitelesítését követően legyen lehetséges!
- Hosszabb inaktivitás esetén kényszerített kijelentkezés, vagy a beállítás "blokkolása" (például képernyőzárolás).
- A fejlesztő és a végrehajtó számítógépek szigorú elhatárolása (felhasználói gépen nem folyhat szoftverfejlesztés).

#### **11.2.4. Biztonsági intézkedések az adathordozók védelmében**

- Adathordozó-adminisztráció kialakítása (beszerzés, gazdálkodás, készlet- és használat-nyilvántartás, selejtezési eljárás, az utánpótlás megszervezése stb.)
- Külön, belépés-ellenőrzéssel ellátott adathordozó tároló helyiség, vagy zárható kazetta használata.
- Törlés a felszabadítás, kisejtezés előtt.
- Katasztrófaregelőzés céljából a másodpéldányok kiemelten biztonságos (más telephelyen történő) raktározása.
- Előírások az adathordozók felhasználói számára (védelem rongálódás ellen, külső jelölés, védelem jogosulatlan használatról stb.).
- Az előállított adathordozók ellenőrzése (újraolvashatóság).
- Az adathordozók tartalmának védelme (kódolás, rejtjelezés, olyan jelölés, amely nem tartalmaz közvetlen utalást a tartalomra, kódoló, dekódoló eszközök használata stb.).
- Privát adathordozók szolgálati célokra vagy fordítva történő igénybevételének tilalma.
- A kölcsönzés, a regisztrálás, a visszaadás eljárása.
- Az adathordozók ellenőrzött kisejtezése.

#### **11.2.5. Biztonsági intézkedések a leírások, dokumentációk védelmében**

- A hardver és szoftver dokumentációk, kezelői utasítások beszerzésének, aktualizálásának, tárolásának, rendelkezésre állásának szabályozása.
- A szükséges dokumentációk, szoftverek és hardverek nyilvántartása valamennyi informatikai alkalmazás esetére (programok, adatállományok stb.).
- A dokumentáció selejtezési eljárása.

### 11.2.6. Biztonsági intézkedések a szoftver védelmében

- Új, instabil szoftververziók bevezetésének késleltetése a megfelelő minőségellenőrzési eredmények megszületéséig.
- Ismert hibájú szoftver használatának elkerülése, illetve – szükség-helyzetben – gondosan ellenőrzött használata.
- A hardver és a szoftver funkcionális tesztprogramjainak rendszeres használata (például a fájlrendszer konzisztenciájának rendszeres ellenőrzése).
- Vírusellenőrzött programok használata.
- Idegen szoftverek ellenőrizetlen bevitelének tilalma.
- Privát szoftverek szolgálati célokra, illetve a szolgálatiak privát célokra való alkalmazásának tilalma.
- Többosztályú hozzáférési rendszer használata (például külön jogosultság az adatbázis-rendszerben, levelező rendszerben stb.).
- Az informatikai rendszer üzemeltetési előírásai.
- A felhasználói szoftverfejlesztés („bütykölés”) megakadályozása.

### 11.2.7. Biztonsági intézkedések az adatok védelmében

- Adatvesztés elleni védekezés osztott rendszerekben, személyi használatú munkaállomásokon.
- Hozzáférés-jogosultságok ellenőrzése

### 11.2.8. Biztonsági intézkedések a kommunikáció védelmében

- Az adatátviteli vezetékek és a kommunikációs kapcsolatok védelme észrevétlen bejutástól (például nehezen hozzáférhető kábelcsatornák, ellenőrizhető nyíltszíni vezetések révén).
- Elektronikus aláírás használata.
- Hozzáférés-védelmi mechanizmusok alkalmazása.

---

---

## **Mellékletek**

---

---

# 1. Fogalmak magyarázata

---

<b>Adatkezelés</b>	Az alkalmazott eljárástól függetlenül az adatokon végzett bármely művelet vagy a műveletek összessége, így például gyűjtése, felvétele, rögzítése, rendszerezése, tárolása, megváltoztatása, felhasználása, továbbítása, nyilvánosságra hozatala, összehangolása vagy összekapcsolása, zárolása, törlése és megsemmisítése, valamint az adatok további felhasználásának megakadályozása. Adatkezelésnek számít a fénykép-, hang- vagy képfelvétel készítése, valamint a személy azonosítására alkalmas fizikai jellemzők (pl. ujj- vagy tenyérnyomat, DNS-minta, íriszkép) rögzítése (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Adatállomány</b>	Az egy nyilvántartó rendszerben kezelt adatok összessége (1992. évi LXIII. Törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Adatfeldolgozás</b>	Az adatkezelési műveletekhez kapcsolódó technikai feladatok elvégzése, függetlenül a műveletek végrehajtásához alkalmazott módszertől és eszköztől, valamint az alkalmazás helyétől (1992. évi LXIII. Törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Adatfeldolgozó</b>	Az a természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, aki vagy amely az adatkezelő megbízásából – beleértve a jogszabály rendelkezése alapján történő megbízást is – személyes adatok feldolgozását végzi (1992. évi LXIII. Törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Adatkezelő</b>	Az a természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, aki vagy amely az adatok kezelésének célját meghatározza, az adatkezelésre (beleértve a felhasznált eszközt) vonatkozó döntéseket meghozza és végrehajtja, vagy az általa megbízott adatfeldolgozóval végrehajtatja (1992. évi LXIII. Törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).

---

<b>Adatmegsemmítés</b>	<p>(1992. évi LXIII. Törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról)</p> <p>Az adatok vagy az azokat tartalmazó adathordozó teljes fizikai megsemmisítése.</p> <p>Adatszolgáltatás (1992. évi LXVI. törvény a polgárok személyi adatainak és lakcímének nyilvántartásáról): a nyilvántartásban szereplő polgárok adatainak a törvényben meghatározott tartalmú és terjedelmű közlése. Ezen belül:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• egyedi adatszolgáltatás: egy polgár adatainak közlése;</li> <li>• csoportos adatszolgáltatás: az adatigénylő által vagy jogszabályban meghatározott szempontok szerint képzett csoportba tartozó polgárok adatainak rendszeres vagy eseti közlése.</li> </ul>
<b>Adattovábbítás</b>	<p>Az az esemény, amikor az adatot meghatározott harmadik személy számára hozzáférhetővé teszik (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).</p>
<b>Adattörlés</b>	<p>Az adatok felismerhetetlenné tétele oly módon, hogy a helyreállításuk többé nem lehetséges (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).</p>
<b>Adatzárolás</b>	<p>Az adatok továbbításának, megismerésének, nyilvánosságra hozatalának, átalakításának, megváltoztatásának, megsemmisítésének, törlésének, összekapcsolásának vagy összehangolásának és felhasználásának véglegesen vagy meghatározott időre történő lehetetlenné tétele (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).</p>
<b>Aktíva</b>	<p>Olyan fizikai vagyontárgy vagy eszmei jogcím, amely gazdasági értékkel rendelkezik.</p>
<b>Alapkölttség</b>	<p>Az alapköltségek közvetlen összefüggésben vannak a technológiai folyamattal.</p>
<b>Aláírás-létrehozó adat</b>	<p>Olyan egyedi adat (jellemzően kriptográfiai magánkulcs), melyet az aláíró az elektronikus aláírás létrehozásához használ (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).</p>

<b>Aláírás-ellenőrző adat</b>	Olyan egyedi adat (jellemzően kriptográfiai nyilvános kulcs), melyet az elektronikusan aláírt elektronikus dokumentumot megismerő személy az elektronikus aláírás ellenőrzésére használ (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Aláírás-létrehozó eszköz</b>	Olyan hardver, illetve szoftver eszköz, melynek segítségével az aláíró az aláírás-létrehozó adatok felhasználásával az elektronikus aláírást létrehozza (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Aláíró</b>	Az a természetes személy, aki az aláírás-létrehozó eszközt birtokolja és a saját vagy más személy nevében aláírásra jogosult (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Állandó (fix) költség</b>	A termelési költségnek az a része, amely a rövidtávon fix termelési tényezők felhasználásával kapcsolatos, összege a termelés növekedésekor vagy csökkenésekor nem változik – a kapacitás adott szintjén. A vállalkozások számára még abban az esetben is felmerülő költség, ha a kibocsátásuk a kérdéses időszakban zérus.
<b>Amortizáció</b>	ld.: Értékcsökkenés
<b>Archiválási szolgáltató</b>	Az e törvényben meghatározott, az elektronikus aláírással ellátott dokumentumok elektronikus archiválására vonatkozó szolgáltatást nyújtó szolgáltató (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Automatizált adatállomány</b>	Automatikus feldolgozásra kerülő adatok sora (1998. évi VI. tv. az egyének védelméről a személyes adatok gépi feldolgozása során, Strasbourgban, 1981. január 28. napján kelt egyezmény kihirdetéséről).
<b>Átlagos fix költség</b>	Amely az egy termékre jutó fix költség. A fix költség és a termelés mennyiségének hányadosaként számítható ki.
<b>Átlagos változó költség</b>	Az egy termékre jutó változó költség, amely a változó költség és a termelési mennyiség hányadosa.
<b>Autorizáció (feljogosítás)</b>	Azonosításra épülő szolgáltatás, melynek eredményeként az egyértelműen azonosított személyhez (eszköz-höz) eljárási, hozzáférési vagy más jogosultságokat állapítanak meg (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).

<b>Azonosítás</b>	Olyan szolgáltatás, amelynek eredményeként az azonosítást igénylő a feladatának ellátásához szükséges biztonsággal – egy harmadik személy vagy saját maga által – bizonyosságot szerez, hogy az azonosítás alanya megegyezik az azonosítást kérő által állított személlyel, és amelynek eredménye egy kellő biztonságú, a személy azonosítására egyértelműen alkalmas információ közlése, illetve megerősítése (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).
<b>Back-office</b>	Az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatba nem kerülő szervezeti egység.
<b>Belső teljesítmény elszámolás:</b>	Belső teljesítménynek azt nevezzük, ami egy önelszámoló egység szempontjából tevékenységeinek végeredménye, mely a folyamatok mentén továbbadásra kerül, és más önelszámoló egység tevékenységeinek inputja.
<b>Benchmarking:</b>	A „legjobb” gyakorlat keresése, összemérés a legjobbakkal, mely történhet saját iparágon belül (termelés-irányítási rendszer), de történhet más üzletágban végzett hasonló feladatok alapján. Az a folyamat, amikor a vállalat üzleti folyamatait más vezető vállalatok hasonló adataival hasonlítják és mérik össze, hogy meghatározzák azt a legjobb gyakorlatot, amit követni érdemes.
<b>Beruházás:</b>	Olyan gazdasági tevékenység, amelynek haszna a jövőben folyik be, nem pedig közvetlenül fizetődik ki. A nettó beruházás az összes beruházásnak az értékcsökkenés levonása után megmaradó értéke.
<b>Biztonság (informatikai):</b>	Lehetővé teszi a számítógépes komponensek vagy infokommunikációs szolgáltatások elérését olyan körülmények között, amelyek megvalósítják az infokommunikációs rendszerben tárolt információ védelmét mind adatvesztés, mind jogosulatlan felhasználás ellen.
<b>Biztonságos aláírás-létrehozó eszköz</b>	A 2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról 1. számú mellékletében foglalt követelményeknek eleget tevő aláírás-létrehozó eszköz.
<b>Business Process Reengineering (BPR)</b>	Az üzleti folyamatok újratervezését jelenti.

<b>Cost-center, Költséghely</b>	A költségközpont felfogás szerint az adott kisebb szervezet és annak vezetője a költségek alakulásáért visel felelősséget. A közvetlen cél a költségek minimalizálása és a költségkeretek betartása. Ez a szemlélet a vállalati eredményesség tekintetében kevésbé inspirál. Ezt a koncepciót akkor alkalmazzuk, ha a szervezeti egység tevékenységével nem tudja befolyásolni érdemben az eredmény alakulását.
<b>Cost driver:</b>	Számos fordítása ismert: költségvezető, költségokozó, tevékenységtényező, vetítési alap.
<b>Dokumentum</b>	Egyedi egységként kezelhető rögzített információ vagy objektum (24/2006. (IV. 29.) BM-IHM-NKÖM együttes rendelet a közfeladatot ellátó szervezetnél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményekről).
<b>EKG</b>	Elektronikus Kormányzati Gerinchálózat.
<b>e-business</b>	"Elektronikus üzlet". Az e-business nem azonos az elektronikus kereskedelemmel, bővebb annál, magában foglalja a vállalat külső és belső folyamatainak elektronizálását és integrációját. Magyar szóhasználatban gyakran keveredik az e-business és az elektronikus kereskedelem (e-commerce) fogalma, és helytelenül mindkettő alatt az e-business fogalomkörébe tartozó tartalmat értik.
<b>e-kormányzat</b>	Információs és kommunikációs technológiák alkalmazása a központi közigazgatásban.
<b>e-közigazgatás</b>	Információs és kommunikációs technológiák alkalmazása a közigazgatásban
<b>Elektronikus aláírás</b>	Elektronikusan aláírt elektronikus dokumentumhoz azonosítás céljából logikailag hozzárendelt vagy azzal elválaszthatatlanul összekapcsolt elektronikus adat (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Elektronikus aláírás ellenőrzése</b>	Az elektronikusan aláírt elektronikus dokumentum aláírás-kori, illetve ellenőrzéskori tartalmának összevetése, továbbá az aláíró személyének azonosítása a dokumentumon szereplő, illetve a hitelesítés-szolgáltató által közzétett aláírás-ellenőrző adat, tanúsítvány visszavonási információk, valamint a tanúsítvány felhasználásával (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Elektronikus aláírás felhasználása</b>	Elektronikus adat elektronikus aláírással történő ellátása, illetve elektronikus aláírás ellenőrzése (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).

<b>Elektronikus aláíráshitelesítő-szolgáltató</b>	A 6. § (2) bekezdése szerinti tevékenységet végző személy (szervezet) (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Elektronikusan történő aláírás</b>	Elektronikus aláírás hozzárendelése, illetve logikailag való hozzákapcsolása az elektronikus adathoz (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról). Más megfogalmazásban: Egy (elektronikus formában tárolt) irathoz logikailag, vagy azzal elválaszthatatlanul összekapcsolva egy további elektronikus adat hozzárendelése azonosítás céljából .
<b>Elektronikus aláírási termék</b>	Olyan szoftver vagy hardver, illetve más elektronikus aláírás alkalmazáshoz kapcsolódó összetevő, amely elektronikus aláírással kapcsolatos szolgáltatások nyújtásához, valamint elektronikus aláírások, illetőleg időbélyegző készítéséhez vagy ellenőrzéséhez használható (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Elektronikus dokumentum</b>	Elektronikus eszköz útján értelmezhető adategyüttes (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Elektronikus aláírás érvényesítése</b>	Annak tanúsítása minősített elektronikus aláírás vagy e szolgáltatás tekintetében minősített szolgáltató által kibocsátott időbélyegző elhelyezésével, hogy az elektronikus dokumentumon elhelyezett elektronikus aláírás vagy időbélyegző, illetve az azokhoz kapcsolódó tanúsítvány az időbélyegző elhelyezésének időpontjában érvényes volt (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Elektronikus azonosítás</b>	Olyan infokommunikációs technológia (pl. elektronikus kártya, digitális aláírás), mely egyértelműen, hitelesen és biztonságosan képes személyeket beazonosítani.
<b>Elektronikus másolat</b>	Valamely papíralapú dokumentumról e rendelet szabályai szerint készült, azzal képileg vagy tartalmilag egyező, s a külön jogszabályban meghatározott joghatás kiváltására alkalmas elektronikus eszköz útján értelmezhető adategyüttes, kivéve a papíralapú dokumentumba foglalt adategyüttest (13/2005. (X. 27.) IHM rendelet).
<b>Elektronikus tárhely</b>	Az ügyfélkapu használója számára biztosított, személyes ügyintézéshez rendelkezésre álló tárhely (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).

<b>Elektronikus út</b>	Az eljárási cselekmények elektronikus adatfeldolgozást, tárolást, illetőleg továbbítást végző vezetékessé, rádiótechnikai, optikai vagy más elektromágneses eszközök útján történő végzése (2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól).
<b>Elektronikus ügyintézés</b>	A közigazgatási hatósági ügyek elektronikus úton történő ellátása, az eközben felmerülő tartalmi és formai kezelési munkamozzanatok összessége, távközlési csatornán (jellemzően interneten) keresztül történő írásbeli ügyintézés (2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól).
<b>Elemi költség</b>	További részekre nem bontható költség.
<b>Elszüllyedt költségek</b>	A fix költségeken belül található. Ezek azok a költségek, amelyek nagysága kifizetésük után már nem befolyásolható és a termelés során nem térül meg.
<b>Értesítési tárhely</b>	A központi rendszer által biztosított elektronikus tárhelynek az ügyfélkapu használója számára érkező iratok elhelyezésére és rövid távú megőrzésére szolgáló része (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).
<b>Értékcsökkenési leírás</b>	„Értékcsökkenés, értékcsökkenési leírás: az immateriális javak és a tárgyi eszközök értékcsökkenése az eszközök elhasználódásának, avulásának pénzben kifejezett értéke. Az értékcsökkenési leírás az említett eszközök értékcsökkenésének költségként elszámolt összege.” (Sztanó I.) Általában véve, egy „aktíva” értékének a csökkenése. Arra vonatkozó pénzben kifejezett becslés, hogy az eszközök milyen mértékben használódtak el az adott időszakban.
<b>Érvényességi lánc</b>	Az elektronikus dokumentum vagy annak lenyomata, és azon egymáshoz rendelhető információk sorozata, (így különösen azon tanúsítványok, a tanúsítványokkal kapcsolatos információk, az aláírás-ellenőrző adatok, a tanúsítvány aktuális állapotára, visszavonására vonatkozó információk, valamint a tanúsítványt kibocsátó szolgáltató elektronikus aláírás ellenőrző adataira és annak visszavonására vonatkozó információk), amelyek segítségével megállapítható, hogy az elektronikus dokumentumon elhelyezett fokozott biztonságú vagy minősített elektronikus aláírás, illetve időbélyegző, valamint az azokhoz kapcsolódó tanúsítvány az aláírás és időbélyegző elhelyezésének időpontjában érvényes volt (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).

<b>Fedezet</b>	Az árbevétel és a volumenarányos költség különbözetét fedezetnek (más kifejezéssel fedezeti hozzájárulásnak) nevezzük.
<b>Fedezeti pont</b>	Az árbevételi és az összköltségfüggvény metszéspontja. Az a termelési volumen, amelynél sem veszteség, sem nyereség nem képződik, mert az árbevétel és a termelési költség egyenlők, a teljes bevétel fedezi a teljes költségeket. Értelmezhető a nulla nyereséghez tartozó egységre és költségösszetevőkre is. Ebben az esetben az árelfogadó vállalat esetén a piaci ár egyenlő az átlagköltség minimumával.
<b>Fokozott biztonságú elektronikus aláírás</b>	Elektronikus aláírás, amely <ul style="list-style-type: none"> <li>• alkalmas az aláíró azonosítására,</li> <li>• egyedülállóan az aláíróhoz köthető,</li> <li>• olyan eszközökkel hozták létre, amelyek kizárólag az aláíró befolyása alatt állnak, és</li> <li>• a dokumentum tartalmához olyan módon kapcsolódik, hogy minden – az aláírás elhelyezését követően a dokumentumon tett – módosítás érzékelhető.</li> </ul> <p>(2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról)</p>
<b>Front-office</b>	Az ügyfelekkel közvetlenül kapcsolatba kerülő szervezeti egység.
<b>G2B</b> „Government to Business”	Az állami szervek és az ügyfelek (vállalkozások, magánszemélyek, szervezetek) között megvalósuló elektronikus ügyintézési kapcsolat. Értelmezése kissé eltér a „B2B” (Business to Business) értelmezéstől!
<b>G2C</b> „Government to Citizen”	Állami szervek és az állampolgárok, valamint az állami szervek alkalmazottai között megvalósuló elektronikus ügyintézési kapcsolat. Értelmezése kissé eltér a „B2C” (Business to Consumer) értelmezéstől!
<b>G2G</b> „Government to Government”	Állami szervek között megvalósuló elektronikus ügyintézési kapcsolat.
<b>Gazdasági költségek</b>	Az alternatívák közötti változásokhoz kapcsolódnak. A gazdasági elemzésekben ezért a termelési költségek a számviteli költségeken felül is tartalmaznak olyan ráfordításokat, amelyek tényleges kifizetésekkel nem párosulnak ugyan, de az adott gazdasági tevékenységekkel kapcsolatban merülnek fel.

