

# **A kereskedelmi gazdaságtan alapjai**



**Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar**

**A KERESKEDELMI GAZDASÁGTAN  
ALAPJAI**

**DUDÁS KATALIN**

**Pécs, 2012**

Írta: Schäfferné Dr. Dudás Katalin adjunktus

© Schäfferné Dr. Dudás Katalin, PTE KTK, 2012

ISBN 978-963-642-475-6  
Felelős kiadó: a PTE KTK dékánja

Készült: Carbocomp Nyomda  
Felelős vezető: Harsányi József

# TARTALOM

<b>TARTALOM</b> .....	<b>1</b>
<b>ELŐSZÓ</b> .....	<b>13</b>
<b>1. FEJEZET: ALAPFOGALMAK</b> .....	<b>17</b>
1.1 A KERESKEDELEM FOGALMA .....	17
1.2 A KERESKEDELEM FUNKCIÓI .....	17
1.3 A KERESKEDELEM TÍPUSAI .....	18
1.4 AZ ÁRUFORGALMI FOLYAMAT .....	19
1.5 ÁRAK, ÁRRÉS, HASZONKULCSOK .....	19
1.6 A KERESKEDELMI VÁLLALKOZÁS EREDMÉNYE .....	22
<b>2. FEJEZET: A KERESKEDELMI VÁLLALKOZÁS JELLEMZŐI</b> .....	<b>23</b>
2.1 A KERESKEDELMI VÁLLALKOZÁS ALAPÍTÁSA .....	23
2.1.1 <i>A működési engedély iránti kérelem</i> .....	23
2.1.2 <i>Az üzlet megnevezése</i> .....	24
2.1.3 <i>Az üzletkör fogalma</i> .....	24
2.1.4 <i>Az üzleti terv</i> .....	25
2.2 A KERESKEDELMI VÁLLALKOZÁSOK CSOPORTOSÍTÁSI LEHETŐSÉGEI .....	26
2.2.1 <i>A vállalkozás nagysága és az irányítás módja szerint</i> .....	26
2.2.2 <i>A tulajdonlás módja szerint</i> .....	27
2.2.3 <i>Tulajdoni forma szerint</i> .....	30
<b>3. FEJEZET: KERESKEDELMI VÁLLALATOK MŰKÖDÉSI KÖRNYEZETE</b> .....	<b>32</b>
3.1 MAKROKÖRNYEZETI TÉNYEZŐK .....	32
3.1.1 <i>Társadalmi-kulturális környezet</i> .....	32
3.1.2 <i>Technológiai környezet</i> .....	36
3.1.3 <i>Gazdasági környezet</i> .....	40

3.1.4	<i>Természeti környezet</i>	43
3.1.5	<i>Politikai, jogi környezet</i>	45
3.2	MIKROKÖRNYEZETI TÉNYEZŐK	48
3.2.1	<i>A vevők</i>	49
3.2.2	<i>A szállítók</i>	51
3.2.3	<i>A versenytársak</i>	52
3.2.4	<i>Az érdekképviselők</i>	54
3.2.5	<i>A közvélemény</i>	55
<b>4.</b>	<b>FEJEZET: A KERESKEDELMI VÁLLALATOK STRATÉGIÁJA</b>	<b>57</b>
4.1	KIINDULÓPONT: A KÖRNYEZETELEMZÉS	58
4.2	A VÁLLALATI FILOZÓFIA ÉS KÜLDETÉS MEGHATÁROZÁSA	58
4.3	A VÁLLALATI STRATÉGIAI CÉLOK	60
4.3.1	<i>Piacfejlesztési célok</i>	60
4.3.2	<i>Gazdasági-pénzügyi célok</i>	61
4.3.3	<i>Társadalmi célok</i>	64
4.3.4	<i>Személyes célok</i>	66
4.4	A PIACI ÉS A PÉNZÜGYI STRATÉGIA KIMUNKÁLÁSA	67
4.5	A TAKTIKAI MIX KIALAKÍTÁSA	68
4.6	MEGVALÓSÍTÁS, ELLENŐRZÉS, VISSZACSATOLÁS	69
<b>5.</b>	<b>FEJEZET: BESZERZÉS</b>	<b>73</b>
5.1	A BESZERZÉS ALAPELVEI	73
5.2	A ROSSZ BESZERZÉSI DÖNTÉSEK KOCKÁZATAI	77
5.3	A BESZERZÉSI FUNKCIÓT ALKOTÓ TEVÉKENYSÉGEK	77
5.4	A BESZERZÉSBEN RÉSZTVEVŐK KÖRE – BUYING CENTER	78
5.5	CENTRALIZÁLT ÉS DECENTRALIZÁLT BESZERZÉS	80
5.6	A SZÁLLÍTÓK KIVÁLASZTÁSÁNAK FOLYAMATA	80
5.6.1	<i>A kiválasztási kritériumok meghatározása</i>	83
5.6.2	<i>A szóba jöhető szállítók identifikálása</i>	84
5.6.3	<i>A szállítók értékelése és kiválasztása</i>	84
5.6.4	<i>Tárgyalások a szállítási feltételekről</i>	86
5.6.4.1	<i>A rendelési idő és tétel nagyság meghatározása</i>	87
5.6.4.2	<i>A szállítóktól kapható árengedmények típusai</i>	89

5.7 A MEGRENDELÉS FELADÁSA.....	89
5.8 AZ ÁRUÁTVÉTEL .....	90
5.8.1 Az áruátvételi munka lépései.....	91
5.8.2 A szállítólevél és a számla .....	92
5.9 AZ ÁRUBESZERZÉS PÉNZÜGYI LEBONYOLÍTÁSA .....	92
5.10 A BESZERZÉSI TÁRSULÁSOK .....	93
<b>6. FEJEZET: KÉSZLETGAZDÁLKODÁS .....</b>	<b>96</b>
6.1 A KÉSZLETEZÉS ALAPFOGALMAI .....	96
6.1.1 A készletek csoportosítása a számbavétel ideje szerint .....	96
6.1.2 A készletek csoportosítása készletnagyság szerint.....	97
6.1.3 A készletek csoportosítása készletmozgás szerint .....	98
6.1.4 A készletek csoportosítása a készlet tulajdonosa szerint .....	98
6.1.5 A készletek csoportosítása azok állandósága szerint.....	99
6.2 A KÉSZLETEZÉS LOGISZTIKAI FELADATAI .....	99
6.2.1 Betárolás .....	99
6.2.2 Raktározás, raktáron belüli árumozgatás .....	101
6.2.3 Kitárolás, komissiózás.....	101
6.2.4 A raktár és a polcok közötti árumozgatás .....	103
6.3 A KÉSZLETEZÉS GAZDÁLKODÁSI FELADATAI .....	103
6.3.1 A készletek mérése és nyilvántartása.....	104
6.3.1.1 Mennyiségi nyilvántartás .....	105
6.3.1.2 Értékbeni nyilvántartás .....	108
6.3.2 A készletgazdálkodás .....	109
6.3.2.1 A készletgazdálkodás fogalma .....	110
6.3.2.2 A készlettartás költségei.....	110
6.3.2.3 A készletnagyságot meghatározó tényezők.....	111
6.3.3 A készletek elemzésére szolgáló mutatók.....	112
6.3.3.1 A készletek forgási sebessége .....	112
6.3.3.2 Készlethatékonysági mutatók.....	114
6.3.3.3 Készletrugalmassági mutató.....	115
6.3.3.4 Költségszínvonal mutatók az átlagos készlet függvényében.....	115
6.3.4 A beszerzési-készletezési program készítésekor megoldandó leggyakoribb ellentmondások.....	116

<b>7. FEJEZET: ÉRTÉKESÍTÉS .....</b>	<b>118</b>
7.1 AZ ÉRTÉKESÍTÉS ELEMZÉSÉNEK CÉLJAI.....	118
7.2 AZ ÉRTÉKESÍTÉS ELEMZÉSÉRE SZOLGÁLÓ MUTATÓK .....	119
7.2.1 <i>A nettó árbevétel alakulása .....</i>	<i>119</i>
7.2.2 <i>A nettó árbevétel változásának okai cikkelemek esetén.....</i>	<i>120</i>
7.2.3 <i>A nettó árbevétel változásának okai árucsoport esetén.....</i>	<i>122</i>
7.3 AZ ÁRRÉSTÖMEG VÁLTOZÁSÁNAK ELEMZÉSE .....	124
7.3.1 <i>Az értékesítési árak változásának kimutatása.....</i>	<i>125</i>
7.3.2 <i>A beszerzési árak változásának kimutatása.....</i>	<i>125</i>
7.3.3 <i>Az értékesített mennyiség és az értékesített kínálat összetétel- változásának kimutatása.....</i>	<i>126</i>
7.3.4 <i>Az értékesített mennyiség változásának kimutatása .....</i>	<i>127</i>
7.3.5 <i>Az értékesített kínálat összetétel-változásának kimutatása.....</i>	<i>128</i>
7.4 AZ ÉRTÉKESÍTÉS ÖSZTÖNZÉSE.....	128
<b>8. FEJEZET: ÁR- ÉS ÁRRÉSPOLITIKA.....</b>	<b>135</b>
8.1 A KERESKEDELMI VÁLLALATI ÁRPOLITIKA SAJÁTOSÁGAI .....	135
8.2 A VÁLLALATI ÁRMAGATARTÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK.....	136
8.3 AZ ÁRKIALAKÍTÁS JOGI SZABÁLYOZÁSA .....	136
8.3.1 <i>A versenytörvény hatása a kereskedő árpolitikájára.....</i>	<i>137</i>
8.3.2 <i>Az ártörvény hatása a kereskedő árpolitikájára.....</i>	<i>139</i>
8.3.3 <i>A fogyasztóvédelmi törvény hatása a kereskedő árpolitikájára .....</i>	<i>139</i>
8.3.4 <i>Árképző tényezőként figyelembe vehető adók és illetékek .....</i>	<i>140</i>
8.4 A VÁLLALATI SZINTŰ ÁRPOLITIKA .....	141
8.4.1 <i>Az árréstömeg, az árrésszínvonal és a nyereség .....</i>	<i>142</i>
8.4.2 <i>Árszínvonal, árképzési elvek.....</i>	<i>143</i>
8.5 A TERMÉKSZINTŰ ÁRPOLITIKA .....	145
8.5.1 <i>A termékszintű árpolitika feladatai.....</i>	<i>145</i>
8.5.2 <i>Az elérhető haszonkulcs nagyságának meghatározása .....</i>	<i>145</i>
8.5.3 <i>Haszonkulcs a beszerzési illetve az értékesítési ár százalékában.....</i>	<i>147</i>
8.5.4 <i>Ár és árrétek az értékesítési csatornában .....</i>	<i>149</i>
8.5.5 <i>Az ÁFA .....</i>	<i>149</i>
8.5.6 <i>Árengedmények .....</i>	<i>152</i>



8.5.7 Árleszállítás.....	153
--------------------------	-----

## **9. FEJEZET: AZ EMBERI ERŐFORRÁSOKKAL VALÓ GAZDÁLKODÁS..155**

9.1 HUMÁN ERŐFORRÁS A KERESKEDELEMBEN .....	155
9.2 A VÁLLALATI FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA .....	157
9.3 A MUNKAERŐPIAC ÁLLAMI SZABÁLYOZÁSA .....	157
9.4 A MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁS.....	159
9.4.1 A munkaerő-gazdálkodás feladatai és hatékonysága .....	159
9.4.2 A kereskedelmi vállalkozás munkaerőigényének tervezése .....	159
9.4.2.1 A munkafeladatok elemzése .....	160
9.4.2.2 A hosszú távú munkaerőigény felmérése .....	162
9.4.2.3 A rövid távú munkaerőigény kielégítése .....	164
9.4.3 A kereskedelmi vállalkozás munkaerejének elemzése.....	166
9.4.3.1 A létszámellátottság vizsgálata .....	166
9.4.3.2 A létszám összetételének vizsgálata.....	167
9.4.3.3 A létszám változásainak analízise .....	171
9.4.4 A munkaerő teljesítménye, a munka termelékenysége .....	173
9.4.4.1 Egyszerű teljesítménymutatók .....	173
9.4.4.2 Összetett teljesítménymutatók .....	174
9.4.4.3 A termelékenység vizsgálatának területei .....	179
9.4.4.4 A munkaerő termelékenységét befolyásoló tényezők .....	180
9.5 BÉRGAZDÁLKODÁS .....	181
9.5.1 A munkabér, a kereset és a jövedelem fogalma.....	182
9.5.2 A kereskedelemben használt anyagi ösztönző rendszerek .....	186
9.5.3 A bérköltségek elemzése .....	187
9.5.3.1 A bértömeg elemzése .....	187
9.5.3.2 Az átlagbérek vizsgálata .....	189
9.5.3.3 A bérfelhasználás gazdaságossága .....	189

## **10. FEJEZET: TÁRGYI ESZKÖZ GAZDÁLKODÁS A KERESKEDELMI VÁLLALATOKNÁL .....**

**192**

10.1 A TÁRGYI ESZKÖZÖK CSOPORTJAI.....	193
10.1.1 Ingatlanok.....	193
10.1.2 Műszaki berendezések, gépek, járművek .....	195
10.1.3 Egyéb berendezések, felszerelések, járművek.....	195

10.1.4 Beruházások, felújítások.....	195
10.2 A TÁRGYI ESZKÖZÖK ÉRTÉKSÖKKENÉSE.....	197
10.2.1 Az értékcsökkenés alapfogalmai és tulajdonságai.....	197
10.2.2 Az értékcsökkenés állami szabályozása.....	198
10.2.3 Az értékcsökkenési leírás elszámolási módjai.....	199
10.2.3.1 Lineáris leírás.....	199
10.2.3.2 Teljesítményegységre jutó leírás.....	199
10.2.3.3 Degresszív leírás.....	200
10.2.3.4 Progresszív leírás.....	202
10.2.3.5 Abszolút összegben történő leírás.....	203
10.3 A TÁRGYI ESZKÖZÖKKEL VALÓ GAZDÁLKODÁS.....	204
10.4 AZ ÜZLETEK FEJLESZTÉSE.....	206

## **11. FEJEZET: KÖLTSÉGGAZDÁLKODÁS A KERESKEDELMI**

### **VÁLLALATOKNÁL .....208**

11.1 A KÖLTSÉGGAZDÁLKODÁS.....	208
11.2 KÖLTSÉG, RÁFORDÍTÁS, KIADÁS.....	210
11.3 ÁRUFORGALMI KÖLTSÉGEK, ÖNKÖLTSÉG.....	212
11.4 A KÖLTSÉGEK CSOPORTOSÍTÁSA.....	213
11.4.1 A költségek csoportosítása költségnemenként.....	213
11.4.2 A költségek csoportosítása költséghelyek és költségviselők szerint.....	214
11.4.3 A költségek az értékesítési forgalom változásához való viszony szerint.....	215
11.4.4 Költségek az áruforgalom egyes szakaszaihoz való kapcsolódásuk szerint.....	219
11.5 A KÖLTSÉGEK NAGYSÁGÁT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK.....	219
11.6 A KÖLTSÉGEK ELEMZÉSE.....	221
11.6.1 A költségelemzés abszolút mutatói.....	221
11.6.2 A költségelemzés relatív mutatói.....	223
11.6.3 Indexek a költségelemzésben.....	225
11.7 A FEDEZETI PONT.....	225

## **12. FEJEZET: KÉSZPÉNZ ÉS LIKVIDITÁS-MENEDZSMENT A**

### **KERESKEDELMI VÁLLALATOKNÁL .....228**

12.1 A KÉSZPÉNZ ÉS LIKVIDITÁSMENEDZSMENT ALAPFOGALMAI .....	228
12.2 A KÉSZPÉNZ ÉS LIKVIDITÁSMENEDZSMENT FONTOSSÁGA A KERESKEDELEMBEN .....	229
12.3 A KÉSZPÉNZSZÜKSÉGLET NÉGY KATEGÓRIÁJA.....	229
12.4 AZ ÁFA SZEREPE .....	230
12.5 A LIKVIDITÁS ÉS A NYERESÉGESSÉG KAPCSOLATA.....	231
12.6 A LIKVIDITÁS MÉRÉSE – LIKVIDITÁSI MUTATÓK.....	231
12.7 A KERESKEDELMI VÁLLALAT PÉNZFORGALMI KIMUTATÁSA, A CASH-FLOW ..	233
12.8 KÉSZPÉNZNÖVELŐ ÉS KÉSZPÉNZCSÖKKENTŐ TÉTELEK .....	235
12.9 A PÉNZFORGALMI ELŐREJELZÉS .....	237
12.9.1 A pénzforgalmi előrejelzés fogalma és céljai .....	237
12.9.2 A készpénz-beáramlás és -kiáramlás hatótényezői.....	238
12.10 A KÉSZPÉNZ ÉS A MŰKÖDŐ TŐKE CIKLUSA A KERESKEDELMI VÁLLALATNÁL .....	239
12.11 A KÉSZPÉNZ MENEDZSMENT NAPI FELADATAI.....	241
<b>IRODALOM.....</b>	<b>243</b>



# ELŐSZÓ

Magyarország kereskedelmének mai szervezeti struktúrája sajátos fejlődési ívet követve alakult ki. Hazánknak a 20. század közepéig is lényeges lemaradása volt a kereskedelem fejlettségét tekintve a nyugati országoktól, amely lemaradás a második világháború után kibontakozó szocialista gazdaságirányítási rendszernek köszönhetően tovább fokozódott. A rendszerváltást követően megnyíltak a lehetőségek a hátrány behozására, és a 90-es évek elejétől a bolti kiskereskedelem területén egymással párhuzamosan futott a kisméretű kereskedelmi egységek önállósulása (a szervezeti-tulajdoni decentralizációt magával hozó privatizáció eredményeként), és a kínálat koncentrált megjelenése (egyre nagyobb kereskedelmi egységek megnyitásával).

Napjainkban igen erős verseny folyik a kiskereskedelmi szervezetek között. A tőkeerő, a likviditás, a költséghatékonyság, az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás, a beszerzési, készletezési és értékesítési stratégia és taktika minden eddiginél nagyobb jelentőségre tesz szert ebben a szituációban. A jó döntések nem csak a vállalkozás életben maradását szolgálják, de hosszabb-rövidebb ideig versenyelőnyt is biztosíthatnak.

Azonban jó döntések nem képzelhetők el a lehetőségek ismerete nélkül. A kereskedelemben dolgozó szakembereknek tisztában kell lenniük az egyes döntési helyzetekben rendelkezésre álló alternatívákkal, döntésük pénzügyi és egyéb vonatkozásaival, következményeivel. Ez a könyv bevezeti a hallgatókat a kereskedelmi vállalatok gazdálkodásának alapvető témaköreibe, méghozzá elsősorban a bolti kiskereskedelmi egységekkel kapcsolatos tudnivalókat mutatja be. A könyv három nagy egységre tagolódik: az első rész általános ismereteket tartalmaz, a második az áruforgalmi folyamatot mutatja be, a harmadik pedig egyéb operatív döntési területeket taglal.

Az első rész négy fejezetből áll. Az első fejezet olyan fontos alapfogalmakat tisztáz, melyek nélkül elképzelhetetlen a kereskedelmi vállalkozások működésének megértése. Ilyenek például az árrés, az árréstömeg és a haszonkulcs. A második fejezet a kereskedelmi vállalkozások alapításának menetét és szabályait taglalja, valamint a különböző vállalati jellemzőket mutatja be. A harmadik fejezet a kereskedelmi vállalatok működési környezetét veszi górcső alá a STEEP elemzés logikáját követve. A negyedik fejezet a kereskedők által mindenképpen végiggondolandó stratégiai kérdéseket járja körül.

A második rész három fejezete az áruforgalmi folyamat három lépésével, a beszerzéssel, a készletezéssel és az értékesítéssel foglalkozik. E témakörökön belül a hallgatók megismerkedhetnek az összes releváns stratégiai és taktikai döntési területtel.

A harmadik rész öt fejezetet foglal magába. A nyolcadik fejezet a kereskedelmi vállalatok speciális árpolitikai döntéseit és az arra ható tényezőket mutatja be, továbbá részletesen taglalja az áralkotással, az árréssel, a haszonkulcsokkal és a fogyasztói árban megjelenő adókkal kapcsolatos ismereteket. A kilencedik fejezet az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás kereskedelmi vetületeire világít rá, és fontos tudnivalókat tartalmaz a munkaerő-gazdálkodással és a bér-gazdálkodással kapcsolatban. A tizedik fejezet a tárgyi eszközökkel való gazdálkodás, a tizenegyedik pedig a költség-gazdálkodás kereskedelmi specifikumait ismerteti. A tizenkettedik fejezet pedig a készpénz- és likviditásmenedzsment hosszú és rövid távú megfontolásaival foglalkozik.

## **ELSŐ RÉSZ: ÁLTALÁNOS ISMERETEK**





# 1. ALAPFOGALMAK

## 1.1 A kereskedelem fogalma

A *kereskedelem* fogalmát többféleképpen is értelmezhetjük. Jelenti egyrészt áruk rendszeres adásvételét, és mint ilyen, egyfajta speciális *tevékenységsorozat*ot jelent. Használjuk továbbá a fogalmat az egyik *nemzetgazdasági ág* megnevezésére is. Valamint a kereskedelem a termelés és a fogyasztás közé ékelődött összehangoló, közvetítő *funkció*, amely biztosítja a megtermelt javak fogyasztóhoz juttatását, illetve azt, hogy a termelők eladhassák eladásra termelt árujukat. A kereskedelem ...

- ... alapvető piaci és disztribúciós funkciói által megkönnyíti a lakossági szükségletek kielégítését, és a gazdálkodó szervezetek is többnyire a kereskedelmen keresztül jutnak nyersanyagokhoz és eszközökhöz.
- ... aktív szereplő, mind a termelés, mind a fogyasztás érdemi befolyásolására képes.
- ... fontos szerepet játszik a nemzetgazdaság működésében, és a lakosság jövedelmeinek és fogyasztásának alakulásában/alakításában.
- ... minden fejlett országban jelentős foglalkoztató.
- ... reprezentálja egy ország termelési és jóléti színvonalát.

## 1.2 A kereskedelem funkciói

A kereskedelem legfőbb funkciói két nagy csoportba oszthatók: piaci funkciók és elosztási, azaz disztribúciós funkciók.

A kereskedelem *piaci funkciói*:

- Piacteremtés, -aktivizálás
- Új termékek kezelése, szelektálása
- Minőségellenőrzés
- Információtovábbítás, tanácsadás

A kereskedelem *elosztási, azaz disztribúciós funkciói*:

- A termelés és a fogyasztás összekötése, a köztük lévő aszinkronitások áthidalása

- *Térbeli aszinkronitás*: a termelők és a vevők nem egy helyen vannak. A kereskedelem lehetővé teszi a fogyasztótól távol lévő termelők áruhoz való hozzájutást is.
- *Időbeni aszinkronitás*: a termelésnek és a fogyasztásnak az ideje nem feltétlenül esik egybe. A kereskedelem segítségével a gyártók akkor állítják elő áruikat, mikor arra a leggazdaságosabban nyílik lehetőségük és minden szükséges feltétel a rendelkezésükre áll, a fogyasztók pedig akkor vásárolnak, amikor szükségük van az adott cikkekre. Mezőgazdasági termékeket például nem csak azok termesztési idejében vásárolhatnak a vevők.
- *Választékbeli aszinkronitás*: a termelők kevés fajta terméket állítanak elő, a fogyasztók viszont sokféle terméket vásárolnak. A kereskedelem megkönnyíti az emberek életét azzal, hogy egy helyen koncentrálja a választékot.
- *Mennyiségbeli aszinkronitás*: a termelők nagy tételben állítják elő termékeiket, a vevők pedig kis tételben vásárolnak. A kereskedelem elvégzi a termékek adagolását, és gazdaságosabbá teszi a termelők számára az értékesítést.
- Logisztikai feladatok áthidalása: a termékek mozgatása adott esetben a termelőtől a fogyasztóig.

### 1.3 A kereskedelem típusai

A kereskedelem két alapvető típusa a kiskereskedelem és a nagykereskedelem. „A *kiskereskedelem* mindazon tevékenységeket foglalja magában, amelyek az áru, vagy szolgáltatás közvetlen, személyes, tehát nem üzleti célú felhasználásra szolgáló értékesítését jelentik a végső felhasználóknak” (Kotler 1998, 615). Bármely szervezet, amely ilyen tevékenységet végez, kiskereskedőnek tekinthető, függetlenül attól, hogy hogyan (személyesen, postán keresztül, telefonon, automatákkal) és hol (áruházban, utcán, vagy a fogyasztó otthonában) árulják az árut vagy szolgáltatást. „A *kiskereskedő* vagy a kiskereskedelmi bolt olyan üzleti vállalkozás, amelynek forgalma alapvetően a kiskereskedelemről származik” (Kotler 1998, 615). Alapvetően megkülönböztethetjük egymástól a bolti és a bolt nélküli kiskereskedelmet. *Bolti kiskereskedelem* alatt értjük azt a forgalmazási módot, amikor az értékesítés egy adott helyhez, általában üzlethelyiséghez kötődik, és a fogyasztónak kell hosszabb-rövidebb utat megtennie, hogy a kívánt árut megszerezze. *Bolt nélküli kiskereskedelem* esetében a fogyasztó nem egy konkrét üzlethelyiségben jut hozzá az árukhoz, hanem közterületen, saját otthonában vagy esetleg más személy lakásán.

„A *nagykereskedelem* a termékek és szolgáltatások közvetítése vagy újraeladása más nagy- vagy kiskereskedőknek, üzleti, kormányzati vagy önkormányzati, illetve egyéb szervezeteknek” (Pavluska és Fojtik 2009, 198). A nagykereskedőknek alapvetően két csoportját lehet elkülöníteni: a viszonteladókat és a közvetítőket. A *viszonteladók* megvásárolják az árut, majd azt a beszerzési árnál magasabb eladási áron értékesítik. Tevékenységük ellenértéke az árrés. A *közvetítők* – mint az nevükből is adódik – nem vásárolják meg az eladásra szánt árut, mindössze közvetítenek a termelő és az eladó között. Tevékenységük ellenértéke a jutalék.

A kereskedelem két további alaptípusa a belkereskedelem és a külkereskedelem. *Belkereskedelemnek* nevezzük azt a tevékenységet, amikor áruk és szolgáltatások belföldi forgalmazása valósul meg. A Magyar Nagylexikon szerint a *külkereskedelem* áruknak, szolgáltatásoknak és anyagi értéket képviselő jogoknak az adott ország határain túl fekvő területekkel lebonyolódó kereskedelme. Iránya szerint lehet behozatal (import), kivitel (export), három országot érintő viszonteladás (reexport) és átmenő forgalom (tranzit).

#### **1.4 Az áruforgalmi folyamat**

A kereskedelmi munka új terméket ugyan nem hoz létre, de mégis jelentős mértékű új értéket produkál: gazdaságosabban és hatékonyabban valósítja meg a megtermelt áruk fogyasztókhöz való eljuttatását, mintha azt egyenként maguk a termelők tennék meg. Mindezt a tevékenységet az *áruforgalmi folyamaton* keresztül bonyolítják le, melynek három fő lépése:

- Beszerzés
- Készletezés
- Értékesítés

E három terület szorosan összefügg egymással, egyik teljesítménye hat a másik kettő hatékonyságára és jövedelmezőségére. Eredményesen értékesíteni csak jól beszerzett, és hatékonyan készletezett árut lehet. Továbbá mindhárom terület alapjaiban befolyásolja a kereskedelmi vállalkozás nyereségességét, profitját.

#### **1.5 Árak, árrés, haszonkulcsok**

A *beszerzési ár* mindazon költségelemek összessége, amibe adott áru megszerzése kerül a kereskedelmi vállalatnak. A beszerzési ár a termék felárakkal növelt és engedményekkel csökkentett nettó árából és a termékbeszerzéshez közvetlenül kapcsolódó költségekből (pl. szállítási költség) áll. A nettó beszerzési ár nem tartalmazza az ÁFA-t, a bruttó beszerzési ár viszont igen. Az *eladási ár* vagy értékesítési ár a termék pénzben kifejezett ellenértéke, amennyiért egy adott, meghatározott minőségű áru eladható, illetve

megvásárolható. A nettó eladási ár a vevő részére kiszámlázott, ÁFA-t nem tartalmazó ár; illetve az árréssel növelt nettó beszerzési ár. A bruttó eladási ár a vevő részére kiszámlázott ÁFA-val növelt nettó eladási ár. Vagyis:

$$\begin{aligned} \text{Nettó eladási ár} &= \text{nettó beszerzési ár} + \text{árrés} \\ \text{Bruttó eladási ár} &= \text{nettó eladási ár} + \text{ÁFA} \\ \text{Bruttó eladási ár} &= \text{nettó beszerzési ár} + \text{árrés} + \text{ÁFA} \end{aligned}$$

A kereskedelmi munka ellenértéke az *árrés*, mely egységnyi (1 darab, 1 kilogramm, 1 méter, stb.) árura vonatkozóan a nettó értékesítési és a nettó beszerzési ár különbsége. Az árrés fedezetet nyújt az adott árucikkkel kapcsolatos áruforgalom lebonyolításának költségeire és a rajta adódó nyereségre. Számítási módja tehát:

$$\dot{A}_i = nE\dot{A}_i - nB\dot{A}_i$$

Ahol:  
 $\dot{A}_i$ : i-edik terméken realizált árrés  
 $nE\dot{A}_i$ : i-edik termék nettó eladási ára  
 $nB\dot{A}_i$ : i-edik termék nettó beszerzési ára

A termékegységenkénti árrések összege az *árréstömeg*, melyet a nettó árbevétel és az Eladott Áruk Beszerzési Értéke (ELÁBÉ) különbségeként számítunk ki. Nagysága függ tehát az ELÁBÉ nagyságától (vagyis a beszerzési munka hatékonyságától) és a forgalom nagyságától (vagyis az értékesítési munka eredményességétől). Számítási módja tehát:

$$\text{Árréstömeg} = \text{Nettó árbevétel} - \text{ELÁBÉ}$$

$$\text{Árréstömeg} = \sum_{i=1}^n q_i * nE\dot{A}_i - \sum_{i=1}^n q_i * nB\dot{A}_i$$

Az árréstömeget úgy is megkapjuk, ha a termékenkénti árréseket összegezzük:

$$\text{Árréstömeg} = \sum_{i=1}^n q_i * \dot{A}_i$$

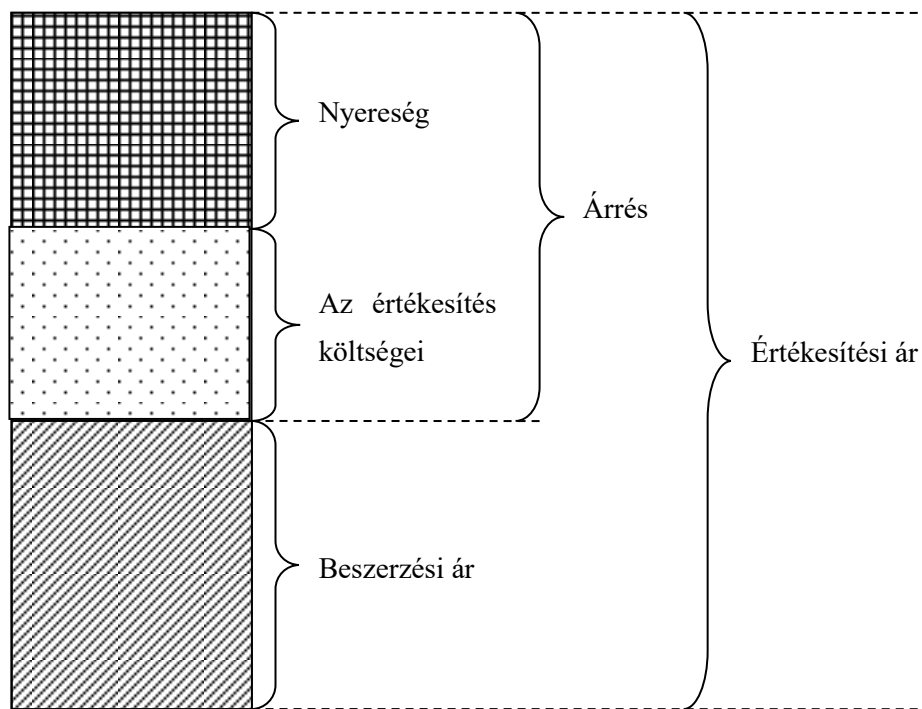
Ahol:

$\hat{A}_i$ : i-edik terméken realizált árrés ( $nE\hat{A}_i - nB\hat{A}_i$ )

$q_i$ : i-edik termékből eladott mennyiség

$n$ : a kereskedő által értékesített termékfajták száma

### 1. ábra. Az értékesítési ár, a beszerzési ár és az árrés összefüggései



Forrás: saját szerkesztés

További fontos alapfogalom a *haszonkulcs*, mely egy konkrét termék tervezett eladási árának képzésére szolgáló arányszám. Megadható a nettó beszerzési ár vagy a nettó értékesítési ár %-ában. A haszonkulcs kétfajta számítási módja között szemléletmódbeli különbség van. Amennyiben a haszonkulcsot a beszerzési árak százalékában adjuk meg, kereskedőként a kiadásainkból indulunk ki, és egy általunk elvárt nyereséggel számolunk. Ha viszont az értékesítési árakra vetítjük a haszonkulcsot, a vevői árelfogadást, a piac értékítéletét is figyelembe vesszük. A kereskedelemben az utóbbi módszer – noha bonyolultabb a kalkuláció – gyakoribb, hiszen a termelő előszeretettel adja meg termékének ajánlott (vagy éppen kötelezően alkalmazandó) fogyasztói árát, így a kereskedő számára a haszonkulcs nem egy általa előzetesen eldöntött

nagyság lesz, hanem – az értékesítési és a beszerzési ár különbségéből adódó – utólagosan kiszámítható arányszám. Ekkor a kereskedő nem azzal juthat nagyobb nyereséghez, hogy önhatalmúlag megnöveli a haszonkulcsot (és ezzel megemeli az értékesítési árat), hanem azzal, ha alacsonyabb beszerzési árat tud kialakítani a gyártótól.

## 1.6 A kereskedelmi vállalkozás eredménye

*A kereskedelmi vállalat eredményét* egy – az összköltség eljárással készülő, „A” típusú eredmény-kimutatásból kiinduló – egyszerűsített séma szerint az alábbiaknak megfelelően számítjuk ki:

Értékesítés bruttó árbevétele  
- ÁFA összege  
= Nettó árbevétel  
- ELÁBÉ  
= Árréstömeg  
- A kereskedelmi vállalkozás összes költsége  
= Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye  
+/- A pénzügyi műveletek eredménye  
= Szokásos vállalkozási eredmény (nyereség vagy veszteség)  
+/- Rendkívüli eredmény  
= Adózás előtti eredmény (nyereség vagy veszteség)  
- Adófizetési kötelezettség  
= Adózott eredmény  
+ Eredménytartalék igénybevétele  
- Jóváhagyott osztalék, részesedés  
= Mérleg szerinti eredmény

## 2. A KERESKEDELMI VÁLLALKOZÁS JELLEMZŐI

Kereskedelmi vállalkozást akkor érdemes alapítani, ha a vállalkozó megtalálja azt a piaci igényt, amit választékával ki tud elégíteni. A vállalkozói ötletek adódhatnak a vállalkozó személyiségéből (ötletgazdag emberek), véletlenszerű felismerésből (a jó ötlet „szembejön”) vagy a lehetőségek tudatos kereséséből (létező vagy látens igények folyamatos monitorozása).

Ebben a fejezetben a kereskedelmi vállalkozások alapításával, elnevezésével, valamint csoportosítási lehetőségeivel kapcsolatos tudnivalókat tekintjük át.

### 2.1 A kereskedelmi vállalkozás alapítása

#### 2.1.1 A működési engedély iránti kérelem

Kereskedelmi vállalkozás alapításának feltétele a **működési engedély** megléte, melyet az üzlet helye szerint illetékes település jegyzője adhat ki. A potenciális vállalkozó egy *kérelemben* fordul a jegyzőhöz, melyben meg kell jelölni a következőket:

- A kereskedő neve, címe, székhelye, cégjegyzékszama/vállalkozói igazolványának száma
- Az üzlet címe, helyszínrajza, eladóterének alapterülete
- Az üzlet használatának jogcíme
- Az üzletkör(ök) megnevezése, az első helyen szerepeltetve az üzlet szakmai jellegét meghatározó fő tevékenységi üzletkört
- Napi/heti nyitvatartási idő
- Az üzlet elnevezése

A kérelemhez a kereskedőnek csatolnia kell továbbá:

- a kereskedelmi tevékenység végzésére jogosító és az üzlethelyiség használatára való jogosultságot igazoló okiratokat;
- a szakhatósági hozzájárulásokat (pl. ÁNTSZ, tűzvédelmi szakhatóság, építésügyi szakhatóság, környezetvédelmi szakhatóság);

- és ha a tevékenység gyakorlását jogszabály más hatósági engedélyhez is köti, akkor ezeket az engedélyeket is.

A jegyző a kérelem beérkezésétől számított 30 napon belül meghozza döntését. A jegyző az illetékességi területén működő kereskedelmi egységekről nyilvántartást vezet, és hozzá kell fordulni a kereskedelmi vállalkozás működését érintő különböző ügyekben.

- A nyitva tartás megváltozásáról az azt megelőző 5 munkanapon belül írásban értesíteni kell.
- Ha az üzlet megszűnik, a várható megszűnés előtt 1 hónappal tájékoztatni kell (a vásárlókat is!)
- Az üzlet megszűnése esetén a működési engedélyt 15 napon belül a jegyzőnek vissza kell adni

### **2.1.2 Az üzlet megnevezése**

*Az üzlet megnevezésével kapcsolatban egy kormányrendelet az alábbi eligazítást adja a vállalkozóknak:*

- *Utalnia kell az üzlet szakjellegére, a folytatni kívánt fő tevékenységekre vagy az ott vásárolható termékekre*
- *Jogi személy nevének különböznie kell azoknak a korábban nyilvántartásba vett jogi személyeknek a nevével, amelyek hasonló működési körben és azonos területen tevékenykednek*
- *Az üzlet elnevezésében – a nemzetiség által is lakott településeket kivéve – csak magyar, illetőleg meghonosodott idegen szavak szerepelhetnek*
- *Idegen szó az elnevezésben csak akkor használható, ha annak azonos értelmű magyar nyelvű megfelelője nincs*
- *Az elnevezésnek meg kell felelnie a magyar nyelv és helyesírás szabályainak*
- *A történelem kiemelkedő személyiségének nevét a Magyar Tudományos Akadémia engedélyével szerepeltethetik a cégnévben*
- *Olyan elnevezést, amelyhez másnak jogi érdeke fűződik, csak a jogosult hozzájárulásával lehet a cégnévben szerepeltetni*

### **2.1.3 Az üzletkör fogalma**

*Az üzletkör az a tevékenységi kör, amelynek keretében az ott felsorolt termékek forgalmazhatók, illetve szolgáltatások nyújthatók. Egy üzlet működési engedélye több üzletkört is tartalmazhat. Az üzlet fő tevékenységét (szakmai jellegét) a működési engedélyen első helyen megjelölt, és az üzlet elnevezésében is erre utaló üzletkör határozza meg. A működési engedély*



minden üzletnél meghatározott üzletkörökre vonatkozik. Az üzletkörök csoportosítása:

1. Kiskereskedelem (1111-1850)
2. Vendéglátás (2110-2400)
3. Turisztikai szolgáltatás (3100-3300)
4. Kereskedelmi szálláshely-szolgáltatás (4100-4700)
5. Nagykereskedelem (5000-5800)
6. Gépjármű- és motorkerékpár-kereskedelem, motorkerékpár-javítás (6010-6032)
7. Kölcsonzés (7100-7900)
8. Fogyasztási cikk javító-szolgáltatás (8100-8800)
9. Termelői borkimérés (9000)

#### Néhány példa a kiskereskedelmi üzletkörökre

- Hipermarket (1111) – 3000 m2 felett
- Élelmiszer üzlet (1112) – 3000 m2 alatt
- Szakosodott élelmiszer-kiskereskedelmi üzletek (1210-1290)
- 1210: Zöldség- és gyümölcsüzlet
- 1220: Hús- és húsárúüzlet
- 1230: Halüzlet, stb.
- Iparcikk áruház és szakáruház (1121) – 3000 m2 felett
- Iparcikküzlet (1122) – 3000 m2 alatt
- Textilüzlet (1310)
- Ruházati üzlet (1320)
- Bútor, lakberendezés, háztartási felszerelés, világítástechnika és hangszerüzlet (1342)
- Könyvesbolt (1371)
- Illatszerüzlet, drogéria (1420), stb.

#### 2.1.4 Az üzleti terv

Sikeres vállalkozás elképzelhetetlen átgondolt üzleti terv nélkül. Ebben – a tevékenységekre ható tényezők részletes elemzése után – a vállalkozás megfogalmazza hosszabb és rövidebb távú céljait, és kidolgozza a célok megvalósításának módszereit.

A kereskedelmi vállalkozás üzleti tervének tartalmaznia kell a vállalkozás jövőbeni tevékenységére vonatkozó piaci, pénzügyi és marketing-elképzeléseket. Így adódik az üzleti terv három fő része: piaci terv, pénzügyi terv és marketingterv.

A *piaci terv*ben határozza meg a vállalkozó, hogy

- milyen piaci szegmentum(ka)t választ
- milyen termékcsoportokat, milyen választékban és volumenben forgalmaz

- milyen árbevételt tervez (havi és termékcsoportonkénti bontásban) és ehhez milyen árképzési elveket érvényesít
- milyen beszerzési forrásokra támaszkodik; milyen áron és ütemezésben végzi a rendeléseket
- milyen készletigénnyel jár együtt a tervezett forgalom és beszerzési politika

A *pénzügyi terv* tartalmazza az alábbiakat:

- a vállalkozás beindításához és folytatásához szükséges pénzmennyiség és ennek forrásai (saját forrás, hitelek)
- a saját és az idegen források tervezett aránya
- az igénybe venni kívánt hitelek célja, tervezett összege, időbeli ütemezése, a törlesztés ütemezése és forrásai
- jövedelmezőségi terv (tervezett bevételek és kiadások, valamint az ezek különbségéből adódó eredmény)
- eredményfelosztás terve

A *marketingterv* pedig a megcélzott vevők megnyerésének módját, valamint a piaci részesedés növelésének tervezett útját vázolja fel.

## 2.2 A kereskedelmi vállalkozások csoportosítási lehetőségei

A kereskedelmi vállalkozásokat több szempontból is csoportosíthatjuk. E lehetőségek közül ismertetjük most az alábbiakat:

- A vállalkozás nagysága és az irányítás módja szerint
- A tulajdonlás módja szerint
- Tulajdoni forma szerint

### 2.2.1 A vállalkozás nagysága és az irányítás módja szerint

A vállalkozások **nagyságát** leggyakrabban az alkalmazottak számával adják meg.

- Mikrovállalkozás: az alkalmazottak száma 10 fő alatt van
- Kisvállalkozás: 10-49 fő
- Középvállalat: 50-249 fő
- Nagyvállalat: több mint 250 fő

Ha az **irányítás módját** nézzük, akkor a csoportosítás alapja a vállalat irányítását végző személy(ek) köre.

- Mikro- vagy kisvállalkozás: nem különül el egymástól a tulajdonosi és a menedzsment funkció. A vállalkozást maga a tulajdonos (esetleg a családi kör) irányítja, saját hatáskörben meghozva minden döntést.

- Közepes vállalkozás: megjelenik a különálló menedzsment funkció, és a kereskedelmi vállalat vezetését alkalmazott menedzserek végzik.
- Nagyvállalat: a tulajdonosi és a menedzsment funkció élesen elkülönül, továbbá a vállalat kiterjedt és szoros belföldi és nemzetközi kapcsolatokkal is rendelkezik.

### 2.2.2 A tulajdonlás módja szerint

A tulajdonlás módja szerint beszélhetünk független, lánctípusú, franchise és szövetkezeti típusú kereskedelmi vállalkozásokról.

**Független kereskedelmi vállalkozás** esetén a vállalkozó maga az egység tulajdonosa. Ebben az esetben egy vállalkozás leggyakrabban egy üzletet jelent. Szerepük csökkenő, mind számukat, mind az összes forgalomból való részesedésüket tekintve, alapvető jellemzőik miatt azonban teljes kivonulásuk a piacról mégsem várható. Ezek a jellemzők a következők:

- Az üzletek lakóövezetekbe integráltak, tehát a *fogyasztókhöz közel* helyezkednek el. Ez nem csak a vevők kényelmi szempontjait elégíti ki, hanem gazdaságossági megfontolásokat is, hiszen az időmegtakarítás egyben pénzmegtakarítás is.
- A kereskedés *részvétellel* együtt folyik, vagyis a kereskedő maga is részt vesz az értékesítésben, emelve ezzel annak színvonalát.
- A *vásárlóközönség* jelentős részben az idősebb korosztályból kerül ki, akik kényelemszeretű vagy mozgáskorlátozottságuk miatt a közelben fekvő boltokat részesítik előnyben, igénylik a személyes kiszolgálást, a családi légkört és azt, hogy foglalkozzanak velük. Sokuk számára a bevásárlás a társadalmi érintkezés egyik fontos formája, különösen, ha egyedülállókról van szó.
- Lehetőségük van az adott kisebb vásárlói közösség speciális igényeihez *alkalmazkodni* a választék területén.
- Előszeretettel kapcsolódnak valamilyen társuláshoz, vagy hoznak létre *együttműködést*, piaci pozíciójukat megerősítendő a „nagyokkal” szemben. (Lásd később az 5.6 alfejezetet a beszerzési társulásokról.)

**Lánctípusú üzletek** esetében a vállalkozó egy vállalati központ, amely hálózati egységekkel rendelkezik. Ezek a következő általános jellemzőkkel rendelkeznek:

- A *beszerzési központi*, és közvetlenül a termelőktől történik nagy tételben. Ez árengedmények kialakulására ad lehetőséget, amely megjelentethető a fogyasztói árakban.
- *Központi menedzsmenttel* rendelkeznek, amely segítségével a racionalizációs törekvések sikeresebben lebonolyíthatók.

- Az üzletláncok a hálózati egységek *külső kialakításában* több-kevésbé egységességre törekednek. Ez nem csak az épület tervezési költségeit csökkenti, de jól felismerhetővé, megkülönböztethetővé is teszi az egyes hálózatokat egymástól. A teljes egységesítés azoknál a hálózatoknál valósulhat meg, melyek összes üzletüket összehangolt tervek alapján újonnan építették fel. Példa erre a Tesco, az Interspar, a Penny Market, a Lidl és az Aldi. Korlátozott a külső egységessége a Coop, a CBA és a Reál hálózatoknak, mivel épületeik zömmel nem újonnan épültek, hanem régi üzletek csatlakoztak a lánchoz. Nem jellemző a külső egységessége viszont a hagyományos áruházaknak (pl. Centrum, Skála).
- Ahol a külső egységes, ott általában a *belső berendezés*, elrendezés is egységes sémát követ.
- *Az áruválaszték* kisebb-nagyobb mértékben tipizált.
- Sok üzletlánc vezetett be saját, *kereskedelmi márkát*, egyre több termékre kiterjesztve.

A **franchise rendszer** tulajdonképpen ötvözi az előbbi kettő megoldást: a vállalkozó maga az üzlet tulajdonosa, ugyanakkor a boltok külső, belső képe és működése tipizált. A franchise egy hosszú távú, szerződéses együttműködés a franchise átadó és az átvevő között. A franchise átadója, a rendszergazda bizonyos jogokat ad át a franchise átvevőjének, amelyekért cserébe az díjakat fizet. Az átadó az átvevő rendelkezésére bocsátja a levédett nevet, a bevált know-how-t (kereskedelmi technika, áruterítés, marketing), az ismert arculatot. Az átvevő különböző címeken fizet díjakat: belépő, járulék (royalty), reklám-hozzájárulás, stb.

*Előnyök és hátrányok a franchise átadó számára:*

- + Olcsó és gyors hálózatnövelési lehetőség, mely jelentős beruházási erőforrás megtakarítását teszi lehetővé
- + A royalty, mely rendszerint magasabb, mint az átadó átvevőkkel kapcsolatos költségei (pl. ellenőrzés), folyamatos bevételt jelent
- + További nyereség származhat abból, ha az átadó előírja bizonyos beszállítók kötelező alkalmazását, például olyanokét, melyekben neki magának is több-kevesebb érdekeltsége van
- + A gyarapodó hálózat növeli a rendszergazda versenyképességét
- Egy alkalmatlan átvevő könnyen lerombolhatja a rendszer hírnevét
- Az átvevő, beletanulva a rendszer működésébe, önállóíthatja magát, gyarapítva a versenytársak számát
- Az eltérő érdekek miatt folyamatosak lehetnek a konfliktusok a rendszerben, melyek kezelése sok energiát igényel

*Előnyök és hátrányok a franchise átvevő számára:*

- + Egy bizonyítottan jól működő rendszerhez csatlakozik, így az új vállalkozás indítása sokkal kevésbé kockázatos

- + A vállalkozás megismertetése könnyen és gyorsan megy, a forgalom felfutása már rövid távon várható
- + A fedezeti pont, majd a stabilan nyereséges működés hamar elérhető
- + A tőkehiánnyal küzdő vállalkozó az átvevő segítségével könnyebben juthat hitelhez
- A folyamatos ellenőrzések állandó stresszhelyzetet okozhatnak
- A vállalkozó nagyban függ a rendszertől: ha abba hiba csúszik (mondjuk egy másik átvevő rombolja az imázst), az egyébként jól működő, a szabályokat betartó vállalkozás tönkre is mehet
- Sok lehet a fizetnivaló: belépési díj (védjegyhasználatért, betanításért, az elindításban nyújtott segédkezésért), royalty (a forgalom %-ában), marketing hozzájárulás, tanácsadási díj, stb.
- Korlátozott vállalkozói szabadság: mivel az átvevő keze meg van kötve a nyújtott választékot és a beszállítókat illetően, nem tud kihasználni adódó kedvező piaci lehetőségeket

Magyarországon a kereskedelem területén franchise rendszerben működnek például a következő vállalkozások: Diego, OBI, Happybox, Lira & Lant, Fornetti és a Coop hálózat egy része.

A **szövetkezet**, mint tulajdoni forma jelentősége mára számottevően csökkent. A rendszer működésének lényege, hogy a szövetkezet tulajdonosai részjegyet váltanak, és ezek összege adja a részjegytőkét, mellyel a szövetkezet megalakul. Tehát a szövetkezet tulajdonosai a részjeggyel rendelkező tagok, akik magánszemélyek és jogi személyiséggel rendelkező vagy nem rendelkező gazdasági társaságok lehetnek. A tagok a szövetkezet tartozásaiért saját vagyonukkal nem felelnek és egyenlő szavazati joggal rendelkeznek.

Magyarországon 1990-ben alakult meg az Általános Fogyasztási Szövetkezetek és Kereskedelmi Társaságok Országos Szövetsége (ÁFEOSZ), melynek tagszervezetei a következők:

- Általános fogyasztási és értékesítő szövetkezetek (ÁFÉSZ-ek)
- Az ÁFÉSZ-ek által alapított, átalakulással létrejött jellemzően kiskereskedelmi tevékenységű gazdasági társaságok
- A kiskereskedelmi, vendéglátó bolthálózatot működtető bérletes, franchise vállalkozások (számuk több ezer)
- A régiós közös beszerző társaságok, a PRO-COOP-ok/FÜSZÉRT-ek
- A beszerzést, értékesítést és a COOP üzletláncot koordináló Co-op Hungary Zrt.

Az ÁFEOSZ célja a tagszervezetek képviselete, érdekeik védelme, tevékenységük és versenyképességük elősegítése. Mindezt az alábbi tevékenységekkel próbálják elérni:

- Gazdasági együttműködések
- Hatékony módszerek, rendszerek, lehetőségek feltárása, alkalmazása
- Közgazdasági, jogi, adózási, számviteli, munkaügyi tanácsadás a tagszervezetek számára
- Segítségnyújtás a változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodáshoz
- Oktatás, továbbképzés, iskolarendszerű képzés
- Kulturális, művészeti és sport rendezvények szervezése

### 2.2.3 Tulajdoni forma szerint

Tulajdoni forma szerint az alábbi lehetőségek adódnak:

- *Egyéni vállalkozás*, mely független tulajdonú üzletek esetén és franchise átvevői pozícióban gyakori
- *Társas vállalkozás*, mely lehet:
  - *Betéti társaság*, pl. Lidl Magyarország Kereskedelmi Bt., Aldi Magyarország Élelmiszer Kereskedelmi Bt.
  - *Korlátolt felelősségű társaság*, pl. CBA Kereskedelmi Kft., Reál Hungária Élelmiszer Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
  - *Zártkörűen működő részvénytársaság*, pl. Co-op Hungary Nagykereskedelmi és Szolgáltató Zrt., Tesco-Global Áruházak Zrt.
  - *Nyilvánosan működő részvénytársaság*, pl. Bookline.hu Internetes Kereskedelmi Nyrt., Konzum Kereskedelmi és Ipari Nyrt.
  - *Közös vállalat*
- *Szövetkezet*: ÁFÉSZ tulajdonban lévő üzletek

A vállalkozó számára a vállalkozási formák közötti választás több tényező függvénye:

- Milyen nagyságú tőkét igényel a vállalkozás és ehhez képest mekkora összeg áll a vállalkozó rendelkezésre
- Milyen mértékűek a leendő vállalkozó önállósági törekvései: egyedül szeretne dönteni vagy megosztaná a döntés felelősségét másokkal
- Mekkora a vállalkozó kockázatvállalási készsége: korlátlan vagy korlátozott felelősséget preferál
- Hajlandó-e vagyona egy részének tartós lekötésére vagy szeretné biztosítani a bevitt vagyon egyszerű és gyors kivonásának lehetőségét

- A nyereségen kívül milyen egyéb előnyöket vár a vállalkozástól (pl. családtagok foglalkoztatása, önálló elképzelések megvalósítása)

## 3. KERESKEDELMI VÁLLALATOK MŰKÖDÉSI KÖRNYEZETE

A vállalkozásokat körülvevő környezet nagymértékben befolyásolja azok működését, irányítóikat kihívások elé állítja, vagy éppen kedvező piaci lehetőségekkel kecsegtet. A piaci siker érdekében a kihívásokkal, vagy más néven veszélyekkel meg kell küzdeni, a lehetőségeket pedig észre kell venni, és ki kell aknázni. E kettő követelmény csak akkor teljesülhet, ha a vállalkozás – legyen kicsi vagy nagy – figyelemmel kíséri a környezetben zajló változásokat, és megpróbál alkalmazkodni azokhoz. A környezeti tényezőket alapvetően két nagy csoportra oszthatjuk, makro- és mikrotényezőkre.

### 3.1 Makrokörnyezeti tényezők

A vállalkozás makrokörnyezete a STEEP elemzés logikájából kiindulva öt, egymástól jól elkülöníthető tényezőcsoportra osztható:

- Társadalmi-kulturális környezet
- Technológiai környezet
- Gazdasági környezet
- Természeti környezet
- Politikai-jogi környezet

#### 3.1.1 Társadalmi-kulturális környezet

A *társadalmi-kulturális környezettel* kapcsolatosan a következő tényezőket ajánlatos megvizsgálni, illetve a vállalkozás működtetése során figyelembe venni: a lakosság demográfiai összetétele, a kulturális sajátosságok, és a fogyasztói tudatosság és aktivitás szintje.

Ami a *lakosság demográfiai összetételét* illeti, az alábbi tényezőket kell mindenképpen górcső alá venni:

- Népességnövekedés vagy -csökkenés tapasztalható-e a vonzáskörzetben, a településen, a régióban?
- Tapasztalható-e jelentősebb mértékű migráció, és ha igen, milyen irányban?



- Hogyan alakul a lakosság korösszetétele, és ez támaszt-e valamilyen követelményt illetve lehetőséget a vállalkozás számára?
- Milyen tendenciát mutat a háztartások számának alakulása, szerkezete?

### **Demográfiai változások a Közép-Kelet-Európai régióban**

A KKE-i régióra ható demográfiai változások hasonlóak azokhoz, amelyek Nyugat-Európában mennek végbe, habár némely esetben még erőteljesebbek. Jos Tromp, a CBRE kelet- és közép-európai kutatási vezetője kifejtette: „Bulgáriának, Ukrajnának, Oroszországnak és Romániának is mind jelentős népesség-csökkenéssel kell szembenéznie – az ENSZ előrejelzései szerint 2050-re több mint 15 százalékkal lesz kisebb a lélekszámuk. A népesség csökkenésének elsődleges oka a kivándorlás, a bevándorlás hiánya, illetve az alacsony születésszám és a szegényes közegészségügy. A nyugat-európaihoz hasonló belső migráció szintén változással bír a régiós demográfiára a közép- és kelet-európai térségben. A fővárosok és a nagy régiós központok képesek lesznek megtartani jelenlegi lakosságukat, hiszen vonzó munkahelyi és szabadidős lehetőségeket nyújtanak a fiataloknak, míg a vidéki és ipari központok sokkal nehezebb helyzetben lesznek.”

A kelet- és közép-európai kiskereskedelmi piacok az elmúlt évtizedben úgy fejlődtek, hogy nagyjából egyértelmű volt a korreláció a bevásárlóközpontok sűrűsége (ún. „provision rates”) és az egy főre jutó bruttó nemzeti termék között. Ez azt jelenti, hogy a közép-európai fővárosok és a nagy régiós központok jelenleg a legnagyobb kiskereskedelmi állomány sűrűséggel rendelkeznek a régióban, míg a fejletlenebb, zömmel lengyel és romániai régiók településein a legalacsonyabb ez a mutató. A 2000 után bekövetkezett gyors mennyiségi bővülés a régió kiskereskedelmi piacain növelte a versenyt. Tromp szerint „ma már kevés érintetlen kiskereskedelmi piac akad a régióban, jelentős kihívások elé állítva a piacra most először belépő játékosokat.”

Forrás:

[http://www.trademagazin.hu/index.php?oldal=6&mod=article\\_detail&id\\_art=7050](http://www.trademagazin.hu/index.php?oldal=6&mod=article_detail&id_art=7050), 2010.04.20.

*A kulturális sajátosságok például a következő tényezőket takarják:*

- Milyen típusú üzletekben és mikor szeretnek vásárolni az emberek
- Ünnepek, speciális ünnepi kínálat iránti igény
- Preferált fizetési módok
- Különböző termékek esetében ki végzi a vásárlást, ki a döntéshozó

### **Japán vásárlási és kereskedői szokások**

A japánok ugyanazt a szót használják arra, hogy „vásárló”, mint arra, hogy „vendég” vagy „meghívott”. A mondás szerint: „a vevő az isten”. Legyen az bank, bolt vagy szálloda, ha a vevőt nem úgy kezelik, mintha legalábbis félisten lenne, akkor az jogosan fejezheti ki nemtetszését, és biztosak lehetünk benne, hogy élni is fog a lehetőséggel.

A vevőt soha nem szokás sürgetni. Ha csak percek vannak már hátra zárásig, akkor is könyörögve kérnek, hogy ne siessünk, nézelődjünk csak nyugodtan, és bármilyen sokáig húzzuk is az időt, a végén hajlongások közepette köszönik meg, hogy megtiszteltük figyelmünkkel az üzletet, majd reményüket fejezik ki, hogy hamarosan újra láthatnak bennünket. Ha például olyankor megyünk vásárolni, mikor csepereg az eső, a következőt hallhatjuk a hangosbemondóból: „Hölgyeim és uraim, nagyon hálásak vagyunk, hogy az eső ellenére is megtisztelnek jelenlétükkel.”

A recesszió következtében vannak ugyan olyan szupermarketek, ahol olcsóbban adják az árut, ha a saját zacskónkba mi magunk csomagoljuk be a vásárlás végén, de nagyáruházakban ilyesmiről szó sem lehet, itt a gondoskodó figyelem hagyomány. Egy segéd gondosan összehajtja, majd jó alaposan becsomagolja az árut, nehogy megsérüljön a hazáig vezető viszontagságos út során. Ezután következik a bolt emblémájával díszített külső papírréteg. Természetesen a megfelelő árnyalatú átkötő szalag sem maradhat el. A csomagot ezután egy elegáns és megfelelő méretű zacskóba helyezik. (A méretnek tökéletesen illeszkednie kell a csomag méretéhez, elképzelhetetlen, hogy mindent azonos méretű zacskóba dobáljanak.) Ezt a bonyolult csomagolási eljárást hihetetlen precizitással és villámgyorsan végzik, a végén pedig a segéd bocsánatot fog kérni, amiért ilyen sokáig rabolta drága időnket.

A pontosság és a megbízhatóság alapkövetelmény. Ha egy boltnak hétkor kell nyitnia, akkor másodpercre pontosan hétkor fog kinyitni, csapkodjon bár ménkű, tomboljon bár vihar. Ha házhoz szállítást kérünk, ahogy telefonálunk, és jelezzük, hogy otthon vagyunk, máris indulnak. Japánban egyszerűen nem léteznek elromlott automaták. Egyszer valaki beejtett egy érmét a pénzváltó gép alá, és miután panaszt tett, az üzemeltető másnap megszüntette a gép és a talaj közti rést.

Japánban a kereskedők garantálják az áruk tökéletes minőségét. Ha az áru a legkisebb mértékben is hibás, a vevők garantáltan tájékozni fognak. Az ilyen hibákat villámgyorsan jóváteszik. Ha egy teáscsésze aljára kissé ferdén kerül a márkavédjegy, az már súlyos hibának számít. A ruhákon a mintának minden varrásnál egyezni kell, még akkor is, ha az éppen egy zseb legmélyén helyezkedik el. Egy új autó esetén, ha egy két porszemnél több van a szélvédőn, a vevő joggal kérheti, hogy hozzanak egy tisztább kocsi.

Forrás: [http://www.animeismerteto.eoldal.hu/oldal/szokasok\\_japan\\_](http://www.animeismerteto.eoldal.hu/oldal/szokasok_japan_), 2010.09.30.

*A fogyasztói tudatosság és aktivitás szintjével kapcsolatosan pedig az alábbi kérdésekre érdemes megkeresni a választ:*

- Milyen mértékben ismerik jogait a fogyasztók, és hibás teljesítés esetén érvényesítik-e azokat, reklamálnak-e?
- Mennyire elterjedt a környezettudatos fogyasztói magatartás, elvárják-e az emberek az ökotudatos vállalati működést?
- Milyen az ártudatosság, minőség tudatosság és márkatudatosság aktuális szintje és alakulása?

### **A magyar vásárlók 17 százaléka reklamál**

A magyar vásárló sokkal többet és eredményesebben reklamál, mint a többi uniós ország lakói. Igaz, jócskán megvan rá az oka: toronymagasan itt a legtöbb a jogsértően működő webshop, a kereskedők fogyasztóvédelmi tudása pedig lesújtó.

Dobogós helyen végeztünk az uniós fogyasztóvédelmi és egészségügyi főigazgatósági (DG SANCO) által nemrég közzétett, 2009-es közvéleménykutatásában: Európában arányaiban nálunk a legtöbb fogyasztói reklamáció, illetve a termékprobléma.

A SANCO szerint uniós átlagban a vásárlók 10 százaléka tesz panaszt a kereskedőnél a vásárlás után, addig Magyarországon a vásárlók 17 százalékának kellett visszamenni a kasszákhöz vagy az ügyfélszolgálatokhoz a portékájával. Ugyanígy kiemelkedően magas, 28 százalékos azoknak a vásárlóknak az aránya, akik már tapasztaltak valamilyen problémát a vásárlás során.

Ám úgy tűnik, hogy a több reklamáció eredményesebben is zárul: míg az unióban a reklamálók 49 százaléka elégedett a panaszkezeléssel, addig nálunk ez 61 százalék. Ugyanakkor úgy tűnik, hogy itt a vásárló és a kereskedő is kerüli a formalitásokat és inkább megbeszélik az ügyet. Nálunk ugyanis mélyen az európai átlag alatti azok a vásárlók aránya, akik úgy látják, hogy a fogyasztói panaszok bírósági úton is rendezhetők.

A több és eredményesebb vásárlás utáni jogérvényesítés persze mással is magyarázható. Siklói Máté fogyasztóvédelmi tanácsadó szerint általában jellemző lehet, hogy a kisebb hazai vásárlóerő miatt jellemzően olcsóbb – azaz gyengébb minőségű – termékek kerülnek a polcokra és értelemszerűen több is az utólagos vita. (Ez némileg visszaigazolni látszik a DG SANCO felmérése: míg európai átlagban az elektronikai és mobilszolgáltatásokat kínáló weblapok felénél észleltek valamilyen jogi aggályt, addig az itteni piacon a mobilszolgáltatásokat kínáló honlapok 90 százaléka, míg az elektronikai szolgáltatóknál a vizsgálat alá vont összes honlap fennakadt a hatóság rostáján.)

Az magyarországi kereskedőknek továbbra is siralmasnak mondható ismereteik vannak a fogyasztóvédelmi jogszabályokról. A kinti kereskedőkhöz képest a magyar kollégáknak mindössze egynegyede van tisztában a távértékesítés vagy a hibás termékek visszaküldésének az időtartamára vonatkozó szabályokkal.

Siklói Máté szerint mára sokat javult az itteni kereskedők hozzáállása. Előfordul ugyan, de már csak ritkán, hogy a nagy áruházakban lejárt szavatosságú – esetleg egyenesen romlott – terméket tegyenek ki a polcra.

Annál gyakoribb viszont továbbra is, hogy lejáráthoz közeli termékeket tolják a kereskedők az előtérbe, hogy a gyanútlan vásárló azokat megvásárolja. Vélhetőleg nem is eredménytelenül: fogyasztóvédők szerint a kereskedők gyakran azzal is lóvá tudják tenni vásárlókat, hogy a két akciós terméksziget közé egy másik szigetet is kihelyeznek, ám az ott lévő termék egyáltalán nem akciós, ám arról a vásárló feltételezi az olcsóbb árat.

Az akciós árak egyébként is állandó vita forrásai. Sokszor előfordul, hogy a kasszánál nem a reklámújságban feltüntetett akciós árat kérik el. Siklói Máté szerint ma sem ritka, hogy amikor a vásárló ezt reklamálja, akkor előkerül az áruházakban lévő görkorcsolyás árufeltöltő és szimplán leszedi a termékről az „akció” feliratot.

Jellemző probléma még, hogy hiányzik az egységár feltüntetése. Így nemcsak, hogy lehetetlen összehasonlítani az egyes termékeket, de a gyártó-kereskedő is gyakran játszik azzal, hogy megváltoztatja a csomagolásban lévő termék mennyiségét.

Élelmiszer esetében Siklói úgy tapasztalja, hogy ott a nagy áruházláncok nem is nagyon vitáznak a fogyasztóval, általában minden további nélkül levásárolható a termék értéke. A probléma inkább a nagyobb értékű tartós fogyasztási cikkekénél van, ott a kereskedő gyakran próbálja – szabályellenesen – azzal elhárítani a vásárlót, hogy ahelyett, hogy átvénné a meghibásodott terméket, a szervizhez küldi, amely ellenben tovább húzza az időt.

Érdekes pszichológiai tényező, hogy a vásárlók jellemzően a nagy áruházláncoknál élnek a reklamációval, míg a kisebb kereskedőknél elvétve mennek vissza a pulthoz. Siklói Máté szerint ugyanakkor jelentősen több probléma lehet a kisboltokkal, ám ott a vásárlók valószínűleg eleve beletörődtek abba, hogy a kereskedő nem fogja zavartatni magát a vevőreklamáció intézésével

Forrás: [http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/a-magyar-vasarlok-17-szazaleka-reklamal.html?utm\\_source=Oempro&utm\\_medium=Email&utm\\_content=Subscriber%23&utm\\_campaign=Trade%20magazin%20napi%20h%C3%ADrlev%C3%A9l](http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/a-magyar-vasarlok-17-szazaleka-reklamal.html?utm_source=Oempro&utm_medium=Email&utm_content=Subscriber%23&utm_campaign=Trade%20magazin%20napi%20h%C3%ADrlev%C3%A9l), 2011.06.17.

Az alábbi példa egy olyan kereskedelmi láncról szól, mely felismerte vásárlóinak növekvő társadalom- és környezettudatosságát, és arra reagálva alakítja ki választékát.

#### **A Wal-Mart féle pontrendszer**

A világ legnagyobb áruházláncja, a Wal-Mart Stores Inc. Ezen túl méri és pontozza a diszkontjaiban forgalmazott termékek társadalmi és környezetvédelmi hatását.

Az így szerzett információ arra szolgál, hogy idővel a terméken álló címke tudassa a vásárlókkal, mennyire „zöld” vagy „biztonságos” az adott élelmiszer. Matt Kistler, a Wal-Mart oldaláról elmondta, hogy még 2005-ben tűzte ki maga elé a célt az óriáscég, hogy kizárólag környezetbarát élelmiszereket gyárt. A különleges pontrendszert környezetvédő csoportok és tudósok bevonásával terveznek kialakítani, melynek segítségével 60 ezer szállítót pontoznak és döntenek el, mely termékek kerülhetnek a polcokra.

Forrás:

[http://www.trademagazin.hu/index.php?oldal=6&mod=article\\_detail&id\\_art=5110](http://www.trademagazin.hu/index.php?oldal=6&mod=article_detail&id_art=5110), 2009.07.16.

### **3.1.2 Technológiai környezet**

A *technológiai környezet* változásai kiemelten fontosak a kereskedelmi vállalatok számára. A mai világra jellemző felgyorsult technológiai fejlődés egyrészt kiváló lehetőségeket nyújt a vevőkiszolgálás professzionálisabbá tételére, azonban gyakran igen tetemes beruházások árán. Másrészt ezek az újítások követelményként jelentkeznek akkor, ha a versenytársak már élnek a

lehetőséggel, és a fogyasztók is értékelik a jobb, gyorsabb kiszolgálást, pontosabb tájékoztatást. Vizsgálandó területek:

- K+F ráfordítások és alakulásuk
- A tudományos-technikai haladás fő irányai a szektorban
- Új találmányok, szabadalmak

Az új technikai találmányok két fő területen jelennek meg:

- Front office fejlesztések
- Back office fejlesztések

A *front office* fejlesztések azok, melyek az eladótérben helyezkednek el. Ezek az eszközök gyorsítják, segítik a vásárlásokat, és befolyásolják az üzletről kialakult imázst. A legfontosabb illetve legújabb front office fejlesztések a teljesség igénye nélkül az alábbiak:

- A *vonalkód-leolvasó*, a kártyás fizetés, a fotocellás ajtó már kisebb boltok esetében is szinte alapkövetelménynek számítanak.
- Az *elektronikus polccímke* (polckijelző) új fejlesztés, számos előnyös tulajdonsággal.

#### Az elektronikus polccímke

Az elektronikus polckijelző alkalmazása számos előnnyel jár a kereskedelmi vállalkozásszámba. Egy ilyen terméket forgalmazó informatikai cég a következőképpen hirdeti az újítást:

„Az Elektronikus polckijelző a hagyományos polccímkeket váltja fel, számos előnyt biztosítva az üzlet részére:

- Akciós árakat szeretne a nap végére? Semmi probléma, egy gombnyomással megoldható!
- Szeretné csökkenteni a „holt időszakokat”? Vezesse be a „Happy Hour” kedvezményeket a holt időszakokra. Egy gombnyomással megoldható!
- Nem akar több büntetést fizetni a kassza és a polcon lévő áreltérés miatt? Az egyik magyar áruházlánc a 2006-os évben több mint 100.000.000 Ft büntetést fizetett az eltérő árak miatt. Az árak mindig egyezni fognak a polcon és a kasszánál! Így a vásárlók mindig elégedetten távozhatnak az üzletből!
- Az EURO fizetőszközre átállás csupán egy gombnyomás! Nem kell napokra bezárni az üzletet, mint ahogy történt több EU-s országban. Gondolkozzon előre!

A sok „átcímkezés” már nem jelent gondot az elektronikus polckijelzővel. Sok idő és adminisztráció spórolható meg! Váltson árakat egyetlen gombnyomással!

Az ESL rendszer sokkal több mint egy egyszerű árkijelző, kulcsfontosságú információk jeleníthetők meg a képernyőn – készlet, napi/heti fogyás, Facing és minden, ami a háttérrendszerből kinyerhető....”

Forrás: <http://www.szintezis.hu/?p=elektronikus.polccimke>, 2010.09.30.

- A legújabb fejlesztések a teljesen önkiszolgáló üzletet vizionálják, *automata pénztárakkal*

### **Automatikus kasszák a Tesco-nál**

A 2009 őszén Northamptonban megnyílt áruházban gyakorlatilag önkiszolgáló vonalkód-ellenőrzés számlázza a vevők által vásárolt termékeket. Öt pultot egyetlen áruházi dolgozó felügyel. Az áruházlánc szerint az automatizmus hatékonyabbá teszi, és jelentősen gyorsítja a vásárlást. A rendszer ellenzői azonban attól tartanak, hogy az új mechanizmus elterjedésével munkahelyek százai kerülhetnek veszélybe.

Európa-szerte már több boltban is működik hasonló rendszer, de a Tesco – mint a legtöbb üzlettel rendelkező brit üzletlánc és a világ egyik legnagyobb kiskereskedelmi hálózata – most először próbálkozik ilyennel.

A Tesco ugyanakkor nem tervezi, hogy a közeljövőben több hasonló üzletet nyitna. Az automatikus kasszák egyfajta próbaüzemben működnek, és belátható időn belül nem létesítenek hasonlókat

Forrás:

[http://www.trademagazin.hu/index.php?oldal=6&mod=article\\_detail&id\\_art=5807](http://www.trademagazin.hu/index.php?oldal=6&mod=article_detail&id_art=5807),  
2009.10.26.

- *Áruazonosító csipek*

### **Rádiófrekvenciás azonosítók**

A vonalkódokat előbb-utóbb felválthatják a rádiófrekvenciás azonosítók, de alkalmazásuk adatvédelmi, esetleg biztonsági kockázatokkal járhat.

Az onigiri, a japánok kedvenc rizsgombóca immár mobiltelefonon is képes kiírni, miből gyúrták össze, és mennyibe kerül. A – neve ellenére japán – Family Mart néhány tokiói áruházában vonalkód helyett február óta parányi rádióadót illesztnek nyolcszáz fajta árura, egyelőre kísérletképpen. Ugyancsak kísérleti az a mobiltelefon, amellyel a vevők elolvashatják valamelyik rádiófrekvenciás azonosító (RFID) információit. Kipróbálás alatt vannak a bankkártyára emlékeztető lapocskák is, amelyeken a vevők rögzíthetik, mit szeretnek enni. Amikor a boltban a kártyát egy leolvasóhoz közelítik, az RFID-k közvetítésével mintegy bejelentkeznek a raktárkészlet számításba jöhető termékei. A Mitsukoshi nagyáruház virtuális kozmetikai szalonnal is megörvendezteti a technika iránt fogékony nőket: elég a kiválasztott púdert vagy rúzst a leolvasó közelébe vinni, s egy képernyőn megjelenik a kuncsaft arca a valójában kicsomagolatlan kozmetikummal sminkelve.

Az RFID csipek az áruházi vonalkódnál jóval több adatot képesek tárolni, és gyorsabban leolvashatóak, ezért előbb-utóbb kiszorítják azt. Immár olyan parányiak és olcsók, hogy nem csak üzletileg és biztonságilag fontos feladatokhoz, hanem vevőcsalogató játékokhoz is használhatók. Az RFID saját áramforrás nélküli rádióadó, amely csak akkor „ébred fel”, ha a leolvasóberendezés hullámai energiával látják el. Ilyenkor ugyanaz az antenna, amely feltöltötte árammal, a leolvasó felé sugározza a csipben rögzített információt.

Forrás: Áru- és emberazonosító csipek. Az új vonal. HVG, 2007/19. 2007.05.12 p. 45-46.

A *back office fejlesztések* a háttérből segítik a gyorsabb, pontosabb vevőkiszolgálást. A kategória legfontosabb technikai vívmányai a következők:

- Integrált készlet-nyilvántartási rendszerek
- Laptop, PDA – gyors információáramlás

#### **Lejárt a kockás füzet korszaka**

Már nemcsak a multik értékesítői és árukiszállítói dolgoznak hordozható számítógépekkel, hanem egyre több jóval kisebb cég úton lévő munkatársai is laptopokon és PDA-kon keresztül küldik és kapják az üzleti adatokat.

Vegyünk például egy nagykereskedelmi céget, amelynek sofőrje reggel Budapestről Pécsre indul, ahol délelőtt felvesz egy rendelést a PDA-ja (kézi számítógép) segítségével, amely három perc múlva GSM- vagy GPRS-kapcsolaton keresztül beérkezik a logisztikai központba.

Mire a fővárosba visszaérkezik az autó, a központban már össze is tudják állítani a kívánt árukészletet, s másnap reggel indulhat is a kiszállítás. Ráadásul, ha közben a vevő meggondolja magát, s például még egy raklapot rendel az áruból, akkor a kereskedő rugalmasan ki tudja elégíteni az igényeket.

Forrás: Terepre szabott megoldások, Mai Piac, 2007. július

- GDSN (Global Data Synchronisation Network = Globális Adatszinkronizációs Hálózat)

#### **GDSN**

A mindennapos kereskedelmi tevékenységek során, az információk pontosabb és hatékonyabb kezelése igen jelentős költség megtakarítást eredményezhet. Az adatok folyamatos harmonizálása és szinkronizálása lehetővé teszi, illetve megkönnyíti a globális kereskedelmet, növeli a kereskedelmi partnerek közötti kommunikáció pontosságát és csökkenti az ellátási lánc költségeit. A GDSN (Global Data Synchronisation Network = Globális Adatszinkronizációs Hálózat) olyan internet alapú, egymással szoros kapcsolatban álló adatbázisokból felépülő hálózat, amely lehetővé teszi, hogy a vállalatok a világ bármely pontján, szabványos módon tárolt adatokat cserélhessenek ki, illetve szinkronizálhassanak az ellátási láncban résztvevő kereskedő partnereikkel.

Forrás: [www.gs1hu.org/default.asp?idx=142](http://www.gs1hu.org/default.asp?idx=142), 2009.10.15.

- Egyéb back office fejlesztések

#### **Magától újratöltődő polc**

A világon elsőként a német Edeka-csoport egyik egysége teszteli a magától újratöltődő polcot Weiden in der Oberpfalzban, az újítást kifejlesztő, áruházi automatikára szakosodott Witron nevű cég központja közelében. A szolgáltató maga is teszteli a

polcot a parksteini laboratóriumában. A találmány lényege, hogy egy rejtett automatika előretolja a termékeket hátulról, amikor levesznek egyet a sor elejéről.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=26059&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=26059&language=hu), 2010.04.06.

### 3.1.3 Gazdasági környezet

A gazdasági környezet óriási hatással van a kereslet nagyságára, és mint ilyen, alapjaiban befolyásolja a térség kereskedőinek forgalmát, jövedelmezőségét.

Elemezni szükséges az alábbi tényezőcsoportokat:

- Gazdasági növekedés mértéke, struktúrája, jellemzői
  - o Ciklusok, várható összereslet
  - o Infláció, kamatok alakulása
- Munkanélküliség
- Vásárlóerő
- Befektetés-vonzó területek
- Egyes térségek, országok sajátosságai
- Globalizáció
- Nemzetközi gazdasági együttműködések, integrációk, EU
- Árfolyam-változások (határ menti településeken fontos tényező)

#### Sosem látott méreteket öltött a határ menti bevásárlóturizmus

Megrohamozták a magyarországi boltokat a szlovákiai vásárlók; a bevásárlóturizmus soha nem látott méreteket öltött, mert a forint/euró árfolyam történelmi csúcson volt, egy euróért akár 320 forintot is fizettek – írja az Új Szó című szlovákiai magyar napilap hétfőn.

Az újság szerint ilyen árfolyam mellett Magyarországon az élelmiszer átlagban 40 százalékkal olcsóbb, a ruhák sok helyütt feleannyiba kerülnek, mint Szlovákiában. A gyenge forint miatt a hétvégén még azok is inkább Magyarországon végezték el a nagybevásárlást, akik a korábbi árfolyam-ingadozások idején otthon maradtak. Mindezt legjobban a komáromi helyzet szemlélteti, ahol az Erzsébet-szigeti lehajtóig állt a Magyarországra tartó kocsisor – ilyen az utóbbi időben nemigen fordult elő.

A dél-komáromi Tesco áruház parkolójában álló gépkocsik kétharmada szlovák rendszámú volt. Sokan tartottak a kezükben hosszú bevásárlólistát és zsebszámológépet. “Nagyon megéri most ide jönni vásárolni, bár azt is észrevettem, hogy az áfa emelkedése már megmutatkozik egyes termékek árában. Igaz, még így is jobban járok, mint ha odahaza vásárolnék be” – mondta a lapnak egy középkorú férfi.

A gyenge forinton kívül a karácsony utáni leárazás is vonzóvá teszi a magyarországi vásárlást, hiszen egyes ruhaneműkre 50–70 százalékos kedvezményt adnak, az áfa-emelés kompenzálására pedig 25–30 százalékkal olcsóbban kínálnak számtalan élelmiszert a nagyáruházak.

A dél-komáromi ruhaboltokban ugyanakkor nemigen tapasztalják, hogy növekedett volna a forgalmuk a forint mélyrepülésének köszönhetően. Egy győri butik eladója is arra panaszkodott, hogy forgalmuk a kedvező árak ellenére rossz. “A szlovákiai



vásárlók szinte kivétel nélkül a nagyáruházakba mennek, így mi a kisebb boltokban nagyon rossz helyzetben vagyunk” – mondta a kereskedő.

A Hospodárské Noviny című gazdasági napilap szerint viszont a dél-szlovákiai élelmiszerboltok arra panaszkodnak, hogy a magyarországi bevásárlóturizmus miatt forgalmuk 25-40 százalékkal is visszaesett.

Forrás: [http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/sosem-latott-mereteket-oltott-a-hatarmenti-bevasarloturizmus-2.html?utm\\_source=Oempro&utm\\_medium=Email&utm\\_content=Subscriber%238128&utm\\_campaign=Trade%20magazin%20nap%20h%C3%ADrlev%C3%A9l,](http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/sosem-latott-mereteket-oltott-a-hatarmenti-bevasarloturizmus-2.html?utm_source=Oempro&utm_medium=Email&utm_content=Subscriber%238128&utm_campaign=Trade%20magazin%20nap%20h%C3%ADrlev%C3%A9l,2012.01.09) 2012.01.09.

### **A hazai FMCG üzlet típusok piaci részesedésének várható alakulása**

2011-2020 között a kisbolt-láncok fokozatosan visszaszorulnak, a szupermarketek és a diszkontok növekedése várható - derül ki a GfK Hungária legfrissebb, a kereskedelem várható trendjeit vizsgáló felméréséből.

A hipermarket csatorna piacrésze 2011-ben várhatóan a 23 százalékos 2010-es szinten marad, 2020-ban pedig stabil, 24 százalékos piacrésszel rendelkezik majd. A szupermarketek piacán szintén növekedés prognosztizálható, hiszen ebben a csatornában több kereskedőlánc is expanziós politikát folytat, így ennek a csatornának a piacrésze 2020-ra eléri majd a 25 százalékot.

Jelentősebb piacrész növekedésre számíthat a diszkont csatorna is, 2020-ra akár a 27 százalékos piaci részesedést is elérheti. A kisboltok és az egyéb csatornák (piacok, mozgó árusok, benzinkutak stb.) jelentősége viszont fokozatosan csökken.

A GfK Hungária a rendelkezésére álló adatok alapján a közelmúltban megvizsgálta a kereskedelemben várható rövid, közép és hosszú távú trendeket. Az eredmények alapján 2011-2020-ra vonatkozóan több lehetséges „forgatókönyvet” vázolt fel, melyek közül az egyik a jelenlegi trendek és gazdasági várakozások alapján egy normál üzletmenetet feltételez.

Az eredmények alapján, a csatornák várható piaci részesedését vizsgálva elmondható, hogy a hipermarket csatorna piacrésze 2011-ben a 2010-es szinten marad, azaz várhatóan 23 százalékot tesz majd ki. A középtávú várakozás ugyanakkor az, hogy valamelyest nőhet a hipermarketek aránya, így 2015-re elérheti akár a 24 százalékos részesedést.

A szupermarketek piacán szintén növekedés prognosztizálható, hiszen ebben a csatornában több kereskedőlánc is expanziós politikát folytat, így ennek a csatornának a piacrésze 2011-re 21 százalékra, míg 2015-re 22 százalékra nőhet.

Az előrejelzések szerint jelentősebb piacrész növekedésre számíthat viszont a diszkont csatorna, a 2009-ben elért 15,5 százalékot követően jövőre 17, 2015-re pedig akár a 20 százalékos piaci részesedést is elérheti.

Komolyabb változás még a kisboltok piacán várható, így a független kisboltok piacának csökkenése jótékonyan hat majd a láncba szerveződött kisboltok részesedésére.

A nagykereskedelmi csatorna, a Cash&Carry áruházak részaránya továbbra is fokozatosan csökken majd a háztartások vásárlásaiban, így a jelenlegi 2 százalékról 2015-re 1 százalékra csökkenhet a piacrésze.

A drogériák szerepe stabil maradhat, az expanzióknak köszönhetően tehát megőrzi majd 3 százalékos piacrészét ez a csatorna.

Az ún. egyéb csatorna – ide tartoznak a piacok, mozgó árusok, benzinkutak, stb. – folyamatosan veszít szerepéből, a jelenlegi 9,5 százalékról 2015-re 7 százalékra szorulhat vissza.

„A másik lehetséges forgatókönyv szerint hosszú távon, 2020-ig azonban akár drasztikusabb változások is történhetnek, ennek viszont előfeltétele, hogy további erős konszolidáció történjen a piacon, például a kisbolt láncok esetében” – mondta el Kui János, a GfK Hungária kereskedelemkutatás szektorának menedzsere.

Így elképzelhető, hogy az esetleges további boltnyitások ellenére a hipermarket csatorna 2020-ban is stabil, 24 százalékos piacrésszel rendelkezik majd.

Ebben a forgatókönyvben a vásárlóerő közép- és hosszú távú erősödésének köszönhetően megnő a szupermarketek piacrésze, és 2020-ra eléri a 25 százalékot.

A diszkontok pedig a nyugati példákat követve egyre inkább a kisebb településeken terjeszkednek majd, így piacrészük eléri a 27 százalékot. Ennek köszönhetően a kisbolt láncok és a független kisboltok (10% és 8%) visszaszorulnak, és az egyéb helyszínek szintén jelentősen veszítenek majd szerepükből (1%).

Forrás:

[http://www.trademagazin.hu/index.php?oldal=6&mod=article\\_detail&id\\_art=8070](http://www.trademagazin.hu/index.php?oldal=6&mod=article_detail&id_art=8070),  
2010.09.09

### **Ausztriában jobb minőségűek a termékek, mint Szlovákiában?**

Egy pozsonyi gazdasági napilap a pozsonyi és az osztrák Billa és Lidl üzletekben elvégzett felmérés alapján megállapítja: a legtöbb termék minősége jobb a határon túl.

Megdöböntöek például a hústermékekénél tapasztalt különbségek, leginkább a Billában. Példaként az egyik sonkaárut említik meg, mely Ausztriában és nálunk is ugyanazon az áron kapható, ám míg az osztrák sonka 91 százalék húst tartalmaz, addig szlovákiai verziója csupán 70 százalékot, s felével kevesebb értékes fehérjét.

Jiří Králíček, a szlovákiai Billa igazgatósági tagja azt mondja, hogy az egyes országokban kínált termékek kínálata a kereslethez és a lakosság vásárlóerejéhez alkalmazkodik. A lap megjegyzi, hogy ez esetben az árkülönbség csupán egy centnyi volt.

Különbségeket másutt is felfedeztek. Például az osztrák Clever nápolyik több töltelékkel, több kakaót tartalmaznak. Csomagolásuk alig különbözik a szlovákiai terméktől, ám mégis valamivel olcsóbbak.

Csalódást okozott a Lidlben kapható olcsó ketchup is. Az osztrákok a 70 százalékos paradicsomból készült termékért átszámítva kilónként 35 centet fizetnek. Nálunk ugyan formálisan más márka alatt nem egészen 20 százalékos paradicsomtartalmú kecsapot kapunk.

A gazdasági napilap a Billa és a Lidl – mindkettő működik Ausztriában és Szlovákiában is – saját, olcsó termékeit vizsgálta meg. A vizsgált 12 árucikk kétharmada jobb összetételű volt Ausztriában, csupán négy termék összetétele volt azonos.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/ausztriaban-jobb-minoseguk-a-termekek-mint-szlovakiaban.html>, 2011.07.21.

### 3.1.4 Természeti környezet

A *természeti környezetre* ma már minden vállalkozásnak oda kell figyelnie. Véget ért az a korszak, amikor még az olcsó és korlátlanul hitt erőforrásokat szabadon lehetett pazarolni. Ma már a civil szervezetek és maguk a fogyasztók is egyre inkább környezettudatos működést várnak el a vállalkozásoktól, és egyre inkább honorálják azok ilyen irányú törekvéseit. Továbbá a nemzeti szabályozás is afelé mutat, hogy a mind felelősebb környezeti hozzáállás a működés alapvető követelménye lesz a jövőben. A környezettudatos lépések kifejezetten kifizetődőek is lehetnek a kereskedő számára, hiszen az energia- és víztakarékossággal összefüggő beruházások költségcsökkenést, a környezettudatosság hirdetése pedig imázsnövekedést eredményez.

- A természeti környezet befolyásolhatja a kereskedelmi vállalatok működését (pl. az időjárás hatással van a kereslet nagyságára, illetve bizonyos termékek forgalmának alakulására)

#### Időjósok a Tesco-nál

Már három éve vizsgálják a Tesconál az időjárás és a forgalom összefüggéseit, ez alapján megállapították, hogy a hőmérséklet egy fokos változása, illetve a napsütéses órák száma hogyan befolyásolja a vásárlókat. A cég azt várja, hogy az időjós-csapat megállapításai segítenek majd abban, hogy csökkentsék a költségeket és elkerüljék a gyorsan romló élelmiszerek pazarlását.

Az üzletekben például gyakran eladatlan marad a sok hús, mikor az idő esősebbre fordul és az emberek ritkán mennek a kertbe grillezni - állapította meg az üzletlanc. Egy másik fontos megállapítás szerint viszont ha 18 fokkal emelkedik a hőmérséklet, akkor 50 százalékkal nő a kereslet a húsok és a fejes saláta iránt.

"A gyorsan változó időjárás komoly kihívást jelent számunkra" - szögezte le Jonathan Church, a Tesco szóvivője. "Júliusban a rendszer sikeresen jelezte előre a hirtelen hőmérsékletcsökkenéseket, melyeknek köszönhetően megnőtt a kereslet a levesek, a téli zöldségek és a pudingok iránt" - tette hozzá.

Az időjárás-előrejelzéstől a Tesco azt várja, hogy sikerült környezetbarátabbá válnia, hiszen kevesebb lesz a felesleges eladatlan áru.

Forrás: [http://www.mfor.hu/cikkek/Mar\\_idojosokat\\_is\\_alkalmaz\\_a\\_Tesco.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Mar_idojosokat_is_alkalmaz_a_Tesco.html), 2009.09.09

- A kereskedelmi vállalkozás is terheli a környezetet, egy korszerűen gondolkodó vezetőnek törekednie kell a káros hatások minimalizálására
  - o Hulladék-kibocsátás csökkentése
  - o Energiafelhasználás (áram, fűtés, hűtés) mérséklése
  - o Vízfelhasználás visszafogása
  - o Tisztítószer, kemikáliák felhasználásának csökkentése, ökotisztítószer bevezetése

- Szállításból eredő levegőszennyezés minimalizálása korszerű járműpark és átgondolt fuvartervek segítségével, stb.

Az alábbi példák is azt mutatják, hogy egyre jellemzőbbek a környezetterhelés csökkentésére tett erőfeszítések a kereskedelemben.

#### **Környezetbarát teherautó flotta Nagy-Britanniában**

A Sainsbury Online, a brit piac egyik legnagyobb láncának webáruháza a Smith Electric nevű cégtől újabb ötven elektromos meghajtású teherautót rendel. Ezzel az övük lesz a szigetországban a legnagyobb ilyen környezetbarát flotta, melyet kereskedelmi lánc üzemeltet.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=21810&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=21810&language=hu) (2009.06.17)

#### **Tesco, a felelős szomszéd**

A Tesco első alkalommal hirdette meg dolgozói körében az Önkéntességi Programot, melynek célja, hogy felelős szomszédként munkatársai bevonásával tevékenyen részt vegyen egy város megszépítésében, az élhetőbb környezet megteremtésében. A június 17-ei, mohácsi Önkéntességi Nap nagy népszerűségnek örvendett mind az önkéntesek, mind pedig a helyi közösség körében. A közös munkájuk eredményeként a Dózsa György utca menti kerékpárút egy része újult meg.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=21971&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=21971&language=hu), 2009.06.23.

#### **Zöld Tesco Magyarországon**

Dunakeszin nyílt a legzöldebb Tesco hipermarket. Szeptember 4-e óta várja a vásárlókat a Tesco hipermarket-lánc legújabb tagja Dunakeszin, amely – a környezetbarát tervezés és kivitelezés révén, Közép-Európában egyedülálló energia-megtakarítási mutatókkal – a hipermarket-lánc eddigi legzöldebb áruháza lett. Felvonultatja mindazon technológiákat, melyek révén akár 50 százalékos energia-megtakarítás is elérhető. A fő cél az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése.