<b>Gépi feldolgozás</b>	A következő műveleteket tartalmazza, ha azokat részben vagy egészben automatizált eszközökkel hajtják végre: az adatok tárolása, az adatokkal végzett logikai vagy aritmetikai műveletek, az adatok megváltoztatása, törlése, visszakeresése és terjesztése (1998. évi VI. tv. az egyének védelméről a személyes adatok gépi feldolgozása során, Strasbourgban, 1981. január 28. napján kelt egyezmény kihirdetéséről).
<b>Gyorssegélyszolgálat (Help Desk):</b>	Infrastruktúra-menedzsment funkció, amely azonnali segítséget ad a felhasználóknak, ha a szolgáltatás nem az elvárt módon (rendellenesen) működik, vagy az ismeretek hiánya miatt a felhasználó nem képes feladatát elvégezni. A szolgálat ezen túlmenően központi gyűjtőhelye (single point of contact) az informatikára épülő rendszerekben vélelmezett hibák és hiányosságok bejelentésének.
<b>Harmadik személy</b>	Olyan természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, amely vagy aki nem azonos az érintettel, az adatkezelővel vagy az adatfeldolgozóval (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Haszonáldozat költség (opportunity cost):</b>	Egy gazdasági jószág következő legjobb felhasználási módjának, vagyis az általa megszerezhető legnagyobb haszon lehetőségének az értéke. annak a befektetésnek a hozama, melyet (elméletben) akkor választok, ha a jelenlegi beruházást nem valósítom meg, és más megoldásba fektetem a beruházásra szánt pénzt.
<b>Határköltség</b>	A kibocsátás újabb egységének előállításához szükséges többlet, vagyis pótlólagos költség. (Samuelson P.A. et al.) Megmutatja, hogy az összköltség mennyivel változik a termelés egy egységnyi változásakor.
<b>Hitelesítési rend</b>	Olyan szabálygyűjtemény, amelyben egy szolgáltató, igénybe vevő vagy más személy (szervezet) valamely tanúsítvány felhasználásának feltételeit írja elő igénybe vevők valamely közös biztonsági követelményekkel rendelkező csoportja, illetőleg meghatározott alkalmazások számára (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Hosszú távú átlagköltség</b>	Az egy termékegységre jutó hosszú távú összköltség.
<b>Hosszú távú határköltség</b>	Az egységnyi termelésnövekedésre jutó hosszú távú költség növekménye.

<b>Hozzájárulás</b>	Az érintett kívánságának önkéntes és határozott nyilvánítása, amely megfelelő tájékoztatáson alapul, és amellyel félreérthetetlen beleegyezését adja a rá vonatkozó személyes adatok – teljes körű vagy egyes műveletekre kiterjedő – kezeléséhez (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Időbélyegző</b>	Elektronikus dokumentumhoz végérvényesen hozzárendelt vagy azzal logikailag összekapcsolt olyan adat, amely igazolja, hogy az elektronikus dokumentum az időbélyegző elhelyezésének időpontjában változatlan formában létezett (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Időbélyegzési rend</b>	Olyan szabálygyűjtemény, amelyben egy szolgáltató, igénybe vevő vagy más személy (szervezet) valamely időbélyegző felhasználásának feltételeit írja elő igénybe vevők valamely közös biztonsági követelményekkel rendelkező csoportja, illetőleg meghatározott alkalmazások számára (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Igénybe vevő</b>	Elektronikus aláírással kapcsolatos szolgáltatást igénybe vevő természetes személy, jogi személy vagy jogi személyiség nélküli szervezet.
<b>Informatikai infrastruktúra</b>	A szervezet, a számítógépek, a hálózat, a hardverelemek, a szoftverelemek, illetve a szoftverrel kapcsolatos telekommunikáció, melyekre az alkalmazói rendszerek és az egyes informatikai szolgáltatások ráépülnek, és amelyeken futnak.
<b>Informatikai szolgáltatás</b>	Információtechnológián alapuló rendszerek által működtetett kapcsolódó funkciók rendszere, amely egy vagy több szervezeti tevékenységet támogat. Bár számos hardver, szoftver, telekommunikációs elem alkotja, a felhasználó számára koherens és önálló entitásként érzékelhető. Informatikai szolgáltatás lehet valamely egyszerű alkalmazás is.
<b>Információs társadalom</b>	Olyan társadalom, amelynek alapvető erőforrása az információs és kommunikációs technológia.
<b>Internetes ügyfél-szolgálat</b>	Az elektronikus közigazgatási ügyféltájékoztatás és szolgáltatások igénybe vételét lehetővé tevő, az ügyintézési lehetőségekről tájékoztatást nyújtó nyilvános internetes felület (2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól).
<b>Intervenció:</b>	Beavatkozás.

<b>Investment-center</b> (Beruházási központ)	A tőkeallokáció központ típusú szervezet vezetését a profitérdekeltség mellett a rábizott tőke minél jövedelmezőbb működtetésében is érdekeltté teszik. A Return on Asset (ROA) lehet itt az eredményességet mutató további mérőszám, amely a működésbe bevont eszközök megtérülését méri. A hatékonyság szempontjából csak a tőkemegtérülések hosszabb táv alakulásából vonhatók le megalapozott következtetések, ezért a távlati beruházások jelentősége itt megnő.
<b>Irat</b>	Valamely szerv működése vagy személy tevékenysége során keletkezett vagy hozzá érkezett, egy egységként kezelendő rögzített információ, adategyüttes, amely megjelenhet papíron, mikrofilmen, mágneses, elektronikus vagy bármilyen más adathordozón; tartalma lehet szöveg, adat, grafikon, hang, kép, mozgókép vagy bármely más formában lévő információ vagy ezek kombinációja (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Iratkezelési szoftver</b>	Az iratkezelési rendszer működését támogató, iktatási funkcióval rendelkező számítástechnikai program vagy programok egymást funkcionálisan kiegészítő rendszerre (24/2006. (IV. 29.) BM-IHM-NKÖM együttes rendelet a közfeladatot ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményekről).
<b>Iratár</b>	Az irattári anyag szakszerű és biztonságos őrzése, valamint kezelésének biztosítása céljából létrehozott és működtetett fizikai, illetve elektronikus tárolóhely (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Iratári anyag</b>	Rendeltetésszerűen a szervnél maradó, tartalmuk miatt átmeneti vagy végleges megőrzést igénylő, szervesen összetartozó iratok összessége (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Iratkezelés</b>	Az irat készítését, nyilvántartását, rendszerezését és a selejtezhetőség szempontjából történő válogatását, segédletekkel való ellátását, szakszerű és biztonságos megőrzését, használatra bocsátását, selejtezését, illetve levéltárba adását együttesen magába foglaló tevékenység (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).

<b>Iráttári terv</b>	A köziratok rendszerezésének és a selejtezhetőség szempontjából történő válogatásának alapjául szolgáló jegyzék, amely az irattári anyagot tételekre (tárgyi csoportokra, indokolt esetben iratfajtákra) tagolva, a közfeladatot ellátó szerv feladat- és hatásköréhez, valamint szervezetéhez igazodó rendszerezésében sorolja fel, s meghatározza a kiselejtezhető irattári tételekbe tartozó iratok ügyviteli célú megőrzésének időtartamát, továbbá a nem selejtezhető iratok levéltárba adásának határidejét (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Járulékos költség</b>	A járulékos költségek a kiegészítő, kiszolgáló folyamatok, valamint az igazgatási, irányítási folyamatok költségeit tartalmazzák.
<b>Javítási átlagidő</b>	Egy esemény megjelenésétől a helyreállításig eltelt átlagos idő.
<b>Jó kormányzás</b>	Az Európai Bizottság értelmezése szerint a kormányzás akkor jó, ha az nyitott, partnerségi, felelős, eredményes és koherens.
<b>Just In Time</b>	A gyártás, feldolgozás és készletgazdálkodás olyan nagy pontosságú, magas szervezetszű irányítása (stratégia), mellyel jelentősen csökkenthető a raktáron lévő készlet, így a tárolási kapacitás. Ebből eredően csökkennek a készletek (forgótőke), csökken a tárolás helyigénye (ingatlan és ingó). Mindig csak annyi alapanyag, eszköz stb. található a raktárakban, amennyi az éppen aktuális (napi) termeléshez szükséges.
<b>Karbantarthatóság</b>	Egy informatikai komponens vagy szolgáltatás azon képessége, hogy meg lehet tartani egy olyan állapotban, vagy vissza lehet állítani egy olyan állapotba, amelyben képes ellátni a megkívánt funkciót.
<b>Képi megfelelés</b>	Az elektronikus másolat azon tulajdonsága, amely biztosítja a papíralapú dokumentum – joghatás kiváltása szempontjából lényeges – tartalmi és formai elemeinek megismerhetőségét (13/2005. (X. 27.) IHM rendelet).
<b>Kiadás</b>	Gazdasági tevékenységek előfeltételeinek biztosítása érdekében, illetőleg az erőforrások mozgásba hozatalakor merül fel. Elsősorban üzemgazdaságtani és pénzügyi fogalom.

---

<b>Kompetenciavizsgálat</b>	A pályázóval szemben a különböző munkakörökre előírt követelmények és a pályázó tényleges készségeinek és képességeinek összevetése, munkaalkalmasságának felmérése, amely során személyes interjú, alkalmassági teszt, értékelő központ alkalmazható (1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról).
<b>Kormányzati szerv</b>	Központi közigazgatási szervek köre.
<b>Költség</b>	A kiadásoknak az adott időszakra, adott tevékenységre vonatkoztatott része, mely egyben a felhasznált erőforrások pénzben kifejezett értéke. Azaz a vállalat tevékenysége érdekében felmerült élő és holtmunka pénzben kifejezett értéke.
<b>Költséghely, költségközpont (cost center)</b>	Gyakorlatilag az a helyszín, amelyen a költségek felmerültek. A költséghely elképzelés jellemzője, hogy elsősorban a hagyományos könyvvitelre támaszkodik. Alkalmazásának előnye, hogy a gazdasági események egyszerű könyvelésén túl mérőszámokat alkalmaz az eredményesség figyelemmel kísérésére. Hétköznapi szóhasználatban két fajtáját használjuk. A költségközpont-felfogás szerint az adott kisebb szervezet és annak vezetője a költségek alakulásáért visel felelőséget. A nyereségközpont-szemléletben a kisebb szervezet és annak vezetője minél nagyobb nyereség elérésében érdekelt.

---

<b>Költségnem</b>	A költség megjelenési formája, azaz arra a kérdésre válaszol, hogy a költségek milyen címen merültek fel. A költségnemek a vállalati költségek megjelenésének és elszámolásának elsődleges formái. Szisztematikus gyűjtésük minden vállalati teljesítmény eredményére kiterjed. Ez egyben azt is jelenti, hogy az elsődleges elszámolás elsősorban a felmerülés okára, és nem a felmerülés céljára vonatkozik. Erre utalnak a költségnemek tartalmi kategóriái is: anyagi jellegű ráfordítások, személyi jellegű ráfordítások, értékcsökkenési leírás, egyéb költségek. A felmerülés célja többnyire nem ismeretes. Bárha bizonyos feltételek között (pl.: egyetlen terméket előállító vállalatnál) ismeretes is volna, még mindig rejtve marad a költség összegének eredmény szempontjából értékelhető indokoltsága. A költségek vállalati szintű elszámolása elsősorban összesített formában lehetséges. A törvényi bontás elsősorban funkcionális szemléletű, mely annyit jelent, hogy a csoportosítás alapja a költségek kifizetésének jogcíme, hasonlósága. Nem tesz különbséget, hogy az adott bér kifizetése mely részleg érdekében történt. Ezekből az adatokból összeállított beszámoló „ex post” jól tükrözi a vállalat egészének teljesítményét, de semmilyen információt nem szolgáltat a jövőre vonatkozólag.
<b>Költségremanencia</b>	Állandó költség visszamaradása a termelés mérséklése vagy megszüntetése esetén.
<b>Költségviselő:</b>	A költségviselői nézőpont jellemzője, hogy egy termék vagy szolgáltatás érdekében felmerült költségeket az adott termékhez vagy szolgáltatáshoz rendeli. A hagyományos könyvelés adatai abban az esetben elégségesek az adott funkció betöltésére, ha a felosztás egyszerű metódussal, a számviteli rendszert kiegészítő funkcióval történik. Az a kalkulációs egység, melynek előállításával, forgalmazásával, végrehajtásával kapcsolatosan a költségek felmerültek.
<b>Közérdekű adat</b>	Az állami vagy helyi önkormányzat által végzett feladatot, valamint jogszabályban meghatározott egyéb közfeladatot ellátó szerv vagy személy kezelésében lévő, valamint a tevékenységére vonatkozó, a személyes adat fogalma alá nem eső, bármilyen módon vagy formában rögzített információ vagy ismeret, függetlenül kezelésének módjától, önálló vagy gyűjteményes jellegétől (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).

<b>Közérdekből nyilvános adat</b>	A közérdekű adat fogalma alá nem tartozó minden olyan adat, amelynek nyilvánosságra hozatalát vagy hozzáférhetővé tételét törvény közérdekből elrendeli (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Közfeladatot ellátó szerv</b>	Az állami vagy helyi önkormányzati feladatot, valamint jogszabályban meghatározott egyéb közfeladatot ellátó szerv és személy (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Közigazgatás</b>	Az állami funkciók közül a hatósági, biztonsági, szakpolitika-alkotási (pl. jogszabályok előkészítése) és annak végrehajtását szolgáló feladatokat ellátó szervek összessége.
<b>Közigazgatási hatóság</b>	A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló törvény alapján hatósági tevékenységet végző, illetve szolgáltatást nyújtó szerv vagy személy (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).
<b>Közigazgatási szerv</b>	Olyan állami szerv, amelyet szakpolitikai, jogalkotási és döntés-előkészítési, illetve hatósági, jogalkalmazási feladatok ellátására hoztak létre.
<b>Közigazgatási szolgáltatás</b>	Közigazgatási szervek által végzett szolgáltatás.
<b>Közirat</b>	A keletkezés idejétől és az őrzés helyétől függetlenül minden olyan irat, amely a közfeladatot ellátó szerv irattári anyagába tartozik vagy tartozott (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Közlevéltár</b>	A nem selejtezhető köziratokkal kapcsolatos levéltári feladatokat – ideértve a tudományos és igazgatási feladatokat is – végző, közfeladatot ellátó szerv által fenntartott levéltár (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Közlevéltár illetékessége</b>	A maradandó értékű irattári anyagnak az a köre, amelyre vonatkozóan törvény közlevéltárba adási kötelezettséget ír elő, s amelyet az adott közlevéltár törvény rendelkezése, illetve fenntartójának döntése alapján köteles átvenni (illetékességi köre) (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről)
<b>Közös információ jószág</b>	Közpénzből előállított vagy közérdekű információ.

<b>Közösségi hozzáférés</b>	Nyilvános informatikai hálózathasználati lehetőség.
<b>Közösségi hozzáférési pont</b>	A központi rendszer által nyújtott szolgáltatások igénybevételi lehetőségét a saját internet-hozzáféréssel nem rendelkezők számára elérhetővé tevő, és az ügyintézés támogatását biztosító hely (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).
<b>Központi adatbázisok</b>	Az államigazgatás által közpénzből fenntartott adatbázisok.
<b>Központi elektronikus szolgáltató rendszer</b>	Együttesen magába foglalja az elektronikus kormányzati gerinchálózatot, a kormányzati portált, a kormányzati ügyféltájékoztató központot, az ott megjelenő szolgáltatásokat és ügyintézési lehetőségeket, valamint azok fenntartóit és üzemeltetőit, továbbá biztosítja az ügyfelek számára az elektronikus ügyfélkapu létesítésének lehetőségét (2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól).
<b>Központi elektronikus szolgáltató rendszer („központi rendszer”)</b>	Az elektronikus közszolgáltatások nyújtását, illetve igénybevételét támogató központi informatikai és kommunikációs rendszerek együttese (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).
<b>Központi rendszer cím</b>	Az ügyfélkapuval rendelkező számára a központi rendszeren belüli elektronikus elérhetőségét lehetővé cím (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).
<b>Központi ügyfélszolgálat (ügyfélvonal)</b>	A központi rendszer részét képező elektronikus tájékoztatást és igény esetén ügyintézéshez elektronikus támogatást, ügyintézési szolgáltatást nyújtó, valamint a központi rendszer működésének igénybevevő oldali technikai támogatását biztosító több csatornán elérhető szolgáltatás (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).
<b>Közszolgáltatás</b>	Olyan szolgáltatás, amelynek elérhetőségéért az állam felelősséget vállalt.
<b>Közszolgáltatásokhoz történő hozzáférés</b>	A közszolgáltatások tényleges igénybevételének lehetősége.

<b>Közvetett, indirekt, rezsiköltség</b>	Mindazok a költségek, amelyeket fel kell osztani a szolgáltatások között. Közvetve elszámolható /általános/ költségeknek azokat a költségeket nevezük, amelyekről tervezésük, felmerülésük időpontjában nem állapítható meg, hogy melyik terméket milyen mértékben terhelik. Általános költségeknek tekintjük az üzemek, a gyáregységek vagy a vállalat egészének működésével és irányításával kapcsolatban felmerült költségeket. Általában csak másodlagos felosztás útján számolható el.
<b>Közvetlen költségek</b>	Közvetlenül elszámolható költségeknek azokat a költségeket nevezük, amelyekről tervezésük, felmerülésük időpontjában egyértelműen megállapítható, hogy melyik terméket milyen mértékben terhelik. Közvetlenül elszámolható költségeknek kell tekinteni mindazokat a termék előállítására és értékesítésére során felmerült költségeket, amelyek a termék /kalkulációs egység/ terhére utalványozhatók vagy elszámolhatók.
<b>Különleges adat</b>	A faji eredetre, a nemzeti és etnikai kisebbséghez tartozásra, a politikai véleményre vagy pártállásra, a vallásos vagy más világnézeti meggyőződésre, az érdekképviselői szervezeti tagságra, az egészségi állapotra, a kóros szenvedélyre, a szexuális életre vonatkozó adat, valamint a bűnügyi személyes adat (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Lenyomat</b>	<p>Olyan meghatározott hosszúságú, az elektronikus dokumentumhoz rendelt bitsorozat, amelynek képzése során a használt eljárás (lenyomatképző eljárás) a képzés időpontjában teljesíti a következő feltételeket:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a képzett lenyomat egyértelműen származtatható az adott elektronikus dokumentumból;</li> <li>• a képzett lenyomattól az elvárható biztonsági szinten belül nem lehetséges az elektronikus dokumentum tartalmának meghatározása vagy a tartalomra történő következtetés;</li> <li>• a képzett lenyomat alapján az elvárható biztonsági szinten belül nem lehetséges olyan elektronikus dokumentum utólagos létrehozatala, amelyre alkalmazva a lenyomatképző eljárás eredményeképp az adott lenyomat keletkezik.</li> </ul> <p>(2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról)</p>

<b>Levéltár</b>	A maradandó értékű iratok tartós megőrzésének, levéltári feldolgozásának és rendeltetészerű használatának biztosítása céljából létesített intézmény (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Levéltári anyag</b>	Az irattári anyagnak, továbbá a természetes személyek iratainak levéltárban őrzött maradandó értékű része, valamint a védetté nyilvánított maradandó értékű magánirat (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magán levéltári anyag védelméről).
<b>Magánirat</b>	A nem közfeladatot ellátó szerv irattári anyagába tartozó, valamint a természetes személyek tulajdonában lévő irat (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Maradandó értékű irat</b>	A gazdasági, társadalmi, politikai, jogi, honvédelmi, nemzetbiztonsági, tudományos, művelődési, műszaki vagy egyéb szempontból jelentős, a történelmi múlt kutatásához, megismeréséhez, megértéséhez, illetőleg a közfeladatok folyamatos ellátásához és az állampolgári jogok érvényesítéséhez nélkülözhetetlen, más forrásból nem vagy csak részlegesen megismerhető adatot tartalmazó irat (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Megbízhatóság</b>	Egy információtechnológiai összetevő azon képessége, hogy ellásson egy megkívánt funkciót meghatározott körülmények között, egy meghatározott időtartamra.
<b>Middleware</b>	Olyan elérhető szoftver réteg, mely a heterogén platformok és protokollok hálózati rétege és az üzleti alkalmazások között helyezkedik el. Leválasztja az üzleti alkalmazásokat bármilyen, a hálózati réteg okozta függőségtől, melyet a heterogén operációs rendszerek, hardver platformok és kommunikációs protokollok okoznak.
<b>Minősített elektronikus aláírás</b>	Olyan – fokozott biztonságú – elektronikus aláírás, amelyet az aláíró biztonságos aláírás-létrehozó eszközzel hozott létre, és amelynek hitelesítése céljából minősített tanúsítványt bocsátottak ki (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Minősített hitelesítés-szolgáltató</b>	A 2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról szabályai szerint nyilvántartásba vett, minősített tanúsítványt a nyilvánosság számára kibocsátó hitelesítés-szolgáltató.