Megtalálhatóak például a levegő minőségét (légmennyiség és frisslevegő) a mindenkori igény alapján szabályozó rendszerek, valamint különböző hő-visszanyerő berendezések, kondenzációs kazánok és talajszondás hőszivattyú a fűtési rendszerben, a hidrobank rendszerrel kombinált napkollektorok – amelyeket a használati meleg víz előállítására, valamint az épület hűtésére és fűtésére használnak –, továbbá hálózatra termelő napelemes rendszerek, és korszerű világítás-technika.

Jelentős energia-megtakarítást tesznek lehetővé továbbá a kereskedelmi hűtés során alkalmazott megoldások, mint például a fagyasztóbútorok üvegtetővel való lefedése.

Látványos újdonság az áruházban az érintőképernyővel ellátott display, mely élvezetesen és szemléletesen mutatja be a létesítmény energiatakarékos megoldásait. Emellett a környező iskolák környezetvédelmi oktatását is segítik a folyamatosan bővülő, zöld témájú információs anyagokkal.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=22834&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=22834&language=hu), 2009.09.08.

### 3.1.5 Politikai, jogi környezet

A jogi környezethez való alkalmazkodás nem üzletpolitikai döntés vagy a vezető leleményességének kérdése, hanem törvényi kötelezettség. A jogszabályi környezet előírja, illetve szabályozza a kereskedelmi vállalatok működését. A kereskedelmet érintő legfontosabb jogszabályok az alábbiak:

- 1990. évi LXXXVII. törvény az árak megállapításáról
- 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről
- 1996. évi LVII. Törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról
- 1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről
- 2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről
- 2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról
- 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról
- 2009. évi XCV. Törvény a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek vonatkozásában a beszállítókkal szemben alkalmazott tisztességtelen forgalmazói magatartás tilalmáról
- 15/1989. (IX. 7.) KeM rendelet az egyes kereskedelmi tevékenységek gyakorlásáról
- 5/1997. (III. 5.) IKIM rendelet egyes ipari, kereskedelmi és idegenforgalmi tevékenységek gyakorlásához szükséges képesítésekről
- 133/2007. (VI. 13.) Korm. rendelet az üzletek működésének rendjéről, valamint az egyes üzlet nélkül folytatható kereskedelmi tevékenységek végzésének feltételeiről

A kereskedelmi vállalkozói magatartást **előíró gazdaságpolitikai eszközök** az alábbi területeket érintik:

- Árképzés (pl. hatósági ármegállapítás)
- Költségek elszámolása (pl. amortizációs szabályok)
- Bér- és munkaerő-politika (pl. minimálbérre, munkaidőre, túlórákra, szabadságolásra vonatkozó előírások)
- Külgazdasági politika (pl. devizagazdálkodás, engedélyköteles import- és exporttevékenységek)
- Környezetvédelem (pl. termékdíj, újratöltési előírások)
- Egészségügy és higiénia (HACCP)
- Fogyasztóvédelem (fogyasztók megtévesztésének tilalma)

Az árképzés, a költségek, a bér- és munkaerő-politika jogi szabályozása a későbbiekben, a megfelelő fejezetekben bemutatásra kerül. Az alábbiakban a környezetvédelem, az egészségügy és higiénia, valamint a fogyasztóvédelem néhány kérdése következik:

*Környezetvédelmi termékdíjat* kell fizetnie a kereskedelmi vállalkozásoknak a következő csomagolások után: papírtasak (pl. pékárúnak), műanyag zacskó (pl. zöldségnek, gyümölcsnek), társított (papír + műanyag) csomagolópapír (pl. felvágottaknak), műanyag táska valamint a szórólapok, akciós újságok után is.

#### A termékdíj

A termékdíj, mint környezetvédelmi célból működő gazdasági szabályozó eszköz 1995. óta képezi részét a hazai jogrendszernek. A termékdíj azokra a termékekre kerül kivetésre, amely összetevői miatt veszélyesek a környezetre, vagy mennyiségük miatt kiemelkedő (pl. hulladékgazdálkodási) problémákat okozhatnak. A termékdíj célja, hogy a környezetre veszélyt jelentő termékek esetén, olyan mértékben drágítsa meg az adott termék árát, amely tartalmazza a társadalom számára a környezetvédelmi veszély elhárításához szükséges fellépés költségét. A termékdíj másik célja, hogy a kockázatos termék árának megdrágításán keresztül, olyan konkurens termék használata irányába mozdítsa el a fogyasztót, amely hasonló környezeti veszélyt, költséget nem okoz.

Forrás: <http://www.kvvm.hu/index.php?pid=9&sid=157>, 2010.10.07.

A termékdíj-köteles termékek meghatározása, illetve a gazdálkodó termékeinek besorolása sok esetben nehézséget okoz. Főként a csomagolás esetében, mivel sok esetben még mindig problémát jelent a csomagolás (termékdíj-köteles termék) és a csomagolószerszám (NEM termékdíj-köteles termék) elkülönítése. A csomagolás akkor jön létre, amikor a csomagolószerszámra vagy arra árut, terméket csomagolnak. Például a műanyag pohár és tányér önmagában még nem termékdíj-köteles (hiszen csomagolóeszköz), akkor válik azzá, amikor abba árut csomagolnak, tehát pl. a tányérra ételt tesznek vagy a pohárba üdítőitalt töltenek a vevőnek. A vállalat pedig akkor minősül csomagolószerszámra, ha azt a ruhával együtt értékesítik a vevőnek.

Forrás:

[http://www.termekdijinfo.hu/szakertovalasz/Lapok/20091210\\_konferencia\\_osszefoglalo.aspx](http://www.termekdijinfo.hu/szakertovalasz/Lapok/20091210_konferencia_osszefoglalo.aspx), 2010.10.07.

*Újratöltési előírások* vonatkoznak például az italcsomagolásokra: amennyiben az ásványvizek, szénsavas üdítőitalok, borok, sörök és egyéb alkoholtartalmú termékek körében a visszaváltható csomagolás aránya elér egy bizonyos – italfajtától függően változó – értéket, a kategória után nem kell termékdíjat fizetni.

#### Az újratöltés szabályozása

A 2005. január 1-jével bevezetett hazai szabályozás 2006. évre még kezelhető újratöltési arányokat írt elő, ez évben azonban már radikálisan szigorúbbak a követelmények, amelyek a következő években még tovább növekszenek. A helyzetet

példaképpen jól jellemzik az újratöltési előírások néhány területen az alábbiak szerint (az összes italkibocsátás térfogatszázalékában számolva, növekedés 2006. évről 2008. évre): ásványvíznél 1 %-ról 7 %-ra, szénsavas üdítőitaloknál 5 %-ról 11 %-ra, boroknál 10 %-ról 25 %-ra, alkoholtermékeknel 20-ról 31 %-ra.

Az 53/2003 (IV.11) Kormányrendelet ugyanezeket az előírásokat tartalmazza az első, forgalomba hozó kereskedők számára is a visszaváltható csomagolású termékek beszerzését és értékesítését illetően.

A szabályozásban rögzített újratöltési követelményeket azonban a piac nem fogadja el, azaz a fogyasztók nem hajlandók olyan mennyiségben visszaváltható italcsomagolásokat vásárolni, ahogyan azt a szabályozás készítői elgondolták. Átmeneti próbálkozások után a kereskedők logikus reakciója is az, hogy csak olyan italokat helyeznek ki a polcokra, amelyek eladhatók. Az egyik nagy lánc képviselője elmondta, hogy megkísérelték a visszaváltható italcsomagolásokat az előírt arányban készleten tartani. Mi lett az eredmény? Az értékesítés 30 %-kal visszaesett, a fogyasztók a szomszédban lévő versenytársnál vásárolták meg az egyutas dobozokat és palackokat.

Forrás: Lesz-e egy régi történetnek folytatása? - Termékdíj hírek, Progresszív Magazin, 2007. július.

Az egészségügyi és higiéniai előírások a HACCP (**H**azard **A**nalysis and **C**ritical **C**ontrol **P**oints – veszélyelemzés és kritikus ellenőrzőpontok) rendszerben testesülnek meg, mely az élelmiszerek tárolásával, elkészítésével és kiszolgálásával foglalkozik. Célja az élelmiszerbiztonság megteremtése és biztosítása a fertőzések megelőzése révén. Alapelveit Magyarországon 2004. óta kötelező alkalmazni a kereskedelemben is, hogy a kívánt minőségben legyártott áru a forgalmazás során is megőrizze kedvező tulajdonságát, élvezeti értékét, biztonságosságát.

A *fogyasztóvédelmi szabályok* a fogyasztók megtévesztését, megkárosítását hivatottak megelőzni. Fontos tudatában lenni annak, hogy a felelősség a legtöbb esetben megoszlik a gyártó és a forgalmazó között! Ez például az alábbiakat jelenti:

- Csak *biztonságos áru* hozható forgalomba. A kereskedő nem forgalmazhat olyan terméket, amelyről tudja (vagy a rendelkezésre álló információk alapján tudnia kellene), hogy nem biztonságos. Amennyiben a biztonsággal kapcsolatosan kételyek merülnek, fel a kereskedő köteles a hatóságokat értesíteni, és velük együttműködni.
- A *tájékoztatói kötelezettség* és felelősség – mely kiterjed a címke<sup>1</sup> tartalmára, a használati-kezelési útmutatókra<sup>2</sup>, a megfeleléségi

---

<sup>1</sup> A *címke* a csomagolásnak azon része, mely tartalmazza a termékkel kapcsolatos legfontosabb információkat, úgy mint az áru megnevezését, a gyártó/forgalmazó nevét és elérhetőségét, az áru származási helyét, méreteit, mennyiségét; műszaki cikkek esetében az alapvető műszaki jellemzőket, a rendeltetészerű használattal járó kockázatokat, az energiaosztályt; élelmiszerek esetében pedig a felhasznált összetevőket, a benne előforduló allergén anyagokat, a minőségmegőrzés időtartamát.

tanúsítványra<sup>3</sup> – is megoszlik a gyártó és a forgalmazó között. Amit a gyártó elmulaszt, a forgalmazó köteles pótolni.

A kereskedelmet érintő legfontosabb **szabályozási területek** pedig az alábbiak:

- Tulajdonszerzés és tulajdonviszonyok szabályozása
- Kereskedelmi hitelezés szabályozása (áruhitel!)
- Társasági törvény
- Költségvetési politika (adók, vámok!)
- Árfolyam-politika
  - o A forint leértékelésével az import megdrágul, az export vonzóbbá válik
  - o Az import drágulása szűkítheti az árrést, ha a verseny miatt a költségnövekedés nem vagy csak részben hárítható át a vásárlókra

### 3.2 Mikrokörnyezeti tényezők

A kereskedelmi vállalkozás mikrokörnyezetét a vevők, a beszállítók, a versenytársak és az érdekképviseletek alkotják. Ezek azok az egyének és szervezetek, melyek közvetlen kapcsolatban állnak a vállalkozással, és befolyásolják annak eredményességét.

A mikrokörnyezet belső és külső hatóerőinek rendszerét a 2. ábra szemlélteti.

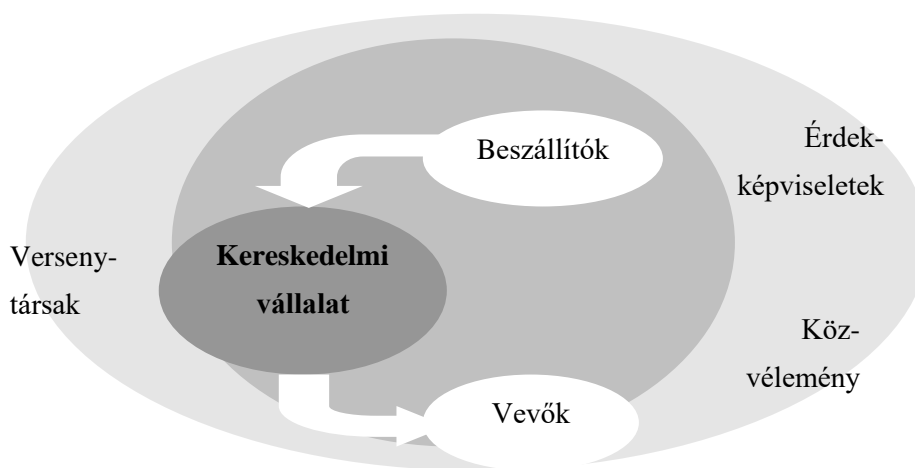
---

<sup>2</sup> A *használati-kezelési útmutató* a termék rendeltetésszerű használatához, működtetéséhez, kezeléséhez, eltarthatóságához, felhasználhatóságához szükséges feltételeket és ismereteket tartalmazza. Szöveges használati-kezelési útmutató helyett jelek, jelképek is alkalmazhatók. A textilipari termékek kezelési jelképeinek alkalmazását a kijelölt minőségellenőrző intézet engedélyezi. Magyar nyelvű ~ nélkül a termék Magyarországon nem hozható forgalomba.

<sup>3</sup> A *megfelelőségi tanúsítvány* a tanúsítási rendszer szabályai szerint kibocsátott olyan dokumentum, amely igazolja, hogy ésszerű megalapozottsággal elvárható, hogy a szabályszerűen előállított termék, folyamat vagy szolgáltatás megfelel bizonyos szabványnak vagy egyéb normatív dokumentumnak.



**2. ábra. A kereskedelmi vállalkozás mikro környezetének szereplői**



*Forrás: saját szerkesztés*

### **3.2.1 A vevők**

A mikro környezet talán legfontosabb szereplői maguk a vevők, akik végső soron a kereskedelmi vállalkozás forgalmáról, árbevételéről gondoskodnak. Az ő megismerésük és folyamatos figyelemmel kísérésük kulcsfontosságú a sikeres piaci szereplés érdekében. Minden kereskedelmi üzlet esetében körül lehet határozni egy (esetleg több) kisebb-nagyobb célcsoportot, melynek igényeire fókuszál az üzlet, és mely vásárlóinak döntő hányadát adja. A célcsoport pontos ismerete hozzásegíti a kereskedőt ahhoz, hogy a megfelelő termékkínálatot, a megfelelő áron, a megfelelő áruprezentálási technikákkal és promócióval kínálja, vagyis: helyesen pozicionálja az üzletet. A célcsoport tekintetében az alábbi jellemzők ismerete kulcsfontosságú:

- Mekkora a célcsoport mérete (ezer fő)?
- Mennyi árut vesz fel adott idő alatt?
- Hol vannak a vevők földrajzilag?
- Milyen gyorsan bővül a piac?
- Milyen demográfiai, pszichográfiai, stb. jellemzőkkel írható le a célcsoport?
- Hol és mikor vásárolnak?
- Milyen gyakran vásárolnak?
- Miért vásárolnak?
- Hogyan vásárolnak?

- Melyek a fontos boltválasztási szempontjaik?

**1. tábla: Az élelmiszervásárlás során 15 legfontosabbnak tartott üzletválasztási tényező, 1-5-ig terjedő skálán értékelve**

Szempont	2005	2009
Az áru frissessége és minősége	4,8	4,8
Arszínvonal	4,7	4,6
Választék	4,6	4,5
Üzlet és környezetének tisztasága	4,6	4,5
Figyelmes és udvarias kiszolgálás	4,5	4,5
Kiszolgálás gyorsasága	4,5	4,4
Jól látható árcédulák	4,5	4,5
Környezet	4,3	4,1
Üzlet közelsége	4,3	4,0
Hazai termékek jelenléte	4,2	4,4
Az üzlet elrendezése/berendezése	4,2	3,8
Nyitva tartás	4,0	3,8
Megszokás, „kedvenc bolt”	3,9	3,8
Márkás termékek jelenléte	3,7	3,6
Készpénzkímélő fizetési mód	3,1	3,4

*Forrás: GfK Hungária Piackutató intézet – Shopping Monitor*

Egy bizonyos termék vagy termékcsoporthoz iránti kereslet, illetve az összeforgalom alakulását befolyásolják az alábbi tényezők:

- Az igények nagysága és szerkezete
- A lakosság (és a vállalkozások) jövedelmi viszonyai, vásárlóerő
- Demográfiai tényezők
- Történelmi és társadalmi szokások
- A piaci árak nagysága és arányai
  - o Kereslet ár rugalmassága
  - o Helyettesítési rugalmasság
- A kínálat nagysága és összetétele
- Technikai és tudományos fejlődés – termékek avulása, stb.

#### **Vásárlóerő Magyarországon**

A GfK Hungária évente vizsgálja a hazai vásárlóerő alakulását és ennek adatait publikálja Vásárlóerő Index tanulmányában, melynek célja a lakosság és a háztartások rendelkezésre álló, elméletileg elkölthető jövedelmének meghatározása. A GfK által számolt vásárlóerő alapjául a bevallott jövedelmekről összegyűjtött adatok szolgálnak, kiegészítve az aggregát mutató kialakítását sok más forrással – így a vonatkozó munkanélküliségi statisztikával, a lakosság és háztartások számával, vendégéjszakák

számával, személygépkocsi-ellátottságával, vállalkozók és vállalkozások számával, a vezetékes telefonnal való ellátottsággal stb., tartalmazza továbbá a GfK Cenzus adatokat is.

A GfK Hungária 2011. évi vásárlóerő adataiból kitűnik, hogy **tovább csökkent Budapest előnye a vidékkel szemben**. Az egy főre jutó vásárlóerő index értéke az idén 132,9 volt a fővárosban szemben a 2010-ben mért 133,6-al. A rangsorban a fővárost követő Komárom-Esztergom és Fejér megye vásárlóerő index értéke meghaladta a 110-es értéket, amire eddig még nem volt példa. A legnagyobb növekedést a már évek óta folyamatosan fejlődő Komárom-Esztergom megye érte el (110,9). A harmadik helyezett Fejér megye (110,1) önmagában szintén látványos, 1,1-es növekedést produkált.

Győr-Moson-Sopron (104,7) kisebb visszaeséssel is megőrizte tavalyi 4. helyezését, míg Vas (104,1) megelőzte Pest megyét (103,3), így az 5. helyre került. A többi megye vásárlóereje – a tavalyi évhez hasonlóan – idén sem érte el az országos átlagot. Az indexek Heves, Tolna és Békés megyében mutatnak nagyarányú növekedést. Baranya, Nógrád és Zala viszont jelentős csökkenést szenvedett el. A sereghajtók változatlanul Bács-Kiskun (18.), Békés (19.) és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye (20.), ahol Bács-Kiskun és a legnagyobb nehézségekkel küzdő Szabolcs-Szatmár-Bereg megye vásárlóerő-indexe ráadásul kis mértékben tovább csökkent.

Ami a **települések rangsorát** illeti, az 1000 főnél nagyobb népességű települések rangsorában (Budapest nélkül) idén az első helyen Telki végzett (144,0), utána Üröm (138,1), a tavalyi első Csopak (137,2), majd Paks (133,7) és Nagykovácsi (133,2) következik. Budapestnek egyébként 5 olyan kerülete van, ahol Telkiét is meghaladja az egy főre jutó vásárlóerő.

A legszegényebb települések sorrendjében alig történt változás, ám az indexértékek tovább csökkentek. Az 5. legszegényebb település idén Vilmány helyett Taktakenéz, az utolsó 4 település (Kántorjánosi, Szendrőlád, Alsószentmárton és Tiszabő) sorrendje megegyezik a tavalyival.

A vásárlóerő-index évek óta Budapest XII. kerületében a legmagasabb (161,9). Ezt szembeállítva a legszegényebb Tiszabő vásárlóerő-indexével (40,4) majdnem pontosan négyszeres jövedelemkülönbség fedezhető fel.

Forrás: <http://www.marketing.hu/fejleszd-vallalkozasod/best-practice/37-gfk-vasarloer-index>, 2012.01.30.

### 3.2.2 A beszállítók

A beszállítók kulcsfontosságú szerepet játszanak a kereskedelmi vállalkozások életében. Ők azok, akiktől a kereskedő választéka származik, pontos munkájuk alapjaiban befolyásolja a kereskedő sikeres működését. Az általuk szállított termékek állandó minősége, a szállítási idők és egyéb szerződési feltételek betartása elengedhetetlen ahhoz, hogy a kereskedő maradéktalanul ki tudja elégíteni a vásárlói igényeket.

Ma a kereskedő és a beszállító viszonyrendszere sajátosan alakul, függ a kereskedő és a beszállító nagyságától és ismertségétől. A kisebb független kereskedők rendszerint alárendeltebb pozícióban vannak – főként a nagy,

multinacionális termelőkkel szemben – mint a nagy kiskereskedelmi láncok. Utóbbiak erősek, képesek uralni a kapcsolatrendszert, és főként kisebb beszállítóik számára ők diktálják a feltételeket. A beszállító alkupozícióját végső soron az határozza meg, hogy márkája mennyire ismert és keresett a fogyasztók körében. Ha egy széleskörű ismertségnek örvendő, kedvelt márkáról van szó, a kereskedő mintegy kénytelen lehet azt kínálatában tartani (kivéve, ha ettől gyökeresen eltérő kínálatpolitikát folytat), a termelő tehát kedvező tárgyalási pozícióban van. Kisebb gyártók, és ismeretlen termékek esetén a kereskedők vannak jó alkupozícióban, a beszállítóknak el kell fogadniuk a feltételeket, ha be szeretnének kerülni az üzletek polcaira. Ugyanez igaz a kereskedelmi láncok saját márkás termékeit gyártó kis- és középvállalkozásokra is.

Amikor egy kereskedő egy-egy termék vagy termékcsoport esetében beszállítót választ, sok szempontot mérlegel: a beszállító által képviselt minőségi színvonal, beszerzési ár, vállalt szállítási határidők, maximálisan illetve minimálisan rendelhető mennyiség, szállítási rugalmasság, fizetési határidők, a beszállító reputációja, stb.

### 3.2.3 A versenytársak

A versenytársak célja ugyanaz: elérni, hogy a vevők náluk vásároljanak. Rendkívül fontos a versenytársak figyelemmel kísérése, ha nem vagyunk elég éberek, könnyedén leghagyhatnak minket a versenyben. Elég egy fejlesztés, mely kényelmesebb kiszolgálást vagy olcsóbb árakat eredményez, és a vevők átpártolnak a konkurenciához. A kiskereskedők közötti versenynek három szintjét lehet elkülöníteni egymástól:

- *Azonos formák közötti verseny*: itt az ún. elsődleges versenytársak küzdenek egymás ellen, melyek nagyon hasonló termékkínálattal és árszínvonallal rendelkeznek továbbá a vevőkiszolgálás minősége is azonos. Ebben az értelemben egy élelmiszerek és napi cikkek forgalmazásával foglalkozó diszkontnak a többi hasonló diszkont a versenytársa.
- *Hasonló termékválasztékot nyújtó kereskedők közötti verseny*. Ez esetben a diszkont versenytársa az összes többi élelmiszert és napi cikket értékesítő kereskedelmi forma, tehát a szupermarket, a hipermarket és a lakásközeli kis bolt is.
- *Általános verseny*. Mivel minden kereskedő és szolgáltató ugyanazért a vásárlóerőért versenyez, egymás konkurenciáinak tekinthetők. A vevőnek gyakran mérlegelnie kell, hogy „nem alapvető” élelmiszert (pl. csokoládét, bort vagy gyümölcsjoghurtot) vesz, vagy bútort, vagy gázszolgáltatást. Ilyen értelemben a

diszkont versenytársa a lakberendezési szakáruház és a gázszolgáltató is.

A versenytársakkal kapcsolatban tehát az alábbi kérdéseket érdemes feltenni és megválaszolni. Ha ez sikerül, akkor a kereskedő elmondhatja magáról, hogy ismeri a konkurenciát annyira, hogy a versenyben nem fog alul maradni.

- Kik a tényleges és a potenciális versenytársak?
- Mit tud a konkurencia?
- Mik a céljaik?
- Mi a stratégiájuk?
- Melyek az erős és gyenge pontjaik?
- Milyen lépésekre készülnek?
- Hogyan reagálnak az őket ért hatásokra?

A versenytársakról gyűjtendő konkrét információk köre pedig a következő:

- Célcsoportjuk
- Piaci pozíciójuk
- Árpolitikai megfontolásaik
- Az általuk forgalmazott termékek, és azok jellemzői
- Beszerzési csatornáik
- Kommunikációs stratégiájuk és eszközeik
- Raktározási és logisztikai gyakorlatuk
- Innovációs elképzeléseik, stb.

#### **Kimúló kisboltok, szaporodó szupermarketek**

Több mint húsz százalékkal, 25 ezerről 19 ezerre csökkent az élelmiszerboltok száma Magyarországon az elmúlt tíz évben, derül ki a Nielsen piackutató vállalat mfor.hu-hoz eljuttatott elemzéséből.

A legnagyobb vesztesek egyértelműen a kisboltok (az 50 négyzetméternél kisebb üzletek), amelyeknek több mint harmada volt kénytelen lehúzni a rolót - számuk az 1999-es 17 800-ról 11 451-re mérséklődött. Érdekesség, hogy miközben 1999 és 2001 között még nagyjából tartani tudták magukat, az azt követő években tömegesen dobták be a kulcsot, és ezt a tendenciát csak 2009-ben sikerült megállítani.

A kisboltok bukása a nagy élelmiszerláncok töretlen térhódításának tudható be. A piac letarolásában elsősorban a 401-2500 négyzetméteres üzletek (főleg szupermarketek és diszkontok) vették ki részüket - ezek száma 657-ről 1071-re ugrott egy évtized alatt.

Még ennél is nagyobb fejlődést produkáltak a hipermarketek: belőlük 1999-ben még csupán 24 darab volt, tavaly viszont már 152, azaz számuk több mint hatszorosra nőtt. A köztes kategóriákba tartozó üzletek együttesen nagyjából szinten maradtak: a 201-400 négyzetméter közöttiek száma 13 százalékkal csökkent, az 51-200 négyzetméter közöttieké pedig csaknem ugyanilyen arányban nőtt.

Ami az elmúlt évet illeti, tavaly 19 901 élelmiszer-üzletet regisztrált a Nielsen - ez csak 34-gyel kevesebb 2008-hoz képest, azaz a válság nem járt tömeges bezárásokkal. A kereskedelmi hálózat viszont tovább koncentrált, hiszen a hipermarketek száma 15-tel, a szupermarketeké és a diszkontoké pedig 64-gyel gyarapodott. A korábbi évek

trendjével ellentétben a kisboltok nem fogytak tovább, sőt, 58-cal több volt belőlük év végén, mint 2008-ban.

Érdekesség, hogy míg Budapesten és a Pest megyét magában foglaló központi régióban, valamint délkeleten nőtt a boltszám, addig az ország többi részében csökkent.

A piackutató cég szerint a koncentrációt a fogyasztók igényeinek változása ösztönzi. A magyar vásárlók ugyanis boltválasztásnál a legfontosabbnak azt tartják, hogy egy üzletben vehessenek meg mindent, amire szükségük van. Utána következik, hogy a polcokon könnyen és gyorsan megtalálják a szükséges árukat; a harmadik fontos szempont pedig az, hogy a termékek megérjék az árukat.

Forrás:

[http://www.mfor.hu/cikkek/Tobb\\_mint\\_hatezer\\_kisbolt\\_mult\\_ki\\_hazankban.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Tobb_mint_hatezer_kisbolt_mult_ki_hazankban.html),  
2010.04.06

### 3.2.4 Az érdekképviselések

Ahogy a gazdasági vállalkozások általában, úgy a kereskedelmi vállalkozások is létrehozták saját *érdekképviselői szervezeteiket*, melyek célja és feladata a gazdálkodó szervezetek és egyéni vállalkozások érdekeinek védelme, működési feltételeinek kedvező alakítása. Az érdekképviselői szervezeteknek két nagy csoportját különböztetjük meg egymástól, a gazdasági kamarákat és a szakmai szövetségeket.

Magyarországon két **gazdasági kamara** működik, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) valamint a Magyar Agrárkamara. Az MKIK céljai és feladatai az alábbiakban foglalhatók össze:

- A gazdaság általános érdekeinek érvényesítése
  - o Határozott gazdaságpolitikai szerepvállalás és fellépés
  - o A gazdaságpolitika formálása, befolyásolása, szakmai anyagokkal, elemzésekkel, gazdasági felmérésekkel, kutatásokkal
  - o A törvény- és rendeletalkotás folyamatában való intenzív részvétel az előkészítő műhelymunkától kezdve az aktív befolyásolás eléréséig az országgyűlési tárgyalási szakaszban
- A gazdaságfejlesztés és gazdaságszervezés feladatai
  - o Részvétel a vállalkozások forráshoz jutását, likviditási helyzetének javítását szolgáló programok kidolgozásában és megvalósításában
  - o Kereskedelemfejlesztés
  - o Nemzetközi kapcsolatrendszer segítségével történő piacbővítés
  - o A kamarai szerep erősítése a környezetgazdálkodási, a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységben

- Aktív részvétel a kis- és középvállalkozások fennmaradását, megerősödését és sikeres európai integrációját szolgáló gazdaságfejlesztési programok kialakításában és megvalósításában
- Kontárok kiszűrése, stb.

Az MKIK 23 területi kamarából áll.

A **szakmai szövetségek** közül a két legjelentősebb az Országos Kereskedelmi Szövetség (OKSZ), valamint a Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége (KISOSZ). Ezek a szervezetek alapvetően háromféleképpen segítik a kereskedők munkáját:

- Szakmai információk nyújtásával
  - Kiadványok (önálló honlap, hírlevél, tanulmányok)
  - Szakmai rendezvények, továbbképzések
- Érdekvédelem, lobbizás
  - Jogalkotásban való részvétel
  - Kereskedelmi Etikai Kódex kidolgozása
- Kis- és középvállalkozások kiemelt támogatása, versenyképességük fokozása

### 3.2.5 A közvélemény

A közvélemény bármilyen csoport lehet, amelynek érdeke fűződik a vállalat piaci tevékenységéhez, amelyre hatással lehet a vállalat működése során, illetve amely képes hatással lenni a vállalat működésére. A legfontosabb közvélemény-csoportok az alábbiak:

- Belső közvélemény
- Helyi közvélemény
- Fogyasztói közvélemény
- Pénzügyi közvélemény
- Média közvélemény
- Kormányzati közvélemény, stb.

Ezek a közvélemény-csoportok nagy hatással vannak/lehetnek a vállalat működésére, terveire, piaci lehetőségeire, pozitív és negatív irányban egyaránt. Például a helyi és a fogyasztói közvélemény bojkottok formájában ellehetetlenítheti egy-egy üzlet működését. A média közvélemény mindezt elősegítheti, fokozhatja a vállalatról szóló negatív hírek közzétételével. A pénzügyi közvélemény megkönnyítheti, vagy éppen gátolhatja a vállalat hitelhez jutását.

### **Az Auchan és a dunakeszi láp**

A dunakeszi lápvilág, az Auchan áruház melletti tőzegtavak megmentéséért demonstráltak szombaton környezetvédők és civilek, mivel attól tartanak, hogy az áruház tervezett bővítése veszélyezteti a természeti értékeket.

Az Élőlánc Magyarországért és a Dunakeszi Tőzegtó Környezetvédelmi Alapítvány szervezésében a helyszínen tartott demonstráción mintegy ötvenen jelentek meg. A szakhatóságok képviselői, bár meghívták őket, nem jöttek el - mondta Sarkadi Márton, a civilek szószólója. A demonstráción aláírásokat gyűjtöttek, amelyeket el akarnak juttatni Szabó Imre környezetvédelmi és vízügyi miniszternek, azt kérve, tegyen meg mindent a láp tervezett beépítése ellen. A szervezők a jelenlévőknek megmutatták a másfél méteres tőzeg kibányászása után visszamaradt tavakat, s a szemközti, vízzel borított lápos-tőzeges területet, melyre szerintük az Auchan cégcsoport újabb épületet és parkolókat akar építeni.

A dunakeszi láp megmentéséért rendőrségi feljelentést tettek, ombudsmani vizsgálatot kértek és a köztársasági elnökhöz is fordultak a természetvédők. Az ombudsmani vizsgálat részeredménye megérkezett - Fülöp Sándor, a jövő nemzedékek országgyűlési biztosa arra kérte az Auchant, hogy végleges ajánlásának kiadásáig ne készítsen elő építkezést a dunakeszi láp területén.

Noha a vizsgálat még tart, bizonyossá vált, hogy a kérdéses terület az országos ökológiai hálózat része volt, ami elve korlátozza a beépítés lehetőségét. Ha a láp jelleget a hatóság is megállapítja, akkor egyáltalán nem lehet építkezni a területen, mert az „ex lege” védett - olvasható az ombudsman tájékoztatásában.

Forrás: [http://nol.hu/tud-tech/dunakeszin\\_lapra\\_epitene\\_az\\_auchan](http://nol.hu/tud-tech/dunakeszin_lapra_epitene_az_auchan), 2009.12.12.

### **Kártérítést fizet a pécsi önkormányzat az ideiglenesen bezárt üzleteknek**

A pécsi önkormányzat 45 millió forintot fizetne azoknak a helyi vállalkozóknak, akiknek a tavalyi Európa Kulturális Fővárosa-program beruházásai miatt időlegesen be kellett zárniuk üzleteiket – adta hírül az Új Dunántúli Napló hétfőn.

A város pénzügyi bizottsága szerdán tárgyalhatja azt a szakértői jelentést, amely megállapítja, hányan érintettek a kártalanításban, és mekkora összeg jár nekik. Ennek alapján az önkormányzat 38 vállalkozónak és cégnek, összesen 45 millió forintot fizetne ki peren kívül. A legalacsonyabb összeg 30 ezer forint, a legmagasabb meghaladja az 5 millió forintot. Eddig 34 érintett fogadta el a felkínált összeget, ketten még nem nyilatkoztak.

Kártalanítási igényt 122-en nyújtottak be, az igényelt összeg meghaladta a 123 millió forintot, így számítani lehet arra, hogy a kimaradók peres eljárásokat kezdeményeznek

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/karteritest-fizet-a-pecsi-onkormanyzat-az-ideiglenesen-bezart-uzleteknek.html>, 2011.08.22.



## 4. A KERESKEDELMI VÁLLALATOK STRATÉGIÁJA

„Semmilyen szél nem jó annak, aki  
nem tudja melyik kikötőbe tart.”  
(Seneca)

Egyetlen vállalat sem működhet sikeresen anélkül, hogy előre megtervezte volna működésének alapvető céljait és tevékenysége vitelének legfontosabb sarokpontjait. A stratégia alkotás lényege abban rejlik, hogy a szervezet megfogalmazza hosszú, közép és rövid távú céljait, valamint felvázolja a célok teljesülésének irányába mutató útvonalat is. A stratégia legfőbb előnye, hogy egyensúlyt teremt a cég erőforrásai és a mindig változó környezet által szabott lehetőségek és korlátok között.

Agárdi (2010) definíciója szerint a *kiskereskedelmi stratégia* olyan cél- és eszközrendszer, amelynek révén a vállalat képes kielégíteni a fogyasztók szükségleteit a megfelelő választékkal, a megfelelő árszínvonal megfelelő helyen és időben való biztosításával úgy, hogy hosszú távon nyereséges működést biztosít a kiskereskedelmi vállalat számára.

A stratégia alkotás egyik legfontosabb követelménye a logikus gondolkodás, és az ennek eredményeképpen létrejövő koherens rendszer, melyben minden lépés a felette állóból következik. Ennek a logikának a megtestesülése az ún. *stratégiai folyamat*, mely az egymás után következő lépések alábbi rendszerét jelenti:

1. lépés: A külső és belső környezet elemzése
  - A makrokörnyezet vizsgálata (például a STEEP analízis segítségével) és a mikrokörnyezet tényezőinek elemzése
  - Az értéklánc, a szervezeti struktúra, a vállalati kultúra és a rendelkezésre álló erőforrások (saját tőke, hitel, munkaerő, kompetenciák) elemzése
  - Eredményül adódnak a lehetőségek és a veszélyek, valamint az erősségek és a gyengeségek (SWOT)
2. lépés: A vállalati filozófia és küldetés meghatározása
3. lépés: Stratégiai célok kitűzése
4. lépés: Lehetséges piaci stratégiák, és a hozzájuk tartozó pénzügyi stratégiák felvázolása és értékelése

- 5. lépés: A követendő stratégia kiválasztása, erőforrások hozzárendelése
- 6. lépés: A stratégia megvalósítását szolgáló taktikai mix felvázolása
- 7. lépés: Megvalósítás, ellenőrzés, visszacsatolás

#### **4.1 Kiindulópont: a környezetelemzés**

A stratégiai folyamat első lépése a vállalat külső és belső környezetének elemzését takarja. A vállalatok makro- és mikrokörnyezete számos olyan jellemzővel bír, amelyek adott esetben döntően befolyásolhatják a vállalati működést. Kiemelkedően fontos ezen jellemzők ismerete és a hozzájuk való szüntelen alkalmazkodás. A vállalatokat körülvevő környezet folyamatosan változik, új lehetőségeket nyújt, vagy éppen veszélyeket rejt magában. A hosszú távon is sikeres piaci működés érdekében a lehetőségeket ki kell aknázni, a veszélyeket pedig el kell kerülni. Azonban csak olyan lehetőségek lovalogathatók meg, és kizárólag azon veszélyek kerülhetők el, melyeket a vállalat észrevett; éppen ezért nem lehet eléggé hangsúlyozni, a környezet folyamatos monitorozásának szükségességét.

A belső környezet vizsgálata az értéklánc, a szervezeti struktúra, és a vállalati kultúra elemzése, valamint a rendelkezésre álló erőforrások (saját tőke, hitel, munkaerő, kompetenciák) kritikus számbavételét takarja. Ezek alapján lehet meghatározni a szervezet erős és gyenge pontjait. Nagyon fontos kérdés, hogy vajon megvannak-e a vállalatnál a szükséges kompetenciák egy-egy piaci lehetőség kiaknázásához, vagy éppen egy-egy veszély elkerüléséhez. Rendelkezik elegendő és megfelelően képzett munkaerővel? Milyen a vállalati vezetés? Van-e elegendő tőke? Van-e lehetősége hitelfelvételre? Megvan-e, vagy beszerezhető-e a szükséges technológiai háttér? Stb.

#### **4.2 A vállalati filozófia és küldetés meghatározása**

Az egész vállalatra jellemző értékelképzeléseket a cégfilozófia és a küldetés testesíti meg. A *cégfilozófia* egy olyan eszmerendszer, amely magába foglalja a szervezet elképzeléseit önmagáról az általa betöltött különböző szerepkörökben pl. gazdálkodó szervezet, piaci szereplő, versenytárs, munkaadó. A filozófia arra a kérdésre ad választ, hogy hogyan gondolkodik a vállalat a körülötte levő világról, szűkebb és tágabb környezetéről, azok viszonyairól, igényeiről. A *küldetés (misszió)* a vállalkozás alapvető céljainak felvázolása, amelyek felé a mindennapok döntései során törekedni kell. Az a vezérfonal, ami egy meghatározott irányba tereli az adott szervezet működését, gyakorlatilag egyfajta működési keretet jelent. Ezek a célok általánosak (az egész szervezetre vonatkoznak), és szinte örökérvényűek (nagyon hosszú távra szólnak). A küldetés főbb tartalmi elemei:

- A vállalat által betöltendő szereppel, viselkedési normákkal kapcsolatos törekvések
- A vállalkozás legfontosabb erőforrásai, és ezeket hogyan akarja hasznosítani
- Hogyan reagál a változó környezet kihívásaira
- Milyen lényegi értéket nyújt a fogyasztóknak
- A külvilággal, a munkatársakkal való kapcsolat tartalmának megfogalmazása

### A Spar cégfilozófiája

A cég legfontosabb vállalati szemlélete: **A vásárló áll a középpontban!** E filozófia része a különféle vásárlói igényekhez igazodó széles áruválaszték, és kedvező árszint biztosítása, a vásárlókat partnernek tekintő, őket minden tekintetben kiszolgáló vállalati irányelv.

Mindezek mellett a SPAR tevékenysége minden területén a magas minőségi színvonalat tartja fontosnak. Ugyancsak a vásárlók, megbecsülését jelzi az a törekvés és felvilágosító munka, melyet a cég az élelmiszerbiztonság és az egészségtudatosság terén végez. Ezen túlmenően a SPAR a piaci versenyben mindig korrekt, a fair play szabályait betartó magatartást tanúsít.

Forrás: [http://www.spar.hu/spar/spar\\_csoport/sparmagyarorszag/uzletifilozofia.htm](http://www.spar.hu/spar/spar_csoport/sparmagyarorszag/uzletifilozofia.htm), 2011.02.11.

### Az Aldi cégfilozófiája: A lényegre összpontosítunk

Feladatunknak tekintjük, hogy csak olyan termékeket kínáljunk, amelyek a lehető legnagyobb előnyt jelentik a fogyasztók számára. Ezért kötelességünknek érezzük, hogy kiváló minőségű termékeket értékesítsünk, folyamatosan alacsony áron. Ha lehetőségünk adódik az ár csökkentésére, akkor mi meg is tesszük ezt. E célok elérésében az segít bennünket, hogy mindig a lényegre koncentrálunk:

*Optimalizált választék:* körülbelül 1000 féle, a mindennapokhoz szükséges terméket forgalmazunk állandó kínálatunk keretében és mindemellett heti 2 alkalommal mindig más akciós termékeket kínálunk kedvező áron, többnyire a nem élelmiszer területről. A gyors áruforgás folyamatosan megújuló ajánlatokat garantál.

*Kompromisszumokat nem ismerő minőségfilozófia:* árukészletünk magas minőségét a folyamatos belső minőségellenőrzések és az élelmiszerlaborokban folytatott rendszeres vizsgálatok garantálják. Magas minőségi elvárásaink szállítóink alapos kiválasztásán keresztül is megmutatkoznak.

*Átgondolt értékesítési rendszer:* árukészletünk elrendezése jól áttekinthető és minden üzletünkben egyforma. Ily módon alacsonyan tarthatjuk költségeinket, és vevőink is könnyedén megtalálhatják a keresett termékeket – függetlenül attól, hogy melyik üzletünkben történik a vásárlás.

*Felelősségteljes vezetés:* decentralizált struktúrájú szervezetünkben a felelősség jelentős mértékben megosztásra kerül. Az átlátható hierarchia nálunk alapelv. Vezetőségünket kiemelkedő felelősségtudat és gyors döntések jellemzik.

Forrás: <http://www.aldi-hungary.hu/hu/html/company/cegfilozofia.htm>, 2011.02.11.

#### A Penny Market céljai

- Folyamatosan teszünk azért, hogy a legjobb ár-érték arányt nyújtsuk.
- Fáradozunk azon, hogy vásárlóinkat egyre magasabb színvonalú kiszolgálásban részesítsük.
- Egységes, átlátható árukihelyezésre törekszünk.
- Hálózatunkat folyamatosan bővítjük annak érdekében, hogy Önhez is minél közelebb lehessünk.
- Az általunk forgalmazott termékek minőségét rendszeresen ellenőrizzük, illetve javítsuk, mely érdekében szorososan együttműködünk beszállító partnereinkkel és az illetékes hatóságokkal.
- Könnyű megközelíthetőséget, jó parkolási és gyors bevásárlási lehetőséget biztosítunk.

Forrás: <http://www.penny.hu/index.php?id=rolunk>, 2011.02.11.

### 4.3 A vállalati stratégiai célok

A *vállalati stratégiai célok* azt mutatják meg, hogy adott időhorizonton belül hová szeretne eljutni a vállalat. Fontos követelmény, hogy konkrét tervezési időszakra (x évre), konkrét (lehetőleg számszerűsített) célokat kell megfogalmazni. A stratégiai célok időhorizontja minimum 1 év, tehát mindenképpen hosszú távú célokról van szó. A vállalati stratégiai céloknak négy nagy csoportját különíthetjük el egymástól:

- Piacfejlesztési célok
- Gazdasági-pénzügyi célok
- Társadalmi célok
- Személyes célok

#### 4.3.1 Piacfejlesztési célok

A piacfejlesztési célok az elérni kívánt piacrészesedéssel kapcsolatosak. Mivel a piacrészesedés mindig meghatározott időszakra, meghatározott földrajzi területre vonatkozóan mutatja meg egy termék vagy termékcsoporthoz esetében a saját értékesítés és az összes értékesítés arányát, ezért ezeket a célokat nagyon pontosan kell megfogalmazni: melyik piacon (pl. magyar FMCG piac), milyen időtávban gondolkodva (pl. 1 éven belül), pontosan hány %-os piaci részesedés

növekedést szeretne a vállalkozás elérni. A nagyobb kereskedelmi vállalatok hosszú távú céljai között gyakran szerepel a piacvezető szerep megszerzése, mivel a gyártók a piacvezető kereskedelmi vállalatnak általában kedvezőbb kondíciókkal értékesítenek.

**2. tábla: Piaci részesedések az FMCG szektorban Magyarországon, 2007-ben**

Kereskedő	Piaci részesedés	Kereskedő	Piaci részesedés
Tesco	14,3 %	Spar	3,0 %
Penny Market	6,5 %	Interspar	2,1 %
Auchan	4,5 %	Aldi	1,0 %
Lidl	3,9 %	Match	1,0 %
Cora	3,7 %	Kaiser's	1,0 %

Forrás: [www.fmcgkereskedok.blogspot.com](http://www.fmcgkereskedok.blogspot.com), 2009.10.15.

#### 4.3.2 Gazdasági-pénzügyi célok

A gazdasági-pénzügyi célok a nyereségességgel és a termelékenységgel állnak összefüggésben. A célok pontos megfogalmazása itt is alapkövetelmény: mennyi időn belül mekkora értéket, vagy hány %-kal magasabb értéket vegyenek fel bizonyos, célszerűen megválasztott mutatók. Kereskedelmi vállalatok a nyereségességgel kapcsolatban általában az alábbi mutatókat szokták használni:

1. *Árrésszínvonal-mutató*, mely azt mutatja meg, hogy az értékesítési árakra vetítve milyen átlagos árréssel dolgozik a cég. Nagysága elsősorban az értékesített mennyiségtől, a kereskedő által alkalmazott egyedi haszonkulcsok nagyságától, és a különböző haszonkulcsú termékek egymáshoz viszonyított arányától függ. A mutató kiszámításához szükséges adatok az eredmény-kimutatásból nyerhetők.

$$\text{Árrésszínvonal} = \frac{\text{Árréstömeg}}{\text{Nettó árbevétel}}$$

2. *Árbevétel-arányos nyereségmutató*, mely azt mutatja meg, hogy adott értékesítési forgalom mekkora nyereséget termelt. Nagyságára a forgalom, a haszonkulcsok, valamint a költségek alakulása van hatással. A mutató kiszámításához szükséges adatok az eredmény-kimutatásból nyerhetők.

$$\text{Árbevétel-arányos nyereség} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Nettó árbevétel}}$$

3. Az *eszközarányos eredmény (ROA) mutatója*, mely a teljes tőke hozamát mutatja meg, vagyis az 1 Ft eszközértékre jutó adózott eredményt. A mutató kiszámításához szükséges adatok az eredmény-kimutatásból és a mérlegből nyerhetők.

$$\text{Eszközarányos eredmény} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}}$$

4. A *sajáttőke-arányos eredmény (ROE) mutatója*, mely azt mutatja meg, hogy a tulajdonosok tőkéje mekkora nyereséget eredményezett. A mutató kiszámításához szükséges adatok az eredmény-kimutatásból és a mérlegből nyerhetők.

$$\text{Sajáttőke-arányos eredmény} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}}$$

5. Az *eszközök árbevétel-hozama*, mely azt mutatja meg, hogy 1 Ft eszközbefektetés hány Ft forgalmat generál. A mutató kiszámításához szükséges adatok az eredmény-kimutatásból és a mérlegből nyerhetők.

$$\text{Eszközök árbevétel-hozama} = \frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Összes eszköz}}$$

**3. tábla: A magyar hipermarketek néhány adata 2007-ből**

	<b>Tesco</b>	<b>Cora</b>	<b>Auchan</b>	<b>Metro</b>
Üzletek száma (db)	80	7	11	13
Éves forgalom (Md Ft)	535	119	212	232
Éves nettó eredmény (Md Ft)	9,85	-	-	2,2
Árbevétel arányos eredmény (%)	1,9	-	-	1,0
Piaci részesedés az FMCG szektorban (%)	14,3	3,7	4,5	-
Átlagos vásárlás (Ft)	3 895	6 174	5 258	-

Forrás: <http://fmcgkereskedok.blogspot.com>, 2009.09.30.