<b>Minősített tanúsítvány</b>	A 2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról 2. számú mellékletében foglalt követelményeknek megfelelő olyan tanúsítvány, melyet minősített szolgáltató bocsátott ki.
<b>Nyereség</b>	Az árbevétel és a termelési költség pozitív különbsége.
<b>Nyilvánosságra hozatal</b>	Amikor az adatot bárki számára hozzáférhetővé teszik (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Nyilvános magánlevéltár</b>	A természetes személy, valamint a nem közfeladatot ellátó szerv tulajdonában vagy birtokában lévő maradandó értékű iratok tartós megőrzésére létesített olyan intézmény, amely megfelel a 1995. évi LXVI. törvény 30. § (2) bekezdésében foglalt követelményeknek (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Okmányazonosító</b>	A személyi azonosítót és a lakcímet igazoló hatósági igazolvány nyomtatványának, illetőleg a személyazonosító igazolvány nyomtatványának azonosítására alkalmazott jel (1992. évi LXVI. törvény a polgárok személyi adatainak és lakcímének nyilvántartásáról).
<b>Operatív terv</b>	A stratégiai terv alapján készülő, konkrét utasításokat tartalmazó, rövid távú terv.
<b>Önkormányzati hivatal</b>	A polgármesteri hivatal, a társult képviselő-testület közös hivatala, a körjegyzőség, a megyei önkormányzati hivatal és a fővárosi közgyűlés hivatala (Főpolgármesteri Hivatal) (1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről).
<b>Önköltségszámítás</b>	Az önköltségszámítás a termék előállítás, szolgáltatás során felmerült költségek felosztására épít. Közvetlen költségnek tekinti – és közvetlenül a költségviselőre (termékre, szolgáltatásra), terheli – mindazon költségeket, amelyekről egyértelműen megállapítható, hogy mely termék, szolgáltatás érdekében merültek fel. (pl. közvetlen anyagköltség, közvetlen bérköltség, stb.). Közvetett (általános) költségeknek tekinti – és költséghelyeken gyűjti – mindazon költségeket, amelyek a termelés során nem csupán egyetlen termék előállításával hozhatók kapcsolatba, hanem egy meghatározott időszakban valamennyi termék (szolgáltatás) célját szolgálják. Természetesen a költségviselőnek a felmerült általános költségeket együttesen is viselniük kell, amiből az következik, hogy a költséghelyeken gyűjtött általános költségeket időszakonként fel kell osztani az érintett költségviselők között.

<b>Összetett költség</b>	Több elemi költség együttese, többfajta, egymástól elkülöníthető költségnemből tevődik össze.
<b>Papíralapú dokumentum</b>	A papíron rögzített minden olyan szöveg, számadatsor, térkép, tervrajz, vázlat, kép vagy más adat, amely bármely eszköz felhasználásával és bármely eljárással keletkezett (13/2005. (X. 27.) IHM rendelet).
<b>Papíralapú közokirat</b>	Papíralapú dokumentumba foglalt, a Polgári perrendtartásról szóló 1952. évi III. törvény (a továbbiakban: Pp.) 195. § (1) bekezdése szerinti közokirat (13/2005. (X. 27.) IHM rendelet)
<b>Papíralapú, teljes bizonyító erejű magánokirat</b>	Papíralapú dokumentumba foglalt, a Pp. 196. § (1) bekezdése szerinti teljes bizonyító erejű magánokirat (13/2005. (X. 27.) IHM rendelet).
<b>Profitcenter (Nyereségközpont)</b>	A nyereségközpont szemléletben a kisebb szervezet és annak vezetője minél nagyobb nyereség elérésében érdekelt. Itt célként jelentkezik a beruházások hasznának maximalizálása. A Return on Investment (ROI) a szervezetet jellemző, tipikus teljesítményindikátor. A nyereség mindenáron való növelése csak rövid távú optimalizálást teszi lehetővé, a távlati beruházások szükségessége háttérbe szorulhat.
<b>Progresszív költség</b>	A termelési volumen egységnyi növekedésével párhuzamosan a költségek egynél nagyobb mértékben nőnek.
<b>Projekt</b>	Olyan terv, melynek konkrét célja van, ugyanakkor adott az elvégzésére szánt idő, költség, és erőforrások.
<b>Proporcionális költségek</b>	A termelési volumen egységnyi növekedése egységnyi költségnövekedést eredményez.
<b>Ráfordítás</b>	Egy meghatározott időszak élő- és holtmunka felhasználásának mennyiségben és pénzértékben kifejezett összege. Tágabb fogalom a költségnél, ugyanis olyan felhasználásokat is tartalmaz, melyeket nem lehet költségként elszámolni.
<b>Regisztrációs szerv</b>	A személyi adat- és lakcímnnyilvántartás központi szerve, a körzetközponti feladatokat ellátó jegyző által működtetett okmányiroda, vagy kormányrendeletben meghatározott más szerv (193/2005. (IX. 22.) Korm. Rendelet).
<b>Regresszív költségek</b>	Azok a költségek, melyek a termelés növelésének hatására abszolút értékben csökkennek.

<b>Rendelkezésreállási arány</b>	Annak az időnek az aránya, amely alatt a szolgáltatás ténylegesen elérhető a felhasználó számára az elfogadott szolgáltatási időn belül.
<b>Stratégiai terv</b>	A vállalat eddigi tevékenységeiből, jelenlegi helyzetéből, céljaiból, valamint jövőre vonatkozó előrejelzéseiből és aspirációiból levezetett, a célokat és eszközöket a környezeti változások követelményeivel összehangoló terv.
<b>Számviteli költségek</b>	Számviteli szempontból a felmerült költségek a tényleges kiadásokkal kapcsolatosak. Az explicit és elszámolható implicit költségek (amortizáció) összessége.
<b>Személy által felügyelt automatizált aláírás</b>	Olyan, az elektronikus dokumentumok tömeges aláírását lehetővé tevő elektronikus aláírási folyamat, amely során az aláíró személy azt követően, hogy az aláírás alapjául szolgáló elektronikus dokumentumok mintaszövegének és a mintaszövegben helyettesítésre kerülő adatok listájának megtekintése lehetővé vált, a már egyediesített elektronikus dokumentumokat egyenként, automatizált úton minősített elektronikus aláírásával ellátja (193/2005. (IX. 22.) Korm. Rendelet).
<b>Személyazonosító igazolvány</b>	Olyan hatósági igazolvány, amely a polgár személyazonosságát és az e törvényben meghatározott adatait közhitelűen igazolja (1992. évi LXVI. törvény a polgárok személyi adatainak és lakcímének nyilvántartásáról).
<b>Személyazonosító jel</b>	A nyilvántartás hatálya alá tartozó polgárok egyedi azonosítására szolgáló, matematikai módszerrel, az 1992. évi LXVI. törvény mellékletében leírt módon képzett kódjel (1992. évi LXVI. törvény a polgárok személyi adatainak és lakcímének nyilvántartásáról).
<b>Személyes adat</b>	Bármely információ, amely egy azonosított vagy azonosítható egyénre vonatkozik (adatalany) (1998. évi VI. tv. az egyének védelméről a személyes adatok gépi feldolgozása során, Strasbourgban, 1981. január 28. napján kelt egyezmény kihirdetéséről).

<b>Személyes adat</b>	Bármely meghatározott (azonosított vagy azonosítható) természetes személlyel (a továbbiakban: érintett) kapcsolatba hozható adat, az adatból levonható, az érintettre vonatkozó következtetés. A személyes adat az adatkezelés során mindaddig megőrzi e minőségét, amíg kapcsolata az érintettel helyreállítható. A személy különösen akkor tekinthető azonosíthatónak, ha őt – közvetlenül vagy közvetve – név, azonosító jel, illetőleg egy vagy több, fizikai, fiziológiai, mentális, gazdasági, kulturális vagy szociális azonosságára jellemző tényező alapján azonosítani lehet (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Személyesadat-nyilvántartó rendszer (nyilvántartó rendszer)</b>	Személyes adatok bármely strukturált, funkcionálisan vagy földrajzilag centralizált, decentralizált vagy szétszórt állománya, amely meghatározott ismérvek alapján hozzáférhető (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Személyi azonosító</b>	A nyilvántartás hatálya alá tartozó polgárt törvényben meghatározott adatkezelés során egyértelműen azonosító, különleges adatra nem utaló – külön törvényben meghatározott módon képzett – számjegysor (1992. évi LXVI. törvény a polgárok személyi adatainak és lakcímének nyilvántartásáról).
<b>Szervezeti aláírás</b>	Olyan fokozott biztonságú elektronikus aláírás, amely hatóság által aláírt elektronikus dokumentumok hitelesítésére szolgál, és amelyet egy informatikai eszköz automatikusan, közvetlen személyi felügyelet nélkül helyez el a hatósághoz rendelendő elektronikus dokumentumokon (193/2005. (IX. 22.) Korm. Rendelet).
<b>Szervezeti postafiók</b>	A hivatali kapuval rendelkező szervezet számára biztosított átmeneti elektronikus tárhely (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).
<b>Szolgáltatási képesség:</b>	Szerződéses kikötés, amely meghatározza az informatikai komponens rendelkezésre-állását az adott összetevőket szolgáltató és karbantartó külső szervezettel való megegyezés szerint.
<b>Szolgáltatási szint követelmény</b>	A felhasználók által kinyilvánított szolgáltatási szint iránti igény.

<b>Szolgáltatási szint megállapodás</b>	Írott megállapodás (szerződés) a felhasználói közösség és a szolgáltató egység között, amely dokumentálja az elfogadott szolgáltatási szintet, valamely szolgáltatás kapcsán. Tipikusan kiterjed a szolgáltatási időszakra, a szolgáltatás rendelkezésre állására, a felhasználói támogatás szintjére, a válaszütkre, a különféle korlátozásokra, a funkcionalitásra, a katasztrófaszituáció esetén nyújtandó szolgáltatási szintre. Tartalmazhatja a biztonsági és az esetleges számlázási elveket is.
<b>Szolgáltató</b>	Elektronikus aláírással kapcsolatos szolgáltatást nyújtó természetes személy, jogi személy vagy jogi személyiség nélküli szervezet (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Tanúsítvány</b>	A hitelesítés-szolgáltató által kibocsátott igazolás, amely az aláírás-ellenőrző adatot a 9. § (3), illetőleg (4) bekezdése szerint egy meghatározott személyhez kapcsolja, és igazolja e személy személyazonosságát vagy valamely más tény fennállását, ideértve a hatósági (hivatali) jelleget (2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról).
<b>Tartalmi megfelelés</b>	Az elektronikus másolat azon tulajdonsága, amely szerint az – a hozzá kapcsolódó metaadatokkal együttesen – biztosítja a papíralapú dokumentum – a joghatás kiváltása szempontjából lényeges – tartalmi elemeinek megismerhetőségét, de nem biztosítja a képi megfelelést (13/2005. (X. 27.) IHM rendelet).
<b>Tartós tár</b>	A központi rendszer részét képező elektronikus tárhelynek az ügyfélkapuval rendelkező személy iratainak hosszú távú megőrzését lehetővé tevő része (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).
<b>Tiltakozás</b>	Az érintett nyilatkozata, amellyel személyes adatainak kezelését kifogásolja, és az adatkezelés megszüntetését, illetve a kezelt adatok törlését kéri (1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról).
<b>Tudásalapú társadalom</b>	Társadalom, amelynek alapvető erőforrása az egyéni és közösségi tudás
<b>Ügyfél</b>	Az a természetes vagy jogi személy, továbbá jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, akinek (amelynek) jogát, jogos érdekét vagy jogi helyzetét az ügy érinti, akit (amelyet) hatósági ellenőrzés alá vontak, illetve akire (amelyre) nézve – tulajdonát, jogait és vagyontárgyait is ideértve – a hatósági nyilvántartás adatot tartalmaz (2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól).

<b>Ügyfélkapu</b>	Az az eszköz, amely biztosítja, hogy az ügyfél egyedileg azonosított módon biztonságosan léphessen kapcsolatba a központi rendszer útján az elektronikus ügyintézés, illetve elektronikus szolgáltatást nyújtó szervekkel (2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól).
<b>Ügyirat</b>	Egy egyedi eljárásban keletkezett valamennyi irat (24/2006. (IV. 29.) BM-IHM-NKÖM együttes rendelet a közfeladatot ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményekről).
<b>Ügyiratdarab</b>	Olyan ügyiraton belüli irategység, amelyhez az ügyintézés egy elkülönült fázisához tartozó iratok kerülnek (24/2006. (IV. 29.) BM-IHM-NKÖM együttes rendelet a közfeladatot ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményekről).
<b>Ügykezelő</b>	Az, aki a közigazgatási szervnél közhatalmi, irányítási, ellenőrzési és felügyeleti tevékenység gyakorlásához kapcsolódó ügyviteli feladatot lát el (1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról).
<b>Ügysegéd</b>	Az elektronikus közszolgáltatást igénybe vevő számára az elektronikus közszolgáltatás keretében történő ügyintézésben közreműködő, valamint az elektronikus közszolgáltatás műszaki-informatikai infrastruktúrájához kapcsolati lehetőséget vagy szakmai-informatikai segítséget nyújtó, képviselőre csak külön meghatalmazás alapján jogosult személy (2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról).
<b>Változó költség</b>	A rövid távon változó hatásokkal kapcsolatos költség, amely a termeléssel együtt változik. A változó költségek a termékek illetve a szolgáltatás előállításához közvetlenül és arányosan kötődő költségek, például: közvetlen anyagköltség, közvetlen bérköltség, közteher.
<b>Vegyes ügyirat</b>	Papíralapú és elektronikus iratokat egyaránt tartalmazó ügyirat (24/2006. (IV. 29.) BM-IHM-NKÖM együttes rendelet a közfeladatot ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményekről).
<b>Viszontazonosítást végző szervezet</b>	A viszontazonosítást végző hitelesítés-szolgáltató vagy a központi rendszer (193/2005. (IX. 22.) Korm. Rendelet).

## 2. Segítség az üzleti tervhez – számoló táblák

A mellékelt számoló tábláinak célja, hogy egy átlagos kisvállalkozás vezetősége külső támogatások nélkül képes legyen elkészíteni egy adott döntés előkészítéséhez szükséges üzleti tervet. Mivel jelenleg a hazai kisvállalkozások vezetősége nem minden esetben rendelkezik magasabb szintű pénzügyi ismeretekkel, ezért a táblázatok úgy lettek összeállítva, hogy azok használata a mindennapi gyakorlatban használt és megszokott adatokon alapuljon. Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy az üzleti terv készítéséből ki lehetne hagyni a vállalkozás pénzügyi vezetőjét, könyvelőjét. Mint azt az előzőekben leírtuk, az üzleti terv készítése a teljes vezetőség feladata, így a táblázatok kitöltésében és az adatok értékelésében is a teljes vezetőségnek részt kell vennie.

A számoló táblák kifejezetten a hazai kisvállalkozások számára készültek, ennek következtében tartalmaznak néhány elvi megszorítást. Ezek közül legfontosabb, hogy a teljes dolgozói létszám összes költségét a fix költségek közé számítjuk. Ez azt jelenti, hogy a dolgozók közvetlen költségeinek számításánál nem vesszük figyelembe az általuk előállított árbevétel mennyiségét, vagyis a költségek állandóak, függetlenül a megtermelt vagy értékesített termékek illetve szolgáltatások mennyiségétől. Természetesen az eredményfüggő jutalmak, prémiumok, „bónuszok” tervezésére ennek ellenére van lehetőség. További jelentősebb egyszerűsítések:

- A teljes jegyzett tőkét befizetettnek tételezzük fel.
- A tervezés csak bankbetéteket nevesít, az értékpapírokat is betétként kezeljük.
- A tervezés csak hosszú lejáratú beruházási hitelekkel, (pénzügyi) eszköz-lízingekkel tervez, a rövid lejáratú hiteleket a rövid lejáratú kötelezettségek között kell szerepeltetni, vagy a táblázatot ki kell egészíteni.
- A számítás nem kezeli az állami támogatások, illetve a pályázatok keretében megszerezhető pénzeszközöket.
- A számítás nem tartalmaz „egyéb kötelezettségeket” és „egyéb követeléseket”. Ilyenek lehetnek például:
  - más vállalkozásokban meglévő üzletrész eladása,
  - más vállalkozásokban üzletrész vétele,
  - tárgyi eszközök értékesítése (saját célra vásárolt eszközök eladása).

Amennyiben ilyen felmerül, akkor a táblázatot ki kell egészíteni.

- A különféle céltartalékokat („céltartalék a várható veszteségekre”, „céltartalék a várható kötelezettségekre”, „egyéb céltartalékok”) egy sorba vontuk össze. A mérlegben általánosságban szereplő tartalékok (tőketartalék, eredménytartalék, értékelési tartalék) nem szerepelnek a tervben, mert a kisvállalkozások a legritkább esetben képeznek ilyen jellegű tartalékokat, így ezek értéke legtöbbször nulla.
- A számítás során csak egyféle ÁFA-kulccsal és a bérjárulékok egyféle számítási módjával dolgozunk. Ezek értéke a „Paraméterek” táblában található.

A számolótablák többféle állományformátumban letölthetőek a CD lemezről is. A táblázatok úgy lettek formázva, hogy a színezett területek tartalmazzák a feliratokat és a számított értékeket, a tervezés során a fehéren hagyott mezőket kell kitölteni.

A tervekészítés menetét, a táblák kitöltését a vállalati hierarchiában alulról felfelé, az egyes dolgozóktól és az egyes egyedi értékesítésektől a vállalkozás vezetősége és a vállalkozás pénzügyi mérlege felé haladva mutatjuk be. Úgy gondoljuk, ez közelebb áll a kisvállalkozók gondolkodásához. A legfontosabb szempontok:

- Külön tervezzük a bevételeket, és külön a költségeket.
- A bevételeken belül külön tervezzük a termékértékesítésből és külön a szolgáltatás-értékesítésből származó bevételeket.
- Az üzleti terv készítésénél minden adatot ezer forintban kell megadni.



Számos olyan tábla van, ahol a havi értékek között ismétlődés fordul elő. Ilyenek elsősorban az állandó költségeket, a személyi kiadásokat tartalmazó táblák, mert a bérköltség, de a telekommunikációs költség is általában igen csekély ingadozást mutat az év során. Mivel azonban az üzleti terv egyik fő célja a cash-flow helyzet minél pontosabb bemutatása, az ilyen, sok ismétlődő értéket tartalmazó tábla pontos kitöltése is elengedhetetlen!

## 2.1. Termékértékesítés árbevétele

A táblázat a termékértékesítésből származó árbevételek értékeit tartalmazza, de csak azokat a bevételeket szabad beírni, melyek realitását a vezetőség elfogadta.



**A táblázat értékeit a „Nézzük át alaposabban!” részben megadottak szerinti valószínűségi értékkel súlyozottan kell megadni.**

Az egyes sorok a legtöbb vállalkozás esetében nem egyedi termékeladásokat, egyedi üzletkötéseket, hanem termékcsoportokat jelentenek. A „Megnevezés” mezőben az adott termék (esetleg termékcsoport) megnevezését kell megadni. Az egyes hónapokhoz tartozó értékek megadásakor azt kell meghatározni, hogy az adott termékcsoportból milyen volumenű lesz az értékesítés bevétele. A táblát nettó (ÁFA mentes) értékekkel kell kitölteni, és minden egyes termékhez két sor tartozik:

- Az első (páratlan: 3,5,7...) sorok tartalmazza az adott termékből az adott hónapban kibocsátani tervezett számlák összegét.
- A második (páros: 4,6,8...) sorok az adott termék beszerzési árát (ELÁBÉ: eladott áruk beszerzési értéke).



**A táblázat értékeit nem a szerződéskötés, hanem a teljesítés (a szállítás, a számlázás) időpontja szerint kell kitölteni.**

### Számított értékek:

33. sor: Termékértékesítés összesen, árbevétel: A 3-31. páratlan sorok összege.

34. sor: Termékértékesítés összesen, ELÁBÉ: A 4-32. páros sorok összege.

1	Terméktértékesítés		Vállalkozás Kft.											
	2 Megnevezés	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.	Év összesen
3	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	Terméktértékesítés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Árbevétel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	összesen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 2.2. Szolgáltatások árbevétele

A táblázat a vállalkozásnak a szolgáltatásértékesítésből származó árbevételét tartalmazza.