A termelékenységgel (működési hatékonysággal) összefüggő célokat pedig a következő mutatókkal szokás számítani:

- Az *eladótér hatékonysága*, vagyis az egy négyzetméter eladótérre jutó nettó forgalom

$$1 \text{ m}^2 \text{ eladótérre jutó forgalom} = \frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Eladótér (m}^2\text{)}}$$

- Az *élőmunka hatékonysága*, vagyis az egy órára illetve egy eladóra jutó forgalom. A kettő értéke részmunkaidős foglalkoztatásnál tér el egymástól.

$$1 \text{ ledolgozott munkaóra} \text{ra jutó forgalom} = \frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Ledolgozott munkaórák száma}}$$

$$1 \text{ eladóra jutó forgalom} = \frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Eladók száma}}$$

- A *felhalmozott készlet hatékonysága*, vagyis az egy forint készletre jutó nettó értékesítés

$$1 \text{ Ft készletre jutó forgalom} = \frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Átlagos készlet}}$$

### **Másfélmillió forintot hoz egy Auchan-négyzetméter**

Az Auchannál a legnagyobb az egy négyzetméterre jutó forgalom, míg az Aldi egyelőre a sor végén áll. A Tesco hiába hozza a legnagyobb éves árbevételt, egy négyzetméterről annyit árul ki, mint a Spar – derült ki a Napi összesítéséből.

Bár a Tesco Global Áruházak Zrt. Messze a legmagasabb forgalmi adatot mutatja fel a hazai kiskereskedelemben, az egy négyzetméterre jutó értékesítése 2008-ban csak a nemzetközi láncok középmezőnyéhez volt elég. A kereskedelmi felületek nagyságára vonatkozó Napi-becslés és a Nielsen által rendszeresen közölt forgalmi adatok összevetése alapján a brit lánc a rangsor ötödik helyén tanyázik, valamivel több mint egymillió forint/négyzetméter forgalommal.

A cég 2006-ban még 1,21 milliós értéket produkált, vagyis a „kis teszkók” építése némileg visszavette az egy négyzetméterre jutó forgalmat. Így ezt a hálózatot a Penny Market és a Cora is megelőzi, de a Lidl e két versenytársnál is sokkal jobban teljesít. A német keménydiszkontot csak az Auchan utasítja maga mögé, amely majdnem 1,5 millió forint négyzetméterenkénti forgalmat hoz – ez az érték messze a legmagasabb a piacon.

A Lidl-honfitárs Aldinál meglepő módon még soványka az egy négyzetméterre jutó forgalom, számításaink szerint a négyszázezer forintot sem éri el. Az Aldinál egyelőre a Match is jobb mutatóval büszkélkedhet, ám a korábban érkezett Lidl terjeszkedését és forgalomnövekedését alapul véve nem kizárt, hogy a német keménydiszkont is rohamléptekkel küzdi fel magát a következő egy-két évben.

A Napi nem számolta ki a magyar élelmiszerláncok és a Metro egy négyzetméterre jutó forgalmát, tekintve, hogy utóbbi cash&carry típusú, az előbbieket négyzetméteradatai pedig egyrészt nem hozzáférhetőek, másrészt a bolthálózat annyira heterogén, hogy átlagot is csak nagy hibaszázalékkal lehetne számolni. Az elemzésből a drogériáláncok is kimaradtak, miután élelmiszer-értékesítésük aránya elenyésző.

Forrás:

[http://index.hu/gazdasag/magyar/2009/05/11/masfel\\_millio\\_forintot\\_hoz\\_egy\\_auchan-negyzetmeter/](http://index.hu/gazdasag/magyar/2009/05/11/masfel_millio_forintot_hoz_egy_auchan-negyzetmeter/), 2009.05.11.

### **4.3.3 Társadalmi célok**

A társadalmi célok túlmutatnak a pusztán pénzügyi, nyereségességi szempontokon, és egyfajta felelősséget, illetve hosszú távú gondolkodásmódot tükröznek. A társadalmi célok teljesítése gyakran többletköltséget, többletberuházást igényel a vállalattól, pozitív hozadéka pedig általában nem pénzben, hanem imázsnyereségben mérhető. A társadalmi célok kapcsolatosak lehetnek:

- *A munkaerő foglalkoztatással:* új munkahelyek teremtése, tömeges elbocsátások kerülése, gazdaságilag elmaradott területek munkanélküliségének csökkentése, kezdő munkavállalók számára gyakorlatszerzési lehetőség biztosítása, etikus munkaadói viselkedés, stb.



- *A fogyasztó választási lehetőségeinek biztosításával:* nem mennek bele versenykorlátozó együttműködésekbe
- *A fogyasztó korrekt kezelésével:* panaszok/reklamációk intézése, korrekt reklámozás
- *Jótékonykodással:* hátrányos helyzetűek, károsultak, rászorulóknak számára történő adományozás, adománygyűjtés
- *Szponzorálással:* kultúra, sport, egészségügy, stb. támogatása

#### **A SPAR bevásárlótáskák jótékony célt szolgálnak**

A SPAR átadta a Máltai Szeretetszolgálatnak a 2009-es évben a bevásárlótáskák forgalmából származó támogatást, amely minden eladott műanyag táska után 1 forintot jelent. **13.026.684 forint** gyűlt össze ebből a forrásból, amelyet 2010. január 27-én Feiner Péter, a SPAR ügyvezető igazgatója, nyújtott át jelképesen Kozma Imre atyának, a Szeretetszolgálat elnökének. Az összeget a Máltai Mentőszolgálat működtetésére fordítják.

Forrás: [http://www.spar.hu/spar/spar\\_csoport/sparmagyarorszag/csr.htm](http://www.spar.hu/spar/spar_csoport/sparmagyarorszag/csr.htm), 2010.01.28.

#### **Metro: egymillió eurónyi adomány Haitinek**

A Metro-csoport tagjai összefogtak, hogy a vállalatcsoport történetének egyik legnagyobb adományát küldjék a Haiti földrengés áldozatainak.

A hétfőn útnak indított csomagban több mint 125 tonna adomány található, melyek a Metro Cash & Carry, Real, Media Markt és Saturn, illetve a Galeria Kaufhof és a Metro Group Asset Management által felajánlott termékek. A vállalatnál korábban nem volt példa az értékesítési láncok közötti ilyen mértékű együttműködésre egy jó ügy érdekében. Az adomány teljes értéke egymillió euróra rúg. A másik repülőgép március elején indul Haitire.

A Metro-csoport a szállítmány összeállításához Németország legnagyobb kereskedelmi cége a Welthungerhilfe szervezet segítségét kérte. Ez a non-profit szervezet egy listát készített arról, hogy a január 13-i földrengés túlélőinek mire van sürgősen szüksége. A Welthungerhilfe vállalja az adományok szétosztását Haitin. A Metro Cash & Carry jóvoltából, 200 sátor, 8000 műanyag ponyva, 4000 kapa és egyéb eszköz illetve 15 000 darab evőeszköz-készlet jut el a rászorulókhhoz. A Real személyes higiénés termékeket juttat el, például 36 000 darab szappant és 1 000 fogkefét, eldobható borotvákat – valamint 3 000 futball labdát is a gyermekek részére. A Galeria Kaufhof áruházak 4 000 darab főzőedényt, 3 000 takarót és iskolaszereket, iskolatáskákat, írótübőket, tollakat küldenek. A Media Markt és Saturn lánc 8 000 darab elemlámpát és számos műholdas telefont küld.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/ceg-es-szemelyi-hirek/metro-egymilio-euronyi-adomany-haitinek.html>, 2010.02.23.

#### 4.3.4 Személyes célok

Magára valamit adó, és hosszú távú sikerre törekvő vállalat nem mehet el szó nélkül a vállalkozáshoz kapcsolódó emberek személyes céljai mellett, és olyan tényezőkre is figyel, mint:

- A menedzsment és az alkalmazottak önmegvalósítási törekvéseinek támogatása
- Státus és elismerés
- Jó alkalmazotti kollektíva kialakítása

Ezek a munkatársak erősebb kötődéséhez és nagyobb fokú lojalitásához vezetnek, és végső soron hatékonyabb munkavégzést eredményeznek.

A vállalati stratégiai célokkal szemben megfogalmazható legfontosabb követelmények:

- *Legyenek reálisak, megvalósíthatók!* Az irreálisan magas célok ösztönöznek a „nem teljesítésre”.
- *Legyenek egymással konzisztensek!* A kitűzött célok ne mondjanak egymásnak ellent, vagyis egyiknek a teljesítése érdekében tett erőfeszítések ne emeljenek gátat egy másik végrehajtása útjába. Tipikus *inkonzisztenciák* szoktak előfordulni az alábbi területeken:

- o *Magas árrésszint – nagy piaci részesedés.* A magas árrés a „ritka forint” stratégiát támasztja alá: kisebb eladott mennyiség, de termékenként nagyobb árrés. A nagyobb piaci részesedés ellenben „sűrű fillér” stratégiát igényel: több eladott termék, de termékegységenként kisebb árrés. A kettőt egyszerre nem lehet célul kitűzni.
  - o *Rövidtáv – hosszú táv problematikája.* Például a hosszú távú, pozitív imázst kialakító/erősítő társadalmi célok gyakran megbuknak a rövidebb távon gondolkodó gazdasági-pénzügyi célokon.
  - o *Nyereségorientált célok – non-profit célok.* A non-profit, vagyis társadalmi és személyes célok általában többletberuházást vagy többletköltséget igényelnek, ilyen módon a nyereségorientált célok ellenlábasaiknak tekinthetők. Ha a vállalatnál túl szigorúak a nyereségességgel, profitelvárásokkal kapcsolatos célok, akkor előbbiek könnyen megbuknak.
- *A célokhoz mindig rendeljünk kvantifikált értékeket és időtávot!* A túl általános célok (pl. a piaci részesedés növelése) nem teljesíthetőek, mert az érdekelt munkatársak nem tudják milyen és mekkora erőfeszítés elvárt tőlük. Továbbá az ilyen célok teljesülése nem ellenőrizhető: 0,1 %-os piaci részesedés növekedés esetén sikerről beszélünk, vagy kudarcról?

## 4.4 A piaci és a pénzügyi stratégia kimunkálása

A vállalati stratégiai döntések a célok eléréséhez vezető utat vázolják fel. Egy adott cél többféle stratégiai útvonal mellett is teljesülhet, a vállalat küldetésétől, filozófiájától függ, hogy a lehetséges utak közül melyiket is választja a vezetés. A vállalati stratégiának két fő részét különíthetjük el egymástól, a piaci stratégiát és a pénzügyi stratégiát.

A piaci stratégia keretében az alábbi területeken kell döntést hoznia a kereskedelmi vállalkozásnak úgy, hogy felvázolják az egyes területeken adódó lehetőségeket, és azok közül kiválasztják a leginkább megfelelőt.

- A feltárt környezeti lehetőségek és veszélyek, valamint a vállalati erősségek és gyengeségek tudatában milyen növekedési utak állnak a vállalat előtt? A növekedési stratégia négy lehetőségét a 3. ábra szemlélteti.

### 3. ábra: A növekedési stratégiákat bemutató Ansoff-mátrix

	Jelenlegi célpiacok	Új célpiacok
Jelenlegi teljesítmény*	Intenzív piacfejlesztés	Extenzív piacfejlesztés
Új teljesítmény	Innovációs stratégia	Diverzifikációs stratégia

\* Teljesítmény = kereskedelmi mix, vagyis a választék, az árszínvonal, a promóció, az üzletdízajn, a merchandising és a lokáció együttese

Forrás: Törőcsik (1998, 126.)

- Dönteni kell a piac szegmentációjáról (szegmentáljuk a piacot vagy sem), a célpiac-választásról (egy vagy több célpiacot választ magának a vállalkozás) és a pozicionálásról (milyen képet alakít ki magáról a célpiac(ok) fejében).
- A telephelyválasztás (üzlettelepítési stratégia) különösen fontos döntés kereskedelmi vállalatok esetében. Olyan telephelyet kell választani, mely illeszkedik a célpiacokhoz és a pozicionálási stratégiához.
- Az időzítési stratégia az egyes piacokra való be- és kilépés helyes idejének megválasztására vonatkozik, két alapesete az úttörő és a követő stratégia.
- A földrajzi kiterjedésre vonatkozóan dönteni kell a nemzeti területi stratégiáról (lokális, regionális vagy országos kiterjedés) illetve a nemzetközi megjelenés lehetőségéről.
- A piaci együttműködésekkel kapcsolatos döntések irányulhatnak horizontális integrációra (stratégiai szövetség más kiskereskedőkkel, pl. beszerzési társulás formájában) vagy

vertikális integrációra (pl. kereskedelmi és termelővállalatok együttműködése).

#### A Lidl csokoládégyárat nyit

A Lidl hamarosan megnyitja első önálló csokoládégyárat a németországi Übach-Palenbergben, Aachen közelében. A Lidl egyik beszállítójával fog együttműködni, Ludwig Weinrichhel. Eleinte csupán a Fin Carré gazdaságos kiszerezésű csokoládét kezdi el gyártani az üzem, de a Lidl hamarosan szeretné meghódítani a prémium csokoládék birodalmát is, a J D Gross márka égisze alatt. A J D Grosst egyelőre a Rausch gyártja.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/ceg-es-szemelyi-hirek/a-lidl-csokoladegyarat-nyit.html>, 2010.12.01.

Jól látható, hogy a piaci stratégia alapvetően marketingkérdéskör, és mint ilyen, inkább a kereskedelmi marketing hatókörébe tartozik.

A *pénzügyi stratégia* tartalmazza a piaci stratégia megvalósításának pénzügyi konzekvenciáit:

- A megvalósítás költségeit és finanszírozási módjait. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy hogyan tudja a kereskedő megfinanszírozni a kitűzött piaci célokat?
- A piaci célok elérésének költség, árbevétel és nyereség vonzatait. Fő kérdés: milyen eredménnyel fog járni a stratégia megvalósítása?

## 4.5 A taktikai mix kialakítása

A piaci stratégia megvalósítása operatív, taktikai döntések sorát igényli. Kereskedelmi vállalatokról lévén szó, a legfontosabb operatív döntések az alábbi területekhez kötődnek:

- Választékpolitika
- Ár- és árréspolitika
- Marketinglogisztika
- Promóciós politika
- Beszerzés
- Készletgazdálkodás
- Értékesítés
- Emberierőforrás-gazdálkodás
- Tárgyieszköz-gazdálkodás
- Költséggazdálkodás
- Készpénz- és likviditásmenedzsment, stb.

## **4.6 Megvalósítás, ellenőrzés, visszacsatolás**

A stratégiai tervezési folyamat utolsó lépése a megvalósítás és a folyamatos ellenőrzés. A megvalósítás eredményességét többnyire ugyanazokkal a mutatószámokkal fejezzük ki, melyeket a célkitűzésnél használtunk. Ezen mutatók ideális, vagy elfogadható értéke általában ágazatspecifikus, vagyis attól függ, hogy milyen cikkek értékesítésével foglalkozik a kereskedő. Így értékelésükkor a vállalat három dolgot tehet:

- A célkitűzéshez viszonyítja a megvalósult értéket, és elemzi az eltérések okait.
- Saját korábbi adataihoz viszonyít, és elemzi az eltérések (javulások, romlások) lehetséges okait.
- Hasonló profilú, azonos ágazatban tevékenykedő más cégek adataihoz viszonyít (már ha hozzájuk ilyenekhez). Több üzlettel rendelkező hálózatok az egyes üzletek mutatóit is össze tudják hasonlítani.



## **MÁSODIK RÉSZ: AZ ÁRUFORGALMI FOLYAMAT**





## 5. BESZERZÉS

Kereskedelmi vállalatoknál a *beszerzési funkció* alapvető feladata a továbbértékesítésre szánt árualap biztosítása. A továbbiakban elsősorban a beszerzés e funkciójával foglalkozunk részletesen. Kisebb tételt képvisel, de nagy jelentőségű a cég működéséhez, az értékesítés lebonyolításához szükséges termékek és szolgáltatások beszerzése.

Létezik egy olyan mondás a kereskedelemben, miszerint „*a jól beszerzett áru már félig el van adva*”. Kulcsfontosságú feltétel, hogy olyan paraméterekkel (minőség, terméktulajdonságok, ár, stb.) leírható termékeket szerezzon be a kereskedő, mely a polcokra kihelyezve relatíve gyorsan gazdára talál, hiszen így a bennük lekötött tőke gyorsan és haszonnal meg tud fordulni. Mivel kereskedő vállalatok esetében az összes lekötött tőke mintegy 35-40%-a van állandóan árukészletekben, egyáltalán nem mindegy, hogy az így lekötött tőke hogyan hasznosul. Racionálisan működő vállalkozások folyamatosan szem előtt tartják az alábbi kérdéseket:

- Mennyi tőkét kell árukészletekre fordítani?
- Csökkenthető-e az árukészletben lekötött tőke nagysága a forgalom és a nyereség csökkenése nélkül?
- Milyen tényezőktől függ az árukészletekben lekötött tőke nagysága? Melyek ezek közül a változtatható tényezők?

A költségek alacsonyan, és az árbevétel magasan tartásának érdekében nagyon fontos szakmai kérdés az alábbiak eldöntése:

- Áruválaszték nagysága, összetétele
- Beszállítók köre
- Rendelési tétel nagyságok az egyes árucikkek esetében
- A rendelés időpontjai, időközei az egyes árucikkek esetében

### 5.1 A beszerzés alapelvei

Ahhoz, hogy a kereskedő sikeresen megtalálja a könnyen, gyorsan, megfelelő haszonnal eladható áruválaszték egyes elemeit, tartania kell magát bizonyos alapelvekhez. A szakirodalom „az öt megfelelő elve” rendszert ajánlja a legfőbb döntési területek végiggondolásához:

- megfelelő minőség
- megfelelő ár
- megfelelő mennyiség

- megfelelő idő
- megfelelő szállító

*1. Megfelelő minőség.* A kereskedőnek mindig a *piaci pozíciójának megfelelő minőségű* árut kell biztosítania. Ha a felső piaci szegmensbe pozícionálta magát, akkor magas minőségre kell törekednie, melyet magasabb áron (magasabb árréssel) tud értékesíteni. Ha az alsó piaci szegmensbe pozícionálta magát, akkor megelégedhet közepes, gyenge minőségű áruval is, de cserébe azt alacsonyabb áron (és árréssel) tudja majd forgalmazni. Fontos tehát, hogy a termékválaszték minősége illeszkedjen a kereskedőről a vevők fejében kialakult képhez. Továbbá nagyon lényeges, hogy az üzlet *mindig állandó minőséget* nyújtson, hogy a vevők mindig tudják, adott kereskedőnél mire számíthatnak. Az ún. távol keleti, ruházati cikkek árusító üzleteket nagyon sokan felkeresik, tudatában annak, hogy az ott kínált minőség maximum közepes, ám ezt a megfelelően alacsony árszínvonal ellensúlyozza számukra. Itt sem szabad azonban a megszokottnál gyengébb minőségű termékeket a polcokra tenni.

Amennyiben többféle minőségi kategóriát is felvonultató kiskereskedőről van szó (pl. hipermarket), akkor pedig az adott minőségi kategória állandó színvonalára kell törekedni, például úgy, hogy az alsó minőségi kategória sem tartalmazhat nagyon gyenge minőségű cikkek.

A kereskedőnek tehát olyan beszállítókat kell keresnie, akik az általa megfelelőnek tartott minőségi kategóriát gyártják. Erről *áruminta* segítségével bizonyosodhat meg, melyet a beszállító bocsát a rendelkezésére. A szerződés megkötésekor érvényes árumintát a kereskedő megőrzi, az áru minőségét folyamatosan ellenőrzi, és vitás esetben az eredeti árumintával összehasonlíja.

### Tesco a kánpadon

Kalmárné vállalkozásának esete nem egyedi. Mint lapunknak elmondta, a beszállítókat nem a 60 vagy 90 napos fizetési határidők küldik padlóra, hiszen ez „egy kis faktoringgal kezelhető”, sokkal inkább az a nyomás, amikor a megrendelők ugyanazt a minőséget követelik, de már 20-30 százalékos árengedménnyel. Így történt ez Kalmárné mosóporával is. A 2005-ös tendergyőzelmét követően megállapodtak: saját márkanév nélkül kerül az áru a Tesco polcra, az áruház pedig (kivételesen) 30 napos fizetési határidőt vállal. „A multik tisztában vannak azzal, hogy a kis gyártók állandó kapacitás gondokkal küszködnek. Ennek ellenére egy negyedéves készlet rendelkezésre tartását követelik meg már egy termékminta esetén is.” Az együttműködés második évében Kalmárnét a beszállítói ár majdhogynem felezésére kényszerítették. A vállalkozó belátta: ezen az áron csak olyan terméket tudna előállítani, amelynek 80 százaléka ipari só, holott ennek törvényileg megengedett aránya maximum 50 százalék lehet egy mosóporban. „A Tesco persze archiválta az egy évvel ezelőtti termékmintát, mondván, ők mindenkor ezt a minőséget várják el. Nem törődve azzal, hogy mennyi volt annak az előállítási költsége.” A Kalmár-féle gazdaságos mosópor végül lesöpörte az áruházi polcokról egy új beszállító, ám Kalmárné addigra már

jócskán veszített a piaci jó híréből is. Az új partner kilónként alig több mint 20 forintért is vállalta a tisztítószer előállítását – miközben a „hozzá szükséges” só kilójának piaci ára 19 forint volt. „Az új termék több mint 90 százaléka ipari sóból állt, terjesztését viszont négy országban is megkezdték. Hosszas tiltakozásom eredményeképpen azonban 2007. március végén ez a termék is eltűnt a Tesco áruházakból.”  
Forrás: [http://www.hetek.hu/uzlet/200802/tesco\\_a\\_kinpadon](http://www.hetek.hu/uzlet/200802/tesco_a_kinpadon), 2008.02.22.

*2. Megfelelő ár.* Azt, hogy mi a megfelelő ár, alapvetően két dolog határozza meg: az ár és a terméktulajdonságok (hasznosság) viszonya, valamint a vevők árelfogadási hajlandósága. Amikor a kereskedő kiválasztja adott termék(ek) esetében a beszállítót, szükségképpen össze kell vetnie a termék beszerzési árát és annak terméktulajdonságait (hasznosságát), vagyis előre kell becsülnie az árucikk *vevőértékét*. Természetesen a termék értékét elsősorban a vevők határozzák meg, de egy jó kereskedőnek ismernie kell a vevői preferenciákat annyira, hogy előre tudja ezt jelezni, és el tudja dönteni, hogy adott cikk adott áron eladható lesz-e. Akármilyen magas hasznossági értékkel rendelkezik is egy termék, egy bizonyos beszerzési árnál többet nem érdemes adni érte, hiszen a *vevők árelfogadási hajlandósága* behatárolja az elérhető értékesítési árat.

Amikor a kereskedő a megfelelő árról dönt, be kell számítania a fizetési feltételeket, engedményeket és a szállítás költségeit is.

*3. Megfelelő mennyiség.* Kardinalis kérdése a beszerzésnek, hogy alkalmanként mekkora tételt rendeljen egy-egy árucikkból a kereskedő. A megfelelő mennyiség kalkulálásakor kettős célt kell szem előtt tartani:

- Elegendő készlet legyen raktáron, a készlethiányból fakadó elmaradt eladások és imázsvesztés minimalizálása érdekében.
- Ne legyen túl nagy készlet raktáron, a készletezési és tőkeköltségek minimálisra csökkentése érdekében.

A szállítási gyakoriság és rendelésenkénti tétel nagyság fordítottan viszonyul egymáshoz:

- Minél gyakrabban rendelünk, annál kisebb tételt kell egyszerre megrendelni. Ekkor a készletezési és tőkeköltségek alacsonyak, az áruhiány valószínűsége kisebb, viszont a szállítás költségei magasabbak és az elérhető árengedmények is kisebbek.
- Ha ritkán rendelünk nagy tételt, akkor a készletezési és tőkeköltségek magasabbak, a szállítási költségek alacsonyabbak lesznek, és nagyobb árengedményeket érhetünk el.

A rendelési tétel nagyság optimális szintjének megállapításakor még négy tényezőt figyelembe kell venni:

- A rendelkezésre álló raktár- és eladótér kapacitást, hiszen csak annyi áru rendelhető, amennyi a polcokon és a raktárban el is fér.

- A kereskedő pénzügyi lehetőségei korlátozhatják a beszerzendő áruk mennyiségét, az ellenértéket ugyanis a megállapodásban szereplő határidőig ki kell fizetni.
- A gyártók által kialakított gyűjtőcsomagolás méretét, mellyel a rendelt mennyiségnek oszthatónak kell lennie. Például, ha egy árucikket 30 darabos gyűjtőcsomagolásban forgalmaz a termelő, akkor csak a 30 darab többszöröse rendelhető belőle.
- A gyártó által vállalt minimális tétel nagyság. Főként kisebb boltok szembesülnek azzal a problémával, hogy nem találnak olyan gyártót, amely az igényelt gyakorisággal, kis tétel nagyságban is hajlandó szállítani. Ekkor kénytelen minden gazdasági megfontolás ellenére elfogadni a ritkábban, nagyobb tétel nagyságban való szállítást.

*4. Megfelelő idő.* Ez az alapelv a rendelés időpontjának és gyakoriságának megállapítására vonatkozik. Mint az már az előző pontból kiderülhetett, ez a tényező szorosan összefügg a megfelelő mennyiséggel, vagyis a rendelési tétel nagysággal.

A rendelés történhet fix, vagy változó időközönként. Előbbi esetben általában a rendelt mennyiség változik: mindig annyit rendel a kereskedő, hogy egy adott – előre kikalkulált – mértékű készlet legyen a raktárban. Utóbbi esetben általában a rendelési mennyiség állandó, a rendelés pedig akkor történik meg, amikor a raktárban a készlet mennyisége egy bizonyos (jelző) készlet szint alá csökken.

A JIT (Just In Time) megfontolások a kereskedelemben is terjednek, céljuk a készletek és így a készletezéssel összefüggő költségek minimalizálása. Ekkor a kereskedő és a beszállítók között szoros együttműködés valósul meg, informatikai rendszereik kapcsolatban állnak egymással, a készletek egy bizonyos szintjénél automatikus megrendelés érkezik a gyártóhoz. Az áru pedig „éppen időben”, éppen a megfelelő mennyiségben áll a kereskedő rendelkezésére. A gyakorlatban ez akár naponta érkező árut és közvetlen eladótéri kihelyezést is jelenthet (raktározás közbeiktatása nélkül).

*5. Megfelelő szállító.* A megfelelő szállító személye nem csak attól függ, hogy milyen terméktulajdonságokkal leírható terméket gyárt, és azt mennyiért adja el. Számos további szempontnak is meg kell felelnie, a kereskedő preferenciáitól és adott termék kategória igényeitől függően. A kereskedőnek mindenképpen szükséges kidolgoznia a szállítók kiválasztásának szempontjait, vagyis sorra kell vennie azokat a követelményeket, melyeknek az ideális gyártónak meg kell felelnie. Íme néhány további szempont: reputáció, ismertség, rugalmasság, megbízhatóság, gyorsaság, együttműködési készség, marketingtevékenység, stb.

## 5.2 A rossz beszerzési döntések kockázatai

Ha a kereskedő nem jól méri fel a beszerzendő mennyiséget, minőséget, a rendelési időt, a beszállítót vagy éppen a beszerzési árat, akkor – a korábbiakban leírtaknak megfelelően – az alábbi kockázatokkal kell számolnia:

- Ha a kereskedő egy árucikkből az eladhatónál *többet szerzett be*, akkor számolnia kell azzal, hogy a termék megromlik, vagy éppen kimegy a divatból, vagyis végképp eladhatatlanná válik. Az el nem adott árut hosszabb ideig kell tárolni, ami a raktározási költségeket és a tőkeköltségeket növeli. Az elfekvő készlet tömeg csökkentése (selejtezés, leértékelés) felesleges költségtöbbletet és egyben veszteséget okozhat. Ugyanilyen problémákat okoz a nem megfelelő minőségű áruk beszerzése is, hiszen ebben az esetben is a keresetnél több termék beszerzéséről van szó.
- Ha a kereskedő egy árucikkből a kereslethez képest *keveset szerzett be*, meghiúsult eladásokhoz vezethet (mely reputációromlást, imázsvesztést okozhat), illetve gyakoribb rendeléseket tehet szükségessé (mely pedig nagyobb szállítási költségekkel jár együtt).
- Az esetleges *magas beszerzési ár* a megfelelő árrés kialakíthatóságának esélyét csökkenti, és mérsékeltebb nyereséggel jár együtt.
- Ha a megrendelt áruk szállításának ütemezése nem megfelelő, vagyis ha *egyszerre nagy tömegben érkezik áru*, a raktári áruátvétel nem lesz képes azt kezelni, betárolni és ez hatással van az egész logisztikai folyamatra.
- A *szállítók* nem eléggé körültekintő megválasztása – az előfordulható minőségi problémák és szállítási pontatlanságok miatt – imázsvesztéssel és nyereségkieséssel járhat együtt.

A beszerzési kockázat függ az árucikk jellegétől. Kisebb a kockázat az ismert napi cikkek esetében, és nagyobb új termékek vagy divatárúk esetében, mivel ezek piaci fogadtatása nehezen becsülhető előre.

## 5.3 A beszerzési funkciót alkotó tevékenységek

A beszerzés nem homogén munkát jelent, számtalan feladat felmerül ezzel a funkcióval kapcsolatban. Minél nagyobb egy kereskedelmi vállalat, annál több ember foglalkozik a beszerzéssel, kialakulnak specializált munkakörök. Kis kereskedelmi vállalkozásoknál egy személy (leggyakrabban maga a tulajdonos) végzi az összes alább felsorolt tevékenységet:

- A piaci lehetőségek elemzése
  - o A fogyasztói, vásárlói magatartás trendjei
  - o A versenytársak fejlesztései

- Választékstratégia kialakítása
  - o Szélesség és mélység
  - o Előrejelzések a különböző termékkategóriák értékesítésével és nyereségességével kapcsolatban
  - o Beszerzési tervek készítése
- A szóba jöhető beszerzési források meghatározása
  - o Kritériumok a szállító választáshoz
  - o Ajánlatok bekérése és értékelése
  - o Megállapodás a szállítókkal a szállítási feltételekben
- Rendelés, rendelés-nyilvántartás
- Az áruk beérkeztetése, betárolása
- Szállítói követelések kiegyenlítése
- Számviteli és pénzforgalmi feladatok ellátása
- Saját márkás termékek menedzselése, stb.

Minél nagyobb egy kereskedelmi vállalat, annál szervezettebben, formalizáltabban jelentkeznek ezek a tevékenységek. Egy kis bolt esetében a piaci lehetőségek elemzése, az előrejelzések inkább a tulajdonos megérzéseit takarják; míg egy sok üzlettel rendelkező kereskedelmi láncnál komoly piackutatásokat folytatnak a témában.

Kereskedelmi vállalatoknál megkülönböztetjük egymástól a direkt és az indirekt beszerzés fogalmát. *Direkt beszerzés* alatt kereskedelmi vállalatok esetében a továbbértékesítésre szánt választék beszerzését értjük. Az *indirekt beszerzés* pedig a vállalat működéséhez szükséges termékek és szolgáltatások (irodai berendezések, telekommunikáció, IT, gépkocsik, stb.) beszerzését jelenti.

## 5.4 A beszerzésben résztvevők köre – buying center

Minél nagyobb egy kereskedelmi vállalat, annál több személy vesz részt a beszerzésben, specializált munkakörökben tevékenykedve. Egy kisebb vállalkozás esetében fel sem merül az összes funkció, a felmerülőket pedig általában egy személy látja el.

Nagyvállalatok esetében általában két vezetési és egy végrehajtási szinten jelenik meg a beszerzési munka. E szinteken a legfontosabb szerepek az alábbiak:

- *Az áruforgalmi menedzsment* feladata a beszerzés, a készletezés és az értékesítés átfogó tervezése és irányítása. Olyan átfogó kérdések merülnek itt fel, mint: Mekkora legyen az összes beszerzés értéke? Mekkora tőkét igényel a beszerzés? Milyenek a jövőbeli kilátások? Mik a vállalat jövőbeli céljai, és ezekhez hogyan járul hozzá a beszerzési funkció? Továbbá a vezetési funkcióhoz tartozik az egyes árucsoportokra szerveződött beszerzői teamek

tevékenységének összehangolása és a rendelkezésre álló források elosztása.

- Az *árucsoportok szerinti áruforgalmi vezetők* végzik az adott árucsoport iránti kereslet előrejelzését, az értékesítéshez szükséges áralap és készletigény meghatározását, segítik a megfelelő szállítók kiválasztását, valamint irányítják és ellenőrzik az árubeszerzőket.
- A végrehajtás az *árubeszerzők* feladata. Ők identifikálják adott árucikk esetében a szóba jöhető beszállítókat, kiválasztják a megfelelő szállító(ka)t, letárgyalják a szállítási feltételeket és rendezik a reklamációkkal és a visszáruval kapcsolatos ügyeket. Multinacionális nagy kereskedelmi vállalatoknál az árubeszerzőknek további két csoportja is elkülöníthető:
  - o *Marketinges beszerzők (buyers)*: ők a beszerzés kvalitatív oldaláért felelnek, vagyis azt határozzák meg, hogy milyen árucikkek alkossák a választékot. Fontos feladatuk a vevői igények felmérése, az azokat leginkább kielégítő választék kialakítása, és a megfelelő szállítók kiválasztása.
  - o *Pénzügyes beszerzők (merchandisers)*: a beszerzés kvantitatív oldaláért felelnek, ők a pénzügyi felelősség. Meghatározzák és figyelemmel kísérik a rendelkezésre álló büdzsét, ügyelnek a megfelelő áron történő beszerzésekre, monitorizálják a piaci árakat. Figyelnek a készletek alakulására, a készletezés költségeire, végső soron az ő feladatuk az optimális rendelési idő és tétel nagyság meghatározása.

Nagyvállalatoknál a beszerző csapatok munkájában további munkatársak is részt vesznek, egyéb szakterületek szempontjait beépítve a beszállítói kapcsolatok alakításába:

- *Minőségellenőrök (quality controllers)*: feladatuk a választékelemek minőségének folyamatos nyomon követése, a beszállítók által prezentált minőség monitorozása és az árumintákkal való összevetése, valamint a vevők minőségi kifogásainak elemzése.
- *Termékdizájnerek*: a kereskedelmi márkás termékek termékfejlesztésében vesznek részt. Meghatározzák mely termékkategóriákban érdemes saját márkát bevezetni, az milyen terméktulajdonságokkal rendelkezzen, milyen minőségi kategóriát képviseljen, stb.
- *Merchandiserek (visual merchandisers)*: a fizikai termékkihelyezésért felelősek. A marketinges beszerzővel együtt dolgozzák ki a polctükör koncepciókat, céljuk az áttekinthető és vonzó termékkihelyezés megvalósítása.

- *Eladótertervezők (space planners)*: ők az eladóter berendezéséért, optimális felosztásáért és a hatékony helykihasználásért felelősek. A marketinges beszerzővel együttműködve (aki pedig a gyártókkal működik együtt) tervezik meg azt, hogy mely termék/termékkategória hol és mennyi helyet foglaljon el.

## 5.5 Centralizált és decentralizált beszerzés

Üzletgésségekkel rendelkező kereskedelmi láncok esetében az árubeszerzés szervezeti megoldásait tekintve kétféle rendszerrel találkozunk a gyakorlati életben: decentralizált és centralizált beszerzéssel. *Decentralizált beszerzés* esetén az egyes üzletgésségek közvetlenül szerzik be áruikat a gyártóktól, gyakorlatilag minden üzletnél működnek beszerzők. E rendszer előnyei:

- A helyi beszerző jobban ismeri a helyi igényeket, helyi beszállítókat és raktározási lehetőségeket
- Esetleg olcsóbb megoldást tud keresni
- Gyorsabban tud reagálni a kereslet megváltozására
- Közvetlenül felel döntéseiért

*Centralizált beszerzés*ről akkor beszélünk, ha a vállalat központjában lévő áruforgalmi szervezet foglalkozik a beszerzéssel, és az üzletgésségek készen kapják a választékot és egyéb kondíciókat. Előnyei:

- A vállalat erősebb vevőpozícióban van, nagyobb engedményeket érhet el
- Nem lesz felesleges belső konkurencia a saját üzletek között
- A számítógépes készletgazdálkodási rendszerek lehetővé teszik a viszonylag rugalmas központi beszerzési rendszert

A gyakorlatban gyakran a kétféle rendszer egyfajta kombinációja valósul meg. A kereteket minden esetben a vállalati központ adja meg, ezen belül az üzletgésségek többé-kevésbé szabadon döntenek. Nagyobb a döntési szabadság élelmiszert és napi cikkeket forgalmazó üzletek esetében például a pékáruk tekintetében, melyet rendszerint helyi pékségektől szereznek be az üzletek. Egyébiránt a szállítók kiválasztása, a lehetséges választék kialakítása, a beszerzési árakkal kapcsolatos alku általában a központ kezében van, míg a konkrét rendelési tétel nagyságok és időpontok többnyire az üzletekre vannak bízva. Olyan megoldás is van, hogy bizonyos értékhatárig decentralizáltan, afelett pedig központilag történik a beszerzés.

## 5.6 A szállítók kiválasztásának folyamata

Kereskedelmi vállalatoknál kiemelkedően fontos kérdéskörnek minősül a beszállítói kör kialakítása. Fontos szerepe van a beszerzési piackutatásnak,



melynek keretében folyamatos információgyűjtés és –feldolgozás zajlik a beszerzési piacokról valamint a potenciális és meglévő beszállító partnerekről.

A vállalatoknak a beszállítói kör kialakításánál több kiinduló kérdést kell eldönteni:

- A beszerzés közvetlenül a *gyártóktól* vagy *közvetítőktől* történjen? Minél nagyobb a kereskedelmi vállalat, annál inkább jellemző az, hogy közvetlenül a termelőktől vásárolnak. A kisvállalkozások pedig előszeretettel fordulnak a közvetítő nagykereskedőkhöz, hiszen így kisebb tételben tudnak beszerezni egy helyen többféle árucikket.
- *Hány beszerzési forrással* dolgozzanak együtt? Adott termékféleséget egy vagy több helyről szerezzék be? Egy beszállítótól rendeljenek-e többféle terméket is? Amennyiben több beszállítóval van a kereskedőnek kapcsolata, elkerülhető a beszállítói monopól pozíciók létrejötte. Ugyanakkor a kevesebb beszállítótól történő nagyobb mennyiség megrendelése az árakra lehet jó hatással.
- Milyen arányban forduljanak elő a *helyi* és a *külföldi* beszállítók? Vannak kereskedelmi láncok, melyek számára stratégiai kérdés az, hogy nagy arányban foglalkoztassanak helyi beszállítókat. Ezzel egyrészt a helyi kis- és közepes vállalkozásokat támogatják, másrészt pedig imázsnyereségre is szert tehetnek, amennyiben hatékonyan kommunikálják e törekvéseiket.

#### **A Tesco a magyar beszállítók legnagyobb partnere**

Vállalatunk évek óta a magyar beszállítók elkötelezett partnere, jelenleg is több mint 800 hazai vállalkozással állunk üzleti kapcsolatban. A 10 legnagyobb frissáru beszállítónk termékeikkel áruházainkban 3-10 milliárd forint közötti éves forgalmat realizálnak. Nagyvállalati kapcsolataink mellett a helyi termelők, kis- és középvállalkozások támogatására is figyelmet fordítunk. 2009 őszén indítottuk el Regionális Beszállítói Fórum programsorozatunkat, annak érdekében, hogy megismerjünk olyan helyi beszállítókat, akik ez idáig méretüknél vagy termelési kapacitásuknál fogva nem válhattak partnereinkké. Első Regionális Fórumunkat 2009. novemberében Debrecenben, másodikat 2010. júniusában Sopronban tartottuk.

A Regionális Beszállítói Fórum célja, hogy a Tesco megismerjen kisebb beszállítókat, köztük olyan gyártókat, akik helyi specialitásnak számító termékeket állítanak elő, és az áruházlánc állandó beszállítóivá válhatnak.

A kezdeményezés hozzájárul ahhoz, hogy a jó minőségű magyar árukat előállító termelők fennmaradjanak, megerősödjenek, a vásárlók pedig kedvenc helyi termékeikkel találkozhatnak a Tesco áruházak polcain is.

A hazai felvevőpiacon túl a Tesco export-piacokat is teremt a magyar beszállítók számára: 2009-ben több mint 100 termékcsoporthoz 21 milliárd forint értékben jelentek meg magyar termékek más országok Tesco áruházaiiban.

Forrás: <http://tesco.hu/magunkrol/tesco-legnagyobb-beszallito>, 2012.02.28.

### **Tovább keresi a régiók „kiscsillagait” a Tesco**

Egyre több kereskedelmi lánc ismeri fel, hogy nemcsak globális léptékben érdemes gondolkodni: a helyi ízeknek, termelőknek piaci potenciálja van. És, bár törődést igényelnek, meghálálják a rájuk fordított energiát.

Visegrádon vagyunk, egy hotelben, ahová ezúttal Fejér, Komárom-Esztergom és Pest megyei kis- és középvállalkozásokat, termelőket várt a Tesco. Többek között arról egyeztet velük, milyen gyártási kapacitással bírnak, milyen jellegű és minőségű termékeket mekkora mennyiségben tudnának szállítani a Tesco áruházaiba.

#### **Egy tészta szerencsét próbál**

Józsa Béla egy tészta teli kartondoboz és egy molinó társaságában várja, hogy sorra kerüljön az ötös számú asztalnál. Az asztalok egyik oldalán a termékcsoportokért felelős beszerzők ülnek, a másik felén egymást váltják a környékről érkezett élelmiszeripari cégek képviselői.

A Józsa Kft. Gödöllőn működik, lassan negyedszázada foglalkozik tésztagyártással, bevétele 100 és 200 millió forint között mozog, évtől függően. Most épp nehéz idők járnak. A lisztár az egekben, a kereskedők nem hajlandók elfogadni az áremelést egy ekkora cégtől. Nemrég vásároltak új gépeket, és most csak 30 százalékos a kapacitáskihasználtsággal működnek.

Józsa úr úgy érzi, van esélye bejutni a Tescóba. Idáig legfontosabb partnere a Coop volt, ezért a régió legtöbb településén már jól ismert a Józsa Tészta jellegzetes, piros csomagolása. Ez is egy ütőkártya a kezében. Ezenkívül nagy reményeket fűz különleges levesbetétjeihez, amelyek egyedülállóak az országban. Józsa úr hosszabb távon optimista: úgy látja, hogy a szósz- és öntetválaszték sokat fejlődött az elmúlt években Magyarországon, tésztaiban viszont megrekedtünk 5-6 alapterméknél. Így arra számít, hogy a tésztaválaszték előbb-utóbb „hozzászínesedik” a szószokéhoz.

#### **Cél a 30 milliárd forint**

David B. Wood, a TESCO Global Áruházak Zrt. kereskedelmi igazgatója elmondja, hogy az előző három fórum eredményeként már csaknem 60 beszállító közel 250 termékét listázta be az áruházlánc.

A fórumokat meghirdetik a régióban, bárki jelentkezhet, nincs előszűrés. Erre a napra 61 beszállító jelezte részvételét. A beszélgetés során a beszerzők eldöntik, örülnének-e a vásárlóik, ha az adott termékvonallal bővülne a választék. Döntéseik megalapozottságát mutatja, hogy az előző rendezvények következményeképpen belistázott termékek mindegyike máig kapható a Tescóban.

Körülbelül minden harmadik ilyen beszélgetésből lesz üzlet. Hogy hány áruházra szól a szerződés, az persze elsősorban a beszállító nagyságától, kapacitásától függ. Akár egy áruházba való belistázás is szóba jöhet, ha egy kis tételben gyártott, de minőségi termékkel jelentkezik egy cég. A legtöbb helyi újdonság a bor, péksütemény, húskészítmény és savanyúság kategóriáiban jelenik meg a polcokon. Jelenleg éves szinten ezek a termékek mintegy 3 milliárd forint forgalmat hoznak a Tescónak. Célkitűzésük, hogy ezt 30 milliárd forintra növeljék.

Az igazgató konkrét sikertörténeteket is megemlít. Az első fórumukra jelentkezett például az Alpok-Aqua Kft., amelyek ásványvizei mára az egész országban ismertek. Egy másik jó példa a Dereszla Kft. Dorombor borcsaládja – kis tételben kezdték, és ma már az eredeti mennyiség többszörösét értékesítik.

A sikereikhez hozzájárul, hogy a lánc a belistázás után sem engedi el ezeknek a vállalkozásoknak a kezét. A technológiától az üzletpolitikáig sokrétű tanácsadással amolyan patrónusi szerepet vállal magára, hogy a vállalkozás minél sikeresebb legyen. Ez ugyanis közös érdek, nyomatékosítja zárásul David B. Wood.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/ceg-es-szemelyi-hirek/magazin-tovabb-keresi-a-regiok-%e2%80%9ekiscsillagait%e2%80%9d-a-tesco.html>, 2011.07.04.

A beszállítók kiválasztása ideális esetben egy négylépcsős folyamatként írható le: 1. A kiválasztási kritériumok meghatározása, 2. A szóba jöhető szállítók identifikálása, 3. A szóba jöhető szállítók értékelése, 4. Tárgyalások a szállítási feltételekről.

### **5.6.1 A kiválasztási kritériumok meghatározása**

A szakirodalom a kiválasztási kritériumoknak alapvetően öt nagy csoportját különíti el egymástól.

*A termékkel kapcsolatos kritériumok*

- A szállító kínálata, termékportfóliója, a célpiac igényeivel összevetve
- A termékek minősége, a piaci pozícionálással összevetve
- Innovációs potenciál, termékújdonóságok lehetősége
- Hazai vagy importtermék? – Ma Magyarországon az emberek egyre nagyobb százaléka figyel oda arra, hogy magyar terméket vásároljon, ez a kereskedőkkel szemben is követelményeket támaszt.

*Fizetési feltételek*

- Árak, elérhető engedmények
- Fizetési határidők – A 2010. január 1-én hatályba lépett 2009. évi XCV. törvény értelmében nem lehet 30 napnál hosszabb fizetési határidőt megadni a beszállítóknak, és a kereskedő nem írhat elő magának kedvezményt arra az esetre, ha 30 napon belül teljesítené a fizetést.
- Ad-e a szállító garanciát egy minimális árbevételre? – Ez a tényező akkor fontos, ha termék kockázatos. A kereskedő csak akkor hajlandó foglalkozni vele, ha a gyártó garantál egy bizonyos árbevételt akkor is, ha a forgalom egyébként nem éri el azt a szintet.

*A szállító reputációja*

- A vevők körében:
  - o A gyártó ismertsége

- A termékek minősége
- A vállalat etikus működése: ma már a fogyasztók számára egyre inkább fontos a gyártók és kereskedők társadalmi és környezeti szempontból korrekt viselkedése, éppen ezért előfordul, hogy a kereskedő előírja bizonyos standardok betartását (munkakörülmények, környezetszennyezés, stb.).
- Iparági hírnév
  - A szállítás megbízhatósága és gyorsasága, késedelmes vagy elmaradt szállítások valószínűsége
  - A szállító együttműködési hajlandósága és képessége

#### *Rendszer-együttműködés*

- Kommunikációs rendszer, bizonyos adatbázisok összehangolásának lehetősége
- Készletezési rendszer összehangolásának lehetősége (JIT)
- Szerviz együttműködés: a beszállító mennyire gyorsan tudja/akarja orvosolni a vevői panaszokat

#### *Marketing-együttműködés*

- POS/POP reklámanyagokat biztosít-e?
- Merchandisingban együttműködik-e?
- Reklám- és akciós hozzájárulásra kapható-e?

### **5.6.2 A szóba jöhető szállítók meghatározása**

Ebben a lépésben a beszerzők feladata a potenciálisan szóba jöhető gyártók számbavétele, közülük kerül(nek) majd ki a következő lépésben az adott terméket vagy termék kategóriát beszállító vállalat(ok).

### **5.6.3 A szállítók értékelése és kiválasztása**

Szállítók értékelésére egyfelől akkor kerül sor, amikor új beszállítót keresünk, és a 2. lépésben identifikált termelők közül szeretnénk egyet vagy többet kiválasztani. Másfelől a beszállítók értékelése egy folyamatos munka kell, hogy legyen.

*Új beszállítókat* az 1. lépésben felsorolt kritériumok segítségével értékelünk. Ennek legkézenfekvőbb módja az, ha minden szóba jöhető gyártót minden lényeges kritérium szerint pontozunk, és az(oka)t választjuk amely(ek) a legtöbb pontot érték el. A kritériumokat súlyozhatjuk is azok fontossága szerint.

4. tábla: Példa a szállítók pontozásos értékelésére

Kritériumok	Fontossági súly	„A” szállító	„B” szállító	„C” szállító	„D” szállító
Termékminőség	10	10	9	7	7
Ár és engedmények	9	7	9	7	7
Fizetési határidő	5	8	8	10	7
A termék fogyasztói megítélése	9	10	10	8	6
A gyártó reputációja	9	10	10	8	6
Megbízható szállítás	8	9	10	8	5
Szerviz-együttműködés	5	9	9	9	9
Reklám- és akciók hozzájárulás	5	8	6	4	4
<b>Összteljesítmény</b>		<b>540</b>	<b>546</b>	<b>392</b>	<b>364</b>

Forrás: saját példa

A 3. táblázat egy képzeletbeli kiskereskedő egy árucikkének potenciális beszállítóit, valamint a fontos döntési kritériumokat tartalmazza. Az összteljesítményre adódott pontszámok alapján a kiskereskedőnek A és B beszállítókat érdemes kiválasztania, hiszen esetükben a termék minősége a kereskedő piaci pozíciójának megfelelő, ezt a vevők is látják, a gyártók hírneve pozitív, szállítási tevékenységük megbízható, a vevői panaszok kezelésében együttműködők, fizetési határidőik kedvezőek, és árengedmények tekintetében is megfelelnek.

A táblázat számítási módszerét foglalja össze az alábbi képlet (Agárdi 2010, 199):

$$T_j = \sum_{i=1}^n S_i * T_{ij}$$

Ahol:

$T_j$ : j-edik szállító összteljesítménye

$S_i$ : i-edik kritérium fontossági súlya

$T_{ij}$ : j-edik szállító i-edik kritérium szerinti megítélése, pontszáma

Ez a fajta pontozásos módszer a *meglévő beszállítók* értékelésére is alkalmas, mert választ ad arra a kérdésre, hogy mely beszállítókkal érdemes a továbbiakban is együtt dolgozni, és melyeket célszerű lecserélni. Meglévő beszállítók esetében célszerű lehet az alábbi kérdések időről-időre történő számbavétele:

- Megfelel-e a szállított minőség az árumintának?
- Betartja-e a szállító az előírt etikai standardokat?

- Mekkora a pontatlan, a késedelmes vagy elmaradt szállítások aránya?
- Mennyi panasz érkezett a vevőktől a gyártó termékeire?
- Mennyire hatékonyan intézte a szállító a panaszokat?

E kérdések megválaszolásának érdekében a kereskedő gyárlátogatást végez, kimutatásokat vezet a szállítások időbeli és mennyiségbeli pontosságát illetően, elemzi a vevői panaszokat és azok orvoslási módját.

A továbbiakban a kiválasztott szállítókkal a kereskedő háromféle kapcsolatot alakíthat ki:

- *Tranzakció-orientáció:* nem túl fontos beszállító esetén fordul elő, amikor a kereskedelmi vállalat erőfölénye érvényesül. A tárgyalások középpontjában az árak és egyéb szerződési feltételek állnak. A kereskedő a beszállítót ellenfélként kezeli, a kapcsolat rövid távú, a beszállító könnyen pótolható.
- *Kapcsolatorientáció:* a szállító fontos, a gyártó-kereskedő viszony mellérendelt jellegű. A beszállítót üzleti partnerként kezelik, a kapcsolat hosszú távú és bizalomra épülő. A partnerek célja a problémák közös megoldása, az együttműködésből származó profit közös maximalizálása.
- *Stratégiai partnerkapcsolat:* az előbbinél még szorosabb kapcsolat, amelynek során megvalósul a felek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja a szövetség rendelkezésére álló ismeretek, eszközök és erőforrások segítségével.

#### **5.6.4 Tárgyalások a szállítási feltételekről**

Ha már kiválasztottuk a megfelelő szállító(ka)t, meg kell határozni a velük való együttműködés főbb sarokpontjait:

- Rendelt termékek köre
- Árak, árengedmények
- Fizetési határidők
- Rendelési tétel nagyság
- Szállítási mód és határidők
- Kockázatvállalás és biztosítás
- Reklámozás költségeinek megosztása
- Eladáshelyi reklámeszközök költségeinek megosztása
- Merchandising személyzet megosztása és költségeik viselése
- Kommunikációs, készletezési és szerviz együttműködések
- Egyéb elvárások (pl. magas szintű környezetvédelmi szabályok betartása, etikus magatartás az alkalmazottakkal, stb.)

A fenti listából két témakört emelünk ki és mutatunk be részletesen: a rendelendő mennyiség meghatározását és a szállítóktól kapható árengedmények körét.

#### 5.6.4.1 A rendelési idő és tétel nagyság meghatározása

Az árucikkek legnagyobb részénél a kereskedőnek azt kell eldöntenie, hogy adott cikkelemből mikor és mennyit rendeljen. Több tényezőt kell ehhez figyelembe vennie:

- Jelenlegi készletszint az adott termékből
- A termék átlagos napi fogyási üteme
- A megrendelés és a szállítás között eltelt idő hossza
- A megrendelés és a szállítás között várható értékesítés nagysága
- A kereslet várható alakulása
- A tárolóterek (polc, raktár) nagysága
- A kereskedő anyagi lehetőségei
- Adott időszakban beszerzésre elkölthető összeg

A rendelési idő és a megrendelt mennyiség alapján négy lehetséges beszerzési politikát különböztethetünk meg egymástól:

*Fix időközönként fix rendelési tétel ( $t, T$ ).* Ebben az esetben a kiskereskedő meghatározott időközönként (például minden nap, minden szerdán, vagy minden hónap első nyitvatartási napján) ugyanakkora mennyiséget rendel. Ez a rendszer előnyös a kiskereskedő és a szállító számára is abból a szempontból, hogy előre tervezhetővé teszi a folyamatokat. Azonban sikerrel csak akkor alkalmazható, ha a cikkelem iránti kereslet állandó értéket mutat minden rendelési időszakban. Egyfajta módosulása ennek a rendszernek az az eset, amikor a kereskedő tisztában van a rendelési időszakok keresleteinek várható ingadozásával, és előre megállapodik a termelővel a változó, ámde ciklikusan ismétlődő tétel nagyságokról. Tipikus példa erre a naponta esedékes kenyér- vagy tejrendelés, figyelembe véve a héten belüli kereslet ingadozásokat. Ekkor a fix rendelési tétel a hét egyes napjain tekinthető állandónak.

*Fix időközönként adott készletszintre feltöltés ( $t, S$ ).* A kiskereskedő itt is meghatározott időközönként rendel, de alkalmanként változó mennyiséget. A cél egy adott készletszintre való feltöltés, ezt *optimális készletszintnek* nevezzük. Például, ha  $x$  áruból úgy ítéljük meg, hogy 100 darabos készlet az optimális, akkor minden hét szerdáján  $y$  db-ot rendelünk belőle, ahol  $y = 100 -$  a jelenleg rendelkezésre álló mennyiség. Célszerű azonban kalkulálni a szállításig eltelt idő alatt bekövetkező készletcsökkenéssel is, hogy ezt is pótolni tudjuk. Ekkor  $y = 100 -$  a jelenleg rendelkezésre álló mennyiség  $+$  a szállításig bekövetkező készletfogyás. Ez a rendszer már tudja kezelni a kereslet ingadozásokat, de rugalmassága még viszonylag alacsony fokú. A rendelendő mennyiség képletszerűen tehát a következőképpen alakul:

Rendelendő mennyiség = optimális készlet – jelenlegi készlet szint + (napok száma a szállításig \* átlagos napi készletfogyás)

*Jelzőkészletszintnél fix rendelési tétel (s, T).* A kiskereskedő változó időközönként rendel, de akkor mindig ugyanakkora mennyiséget. A rendelési pont a jelző készletszintnél, vagyis a minimálisnak ítélt készlet nagyságánál következik be. Nézzünk erre egy egyszerű példát. X áruból 150 db-ot szoktunk rendelni, és a kereslet zavartalan kiszolgálása érdekében úgy ítéljük meg, hogy a készlet szint nem mehet 10 db alá. A rendelést akkor adjuk le, amikor készleteink eléri a 10 db-ot, és ekkor 150 db-ot rendelünk. Azonban célszerű ilyenkor kalkulálni a szállításig eltelt idő várható forgalmával is, így a gyakorlatban a rendelést nem 10, hanem annál magasabb darabszámmal adjuk le. Ha például naponta átlagosan 5 db-ot szoktunk értékesíteni a termékből, és 3 nap múlva tud szállítani a gyártó, akkor a rendelést  $10+3*5=25$  db-nál kell leadnunk. Tehát a jelzőkészletszint formalizálva az alábbiak szerint alakul:

Jelzőkészletszint = Minimális készlet + (napok száma a szállításig \* átlagos napi készletfogyás)

*Jelzőkészletszintnél adott készletszintre feltöltés (s, S).* Ekkor a kereskedő változó időközönként, változó mennyiséget rendel újra. A rendelés a jelző készletszintnél történik meg, és mennyiségét az optimális készlet, a jelző készletszint és a szállításig várható fogyás mértéke határozza meg. Ezt tekintjük a leginkább rugalmas rendszernek, hiszen a szállítási gyakoriságok és a szállított mennyiségek is igazodnak a kereslet esetleg ingadozó alakulásához. Ha több fogy az áruból, gyakrabban, ha kevesebb fogy, akkor pedig ritkábban rendel a kereskedő. Itt is figyelembe kell azonban venni, hogy a gyártók nem feltétlenül szállítanak bármelyik napon, és kalkulálni kell a várható szállításig eltelt időszak becsült keresletével. A képletszerű összefüggések:

Jelzőkészletszint = Minimális készlet + (napok száma a szállításig \* átlagos napi készletfogyás)

Rendelendő mennyiség = optimális készlet – jelenlegi készlet szint + (napok száma a szállításig \* átlagos napi készletfogyás)

Ugyanakkor vannak olyan árucsoportok (pl. ruházat vagy más divattermékek), amikor az árucikk egyedisége miatt a rendelési mennyiség nem határozható meg pontosan. Ilyen esetekben nem a beszerzési mennyiséget, hanem a kategóriára havonta elkölthető pénzüsszeget határozzák meg. Gyakorlatilag még a konkrétan beszerzendő árucikkek köre sincs előre lefixálva, csakis az árubeszerzésre fordítható havi pénzüsszegek. Ezeket



általában úgy kalkulálják ki, hogy bizonyos mértékű, előre tervezett havi árbevételt realizáljon a vállalkozás.

#### 5.6.4.2 A szállítóktól kapható árengedmények típusai

A kereskedők többféle címszó alatt is kaphatnak árengedményeket a beszállítóktól. A főbb engedménytípusok a következők:

- *Kereskedelmi engedmény (trade discount)*, amely bizonyos szolgáltatás (pl. termék kipróbálásának biztosítása, piackutatás lebonyolítása, termékprezentáció) elvégzéséért jár a kereskedőnek.
- *Mennyiségi engedmény (quantity discount) vagy rabatt*, amely akkor illeti meg a kereskedőt, ha az egy tételben nagyobb mennyiséget vásárol a gyártótól. Például 500 db felett 5%, 1000 db felett 10%, 2000 db felett pedig 15% engedmény jár. A rabatt lehet *kumulatív*, amikor adott időszak rendelési tételei összeadódnak, és egy bizonyos mennyiség elérése után minden termékegységre jár az engedmény. Lehet *nem kumulatív*, amikor az egyes rendelési tételeknek külön-külön kell elérniük a kikötött mennyiségi határt. Lehet *egyedi*, amikor minden rendelési tételre külön megállapodást írnak alá a szerződő felek.
- *Promóciós engedmény (promotional discount)* akkor jár, ha a kereskedő segíti új termék bevezetését vagy promóciós tevékenységet végez.
- *Szezonális engedmény (seasonal discount)* szezonális cikkek vásárlása esetén merül fel, ha a kereskedő adott határidő előtt vásárol.
- *Fizetési engedmény, skontó (cash discount)* akkor illeti meg a kereskedőt, ha az készpénzben azonnal fizet, vagy fizetési határidő előtt, illetve rövidebb határidőre fizet. Például a felek kikötnek 30 napos fizetési határidőt, de ha a kereskedő 15 napon belül fizet, akkor 5%, ha pedig 8 napon belül, akkor 8% engedményre lesz jogosult<sup>4</sup>.

### 5.7 A megrendelés feladása

A megrendelések feladására a mai technológiai fejlettség mellett sok lehetőség adódik. A megrendelés módja alapvetően az áru jellegétől, annak keresleti

---

<sup>4</sup> Ma Magyarországon ettől eltérő szabályozás van érvényben: a 2010. január 1-én hatályba lépett 2009. évi XCV. Törvény értelmében nem lehet 30 napnál hosszabb fizetési határidőt megadni a beszállítóknak, és a kereskedő nem írhat elő magának kedvezményt arra az esetre, ha 30 napon belül teljesítene a fizetést.

jellemzőitől függ. A felek a szállítási szerződések megkötésénél rögzítik a megrendelés módját. A lehetséges formák:

- *Az áru személyes kiválasztása* két esetben fordul elő. Egyrészt olyan áruk esetében gyakori, amikor a választék gyorsan változik, például divatcikk, lakástextíliák, híradástechnikai cikkek esetében. Ekkor a kiskereskedő felkeresi a beszállítót, megtekinti a kínálatot és leadja a rendelést. Másik jellemző eset, amikor a kiskereskedő azért keres fel személyesen a beszállítót (aki többnyire egy nagykereskedő), mert gyorsítani szeretné a beszerzési folyamatot. Odamegy, kiválasztja az árucikkeket, kiegyenlíti azok ellenértékét, és saját gépkocsiján el is szállítja azokat.
- *A mozgóraktáras megoldás* az előbbi módszer módosított változata. Ekkor a beszállító saját szállítóeszközökkel körbe járja a boltokat, a raktári választékból a helyszínre szállít bizonyos mennyiségű árut, melyből a kiskereskedők kiválasztják a szükségletüknek megfelelő termékeket. Ilyen módon zajlik például sok méter- és rövidáru kereskedés beszerzési tevékenysége.
- *Az üzletszerzők, illetve ügynökök* a szállító cég szakemberei, illetve megbízottai, akik árumintákkal, vagy katalógusokkal, vagy terméklistákkal személyesen keresik fel a boltvezetőket. Felveszik a rendelést, amit a megállapodás szerinti időben teljesít a szállító cég.
- *Levélben, faxon, e-mailben* vagy *telefonon* olyan árucikkeket tudnak megrendelni a kiskereskedők, amelyeket már jól ismernek. A folyamatosan forgalmazott termékeket nem szükséges megtekinteni megrendelés előtt.
- *Automatikus szállítás*: a szállító egy modern készlet-nyilvántartási rendszer segítségével gyakorlatilag látja a vevő készletét, és amikor az egy bizonyos mennyiség alá csökken, automatikusan szállítja az árut. Külön rendelés feladására itt nincs is szükség.

## 5.8 Az áruátvétel

A következő tevékenység az áruátvétel, amely a megrendelés teljesítésének ellenőrzésére és igazolására szolgál. Az átvételnek gazdálkodási, elszámolási és minőségvédelmi szempontból elsődleges jelentősége van. A pontatlan átvételnek a kereskedelmi vállalatra és szállítóra nézve is negatív következményei lehetnek. A mennyiségi átvétel pontatlansága leltárhányt és közvetlen anyagi veszteséget okozhat, míg az átvett minőséghibás termékeket leértékelni vagy selejtezni kell, ami szintén veszteségforrás. Az áruátvételnek jogi szempontból is jelentősége van: ezt követően már az átvevő felelős az áruért.

### 5.8.1 Az áruátvételi munka lépései

Az első lépés a szállítólevél összehasonlítása a megrendeléssel, amikor ellenőrzik az alábbiakat:

- Történt-e egyáltalán megrendelés
- A megrendelt mennyiséget szállították-e a megegyezés szerinti áron
- Ha bármi nem egyezik, az átvevő megtagadhatja az áruátvételt

Az áru kirakodását követően az áruátvevő munkatárs elvégzi az érkező áru *mennyiségi átvételét*. Ekkor a fuvarozó jelenlétében ellenőrzik a csomagok számát, illetve az áru bruttó súlyát/darabszámát és/vagy nettó súlyát/darabszámát, és ezt összehasonlítják a szállítólevéllel.

- A *bruttó súly vagy darabszám szerinti átvétel*nél a szállítási csomagolást nem bontják fel. A szállított mennyiséget úgy állapítják meg, hogy a csomagokat megszámlálják, és kapott mennyiséget összeszorozzák a csomag tartalmának mennyiségével, vagyis a csomagon feltüntetett súllyal/darabszámmal. Az ily módon átvett árut a szerződésben kikötött határidőn belül tételesen, nettó darabszám vagy súly szerint is át kell venni!
- A *nettó súly vagy darabszám szerinti átvétel* a szállítási csomagok tartalmának tételes mérését, megszámlálását jelenti. Erre a fuvarozó jelenlétében akkor célszerű időt szánni, ha a korábbi szállításoknál mennyiségi hiány fordult elő, ha a szállítási csomagok láthatóan sérültek, vagy ha nagy értékű árukról van szó.

Akár bruttó, akár nettó súly, illetve darabszám szerinti átvételt alkalmaznak, a kísérő okmánnyal való összehasonlítás módja szerint az áruátvétel történhet *számla vagy szállítólevél szerinti átvétellel*, vagy *vakátvétellel*. Előbbi esetben az áruátvevő a kezében lévő okmányon szereplő adatokhoz hasonlítja a lemerített vagy megszámlolt mennyiséget. Mivel az okmány adatai akaratán kívül is befolyásolhatják, ezért biztonságosabb a második megoldás, amikor a dolgozó előbb megszámlolja az érkező árut, majd pedig a kapott eredményt összeveti az okmányon szereplő adattal. A mennyiségi átvétel utolsó mozzanataként az esetleges mennyiségi hiányt dokumentálják.

Következő lépés az áru *minőségi átvétele*. A fuvarozó jelenlétében általában *szűrőpróbaszerű ellenőrzést* végeznek, lehetőleg reprezentatív mintát választva. Ha ekkor minőségi hibát észlelnek, célszerű teljes körű minőségi vizsgálatot elvégezni. Egyébként a fuvarozó *jelenlétében teljes körű minőségi ellenőrzést* akkor végeznek, ezt a szállítmány nagysága és az áru jellege lehetővé teszi, vagy megköveteli. Célszerű az áru beérkezésétől számított 8 napon belül elvégezni a teljes körű ellenőrzést, mert a minőségi hiba csak ekkor kifogásolható (kivéve a rejtett, használat közben jelentkező hibákat, melyekre a szavatossági és jótállási kötelezettségek szabályai érvényesek). A minőségi átvételnél a következő tényezőket vizsgálják meg:

- van-e minőségromlásra utaló szemmel látható elváltozás (pl. törés, színhiba, üres doboz, penészesedés)
- élelmiszereknél a lejáratí idő
- megvannak-e a szükséges kellékek
- a címke tartalmazza-e a törvényileg előírt információkat
- van-e magyar nyelvű használati-kezelési útmutató, stb.

Az áruátvétel utolsó lépése az *átvétel igazolása*, valamint az esetlegesen felmerülő *kifogások intézése, érvényesítése*. Az igazolás úgy történik, hogy az átvétellel megbízott felelős személy aláírja, és a kereskedelmi egység bélyegzőjével ellátja a szállítási okmányt (szállítólevél vagy számla), ha a mennyiségi és a minőségi átvétel során nem talált hibát. Ha az áruátvevő mennyiségi hiányt talál, vagy minőségi kifogást emel, erről igazolást készít, mely alapján a beszállító megismeri a problémát és megteszi a szükséges intézkedéseket (a szállítmányt kiegészíti, a hibás árut kicseréli, árengedményt nyújt, a vételárat visszatéríti, stb.).

### 5.8.2 A szállítólevél és a számla

A szállítmány mindig kísérőokmányokkal együtt érkezik az üzletbe. Ez lehet szállítólevél vagy számla. A kettő tartalma többnyire azonos:

- A szállító cég megnevezése, címe, adóazonosító száma
- A megrendelés dátuma
- A teljesítés dátuma
- A szállított áruk megnevezése, azonosító száma, mennyiségi egysége, a szállított mennyiség és egységár
- A göngyöleg darabszáma és betétdíja
- A szállító vállalat bélyegzője és képviselőjének aláírása

A fentiekén kívül a számlán feltétlenül fel kell tüntetni:

- A termékek ÁFA kulcsát, árának ÁFA tartalmát
- A szállított termékek értékét forintban (végösszeg) és a fizetendő összeg ÁFA tartalmát

A szállítólevél és a számla közötti lényeges különbség azok szerepében van: a szállítólevél kizárólag a szállítmány kísérő okmánya, amely az áru átvételének igazolására szolgál. A számla jelenti a szállítmány ellenértéke kifizetésének alapját. Az áru akkor érkezik kizárólag szállítólevéllel, ha a számla elkészítése időigényes és ezért később küldik meg, vagy pedig a számlát közvetlenül a vállalati központ kapja meg (nem pedig az üzletegység).

## 5.9 Az árubeszerzés pénzügyi lebonyolítása

A kereskedő köteles a szerződés szerinti határidőre kifizetni a megrendelt és átvett árut. A kereskedelmi vállalkozásnak ügyelnie kell arra, hogy a fizetési

határidőig rendelkezzen elegendő bevétellel ahhoz, hogy a szállítói tartozást ki tudja egyenlíteni. Amennyiben ugyanis késve fizet, nemcsak késedelmi kamattal, de reputációjának romlásával is számolnia kell. Ha egy kereskedőről elterjed, hogy nem tud időben fizetni, egyre magasabb árakkal és egyre rosszabb szállítási feltételekkel találja magát szemben a piacon.

Technikailag a pénzügyi rendezés történhet:

- *Készpénzzel*, többnyire az áruátvétellel egy időben (azonnali fizetés). Ez a fizetési mód biztonságot jelent a szállítónak, de kedvezőtlen a kereskedőnek. Vannak szállítók, akik az általuk nem ismert kisebb kereskedők számára csak azonnali készpénzes fizetés ellenében hajlandók értékesíteni. Azonban a vevő számára bonyodalmat jelenthet a készpénz szállítása, és az áruátvételkor való rendelkezésre állása.
- *Készpénzkímélő fizetéssel*. Ez gyakorlatilag bankkártyás, ámde szintén azonnali fizetést jelent. A szállító számára jelentkező előnyök ugyanazok, a megrendelő pedig kikerüli a pénz szállításának bonyodalmait.
- *Készpénz nélküli fizetéssel*, vagyis átutalással, mely a leggyakoribb fizetési mód. Ekkor egy megegyezés szerinti határidőre a vevő vállalkozás számláját vezető pénzügyi vezető, a vevő bankszámlájáról a megadott összeget jóváírja a jogosult bankszámlájára.

## 5.10 A beszerzési társulások

Külön alfejezetet érdemel a beszerzési társulások témaköre. Ezek olyan *stratégiai szövetségek*, melyek kereskedelmi kisvállalkozásokat tömörítenek abból a célból, hogy egységes piaci fellépéssel felvegyék a versenyt az elsősorban külföldi tulajdonú multinacionális nagyvállalatokkal szemben. E szervezeti konstrukciók a rendszerváltozás után, a multinacionális kereskedelmi láncok bejövételét követően terjedtek el Magyarországon, és mára jelentős piaci erőt képviselnek.

A beszerzési társulások *célja* eredetileg a beszerzések összehangolása, az egységes fellépés, az előnyösebb beszerzési árak elérése volt. A sok kis vállalkozás igyekszik kiaknázni az egyszerre történő nagyobb tömegű beszerzésekben rejlő előnyöket, melyeket a több üzlet egységgel rendelkező nagyvállalatok is megkaptak. Csak így van lehetőségük fennmaradni a piaci versenyben, csak így tudnak versenyképes értékesítési árakkal megjelenni a fogyasztók előtt. Ma a beszerzési társulások átalakulása megy végbe: már nem csak a beszerzéseket intézik közösen, hanem segítenek a boltvezetőknek a stratégiai döntések meghozatalában, például az üzlet arculatának kialakításában is.

Tehát a beszerzési társuláshoz való csatlakozás ma már *számos előnyt nyújt* a kereskedelmi kisvállalkozás számára:

- Előnyösebb ártárgyalási feltételek
- Pénzügyi előnyök az alacsonyabb beszerzési árakból fakadóan
- Nagyobb termelők közvetlen elérésére is lehetőség van
- Tőkeerős versenytársak piacra lépésének megakadályozása, nehezítése
- Piacbővítési lehetőség
- Kockázatsökkentés a beszerzéseknél, stb.

Beszerzési társulások Magyarországon az FMCG szektorban például a CBA és a Coop hálózat egy része, de – mint azt az alábbi szemelvény is mutatja – hasonló struktúrák már más szektorokban is működnek.

#### **A Pannon Beszerzési Társulás Kft.**

A PANNON BESZERZÉSI TÁRSULÁS Kft. 2006-ban alakult amelyet 3 magyar vállalkozás, az Árki Kft. a Kemi-Ker Kft. és a Kerimpex Kft. hozott létre. A vállalkozás a szárazépítéset és a hőszigetelés piacán ért el jelentős forgalmat az első 2 évben, amely mára már kibővült több mint 60 beszállító termékkörének kereskedelmére. 2009-től közös beszerzési politika keretén belül egyesítette tapasztalatát és piaci részesedését a Konsum csoporttal, amely alapján 2010-től megalakult a PANNON Beszerzési Szövetségi együttműködés, közel 30 milliárd forint kereskedelmi potenciával. Vállalatunk fejlesztésével kialakítottunk egy átlátható, egységes és szervezett működést és kommunikációt. A piaci változások nélkülözhetlenné tették a gyors és innovatív választ a gazdasági kihívásokra, ezért 2010 szeptemberétől vállalkozásunk Zártkörű Részvénytársasággá alakulva folytatja tovább kereskedelmi tevékenységét.

#### **A PANNON 2010 Zrt. Legfontosabb céljai**

- A kereskedelmi partnerek beszerzési politikájának összefogása, eredményességük, versenyképességük és piaci pozíciójuk erősítése
- A gyártók számára pénzügyi fegyelem és stabilitás biztosítása
- A kereskedelmi partnerek számának folyamatos fejlesztése, országos lefedettségű beszerzési hálózat létrehozása
- A Pannon 2010 Zrt. Közös beszerzési potenciáljának folyamatos növelése a vállalkozások közötti belső szinergiák kiaknázása
- A kereskedelmi partnerek önálló arculatának megtartása mellett közös reklám és marketing aktivitás a végfelhasználói célcsoport irányába
- A kereskedelmi partnerek önálló, telepi forgalmának növelése a végfelhasználói célcsoport irányába, pénzügyi stabilitás erősítése

Forrás: <http://www.pbtkt.hu/aboutus.html>, 2011.02.15.

## A CBA

A CBA megalakulásától kezdve olyan beszerzési és értékesítési társulásként működik, amely 100%-ban magyar tulajdonosi körrel büszkélkedhet, mely manapság unikumnak számít. A vásárlók értékelték, hogy a CBA üzletekben minden őértük történik, így igényelték az üzlethálózat további folyamatos bővítését. A CBA élő példája az „élni és élni hagyni” jelmondatnak, hiszen a stratégiai szövetség vállalkozásainak alapelve a hosszú távon, kölcsönös előnyökre alapozott együttműködés. Alapelvei:

- **Stratégiai autonómia**, mely azt takarja, hogy a központ és a régiós központok szabad mozgásteret adnak az üzleteknek, így az árukészletet a helyi igényeknek megfelelően tudják kialakítani. Másfelől a beszerzés egységesen zajlik, így lehet a legjobb fogyasztói árakat továbbadni a vásárlóknak.
- **Közös akciósrendszer**, mely mindig kedvező áron, jó minőségű termékeket foglal magában.
- Egyéni érdekek alávetése a közösségnek.
- **Folyamatos bővülés**, új tagok beléptetésével, illetve a meglévő tulajdonosi kör üzletszerzéseivel.
- **Erőforrások közös befektetése**, ezáltal nagyobb határfok elérése – közös marketing tevékenység, kereskedelmi szervezet létrehozása, dolgozók összehangolt képzése, központi raktár üzemeltetése.

Forrás: <http://www.cba.hu/index.php?categ=cba&id=2&ss=49556> és <http://www.cba.hu/index.php?categ=cba&id=3&ss=38996>, 2011.02.15.

## A REÁL

A magántulajdonban lévő boltok kínálatuk egy részét közösen, központilag szerzik be és tárolják. A modell alapja, hogy a több ezer kisboltból álló hálózatot működtető cég központilag, az összes egység nevében tárgyal a beszállítókkal, szerzi be a termékeket és szállítja le a lánchoz csatlakozó üzleteknek. A beszerzés koncentrációja pedig a láncokhoz csatlakozó vállalkozások helyzetét javítja, mert az üzletláncok jelentős engedményeket tudnak elérni a beszállítóknál, emellett az akciókat is közösen bonyolítják, vagyis minden boltban azonos termékekre vonatkozhat kedvezmény. A hálózatok központilag bonyolítják például a reklámkampányokat is, ez a marketing pedig hatékonyabb annál, mintha a boltok próbálnák meg magukat egyenként reklámozni.

A Reál-boltok egy része a hálózatot is tulajdonló cégek kezében van, a többi boltot önálló vállalkozás működteti. A rendszeren belül a száz négyzetméter alatti üzleteket a ReálPont hálózaton belül fogják össze, jellemzően ezek a beszerzési szövetséghez csatlakozott sarki boltok, éjjel-nappaliek, és ezek adják az üzletek jelentős többségét, szám szerint 1700-at.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/ceg-es-szemelyi-hirek/arvita-all-az-arzenal-kivalasa-mogott.html>, 2011.12.12.

## 6. KÉSZLETGAZDÁLKODÁS

A készletezés az áruforgalmi folyamat második lépése. Alapvető feladata és jelentősége abban rejlik, hogy a beszerzés és az értékesítés időben általában nem esik egybe, így a beszerzett árut az értékesítésig tárolni kell. A készletezés alapvetően kétféle feladatkört ölel fel: vannak logisztikai és gazdálkodási feladatai. Kereskedelmi vállalatok esetében a készletezés *logisztikai feladatai* elsősorban a kiskereskedő raktárában, illetve – több üzletegységgel rendelkező kiskereskedelmi vállalat esetén – a logisztikai központnál merülnek fel, és az áruk mozgatásával, tárolásával kapcsolatosak. A készletezés *gazdálkodási feladatai* pedig a készletezés gazdaságosságával és hatékonyságával, a készletek mérésével és nyilvántartásával állnak összefüggésben. Mielőtt azonban ezek bemutatására sor kerülne, fontos tisztázni néhány alapfogalmat.

### 6.1 A készletezés alapfogalmai

*A számviteli törvény szerint a készletek olyan eszközök, amelyek:*

- értékesítési céllal kerültek beszerzésre, és azok az értékesítésig változatlan állapotban vannak (göngyölegek, áru, közvetített szolgáltatások)
- a termelés, feldolgozás valamilyen szakaszában vagy már elkészült állapotban vannak (befejezetlen termelés, félkész- és késztermékek)
- az előállítandó termékhez vagy szolgáltatás nyújtásához kerülnek felhasználásra (anyagok)

*A kereskedelemben a készlet az áruforgalom zavartalan lebonyolításához szükséges áruállomány. A kereskedelemben a készleteket az alábbi öt szempont szerint szokták csoportosítani:*

- A számbavétel ideje szerint
- Készletnagyság szerint
- Készletmozgás szerint
- A készlet tulajdonosa szerint
- Állandóság szerint

#### 6.1.1 A készletek csoportosítása a számbavétel ideje szerint

*A számbavétel ideje szerint az alábbi készletfajtákról beszélhetünk:*

- Nyitókészlet



- Zárókészlet
- Átlagkészlet

A *nyitókészlet* adott időszakra vonatkozólag, az időszak eleji készletet jelenti. A *zárókészlet* adott időszakra vonatkozólag, az időszak végi készletet takarja. Egy bizonyos időszak nyitókészlete megegyezik a megelőző időszak zárókészletével. Ha például x termékből 2010. december 31-én 230 db volt készleten (zárókészlet), akkor 2011. január 1-én a nyitókészlet is 230 db lesz.

Az *átlagkészlet* egy időszak készleteinek középértéke.

- Ha csak a nyitó- és zárókészlet ismert, akkor nagyságát egyszerű számtani átlagként kalkuláljuk.

$$\mathring{A}K = \frac{(nyk + zk)}{2}$$

- Ha egy időszakon belül több időpontra vonatkozó adat is ismert, akkor kronologikus átlagot számolunk. „n” számú készletadat esetén:

$$\mathring{A}K = \frac{\left(\frac{k_1}{2} + k_2 + \dots + k_{n-1} + \frac{k_n}{2}\right)}{n-1}$$

### 6.1.2 A készletek csoportosítása készletnagyság szerint

Készletnagyság szerint a következő készlet típusok adódnak:

- Minimális készlet
- Maximális készlet
- Optimális készlet

A *minimális készlet* az a biztonsági készlet szint, ami az áruellátás problémájának áthidalását és a váratlan keresletnövekedés áruszükségletének kielégítését szolgálja. Ekkora készletnek mindig kell lennie a raktárban, beszerzésnél a szállítás időpontjának és mennyiségének meghatározásakor erre az értékre mindig tekintettel kell lenni. Legfőbb célja az esetleges forgalomkiesés és a készlethiány miatt bekövetkező imázsromlás megakadályozása.

A *maximális készlet* egy előre meghatározott felső érték, melyet átlépni készletgazdálkodási szempontokból nem tanácsos.

Az *optimális készlet* két szállítási időpont közötti áruszükségletet pontosan kielégítő készlet, amikor az új szállítmány éppen akkor érkezik be a raktárba, amikor az előző készlet utolsó darabja kikerült a polcokra. Ez az a készlet szint,

mely mellett a készletezés költségei minimálisak: az ennél nagyobb készletek növelik a költségeket, míg a kisebbek veszélyeztetik az ellátást. Az optimális készlet gyakorlatilag elérhetetlen, de a kereskedő erre törekszik.

### 6.1.3 A készletek csoportosítása készletmozgás szerint

Minden kereskedelmi egységnél vannak kelendőbb és kevésbé kelendő árucikkek. *Kurrens készlet*nek nevezzük a keresett, gyorsan értékesíthető cikkekből álló készletet. Ilyen cikkek például hipermarket esetében a cukor és a liszt, cipőboltban a 37-es női méret, egy zöldségesnél pedig télidőben a banán. Az ún. *inkurrens készlet* olyan termékekből áll, melyek nehezen értékesíthetők, nem igazán keresettek. Ilyen áruk például cipőüzlet esetében a 34-es vagy 43-as női cipő, zöldségesnél pedig a ritkaságszámba menő és viszonylag drága pomelo. De ide tartoznak az elfekvő készletek (melyek hosszú idő óta nem kerültek eladásra) és a (szállítás vagy tárolás során megrongálódott) selejt termékek is. Az inkurrens áruktól leggyakrabban árleszállítás, kiárusítás segítségével szabadul meg a kereskedő annak érdekében, hogy azok ne foglalják tovább az értékes raktárterületet.

Ide tartozó fogalmak még az úton lévő áru és a foglalt készlet. Az *úton lévő áru* fogalma azt a rendelést takarja, amit a kereskedő már feladott és a szállító visszaigazolt, ismert várható beérkezési ideje, de a szállítási idő hossza miatt már a következő rendelést kell feladni. Tipikusan jelentkezik ez a probléma a távol keletről rendelt cikkek esetében. *Foglalt készlet*nek nevezzük azt a készletet, amely fizikailag még a raktárban van, de tulajdonképpen már eladták. Ez a fajta készlet a házhozszállítást is kínáló kereskedőknél tekinthető tipikusnak. A megrendelések leadásakor mindkét készletfajtaival kalkulálni kell: az úton lévő áru csökkenti a rendelendő mennyiséget, a foglalt készletet viszont nem szabad a jelenlegi készlet szintbe beleszámítani.

### 6.1.4 A készletek csoportosítása a készlet tulajdonosa szerint

Kereskedelemben a készlet tulajdonosa szerint kétféle lehetőségről beszélhetünk:

- Raktári készlet
- Bizományosi készlet

A kereskedelemben a *raktári készlet* a legtipikusabban előforduló készletfajta, ekkor a készlet tulajdonosa maga a kereskedő. Az árut megvásárolta a gyártótól, a továbbiakban annak értékesítése (vagy nem értékesítése) a kereskedő kockázata. *Bizományosi készlet* esetén a kereskedő (bizományos) a gyártó (megbízó) termékét a saját nevében a megbízó javára értékesíti. Ekkor a bizomány tárgyát képező termékek tulajdonosa a megbízó marad, tehát az értékesítés (vagy nem értékesítés) kockázata is őt, nem pedig a

kereskedőt terheli. A készletet a kereskedő raktárába szállítja a gyártó, aki egy bizonyos idő eltelte után, sikertelen értékesítés esetén köteles azt épségben visszaszolgáltatni.

### **6.1.5 A készletek csoportosítása azok állandósága szerint**

Állandóság szerint az alábbi készletfajtákat különböztetjük meg egymástól:

- Normál vagy standard készlet
- Szezonális készlet
  - o Idényjellegű termékek
  - o Időszakos választék

A *normál vagy standard készlet* olyan termékekből áll, melyek állandó részét képezik a kínálatnak. A *szezonális készlet* nem más, mint csak egy bizonyos időszakban vásárolható termékekből álló készlet. Ezen belül is két altípust ismerünk. Az *idényjellegű termékek* évszakokhoz, ünnepekhez kötődően jelennek meg a kereskedő kínálatában, mint pl. szaloncukor, kokárda, csokoládényúl, fürdőruha, hólapát. Az *időszakos választék* nem kötődik jeles eseményekhez, mégis egyfajta időszakosan (1-2 hétig) rendelkezésre álló kínálatot jelent az állandóan forgalmazott cikkek mellett. Napjainkban ez a fajta választék általánosan elterjedt a diszkontok és már egyes szupermarket láncok esetében is: kerékpár felszerelést, konyhai eszközöket, gyermekruhákat, horgászcsikket, stb. is tartanak 1-2 hétig.

## **6.2 A készletezés logisztikai feladatai**

A készletezés azt a tevékenységfolyamatot öleli fel, amely az áru kereskedőhöz való beérkezésétől a polcokra való kikerülésig tart. A készletezés ilyen módon többféle konkrét logisztikai tevékenységet is magában foglal:

- Betárolás
- Raktározás (logisztikai központban és/vagy az üzlet raktárában) és raktáron belüli árumozgatás
- Kitárolás, kommissiózás
- A raktár és a polcok közötti árumozgatás

### **6.2.1 Betárolás**

Az árut általában a gyártó szállítja be a kereskedő raktárába. Az áruátvétel után megtörténik azok szállító járműből való kikapcsolása, és a raktárépületbe való beszállítása, majd betárolása. A *betárolás* az a folyamat, amikor a beérkezett árut a raktárban a megfelelő helyre irányítják, illetve szállítják. Az elhelyezésnél az alábbi követelményeknek kell megfelelni:

- Nagyon fontos a *termékek mennyiségi és minőségi károsodásának megakadályozása*. Mindig figyelembe kell venni az áruk tárolási követelményeit, és a raktárban a megfelelő hőmérsékletet és páratartalmat kell biztosítani. Ügyelni kell arra is, hogy bizonyos termékek nem tárolhatók egyazon helyiségben (például a fűszereket elkülönítve kell tárolni mindazon áruktól, melyek a fűszerek illatát átvehetik; illetve az élelmiszereket és a vegyiárukat mindig külön helyiségben kell elhelyezni).
- A raktárban mindig *áttekinthető raktári rendre* van szükség annak érdekében, hogy a dolgozók ott könnyen és gyorsan kiigazodjanak. Az áttekinthetetlen raktár az egész logisztikai folyamatot lassítja. Ha a raktárban nehezen lehet eligazodni, akkor az is könnyedén előfordulhat, hogy bizonyos áruk a minőségmegőrzési időn belül nem kerülnek ki a polcokra.
- Harmadik követelmény a *hatékony tárolás*, melyet a lehető leggazdaságosabb helykihasználással, és az áruk célszerű elhelyezésével lehet elérni. Előbbit különböző tárolási rendszerekkel (lásd az olvasmányt) biztosítják, utóbbit pedig olyan raktár elrendezéssel, hogy az áru útja a lehető legrövidebb legyen.
- A dolgozók számára *biztonságos munkakörülményeket* kell teremteni. Az árukat a leborulás veszélyét megakadályozva kell elhelyezni; az állványokat stabilan kell rögzíteni; csak hibátlan eszközökkel szabad dolgozni. A gépi árumozgató eszközöket csak a kezelésükre kioktatott dolgozók használhatják. Biztosítani kell a megfelelő ruházatot is (pl. csúszásmentes talpú cipő, hűtőkamrában meleg ruházat).

#### **A kedvező helykihasználás érdekében alkalmazott tárolási rendszerek**

*Állvány nélküli statikus tárolás.* Olyan termékeknél célszerű alkalmazni, melyek csomagolásukból és/vagy szilárdsági tulajdonságaiknál fogva egymásra helyezhetők (halmazolhatók), valamint amelyekből nagyobb mennyiséget tartanak, de nem szükséges rendszeresen hozzájuk férni. Ez a megoldás hatékony terület és térkihasználást eredményezhet, ugyanakkor a tárolóterület áttekintése és az áruk ellenőrzése csak a tárolási rend pontos betartásával biztosítható, és a FIFO-elv (vagyis a korábban betárolt áru korábbi kiszedése) nehezen, gyakori átcsoportosítással valósítható csak meg.

*Állványos statikus tárolás.* Akkor van szükség rá, ha a tárolni kívánt áru nem rendelkezik megfelelő szilárdsággal, vagyis nem lehet belőle stabil halmazt képezni; illetve, ha a tárolt áruhoz rendszeres hozzáférést kell biztosítani.

*Állványos dinamikus tárolási rendszerek.* Legfontosabb jellemzője, hogy a tárolási egység elhelyezése vagy kiemelése esetén az áru egy része vagy egésze változtatja helyét a FIFO-elv megvalósulásának érdekében. Utántöltős rendszer esetében az áru automatikusan halad a betárolási oldal felől a kitarolási oldal felé; gördíthető állványos

rendszer esetében az állványok kerekkel vannak felszerelve; körforgóállványos tárolás esetében a tárolóelemek függőleges vagy vízszintes irányba mozognak megkönnyítendő a sorban jövő áru leemelését az állványról.

Forrás: Szegedi, Z., Prezenszki J. (2008), *Logisztika-Menedzsment*, Kossuth Kiadó, Budapest, 2008.

### 6.2.2 Raktározás, raktáron belüli árumozgatás

A raktározás során is gondoskodni kell az áruk minőségének megóvásáról. A gyorsan romló cikkeket rendszeresen át kell válogatni; az élelmiszerek eltarthatósági idejét folyamatosan figyelemmel kell kísérni; az árukat tisztán kell tartani. Gondoskodni kell a termékek betörés, lopás, tűz és állati kártevők elleni védelméről is. Meg kell akadályozni a gondatlan, hanyag árukezelésből és tárolásból adódó károkat. A gondos árukezelés és a tárolási szabályok betartása minden bolti dolgozónak munkaköri kötelessége.

*Raktáron belüli árumozgatásra* a betároláskor, a raktár átrendezésekor és a kitérőléskor van szükség. Nagyon fontos követelmény az árumozgatás zavartalanításának a biztosítása. Ügyelni kell arra, hogy az áruk könnyen megközelíthetők és hozzáférhetők legyenek, ezzel biztosítva árumozgató gépek és eszközök (kézikocsi, kézi vagy gépi emelővillás targonca) alkalmazását. A gépek szélességének megfelelő közlekedési utakat kell kialakítani a raktárakban, továbbá törekedni kell arra, hogy az árumozgatási utak lehetőleg ne keresztezzék egymást.