A táblázat értékeit a „Nézzük át alaposabban!” részben megadottak szerinti valószínűségi értékkel súlyozottan kell megadni.

Az egyes sorok tartalmazhatnak jelentősebb, projektjellegű egyedi szolgáltatási üzleteket, de tartalmazhatnak szolgáltatáscsoportokat is. A „Megnevezés” mezőben az adott szolgáltatás, egy-egy projekt, esetleg egy szolgáltatáscsoport megnevezését kell megadni. A táblát nettó (ÁFA-mentes) értékekkel kell kitölteni.



A táblázat értékeit nem a szerződéskötés, hanem a teljesítés (a szállítás, a számlázás) időpontja szerint kell kitölteni.

**Számított értékek:**

28. sor: Szolgáltatásértékesítés összesen, árbevétel: A 3-27. sorok összege.

1	Szolgáltatás-értékesítés árbevétele	Vállalkozás Kft.											Év összesen																
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
	Megnevezés	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.																
3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Szolgáltatás-értékesítés árbevétele	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**2.3. Alvállalkozói költségek**

A táblázat azokat az értékeket tartalmazza, melyeket a vállalkozásnak a szolgáltatás-értékesítéssel kapcsolatban az alvállalkozók számára ki kell fizetni. Az egyes sorok pontosan a „Szolgáltatások árbevétele” táblában megadott sorokhoz kell hogy illeszkedjenek. A táblát nettó (ÁFA mentes) értékekkel kell kitölteni.

**Számított értékek:**

28. sor: Alvállalkozói költségek összesen, a 3-27. sorok összege.

1	Alvállalkozók	Vállalkozás Kft.											Év összesen																
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
	Megnevezés	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.																
3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Alvállalkozói költségek összesen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 2.4. Személyi költségek

A „Személyi költségek” tábla azokat az értékeket tartalmazza, melyeket az egyes dolgozók személyi költségeinek meghatározásához ki kell tölteni. Minden egyes dolgozóhoz, akinek munkaszerződése van a céggel a tervezett időszakban (függetlenül attól, hogy a tervezési időszak során mikor lép be vagy ki), ki kell tölteni a táblázat egy adott területét.

A tábla nem tartalmazza a dolgozó által fizetendő személyi jövedelemadó és az ugyancsak a dolgozó által fizetendő munkavállalói járulék értékeit, mert a vállalkozás számára ezek az értékek nem fontosak. Ha a tervezés során ki szeretnénk azt is számolni, hogy az adott dolgozó mennyi „nettó” fizetést visz haza (sok esetben az érdekeltségi terv készítésénél ezt fontos tudni), akkor ezeket az értékeket is figyelembe kell venni. Ez esetben viszont a pontos számítás érdekében már olyan további elemeket is figyelembe lehet venni, mint pl. a családi pótlék, és ez esetben a vállalati terv készítése már alig fog eltérni egy teljes bérszámfejtés megvalósításától.

### Vezetői döntések alapján kitölthető értékek:

3., 7., 11., stb. sorok: Besorolási alpbér: Az erre felhatalmazott vezető a jogszabályok és megállapodások betartásával meghatározhatja a dolgozó alpbérét.

4., 8., 12., stb. sorok: Egyéb bérjellegű: Az erre felhatalmazott vezető a jogszabályok és megállapodások betartásával meghatározhatja a dolgozó prémiumát, az egyéb bérjellegű kifizetéseinek összegét. Mivel a prémium mértéke általában bizonyos célok elérésétől függ, itt a valószínűséggel súlyozott várható értéket kell megadni (vagyis azt az értéket, amit az adott hónapban a dolgozó várhatóan kapni fog).

### Számított értékek:

5., 9., 13., stb. sorok: Közterhek (bérjárulékok): Ide kell beírni az alpbér és az adott hónapra tervezett egyéb bérjellegű költségek járulékait. Ne feledkezzünk meg az egyéb költségek tervezéséről sem! Ide tartozhatnak például a munkaszerződések alapján a következő értékek:

- Önkéntes nyugdíjpénztár munkáltatói része: a dolgozókkal és az önkéntes nyugdíj-pénztárakkal fennálló szerződések alapján töltendőek ki.

- Önkéntes egészségpénztár munkáltatói része: a dolgozókkal és az önkéntes egészségpénztárakkal fennálló szerződések alapján töltendőek ki.
- Étkezési hozzájárulás, egyéb cafeteria juttatások: a dolgozó számára biztosított étkezési vagy más hozzájárulás értéke (ha van ilyen).

6., 10., 14. sorok: Bérek és bérjárulékok összesen, dolgozónként.

27. sor, Munkabér összesen: a „Besorolási alaphér” sorok összege.

28. sor, Bérjellegű költségek összesen: a „Bérjellegű költségek” sorok összege.

29. sor, Dolgozók közterhek összesen: az egyes „Dolgozó közterhek” sorok összege.

30. sor: Bérek és bérjárulékok összesen, a 27-29. sorok összegei.

1	Személyi költségék		Vállalkozás										Év összesen	
	2	Megnevezés	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október		Nov.
3	1. dolgozó besorolási alaphére	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1. dolgozó egyéb bérjellegű ktsg. (prémium, jutalom)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1. dolgozó közterhei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	<b>1. dolgozó bérek és bérjárulékok összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7	2. dolgozó besorolási alaphére	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	2. dolgozó egyéb bérjellegű ktsg. (prémium, jutalom)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	2. dolgozó közterhei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	<b>2. dolgozó bérek és bérjárulékok összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
11	3. dolgozó besorolási alaphére	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	3. dolgozó egyéb bérjellegű ktsg. (prémium, jutalom)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	3. dolgozó közterhei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	<b>3. dolgozó bérek és bérjárulékok összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
15	4. dolgozó besorolási alaphére	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	4. dolgozó egyéb bérjellegű ktsg. (prémium, jutalom)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	4. dolgozó közterhei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	<b>4. dolgozó bérek és bérjárulékok összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
19	5. dolgozó besorolási alaphére	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	5. dolgozó egyéb bérjellegű ktsg. (prémium, jutalom)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	5. dolgozó közterhei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	<b>5. dolgozó bérek és bérjárulékok összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
23	6. dolgozó besorolási alaphére	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	6. dolgozó egyéb bérjellegű ktsg. (prémium, jutalom)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	6. dolgozó közterhei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	<b>6. dolgozó bérek és bérjárulékok összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
27	<b>Dolgozók besorolási alaphéréi összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
28	<b>Dolgozók egyéb bérjellegű ktsg. (prémium, jutalom)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
29	<b>Dolgozók közterhei összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
30	<b>Bérek és bérjárulékok összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 2.5. Költségek

A táblázat azokat a költségeket tartalmazza, amelyeket vállalati szintű költségek közé kell sorolni.



Az itt megadott költségek között beruházás jellegű költségek nem szerepelhetnek!

A beruhásként beszerzendő eszközök költségeinek felsorolása az „Eszközök” nevű táblában történik.

## Vezetői döntések alapján kitölthető értékek:

3-28. sorok: Minél részletesebben felsorolva a vállalkozásban felmerülő költségek.

## Számított értékek:

29. sor: Vállalati költségek összesen: A 3-28. sorok összege.

1	A vállalkozás költségei	Vállalkozás Kft.											Év összesen	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
	Megnevezés	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.	
3	Ingyatlanok bérleti díja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Karbantartási díjak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Szállítási és rakodási költség	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Postaköltség	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Internetszolgáltatás költsége	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Bankköltség (Forgalmi jutalék)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Biztosítás - ingatlan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Gépek, berendezések bérleti díja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Könyvvizsgálói díj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Ügyviteli szolgáltatás költségei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Oktatás, továbbképzési költségek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Illetékek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Üzemorvosi ellátás	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Reprezentációs költség	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Reklámköltségek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Rendezvények	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Irodaszerek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Újságok, folyóiratok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Szakkönyvek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Számítástechnikai anyagok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Karbantartási anyagok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Tisztítószeresek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Reklámanyagok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Pénzintézeteknek fizetett kamatok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Lizingsdíjak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Egyéb szolgáltatások	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Vállalati költségek összesen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 2.6. Eszközök

A táblázat a vállalkozás eszközvagyonának helyzetét adja meg. Itt kell megadni mind a befektetett eszközökre vonatkozó, mind a forgóeszközök egy részére (a készletekre és a bankbetétekre) vonatkozó tervszámokat. A kisvállalkozások számára egyszerűsített terv készítésekor azt a kikötést tesszük, hogy a készletek átlagos forgási sebessége 30 nap, vagyis minden eladásra beszerzett áru 30 nap múlva kerül számlázásra. Ettől eltérő érték esetén a táblázat „csökkenés” sorainak számítását korrigálni kell.

### Más táblázattal összefüggő értékek:

2. sor: „Immateriális javak”, „Nyitó” érték, január = A „Mérleg” tábla, 4. sora („Immateriális javak”) „Nyitó” értéke, az előző évi mérleg alapján kitöltve (induló vállalkozás esetén 0).

6. sor: „Tárgyi eszközök”, „Nyitó” érték, január = A „Mérleg” tábla, 5. sora („Tárgyi eszközök”) „Nyitó” értéke, az előző évi mérleg alapján kitöltve (induló vállalkozás esetén 0).

10. sor: „Készletek”, „Nyitó” érték, január = A „Mérleg” tábla, 8. sora („Készletek”) „Nyitó” értéke, az előző évi mérleg alapján kitöltve (induló vállalkozás esetén 0).

14. sor: „Bankbetétek”, „Nyitó” érték, január = A „Mérleg” tábla, 6. sora („Befektetett pénzügyi eszközök”) „Nyitó” értéke, az előző évi mérleg alapján kitöltve (induló vállalkozás esetén 0).

### **Vezetői döntések alapján kitölthető értékek:**

3. sor: Immateriális javak növekedése: az immateriális javak jellegű beruházások értéke.

4. sor: Immateriális javak csökkenése: az immateriális javak értékcsökkenése (számítását bizzuk a vállalkozás könyvelőjére!).

7. sor: Tárgyi eszközök növekedése: a tárgyi eszköz jellegű beruházások értéke.

8. sor: Tárgyi eszközök csökkenése: a tárgyi eszköz jellegű beruházások értékcsökkenése (számítását bizzuk a vállalkozás könyvelőjére!).

11. sor: Készletek növekedése: a tervek szerint az eladásra vásárolt áruk értéke (a „Termékértékesítés árbevétele” tábla 34. sora). Mivel az eladott áruk beszerzése sokszor jelentősen megelőzi az értékesítést, ez az érték a vezetőség döntése alapján tervezendő.

12. sor: Készletek csökkenése: a tervek szerint az adott időszakban eladott áruk beszerzési ára. Mivel az eladott áruk beszerzése sokszor jelentősen megelőzi az értékesítést, ez az érték a vezetőség döntése alapján tervezendő.

15. sor: Hosszú lejáratú bankbetétek növekedése: a tervek szerint 1 éven túli időszakra lekötött bankbetétek növekedése (betét).

16. sor, Hosszú lejáratú bankbetétek csökkenése: A tervek szerint 1 éven túli időszakra lekötött bankbetétek csökkenése (kivét).

### **Számított értékek:**

4., 8., 12., 16. sorok: Záró = Nyitó + Növekedés - Csökkenés.

2., 6., 10., 14. sorok: Nyitó = előző havi záró (kivéve január).

1	Eszközök		Vállalkozás Kft.												18
	2	Megnevezés	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.	
3	4	Nyitó	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4		Növekedés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		Csökkenés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6		Záró	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	8	Nyitó	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8		Növekedés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9		Csökkenés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10		Záró	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	12	Nyitó	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12		Növekedés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13		Csökkenés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14		Záró	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	16	Nyitó	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16		Betét	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17		Kivét	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18		Záró	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 2.7. Hitelek

A „Hitelek” tábla a vállalkozás hitelállományát mutatja.



Fontos tudni, hogy a hitelkamatokat a „Költségek” tábla 26. sorában, a „Pénzügyintézeteknek fizetett kamatok” között kell szerepeltetni!

**Vezetői döntések alapján kitölthető értékek:**

3. sor: Felvett hitelek: a vállalkozás által felvett hitelek értéke.

**Szerződések alapján kitöltendő értékek:**

4. sor: Törlesztések: a vállalkozás által fizetett hiteltörlesztések értéke.

**Más táblázattal összefüggő értékek:**

2. sor: Nyitó, január = „Mérleg” tábla, 19. sora („Hosszú lejáratú kötelezettségek”) „Nyitó” értéke, az előző évi mérleg alapján kitöltve.

**Számított értékek:**

5. sor, Záró = Nyitó + Felvét - Törlesztés.

2. sor: Nyitó = előző havi záró, kivéve január.

1	Hitelek		Vállalkozás Kft.												18
	2	Megnevezés	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.	
3	4	Nyitó	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4		Felvét	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		Törlesztés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6		Záró	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 2.8. Cash-flow

A vállalkozás életben tartása szempontjából az egyik legkritikusabb feladat a mindennapi működéshez szükséges pénzeszközök, a „likviditás” biztosítása. Ennek jelentőségét az sem csökkenti, hogy a kisvállalkozók éppen a napi likviditás biztosítása érdekében igen sokszor nem is foglalkoznak pénzügyeik egyéb területeivel, sokszor azt gondolják, hogy ha a fizetési kötelezettségeiket teljesíteni tudják, akkor már „minden a legnagyobb rendben van”. Ez természetesen túlzás, de a tervek készítésekor, különösen a szinte folyamatos forráshiánnyal küszködő, és hitelhez csak igen kellemetlen feltételekkel jutó kisvállalkozások számára a cash-flow tervezése valóban igen fontos.

A cash-flow táblázat azokat az értékeket tartalmazza, melyek a vállalkozás pénzforgalmi helyzetét mutatják meg. A táblázatban elkülönül a működési és a pénzügyi műveletekből származó cash-flow, de természetesen a táblázat megadja a kettő együttes eredményét is.

### Vezetői döntések alapján kitölthető értékek:

9. sor: Bankbetétek változása, betét, kivét: a vállalkozás pénzeszközeiből a lekötött betétek (esetleg értékpapírok) állományának változása. A kivételnek pozitív, a betétnek negatív előjellel kell szerepelnie.

### Más táblázattal összefüggő értékek:

3. sor: Árbevételek: a „Termékértékesítés árbevétele” és a „Szolgáltatásértékesítés” árbevételeinek, vagyis a vállalkozás főtevékenységéből származó bevételeinek az összege, ÁFÁ-val növelve. 30 napos fizetési fegyelmet számítva mindig az előző havi érték (ez esetben a januárt az előző évi tervből kell számítani, illetve induló vállalkozás esetén 0).

4. sor, Szállítói kifizetések – költségek: a „Költségek” tábla 29. sora ÁFÁ-val növelve. 8 napos fizetési határidőt számítva az adott havi érték.

5. sor, Rövid lejáratú kötelezettségek (bérek): a „Személyi” tábla 30. sorának értékei.

7. sor, Szállítói kifizetések – beszerzés: az „Eszközök” tábla 3., 7. és 11. sorainak összege („Immateriális javak növekedése + Tárgyi eszközök növekedése + Eladásra vásárolt áruk növekedése”) ÁFÁ-val növelve.

*Megjegyzés: A kisvállalkozók körében általánosan elterjedt és igen káros babona, hogy a beruházási javak beszerzésére fordított összeget költségsők-*

kentő tételnek gondolják. Igen fontos már itt, a cash-flow számítása-kor figyelembe venni, hogy az eszközök beszerzésére fordított pénz-eszközök a mérlegben nem fogják a vállalkozás eredményét csökken-teni (csak az amortizáció mértékében).

10. sor, „Hitelek változása”: a „Hitelek” tábla 3. sora, „A felvett hitelek” értéke, csökkentve a 4. sornak, a visszafizetéseknek az értékével.

### Számított értékek:

6. sor: „Működési cash-flow”: a 3 sor („Árbevételek”) és a 3.-4. sorok (”Szállí-tói kifizetések,- költségek”, „Rövid lejáratú kötelezettségek (bérek)”) össze-gének a különbsége.

8. sor: ÁFA visszaigénylés, befizetés: a 3. sornak („Árbevételek”) az értéke csökkentve a 4. („Szállítói kifizetések – költségek”) és 7. („Szállítói kifizetések – beszerzés”) sorok értékével és megszorozva az aktuális ÁFA kulccsal.

11. sor: „Pénzügyi műveletekből származó cash-flow”: a 7-9. sorok („ÁFA”, „Bankbetét”, és a „Hitelek”) változásának előjeles összege csökkentve a 6. sor („Szállítói kifizetések beszerzések”) értékével.

12. sor: Cash-flow: a 6. („Működési cash-flow”) és a 11. („Pénzügyi művele-tekből származó cash-flow”) sorok összege.

13. sor: Göngyöltett cash-flow:

- Január: a „Mérleg” tábla, 18. sorának („Hosszú lejáratú kötelezettsé-gek”) „Nyitó” értéke, az előző évi mérleg alapján kitöltve.
- További hónapok: a „Göngyöltett cash-flow” előző havi értékének és a 12. sor („cash-flow”) adott havi értékének az összege.

1	Cash-flow		Vállalkozás Kft.												Év	
	2	Megnevezés	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.		
3	Árbevételek		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Szállítói kifizetések - költségek		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Rövid lej. köt. (bérek, adók)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	<b>Működési cash-flow</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7	Szállítói kifizetések - beszerzések		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	ÁFA visszaigénylés (+), befizetés (-)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Bankbetétek változása, kivét (+), betét (-)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Hitelek változása, felvett (+), törlesztés (-)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	<b>Pénzügyi műveletekből származó cash-flow</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
12	<b>Cash-flow</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
13	<b>Göngyöltett cash-flow</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 2.9. „Vállalkozás eredménye” tábla

A táblázat azokat az értékeket tartalmazza, melyek a tervezés során bevitt alapadatoknak a vállalkozás szintű összesítését tartalmazza. Ez a tábla lesz az alapja a mérleg és a cash-flow kiszámításának.

### Vezetői döntések alapján kitölthető értékek:

7. sor: „Pénzügyi műveletek eredményei”: itt kell megadni a különböző betétek, befektetések után kapott kamatokat.

### Más táblázattal összefüggő értékek:

13. sor: „Értécsökkenés”: az „Eszköz” tábla 4., 8.. sorainak összege („Immateriális javak csökkenése + „Tárgyi eszközök csökkenése”).

A további sorokat nem ismertetjük részletesen, azok az előzőekben megismert táblázatok azonos nevű összesítő sorainak az értékeit tartalmazzák.

1	Vállalkozás eredménye	Vállalkozás Kft.												Év
	Megnevezés	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.	
2	Termékértékesítés árbevétele	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Szolgáltatások árbevétele	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	<b>Árbevétel összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
6	Pénzügyi műveletek bevételei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	<b>Bevételek összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
8														
9	ELABÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	AhVállalkozók	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Bérek és bérjárulékok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Vállalati költségek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Értécsökkenés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	<b>Ráfordítások összesen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
15														
16	<b>Vállalkozás eredménye</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 2.10. Mérleg

Az üzleti tervnek a vezetői döntések, a jogszabályok, és a már megkötött szerződések bevitt adatai alapján összeálló „Mérleg” tábla a vállalkozásnak az adott üzleti terv szerinti eredményeit mutatja meg. Ez nem a vállalkozás teljes és pontos mérlegét adja meg, hanem azt a várható képet, amely az üzleti terv **eredményeinek kiértékeléséhez** szükséges. E mérleg célja, hogy a vezetőség vagy a befektető, a hitelnyújtó reális és kellően pontos képet kaphasson a vállalkozás várható eredményeiről, a várható mérleg fő számai-ról.



A „Nyitó” értékeket az előző évi mérleg alapján kell kitölteni, induló vállalkozás esetén minden érték nulla.

### Vezetői döntések alapján kitölthető értékek:

17. sor: Céltartalékok: a céltartalékok („Céltartalékok a várható veszteségekre”, „Céltartalékok a várható kötelezettségekre”, „Egyéb céltartalékok”) értéke összesen.

### Szerződések alapján kitöltendő értékek:

15. sor: Jegyzett tőke: a jegyzett tőke értéke.

### Más táblázattal összefüggő értékek:

4. sor: Immateriális javak: az „Eszközök” tábla 5. sora („Immateriális javak, záró”).

5. sor: Tárgyi eszközök: az „Eszközök” tábla 9. sora („Tárgyi eszközök, záró”).

6. sor: Befektetett pénzügyi eszközök: az „Eszközök” tábla 17. sora („Bankbetétek, záró”).