### 6.2.3 Kitérőlés, kommissiózás

A raktározási feladat akkor fejeződik be, amikor az áru kikerül a raktárból a polcokra, vagy – logisztikai központok esetében – kiszállításra kerül egy üzletiségbe (és ott a raktározás egy újabb fázisa indul meg). Előbbi egyszerűbb, utóbbi bonyolultabb feladatot jelent. Egyszerű kitérőlés esetében az áru polcokról való fogyasztásának megfelelően szállítják ki az üzlet raktárából az utánpótlást. Ezt a munkát az árufeltöltők végzik.

A *kommissiózás* logisztikai központokban zajló összetett feladatsort takar. A fogalom az áruknak a megrendelés szerinti kigyűjtését és rendelésenkénti összeállítását jelenti. A raktárba egynemű (homogén) áruk érkeznek nagy tételben, szállítási csomagolásban. A raktárban ezeket felbontják és az egyes felbontott tételekből megrendelői rakományokat állítanak össze. A kommissiózás két alapvető típusa:

- *Egylépcsős kommissiózás.* A raktáros minden megrendelést egyedileg gyűjt le a polcokról, a lehető leghatékonyabban bejárva a raktár területét.
- *Kétlépcsős kommissiózás.* A raktáros több megrendelést összevonva gyűjti le az árut, majd pedig egy következő lépésben zajlik az áruk

rendelésenkénti összeállítása.

#### 4. ábra: A kommissiózás folyamata



Forrás:

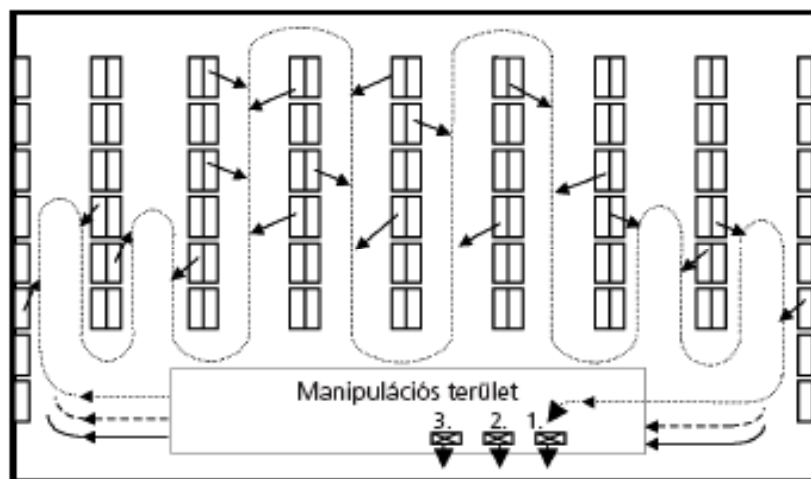
[http://hu.wiki.weblogtrade.eu/Kommissio%C3%B3z%C3%A1s\\_r%C3%A9sz%C5%B1veletei](http://hu.wiki.weblogtrade.eu/Kommissio%C3%B3z%C3%A1s_r%C3%A9sz%C5%B1veletei)  
2011.03.07.

Mindkét esetre jellemző, hogy a legyűjtött áru a raktárban egy ún. *manipulációs területre* kerül, ahol egylépcsős kommissiózás esetében csak a rendelési tételek ellenőrzése és szállításra alkalmassá tétele (csomagolása) zajlik (lásd 5. ábra); kétlépcsős esetben viszont előbb össze kell állítani a rendeléseket, az ellenőrzés és a csomagolás csak azután következhet. Az ellenőrzés kiterjed az árufajta, a mennyiség, a sértetlenség és a szavatosság kontrolljára. A csomagolás során a rakományt pántokkal és/vagy csomagolófóliával rögzítik az egység rakományt képző eszközön (pl. raklapon), majd dokumentálják a kitárolást, könyvelik a készletcsökkenést és az árut eljuttatják az árukiadóba, ahol a felkerül a szállítóeszközre.

A kommissiózást a raktárosok végzik, kezükben a megrendelőlappal egy ún. kommissiózó kocsira gyűjtik az árut. Ez a rendkívül élőmunka igényes és így költséges feladat jó munkaszervezéssel azonban hatékonyabbá tehető:

- Minden legyűjtéshez meg kell határozni az optimális útvonalat, ez szoftverekkel tervezhető
- A megrendelőlap az árukat az optimális útvonalnak megfelelő sorrendben tartalmazza
- A vonalkódos azonosításon alapuló raktári irányítási rendszerek hatékonyabbak, mint a tisztán manuális rendszerek

5. ábra. Az egylépcsős kommissiózás működése



Forrás:

[http://hu.wiki.weblogtrade.eu/Komissi%C3%B3z%C3%A1s\\_r%C3%A9szm%C5%B1velelei](http://hu.wiki.weblogtrade.eu/Komissi%C3%B3z%C3%A1s_r%C3%A9szm%C5%B1velelei), 2011.03.07.

#### 6.2.4 A raktár és a polcok közötti árumozgatás

Azt a folyamatot, melynek során az áru az üzlet raktárából a polcokra kerül, árufeltöltésnek nevezzük. Kis boltokban az árufeltöltő személye megegyezhet az eladó személyével, nagy kereskedelmi egységekben azonban akár egy-egy osztálynak is külön árufeltöltője lehet. Az árufeltöltő legfőbb feladata az adott áru raktárból való kivételezése, a polcokhoz való eljuttatása és a polcra való kihelyezése a polctükörnek megfelelően. Eközben gondoskodnia kell a polcok rendben tartásáról is, ha például egy bizonyos árufajtából csak kevés cikkelem található a polcon, akkor azt előre kell húzni a polc elejére, hogy olyan hatást keltsen, mintha tele lenne.

#### 6.3 A készletezés gazdálkodási feladatai

A készletekkel való hatékony gazdálkodás kulcsfontosságú a kereskedő vállalat nyereségessége szempontjából, hiszen a készletezés rengeteg tőkét köt le és többnyire igen költséges raktárterületet igényel. A készletezés gazdálkodási feladatai közé az alábbiak tartoznak:

- A készletek mérése és nyilvántartása

- Készletgazdálkodás

### 6.3.1 A készletek mérése és nyilvántartása

Ahhoz, hogy a készletekkel hatékonyan gazdálkodni lehessen, azok folyamatos monitorozása szükséges. Ez azt jelenti, hogy a készleteket folyamatosan mérni kell, a kereskedőnek többé-kevésbé mindig tisztában kell lennie azzal, hogy egy-egy áruajtából mennyi készlettel rendelkezik. A készlet nyilvántartására négyféle módszer közül választhat a kereskedő.

- Folyamatos mennyiségi és értékbeni nyilvántartás
- Folyamatos értékbeni nyilvántartás
- Folyamatos mennyiségi nyilvántartás
- Nincs év közben folyamatos nyilvántartás, csak leltárok vannak (legalább évente egyszer)

Ha a kereskedő *mennyiségben és értékben folyamatos készletnyilvántartást* végez, akkor minden időpillanatban tudja, adott cikkeleből hány darabbal rendelkezik, és az milyen értéket képvisel. A folyamatos nyilvántartás elvégezhető manuálisan és számítógépes nyilvántartás segítségével.

- A *manuális megoldás* – amikor árubeszerezéskor áruφέleségenként mennyiségben és értékben rögzítik a készletnövekedést, illetve az értékesítéssel egyidejűleg regisztrálják áruφέleségenként a készletcsökkenést – nagyon munkaigényes feladat, általában kis forgalmú kevés árut forgalmazó üzleteknél alkalmazzák.
- Nagyobb készlet *számítógépes nyilvántartást* igényel, nagy vállalkozásoknál ez jellemző. Hátránya, hogy a számítógépes rendszer kialakítása nagyon költséges. Ugyanakkor kétségtelen előnye, hogy naprakész adatokkal rendelkezve azonnali következtetéseket tudunk levonni a készletgazdálkodás hatékonyságáról, észlelhetők a hiányok, és jól megalapozhatók a beszerzési készletezési döntések.

A kereskedő dönthet úgy is, hogy folyamatosan csak *értékbeni nyilvántartást* végez. Ekkor csak a meglévő készletek összértéke ismert, mennyiségi egysége nem. Előnye hogy nem igényel jelentős technikai hátteret, hátránya viszont, hogy nem szolgáltat megbízható információt a megrendelésekhez. Szükség van kézi leltározásra az évi mérleg összeállításához.

Lehet csak folyamatos *mennyiségi készletnyilvántartást* is végezni. Nagyon ritka megoldás, esetleg kis forgalmú kiskereskedők alkalmazzák. Manuális megoldás, éppen ezért rendkívül munkaigényes.

Ha nincs folyamatos nyilvántartás, akkor a készlet nagyság megállapítása *kézi leltározással* történik. Ez az a munka, amikor a raktárban és a polcokon lévő áruajtákat egyenként összeszámlálják, így megállapítva a



készleten lévő mennyiségeket. Egy évben egyszer akkor is kötelező elvégezni, ha a kereskedelmi vállalkozás amúgy folyamatos mennyiségi készletnyilvántartást vezet, mert így állapítható meg a nyilvántartás és a valóság esetleg egymástól való eltérése (készlettöbblet, készlethiány).

### 6.3.1.1 Mennyiségi nyilvántartás

Az előbbiekből következően tehát a mennyiségi nyilvántartás lehet folyamatos és eseti. Utóbbi esetben egy évben egyszer vagy többször kézi leltározást végeznek, ekkor kapnak pontos képet a készlet mennyiségi és értékbeni alakulásáról. Egyébként az áruforgalmi mérlegegyenlet ad hozzávetőleges tájékoztatást a kereskedő számára a készletekről. A folyamatos készletnyilvántartás általában szoftvertámogatással valósul meg, és tájékoztat az értékbeni és a mennyiségi változásokról is.

A *kézi leltározás* nem más, mint a raktárban és a polcokon lévő áruajták mennyiségi felvétele, vagyis egyenkénti összeszámlálása és a kapott eredmények rögzítése. Régen egyszerű papíros nyilvántartással – ún. leltárfelvételi ívek segítségével – zajlott, ma már ennek megkönnyítésére is léteznek mobil információs technológiák.

A *leltár* olyan kimutatás mely egy adott időpontra vonatkozóan tételesen ellenőrizhető módon tartalmazza a készletek mennyiségét és értékét. A leltározás fontos momentuma a *leltár eredmény megállapítása*, vagyis a felvétel során megszámlolt tényleges készlet és a könyv szerinti készlet (a kiállított számlák feldolgozása utáni készlet értéke) összehasonlítása. Két eset lehetséges: leltárhány vagy leltártöbblet.

A *leltárhány* okai lehetnek:

- Áruromlás
- Súlyvesztés
- Lopások (kamera kiépítésével és mágneses áruvédelmi rendszer kialakításával csökkenthető)
- Pontatlan nyilvántartás
- Forgalmazási veszteség, stb.

*Leltártöbblet* például az alábbi esetekből kifolyólag adódhat:

- Nyilvántartás pontatlansága
- Vevők megkárosítása
- Pontatlan áruátvétel

Természetesen a leltárhánynak van egy elfogadott, megengedett mennyisége (megadható az összes készlet százalékában), mely fennállásának semmiféle negatív következménye sincs. Az ezen felüli hiányt a bolt anyagilag felelős dolgozói kötelesek megtéríteni, a munkaszerződésekben rögzített kötelezettségeknek megfelelően.

### **Mit rejtenek az összegyűjtött adatok?**

A biztonsági kamerák által rögzített képek folyamatosan gyűlnek, amelyek feldolgozása egy idő után szinte megoldhatatlan probléma. A kiskereskedelmi hiányok négy fő oka: a beszállítói csalások, az adminisztratív hibák, a nem lojális dolgozók által okozott kár, valamint az árucikkek eltulajdonítása a vásárlók által. A fenti okok közül a legnagyobb hiányt a dolgozók által elkövetett csalások okozzák, ennek mértéke 2000 óta 26%-ról 47%-ra nőtt. Az IBM ennek megfékezésére egy komplett megoldást dolgozott ki, amellyel a csalások felderítése egyszerűbbé és gyorsabbá válik.

A gyanús tranzakciós mintákat automatikusan jelzi a rendszer, valamint intelligens mozgás és jelenlét érzékelővel rendelkezik, mely integrálható a meglévő kamerarendszerrel. Képes a kamera képét szinkronizálni a kassa tranzakciós adataival, így egy múltbeli vásárlási tétel kiválasztásánál is meg tudja mutatni az aktuális kameraképet vagy videórészletet.

A megoldás képes továbbá felmérni a kuponok megfelelő felhasználását, eltárolja, ha vevő jelenléte nélkül nyitják fel a pénzfiókot, valamint kiszűrhetők a csomagolt áruk rosszul leolvasott vonalkódjából adódó veszteségek is. A megoldás kiegészíthető egy, a pult aljába építhető kamerával, mely a bevásárlókocsi alsó részén elhelyezett termékeket képes azonosítani és hozzáadni a tranzakció tételeihez. A megoldások üzemből helyezése már önmagában is visszatartó erőt jelent, de az éles üzemeltetésben egyes installálásoknál 10-50% mértékű megtakarítás értek el, nemzetközi viszonylatban.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=31380&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=31380&language=hu), 2011.06.15.

### **Bűnszervezetben követik el a bolti lopások csaknem felét**

Jelenleg az áruházaknak még arra sincs lehetősége, hogy a sokadjára lebukott, notórius bolti szarkát kitaltsák az áruházból: ezzel ugyanis korlátoznák az illető szabad mozgását. Hasonlóképpen a hazai adatvédelmi jogszabályokba ütközik, hogy az áruházak belső – szakmai – feketelistára tegyék azt az alkalmazottat, amelyik meglopta a munkahelyét. Bár Németországban működik egy ilyen rendszer, ám nálunk a szakma kitartó lobbizása ellenére sem sikerült egy ilyen nyilvántartást átverekedni a jogalkotókon.

Kevés szó esik a lopások nyomán a cégeket ért kárról, annál is inkább, mert a kereskedelmi cégek féltve őrzött titka, hogy mennyi áru tűnik el a polcaikról. Persze igen jó okuk van a hallgatásra: annak a híre, hogy egy áruházban vagy üzletláncban az átlagnál több a lopás, az mágnesként vonzaná oda az egyébként is állandóan a gyenge láncszemet kereső bűnözőket.

Szakmai vélekedés szerint nagyjából az éves forgalom 0,5 és 1,2 százaléka az „ismeretlen eredetű leltárhiány”. Ez finoman szólva sem kis összeg: a teljes magyar kiskereskedelemre vetítve ez 40 és 90 milliárd forint éves szinten. Igaz, ennek a jó része – nagyjából 60 százaléka – az áruházon belül tűnik el, ami szintén származhat könyvelési, adatkezelési problémából, de persze a belsősök által végrehajtott tolvajlásból is. (Felmérések szerint az egy főre eső “belsős” lopásnál átlagosan nagyjából tízszeres a kárérték, mint a külsős bűnelkövetőknél.) Ehhez azonban nem árt hozzácsapni, hogy azt a sok milliárdos összeget, amit a nagy áruházláncok cégenként

kénytelenek elkölteni a biztonsági berendezések üzemeltetésére illetve a személyzet költségeire, így végeredményül minden bizonnyal jóval százmilliárd forint fölötti a bolti lopkodás összes költsége

Forrás: [http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/bunszervezetben-kovetik-el-a-bolti-lopasok-csaknem-felet.html?utm\\_source=Oempro&utm\\_medium=Email&utm\\_content=Subscriber%23&utm\\_campaign=Trade%20magazin%20napi%20h%C3%ADrlev%C3%A9l](http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/bunszervezetben-kovetik-el-a-bolti-lopasok-csaknem-felet.html?utm_source=Oempro&utm_medium=Email&utm_content=Subscriber%23&utm_campaign=Trade%20magazin%20napi%20h%C3%ADrlev%C3%A9l), 2011.06.24.

Komoly kézi leltározás általában egy évben egyszer zajlik a kereskedelmi vállalatoknál, a könyvviteli zárást megelőzően vagy követően. Mivel a leltározás egy hosszadalmas folyamat, az üzletek ekkor általában 1-2 napig zárva tartanak. A nagyobb hipermarketek úgy oldják meg ezt a feladatot, hogy részlegenként leltároznak és általában éjszaka, így nappal folyamatos nyitva tartást tudnak megvalósítani.

Két leltározás között a beszerzésekről és az értékesítésekről készített nyilvántartások segítségével lehet hozzávetőleges képet kapni a készletek nagyságáról. A készletek, a beszerzés és az értékesítés mennyisége, illetve értéke közötti számszerű összefüggést fejezi ki az *áruforgalmi mérlegegyenlet*, mely szerint:

$$\text{Nyitókészlet} + \text{Beszerzés} = \text{Értékesítés} + \text{Zárókészlet}$$

Tehát egy időszak elején rendelkezésre álló készlet és az időszak folyamán beszerzett árumennyiség összege megegyezik az adott időszak alatt értékesített és az időszak végén megmaradt készlet összegével. Ebből az összefüggésből adott cikkelem időszak végi zárókészletét úgy kapjuk meg, ha az időszak nyitókészletéhez hozzáadjuk az időszakban eszközölt beszerzéseket, majd az összegből kivonjuk az időszakban megvalósult értékesítéseket. Ha például egy élelmiszerboltban július 1-én 50 tábla 100 grammos egésmogyorós tej Tibi csokoládé volt készleten, a hónap folyamán beszerezték 130 táblát és értékesítettek 125 táblát, akkor a július 31-i zárókészlet  $50+130-125=55$  tábla. A mérlegegyenlőség akkor is érvényesül, ha az adatokat nem mennyiségben, hanem értékben fejezzük ki. Az értéket úgy kapjuk meg, hogy a cikkelemenkénti mennyiségeket megszorozzuk a hozzájuk tartozó beszerzési, eladási vagy fogyasztói árakkal. Nagyon fontos azonban, hogy az egyenlőség csak akkor áll fenn, ha minden adatot azonos áron fejezünk ki! Mivel a kereskedelmi vállalkozásnál a beszerzés többnyire beszerzési áron, az értékesítés pedig általában eladási (netán fogyasztói) áron áll rendelkezésre, az árakat át kell számítani!

Egy modern *számítógépes készlet nyilvántartás* nagyon nagy előnye, hogy folyamatosan adatokat szolgáltat a készletek mennyiségi alakulásáról, vagyis a kereskedő minden időpillanatban tudja, hogy adott cikkelemből mennyi van

készleten. Ma már léteznek olyan komplex áruforgalmi szoftverek, melyek lehetővé teszik:

- az üzletek termékgorgalmának folyamatos nyilvántartását
- a beszerzés, értékesítés, illetve a jövedelmezőség folyamatos figyelemmel kísérését
- A beépített lekérdezési funkciók megengedik továbbá
  - o az árukészlet hollétének, sorsának tételes nyomon követését
  - o raktárkészlet kezelését, leltárkészítést, stb.

Ekkor a leltár gyakorlatilag a szoftver által tárolt adatokból, egy gombnyomással is összeállítható. Azonban a legjobban működő számítógépes készlet nyilvántartási rendszer adatait is évről évre össze kell vetni a tényleges adatokkal, vagyis kézi leltározást is végre kell hajtani.

### 6.3.1.2 Értékbeni nyilvántartás

A kereskedelmi vállalkozások készleteiket eladási és beszerzési áron is nyilvántarthatják. Év közben a készletalakulás figyelemmel kíséréséhez az eladási áras és a beszerzési áras készletnyilvántartás egyaránt alkalmazható. Év végén viszont – a mérlegben – kizárólag beszerzési áron értékelhető a zárókészlet (ELÁBÉ).

*Eladási áras nyilvántartás* esetén a vásárolt áruk (készletnövekedés) beszerzési bizonylatain szereplő mennyiségeket az eladási árakkal szorozzuk. A készletcsökkenések regisztrálása minden esetben eladási árakon történik (például a pénztárgépben).

*Beszerzési áras nyilvántartás* esetén a beérkező számlák tartalmazzák a készletértékeket, tehát a készletnövekedés regisztrálása problémamentes. Azonban a készletcsökkenés (értékesítés) beszerzési áron való megállapításakor már nehézségek adódhatnak. Ha adott áruféleségből származó teljes készletünket azonos beszerzési áron vásároltuk, nem jelent gondot e beszerzési ár hozzárendelése az értékesített mennyiséghez. Azonban ha a készlet különböző beszerzési árakon került megvásárlásra (pl. különböző időpontokban és/vagy eltérő szállítóktól), akkor már nehézkes annak eldöntése, hogy az eladott mennyiség pontosan melyik beszerzésből származik. Ilyen esetben a kereskedőnek *készletértékelési eljárást* kell választania:

- *Átlagos (súlyozott) beszerzési áras módszer.* Használata akkor előnyös, ha
  - o a készletből az év során többször volt beszerzés
  - o a beszerzési ár beszerzésenként változó
  - o az üzlet rendelkezett az áruból nyitókészlettel

Ekkor az átlagos beszerzési ár minden beszerzést követően vagy pedig időszakonként (például havonta egyszer, a hónap utolsó napján) újra és újra kiszámításra kerül az alábbi képlet alapján:

$$nB\acute{A}_s = \frac{\sum_{i=1}^n q_i * nB\acute{A}_i}{\sum_{i=1}^n q_i}$$

Ahol:

$nB\acute{A}_s$ : súlyozott nettó beszerzési ár

$n$ : beszerzési alkalmak száma

$q_i$ : az  $i$ . alkalommal beszerzett mennyiség

$nB\acute{A}_i$ : az  $i$ . beszerzéshez kapcsolódó beszerzési ár

- *FIFO-elv.* A kereskedő azzal a feltételezéssel él, hogy a készlet csökkenése a beérkezés sorrendjében történik, innen ered az elnevezés is (first in first out – első be, első ki). Mivel az értékesítés mindig a legrégebbi készletekből történik, a zárókészlet az utoljára történő beszerzésekből származik. Ha a zárókészlet meghaladja az utolsó beszerzés értékét, akkor az azt megelőző beszerzés(ek)ből is figyelembe kell venni, súlyozott beszerzési ár számításával. Ez a módszer a beszerzési árak növekedése esetén felértékeli, csökkenése esetén pedig leértékeli a készletet.
- *HIFO-elv.* Az értékesítés mindig a raktáron lévő készlet legmagasabb beszerzési árán kerül elszámolásra. Ez az elv gyakorlatilag azt feltételezi, hogy az aktuális értékesítés mindig a legmagasabb áron beszerzett készletből történik, innen ered az elnevezés is (highest in, first out – legmagasabb be, első ki). Raktáron pedig mindig a legalacsonyabb beszerzési árú készlet marad. A módszer hátránya, hogy tendenciózusan alulértékeli a készleteket, így főként inflációs helyzetben nem nyújt valós képet.

### 6.3.2 A készletgazdálkodás

A készletezés biztosítja azt a kereskedő számára, hogy a szükséges áruk rendelkezésre állnak a kereslet kielégítésére. A készletezés során két, egymásnak ellentmondó szempontrendszerre kell tekintettel lennie a kereskedőnek:

- Marketing szempontból a készlet legyen nagy és bő választékú, hogy a felmerülő kereslet mindig kielégíthető legyen. Ne forduljon elő az a szituáció, hogy a vevő bejön a boltba egy bizonyos termékért, és azt nem találja meg ott, mert ez amellettt hogy kieső forgalmat, de még hosszabb távon ható imázs-veszteséget is okozhat.

- A készletezés költségei és tőkeigényessége miatt viszont legyen a készlet a lehető legkisebb.

### 6.3.2.1 A készletgazdálkodás fogalma

A készletgazdálkodás a kereskedelmi vállalat tevékenységi rendszerének az a területe, amely az áruk beszerzésével, mozgatásával, tárolásával, és értékesítésével foglalkozik, különös tekintettel e területek gazdaságossági számításaira. A készletgazdálkodás célja, hogy a készletezés eredményeit és a készlettartás ráfordításait kedvezően befolyásolja, méghozzá azáltal, hogy

- a készletekben lekötött tőkét lecsökkentse a szükséges szintre, illetve
- a készlettartást és felhasználást optimalizálja a költségek csökkentésével.

A készletgazdálkodás során folyamatosan vizsgálják a készletek nagyságának alakulását cikkelemenként vagy árucsoportonként, áru-főcsoportonként összesítve. Az adatokat egy időszakra vonatkozóan átlagolják, általában havi, negyedéves, éves átlagkészlet adatokkal dolgoznak.

### 6.3.2.2 A készlettartás költségei

A készletgazdálkodás egyik legfontosabb feladata a készletezés költségeinek nyomon követése és minimalizálása. A készletezés számos költséggel jár együtt, melyek alapvetően három nagy csoportba sorolhatók:

- A készletezés fix költségei:
  - o Saját raktárépület, helyiség és raktári gépek-berendezések értékcsökkenése
  - o Idegen raktár bérleti díja
  - o A raktár adminisztrációs költségei
- A készletezés változó költségei:
  - o Anyagmozgatás költségei
  - o Tárolási veszteségek
  - o Különleges kezelés és tárolás költségei (pl. hűtés, páratartalom szabályozás)
  - o Készletfinanszírozás költségei
- A készlethiány költségei (az ebből eredő forgalomvesztés ugyan nem mérhető, esetleg becsülhető)

Nagyon fontos a készletezés költségeinek minimalizálása, mely egyrészt a készletek mennyiségének csökkentése révén, másrészt pedig az árumozgatás és a raktározás racionalizálása által érhető el. Alapvetően tehát az alábbi lehetőségek adódnak:

- Magának a választéknak a csökkentése

- A választék összetételének változtatása, a kurrens készletek arányának növelése
- Az áruellátás folyamatossága, vagyis gyakrabban kisebb tétel nagyság rendelése
- Olcsóbb raktározási lehetőségek felkutatása
- Hatékonyabb anyagmozgatás megvalósítása
- Megfelelőbb tárolási mód a selejt csökkentésére
- Elfekvő készletek kiárusítása, eladományozása, így raktárterület felszabadítása, stb.

#### **dm – a hálózati intelligencia hozadéka a kiskereskedelemben**

Az elsősorban drogériai termékeiről ismert dm a Cisco intelligens hálózati eszközeivel újította meg informatikai rendszerét. A fejlesztés nagyobb megbízhatóságot, hatékonyabb működést és alacsonyabb költségeket eredményezett a bolthálózat működésében.

A dm számítógépes rendszere **napi szinten követi az üzletek eladásait**, és az áruk fogyása alapján ad fel rendelést a központ felé, amelyet a központi raktár teljesít. **Az üzletek csupán egy-két napos raktárkészletet tartanak**, míg a központi raktár legalább háromhetes készlettel rendelkezik, így biztosítva az üzletek zavartalan ellátását. A vállalat felgyorsult működéséhez a biztonságos, magas rendelkezésre állású informatikai hálózat ma már elengedhetetlen.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=21715&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=21715&language=hu) (2009.06.09)

#### **6.3.2.3 A készlet nagyságot meghatározó tényezők**

A készlet tartás költségeinek mérséklése egyfelől a készletek mennyiségének csökkentése révén érhető el. Azt, hogy adott kereskedelmi vállalkozás esetében mennyire csökkenthetők le a készletek, több tényező függvénye.

Elsőként azt érdemes megvizsgálni, milyen tényezők befolyásolják *a kereskedő összes készletének nagyságát*. Ezek alakulása döntően befolyásolja azt, hogy a kereskedő milyen mértékben tud a készletcsökkentéssel, mint költségcsökkentő eszközzel élni.

- A kereskedő összes készletének nagyságára elsősorban *a választék szélessége és mélysége* van hatással. Adott forgalom mellett minél szélesebb/mélyebb a választék, azaz minél többfajta cikkelemet forgalmaz a vállalat, annál nagyobb a készletigény.
- Befolyásoló tényező *a kurrens és az inkurrens választékelemek aránya* is, minél nagyobb utóbbiak aránya az összválasztékon belül, annál nagyobb raktárkapacitás szükségeltetik, hiszen egy minimális készletet ezekből is tartani kell, fogyásuk azonban rendkívül lassú lehet.

Az, hogy egy adott cikkelem esetében mennyire csökkenthetők le a készletek, szintén több tényező függvénye. Vannak olyan termékek, melyekből kis készlet tartása is bőven elegendő, más áruajtákból viszont folyamatosan nagyobb mennyiségű készletnek kell rendelkezésre állnia.

- Hogy egy konkrét termék esetében melyik esetről van szó, az elsősorban annak a függvénye, hogy hogyan alakul a szóban forgó áru forgalma a jövőben. Minél nagyobb forgalom várható, annál nagyobb mértékű készlet tartására lehet szükség. A *jövőbeni forgalom* becslésére a következő adatokat használják fel:
  - o Előző évi forgalom
  - o Tervezett forgalomnövekedés (a piac növekedése vagy a piaci részesedés tervezett növelése miatt)
  - o Szezonális hatások, melyek hatnak a forgalom időbeli alakulására
  - o Infláció és versenyhelyzet alakulása
- Mint az már korábban említésre került, a *rendelési gyakoriság és a rendelési tétel nagyságok* is befolyásolják azt, hogy adott cikkelemből mekkora készletet tart a vállalat. Kisebb a készlet akkor, ha gyakrabban kisebb mennyiségeket rendelnek.

### 6.3.3 A készletek elemzésére szolgáló mutatók

A készletgazdálkodást akkor tekintjük hatékonynak, ha adott átlagos készletnagysággal a lehető legnagyobb forgalmat produkálja a kereskedelmi vállalat, vagy pedig, ha adott forgalmat a lehető legkisebb átlagos készlet mellett sikerül megvalósítani. A készletgazdálkodás hatékonyságának mérésére a kereskedelemben a következő mutatókat használjuk:

- A készletek forgási sebessége fordulatokban és napokban mérve
- Készlethatékonysági mutatók
- Készletrugalmassági mutató
- Költségszínvonal mutatók az átlagos készlet függvényében

#### 6.3.3.1 A készletek forgási sebessége

A készletek forgási sebessége azt mutatja meg, hogy milyen gyorsan cserélődik ki az átlagos nagyságú készlet a kereskedelmi vállalatnál. Mérésére két mutatót szokásos használni:

*A készletek forgási sebességének átlagos fordulatszáma* ( $FS_f$ ) azt mutatja meg, hogy az adott időszakban az átlagos készlet ( $\bar{ÁK}$ ) hányszor cserélődött ki, hány forgást tett.



$$FS_f = \frac{n\hat{A}B}{\hat{A}K}$$

A készletforgási napok száma ( $FS_n$ ) azt mutatja meg, hogy adott időszak alatt (az időszak napjainak számát „n” jelöli)<sup>5</sup> mennyi idő alatt fordul meg az átlagos készlet ( $\hat{A}K$ ), vagyis egy-egy forgás hány napot vesz igénybe. Másként fogalmazva, az átlagkészlet éppen ennyi napi értékesítésre nyújt fedezetet. Minél kevesebb nap alatt fordul meg a készlet, annál nagyobb a cikkek fordulatszámában mért forgási sebessége.

$$FS_n = \frac{\hat{A}K * n}{n\hat{A}B}$$

Fontos tudnivaló, hogy bármelyik mutató számítása esetén az értékesítési és a készletadatokat azonos áron kell számításba venni. A fenti képletek esetében értékesítési áras készletnyilvántartásból indultunk ki, beszerzési áras készletnyilvántartás esetén az „értékesítési forgalom” helyére az „ELÁBÉ” fog kerülni a képletekben. A forgási sebesség mutatókat nem csak a teljes készletre számítják, hanem az egyes árufajtákra külön-külön is.

Adott cikkelem esetében adott kereskedelmi technológia, raktártér és forgalmi nagyságrend esetében a forgási sebesség jellemzően állandó értéket mutat. A fenti mutatók felvett értékeit saját korábbi adatokkal illetve versenytársak hasonló adataival célszerű összehasonlítani. Az eltéréseket és azok lehetséges okait mindenképpen elemezni szükséges, különös tekintettel a negatív irányú változásokra. Ha nálunk egy cikkelem vagy árucsoport átlagos készletének forgási sebessége csökkent, vagy elmarad a versenytársaknál tapasztalttól, annak többféle oka is lehet. Például: mi ritkábban, nagyobb tétel nagyságot rendelünk (tehát az átlagos készletünk nagyobb) vagy pedig alacsonyabb forgalmat produkálunk.

A készletforgási sebesség nagyságát tehát az alábbi tényezők befolyásolják:

- A termék jellege (a rövid ideig eltartható élelmiszerek készleteinek forgási sebessége néhány nap, a tartós javaké akár 60-70 nap is lehet)
- A termék iránti forgalom nagysága (kurrens vagy inkurrens cikkek)
- Szállítási gyakoriság és tétel nagyság

---

<sup>5</sup> A mutatóban az időszak napjait (n) a következőképpen tekintjük: éves adatoknál 360 nappal, féléves adatoknál 180 nappal, negyedéves adatoknál 90 nappal, havi adatoknál pedig 30 nappal számolunk.

Gazdálkodási, hatékonysági szempontból a *gyors forgási sebességet* tekintjük kedvezőnek, mert az alábbi *előnyökkel* bír a kereskedelmi vállalat számára:

- Alacsonyabbak a készletfinanszírozási költségek. Kisebb a kamatköltség, illetve kisebb hiteligény, ha a kereskedelmi vállalkozás a forgalom egy részét hitelből finanszírozza.
- Kisebb a készleteket terhelő biztosítási költség.
- Kisebb a helyigény és jobb lehet az eladótér hatékonysága, így alacsonyabbak a raktározási költségek is.
- Újabbak, frissebbek lehetnek a készletek a gyakori cserélődés miatt.

A gyors forgási sebességnek azonban *hátrányai* is vannak:

- Nagyobbak a beszerzéssel kapcsolatos (levelezési, árukezelési, szállítmányozási) költségek, ha a nagyobb forgási sebesség a gyakoribb rendelés, kisebb tétel nagyság kombinációból adódik.
- A kisebb tétel nagyságok miatt alacsonyabbak lehetnek az elérhető mennyiségi árengedmények.
- A kisebb készletek miatt értékesítés eshet ki, nagyobbak lehetnek a hiány miatti veszteségek.

### 6.3.3.2 Készlethatékonysági mutatók

A készlethatékonysági mutatók arról árulkodnak, hogyan alakult a kereskedelmi vállalkozásnál az átlagos készlet és a nettó árbevétel viszonya.

A *készlethatékonyság-1 mutató* (KéH-1) azt mutatja meg, hogy 100 Ft forgalomhoz mekkora átlagos készletre volt szükség.

$$KéH - 1 = \frac{ÁK}{nÁB}$$

A *készlethatékonyság-2 mutató* (KéH-2) azt mutatja meg, hogy 100 Ft átlagos készlettel hány Ft forgalmat realizált a vállalat. Vegyük észre, hogy ez a mutató nem más, mint a készletforgási sebesség fordulatszám mutatója, mely szintűgy értelmezhető hatékonysági mutatóként. A számítási mód ugyanaz, csak a mutató értelmezése eltérő.

$$KéH - 2 = \frac{nÁB}{ÁK}$$

Mindkét mutató kiszámítható a nettó árbevétel helyett bármilyen eredménykategória (pl. üzleti tevékenység eredménye, adózás előtti eredmény, mérleg szerinti eredmény) felhasználásával is.

### 6.3.3.3 Készletrugalmassági mutató

A *készletrugalmassági (vagy más néven készletkövetési) mutató* azt jelzi, hogy az árbevétel változása mekkora készletváltozást indukál. Ha a termék iránti forgalom  $x$  %-kal változik, akkor azt hány %-os átlagos készletváltozásnak kell követnie. Vagyis, ha az árbevétel növekszik, akkor mekkora készletnövekedést igényel; illetve az árbevétel csökkenése milyen mértékű készletcsökkenést tesz lehetővé.

$$\text{Készletrugalmasság \% -a} = \frac{\text{Készletváltozás \% -a}}{\text{Forgalomváltozás \% -a}}$$

Kiválóan alkalmazható ez a mutató a készletek előretervezésekor. Például akkor, ha előrejelzéseink szerint (a piac növekedési üteméből, vagy a mi piaci részesedés növelési erőfeszítéseink folyamányaként) forgalommnövekedést fogunk a következő időszakban elkönyvelni, hiszen előre fel tudunk készülni egy megnövekedett készlettel a nagyobb forgalom kielégítésére. Mindehhez azonban ismernünk kell a készletrugalmasság nagyságát az egyes cikkelemek esetében. Ez múltbeli forgalom- és készletadatok alapján kalkulálható, mivel a forgalom és a készletek közötti összefüggés nagyjából állandónak tekinthető.

Egy számpéldával is illusztráljuk a leírtakat.  $X$  termékből a következő időszakra 20%-os forgalommnövekedéssel számolunk. Múltbeli összefüggések alapján tudjuk, hogy a készletrugalmasság értéke 1,3. Kérdés: várhatóan mekkora készletnövekedésre van szükség a megnövekedett forgalom kielégítésére? Válasz:  $1,3 = x / 20$ , azaz  $x = 26$ , azaz 26 %-os készletnövelés szükséges a megnövekedett forgalom zavartalan kielégítésére.

### 6.3.3.4 Költségszínvonal mutatók az átlagos készlet függvényében

A költségszínvonal-mutatók azt mutatják meg, hogy a bizonyos költségek milyen viszonyban állnak a forgalommal, az árréstőmeggel vagy éppen az eredménnyel. Jelen esetben a készletezéssel összefüggő költségek felhasználásának hatékonyságát tudjuk mérni a mutatók segítségével.

A *készletezés költségeinek színvonala – 1* mutató azt jelzi, hogy 100 Ft árbevételt hány Ft készletezési költség felhasználásával lehetett elérni.

$$\text{A készletezés költségeinek színvonala} - 1 = \frac{\text{Készletezés összes költsége}}{\text{Nettó árbevétel}}$$

*A készletezés költségeinek színvonala – 2* mutató azt mutatja meg, hogy 100 Ft árréstömeg realizálásához hány Ft készletezési költséget kellett felhasználni.

$$\text{A készletezés költségeinek színvonala} - 2 = \frac{\text{Készletezés összes költsége}}{\text{Árréstömeg}}$$

*A készletezés költségeinek színvonala – 3* mutatóval kiszámítható, hogy 100 Ft adózott eredmény hány Ft készletezési költséget igényelt.

$$\text{A készletezés költségeinek színvonala} - 3 = \frac{\text{Készletezés összes költsége}}{\text{Adózott eredmény}}$$

#### **6.3.4 A beszerzési-készletezési program készítésekor megoldandó leggyakoribb ellentmondások**

A beszerzés és a készletezés során számos tényezőre kell tekintettel lennie a kereskedőnek, és ezek a szempontok gyakran ellentétben állnak egymással. Egy tapasztalt, gyakorlattal rendelkező kereskedő azonban általában el tudja dönteni, hogy az ellentétes kívánalmak között milyen döntéseket hozzon meg. Gyakorlatilag ez a fajta bölcsesség és éleslátás különbözteti meg egymástól a jó és a rossz kereskedőt. A 4. táblázatban néhány tipikus ellentmondásra hívjuk fel a figyelmet.

**6. ábra. A beszerzési-készletezési program készítésekor megoldandó leggyakoribb ellentmondások**

<b>Követelmény</b>	<b>Ellentmondás</b>
Vonzó kínálatához sok új, vonzó árucikk kell	Az új termékek mindig kockázatosak Gyakran árengedményt igényelnek
Kurrens cikkekből (különösen, ha az árrés is kedvező) olyan készletet érdemes tartani, hogy ne legyen hiány	Ha így lekötjük a vállalkozás tőkéjét, nem marad lehetőség különleges értékesítési alkalmak kihasználására
A nagy forgalom elérése, mint tervcél, ellentétben állhat a magas fajlagos árrés követelményével	Ha tehát növelni akarjuk a forgalmat, a fajlagos árrés csökkenésével lehet számolni
Minél nagyobb a választék, annál több vevőre és annál nagyobb forgalomra számíthatunk	A választék minden határon túli növelése inkább összekeveri a vevőket Olyan választékot érdemes tartani, amit a vevők még jól át tudnak tekinteni, és valószínű választási lehetőségeik vannak (pl. ár, mennyiség, szín tekintetében)
Ellentét van az eladótér produktivitása és áttekinthetősége között	Ha a vevő nem látja át a kínálatot a zsúfoltság miatt, inkább csökken a forgalom

*Forrás: saját szerkesztés*

## 7. ÉRTÉKESÍTÉS

A kereskedelmi vállalkozás fő funkciója áruk vásárlása és eladása a végső fogyasztóknak, szervezeteknek vagy közvetítő kereskedőknek, nyereség realizálása céljából. Ez a fejezet az értékesítési munkával kapcsolatos legfőbb tudnivalókat foglalja össze, különös tekintettel az értékesítés alakulásának folyamatos nyomon követésére és elemzésére. Mivel végső soron az értékesítésben rejlik a nyereség kulcsa a kereskedelmi vállalatoknál, ezért annak folyamatos monitorozása elengedhetetlen feladat.

### 7.1 Az értékesítés elemzésének céljai

Az értékesítés elemzésének kiinduló adatállománya a nettó árbevétel és/vagy az értékesített volumen alakulását tartalmazza időszakos (éves, havi) bontásban, illetve cikkelemekre és/vagy árucsoportokra lebontva. Ezeket a számsorokat elemezve számos kérdésre választ kaphat a kereskedelmi vállalat vezetése. Ezek közül emelünk ki hármat:

- A jövőbeli lehetőségek feltárása
- Bizonyos ok-okozati összefüggések feltárása
- Marketingakciók hatásának vizsgálata

Az értékesítés múltbeli adatainak elemzése módot adhat a *jövőbeli lehetőségek előrejelzésére* is. A kirajzolódó tendenciákból következtetni lehet a következő időszakok várható keresletének nagyságára, számolni lehet bizonyos trendhatásokkal, szezonális ingadozásokkal. A kereskedelmi vállalat vezetése számára kulcsfontosságú információk azok, amelyek a várható jövőbeli forgalommal kapcsolatosak.

Az értékesítés elemzésének célja lehet az *ok-okozati összefüggések feltárása*, vagyis annak megállapítása, hogy milyen tényezők befolyásolják a forgalom alakulását. Milyen hatásoknak köszönhetően nőttek vagy csökkentek az eladások vállalati szinten, egyes üzletek szintjén vagy bizonyos cikkcsoportok esetében. Elsősorban a negatív tendenciák okainak feltárása lehet fontos, hiszen kiküszöbölve ezeket megállítható, visszafordítható a forgalom csökkenése.

A kereskedelemben nagyon gyakoriak a különböző *marketingakciók* (reklám, pr, értékesítésösztönzés), melyek célja általában a forgalom azonnali, rövidtávú növelése. A forgalmi adatok napi/heti/havi bontásban informálják a vállalat marketingeseit egy-egy akció hatékonyságát illetően.

## 7.2 Az értékesítés elemzésére szolgáló mutatók

Az értékesítés elemzésére különféle mutatószámokat használnak a kereskedelmi vállalatok, ezek közül tekintjük át a legfontosabbakat.

### 7.2.1 A nettó árbevétel alakulása

A nettó árbevételre vonatkozó adatok még a legkisebb kereskedelmi vállalkozásnál is könnyedén rendelkezésre állhatnak, ezért folyamatos nyomon követésük nem okoz különösebb problémát. A nettó árbevételt az alábbi bontásokban, összefüggésekben érdemes elemezni:

- Napi/heti/havi forgalom, vevőszám és látogatószám alakulása
- Forgalom napon/héten/hónapon belüli alakulása
- A forgalom cikkelemenkénti és árucsoportonkénti alakulása
- Értékesítési forgalom szervezeti egységenkénti alakulása
- Értékesítési forgalom területenkénti alakulása

Kiemelten fontos a szezonálitás vizsgálata, melyet értelmezhetünk éven, hónapon, héten és napon belül is. A szezonálitást *szezonindex* segítségével elemezhetjük, melyet a szezonidőszak forgalmának és a teljes időszak átlagos forgalmának a hányadosaként kalkulálhatunk. Például a februári szezonindex a februári forgalom és az éves forgalom havi átlagának hányadosaként adódik.

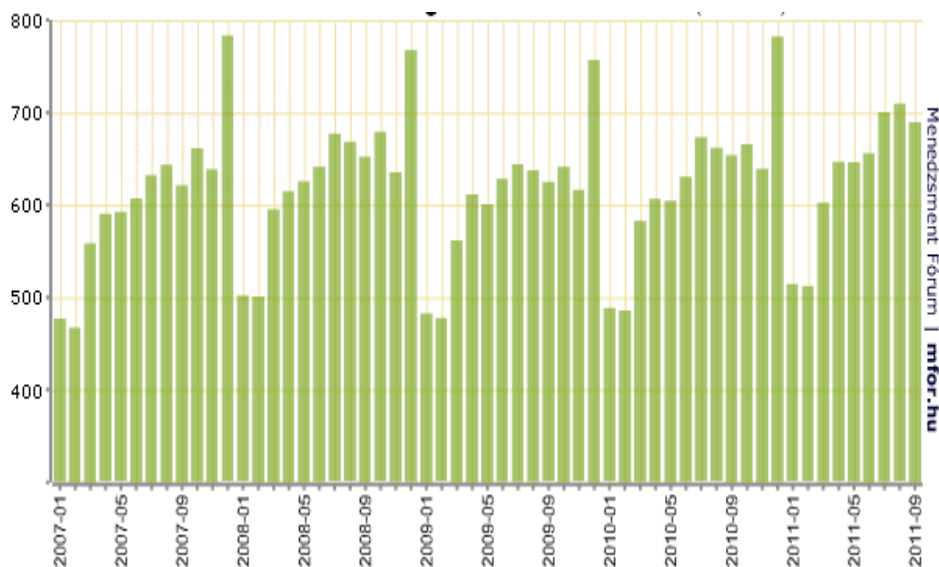
A változási irányzatok indexsorokkal vizsgálhatók. Az ún. *bázisviszonyszámok* egy adott bázishoz viszonyítva mutatják a százalékos változást, a *lánctviszonyszámok* pedig mindig az előző időszakhoz mért változás százalékos mértékét jelzik. Tendenciák csak akkor állapíthatók meg, ha megfelelően sok adatból dolgozunk. A nettó árbevétel tendenciaszerű változását alapvetően kétféleképpen mutathatjuk ki:

- *Átlagos növekmény* esetén az egyes időszakok növekményeinek számtani átlagát számítjuk ki.
- *Átlagos növekedési ütem* esetében pedig a lánctviszonyszámok mértani átlagát kalkuláljuk.

Érdekes lehet azt is megvizsgálni, hogy egyes árucsoportok hogyan járulnak hozzá az összforgalom alakulásához. Ezt az ún. összetétel elemzést a statisztikából ismert *megoszlási viszonzszámok* és *összetétel indexek* segítségével lehet elvégezni.

A vállalat vezetése számára azonban nemcsak a nettó árbevétel alakulása lehet fontos, hanem a változás mögött meghúzódó okok feltárása is.