8. sor: Készletek: az „Eszközök” tábla 13. sora („Készletek, záró”).

9. sor: Követelések: a „Termékértékesítés árbevétele” és a „Szolgáltatásértékesítés” árbevételének az összege.

10. sor: Pénzeszközök: a „Cash-flow” tábla 13. sora „Göngyölített cash-flow”.

19. sor: Hosszú lejáratú kötelezettségek: a „Hitelek” tábla 5. sora („Hitelek, Záró”).

21. sor: Szállítók: a „Termékértékesítés árbevétele” tábla 34. sorának („ELÁBÉ”), a „Költség” tábla 29. sorának és az „Eszközök” tábla 3., 7. és 11. sorainak összegének („Immateriális javak növekedése + Tárgyi eszközök növekedése + Eladásra vásárolt áruk növekedése”).

21. sor: Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek: a „Személyi költségek” tábla 30. sora („Bérek és bérjárulékok összesen).

### Számított értékek:

1. sor: Befektetett eszközök: a 2. sor („Immateriális javak”), a 3. sor („Tárgyi eszközök”) és 4. sor („Befektetett pénzügyi eszközök”) összege.

7. sor: Forgóeszközök: a 8. sor („Készletek”), a 9. sor („Követelések”), és a 10. sor („Pénzeszközök”) összege.

12. sor: Eszközök: az 3. sor („Befektetett eszközök”) és a 7. sor („Forgó eszközök”) összege.

14. sor: Saját tőke: a 15. sor („Jegyzett tőke”) és a 16. sor („Mérleg szerinti eredmény”) összege.

18. sor: Kötelezettségek: a 19. sor („Hosszú lejáratú kötelezettségek”) és a 20. sor (rövid lejáratú kötelezettségek) összege.

20. sor: Rövid lejáratú kötelezettségek: a 21. sor („Szállítók”), a 22. sor („Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek”) összege.

24. sor: Források: a 14. sor (Saját tőke”), a 17. sor („Céltartalékok”) és a 18. sor („Kötelezettségek”) összege

16. sor: Mérleg szerinti eredmény: Mivel a mérlegben a „Források”-nak és az „Eszközök”-nek az „A vállalkozás számviteli feladatai” című fejezetben leírtak szerint egyezni kell, és az itt megadott tervezési eljárás, mint említettük, komoly, de a kisvállalkozások esetében megengedhető közelítéseket tartalmaz, ez a sor látja el a „kiegyenlítő szelep” szerepét. Ha azonban az értéke nem felel meg várakozásainknak, akkor ellenőrizzük forrásadatainkat, mert vélhetően valahol olyan közelítést alkalmaztunk, amely az adott esetben nem megengedhető.

1	Mérleg		Vállalkozás Kft.												
	Megnevezés		Nyitó	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Október	Nov.	Dec.
2	<b>A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	4.I. IMMATERIÁLIS JAVAK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	5.II. TÁRGYI ESZKÖZÖK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	6.III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	<b>B. FORGÓESZKÖZÖK</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	8.I. KÉSZLETEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	9.II. KÖVETELÉSEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	10.IV. PÉNZESZKÖZÖK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10															
11	<b>ESZKÖZÖK</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12															
13	<b>D. SAJÁT TŐKE</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	15.I. JEGYZETT TŐKE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	16.IV. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	<b>E. CÉLTARTALÉKOK</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	<b>F. KÖTELEZTTSÉGEK</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	19.I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZTTSÉGEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	20.II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZTTSÉGEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	21 Szállítók		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	22 Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek (bérek)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22															
23	<b>FORRÁSOK</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24															

### 3. Projektek vezetése

Amint azt a „A projektszerű működés” fejezetben is elmondtuk, a projektekkel kapcsolatban a működési eljárást, a „keretet” lehet és kell megtanulni. A keret, a „metodika” elméletileg független attól a tevékenységtől, amire a projekt irányul. (vagyis attól a céltől, ami miatt valójában a projekt létrejött). Bár ez a kijelentés legtöbbször csak elméletileg igaz, hiszen nem lehet azonos módszerrel megvalósítani egy londoni metróalagutat, és egy középvalalat új üzemcsarnokát, de a következőkben azért igyekszünk megmutatni, hogy valóban léteznek olyan általánosan eljárások, amelyeket hasznos lehet ismerni. A fejezet részei:

- 1.) Az alapok lerakása
- 2.) A projektterv (A feladatok tervezése, ütemezése)
- 3.) Végrehajtás
- 4.) Projektdokumentum sablonok

#### 3.1. Az alapok lerakása

Amikor eldöntöttük, hogy egy adott feladatot projekt formában valósítunk meg, akkor írásban rögzíteni kell a legfontosabb ismereteinket. Ezt az irományt „projektalapító dokumentumnak” hívják, és számtalan formája létezik, tartalma szinte tetszőleges. Legfontosabbak:

- Vízió
- Célkitűzések
- A projekt
- Leszállítandók

#### Vízió

A projekt célkitűzéseit rögzítő vízióknak rövidnek, tömörnek, világosnak és elérhetőnek kell lennie. A hangsúly itt inkább a tiszta megfogalmazáson van, hiszen legalább pontatlanul már ott kell legyen abban a szerződésben, ami alapján kezdtünk dolgozni.

*Például:*

- *Egy új, 500 dolgozót foglalkoztató részleg létrehozása.*

- Egy új, robosztus pénzügyi rendszer kiépítése.
- Egy új ügyfélkezelő rendszer sikeres beiktatása.

## Célkitűzések

Össze kell gyűjteni a projekt összes célkitűzését. A célkitűzések olyan állítások, amelyek pontosan megfogalmazzák, mit akarunk elérni a projekt során. Fontos, hogy minden állítás pontos, mérhető (a teljesítése ellenőrizhető), megvalósítható, reális és időben meghatározott legyen.

### *Például*

- Új munkaterületek építése 50%-kal több hellyel, 30%-kal több parkolóhellyel és 20%-kal alacsonyabb működési költséggel, mint a mostani.
- Új panaszkezelő-rendszer létesítése, amely online is elérhető, és amelyvel 24 órán belül közvetlen visszajelzést kaphat az ügyfél.
- A meglévő infrastruktúra áthelyezése az új munkaterületre két hónapon belül, teljesítmény-visszaesés nélkül.
- Új weblap készítése, amely lehetővé teszi az ügyfelek számára a reklamációk követését.

## A projekt terjedelme

Meg kell állapítani a projekt határait. Leírni, hogy mely termékek, szolgáltatások, ügymenetek, szervezeti egységek, adatok és technológiák érintettek. Ahol fontos, emeljük ki, melyek nem érintettek.

*Fontos: Ha a terjedelem részletes meghatározása során valami egészen katasztrofális hiba derül ki, akkor ezen a ponton még – természetesen csak akkor, ha ezt szerződésmódosítással követni tudjuk – meg lehet esetleg változtatni a projekt terjedelmét. Azonban ez az utolsó pillanat.*



**A végrehajtás során a tervezési dokumentumokat szigorúan tilos megváltoztatni!**

Ekkor ugyanis egy egészen más megvalósíthatóságú projektet hozunk létre, amelynek feltételei esetleg irreálisak ahhoz képest, amelyből kiindultunk. Mivel a terjedelem határolja be a projektet, ehhez nyúlni hasonló hatású, mint egy ház alapját megbolygatni!

## Leszállítandók

A leszállítandó egy mérhető, ellenőrizhető munkatermék. Lehet ilyen például egy megvalósíthatósági tanulmány, egy részletes tervezési dokumentum, egy

prototípus, egy üzemcsarnok, egy metróalagút. Néha leszállítandó alatt egy projektfázist, annak végeredményét értjük, például leszállítandó lehet maga a projekterjedelem-leírás is, ha mi éppen a projektmenedzser cég vagyunk. Néha a leszállítandó egy fizikai eszköz, vagy annak összetevője, vagy bármilyen munkafázis elkészülte. Fontos azonban az elején meghatározott két tulajdonság, hogy minden mérhető és ellenőrizhető legyen, más szóval lehessen tudni, hogy elkészült-e, és a tervnek megfelelő-e.

Ideális esetben, de ez sajnos nem sokszor következik be, a leszállítandók már a vállalkezési szerződésben fel vannak sorolva, és meg vannak határozva a főbb jellemzőik.

*A leszállítandók összefoglalásához segítségünkre lehet például egy, a következőhöz hasonló táblázat.*

Leszállítandó	Összetevők	Leírás
új fizikai terület	új épület	1200 m <sup>2</sup> -es terület a belvárostól nem messze, kültéri létesítményekkel, parkolóval
	belső felszerelés	öt közös teres iroda kialakítása, három tárgyalóval és egy pihenőszobával
	infokommunikációs infrastruktúra	hang- és adattovábbítás kialakítása
új panaszkezelő rendszer	honlapalap	új honlap, formanyomtatványokkal, és elérhetőségekkel
	panaszfeldolgozás	egy új módszertan az érkező panaszok feldolgozására
	kiértékelés	új ügymenet a panaszok jellegzetességeinek megállapítására

## 3.2. A projektterv

Az első, legfontosabb terv, amelyet el kell készítenünk, a projektterv. A projektterv összegyűjti és rendszerezi a projekt összes tevékenységét, feladatát, szükséges erőforrását. Egy átlagos projektterv tartalmazza:

- a főbb fázisok leírását, amelyek a projekt sikeres befejezéséhez szükségesek;
- a tevékenységek, feladatok, időtartamok, függőségek, erőforrások, és időkeretek táblázatát;
- a tervezés során tett összes feltételezést és megszorítást.

A projektterv létrehozása során a következő lépéseket kell végrehajtani:

- rögzíteni a projektterjedelem-leírásban foglaltakat (a megvalósítandó feladattal kapcsolatos előzetes elvárásokat, körülményeket, feltételeket);
- meghatározni a projekt mérföldköveit, fázisait, tevékenységeit, és feladatait;
- számszerűsíteni az egyes feladatokhoz szükséges ráfordításokat;
- hozzárendelni az erőforrásokat az egyes feladatokhoz;
- megszerkeszteni az ütemtervet;
- felsorolni minden függőséget, feltételezést és megszorítást.

### Mérföldkövek

Mérföldkö alatt a projekt egy meghatározó eseményét értjük.

*Például, ha a terv egy autópark beszerzése, akkor a tervezési fázison belül lehet egy mérföldkö a vállalat arculatához illő szín kiválasztása, ahogy egy másik mérföldkö esetleg a márka vagy lehetséges márkák meghatározása. A végrehajtási fázisban mérföldkö lehet a vezetőségi autók megérkezése, másik mérföldkö a középkegélű autók átadása. De lehet, hogy célszerűbb más mérföldköveket választani. Tegyük fel, hogy olyan autóparkot vásároltunk, amely nagyobb, mint ami a vállalati parkolóban elfér, mivel feltételeztük, hogy nem fognak itt naphosszat állni a járművek. Éppen ezért mérföldkönek választhatjuk, amikor megérkezik az autók 25%-a, mert ezzel megtelt a parkoló. Ekkor a végrehajtás (leszállítás) során más jellegű feladatok is szükségesek lesznek. Például szoros összhangba kell kerülni a szállítókkal, mert csak annyi autót hozhatnak, amennyit már üzembe helyeztek, és elhagyta a parkolót, vagy épp fordítva, mire megérkeznek a szállítók, fel kell szabadítani a megfelelő mennyiségű helyet.*



**Mérföldkönek a projekt, vagy egy fázis meghatározó eseményét válasszuk, amely valamilyen szempontból tényleges határpontként viselkedhet.**

Vannak olyan mérföldkövek, amelyeknek a határideje rendkívül fontos. Egy szerződés esetében sokat jelenthet, hogy egy adott naptári éven belül kerül megkötésre. De ilyen lehet az is, hogy még az első fagy előtt be kell fejezni egy építkezési folyamatot ahhoz, hogy ne menjen kárba az eddigi munka. Vegyük észre: az első időpont határozott és egyértelmű, megállapítása nyilvánvaló (a szerződés megkötésének dátuma vagy december, vagy január, ez nem érthető félre). A második egy jelenség, amelynek időpontja a tervezés pillanatában előre nem ismert. Ilyen esetben a tervezésnél egyaránt fontos feltüntetni, hogy mi az, amihez valóban kötjük („az első fagy”), és egy jól megalapozott legkésőbbi naptári dátum, amellyel a továbbiakban tervezni lehet (a tervező rendszerekben csak konkrét időpontokkal lehet dolgozni, elvont fogalmak kezelésére egyelőre még nem alkalmasak). A kettő közül a megvalósítás során mindkét mérföldkő határidejét be kell tartani. Azonban a felelősségre vonás, és a hiba következményei a két mérföldkő esetében eltérőek lehetnek. Ha nem jön fagy, akkor csak a fixen rögzített időpont mérföldkővet kell számon kérni. Késés esetén, és ha nem lesz kár a csúszásból a fagy elmaradása miatt, akkor egy figyelmeztetés, egyszerű megrovás elegendő lehet. Ellenkező esetben, ha beáll a fagy, akár jóval a fixen rögzített dátumú mérföldkő előtt, akkor pedig tudni kell, hogy milyen módon lehet a már be nem fejezhető munkák okozta kárt elszámolni.

A mérföldkövek listája átlagos projekt esetén még áttekinthető szokott lenni, mert értelmesen nem lehet túl sok mérföldkő, vagyis túl sok, a projekt menetet meghatározó esemény. Természetesen ismét eltekintünk a londoni metróépítés méretű projektektől.

## Feladatok

A feladatok a projekt eredménytermékeinek a megvalósítását célzó, összetartozó tevékenységek halmaza. Ezek meghatározása a projekt tervezésének az egyik legkritikusabb része. A végrehajtás során az itt meghatározott feladatokat kell majd a meghatározott erőforrásoknak a részletesen meghatározott sorrendben végrehajtani. Az ellenőrzés során néha van lehetőség, hogy az adott feladat eredménytermékét teszteljük, néha azonban az egyetlen mód a sikeres megvalósítás ellenőrzésére, ha azt megvizsgáljuk, hogy a kitzűzött feladatok megvalósultak-e. (Ez esetben egy feladat teljesítése már részszám- la kiállítására is lehetőséget nyújthat!)

*Például egy ház alapozásánál utólag csak igen körülményesen lehet megvizsgálni, hogy elég mély lett-e az alap. Ezt közvetlenül az ásás után, a betonozás előtt kell ellenőrizni. Vagyis ebben az esetben lényeges, hogy a feladatok között ne csak az alap kiásása, de az ellenőrzés is szerepeljen.*

A feladatok meghatározásakor elemi szinten tervezzük meg a projekt minden részletét. Gyakorlatilag ez a projekt előzetes, fejben történő lefuttatását kell jelentse.

*A feladatok meghatározása általában kevesebb időt vesz igénybe, mint a végrehajtása, de még ez sem bizonyos. Például egy autózás hegesztésének időráfordítás-tervezése gyorsabban megy végbe, mint a hegesztés elkészítése. De lehet olyan önállóan végrehajtandó feladat, mondjuk egy kiemelkedően fontos jegyzőkönyv elkészítése egy jó sablon alapján, amely esetében gyorsabban meg fog valósulni maga a tevékenység, mint az adott feladat rögzítése a projekttervben.*

Hangsúlyozva még egyszer: a végrehajtás szóljon a végrehajtásról, a tervezés a tervezésről. Nem maradhat olyan pont, amelyet a végrehajtás során kell kitalálni, nem állhat elő olyan pillanat, hogy a szakemberek ne tudják, mi az éppen aktuális feladatuk vagy a következő lépésük.

*A „A projekt fogalma, a projektmenedzsment fogalma” című fejezetben már idéztünk Molnár Ferenc művéből. Most nézzük meg, hogyan osztja fel az ott ismertetett projektet Norrison úr feladatokra:*

*Norrison:*

*(Gyorsan, egyfolytában, szünet nélkül, parancsolón.)*

*Hát akkor... kéretem azonnal a végrehajtó bizottság tagjait: Osso urat, Ciring urat, Dr. Wolff urat. Vigyázzon, Dr. Wolffnak új telefonszáma van, többé nem háromszázhuszonhét negyvenkilenc, hanem négyszázhuszonhét negyvenkettő.*

*Tovább. Kéretem az anyagraktárból az öreg gondnokot, gróf Dubois Schottenburg urat.*

*Tovább. A gyárból Félix vezérigazgató urat. Tovább. A jogügyi osztályból Dr. Pinsky jogtanácsos urat.*

*Tovább. A sajtóosztályból dr. Krisztián sajtóreferens urat.*

*Tovább. Háziorvosomat, dr. Faber Leó urat. Tovább.*

*Armand Colleon ügynök urat, Erzsébet-penzió, Párisi utca három, negyedik emelet.*

*Tovább. Rendelje ide a Hajestic hotelből Ferdinánd urat, a főpincért.*

*Tovább. Mindenki, akit hívtam, autón jöjjön, olyan gyorsan, ahogy csak tud.*

*Tovább. Most rögtön kérem a gyorsírónők közül Brasch kisasszonyt, Posner kisasszonyt és Petrovics kisasszonyt. A titkárságból pedig azonnal Kuno kisasszonyt.*

*Pont.*

*...*

*Kérem, Kuno kisasszony, gyors intézkedések! Azonnal, tehát tíz percen belül legyen itt borbély, hátul a mellékajtón menjen be ide a szobámba, és az első embert aki oda belép azonnal borotválja meg.*

*Tovább. Azonnal autón jöjjön ide és jelentkezék az angol főszabász az Old England cégtől.*

*Tovább. Tizenöt perc múlva jelentkezék nálam kolleganője Lind kisasszony.*

*Tovább. Ön azonnal érdeklődjék, és nekem rögtön jelentse az ide közelebb eső jobbfejta férfiruha készáru üzletet. Tovább. Azonnal rendeljen ide egy gyönyörű virágcsokrot, csupa orchidea legyen, kerülhet százötvenbe.*

*Tovább. Azonnal kérek ezenkívül egy üveg vörösborot, mégpedig: Chambertyni, ezerkilencszázhuszonegyest, nem a Rouvier-félét, hanem Rambod-félét... Érti? Rambod! Majd betűzöm: R mint Rotschild, A mint Astro, M mint Mendelsohn, B mint Bleichröder, O mint Oppenheim és D mint Dreyfus et Campagnie. Tehát Rambod ezerkilencszázhuszonegyes, nem hidegen, hanem langyosan, azonnal.*

## **Erőfeszítések - Erőforrások - Ráfordítások**

E három fogalom szorosan összefügg a feladatok tervezésével. Miután meghatároztuk, hogy milyen feladatokból áll a projekt, meg kell néznünk, mik az egyes feladatok teljesítésének fizikai feltételei. Egész pontosan, meg kell állapítani, hogy:

- milyen anyagi ráfordításokat igényel a feladat. Ideértve a költségeket, alapanyagokat és minden fizikai erőforrást;
- milyen időbeli ráfordítást igényel a feladat. Ideértve az összes felhasznált üzemidőt és minden szükséges végrehajtási időt. Meg kell tehát határozni, hogy mennyi időbe kerül egy feladat végrehajtása. Amennyiben szükség van rá, fontos kiemelni, ha egy az operatív tevékenységhez használt gépet kell a szokásos működésétől eltérően üzemeltetni. Ez a tervezésnél lényeges lehet.
- milyen szaktudás (kompetencia) szükséges az egyes feladatok elvégzéséhez.

Mivel a „szaktudás-munkaidő” páros sokban meghatározza a feladat ellátására szóbajöhető személyeket, szokás, hogy ekkor rendelik hozzá az egyes feladatokhoz a végrehajtó személyt is. Ez egyszerűbb projektek esetén jó megoldás, de az „Az emberi erőforrás” fejezetben már leírtuk, hogy ez nem minden esetben vezet eredményre. Az a módszer bonyolultabb tervezést igényel, ellenben jelentősen lecsökkentheti a szükséges projektcsapat létszámát.

## I.) Ütemterv létrehozása

Az ütemterv létrehozása lesz az utolsó pontja a projekt elsődleges tervének. Ennek megfelelő színvonalú létrehozása nem lehetséges az előző pontok alapos megtervezése nélkül. Egyúttal ennek jó létrehozása lesz az a térkép, amelyben összefoglalunk mindent, amit eddig terveztünk (és ami a tulajdonképpeni gerince a projektnek), és azt jól látható formában megfogalmazzuk. A „térkép” létrehozása érdekében még egy feladat van: meg kell vizsgálni a feladatok egymáshoz való viszonyát. Ez jelenti a függőségeket, feltételezéseket és megszorításokat.

### Függőség

A függőségek felkutatásánál megkülönböztetünk külső és belső kapcsolatot. A belső kapcsolat az, amikor két projekten belüli feladat kapcsolódik egymáshoz, az egyik előfeltétele a másiknak. Külső kapcsolatról akkor beszélünk, amikor valamely a projekten kívüli impulzus a feltétele a feladat indításának vagy befejezésének.

*Ez lehet például az alapanyag beérkezése, vagy egy engedély kézhezvétele egyaránt. Ekkorra már nem szabad olyan meghatározásnak maradnia, mint például az „első napsütéses napon”. Mint már utaltunk rá, az ilyen mérföldkövet egy közelítő dátummal kell kiegészíteni!*

A függőségi kapcsolatnak összességében négy fajtáját különböztetjük meg:

- **Vége-a-kezdéshez:** az egyik elemet mindenképpen be kell fejezni a másik elem kezdéséhez. Ez a leggyakoribb viszony.
- **Vége-a-végéhez:** az egyik elemet mindenképpen be kell fejezni ahhoz, hogy a másik is lezárulhasson. A kísérőfolyamatok egyik jellemző kapcsolódási típusa. Ha valamely tevékenység támogatást igényel, akkor a támogatási tevékenység nem zárulhat előbb le annál, mint amelyet segít.
  - *Például építkezésnél a munkaeszközök számára áramot biztosítani egy ilyen segédfolyamat. Az áram biztosítása nem érhet véget, mielőtt a legutolsó munkafolyamat befejeződik.*
- **Kezdetes-a-kezdéshez:** az egyik elemet mindenképpen el kell kezdeni ahhoz, hogy a másikba bele lehessen kezdeni. Az előző ponthoz hasonlóan a kísérőfolyamatok jellemzője ebben az esetben a kezdetes oldalról, vagyis hogy a támogató folyamatnak előbb el kell indulnia, mint a főfolyamatnak.

- **Kezds-a-végéhez:** az egyik elemet mindenképpen el kell kezdeni, hogy a másik lezárulhasson. Speciális, ellenben annál fontosabb kapcsolódási mód. Ezek pontos megállapítása rendkívül lényeges lehet.
  - *Legegyszerűbb például, hogy egy gyermektáboroztatás esetén a tanári felügyelet addig nem szűnhet meg, míg a szülő (vagy megfelelő személy) át nem veszi a gyermeket, vagyis el nem kezdi a felügyeletet a gyermek felett.*

## Feltételezések

A tervezés során tett összes feltételezést fel kell sorolni. Az egyszerű és egyértelműektől kezdve, például hogy a megrendelő nem változtat az előzetesen megadott minimális rendelkezésre álló erőforrások mennyiségén. De fel kell sorolni minden mást is, amelyek befolyással lehetnek a projektre, vagy amelyek az értékelésnél lényegesek lehetnek.

*Például, egy építkezés során feltételezni, hogy Magyarországon egy nyár során lesz 25 napsütéses nap, megalapozott. Amennyiben a projekt ennek hiányában csúszik vagy nem teljesül, az másféle megítélést alá esik, mint ha más indokból csúszna. Értelemszerűen azonban az irreális feltevések már ekkor hibás döntésnek számítanak, utólagos fényre kerülésük esetén pedig a tervezés egyértelmű felelősségét és büntetethezességét jelentik.*

## Megkötések

A megkötések a tervezés során tett kötelező érvényű szabályokat jelentik. Mindazon feltételeket, szabályokat, amelyek mellett, és csak amelyek betartásával teljesíthető a projekt a tervnek megfelelően. Fel kell sorolni az egyértelműeket, mint például, hogy mindenki csak a rendelkezésére bocsátott erőforrásokat használja fel, fel kell sorolni a konkrétabbakat is, mint például, hogy a tervezés során mindenkit napi 8 órás munkaidővel vettek figyelembe.

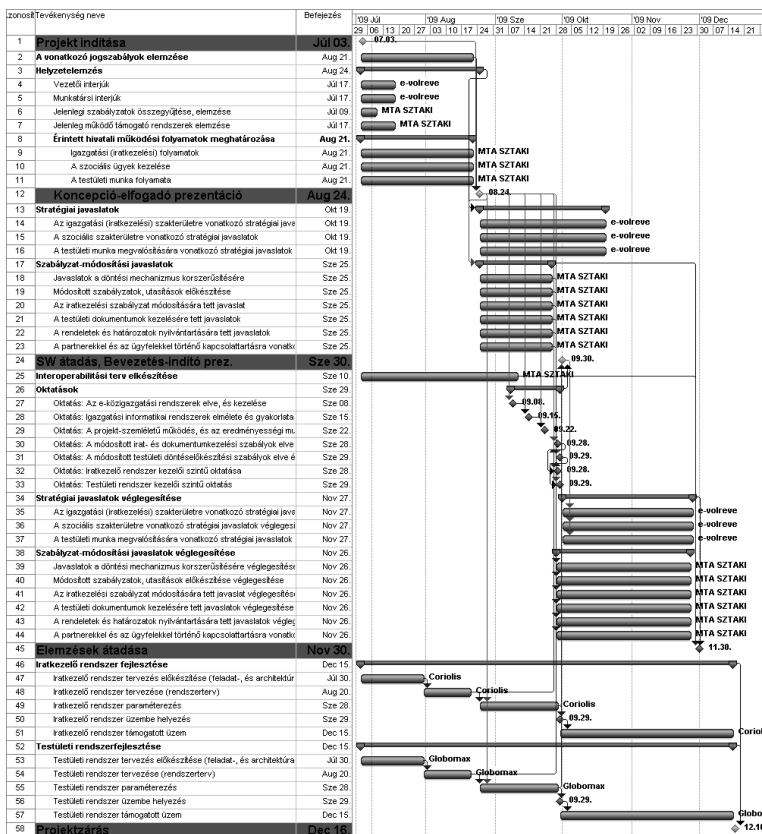
## Ütemezés

Az ütemterv létrehozása egy, az 18. ábrához hasonló terv létrehozása. Vizsgáljuk meg ennek a táblának a sajátosságait:

Az ábra bal oldalán lévő felsorolás a projekt teljes feladatlistáját tartalmazza, hierarchikus szerkezetben, feltüntetve a fázisokat, mérföldköveket, tevékenységeket.

Az ábra jobb oldalán a fejléc a naptár. Egysége legyen akkora, amellyel minden feladat jól nyomon követhető. Szokás, hogy ez az egység egy hét legyen. A lényeg, hogy átlátható legyen, ezért optimális időegységet választunk!

A jobb oldal többi része a „térkép”. Ennél a résznél minden feladattal egy sorban jelölni kell a végrehajtás időpontját, egységes módon, jelölve a feladat kezdetét és végét. Itt egyesítjük a függőségnél megállapított logikai rendet, és az erőfeszítések tervezésénél meghatározott időigényt. E kettő segítségével minden feladat megtalálja helyét az időben és az ábránkon.



18. ábra: Ütemterv

Miután a logikai sorrend szerint elhelyeztük a mérföldköveket, feladatokat, megjelöltük a fázisokat, ne felejtszünk el az önellenőrzésről! Ez a pont az, ahol a terveink esetlegesen hibája nagyon könnyen kiderül. Ez egyúttal előny és hátrány is, hiszen ha kiadjuk a kezünkől, akkor könnyen „lebukunk”, ha viszont még időben gondolkodunk, akkor könnyíti a dolgunk. Éppen ezért mindenképpen vizsgáljuk meg, hogy nem került-e párhuzamos ágra olyan feladat, amely valójában egymásból következik! Vizsgáljuk meg, hogy minden feladat kezdetekor rendelkezésre fog-e állni minden szükséges erőforrás! Valamint vizsgáljuk meg, hogy a mérföldkövek pontosak-e! Vizsgáljuk meg,

hogyan van-e olyan, amelyik pontosan akkor, vagy csak alig korábban teljesíthető, mint a szerződéses dátumok. Ezekre jó lesz a végrehajtás folyamán figyelni.

Ha előfordul, hogy egy mérföldkő „kicsúszott”, vagyis későbbre kerülne, mint az előre meghatározott időpont, gondosan tervezzünk újra! Nem szabad elhamarkodottan átírni valamit, csak azért, mert kényelmesnek tűnik. Érdemes megnézni, hogy mi alapján lett meghatározva a mérföldkő eredeti határideje. Ha van rá lehetőség, lehet lazítani, de remélhetőleg erre nincs mód, különben nem voltunk eddig pontosak. Ha ez nem segít, marad a mérföldkövet megelőző részek teljes és részletes újratervezése. Meg kell nézni, hogy az egyes folyamatoknál nem lett-e valamelyik túl lazán tervezve, lehet-e valahol időt spórolni. Meg lehet nézni, hogy vannak-e olyan folyamatok, amelyek párhuzamossá tehetőek valójában, és ezzel lehet időt spórolni. Általában mindig lehet valamilyen módon időt nyerni, de csak feszültség és erőforrásigény-növekedéssel együtt. Feszültség keletkezik a szorosabb határidők miatt, vagy legalább munkaerő igényben növekedés lesz tapasztalható.

Ha mindent jól és nagyon pontosan csináltunk eddig, elvben nem lehetne anélkül javítani, hogy a projekt terjedelmét ne volna szükséges megváltoztatni. Ne feledjük azonban, hogy nem véletlenül vagyunk még a részletes erőforrásterv előtt, amely meghatározza a szükséges anyagi és humán erőforrásokat! Ha az derül ki, hogy az ütemezésen már semmiképpen nem tudunk javítani, akkor mielőtt további forrásokat keresnénk, végezzük el ennek is a tervezését, hátha az erőforrások jobb, pontosabb tervezésével megtaláljuk a megoldást!

## II.) Erőforrásterv

Az erőforrásterv a projekt megvalósításához szükséges fizikai, időbeli és térbeli erőforrásokat tartalmazza. Fizikai erőforrás alatt tárgyi eszközöket, alapanyagokat, eszközöket értünk. Időbeli erőforrás alatt mindazon erőforrásokat, amelyek valaminek a működési idejét használják fel. Fontos, hogy ebbe most az emberi munkaidőt nem, vagy maximum személyes hozzárendelés nélkül, típus szerint értelmezzük. Viszont beleveszünk minden gépidőt, üzemidőt, működési időt. Térbeli erőforrásokkal a projektek igen nagy százalékában nem szükséges tervezni. Szükség lehet rá azonban, ha valamely feladat esetén lényeges a rendelkezése álló tér biztosítása, vagy ha az valamilyen indokból nem egyértelmű. Például:

*Egy számítógépes rendszer tervezése esetén a programterméknek magának értelemszerűen nem kell fizikai teret biztosítani. Amennyiben a programot, programrendszert új számítógépeken fejlesztik, azokon fogják használni, akkor nem kell a meglévő gépeken üzemidőt sem biztosítani, ellenben az új számítógépeknek helyet igen. Ez természetesen megint jelentheti, hogy a létrehozás-hoz használt gépek végleges, állandó alkalmazásban maradnak, ekkor a vállalat beruházásai közé fognak tartozni, és helyigényük kialakítása a projekt egyik célja. Azonban elképzelhető, hogy nem maradnak a vállalatnál, mert mondjuk, egy külsős programozó laptopján (laptopjain) készül a program. Ekkor a kész program majd természetesen átkerül a vállalat rendszerére – ilyenkor az in-*

*formatikai kapacitás biztosítása magától értetődő feladat –, viszont ténylegesen csak átmeneti helyigény lép fel, amíg a programozó a vállalatnál dolgozik. Igencsak kényelmetlen, kínos, és természetesen a rossz tervezés jele, ha egy programozó azért nem tud dolgozni, mert nincs egy asztal, ahova letegye a számítógépét anélkül, hogy útban lenne. Határozottan más eset pedig, ha a meglévő számítógépeket kell egyaránt a mindennapi, operatív tevékenységekhez és a program fejlesztéséhez is felhasználni. Ebben az esetben egyaránt kell üzemidőt és fizikai helyet – számítógépet – biztosítani. Azonban ez nem kell (szabad) azt jelentse, hogy inntől kezdve van egy számítógép, amelyet nem használnak a mindennapi tevékenységhez, mert ez valószínűleg késést, csúszást, profitcsökkenést eredményezne. A tervezés feladata, hogy optimalizálja a gépek igénybevételét, amely, ha a rendszer lehetővé teszi, esetenként jelentheti azt, hogy a programozó mindennap másik gép elé ül le dolgozni, miközben folyamatosan készíti feladatát.*

*Más esetben, például egy gépgyár esetében is fontos lehet az üzemidő és a fizikai tér megfelelő számbavétele és tervezése. Amennyiben az üzem rendelkezik előre kialakított kutató, kísérletező részleggel, akkor csak a célzottan fenntartott gépeket kell a megfelelő időre lefoglalni. Ez esetben valószínűleg csak a többi futó projektekkel kell egyeztetni. Amennyiben azonban ilyen nem áll rendelkezésre – mint ahogy még közepes méretű vállalkozás esetén is ez elég ritka –, akkor minden prototípus létrehozásához azokat a gépeket és eszközöket kell használni, amelyekkel a mindennapi gyártás is folyik. Itt megint fontos, hogy ez nem mehet – egy bizonyos, előre kiszámított szintnél jobban – az operatív tevékenység rovására. Valamint üzemtől függően nemcsak a gépek használata lehet fontos, de az üzem területének szűkössége esetén a fizikai tér is kevés lehet, a prototípusok, alkatrészek raktározásáról nem is beszélve.*

### **III.) Pénzügyi terv**

A pénzügyi terv alapja az erőforrásterv. A pénzügyi terv teszi lehetővé a projekt pénzügyi optimalizálását.

*Bármely projekt könnyen végrehajtható, ha adnak egy nagy zsák pénzt az elején, hogy ebből gazdálkodjunk. Az esetek többségében azonban ez nem így van. Ezért a projektet is úgy kell tervezni, hogy a szükséges költségeket előre ismerjük.*

A pénzügyi terv során az erőforrástervhez és ütemtervhez szorosan kapcsolódó pénzügyi ütemezést kell tervezni. Ennek első lépéseként a már több helyen, utoljára az erőforrástervben, meghatározott összes típusú szükséges erőforrás egységárát kell meghatározni. A listát most ki kell egészíteni minden olyan lehetséges költségforrással is, amely esetleg valamely indokból nem került fel az erőforrások közé.

Az egységárak meghatározása után az erőforrástervvel kiegészített projekt-ütemtervet ki kell egészíteni a napi költségekkel. Ezáltal egy újabb látványos ütemtervet, listát kapunk arról, hogy mely időszakok drágák, melyek kevésbé,

és amennyiben maradt még mozgástér, átcsoportosítással esetleg tovább csökkenthető-e a projekt költsége. (Ez a pont szorosan összefügg a mérföldkövek ellenőrzésénél felsorolt iteratív játékkal).

A második a konkrét pénzügyi terv. Ekkor már az erőforrások költségét nem a felhasználás időpontjához, hanem a fizetési esedékesség időpontjához rendeljük hozzá. Ez a terv lesz létfontosságú a pénzügyi osztálynak, amely ennek segítségével tudja beépíteni a projekt költségeit a cash-flow terveibe.



A pénzügyi terv elkészültével kész a projekt erős, szilárd váza. Mindenki tudja, mi lesz a feladata, ezt milyen eszközzel és milyen alapanyagból hajtja végre, ehhez milyen költségei lehetnek, és milyen határideje.

A hátralévő tervek ennek a működésnek az akadálymentességét segítik elő, a gördülékeny végrehajtást, a problémákon való hatékony továbblépést.

#### **IV.) Minőségbiztosítási terv**

A projekt esetében a minősége annak mértéke, hogy mennyire tud alkalmazkodni a leszállítandó a megrendelő által elvárt tulajdonságokhoz. Ez elég szokatlan definíció, és jelentősen eltér a „Minőségirányítás” című fejezetben leírtaktól, de a projektmenedzsmenthez most pontosan megfelel. A cél, hogy a megrendelő azt kapja, amit megrendelt, a meghatározott keretek között. A minőségbiztosítási terv során ezért három dolgot kell meghatározni:

- minden projektcélnál és leszállítandónál az elvárt tulajdonságokat, a minőséget;
- mindazon módszereket, amelyek ennek a minőségnek az elérését biztosítják;
- mindazon módszereket, amelyek ennek a minőségnek az ellenőrzését lehetővé teszik.

#### **V.) Kockázatkezelési terv**

A kockázatkezelési terv felsorolja az összes előrelátható, a projekt során felmerülhető kockázati tényezőt. Egy alapos kockázatkezelési terv az alábbiakat tartalmazza:

- az összes előrelátható kockázat felsorolása;

- az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége;
- a kockázat bekövetkezésének hatása a projektre;
- az egyes veszélyforrások összesített fontosságát;
- azokat az óvintézkedéseket, amelyek a bekövetkezési valószínűségeket csökkentik;
- azokat a feltételes intézkedéseket, amelyek a bekövetkezés hatásait mérséklik;
- a kockázatkezelés folyamatát az egész projekt során.

## VI.) Elfogadási terv

Elfogadásnak azt a folyamatot hívjuk, amikor a megrendelő elismeri, hogy a leszállítandók rendelkeznek az általa előre meghatározott tulajdonságokkal. Általában ez az elfogadás minden pénzügyi elszámolás alapja, tehát rendkívül fontos, hogy előre tisztázva legyenek az elfogadási feltételek. Az elfogadási terv a következőket kell tartalmazza:

- az elérendő mérföldkövek és elkészítendő leszállítandók listája;
- azon kritériumok és standardok listája, amelyet a megrendelő az egyes leszállítandóktól elvár;
- a leszállítandók átvizsgálási folyamatának terve, vagyis annak az ellenőrzési folyamatnak, amely során a leszállítandókat megvizsgálják, rendelkeznek-e a meghatározott standardokkal és kritériumokkal.;
- annak a folyamatnak a leírása, ahogy elnyerik az elfogadást, amint a leszállítandók sikeresen elkészültek.

Az elfogadási terv pontos elkészítése rendkívül fontos. E nélkül a végrehajtás során ellentét léphet fel a megrendelő és a projektcsapat tagjai között.



**Az elfogadás nem megfelelő definiálása nagyon könnyen a projekt teljes bukásához vezet.**

Ha nem határoztuk meg kellő pontossággal az elfogadás feltételeit, akkor a feszültség már a leszállítandók elkészülte után keletkezik, vagyis amikor már minden fél rengeteg energiát fektetett a projektbe. A nem jól meghatározott elfogadási terv hiányában mindkét fél becsapva érezheti magát az leszállítandó elkészültekor: a megrendelő, hogy nem azt kapja, amit kért (szeretett volna), a projektcsapat, hogy nem akarják elismerni energiáját. A megrendelő néha csak ösztönösen szeretne még jobbat kapni, ezért az elfo-

gadási terv pontos meghatározása a projektcsapat számára mindenképpen életbevágó.

## VII.) Kommunikációs terv

A kommunikációs terv meghatározza, hogy mely információkkal kell az érintetteket ellátni, és azt milyen formában. A tiszta kommunikáció fontos a projekt sikerességéhez: ez segít biztosítani, hogy a projekt érintettjei a projekt céljaiért tevékenykednek, és hogy átlépnek az akadályokon. A kommunikációs terv az alábbiakat tartalmazza:

- minden egyes érintetthez meghatározza a szükséges információkat;
- megtervezi a kommunikációs események (nyilatkozatok, tájékoztatók) módjait és ütemezését;
- meghatározza az egyes kommunikációs események résztvevőit (vagy ahhoz hozzájárulókat) és szerepüket.

A kommunikációs terv tehát egyaránt tartalmazza a projekten belüli érintettek kommunikációját, és a projekt külső érintettjeivel való kommunikációt.



A kommunikációs terv tartalmazza a belső projekt-megbeszéléseket, tárgyalásokat is.

## VIII.) Beszerzési terv

Az elkészült ütemterv, erőforrásterv és pénzügyi terv segítségével fel kell mérni a beszerzendő erőforrásokat. Ez azt jelenti, hogy meg kell vizsgálni, milyen alapanyag áll rendelkezésre, és a hiányzókat a lehető legelőnyösebb módon beszerezni, de jelenti a megállapított emberi erőforráshiányok felvételét vagy kölcsönzését is.

### 3.3. Végrehajtás

Egy projekt végrehajtása elsősorban természetesen a projekt típusától függ. Mivel szinte bármilyen folyamatot fel lehet dolgozni projektszemléletben, avagy szinte bármit létre lehet hozni projekteszközökkel (is), ezért a feladatok végrehajtásának is rengeteg módja lehet. Beszéltünk már építkezésről, rendszerfejlesztésről, szolgáltatásbővítésről, de végső soron életünk bármely szakasza (egy kirándulás megszervezésétől egy gyerek felnevelésén át) megoldható megfelelően speciális projektkeretek között. Minden projektnek tehát másféle feladatai, leszállítandói lesznek és más lesz a végrehajtása is.