**7. ábra. A hazai kiskereskedelmi forgalom havi alakulása, 2007 január – 2011 szeptember (Md Ft)**



Forrás:

[http://www.mfor.hu/cikkek/Az\\_Aldi\\_es\\_a\\_Lidl\\_lehet\\_a\\_stagnalo\\_kiskereskedelem\\_nyertese.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Az_Aldi_es_a_Lidl_lehet_a_stagnalo_kiskereskedelem_nyertese.html), 2011.12.03.

### 7.2.2 A nettó árbevétel változásának okai cikkelemek esetén

A cikkelemenkénti nettó árbevétel úgy határozódik meg, hogy a cikkelem időszaki eladott mennyiségét szorozzák annak értékesítési árával. Tehát a cikkelemenkénti nettó árbevétel alakulására hatással van az eladott mennyiség és az értékesítési árak változása. A kereskedő számára egyáltalán nem közömbös az az információ, hogy a nettó árbevétel esetleges növekedése mennyiben köszönhető az értékesített mennyiség, és mennyiben az értékesítési árak növekedésének. Ennek kiszámítása azonban nem mindig problémamentes. Manapság, az ún. zárt elszámoltatási rendszerek (fejlett szoftveres készletnyilvántartás) lehetővé teszik az értékesített mennyiség pontos, naprakész meghatározását. Problémát jelenthet azonban a cikkelemenkénti értékesített mennyiség meghatározása akkor, ha a vállalat nem rendelkezik naprakész információkkal a készletek mennyiségi alakulásáról. Ilyen esetekben az értékesített mennyiséget csak közvetetten lehet kalkulálni, az áruforgalmi mérleg sor felhasználásával: értékesítés = nyitó készlet + beszerzés – záró készlet.



Tehát ha egy cikkelemnek változik az értékesítési ára és a belőle értékesített mennyiség is, akkor a nettó árbevétel változása részben az eladott mennyiség változásának (volumenváltozás), részben pedig az értékesítési ár változásának köszönhető, hiszen nagyságát e kettő érték szorzata adja. Négy eset képzelhető el e tekintetben:

- *Az értékesítési ár és az eladott mennyiség is növekszik.* Ekkor a nettó árbevétel biztosan nőni fog, és a növekmény egy része az árnövekedésnek, másik része pedig a volumennövekedésnek köszönhető.
- *Az értékesítési ár növekszik, de az eladott mennyiség csökken.* Ez gyakori reakció a piac részéről, és eredményeképpen a nettó árbevétel nőhet is, csökkenhet is. Az értékesítési ár növekedése növeli, a volumencsökkenés viszont csökkenti a nettó árbevételt.
- *Az értékesítési ár csökken, az eladott mennyiség növekszik.* Ezen a tipikus fogyasztói válaszon alapul az árcsökkentés működési mechanizmusa. Amennyiben a volumennövekedés meghaladja az árcsökkenést, a nettó árbevétel növekedni fog. Ha a fogyasztók kisebb mértékű vásárlásnövekedéssel reagálnak az árcsökkentésre, a nettó árbevétel csökken.
- *Az értékesítés ár csökken, az eladott mennyiség is csökken.* A nettó árbevétel ebben az esetben biztosan csökkenni fog, és a csökkenés egy része az ár mérséklődésének, másik része pedig az értékesítési volumen visszaesésének tudható be.

Tehát az értékesítési forgalmat mérő nettó árbevétel mutató változása egy cikkelem esetén két hatásból tevődik össze:

- Volumenváltozás
- Árváltozás

A vállalat vezetőségét elsősorban az értékesítés mennyiségének változása érdekli, éppen ezért a nettó árbevétel változásából ki kell szűrni az árváltozás hatását. Ha az értékesítési forgalom változását (értékindex,  $I_v$ ) korrigáljuk az árváltozással (árindex,  $I_p$ ), megkapjuk a volumenváltozás hatását (Ft-ban!), vagyis:

$$\text{Volumenindex} = \frac{\text{Értékindex}}{\text{Árindex}} \quad \text{azaz} \quad I_q = \frac{I_v}{I_p}$$

Ha pedig az értékesítési forgalom változását korrigáljuk a volumenváltozással (volumenindex,  $I_q$ ), megkapjuk az árváltozás hatását (Ft-ban!), vagyis:

$$\text{Árindex} = \frac{\text{Értékindex}}{\text{Volumenindex}} \quad \text{azaz} \quad I_p = \frac{I_v}{I_q}$$

Az indexeket pedig a következőképpen kalkuláljuk:

$$I_p = \frac{E\dot{A}_t}{E\dot{A}_b} \quad I_q = \frac{q_t}{q_b} \quad I_v = \frac{n\dot{A}B_t}{n\dot{A}B_b}$$

Ahol:

$E\dot{A}_t$ : tárgyidőszaki értékesítési ár

$E\dot{A}_b$ : bázisidőszaki értékesítési ár

$q_t$ : tárgyidőszaki értékesített mennyiség

$q_b$ : bázisidőszaki értékesített mennyiség

$n\dot{A}B_t$ : tárgyidőszaki nettó árbevétel

$n\dot{A}B_b$ : bázisidőszaki nettó árbevétel

### 7.2.3 A nettó árbevétel változásának okai árucsoport esetén

Az értékesítési forgalmat árucsoportok, árufőcsoportok szerint is nyilvántarthatják. Ekkor az értékesítési forgalom változása három hatásból tevődik össze:

- Volumenváltozás
- Árváltozás
- Összetétel-változás

Vagyis az árucsoport forgalmának változása egyrészt köszönhető az értékesített mennyiség, másrészt az értékesítési árak, harmadrészt pedig az árucsoport cikkelemenkénti összetétele változásának. Bővebb magyarázatra szorul a harmadik tényező. Egy adott árucsoport különböző értékesítési árú cikkelemekből állhat. Ha az értékesített mennyiségen belül megnő a magasabb árú termékek aránya, akkor a nettó árbevétel változatlan volumen és értékesítési árak mellett is növekedni fog. Meghatározott árucsoport esetében tehát a nettó árbevétel növekedése mögött három tényező változása állhat:

- Megnőtt az értékesített mennyiség egy vagy több cikkelemből
- Megnőtt egy vagy több cikkelem ára
- Megváltozott az értékesített volumen összetétele a drágább cikkelemek javára

Adott árucsoport esetében számolni kell azzal az esettel is, hogy bizonyos cikkelemek kikerülhetnek a csoportból, mások bekerülhetnek oda. A mai gyors ütemű termékinnováció mellett ez a problémakör fokozottabban jelentkezik, az ún. be- és kilistázások szinte minden árucsoport esetében gyakori eseménynek

számítanak. Amikor tehát árucsoport értékesítését elemzzük, ismerni kell az egymást felváltó cikkelemeket.

Valamely árucsoport esetében az indexek számítása némileg bonyolultabb, mint cikkelemek esetében. Ilyenkor a statisztikából ismert súlyozott számtani átlagokat hívhatjuk segítségül, melyek figyelembe veszik minden egyes cikkelem ár-, illetve volumenváltozását. Árindexek esetében általában a tárgyidőszaki súlyozású *Paasche-féle árindexeket* használják:

$$I_p^t = \frac{\sum_{i=1}^n q_t * E\acute{A}_t}{\sum_{i=1}^n q_t * E\acute{A}_b}$$

A bázisidőszaki súlyozású *Laspeyres-féle árindex* alkalmazása ritkább:

$$I_p^b = \frac{\sum_{i=1}^n q_b * E\acute{A}_t}{\sum_{i=1}^n q_b * E\acute{A}_b}$$

Ahol:

$q_t$ : tárgyidőszaki értékesített mennyiség (pl. db)

$q_b$ : bázisidőszaki értékesített mennyiség

$E\acute{A}_t$ : tárgyidőszaki értékesítési ár

$E\acute{A}_b$ : bázisidőszaki értékesítési ár

$n$ : cikkelemek száma az árucsoportban

A *volumenindex* pedig az alábbiak szerint számítható árucsoportok esetében. Előbb a Paasche-féle tárgyidőszaki súlyozású, majd a Laspeyres-féle bázisidőszaki súlyozású index látható.

$$I_q^t = \frac{\sum_{i=1}^n q_t * E\acute{A}_t}{\sum_{i=1}^n q_b * E\acute{A}_t} \quad I_q^b = \frac{\sum_{i=1}^n q_t * E\acute{A}_b}{\sum_{i=1}^n q_b * E\acute{A}_b}$$

### 7.3 Az árréstömeg változásának elemzése

De nemcsak a nettó árbevétel nagyságának változása mögött meghúzódó okok megismerése érdekes a kereskedelmi vállalkozás számára, hanem az árréstömeg (mint a kereskedelmi munka ellenértéke) változása mögötti okok feltárása is fontos. Az árréstömeg változása négy hatásra vezethető vissza:

- Értékesítési árak változása
- Beszerzési árak változása
- Értékesített mennyiség változása
- Az értékesített kínálat összetételének változása

Ezek a hatások számíthatók, tehát feltárhatók az árréstömeg növekedése vagy csökkenése mögött meghúzódó okok:

- Az értékesítési árak bázisidőszakról tárgyidőszakra történő növekedése ceteris paribus növeli, csökkenése pedig csökkenti az árréstömeget.
- A beszerzési árak bázisidőszakról tárgyidőszakra bekövetkezett növekedése ceteris paribus csökkenti, csökkenése pedig növeli az árréstömeget.
- Az értékesített mennyiség bázisidőszakról tárgyidőszakra történő növekedése ceteris paribus növeli, csökkenése pedig csökkenti az árréstömeget.
- Ha az értékesített kínálat összetétele magasabb árrésű termékek értékesítésének javára változik bázisidőszakról tárgyidőszakra, akkor ez ceteris paribus növeli az árréstömeget. Ha az eladott termékek között az alacsonyabb árréssel rendelkező áruk kapnak nagyobb súlyt bázisidőszakról tárgyidőszakra, akkor ez ceteris paribus csökkenti az árréstömeget.

A számszerűsítés során gyakorlatilag az egyes hatások kiszűrése történik meg, méghozzá az alábbi matematikai apparátus felhasználásának segítségével, ahol a következő jelölések használatosak:

$\hat{A}T_t$ : tárgyidőszaki árréstömeg

$\hat{A}T_b$ : bázisidőszaki árréstömeg

$N\hat{A}B_t$ : tárgyidőszaki nettó árbevétel

$N\hat{A}B_b$ : bázisidőszaki nettó árbevétel

$EL\hat{A}B\hat{E}_t$ : tárgyidőszaki  $EL\hat{A}B\hat{E}$

$EL\hat{A}B\hat{E}_b$ : bázisidőszaki  $EL\hat{A}B\hat{E}$

$q_{t,i}$ : tárgyidőszaki értékesített mennyiség  $i$ -edik árucikkból

$q_{b,i}$ : bázisidőszaki értékesített mennyiség  $i$ -edik árucikkból

$E\hat{A}_{t,i}$ :  $i$ -edik árucikk tárgyidőszaki értékesítési ára

$E\hat{A}_{b,i}$ :  $i$ -edik árucikk bázisidőszaki értékesítési ára

$B\hat{A}_{t,i}$ :  $i$ -edik árucikk tárgyidőszaki beszerzési ára

$B\dot{A}_{b,i}$ : i-edik árucikk bázisidőszaki beszerzési ára

$N\dot{A}B_f$ : fiktív nettó árbevétel

$EL\dot{A}B\dot{E}_f$ : fiktív  $EL\dot{A}B\dot{E}$

n: a kínálatban szereplő árucikkek száma

$\dot{A}T_{f,m,\ddot{o}}$ : fiktív árréstömeg, változatlan beszerzési és értékesítési árak mellett

$\dot{A}T_{f,m}$ : fiktív árréstömeg, változatlan átlagos árrés-színvonal mellett

$\Delta\dot{A}T$ : teljes árréstömeg változás bázisidőszakról tárgyidőszakra

$\Delta\dot{A}T_{e\dot{a}}$ : az értékesítési árak változásának köszönhető árréstömegváltozás

$\Delta\dot{A}T_{b\dot{a}}$ : a beszerzési árak változásának köszönhető árréstömegváltozás

$\Delta\dot{A}T_{m,\ddot{o}}$ : árréstömegváltozás, mely az eladott mennyiség és a kínálat-összetétel változásának köszönhető

$\Delta\dot{A}T_m$ : az eladott mennyiség változásának köszönhető árréstömegváltozás

$\Delta\dot{A}T_{\ddot{o}}$ : a kínálat-összetétel változásának köszönhető árréstömegváltozás

$\dot{A}\dot{A}_b$ : bázisidőszaki átlagos árrés-színvonal

### 7.3.1 Az értékesítési árak változásának kimutatása

Első lépésben tekintjük a tárgyidőszaki nettó árbevételt:

$$N\dot{A}B_t = \sum_{i=1}^n q_t^i * E\dot{A}_t^i$$

Második lépésben azt kell meghatározni, hogy mennyi lett volna a nettó árbevétel akkor, ha az értékesítési árak nem változtak volna. Ezt a *fiktív nettó árbevételt* úgy kapjuk meg, hogy minden árucikk esetében a tárgyidőszaki értékesített mennyiségeket megszorozzuk a bázisidőszaki értékesítési árakkal, és a kapott eredményeket összegezzük.

$$N\dot{A}B_f = \sum_{i=1}^n q_t^i * E\dot{A}_b^i$$

Harmadik lépésben a kettőt kivonjuk egymásból, és megkapjuk az értékesítési árak változásának az árréstömegre gyakorolt hatását.

$$\Delta\dot{A}T_{e\dot{a}} = N\dot{A}B_t - N\dot{A}B_f = \sum_{i=1}^n q_t^i * E\dot{A}_t^i - \sum_{i=1}^n q_t^i * E\dot{A}_b^i = \sum_{i=1}^n q_t^i (E\dot{A}_t^i - E\dot{A}_b^i)$$

Ha az eredmény pozitív, akkor az értékesítési árak változása összességében növelte az árréstömeget. Ha az eredmény negatív, akkor az értékesítési árak változása összességében csökkentette az árréstömeget.

### 7.3.2 A beszerzési árak változásának kimutatása

Első lépésben tekintjük a tárgyidőszaki  $EL\dot{A}B\dot{E}$ -t:

$$ELÁBÉ_t = \sum_{i=1}^n q_t^i * B\acute{A}_t^i$$

Második lépésben azt kell meghatározni, hogy mennyi lett volna az ELÁBÉ akkor, ha a beszerzési árak nem változtak volna. Ezt a *fiktív ELÁBÉ*-t úgy számítjuk ki, hogy minden árucikk esetében a tárgyidőszaki értékesített mennyiségeket megszorozzuk a bázisidőszaki beszerzési árakkal, és a kapott eredményeket összegezzük.

$$ELÁBÉ_f = \sum_{i=1}^n q_t^i * B\acute{A}_b^i$$

Harmadik lépésben az elsőt kivonjuk a másodikból, és megkapjuk a beszerzési áraknak az árréstömege gyakorolt hatását.

$$\Delta\acute{A}T_{b\acute{a}} = ELÁBÉ_t - ELÁBÉ_f = \sum_{i=1}^n q_t^i * B\acute{A}_t^i - \sum_{i=1}^n q_t^i * B\acute{A}_b^i = \sum_{i=1}^n q_t^i (B\acute{A}_t^i - B\acute{A}_b^i)$$

Ha az eredmény pozitív, akkor a beszerzési árak változása összességében növelte az árréstömeget. Ha az eredmény negatív, akkor a beszerzési árak változása összességében csökkentette az árréstömeget.

### 7.3.3 Az értékesített mennyiség és az értékesített kínálat összetétel-változásának kimutatása

Első lépésben tekintjük a bázisidőszaki árréstömeget:

$$\acute{A}T_b = \sum_{i=1}^n q_b^i (E\acute{A}_b^i - B\acute{A}_b^i)$$

Második lépésben azt kell meghatározni, hogy mennyi lett volna az árréstömeg akkor, ha sem a beszerzési árak, sem pedig az értékesítési árak nem változtak volna. Ezt a *fiktív árréstömeget* úgy kapjuk meg, ha minden árucikk esetében a tárgyidőszaki értékesített mennyiségeket megszorozzuk a bázisidőszaki árakkal, és a kapott eredményeket összegezzük.

$$\acute{A}T_{f,m,\acute{o}} = \sum_{i=1}^n q_t^i (E\acute{A}_b^i - B\acute{A}_b^i)$$

Harmadik lépésben az elsőt kivonjuk a másodikból, és megkapjuk az árréstömeg-változás azon részét, melyet nem az értékesítési és nem a beszerzési árak változása okozott. Vagyis az árváltozások hatását kiszűrtük. Ami maradt, az biztosan az értékesített mennyiség megváltozásának és a kínálat összetétel-változásának hatása.

$$\Delta \hat{A}T_{m,\bar{o}} = \hat{A}T_{f,m,\bar{o}} - \hat{A}T_b = \sum_{i=1}^n q_t^i (E\hat{A}_b^i - B\hat{A}_b^i) - \sum_{i=1}^n q_b^i (E\hat{A}_b^i - B\hat{A}_b^i) = \sum_{i=1}^n (q_t^i - q_b^i) (E\hat{A}_b^i - B\hat{A}_b^i)$$

Ha az eredmény pozitív, akkor a két hatás eredője növelte az árréstömeget. Ha az eredmény negatív, akkor a két hatás eredője csökkentette az árréstömeget. A két hatás külön-külön is kimutatható, de ehhez egy segédváltozót kell bevezetnünk: a *bázisidőszaki átlagos árrést*, melyet a következőképpen számítunk ki:

$$\hat{A}\hat{A}_b = \frac{\hat{A}T_b}{\sum_{i=1}^n q_b^i}$$

A bázisidőszaki átlagos árrés azt mutatja meg, hogy mekkora volt az egy árucikkre jutó átlagos árrés a bázisidőszakban.

### 7.3.4 Az értékesített mennyiség változásának kimutatása

A teljes volumenváltozás hatásának kalkulálásához elsőként a bázisidőszaki árréstömeget tekintjük:

$$\hat{A}T_b = \sum_{i=1}^n q_b^i (E\hat{A}_b^i - B\hat{A}_b^i)$$

Második lépésben azt kell meghatározni, hogy mennyi lett volna az árréstömeg akkor, ha az átlagos árrés nem változott volna. Ezt a *fiktív árréstömeget* úgy kapjuk meg, hogy minden árucikk esetében a tárgyidőszaki értékesített mennyiségeket megszorozzuk a bázisidőszaki átlagos árréssel, és a kapott eredményeket összegezzük.

$$\hat{A}T_{f,m} = \sum_{i=1}^n q_t^i * \hat{A}\hat{A}_b$$

Harmadik lépésben az elsőt kivonjuk a másodikból, és megkapjuk az árréstömeg-változás azon részét, melyet az értékesített mennyiség változása okozott.

$$\Delta \hat{A}T_m = \hat{A}T_{f,m} - \hat{A}T_b = \sum_{i=1}^n q_t^i * \frac{\sum_{i=1}^n q_b^i (E\hat{A}_b^i - B\hat{A}_b^i)}{\sum_{i=1}^n q_b^i} - \sum_{i=1}^n q_b^i (E\hat{A}_b^i - B\hat{A}_b^i)$$

Ha ez eredmény pozitív, akkor az értékesített mennyiség változása növelte az árréstömeget. Ha az eredmény negatív, akkor pedig csökkentette azt.

### 7.3.5 Az értékesített kínálat összetétel-változásának kimutatása

Elsőként tekintjük azt a fiktív árréstömeget, amely akkor adódott volna, ha sem a beszerzési árak, sem pedig az értékesítési árak nem változtak volna.

$$\hat{A}T_{f,m,\bar{o}} = \sum_{i=1}^n q_t^i (EA_b^i - BA_b^i)$$

Második lépésként megnézzük, hogy mennyi lett volna az árréstömeg akkor, ha az átlagos árrés nem változott volna.

$$\hat{A}T_{f,m} = \sum_{i=1}^n q_t^i * \hat{A}A_b = \sum_{i=1}^n q_t^i * \frac{\sum_{i=1}^n q_b^i (EA_b^i - BA_b^i)}{\sum_{i=1}^n q_b^i}$$

Harmadik lépésben, a kettőt kivonva egymásból, adódik az összetétel-változás árréstömegre gyakorolt hatása.

$$\Delta \hat{A}T_{\bar{o}} = \hat{A}T_{f,m,\bar{o}} - \hat{A}T_{f,m} = \sum_{i=1}^n q_t^i (EA_b^i - BA_b^i) - \sum_{i=1}^n q_t^i * \hat{A}A_b = \sum_{i=1}^n q_t^i (EA_b^i - BA_b^i - \hat{A}A_b)$$

Ha az eredmény pozitív, akkor az azt jelenti, hogy az eladott áruk összetétele a magasabb árrésű termékek javára tolódott el, és így a változás növelte a cég árréstömegét. Ha az eredmény negatív, vagyis arányaiban több alacsony árréssel rendelkező terméket értékesítettek, akkor a változás csökkentőleg hatott az árréstömegre.

Amennyiben a négy hatást összegezzük, megkapjuk a teljes árréstömeg-változás nagyságát:

$$\Delta \hat{A}T = \Delta \hat{A}T_{e\acute{a}} + \Delta \hat{A}T_{b\acute{a}} + \Delta \hat{A}T_m + \Delta \hat{A}T_{\bar{o}}$$

## 7.4 Az értékesítés ösztönzése

Az értékesítés ösztönzése alapvetően kereskedelmi marketing terület, éppen ezért ehelyütt csak nagyon vázlatosan érintjük ezt a témakört. Megemlítése mégis kiemelkedően fontos, hiszen a különböző marketing erőfeszítések fokozhatják az értékesítést, növelhetik a vállalkozó nettó árbevételét, árréstömegét, így gazdálkodási szempontból a hatás nem elhanyagolható.

Az értékesítés alapvetően egy sikeresen összeállított *marketing-mix* segítségével fokozható, vagyis törekedni kell

- hatékony, a pozícionáláshoz és a célpiac igényeihez messzemenően alkalmazkodó *választékpolitika* kialakítására;



- a választékpolitikával összhangban lévő *ár- és árrés*politika alkalmazására;
- hatékony, gazdaságos, gyors és rugalmas *logisztikai rendszer* működtetésére, mely eljuttatja a választékelemeket a termelőtől a fogyasztóig;
- valamint egy jól működő *promóciós-mix* kidolgozására, mely ösztönzi a vevőket a kereskedő termékválasztékának megismerésére és megvásárlására.

Az értékesítés ösztönzéséért a fenti marketing-mix elemek közül a *promóciós eszköztár* felel közvetlenül, melynek elemei a kereskedelemben az alábbiak:

- Az üzlet atmoszférája
- A reklám
- A vásárlásösztönzés
- A személyes eladás
- A vásárlásösztönző szolgáltatás
- Public Relations – PR

A piacbefolyásolási döntések elsődleges célja a potenciális vevők eladótérbe csalogatása, majd olyan pozitív hatást kifejtése, hogy a betérők vásároljanak is. A jó promóciós-mix elősegíti a vásárlói hűség kialakulását, hosszú távon bolthoz való kötődést eredményez. A promóciós eszközök segítik továbbá a kereskedőt, hogy kialakítsa az eladóhely karakterét és megkülönböztesse az üzletet a versenytársak hasonló egységeitől.

*Az üzlet atmoszférája* alapvetően két részből áll, egy része tervezhető és alakítható, egy másik része viszont spontán módon alakul. Megítélése így tehát nem csak a kereskedő törekvéseitől függ, hanem a vevő hangulatától, a többi vásárlótól, az eladószemélyzettől és a vásárlással való elégedettség fokától is. Főbb elemei a következők: az üzlet külső környezete, az üzlet portálja, a kirakat, az eladótér hangulata, az árubemutató módja.

A *kereskedelmi reklám* a vállalatok egyik legfontosabb kommunikációs eszköze. Főbb típusai:

- *Médiában megjelenő reklámok*, melyek lehetnek cikk- vagy cégreklámok. A cikk-reklámok célja az új termékek és az árcsökkentések bemutatása; míg a cégreklámok a relatív versenyelőnyt hangsúlyozzák és pozitív attitűd kialakítására törekednek.
- *POS/POP (Point of Sales, Point of Purchase) reklámeszközök*, melyek célja az impulzusvásárlások (azaz előre nem tervezett beszerzések) elősegítése, a boltban belüli döntéshozatal megkönnyítése, terelése. Ide tartoznak a másodkijelölések (polcvég, display, stb.) és az in-store reklámeszközök (attrap, molinó, padlómatrica, bevásárlókocsi-reklám, rikkancs, LCD-kijelző, stb.).

- *Direct Mail kiadványok*, melyek a vevők postaládájában landolva csábítják a boltba való betérésre és vásárlásra, elsősorban valamiféle árkciót kínálva. Tipikus esetei:
  - o Rendszeres, hetente megjelenő katalógusok, melyek egyrészt az éppen aktuális árkciókra hívják fel a figyelmet, másrészt pedig árcsökkenéstől függetlenül bemutatják a kínálat egyes elemeit
  - o Időszakos katalógusok, melyek bizonyos éppen időszerű témakör köré épülnek fel (pl. „Irány a kert!” vagy „Karácsonyi ajándékötletek”)
  - o Akciós szórólapok, melyek leárazásra, kiárusításra, nyílt napra, stb. hívják fel a figyelmet

#### **Jelentősen befolyásolnak az akciós reklámújságok**

Az Ipsos Zrt. Kvalitatív részlegének egyik aktuális kutatása a címzetlen küldeményekhez, vagyis az egyes áruházak szórólapjaihoz kötődő lakossági percepciókkal és viszonyulási mintákkal foglalkozik. Folyamatosan növekvő piacról van szó (míg 2006-ban a teljes direkt marketing piac – ahová ezen anyagok is tartoznak – forgalma 28,7 milliárd volt, addig 2008-ban ugyanezen adat 39,5 milliárd forintra tehető), amelyen belül lényeges részt képez a címzetlen küldemények forgalma (2006-ban 7,4 milliárd Ft, 2008-ban majdnem 10 milliárd Ft).

A kutatás eredményei alapján kijelenthető, hogy az akciós reklámújságok jelentősen befolyásolják a vásárlókat abban, hogy aktuális vásárlásukat hol és mikor folytatják le, ezen belül is leginkább a havi rendszerességgel végzett nagybevásárlások, illetve a nagyobb értékű rendszeresen vásárolt termékek esetében bírnak befolyásoló erővel és hatnak a boltválasztásra.

Érdekes eredménye a kutatásnak, hogy az akciós reklámújságok egyaránt támogatják a tudatos vásárlást – hiszen a vásárlás előtt készített listák kialakításában is fontos szerepük van –, és motiválják az impulzív vásárlást is, mivel nagyobb kedvezmények esetében olyan termékeket is megvásárolunk miattuk, amelyek valójában nem tartoznak az aktuális szükségletek közé.

A vásárlók alapvetően inkább pozitívan viszonyulnak a reklámújságokhoz, mivel ezeket az akciókról és az újonnan bevezetett termékekről való tájékoztatás egyik fontos eszközének tekintik, ugyanakkor túlzónak tartják az erre elhasznált papír mennyiségét.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/ipsos-jelentosen-befolyasolnak-az-akcios-reklamujsgok.html>, 2010.01.19.

A *vásárlásösztönzés* rövidtávú célja az értékesítés azonnali növelése, a vevők becsábítása és vásárlásra bírása. Hosszú távú célja pedig a vásárlói hűség kialakítása és megtartása. Eszközei lehetnek: árkciók, események, nyereményjátékok, pénzvisszatérítések stb.

### **NAGY-BRITANNIA: új promóciót tesztel a Tesco**

„Buy One, Get One Free Later”, azaz „Vegyél egyet, egyet pedig később ingyen kapsz” akciót tesztel a Tesco Nagy-Britanniában. Az ajánlatot egyelőre néhány zöldségen és gyümölcsön próbálják ki; a vásárlók az ingyen terméket egy héten belül bármikor kérhetik. Ha a tesztek sikerrel zárulnak, akkor az akciót ki fogják terjeszteni további termékekre is. Terry Leahy, a Tesco vezérigazgatója a koncepciót már tavaly októberben meg akarta valósítani, de akkor a vásárlóktól az a visszajelzés érkezett, hogy a kisebb háztartások az ingyenes termékekkel sok esetben nem tudnak mit kezdeni a szűk határidő miatt. Az akció feltételeit ezért mostanra jóval rugalmasabbá tették.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=24980&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=24980&language=hu), 2010.01.26.

A *személyes eladás* azért nagyon fontos marketingterület, mert az eladótérben megforduló munkatársak a kereskedelmi vállalat legfontosabb kommunikátorai. Legfontosabb elvárások az eladószeméllyel szemben:

- Magas szintű áruismeret
- Jó kapcsolatteremtő képesség
- Igényes külső megjelenés (formaruha!)

Mind ezek érdekében szükséges lehet az eladók folyamatos képzése, például az alábbi témakörökben:

- Hogyan adjunk tanácsot a vevőnek?
- Milyen a helyes eladói érvelés?
- Hogyan változtathatók meg a vevői kívánságok?
- Milyen a helyes áruehelyezés? Stb.

A *vásárlásösztönző szolgáltatások* a vásárlás kényelmessé tételéhez járulnak hozzá. Megkülönböztetünk egymástól vásárlás előtti (parkoló, játszóház, csomagmegőrző, ingyenes buszjárat), vásárlás alatti (étterem, kártyás fizetés, áruhitel, személyes eladás, tanácsadás), vásárlás utáni (házhozszállítás, vevőszolgálat, WC) és vásárlás helyetti (kölcsonzés) szolgáltatásokat.

### **NAGY-BRITANNIA: a Tesco megnyitja első drive-thru üzletét**

A szolgáltatással azokat a fogyasztókat célozzák, akik nem a heti nagybevásárlást akarják lerendezni, és nincs idejük arra, hogy otthon üljenek, amíg az interneten megrendelt árut házhoz szállítják.

Laura Wade-Gery, a Tesco dotcom és a Tesco Direct vezérigazgatója úgy gondolja, a drive-thru főleg azok között az elfoglalt szülők között lesz népszerű, akik nem akarják magukkal vonszolni a gyerekeket bevásárláskor. A szolgáltatás egyébként úgy működik, hogy a vevő összeállítja a bevásárlólistáját, és ezt online elküldi a Tesco dotcom csapatának.

Két óra múlva érte meg, behajt a Tesco erre a célra kijelölt területére, ahol beteszik a csomagtartójába, kifizeti és elhajt, miközben ki sem kell szállnia az autójából. A szolgáltatás díja 2 font, ami kedvezőbb az online rendelések 3 fontnál kezdődő árainál. Az első olyan üzlet, ahol igénybe lehet venni, egy Tesco Extra a hertfordshire-i Badock-

ban. Ha a pilot projekt sikeresnek bizonyul, a szolgáltatást bevezetik a Tesco többi nagy-britanniai üzletében is.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=27877&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=27877&language=hu), 2010.08.31.

A *pr* célja az, hogy harmonikus viszonyt alakítson ki a külső környezettel, a kereskedelmi vállalat érintettjeivel (vevők, közvélemény, beszállítók, önkormányzatok, stb.), és ezáltal hosszú távon nyereséges működést biztosítson. Legfontosabb feladata, hogy kiépítse a vállalat pozitív imázsát, és fenn is tartsa azt. Mindehhez alapvetően négyféle eszközt szoktak bevetni a vállalatok:

- Publicitás: tervezett, hírértékkel bíró üzenetek terjesztése hiteles médiumokon keresztül
- pr-reklámok: fizetett hirdetések, melyek a vállalat imázsára koncentrálnak
- pr-rendezvények (egészségnapok, roadshow-k, gyermeknapirendezvények, stb.)
- pr-dokumentumok: a kereskedő információs kiadványai, filmjei

## **HARMADIK RÉSZ: OPERATÍV DÖNTÉSI TERÜLETEK**



## 8. ÁR- ÉS ÁRRÉSPOLITIKA

*Az értékesítési ár az áru pénzben kifejezett ellenértéke, az a pénzmennyiség, amelyet a meghatározott mennyiségű és minőségű áruért a vevő ad. Az alábbiakban kiemeljük az értékesítési árak néhány fontos jellemzőjét:*

- Az értékesítési árak szoros kapcsolatban vannak az értékesítés volumenével, a kereslet árugalmasságán keresztül lényeges hatást gyakorolnak arra. Árugalmas kereslet esetén az ár változása a kereslet volumenének megváltozását eredményezi. Ezzel az összefüggéssel árváltoztatási döntések esetén mindenképpen számolni kell.
- Az árak kialakításánál azt a marketingszemponthoz is célszerű figyelembe venni, hogy azok nagysága informálja a piacot, a vevőket a termék minőségéről.
- Az eladási árak továbbá informálják a versenytársakat is, méghozzá a kereskedelmi vállalkozás piaci pozíciójáról.
- Mikroökonómiai szempontból fontos vonás, hogy az értékesítési árak végső soron létrehozzák a kereslet és a kínálat összhangját, vagyis a piaci egyensúlyt.
- A kereskedelemben az értékesítési árak alapvetően két részből tevődnek össze: a beszerzési árból és az árrésből. Az árrés nyújt fedezetet az értékesítés költségeire és a kereskedő nyereségére. Vagyis az árrés a kereskedelmi munka ellenértékéeként is felfogható.
- Az eladási árak döntő befolyással vannak a vállalat árréstömegének alakulására, és így a nyereségre.
- Az értékesítési árak továbbá kapcsolatban vannak a vállalati költség szerkezettel is, hiszen a sikeres árpolitika lehetővé teszi a fix és változó költségek megtérülését.

Mindezen összefüggések miatt az értékesítési árak alakulása és alakítása a kereskedelmi vállalkozás számára döntő jelentőségű.

### 8.1 A kereskedelmi vállalati árpolitika sajátosságai

Ha egy termelővállalat és egy kereskedelmi vállalat árpolitikáját összehasonlítjuk, azt a megállapítást tehetjük, hogy utóbbié sokkal bonyolultabb feladatot jelent. Mégpedig azért, mert egy kereskedőnek általában nagymennyiségű – gyakran több ezerféle – árucikk árát kell kezelnie

egyidejűleg. Emiatt az árpolitikának áttekinthetőnek és rugalmasnak kell lennie, továbbá az árváltozások könnyen, gyorsan kivitelezhetők kell legyenek. Hogy ezek a követelmények megvalósuljanak, a kereskedelemben az értékesítési árak képzésére haszonkulcsokat használnak.

A forgalmazott árucikktömeg miatt kereskedelmi vállalkozások esetében az árpolitika mindig többszintű. A *vállalati szintű árpolitika* célja az árréstömeg maximalizálása, a *termékszintű árpolitikáé* pedig az optimális árrés megtalálása. Mindkét szinten jelentkeznek stratégiai és taktikai szintű árdöntések is.

Nagyon fontos a forgalom árrésszint szerinti összetétele, hiszen a kereskedelmi munka ellenértékét jelentő árréstömeghez a magasabb árréssel rendelkező árucikkek nagyobb mértékben járulnak hozzá.

Figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy a termelők gyakran a fogyasztói árat is meg szeretnék határozni, ezért a gyakorlatban kétféle haszonkulcs számítási módszer használatos a kereskedelemben (lásd bővebben 1.5 alfejezet):

- Haszonkulcs a beszerzési ár százalékában
- Haszonkulcs az eladási ár százalékában

Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy az árak, az engedmények és a részletfizetés a végfogyasztók vásárlásösztönzésének kiemelkedő eszközei.

## 8.2 A vállalati ármagatartást befolyásoló tényezők

Azt, hogy a kereskedelmi vállalatok milyen árpolitikát folytatnak, számos belső és külső tényező függvényeként adódik. Az árral kapcsolatos döntéseket befolyásoló *belső tényezők* az alábbiak:

- A vállalat profilja, mérete, céljai
- A vállalat marketingpolitikája, az árdöntések összehangoltsága a marketingpolitika többi elemével (választék, logisztika, promóció)
- Vállalati árkialakítási elvek és árkalkulációs módszerek
- Az ármeghatározás cégen belüli döntési mechanizmusa
- A vállalati költségek nagysága, szerkezete

Az árdöntésekre ható *külső tényezők* pedig a következők:

- Piaci struktúra (monopólium, oligopólium, monopolisztikus vagy tiszta verseny)
- Jogi szabályozások: versenytörvény és ártörvény
- Piaci trendek, szezonális ingadozások
- Szállítók, vevők, versenytársak ármagatartása
- A kereslet árrugalmassága

## 8.3 Az árkialakítás jogi szabályozása

A kereskedelmi vállalatok árpolitikáját alapvetően három törvény szabályozza:



- A *versenytörvény*, melynek célja a piaci viszonyok, a szabad és tisztességes verseny védelme
- Az *ártörvény*, mely nem más, mint az áralakításba történő szociális és gazdaságpolitikai célzatú állami beavatkozás
- A *fogyasztóvédelmi törvény*, melynek célja a fogyasztók termelőktől és kereskedőktől való kiszolgáltatottságának mérséklése

Még kell még említeni az *adók és illetékek* kérdéskörét, mert ezek a tényezők is befolyásolják/korlátozzák az árképzési szabadságot.

### 8.3.1 A versenytörvény hatása a kereskedő árpolitikájára

Hazánkban a piaci verseny tisztaságát a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról szóló 1996. évi LVII. törvény szabályozza.

Ahogy a törvény bevezető szövege megfogalmazza, létrehozásának célja a következő: „A gazdasági hatékonyságot és a társadalmi felemelkedést szolgáló piaci verseny fenntartásához fűződő közérdek, továbbá az üzleti tisztesség követelményeit betartó vállalkozások és a fogyasztók érdeke megköveteli, hogy az állam jogi szabályozással biztosítsa a gazdasági verseny tisztaságát és szabadságát. Ehhez olyan versenyjogi rendelkezések elfogadása szükséges, amelyek tiltják a tisztességes verseny követelményeibe ütköző, illetve a gazdasági versenyt korlátozó piaci magatartást, valamint megakadályozzák a vállalkozásoknak a versenyre hátrányos összefonódását, gondoskodva a szükséges szervezeti és eljárási feltételekről is.” Az alábbiakban a törvény legfontosabb kereskedelmi vállalkozások árpolitikáját is érintő rendelkezéseit foglaljuk össze.

- *Az üzleti döntések tisztességtelen befolyásolásának tilalma*, vagyis tilos:
  - o az áru ára tekintetében valótlan tény, vagy valós tény megtévesztésre alkalmas módon állítani
  - o az áru értékesítésével, forgalmazásával összefüggő, az üzletfél döntését befolyásoló körülményekről, például a fizetési feltételekről megtévesztésre alkalmas tájékoztatást adni
- *A gazdasági versenyt korlátozó megállapodás tilalma*, vagyis tilos a vállalkozások közötti megállapodás és összehangolt magatartás, amely a gazdasági verseny megakadályozását, korlátozását vagy torzítását célozza, vagy ilyen hatást fejthet, illetve fejt ki. Ez a tilalom vonatkozik például
  - o a vételi vagy az eladási árak, (valamint az egyéb üzleti feltételek) közvetlen vagy közvetett meghatározására
  - o arra az esetre, ha azonos értékű vagy jellegű ügyletek tekintetében az üzletfeleket megkülönböztetik, ideértve olyan

árak, fizetési határidők alkalmazását, amelyek egyes üzletfeleknek hátrányt okoznak a versenyben

### **Tej-árkartell Nagy-Britanniában**

A brit versenyhivatal megállapította, hogy a négy nagy szupermarket és a tejtermelők összejátszottak egymással, hogy mesterségesen magas szinten tartsák a tejtermékek árát.

A fogyasztók becslések szerint 270 millió fonttal fizettek többet a tejért, sajtért és vajért az Asda, a Tesco, a Morrison és a Sainsbury's szupermarketben. A magas árra vonatkozó összejátszásban a szupermarket láncokon kívül többek között a Dairy Crest és az Arla valamint a Wiseman tejfeldolgozó vett részt. Az élelmiszerláncok közleményben cáfolták az összejátszást.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/tej-arkartell-nagybritanniaban.html>, 2007.09.21.

- *A gazdasági erőfölénnyel való visszaélés tilalma.* Gazdasági erőfölényben van az érintett piacon, aki gazdasági tevékenységét a piac többi résztvevőjétől nagymértékben függetlenül folytathatja, anélkül, hogy piaci magatartásának meghatározásakor érdemben tekintettel kellene lennie versenytársainak, szállítóinak és üzletfeleinek vele kapcsolatos piaci magatartására. Az ilyen vállalkozások számára tehát tilos:
  - tisztességtelenül vételi vagy eladási árakat megállapítani, ilyen esetek például:
    - az áru ára nem áll összhangban a minőségével
    - az áru ára indokolatlan közvetítői díjakat tartalmaz
    - olyan ráfordítások érvényesítése az árban, amelyeket jogszabály tilt (pl. kötbér, bírságok)
    - alacsonyabb árú termék helyett magasabb árú forgalomba hozása alapos indok nélkül
    - hatósági árártól való eltérés
  - az árut az ár emelését megelőzően vagy az ár emelkedésének előidézése céljából, vagy egyébként indokolatlan előny szerzésére, illetve versenyhátrány okozására alkalmas módon a forgalomból indokolatlanul kivonni, illetőleg visszatartani
  - azonos értékű vagy jellegű ügyletek esetén az üzletfeleket indokolatlanul megkülönböztetni, ideértve olyan árak, fizetési határidők alkalmazását, amelyek egyes üzletfeleknek hátrányt okoznak a versenyben
  - a versenytársaknak az érintett piacról való kiszorítására vagy a piacra lépésük akadályozására alkalmas, nem a versenytársakéhoz viszonyított nagyobb hatékonyságon alapuló, túlzottan alacsony árakat alkalmazni

### 8.3.2 Az ártörvény hatása a kereskedő árpolitikájára

Magyarországon az 1990. évi LXXXVII. törvény rendelkezik az árak megállapításáról. A törvény bevezetője szerint „az árak legfőbb szabályozója a piac és a gazdasági verseny. Az árakra vonatkozó közvetlen kormányzati beavatkozás csak ott indokolt, ahol a tisztességtelen piaci magatartás tilalmáról szóló törvényben foglaltak nem elégségesek a káros versenykorlátozás és a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés megakadályozására.” A törvény legfőbb, kereskedelmi vállalkozások árpolitikáját is érintő rendelkezései:

- *Bejelentési kötelezettség*, mely szerint a Kormány a hatósági ármegállapítás körébe nem tartozó termékek árának tervezett emelésére jogszabályban előzetes bejelentési kötelezettséget írhat elő, ha a terméket előállító vállalkozó a tisztességtelen piaci magatartás tilalmáról szóló törvényben megfogalmazott kritériumok alapján az érintett piacon gazdasági erőfölényben van. A vállalkozó köteles a Gazdasági Versenyhivatalhoz előzetesen bejelenteni, ha a Kormány által jogszabályban meghatározott, saját gyártású termékeinek árát emelni kívánja, továbbá ha korábban többféle árat alkalmazott, és az új vevő részére az addig érvényesített legmagasabb árnál magasabb árat kíván érvényesíteni. A bejelentésben fel kell tüntetni a tervezett áremelés mértékét, időpontját, indokát és a termék tervezett forgalmát.
- *Hatósági ármegállapítás*, amikor bizonyos – a törvényben felsorolt termékekre (pl. ivóvíz, személyszállítás, gyógyszer, belföldi postai szolgáltatások) – a hatósági ár megállapítója (illetékes miniszter vagy önkormányzat) legmagasabb árat vagy legalacsonyabb árat állapít meg.
  - o Legmagasabb ár meghatározása általában szociális és gazdaságpolitikai okok miatt történik, és úgy kell megállapítani, hogy a hatékonyan működő vállalkozó ráfordításaira és a működéséhez szükséges nyereségre fedezetet biztosítson, tekintettel az elvonásokra és a támogatásokra is
  - o Legalacsonyabb ár meghatározása pl. a hazai termelők védelme érdekében történik, és úgy kell megállapítani, hogy az legalább a hatékonyan működő vállalkozó ráfordításaira fedezetet biztosítson, tekintettel az elvonásokra és támogatásokra is

### 8.3.3 A fogyasztóvédelmi törvény hatása a kereskedő árpolitikájára

Hazánkban az 1997. évi CLV. törvény szól a fogyasztóvédelemről. A törvényt annak érdekében alkották meg, hogy olyan szabályozás jöjjön létre, amely biztosítja a fogyasztói érdekek – különösen a biztonságos áruhoz és szolgáltatáshoz, a vagyoni érdekek védelméhez, a megfelelő tájékoztatáshoz és

oktatáshoz, a hatékony jogorvoslathoz, továbbá a társadalmi szervezeteken keresztül történő fogyasztói érdekképviselőhöz fűződő érdekek – védelmét, valamint az érvényesítésükhöz szükséges intézményrendszer továbbfejlesztését. A törvény kereskedelmi árpolitikát is érintő passzusa az *árak feltüntetésével* van kapcsolatban.

- A fogyasztót írásban tájékoztatni kell megvételre kínált termék eladási áráról és egységáráról, illetve a szolgáltatás díjáról.
- Az eladási árat, az egységárat, illetve a szolgáltatás díját egyértelműen, könnyen azonosíthatóan és tisztán olvashatóan kell feltüntetni.
- Az eladási árat, az egységárat, illetve a szolgáltatás díját a Magyar Köztársaság törvényes fizetőeszközében kifejezve fel kell tüntetni.
- A termék eladási áráként, egységárként, illetve a szolgáltatás díjaként a fogyasztó által ténylegesen fizetendő, az általános forgalmi adót és egyéb kötelező terheket is tartalmazó árat kell feltüntetni.
- Ha a termékre vonatkozó kereskedelmi kommunikáció megjelöli a termék eladási árát, az egységárat is meg kell adni a külön jogszabályban foglaltak szerint.
- Több eladási ár vagy szolgáltatási díj egyidejű feltüntetése esetén a vállalkozás köteles a feltüntetett legalacsonyabb eladási ár vagy szolgáltatási díj felszámítására.

Ahol *eladási ár* a termék egy egységére vagy adott mennyiségére vonatkozó ár, *egységár* pedig a termék egy kilogrammjára, egy literére vagy milliliterére, egy méterére, egy négyzetméterére vagy egy köbméterére vonatkozó ár.

#### **8.3.4 Árképző tényezőként figyelembe vehető adók és illetékek**

A kereskedelmi vállalkozások az értékesítés során felmerülő adókat és illetékeket beépíthetik a termék árába, azonban itt is vannak megkötések. Beépíthető tényezők például:

- Importot terhelő tételek: pl. vám, vámpótlék és illetékek (pl. vámkezelési, statisztikai)
- Fogyasztási és jövedéki adók, termékdíjak
- Munkabér után fizetendő járulékok és biztosítások

Azonban a vásárolt termékek és szolgáltatások áfája (mivel az a későbbiekben visszaigényelhető) vagy a nyereségadó például árképző tényezőként figyelembe nem vehető adónak minősülnek. Hasonlóan nem építhető be az árba a költségvetés felé fizetendő büntetések, bírságok illetve a kötbérek összege sem.