*Akkor mi is az, amit mégis meg kell tanulnia egy jó projektvezetőnek? A projekt levezetésének eszközrendszerét. Ha úgy tetszik, míg mindenki robotol, a projektvezetőnek (vagy inkább a teljes projektvezetésnek, a menedzsmennek) nincs más dolga, mint a felügyelet, ellenőrzés, változáskezelés, problémakezelés négyesfogatót hajtani. Ez a négyesfogató azonban nem a szelíd, barátságos lovak közül való: a felügyeletet mindenki utálja, az ellenőrzést át akarják verni, szervezett változáskezelés helyett önjelölt szabotőrök módosítgatnak a projekten, és a problémákat már csak akkor hozzák nyilvánosságra, amikor már óriásira nőttek.*

Ebben a fejezetben arra fogunk rámutatni, mik azok a tényezők, amelyekre mindenképpen figyelni kell. Alapvető eszközöket mutatunk a felügyelet megvalósíthatóságához, az ellenőrzéshez. A végrehajtás azonban nem egy önálló folyamat. A projektvezetés részéről a végrehajtás információk gyűjtéséből, feldolgozásából áll, majd az elemzések eredményei alapján cselekszik, illetve meghatározza mások cselekvését. Mindez azonban egy kiegészítő folyamaton keresztül, a dokumentáción valósul meg.

### A projektdokumentáció

Ahogy az ember egyik létszükséglete a levegő, úgy a projektek létszükséglete a dokumentáció. Az embernek minden pillanatban oxigénre van szüksége, anélkül nem életképes. Hasonlóan a projekt is folyamatos dokumentálásra szorul, hogy fennakadás nélkül tudjon működni. Az embernek a víz, az élelem is létszükséglete, ám ezeket hosszabb-rövidebb időre nélkülözni tudja. A projekt is életben tud maradni, ha egy-egy erőforrás, egy munkaerő, egy gép hiányzik, tovább tud működni, ha egy csapattag megbetegszik. Rövid távon van azonban halálra ítélve, ha a dokumentálás marad abba. A projekt számára a dokumentáció ugyanolyan automatikus, észrevétlen, ám elhagyhatatlan folyamat kell legyen, mint a lélegzétvétel.

## A dokumentáció célja

A projekt dokumentumai adják a végrehajtás vázát. Ezek pontossága és alaposága nélkül nem lehet gördülékenyen végrehajtani a projektet, és nagy valószínűséggel kicsúszunk a terjedelemből. A dokumentáció a projekt emlékezte is. A projekt során bármikor felmerülhetnek kérdések, amelyeket már egyszer megtárgyaltunk. Ilyenkor az egyetlen lehetséges módszer kikeresni az adott dokumentált döntést. Nem lehet újratárgyalni, nem lehet valami hasonlóval elintézni a kérdéseket. A dokumentáció szerepei:

- **Erőforrás:** a dokumentáció információkat szolgáltat a feladat végrehajtásának módjáról, feltételeiről.
- **Leszállítandó:** nemcsak a projekt tervdokumentumai, de minden a projekt során létrejövő utasítás, szabályzat, működési dokumentum, szerződés, és még számtalan más típusú dokumentum egyben szállítandója is lehet egy projektnek. Egy működés racionalizálására irányuló projekt esetén az új eljárási szabályzatok lesznek például a legfontosabbak.
- **Ellenőrzési eszköz:** a feladatok, tevékenységek, mérföldkövek és fázisok végén az ellenőrzési, lezárási dokumentumok nyújtják a legnagyobb segítséget, hogy biztosak legyünk abban, hogy az adott rész jól, és teljes egészében végre lett hajtva.
- **Felügyeleti eszköz:** a feladatok végzése közben gyakori a beszámolók, jelentések készítésének igénye. Kérhetjük ezeket rendszeres időközönként, (minden pénteken fél ötre mindenki beszámol a heti teljesítményéről) vagy ad hoc jelleggel, különleges igény esetén (csúszás állt be egy feladatban, és a projektvezetőség a reagáláshoz képet kér a legaktuálisabb állapotokról).
- **Tanú:** Nem utolsósorban a dokumentum a történetek rögzítésének módja is. Minden megbeszélésről készíteni kell jegyzőkönyvet, jelentést, amelyből visszaidézhetőek az elhangzottak. Ez fontos lehet, hiszen valószínűleg a megbeszélésen a projekt egyik feladatára, részére vonatkozó megállapítások, megkötések, célok, következmények hangzottak el.
  - *Ugyanakkor sokkal egyértelműbb indokból is szükség van a jelentésekre: az utólag bebizonyosodó zseniális ötletek utáni jutalomra enélkül túl sok, a bukást hozó tévutak utáni felelősségre vonáskor pedig túl kevés jelentkező lenne.*

## Változás, kockázat, probléma

A projekt előírt menetében változás két úton következhet be: egy érintett által kért változtatás által, vagy hiba következtében. Az első utat kezeli a változásmenedzsment, a másodikat a kockázatmenedzsment és problémamenedzsment. Alapmódszereikben azonban túl nagy eltérés nincs, ezért párhuzamosan tanulmányozzuk őket.

A projekt előrehaladása során bármelyik érintett kérheti a projekt egyes alpontjainak megváltoztatását. Emlékezzünk, hogy érintett alatt a projekt összes belső tagját, projektcsapat-tagot értünk, valamint az összes külső tagot is, ideértve a megrendelőt, szponzort, és egyéb személyeket vagy intézményeket. A projekt során bármelyik fél kezdeményezheti a projekt változtatását, leggyakrabban azonban két csoport szokott kezdeményezni, a megrendelő vagy a végrehajtó szakemberek.

*Adott esetben azonban ténylegesen külső személy is kérhet változtatást: ha egy építkezés során átjön a szomszéd, hogy épp halotti tort ülnek, és ne most törjük fel az egész utca aszfaltját, az konkrét változtatáskérelem, amelyet lehetőségünkhöz mérten illik figyelembe venni.*

A megrendelő benyújthat változtatáskérelmet, mert egy célt átfogalmaz a projektben, vagy a megvalósítás során bármely kicsiny vagy nagyobb részletet másképp szeretne megvalósulni látni. A csapattagok általában akkor nyújtanak be változtatáskérelmet, ha egy feladatot másképp szeretnének végrehajtani, amely azonban egyaránt jelentheti a feladat végeredményének javítását és romlását is. Változáskérelemből tehát elég sok érkezik egy projekt során.

Előfordulhat azonban, hogy a projekt végrehajtása során probléma adódik. Ez legdurvább csoportosításban kétféle lehet: várt vagy nem várt. A különbség a kettő között igen nagy. Az előbbi, a várt probléma alapesetben szinte nem is lehet probléma, mert a kockázatkezelési terv éppen arra szolgál, hogy minden lehetséges, reálisan szóba jöhető – sőt, akár a nem reális, de előre látható – kockázati tényezőt feltérképezzen, javaslatot tegyen a bekövetkezési valószínűségének mértékére és a hatásának csökkentésére. A kockázatmenedzsment feladata pedig, hogy figyelemmel kísérje a kockázati tényezőket, szükség szerint frissítse a kockázatkezelési terveket, és ha kell, elindítsa az ellenlépéseket. A várt probléma tehát gyakorlatilag egy olyan esemény, amelynek bekövetkezésével előre számoltunk, és már megterveztük a megoldását. Várt probléma kezelése abból kell álljon, hogy az esemény bekövetkezése esetén a kockázatkezelési tervben meghatározott módon reagálunk rá.

*Kevésbé általánosan: előre felmértük, mekkora az esélye annak, hogy esős időben kell egy feladatot elvégezni (tervezés). Majd folyamatosan követtük az időjárás-jelentést, és amikor az esőt mondott, felépítettük a sátrat. (kockázatmenedzsment). Majd amikor tényleg esni kezdett az eső, a szabadtéri mun-*

*kákat átmenetileg szüneteltettük, az eszközöket szerszámokat biztonságba helyeztük, és más jellegű munkálatokba kezdtünk (várt probléma kezelése = az ütemterv alternatív ágon való folytatása). Természetesen az azért nem mindegy, hogy utat építünk vagy esküvői rendezvényt szervezünk.*

A nem várt problémák esetén azonban hasonló pozícióban vagyunk, mint változtatáskérelem esetén. Nem várt probléma azonban mindenképpen hibát jelent. A nem várt probléma leggyakoribb forrásai a következők lehetnek:

- Egy kockázati tényezőt teljes egészében kifelejtettünk a tervezés során (tervezői hiba).
  - Egy kockázati tényezőt rosszul mértünk fel a tervezés során, és/vagy a kockázatmenedzsment során nem követtük megfelelő módon (végrehajtási hiba).
  - Egy feladatot kihagytunk a tervezés során (nagyon durva tervezői hiba, aminek komoly következményei lehetnek).
  - Egy feladat erőforrásigényét rosszul mértük fel, ezért a megadott feltételek mellett, adott terjedelemmel nem hajtható végre (tervezői hiba).
  - Nem megfelelő minőségű/mennyiségű erőforrás érkezett egy feladathoz (beszállítói vagy végrehajtási hiba).
  - Indokolatlanul vagy projekten kívüli indokból egy szakember késve végzi el a feladatát (személyi, végrehajtási hiba).
- *stb., stb., stb.*

Minden változásmenedzsmentbeli eljárás esetén elsődleges feladat a dokumentáció. Minden projekt számára érdemes létrehozni két formanyomtatványt: egyet a változtatáskérelemnek, egyet a probléma bejelentéséhez.

## 3.4. Projektdokumentum sablonok

### Projektalapító dokumentum

ISO logó helye	Projektazonosító:	Cég logó helye
	<b>PROJEKTALAPÍTÓ DOKUMENTUM</b>	
	PROJEKTALAPÍTÓ_DOKUMENTUM 1.0.0	
	Készítette:	
	Dokumentum dátuma: 2010.06.30.	Cég neve
		Cég honlap

<Projekt neve>

<Projektazonosító>

**Projektalapító Okirat**

Változat	Dátum (kiadás)	Módosító	Változás
I.1	2008.06.16		Létrehozás

### Tartalom

Projektazonosító adatok .....	2
Projektleírás .....	2
Vízio, a projekt célkitűzései .....	2
A projekt terjedelme .....	2
Sikerkritériumok .....	2
A projekt eredménytermékei .....	2
Sikerkritériumok: .....	2
A projekt sikerének várható valószínűsége: <érték> .....	2
Projektterv .....	2
A projekt főbb fázisai .....	2
A projektterv .....	2
Projektszervezet, erőforrásterv .....	2
A projektszervezet működési rendje .....	3
Pénzügyi terv .....	3
Elfogadási terv .....	3
Kommunikációs terv .....	3
Kockázatelemzés .....	3
A projekt terjedelmén túlmutató feladatok .....	3

ISO logó helye	Projekt azonosító:	Cég logó helye  Cég neve Cég honlap	
	<b>PROJEKT ALAPÍTÓ DOKUMENTUM</b>		
	PROJEKTALAPITÓ_DOKUMENTUM 1.0.0		
	Készítette:		
	Dokumentum dátuma: 2010.06.30.		

**PROJEKT AZONOSÍTÓ ADATOK**

PROJEKT AZONOSÍTÓ ADATOK	
Projekt neve:	Projekt kódja:
Projektszponzor neve:	PAO készítés dátuma:

**PROJEKTLÉÍRÁS**

*Vízió, a projekt célkitűzései*

*A projekt terjedelme*

*Sikerkritériumok*

**A PROJEKT EREDMÉNYTERMÉKEI**

LESZÁLLÍTANDÓ	ÖSSZETEVŐK	LEÍRÁS

**SIKERKRITÉRIUMOK:**

*A projekt sikerének várható valószínűsége: <érték>*

- tételes felsorolása a siker feltételeinek

**PROJEKTTERV**

*A projekt főbb fázisai*

Fázisok felsorolása

Fontosabb mérföldkövek, átadási részhatáridők

*A projektterv*

Szabványos projektterv pl. Gant diagramm formában

**PROJEKTSZERVEZET, ERŐFORRÁSTERV**

**A projektszervezet felépítése**

Megrendelői oldal

Projektvezető:

Minőségbiztosítás:

Alprojektvezetők:

ISO logó helye	Projekt azonosító:	Cég logó helye	
	<b>PROJEKT ALAPÍTÓ DOKUMENTUM</b>		
	PROJEKTALAPÍTÓ_DOKUMENTUM 1.0.0		
	Készítette:		Cég neve Cég honlap
	Dokumentum dátuma: 2010.06.30.		

Projekttagok:

Szállítói oldal

Projektvezető:

Minőségbiztosítás:

Alprojekt vezetők:

Projekttagok:

## A PROJEKTSZERVEZET MŰKÖDÉSI RENDJE

A projekt működési rendje a cég neve Kft. ISO 9001 eljárásában foglaltak szerinti.

## PÉNZÜGYI TERV

Fizetési ütemezések felsorolása.

## ELFOGADÁSI TERV

Az átadás átvételek feltételeinek felsorolása.

## KOMMUNIKÁCIÓS TERV

A projekt kommunikációs rendje és az alkalmazott dokumentumok a cég neve Kft. ISO 9001 eljárásában foglaltak szerinti.

Jelentés neve	Készítés gyakorisága	Jelentés készítésének felelőse
Emlékeztető	minden projektértekezlet	
Előrehaladási jelentés	havonta	

Projektülés megnevezése	Projektülés gyakorisága	Projektülés résztvevői
Státusz	kéthetente	tagok és a projektvezető

## KOCKÁZATELEMZÉS

Azonosított kockázat	Kockázat hatása	Kezelési mód	Felelős

## A PROJEKT TERJEDELMÉN TÚLMUTATÓ FELADATOK

A projekt terjedelmén túlmutató feladatok jelenleg nem ismertek.

## Projektzáró dokumentum

ISO logo helye	Projektazonosító:	Cég logo helye
	<b>PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM</b>	
	PROJEKTZÁRÓ_DOKUMENTUM 1.0.0	
	Készítette:	
	Dokumentum dátuma: 2010.06.30.	Cég neve
		Cég honlap

<Projekt neve>

<Projektazonosító>

**Projektzáró okirat**

Változat	Dátum (kiadás)	Módosító	Változás
1.1	2008.06.16		Létrehozás

### Tartalom

Projektazonosító adatok .....	2
Projektleírás .....	2
Vízió, a projekt célkitűzései .....	2
A projekt terjedelme.....	2
Projektterv .....	2
A projekt főbb fázisai .....	2
A projektterv megvalósítása .....	2
Eltérések az ütemtervtől .....	2
Pénzügyi terv.....	2
Elfogadási terv .....	2
A projekt eredménytermékei.....	2
A Megfelelőség részletezése.....	2
Kockázatelemzés .....	3
A projekt terjedelmén túlmutató feladatok .....	3

ISO logo helye	Projekt azonosító:	Cég logo helye	
	<b>PROJEKT ZÁRÓ DOKUMENTUM</b>		
	PROJEKTZÁRÓ_DOKUMENTUM 1.0.0		
	Készítette:		Cég neve
	Dokumentum dátuma: 2010.06.30.	Cég honlap	

**PROJEKT AZONOSÍTÓ ADATOK**

PROJEKT AZONOSÍTÓ ADATOK	
Projekt neve:	Projekt kódja:
Projektszponzor neve:	PZD készítés dátuma:

**PROJEKTLÉÍRÁS**

*Vízió, a projekt célkitűzései*

*A projekt terjedelme*

**PROJEKTTERV**

*A projekt főbb fázisai*

Fázisok felsorolása.

Fontosabb mérföldkövek, átadási részhatáridők értékelése, eltérések indoklása.

*A projektterv megvalósítása*

Értékelés

*Eltérések az ütemtervtől*

Eltérés	Indoka	Hatása

**PÉNZÜGYI TERV**

Fizetési ütemezések felsorolása, eltérések indoklása.

**ELFOGADÁSI TERV**

Az átadások, átvételek felsorolása, eltérések indoklása.

**A PROJEKT EREDMÉNYTERMÉKEI**

Részletes leírása az eredményeknek.

**A MEGFELELŐSÉG RÉSZLETEZÉSE**

Részletes leírása az eredmények és a tervek közötti megfelelésnek.

ISO logo helye	Projekt azonosító:	Cég logo helye
	<b>PROJEKT ZÁRÓ DOKUMENTUM</b>	
	PROJEKTZÁRÓ_DOKUMENTUM 1.0.0	
	Készítette:	
	Dokumentum dátuma: 2010.06.30.	Cég neve Cég honlap

**KOCKÁZATELEMZÉS**

Felmerült kockázat	Kockázat hatása	Kezelési mód

**A PROJEKT TERJEDELMÉN TÚLMUTATÓ FELADATOK**

A projekt terjedelmén túlmutató feladatok nem merültek fel.

## Emlékeztető

ISO logo helye	Projektazonosító:	Cég logo helye	
	<b>EMLÉKEZTETŐ</b>		
	PROJEKT_EMLÉKEZTETŐ 1.0.0		
	Készítette:		Cég neve Cég honlap
Dokumentum dátuma: 2010.06.30.			

### A MEGBESZÉLÉS

Címe/ témája	
Dátuma és időpontja	
Helye	

### RÉSZTVEVŐK LISTÁJA

Név	Cég - beosztás

### AGENDA

Ügyek	Leírás: események, helyzet	Felelős
1.		

### TEVÉKENYSÉGI TERV

Ügyek	További tevékenységek	Felelős	Határidő
1			
2			

Cég neve.

Nyomtatás dátuma: 2010. 06. 30.

oldalszám: 1/1

Jelen emlékeztető a megbeszélésen elhangzottak nem szó szerinti, kivonatolt rögzítését tartalmazza. Amennyiben az emlékeztető tartalmával szemben bármilyen kifogás merül fel, akkor a módosítási javaslatokat az emlékeztető dátumától számított 3 (három) munkanapon belül kérjük elküldeni az emlékeztető készítőjéhez. A fenti határidőn belül megített vélemény-eltérés hiánya esetén az emlékeztető tartalmát minden jelenlevő részéről elfogadottnak kell tekinteni.

## Előrehaladási jelentés

ISO logo helye	Projektazonosító:	Cég logo helye	
	<b>ELŐREHALADÁSI JELENTÉS</b>		
	PROJEKT_ELŐREHALADÁSI_JELENTÉS 1.0.0		
	Készítette:		Cég neve Cég honlap
Dokumentum dátuma: 2010.06.30.			

### A JELENTÉS

A projekt neve	
Szerződés dátuma	
Időszak:	

### A PROJEKT EREDMÉNYEI

Ügyek	Leírás: események, helyzet

### ELTÉRÉSEK AZ ÜTEMTERVTŐL

Ügyek	Tevékenységek	Hatása a projektre

### A PROJEKT TERVEN KÍVÜLI EREDMÉNYEI

Ügyek	Leírás: események, helyzet

### KOCKÁZATOK

Ügyek	Leírás: események, helyzet

### EGYÉB, ELVÁRT DÖNTÉSEK

Ügyek	Leírás: események, helyzet

### A KÖVETKEZŐ PERIÓDUS FELADATAI

Ügyek	Leírás: események, helyzet

## Átadás-átvételi jegyzőkönyv

ISO logo helye	Projektazonosító:	Cég logo helye	
	<b>ÁTADÁS-ÁTVÉTELI JEGYZŐKÖNYV</b>		
	PROJEKT_ÁTADÁS-ÁTVÉTELI JKV 1.0.0		
	Készítette:		Cég neve
	Dokumentum dátuma: 2010.06.30.	Cég honlap	

### A JEGYZŐKÖNYV

Címe/ témája	
Dátuma és időpontja:	
Helye:	
A hivatkozott szerződés tárgya; száma:	

### RÉSZTVEVŐK LISTÁJA

Átvevő		Átadó	
Név/beosztás	Vállalat	Név/beosztás	Vállalat
-----	-----	-----	-----

### ÁTADOTT DOKUMENTUMOK, LESZÁLLÍTANDÓK LISTÁJA:

Sorsz.	darab	Megnevezés	Megjegyzés
---	---	---	---

Jelen átadás-átvételi jegyzőkönyv aláírásával az átvevő igazolja, hogy a fent részletezett szállítandókat a jegyzőkönyvben rögzített mennyiségben és minőségben átvette.

Az átvevő nevében ezennel igazolom, hogy az átadó szerződéses vállalását teljesítette, ezért a <díj mértéke> + ÁFA összeg a szerződés szerinti feltételeknek megfelelően számlázható.

k.m.f.

<p>.....</p> <p>Átvevő részéről: &lt;átvevő felelős nyomtatott neve&gt;</p>	<p>.....</p> <p>Átadó részéről: &lt;átadó felelős nyomtatott neve&gt;</p>
---	---

---

---

# **Irodalom**

---

---

Chikán: Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. (Aula Kiadó, 2006.)

2000. évi C. törvény a számvitelről

2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról

Ableda Zoltán, Kaizen költségszámítás (BME, [www.laabagnes.hu](http://www.laabagnes.hu))

Ichak Adizes: Vállalatok életciklusai (HVG, 1992.)

Angyal Bernadett, Farkas Katalin, Németh Gergely, Tankó Tamás, Tatár Mihály, Tomor Linda: Általános és ágazati költség controlling technikák, (BME, [www.laabagnes.hu](http://www.laabagnes.hu))

Birher Ilona dr., Pucsek József, Sándor Lászlóné dr, Sztanó Imre dr.: Vállalkozások tevékenységének komplex elemzése (Perfekt, 2001.)

Bíró Tibor dr., Pucsek József dr., Sztanó Imre dr.: Vállalkozások tevékenységének komplex elemzése (Perfekt, 2001.)

Boda György dr.: Költségek, befektetések, balanced scorecard ([www.szit.bme.hu](http://www.szit.bme.hu))

Bodnár Viktória, Folyamat-alapú teljesítménymérés (BCE, 2007. [www.mgmt.uni-corvinus.hu](http://www.mgmt.uni-corvinus.hu))

Robert C. Camp: Üzleti folyamat benchmarking (Műszaki könyvkiadó, 1998)

Rondo Cameron: A világgazdaság története (Maecenas Könyvkiadó, Budapest, 1994)

Charles Chaplin: Modern idők (Charles Chaplin Production, 1936)

Csányi, Vilmos: Az emberi természet: Humánétológia. (Vince Kiadó, Budapest, 1999.)

Jared Diamond: Háborúk, járványok, technikák (Typotex Kiadó, 2001.)

Dobay Péter, Vállalati információmenedzsment (Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1997.)

Robert J. Dolan, Hermann Simon: Árképzés okosan (Geomédia, 2000)

Dr. Fáy Józsefné, Illés Ibolya, Kozma Gábor, Dr. Novák Elek, Dr. Sipos Mihály, Dr. Surányi Kálmánné, Szegőné Tóth Erzsébet, Tomcsányi Erzsébet: Vállalkozói könyvvezetési ismeretek (Perfekt, 1996)

FDS Tanácsadó Kft.: A tevékenység alapú költségelemzés (Activity Based Costing - ABC) bemutatása, ([www.fds.hu](http://www.fds.hu))

Fejes Endre: Jó estét nyár, jó estét szerelem (Magvető, 1987.)

Gábor András dr., Kiss József dr., Kó Andrea dr., Futó Iván, Gerencsér András, Lovrics László, Molnár Bálint, Szabó Zoltán: Információmenedzsment (Aula, Budapest, 1997.)

Heltai Jenő: A néma levente (Szépirodalmi Könyvkiadó, 1968.)

Hetyei József (szerkesztő): ERP rendszerek Magyarországon a 21. században (Computerbooks)

Horváth Péter: Controlling (Vahlen, 2006.)

Integris/Group Bull: Opportunity analysing tool (OAZIS)

Keith M. Eades, The New Solution Selling (McGraw-Hill, 2003)

Jókai Mór: Fekete gyémántok (Akadémiai Kiadó, 1964)

Koppány Krisztián: Költségek és ráfordítások (SZE KT, [www.rs1.szif.hu](http://www.rs1.szif.hu))

Dr. Körmendi Lajos, Dr. Tóth Antal: Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában (Tudex Kiadó, 1996)

Philip Kotler, Kevin Lane Keller: Marketing-menedzsment (Akadémiai Kiadó, 2006.)

Dr. Lőrinczi Gyula: Vállalkozásgazdaságtan (SZÁMALK Kiadó, Budapest, 2000)

Projektmenedzsment útmutató (Akadémiai Kiadó, 2006)

Kresalek Péter, Tervezés a vállalkozások gyakorlatában (Perfekt, 2003.)

Lááb Ágnes dr., Számvitel 5. Pénzügyi és számviteli fogalmak elkülönítése, (BME, [www.laagbagnes.hu](http://www.laagbagnes.hu))

Dr. Lőrinczi Gyula: Vállalkozásgazdaságtan (Számalk, 2000)

Majoros Pál: Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana (Műszaki könyvkiadó, 1998)

Molnár Ferenc: Egy, kettő, három (utolsó kiadás 1938, elérhető a Színháztörténeti Intézet könyvtárában)

Nagy Gábor dr., Az újrakodifikált Számviteli törvény (Perfekt, 2000.)

O. Nagy Gábor: Magyar szólások és közmondások (Akkor kiadó, 2007.)

Openoffice a gyakorlatban (az [openoffice.org](http://openoffice.org) szervezet kiadásában, [www.openoffice.org](http://www.openoffice.org))

Sztanó Imre, Simon Szilvia, Számviteli fogalmak (Perfekt, 2000.)

Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro: BPR Vállalati Folyamatok Újraformálása (Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998)

Peter Spufford: Hatalom és haszon (Scolar Kiadó, 2007)

Tóth Antal dr., Gyakorlati controlling (Raabe, 2003.)

Tóth-Szabó Anna, Vállalatgazdaságtan (Jetprint, 1999.)

Másképpen nem jelzett képek forrása: A szerzők saját alkotásai, Microsoft gyűjtemények, illetve [www.pixelperfectdigital.com](http://www.pixelperfectdigital.com).

# **Tárgymutató**

- állandó költség, 57, 139, 140, 182, 301
- általános költség, 139, 141, 143, 294
- alvállalkozó, 56, 68, 167
- blog, 216
- előleg, 101, 111, 112
- érintett, 141, 162, 285, 294, 297, 298, 332
- erőforrás, 32, 35, 45, 56, 65, 68, 79, 80, 87, 88, 89, 90, 91, 144, 145, 146, 236, 268, 321, 324, 325, 326, 330, 333, 353
- értécsökkenés, 279
- eszközök, 5, 10, 36, 56, 58, 85, 97, 102, 104, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 134, 135, 140, 147, 161, 162, 176, 177, 183, 185, 195, 198, 199, 200, 202, 219, 225, 239, 258, 259, 260, 265, 267, 268, 270, 271, 272, 273, 282, 286, 300, 306, 307, 308, 310, 311, 312, 313, 314, 354
- faktorálás, 116
- fedezet, 12, 67, 181, 283
- források, 126, 127, 129, 130, 132, 135, 176, 177, 183
- hitel, 104, 110, 111, 132, 179, 186, 353
- immateriális javak, 131, 133, 282, 308
- irat, 73, 116, 127, 206, 208, 226, 227, 228, 231, 232, 233, 246, 248, 249, 250, 255, 256, 286, 290, 293, 299
- készlet, 49, 189, 273, 287
- kontrolling, 5, 76, 86, 125, 135, 136, 137, 138, 144, 148, 149, 150, 152, 226, 236, 238
- kötelezettség, 78, 105, 112, 119, 122, 123, 126, 132, 133, 135
- követelés, 117
- mérleg, 118, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 177, 181, 182, 183, 307, 308, 309, 311, 312, 313
- minőségbiztosítás, 73, 76, 167, 237
- piaci részesedés, 63, 180, 184, 185
- projekt, 10, 11, 12, 36, 37, 45, 46, 52, 69, 70, 74, 75, 80, 85, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 204, 218, 303, 315, 316, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 353, 354
- rövid lejáratú kötelezettség, 183, 300, 313, 314
- saját tőke, 132, 134, 183
- tárgyi eszköz, 131, 133, 236, 282, 300, 308, 325
- tudásfelhő, 200, 203, 215, 225, 354

üzleti terv, 57, 68, 72, 111, 126,  
155, 175, 176, 177, 178, 179,  
180, 181, 182, 183, 184, 190,  
191, 192, 237, 300, 301, 312,  
354, 356

változó költség, 137, 139, 140,  
146, 182, 278, 299

wiki, 218, 219

## **Ábrák jegyzéke**

1. ábra: Szolgáltatási tevékenység - típusok, jellemzők (Chikán) .....	13
2. ábra: A vállalkozások életciklusai .....	17
3. ábra: SWOT analízis.....	30
4. ábra: A támogató tevékenységek .....	73
5. ábra: A vállalkozás, mint folyamat .....	136
6. ábra: A tevékenység alapú költségelemzés legfontosabb elemei, (FDS Tanácsadó Kft. alapján) .....	143
7. ábra: Modern idők.....	145
8. ábra: A projektek életciklusa.....	164
9. ábra: A minőségügyi rendszer .....	171
10. ábra: Termékcsalád értékesítési diagramja .....	238
11. ábra: Termék háromdimenziós értékesítési diagramja .....	239
12. ábra: Titkosítás szimmetrikus kulccsal .....	247
13. ábra: Titkosítás nyilvános kulccsal.....	248
14. ábra: Elektronikus aláírás .....	249
15. ábra: Az elektronikus aláírás ellenőrzése .....	250
16. ábra: Tanúsítvány .....	251
17. ábra: Hitelesítés szolgáltatása .....	253
18. ábra: Ütemterv.....	324

---

---

# **Tartalom**

---

---

<b>1. Bevezető.....</b>	<b>4</b>
<b>I. Rész: Vállalkozások üzleti lehetőségeinek javítása</b>	<b>7</b>
<b>2. Egy vállalkozás születése.....</b>	<b>8</b>
2.1. A vállalat.....	8
2.2. Mikor hozzunk létre vállalkozást?.....	10
2.3. Végtermékek előállítás, értékesítése.....	11
2.3.1. Berendezések előállítás és értékesítése.....	11
2.3.2. Szolgáltatás megvalósítása és értékesítése.....	12
2.4. A legfontosabb: „csere és ügylet”.....	14
2.5. A vállalkozások életciklusai.....	16
2.5.1. Udvarlás.....	17
2.5.2. Csecsemőkor.....	18
2.5.3. „Gyerünk-gyerünk”.....	18
2.5.4. Serdülőkor.....	19
2.5.5. Férfikor - anyaság.....	20
2.5.6. Megállapodottság.....	20
2.5.7. Arisztokrácia.....	21
2.5.8. Bürokrácia.....	21
2.5.9. Halál.....	22
2.6. Ki vagyok én - I. ?.....	22
<b>3. Nézzük át alaposabban!.....</b>	<b>24</b>
3.1. Az üzleti lehetőségek értékelése.....	26
3.2. A termékkör, szolgáltatási kör meghatározása.....	27
3.2.1. Képes-e a vállalkozásunk a megfelelő megoldásra?.....	30
3.2.2. Rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások?.....	32
3.2.3. A szállítási határidők.....	34
3.2.4. Képes-e vállalkozásunk a szállítás során felmerülő változások, többletigények kezelésére?.....	36
3.3. Termelési rendszer tervezése.....	37
3.3.1. Tájékozódjunk!.....	37
3.3.2. Tervezzünk!.....	40
3.3.3. Ellenőrizzünk!.....	40
3.4. Ügyfél-e az ügyfél?.....	41
3.4.1. Mi az ügyfelek célja?.....	44
3.4.2. Rendelkezésre állnak-e az ügyfeleinknél a szükséges erőforrások?.....	45

3.4.3.	Milyen az ügyfelek beszerzési eljárása? .....	47
3.4.4.	Mikorra várható a beszerzés, és mennyi idő alatt kell megvalósulnia? 48	
3.4.5.	A „nehéz” ügyfél .....	49
3.5.	Képes-e vállalkozásunk megbízásokat szerezni?.....	50
3.5.1.	Milyen a kapcsolatunk az ügyfelekkel? .....	50
3.5.2.	Mekkora értékesítési aktivitást kell kifejteni? .....	52
3.5.3.	Kik a lehetséges partnerek? .....	54
3.5.4.	Kik a versenytársak? .....	57
3.5.5.	Mekkora vállalkozásunknál az értékesítési tevékenységre fordítható keretösszeg? .....	57
3.6.	Az árképzési rendszer tervezése .....	59
3.6.1.	Milyen árral lehet nyerni?.....	62
3.6.2.	Eléri-e a várt pénzügyi eredmény a tervekben elképzeltet? .....	67
3.6.3.	Milyen fedezetnövelési lehetőségek vannak? .....	71
3.7.	Ki vagyok én - II.?.....	71
<b>4.</b>	<b>Amikor már dübörög az üzlet.....</b>	<b>73</b>
4.1.	A főtevékenység, a termelés .....	74
4.1.1.	Dokumentáció .....	74
4.1.2.	Rendszerezett termelés.....	75
4.1.3.	Ellenőrzött termelés.....	76
4.1.4.	A szerződés: önálló tudomány .....	76
4.2.	Ember végez munkát ember számára .....	79
4.2.1.	Az emberi erőforrás	
4.2.2.	A jó vezető.....	85
4.2.3.	Az értékesítés vezetése.....	86
4.2.4.	Az igazi motor a munkatárs .....	87
4.2.5.	A kereskedő, az értékesítő munkatársunk .....	93
4.2.6.	Kifogások és nyafogások: értékesítési problémák.....	95
4.3.	A vállalkozások pénzügyi folyamatai .....	96
4.3.1.	Pénzügyek – „egyszerű pénzügyek” .....	97
4.3.2.	Pénzügyek – értékpapír és hitel	
4.3.3.	Pénzügyek - a vevőkkel, szállítókkal kapcsolatos műveletek .....	111
4.3.4.	Pénzügyek - adók és járulékok.....	118
4.3.5.	A vállalkozás számviteli feladatai .....	125
4.3.6.	Kontrolling .....	135
4.4.	A projektszerű működés.....	153
4.4.1.	Hogyan juthatunk projekt	
4.4.2.	Eltérés a hagyományos működéstől - a projektek .....	155

4.4.3. A projekt	
4.4.4. A projektek életciklusa .....	163
4.5. Minőségirányítás .....	165
4.5.1. Mindenkinek van minőségirányítási rendszere .....	165
4.5.2. A minőségügyi rendszer .....	167
4.5.3. Mit tartalmazzon minőségügyi rendszerünk? .....	168
4.5.4. Mikor fog rendszerünk megfelelni a felülvizsgálaton?.....	173
<b>5. Magasiskola: az üzleti terv</b>	
5.1. A stratégiai terv .....	175
5.2. Az üzleti (operatív) terv.....	177
5.2.1. Összefoglaló, a vállalkozás bemutatása .....	178
5.2.2. A vállalkozás céljai .....	179
5.2.3. Értékesítési és marketingterv .....	179
5.2.4. Munkaerő-humánpolitika .....	180
5.2.5. Pénzügyi terv .....	181
5.2.6. Az üzleti terv	
5.3. Ki vagyok én - III.?.....	192
<b>II. Rész: Vállalkozási informatika</b>	<b>194</b>
<b>6. Előszó a vállalkozási informatikához.....</b>	<b>195</b>
<b>7. Ami segít: a szerkezet előttünk.....</b>	<b>198</b>
7.1. PDA (okostelefon) .....	199
7.2. Netbook („vékony kliens” eszközök	
7.3. Notebook - laptop .....	201
7.4. Asztali munkaállomás.....	202
7.5. Az óriások, akiket ritkán látunk: a kiszolgálók .....	202
<b>8. Az ismert funkciók.....</b>	<b>203</b>
8.1. Az adattár .....	204
8.2. Megnyitás, mentés, bezárás .....	205
8.3. Az írógép.....	206
8.4. Az információ egyesítése: az internet .....	209
8.5. Kommunikáció: levelezés, telefonálás.....	211
8.6. A tudásmegosztás, a tudásfelhő	
8.7. A képtár.....	219
8.8. Mi mennyi: a táblázatok.....	221

8.9. A hangtár, videótár .....	224
<b>9. Összetett feladatok .....</b>	<b>226</b>
9.1. Az iratok kezelése .....	226
9.1.2. Az a fránya iktatás .....	228
9.1.3. Elektronikus tartalomkezelés .....	230
9.1.4. Az ügymenetkövetés .....	234
9.2. Vállalatirányítási információs rendszerek .....	235
9.2.1. Vezetői információs, elemző, döntéstámogató rendszerek .....	237
9.3. „e-business” .....	240
9.4. Ami még izgalmas lehet .....	242
9.4.1. Ügyfélkapcsolat-menedzsment .....	242
9.4.2. Ügyfélszolgálat, help-desk, call-center .....	244
9.4.3. Elektronikus hitelesítés .....	246
<b>10. A számítógépünk részei .....</b>	<b>257</b>
10.1. A gép láthatatlan lelke .....	257
10.1.1. Gerincoszlopunk, az alaplap .....	257
10.1.2. A számítógép gondolkodó agya: a processzor .....	258
10.1.3. A számítógép gondolatai: a memória .....	259
10.1.4. Az emlékek - a diszk, a merevlemez .....	260
10.1.5. Rajzkészség - a grafikus kártya .....	261
10.1.6. Az adatbevitel alapvető eszközei: billentyűzet és egér .....	262
10.1.7. A fül és a száj - a hangkártya .....	264
10.1.8. A száj és a gyomor: a tápegység, a töltő .....	265
10.2. Túl a fizikai részleteken: az operációs rendszerek .....	265
<b>11. Amikor a világ összedől .....</b>	<b>267</b>
11.1. Üzletmenet folytonosság .....	267
11.1.1. A kockázatok felmérése .....	267
11.1.2. Az üzletmenet folytonossági terv főbb elemei .....	268
11.2. Biztonsági intézkedések .....	269
11.2.1. Általános jellegű biztonsági intézkedések .....	269
11.2.2. Biztonsági intézkedések az infrastruktúra védelmében .....	271
11.2.3. Biztonsági intézkedések a hardver védelmében .....	272
11.2.4. Biztonsági intézkedések az adathordozók védelmében .....	273
11.2.5. Biztonsági intézkedések a leírások, dokumentációk védelmében ....	273
11.2.6. Biztonsági intézkedések a szoftver védelmében .....	274
11.2.7. Biztonsági intézkedések az adatok védelmében .....	274
11.2.8. Biztonsági intézkedések a kommunikáció védelmében .....	274

---

<b>Mellékletek</b>	<b>275</b>
<b>1. Fogalmak magyarázata</b> .....	<b>276</b>
<b>2. Segítség az üzleti terv</b>	
2.1. Termékértékesítés árbevétele .....	302
2.2. Szolgáltatások árbevétele .....	303
2.3. Alvállalkozói költségek .....	304
2.4. Személyi költségek.....	305
2.5. Költségek .....	306
2.6. Eszközök .....	307
2.7. Hitelek .....	309
2.8. Cash-flow .....	310
2.9. „Vállalkozás eredménye” tábla .....	312
2.10. Mérleg.....	312
<b>3. Projektek vezetése</b> .....	<b>315</b>
3.1. Az alapok lerakása .....	315
3.2. A projektterv.....	318
3.3. Végrehajtás .....	330
3.4. Projektdokumentum sablonok.....	334
<b>Irodalom</b>	<b>343</b>
<b>Tárgymutató</b>	<b>346</b>
<b>Ábrák jegyzéke</b>	<b>349</b>
<b>Tartalom</b>	<b>351</b>

---



# A kisvállalkozó

## A kisvállalkozó kiváló szakember

- Képesnek kell lennie a vállalt feladatokat megérteni.
- Képesnek kell lennie a vállalt feladatokat határidőben sikeresen megvalósítani.

## A kisvállalkozó kiváló gazdasági vezető (még ha nem is tud könyvelni... :(

- Képesnek kell lennie üzleti sikereket elérni.
- Képesnek kell lennie a vállalkozás pénzügyeit kezelni.
- Képesnek kell lennie a pénzügyi jelentések összeállítására, megértésére.

## A kisvállalkozó kiváló jogász

- Képesnek kell lennie a jogszabályokban foglaltakat betartani és betartatni.
- Képesnek kell lennie előnyös szerződéseket megfogalmazni és megkötöni.

## A kisvállalkozó kiváló szociológus - pszichológus

- Képesnek kell lennie a munkatársakkal sikeresen együtt dolgozni.
- Képesnek kell lennie a munkatársait lelkesíteni, motiválni és büntetni is, ha kell.
- Képesnek kell lennie a munkatársak közötti feszültségeket feloldani.

## A kisvállalkozó kiváló informatikus

- Képesnek kell lennie az informatikai eszközök kezelésére.



9 789630 696494 >