### **Mikor jelenik meg az árakban a chipsadó?**

A korábbi vélekedésekkel szemben sokkal hamarabb megjelenik az árakban az új adó, ezen még nyerhetnek is azok a kereskedők akik idejében bespájzoltak. Hogy ténylegesen mennyivel nőnek majd a kiskereskedelmi árak, azt még nem tudni.

Nem fukarkodnak a kereskedők a vásárlók felvilágosításával: több nagy láncban, így az Auchannál is rövidesen a népegészségügyi termékdíjról szóló ismertetőket helyeznek a pultokra, amelyen azt részletezik, hogy az idén nyáron megszavazott törvény mekkora adóterhet ró az egyes termékcsoportokra. (A cukros üdítőitalok adója literenként öt, az energiataloké 250, az édességeké kilogrammonként száz, a snackeké és az ételizesítőké kétszáz forint.)

Arról azonban már nem szólnak az ismertetők, sem pedig a cégek nem közölnek arról adatot, hogy az adó nyomán ténylegesen mennyivel fognak emelkedni a kiskereskedelmi árak. A legnagyobb hazai hipermarketlánc, a Tesco közleményében úgy fogalmazott, hogy a chipsadó “csak akkor tudja elérni a kormány által kitűzött célt, ha az adó megjelenik az árban.” Az Auchannál csak annyit közöltek, hogy az adó által érintett termékek ára csak az adó mennyiségével nő.

Igaz, korábban élelmiszeripari berkekben olyan vélekedések hangzottak el, hogy az adó mértékénél jóval nagyobb lesz a fogyasztói árnövekedés. Ezt azzal támasztották alá, hogy az adó beleszámít az áfa-alapba, így a forgalmi adó, majd a kiskereskedelmi árrés is ennek arányában fog nőni.

Ugyanakkor számos láncnál, illetve az Élelmiszerfeldolgozók Országos Szövetségénél (Éfosz) is korábban arról számoltak be, hogy a kereskedelmi cégek a nyár folyamán nagy mennyiségben bekészlettek azokból a termékekből, amelyek után szeptember elsejétől fizetniük kell majd a chipsadót.

Pontosan ezzel indokolták a kiskereskedelem szereplői közül többen, hogy a chipsadó hatása csak hosszabb idő után fog jelentkezni a fogyasztói árakban, mivel a Nemzet Adó – és Vámhivatal (NAV) közleménye szerint csak a szeptember elseje után megvásárolt készleteket terheli az adó.

Így viszont logikusan adódik a feltételezés, hogy a hamar árat emelő kereskedelmi cégek még egy kis pluszjövedelemre tehetnek szert az adó kapcsán.

A megkérdezett kereskedők szerint ez valószínűtlen, a jelenlegi forgalomhiányos helyzetben képtelenség lenne a szükségesnél nagyobb áremeléssel nyereszkedni, különösen, hogy a chipsadó okozta árváltozás jellemzően a szegényebb vásárlók által vásárolt édességeknél és üdítőknél lesz a legnagyobb

Forrás, <http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/mikor-jelenik-meg-az-arakban-a-chipsado.html>, 2011. 09. 09.

## **8.4 A vállalati szintű árpoltika**

A kereskedelmi vállalkozások árpoltikájának felső szintje a vállalati szintű árpoltika, mely gyakorlatilag az árak meghatározásának stratégiai szintű kérdéskörével foglalkozik. Ennek keretében megadja a vállalkozás árki alakításának legfőbb irányelveit, melyek hatására a lehető legkedvezőbbben alakul az árak és a nyereség kapcsolata. Alapvetően három alapkérdés tisztázása válik szükségessé:

- Mely tényezők és hogyan befolyásolják a vállalkozás nyereségét döntően meghatározó árréstömeg és árrésszínvonal alakulását?
- Milyen árstratégiát, árképzési alapelveket kell alkalmazni ahhoz, hogy az értékesítési célok megvalósuljanak?
- Hogyan reagálhat a vállalati árpolitika a változó piaci kihívásokra?

#### **8.4.1 Az árréstömeg, az árrésszínvonal és a nyereség**

Az árréstömeg nagyságát, mint az a 7.3 alfejezetből is kiderül, több tényező is befolyásolja:

- *Az eladási árak változása*, mely hatással van a nettó árbevétel alakulására. Nem lehet azonban kijelenteni, hogy az értékesítési árak növekedése automatikusan növeli, csökkenésük pedig biztosan mérsékli a nettó árbevételt, hiszen számolni kell a kereslet árrugalmasságának hatásával is. Ha a kereslet jelentősen csökken az árnövekedés hatására, akkor a nettó árbevétel akár csökkenhet is. Ugyanez megfordítva is igaz: ha az eladott mennyiség számottevően nő az árcsökkentésnek köszönhetően, akkor a nettó árbevétel akár növekedhet is.
- *A beszerzési árak változása*, mely az ELÁBÉ nagyságát módosítja. Itt sem lehet egyértelmű változási irányt megrajzolni: a beszerzési árak csökkenése általában csökkenti az ELÁBÉ-t, de ha a kereskedő az alacsonyabb ár miatt jelentős mennyiséggel többet rendel, az ELÁBÉ növekedni fog. Megfordítva: a beszerzési árak növekedésének következtében az ELÁBÉ általában növekszik, de amennyiben a kereskedő kevesebbet rendel, az ELÁBÉ csökkenhet is.
- *Az eladások volumenének változása* mind a nettó árbevételre, mind pedig az ELÁBÉ nagyságára hatással van. Ha kevesebbet értékesít a kereskedő, akkor mindkét mutató vélhetően csökkenni fog, hacsak az árak változásai ezt a hatást felül nem írják.
- *Az eladott termékek haszonkulcsok (árrések) szerinti összetételének változása* a nettó árbevételt módosítja. Ha – ceteris paribus – arányaiban többet értékesít a kereskedő magasabb árréssel rendelkező termékekből, nettó árbevétele növekedni fog. Ha – ceteris paribus – az értékesített volumen belül hangsúlyeltolódás következik be az alacsony árréssel bíró cikkek javára, a nettó árbevétel mérséklődik.

Az árréstömeg növekedése általában a nyereség növekedését eredményezi, hacsak az értékesítés költségei nem nőttek nagyobb ütemben. Az árrésszínvonal értéke – mely az árréstömeg és a nettó árbevétel hányadosaként adódik, és a

kereskedő átlagos árrését mutatja meg – is alapvetően a fent felsorolt tényezők függvénye.

#### 8.4.2 Árszínvonal, árképzési elvek

Az árstratégia legfontosabb döntési területe a kereskedelmi vállalkozás árszínvonalának meghatározása. *Árszínvonalon* a kereskedő kínálatában szereplő termékeknek a piacon jelenlevő versenytársakhoz viszonyított helyét értjük. Alapvetően háromféle árszínvonal-stratégiát tudunk elkülöníteni egymástól:

- Magas árszínvonal
- Közepes árszínvonal
- Alacsony árszínvonal

Az árszínvonal a fogyasztók előtt mindig a kereskedő minőségi értékelésével egyidejűleg jelenik meg, tehát gyakorlatilag az ár/érték arány értékeléséről van szó. Ilyen módon az árszínvonal kialakítása nem lehet független az alábbi tényezőktől:

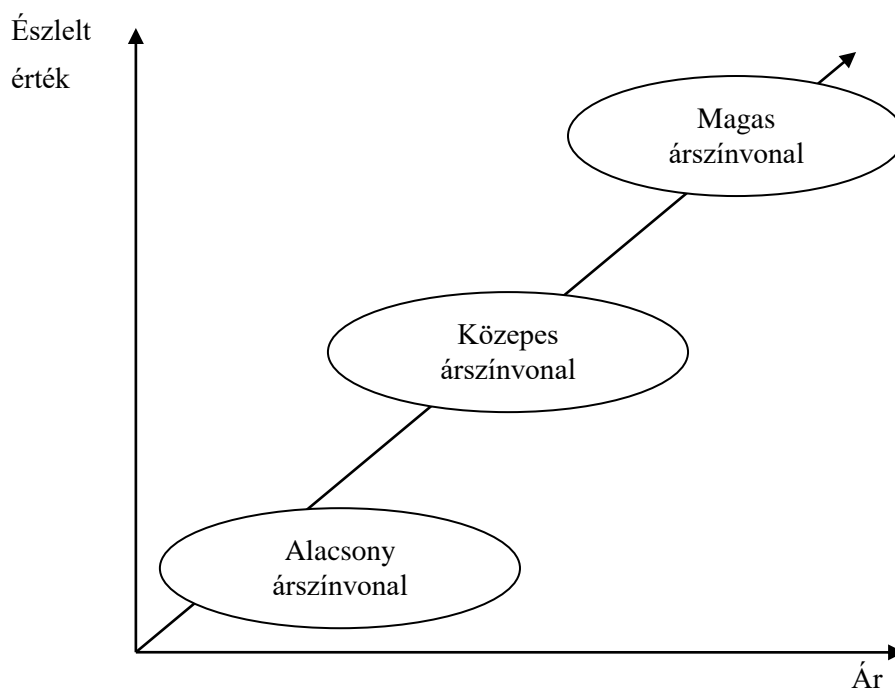
- A vállalkozás pozícionálása (alacsony ár – alacsony hozzáadott érték szegmens vagy magas ár – magas hozzáadott érték szegmens, esetleg résstratégia)
- A célpiac(ok) árelfogadási hajlandósága
- Az üzlet földrajzi helye, annak imázsa
- Az üzlet hírneve, imázsa, eleganciája
- A forgalmazott áruk köre (márkák, minőség, terméktulajdonságok, innovativitás)
- A kínált szolgáltatások köre
- Promóció
- Jogi feltételek (pl. jövedéki vagy hatósági áras termékek)
- Beszerzési árak és értékesítési költségek
- Versenytársak árszínvonala, árstratégiája

Az árszínvonalról szóló döntést az *árképzési alapelvek* lefektetése követi. A szakirodalom két alapvető árképzési elvet ismer:

- *Költségalapú árképzés*, melynek fő kérdése a következő: a fix és változó költségek, a tervezett nyereség, a szükséges akciók és árengedmények fedezete milyen haszonkulcsok mellett érhetőek el? Tehát itt a jelenlegi és várható költségek becslésének kiemelt szerepe van, és erre számol a kereskedő egy elvárt nyereséget, melyet haszonkulcs formájában ad meg. A haszonkulcs a teljes beszerzési költségre vetítve előre határozódik meg.
- *Piaci alapú árképzés*, mely figyelembe veszi a versenytársak árait és/vagy a vevők árelfogadási hajlandóságát. Abból indul ki, hogy a vevők mennyit hajlandóak kifizetni egy-egy árucikkért, és azok

árait ennek megfelelően alakítja ki. Haszonkulcsok itt is számításra kerülnek, csak éppen az eladási árra vetítve, utólag határozódnak meg.

**8. ábra. Az árszínvonalra vonatkozó kereskedői döntések három lehetősége**



*Forrás: Rekettye (2011, 153.)*

#### **Az Aldi nem publikálja többé a banánárakat**

Az Aldi nemrég jelentette be, hogy nem publikálja többé a banánárakat, pedig az elmúlt években ez jelentette a referenciaárat a kategória számára Európában. Az Aldi eddig hetente hozta nyilvánosságra az árat, és olyan bázisnak tartják, amihez igazodva a többiek meghatározzák a saját árukat, és egyben jelzi a tendenciákat is a banánkereskedelemben. Több iparági forrás szerint az Aldi a lépéssel azt akarja elérni, hogy eltávolodjon a piactól, és ezzel csökkentse a versenytársai számára elérhető információk mennyiségét. A diszkontláncok késhegyre menő versenyében a banán az egyik olyan kulcstermék, amely vásárlókat tud vonzani.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=31824&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=31824&language=hu), 2011.07.19.



## 8.5 A termékszintű árpolitika

A termékszintű árpolitika gyakorlatilag az egyes termékekre, termékcsoportokra vonatkozó konkrét árak képzését foglalja magában. A vállalati szintű árpolitika által meghatározott alapvető irányelvekhez illeszkedve a kereskedő kialakítja az egyes árucikkek értékesítési árait. Teszi ezt az árszínvonalra vonatkozó stratégiai döntéssel összhangban, és a választott (költségalapú vagy piaci alapú) árképzési elvnek megfelelően.

### 8.5.1 A termékszintű árpolitika feladatai

A termékszintű árpolitika elsősorban nem stratégiai, hanem taktikai (operatív) feladatokat takar, melyek a következők:

- Az egyes árucikkek *listaárának*, más néven alapárának meghatározása. Ez lesz az az ár, amennyiért szokványosan kínálja a kereskedő a terméket, és amelyből esetenként árengedményeket adhat.
- Az egyes termékcsoportok esetében *árválaszték* kialakítása, vagyis különféle árfekvésű (olcsó, közepes árú és drágább) termékek egyidejű kínálatban tartása, a vevők választási szabadságának biztosítása, és többféle vásárlói szegmens elérése céljából.
- *Árstabilitás* biztosítása, a túlzott áringadozások elkerülése.
- Esetleges *árkoordináció* (nem árkartell!) a kereskedők és a termelők között.
- *Árkeverés* megvalósítása, melynek célja kedvező árak megállapítása olyan termékekre vonatkozóan, melyek alapján a vevők megítélik az üzlet árszínvonalát. Ha ezeket a kereskedő kisebb árréssel, olcsóban adja, a vevők fejében kedvező árszínvonalú üzlet képe fog kialakulni. Természetesen a nyereségesség érdekében olyan termékeket is kell tartani, melyek árrése, és így értékesítési ára magasabb. Az árkeverés e kettő kategória bizonyos arányú vegyítését jelenti.

### 8.5.2 Az elérhető haszonkulcs nagyságának meghatározása

A haszonkulcs – mely egy konkrét termék tervezett eladási árának képzésére használt százalékos arányszám – nagyságának meghatározása gyakran nem könnyű kereskedői feladat. Előfordul, hogy a kereskedő egyetlen haszonkulcsot határoz meg, és minden termék értékesítési árát ezzel az egy haszonkulccsal kalkulálja ki. Gyakoribb eset azonban, amikor a kereskedő több – esetenként nagyon sok – haszonkulccsal is dolgozik, például termékkategóriánként különbözőekkel. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy a haszonkulcs nem egy időben állandó képződmény, előfordulhat, hogy változtatásra szorul. Éppen

ezért célszerű megkülönböztetni egymástól az induló és a későbbi haszonkulcsokat.

Az *induló haszonkulcs* meghatározására például egy termék bevezetésekor, vagy egy szezonális termék esetében a szezon kezdetén kerül sor. Az induló haszonkulcs nagyságát számos tényező befolyásolhatja:

- A *várható költségek* (bolt fenntartása, bérköltség, promóció, készletezés, stb.) nagysága. Ezek minél magasabbak, annál nagyobb haszonkulcs igényeltetik ezek és a nyereség fedezetére.
- A *szállítók árai*, a tőlük kapható engedmények és a szállítás költsége. Mindezek minél alacsonyabbak, annál magasabb haszonkulcs alkalmazását teszik lehetővé a kereskedő számára anélkül, hogy túl magas értékesítési árak alakulnának ki.
- Az *árucikket jellemző sajátosságok*. Magasabb induló haszonkulcsokat sejtetnek például az alábbi termékjellemzők:
  - o Gyors avulás
  - o Romlandóság
  - o Divatjelleg
  - o Bármilyen más okból adódó rövid életciklus
- A *kereskedelmi vállalat jellemzői* (az üzlet profilja, lokációja, imázsa, pozicionálása, árstratégiája, tervezett nyeresége) alapjaiban befolyásolják a haszonkulcsok mértékét.
- A *célcsoport(ok) árelfogadási hajlandósága* maximalizálja az elérhető haszonkulcsok nagyságát.
- A különféle címszó alatt adott *árengedmények*. Minél több árengedményt ad a kereskedő, annál nagyobb haszonkulccsal érdemes kalkulálni az árucikkek alapárait.

Időben előre haladva azonban az induló haszonkulcsok revideálásra szorulhatnak, és csökkentésük vagy éppen növelésük válhat szükségessé. A *haszonkulcs változtatását* például az alábbi tényezők okozhatják:

- Az értékesítéshez kapcsolódó *költségek* (rezsiköltség, bérköltség, promóció, készletezés, stb.) tényleges alakulása a tervezetthez képest. Ha költségek alacsonyabbak a vártnál, lehetővé válik az induló haszonkulcsok csökkentése. Ha a költségek magasabbak, akkor pedig a haszonkulcs növelése válhat elengedhetetlenné.
- A *beszerzési árak* növekedése a haszonkulcsok csökkenéséhez, csökkenésük pedig a haszonkulcsok emeléséhez vezethetnek.
- Az árucikket jellemző *sajátosságok* az időben előre haladva fordítva hatnak: a gyorsan avuló, erősen divatjellegű vagy romlandó cikkek haszonkulcsait egy idő után csökkenteni szükséges, hogy a készletek a kereslet csökkenésével se maradjanak a kereskedő nyakán.

- A *forgási sebesség* alakulása: gyors forgási sebesség alacsonyabb, lassú pedig magasabb haszonkulcsot kíván.
- Ha megváltozik a *kereskedő* pozicionálási stratégiája, imázsa, árstratégiája, nyereségre vonatkozó elvárása, a haszonkulcsok is szükségképpen módosulnak.
- Változás állhat be a *fogyasztók* fizetőképességében és árelfogadási hajlandóságában is, mely a haszonkulcsok csökkentését vagy növekedését vonhatja maga után.
- Az *értékesítés volumenének* növekedése alacsonyabb haszonkulcs megállapítását teszi lehetővé.
- Az *értékesítés kockázatának* növekedése a haszonkulcs emelését okozhatja.

#### **Kategóriamenedzsment: szerepek és árazás**

Egy üzlet választékából a kategóriák 5-7 százalékát az úgynevezett „célkategória” alkotja. Olyan termékek tartoznak ide, amelyek miatt a vevők legelsősorban felkeresik a boltot. Ilyen lehet például a kenyér és péksütemény, húskészítmény, tejtermék és más alapvető fontosságú árucikk egy lakóhely közeli boltban.

Az „alap-” vagy „rutinkategóriák” alkotják az eladótér 55-60 százalékát. Ilyen az üdítő, sör, rizs, tészta, liszt stb.

„Alkalmi/szezonális” csoportba tartozik a kategóriák 15-20, „kényelmi” csoportba pedig további 15-20 százaléka. Szezonális termékhez tartozik a lakóhely közeli boltban a pálcikás jégkrém és a csokoládémikulás, kényelmihez a csokoládé és a törülőkendő.

Az árazás szempontjai jelentősen eltérhetnek az egyes szerepek szerint. „Célkategóriáknál” az árazás a kereskedő stratégiájától és marketingmixétől függ. Az „alap/rutin” szegmensben versengő árakat szoktak alkalmazni, amelyek konzisztensek a verseny alatt. Az „alkalmi/szezonális” szerepet betöltő kategóriáknál már alkalmazhatók az átlagnál magasabb fogyasztói árak és haszonkulcsok. Szezonok esetében a megközelítések eltérhetnek az időszak elején, közepén és végén. A „kényelmi” kategóriák lehetőséget nyújtanak az átlagnál magasabb árakra és árrésekre.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/nielsen-workshop-a-kategoriamentrol-igy-javulnak-a-penzugyi-eredmenyek.html>, 2011.09.13.

#### **8.5.3 Haszonkulcs a beszerzési, illetve az értékesítési ár százalékában**

Az árképzési alapelvek kétféleségével összhangban a haszonkulcsot is kétféle módon számíthatjuk ki. Költségalapú árképzés esetén a kereskedő a költségekből indul ki, és egy tervezett költségmegtérüléssel és nyereséggel kalkulál. Ebben az esetben a haszonkulcsot a beszerzési árak százalékában adja meg, nagyságát pedig az elvárt költségmegtérülés és nyereség fogja meghatározni. Piaci alapú árképzés esetén viszont a vevői árelfogadást, a piac értékítéletét is figyelembe vesszük, és az értékesítési árakra vetítjük a haszonkulcsot. Kereskedelemben az utóbbi módszer – noha bonyolultabb a

kalkuláció – gyakoribb, hiszen a termelő előszeretettel adja meg termékének ajánlott (vagy éppen kötelezően alkalmazandó) fogyasztói árát, így a kereskedő számára a haszonkulcs nem egy általa előzetesen eldöntött nagyság lesz, hanem – az értékesítési és a beszerzési ár különbségéből adódó – utólagosan kiszámítható arányszám. Ekkor a kereskedő nem azzal juthat nagyobb nyereséghez, hogy önhatalmúlag megnöveli a haszonkulcsot (és ezzel megemeli az értékesítési árát), hanem azzal, ha alacsonyabb beszerzési árát tud kialkudni a gyártótól.

Ha a *haszonkulcs a beszerzési árak százalékában* van megadva, akkor a beszerzési árát a haszonkulccsal megszorozva megkapjuk az árrés nagyságát, melyet a beszerzési árhoz hozzáadva adódik az értékesítési ár nagysága. Érvényesülnek tehát az alábbi összefüggések:

**Legyen:**

$HKb$  a haszonkulcs a beszerzési ár %-ában

$A$  a termékegységre eső árrés

$nBÁ$  a nettó beszerzési ár

$nEÁ$  a nettó eladási ár

**Akkor:**

$$A = nEÁ - nBÁ$$

$$HKb = \frac{A}{nBÁ} * 100(\%)$$

$$nEÁ = nBÁ * (1 + HKb)$$

$$nBÁ = \frac{nEÁ}{1 + HKb}$$

Ha a *haszonkulcs az értékesítési árak százalékában* van megadva, akkor pedig a következő képletek érvényesek:

**Legyen:**

$HKe$  a haszonkulcs az eladási ár %-ában

$A$  a termékegységre eső árrés

$nBÁ$  a nettó beszerzési ár

$nEÁ$  a nettó eladási ár

**Akkor:**

$$A = nEÁ - nBÁ$$

$$HKe = \frac{A}{nEÁ} * 100(\%)$$

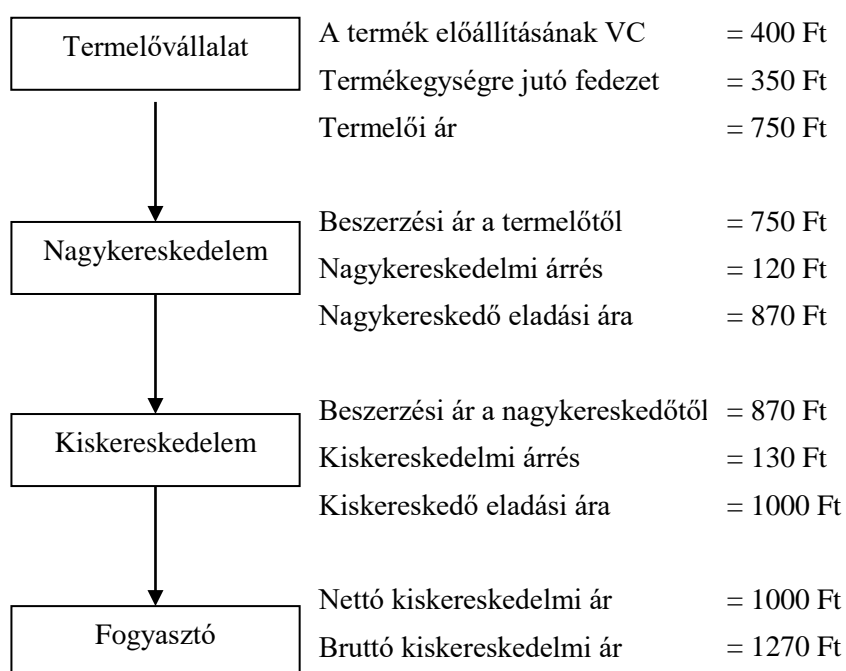
$$nEÁ = \frac{nBÁ}{(1 - HKe)}$$

$$nBÁ = nEÁ * (1 - HKe)$$

#### 8.5.4 Ár és árrések az értékesítési csatornában

Most pedig egy példán keresztül nézzük meg, hogyan alakul ki egy árucikk fogyasztói ára. Az ÁFA értékesítési folyamatban betöltött szerepétől eltekintünk, azt csak a fogyasztói árnál vesszük figyelembe 27%-os kulccsal.

9. ábra. Ár és árrések az értékesítési csatornában, ÁFA nélkül



#### 8.5.5 Az ÁFA

Magyarországon Az Általános Forgalmi Adó (ÁFA) szabályozásáról a 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról című jogszabály rendelkezik. A forgalmi adót mindig a hozzáadott érték, vagyis az értéknövekedés után kell az eladónak megfizetnie, minden kereskedelmi szinten. Mivel a hozzáadott (és nem a teljes) érték után fizetendő, egy termék forgalmi adójának végső összege független attól, hogy hány vételen és eladáson megy keresztül.

Az ÁFA az alábbi tulajdonságokkal írható le:

- *Összfázisú adó*, mert a termelés és értékesítés minden fázisában fel kell számítani

- *Nettó alapú adó*, mert nem tartalmaz halmozódást, ugyanis az értékesítés után felszámított adó összegéből levonható a beszerzések számláiban felszámított adó, és az adóhatóság felé csak a különbözet rendezendő
- *Közvetett adó*, mert az adózásra kötelezetteknek lehetőségük van az adó áthárítására
- *Fogyasztói adó*, mivel csak a végső fogyasztónak nincs lehetősége az adó áthárítására, végső soron őt terheli
- *Versenysémszerű*, mivel független a piaci viszonyoktól
- *Eredményesémszerű*, mivel független a vállalkozás eredményességétől
- *Szervezetesémszerű*, mivel független a vállalkozási formától
- *Számlaadási kötelezettségre épül*

Nem bonyolult feladat az ÁFA nagyságának, és az ÁFA-val növelt árak kiszámítása akkor, ha a nettó árból indulunk ki. Ekkor a nettó árat szorozzuk az ÁFA-kulccsal (megkapjuk az ÁFA összegét), majd ezt hozzáadjuk a nettó árhoz (megkapjuk a bruttó árat).

**Legyen:**

nBÁ: nettó beszerzési ár  
 nEÁ: nettó eladási ár  
 bEÁ: bruttó eladási ár  
 ÁFA: ÁFA összege  
 ÁFAk: ÁFA-kulcs

**Akkor:**

$$\begin{aligned} \text{ÁFA} &= nE\acute{A} * \text{ÁFAk} \\ bE\acute{A} &= nE\acute{A} + \text{ÁFA} \\ bE\acute{A} &= nE\acute{A} + nE\acute{A} * \text{ÁFAk} \\ bE\acute{A} &= nE\acute{A} * (1 + \text{ÁFAk}) \\ bE\acute{A} &= nB\acute{A} + \acute{A} + \text{ÁFA} \end{aligned}$$

Nehezebb a feladat akkor, ha a bruttó eladási árat ismerjük, és innen szeretnénk visszaszámolni az ÁFA összegét és a nettó eladási árat. Ekkor az alábbi képleteket kell alkalmazni:

**Legyen:**

nBÁ: nettó beszerzési ár  
 nEÁ: nettó eladási ár  
 bEÁ: bruttó eladási ár  
 ÁFA: ÁFA összege  
 ÁFAk: ÁFA-kulcs

**Akkor:**

$$\begin{aligned} \text{ÁFA} &= bE\acute{A} * \left[ \frac{\text{ÁFAk}}{1 + \text{ÁFAk}} \right] \\ nE\acute{A} &= \frac{bE\acute{A}}{(1 + \text{ÁFAk})} \end{aligned}$$

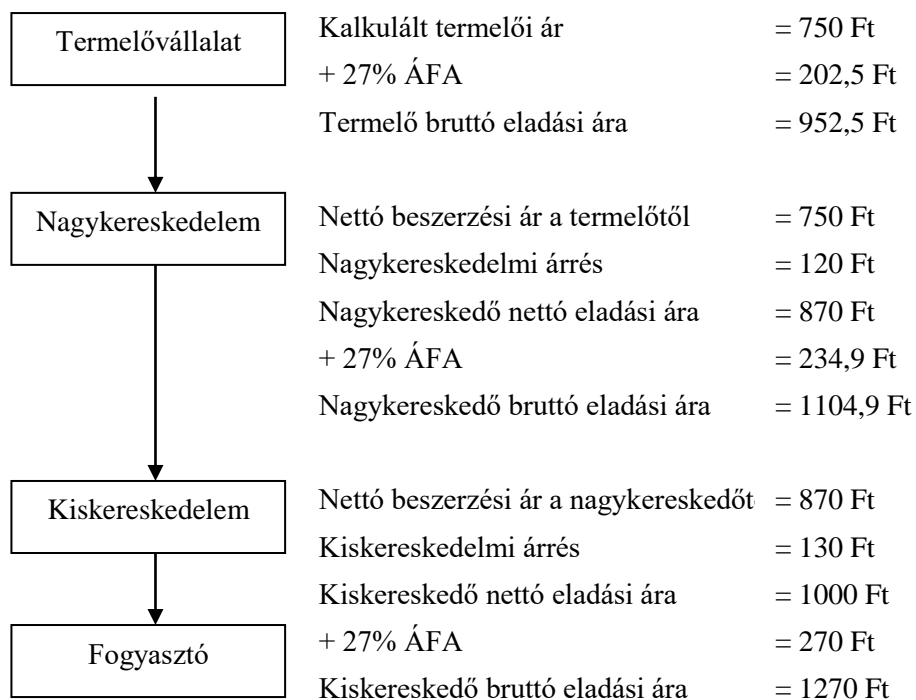
Magyarországon 2012. január 1. óta az alábbiak szerint alakulnak az ÁFA kulcsok:  
 Általában: ÁFAk = 27 % (visszaszámítása:  $[\text{ÁFAk}/(1+\text{ÁFAk})] = 21,26\%$ )

Kenyér, pékáru, tej-tejtermék, cukrászati termékek, kereskedelmi szállásköltség, távhő: ÁFAk = 18% (visszaszámítása:  $[\text{ÁFAk}/(1+\text{ÁFAk})] = 15,25\%$ )  
 Gyógyszerek, gyógyászati segédeszközök, könyv, folyóirat: ÁFAk = 5% (visszaszámítása:  $[\text{ÁFAk}/(1+\text{ÁFAk})] = 4,6\%$ )

Végezetül pedig nézzük meg, hogyan alakul ki egy termék bruttó fogyasztói ára, ha az ÁFA-t az értékesítési folyamat minden szintjén figyelembe vesszük.

Látható, hogy a bruttó fogyasztói ár (kiskereskedő bruttó eladási ára) nem változik ahhoz az esethez képest, mint amikor az ÁFA értékesítési folyamatban betöltött szerepétől eltekintettünk (9. ábra). Ennek nyilvánvaló oka az, hogy sem a nagykereskedő, sem pedig a kiskereskedő nem számol az árkalkuláció során az ÁFA-val, mivel az visszaigényelhető, így megfizetése őket nem, hanem végső soron a fogyasztót terheli.

**10. ábra. Ár és árrések az értékesítési csatornában, az ÁFA-t is figyelembe véve**



*Forrás: saját példa*

### Durvuló harc az agrárpiacon

Bejelentést tett a Gazdasági Versenyhivatalnál (GVH) az Élelmiszer-feldolgozók Országos Szövetsége (Éfosz), mert a szervezet tapasztalatai szerint az üzletláncok visszaélnek „vevői erejükkel” a július elsejétől hatályos, ötszázalékos áfaemelés kapcsán – közölte Boródi Attila az Éfosz ügyvezető elnöke. A hálózatok – tartva a kereslet várható visszaesésétől – a fogyasztói árakat nem kívánják emelni, ezért a beszállítói árak négy-hat százalékos csökkentésére kényszerítik a cégeket. Így az áfanövelés többletterheit az élelmiszeriparral fizettetnék meg, miközben a nyereségükből a fogyasztók érdekében semmit sem engednének- húzta alá Boródi Attila.

Az Éfosz számításai szerint a kereskedelem a beszállítói árak csökkentésével százmilliárd forintos nagyságrendű pluszkötelezettséget róna az iparágra. Ráadásul az üzletláncok felszólításai – tette hozzá Boródi Attila – fenyegetéseket is tartalmaznak arra az esetre, ha a beszállítók az árengedményeket nem vállalnák fel. Az élelmiszer-hálózatok ugyanis kilátásba helyezik, hogy a későbbi „választék-felülvizsgálatokkor” más árucikkekre cserélik azokat a termékeket, amelyeknek a forgalma azért esik vissza, mert a beszállítók nem mérséklék átadási áraikat.

Forrás: Durvuló harc az agrárpiacon, Dunántúli Napló, 2009.06.16. 7. oldal

### 8.5.6 Árengedmények

Árengedményről akkor beszélünk, ha a termék rendes árát bizonyos időtartamra, vagy egy bizonyos fogyasztói cselekedet honorálásaként lecsökkentik. Az árengedmények célja a kereslet rövid távú élénkítése, és/vagy a fogyasztók nagyobb mértékű vásárlásra buzdítása.

A viszonteladóknak nyújtott árengedmények típusai a 5.6.4.2. alfejezetben már bemutatásra kerültek, most a végső fogyasztóknak adható árengedmények legalapvetőbb fajtáit mutatjuk be:

- A *mennyiségi árengedmény (rabatt)* akkor jár a vásárlóknak, ha nagy tételben vásárolnak. A rabatt lehet halmozatlan, halmozott vagy ideiglenes. Halmozatlan rabatt esetén az egyszeri nagytételű vásárláson van a hangsúly, például 1 póló 2500 Ft, de 2 póló egybecsomagolva már csak 4000 Ft. A halmozott rabatt során viszont egy adott időegység alatt bekövetkező vásárlásokat összegzik, és egy bizonyos értékhatár felett jár az árengedmény. Például ha adott évben a vásárlások összege eléri az 50 000 Ft-ot, akkor onnantól 10% kedvezmény, ha a 100 000 Ft-ot, akkor pedig 20% kedvezmény jár a további vásárlások összegéből. Az ideiglenes engedmény egy-egy akcióhoz kötődik. A mennyiségi engedmények célja mindig az, hogy a vásárlókat az adott kereskedőnél ösztönözze több vásárlásra, és meggátolja, hogy több különböző forrásból elégítsék ki a szükségleteiket.



- *Szezonális engedmény* annak a vásárlónak jár, aki csúcsidezőszakon kívül vásárol meg egy árut vagy szolgáltatást. Ez a fajta engedmény segít egyenletesebbé tenni a forgalmat.
- *A törzsvevők árengedménye* azon vevőknek jár, akik valamilyen módon kifejezésre juttatták, hogy adott kereskedőnek a rendszeres, lojális vásárlói. A törzsvevők kaphatnak árengedményt a kínálat bizonyos – időszakonként változó – elemeiből, illetve a teljes kosárösszegeből is.
- *Az akciós árengedmény* a promóció témakörébe tartozik, célja a kereslet rövid távú ösztönzése bizonyos meghirdetett termékkörben, illetve a kereskedő egész kínálatát tekintve (amennyiben elfogadjuk azt a tételt, hogy az akciós termékekért betérő vevők más, nem árcsökkentett termékeket is ott szereznek be).
- *Árengedménynek* fogható fel az is, ha egyébként fizetős *mellékszolgáltatásokat* tesz ingyenessé a kereskedő. Például ruházati cikkek esetén a felvarrást, méretre igazítást; függöny esetében annak megtervezését és megvarrását; légkondicionáló berendezés esetén annak évenkénti tisztítását 3 éven keresztül, stb.

#### Háromszoros ásványvízforgalom a Tescóban

Az elmúlt néhány nap kánikulai időjárásának köszönhetően jelentősen megnőtt a klasszikus nyári termékek forgalma a Tescóban. Az áruházlánc vonzó akciókkal készült a hőségre, a legmelegebb napokon kedvező áron kínálta a különböző ízesítésű ásványvizeket, söröket és jégkrémeket.

Az igazi nyári időjárás eredményeképpen egyes napokon megháromszorozódott az értékesített ásványvíz mennyisége a Tescóban. A legnagyobb forgalmat bonyolító napokon számos márkát akciós áron kínált az áruházlánc, ám a többi napon is a szokásos mennyiség kétszerese fogyott, mióta beköszöntött az igazi nyár. A vásárlók elsősorban a sajátmárkás és az ízesített vizeket részesítették előnyben, ez utóbbiak népszerűsége folyamatosan növekszik.

A víz mellett persze jobban fogyott a sör is, amiből a Tescóban minden eddiginél szélesebb választék kapható. Egyre népszerűbbek a nagy kiserelésű, PET palackban kínált sörök, hiszen ezek ár-érték aránya nagyon kedvező.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=31829&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=31829&language=hu), 2011.07.19.

#### 8.5.7 Árleszállítás

Árleszállításnak nevezzük az eladási ár végleges csökkentését, egy új, alacsonyabb eladási ár kialakítását. Legfőbb különbség az árengedmény és az árleszállítás között az, hogy utóbbi nem időleges, és nem valamilyen fogyasztói cselekedet jutalmaként adódik. Az árleszállítás célja is az értékesítés meggyorsítása, de adott termékből nem pusztán többet szeretnénk eladni, hanem

lehetőség szerint az összes meglévő darabot. Mozgatórugója a készletezés drágasága, és ebből kifolyólag az elfekvő készletek kiárusítása. Árleszállítás például az alábbi esetekben válik szükségessé:

- A kereskedő nem megfelelő típusú vagy mennyiségű árut vásárolt, az nem kelt el, feleslegesen foglalja a helyet a raktárban illetve köti le a kereskedő pénzét.
- Szállítás vagy tárolás közben az áru megrongálódott, csak árleszállítással lehet megszabadulni tőle.
- Közeleg a szavatossági idő lejárta, célszerű még ez előtt értékesíteni a termékeket.
- Szezonális cikkek esetén a szezon végén kiárusítják a termékeket, hogy ne foglalják a raktárhelyet és a tőkét a következő szezonig.

## 9. AZ EMBERI ERŐFORRÁSOKKAL VALÓ GAZDÁLKODÁS

Az *emberi erőforrás* (munkaerő) a vállalkozásnál alkalmazottaknak és foglalkoztatottaknak a munkavégzéshez szükséges képzettség és képesség szerint strukturált összessége.

A humán tényező a kereskedelmi vállalatok egyik legfontosabb erőforrása az árukészletek (lásd 6. fejezet), a tárgyi eszközök (lásd 10. fejezet), a pénzügyi erőforrások (lásd 12. fejezet) és az információ mellett.

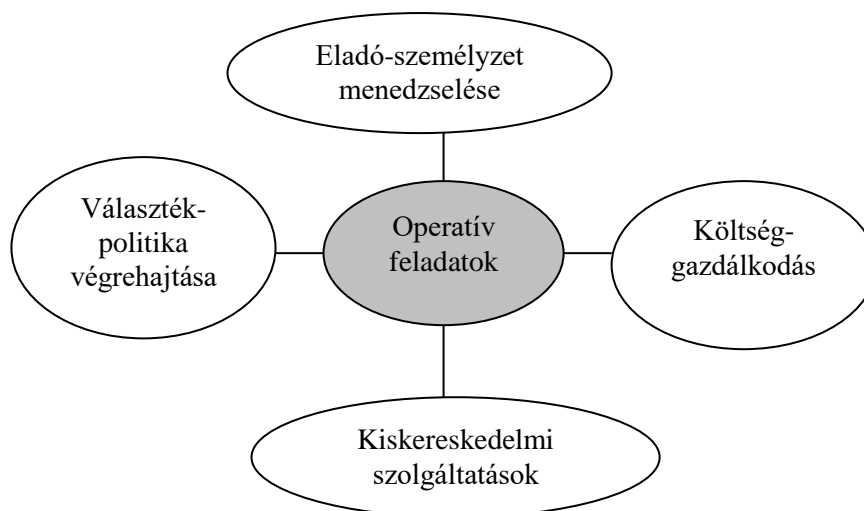
### 9.1 Humán erőforrás a kereskedelemben

A kereskedelem, szolgáltatásjellegénél fogva erősen *élőmunka igényes ágazat*. A magas színvonalú személyes szolgáltatás fontossága miatt az élőmunka iránti igény jelentős csökkenése hosszabb távon sem valószínű, a kereskedelemben végbement technikai, technológiai fejlődés hatására sem. A technikai újítások mindazonáltal a termelékenységet javítják, minekutána a munka hatékonyabbá válik, és ez bizonyos munkakörök létszámcsökkenéséhez vezethet. Nem azonos az egyes kereskedelmi formák élőmunka igénye: a szakboltok nyilván jóval több kereskedelmi dolgozót igényelnek, mint a diszkontok.

A kereskedelmi vállalat alkalmazottainak *két nagy csoportját* különíthetjük el egymástól:

- *Frontszemélyzet*: azok a munkatársak, akik az eladótérben helyezkednek el, tehát közvetlen kapcsolatban állnak a vásárlókkal. Ide tartoznak elsősorban az eladók, másodsorban pedig az árufeltöltők és pénztárosok is.
- *Háttérszemélyzet*: ők nem állnak közvetlen kapcsolatban a vevőkkel, azonban a frontszemélyzet munkájára jelentős hatással vannak. Ide tartoznak a beszerzők, raktárosok, a munkaügyesek, a marketingesek, a takarítók, a biztonságiak, stb. és a boltvezető is. Az operatív tevékenységek (lásd 11. ábra) középpontjában a boltvezető áll, aki felelős az eladószemélyzet munkájáért, a választékpolitika megvalósításáért, a kiskereskedelmi szolgáltatások nyújtásáért, valamint a költségek kontrollálásáért.

### 11. ábra. Operatív feladatok az üzletben



Forrás: Agárdi (2010, 365.)

Egy dolog azonban minden kereskedelmi forma esetében azonos: a minőségi munkaerőnek kiemelt fontosságot kell tulajdonítanunk. A kereskedelem szolgáltatás-jellegéből adódóan nagy hangsúlyt kell fektetni a személyzet kiválasztására, képzésére és motiválására.

„Az eladótérben megforduló munkatársak ... a kereskedelmi vállalat legfontosabb kommunikátorai, még önkiszolgáló boltok esetében is.” (Törőcsik 1995, 238.) A velük szemben támasztott legfontosabb követelmények az alábbiak:

- *Szakértelem, árumeret.* Segíteniük kell a vevők eligazodását az üzletben (mit, hol találnak), felvilágosítást kell adniuk a hozzájuk tartozó termékek alapvető tulajdonságairól, és tanácsokkal is kell szolgálniuk a vevő igényeinek feltérképezése után. Személyes kiszolgálás esetében az eladók jelentős mértékben befolyásolhatják a fogyasztók választását.
- *Kapcsolatteremtési és kommunikációs képesség.* A frontszemélyzet tagjainak képesnek kell lenniük arra, hogy barátságos, figyelmes, segítőkész magatartásukkal kapcsolatot tudjanak kiépíteni, majd pedig fenntartani a vevőkkel. Nagyon fontos a jó emberismeret, a megnyerő beszédstílus, a választékos szóhasználat, a türelem, az empátia, stb.

- *Jó külső megjelenés.* A tisztaság és ápoltság alapvető követelmények. Ezen túlmenően fontos az alkalmazottak megfelelő öltözeke, mely önkiszolgáló üzletekben célszerűen formaruhát takar. A formaruha színvilága ideális esetben megegyezik az üzlet színeivel, így a vevők könnyedén meg tudják különböztetni a bolt dolgozóit a többi vásárlótól.

## 9.2 A vállalati foglalkoztatáspolitiká

A vállalati foglalkoztatáspolitiká a humán erőforrás kezelésével kapcsolatos elvek összessége. Ezen elvek tekintetében alapvetően két szélső esetet különböztetünk meg egymástól. Vannak kereskedők, akik a minőségi munkaerőt kiemelt fontosságúnak tartják, éppen ezért nagy hangsúlyt helyeznek a kiválasztásra és a motivációra is. Más esetekben viszont az alkalmazottakat könnyedén pótolhatónak tekintik, és a költségeket elsődlegesnek tartva minimálbáeren foglalkoztatják őket. Ez a fajta hozzáállás nyilván nem eredményez lojális, elégedett, elhivatott munkaerőt, ami végső soron az értékesítési forgalomra is rossz hatással lehet.

A foglalkoztatáspolitiká célját a munkaerő-szükséglet és a munkaerő-tervezés határozza meg, melyek későbbi alfejezetekben kerülnek részletes kifejtésre. A foglalkoztatáspolitikai eszközei a következők:

- *Munkaerő-gazdálkodás.* Ide tartoznak a létszámszükséglet meghatározásának, a munkaerő toborzásának, hatékony foglalkoztatásának, teljesítményelemzésének, fejlesztésének és a problémák (romló teljesítménymutatók, magas fluktuáció) feltárásának kérdéskörei.
- *Vállalati szintű bérpolitiká.* Kulcstémája a vállalati bértömeg optimalizálása és a munkaerő motivációjának megteremtése, anyagi és nem anyagi ösztönzési rendszer segítségével.

## 9.3 A munkaerőpiac állami szabályozása

A munkaerő-piacot az állam különböző területeken szabályozza, befolyásolja. Az állami szabályozás célja első közelítésben az, hogy biztosítva legyen a munkaerőpiac kiegyensúlyozott működése, fejlődése. Ennek érdekében szükséges védelmet biztosítani a kiszolgáltatott helyzetben lévő munkavállalók számára, valamint biztosítani kell a munkaerőpiac általános működési feltételeit. A munkaerőpiac állami szabályozásának *céljai* részletesebben az alábbiak:

- A munkaerőpiac szereplői közötti piaci egyensúly létrejöttének támogatása, elősegítése
- Magas foglalkoztatási színvonal biztosítása

- Olyan átlagos bérszínvonal kialakulásának elősegítése, mely lehetővé teszi
  - o a vállalkozások átlagos nyereségességének és versenyképességének fenntartását, javítását
  - o és a munkavállalók életszínvonalának fenntartását, emelését.

Az államnak többféle *eszköz* áll rendelkezésére a munkaerőpiac szabályozására:

- *Jogi szabályozás.* A Munka Törvénykönyve (1992. évi XXII. törvény) egyrészt meghatározza a munka világának keretfeltételeit, másrészt pedig kötelezően betartandó előírásokkal szolgál a munkaadók és a munkavállalók számára. Többek között a következő területeket szabályozza:
  - o *Munkaügyi kapcsolatok:* országos érdekegyeztetés és ágazati szociális párbeszéd, szakszervezetek, kollektív szerződés, munkavállalók részvételi joga, esélyegyenlőség
  - o *Munkaviszony:* alanyai, létesítése, módosítása, megszűnése és megszüntetése (rendes és rendkívüli felmondás, csoportos létszámleépítés, végkielégítés), a munkavégzés szabályai, munkaidő és pihenőidő, rendkívüli munkavégzés, szabadság és betegszabadság, a munka díjazása (munkabér, költségterítés, szociális juttatások), a munkaadó és a munkavállaló kártérítési kötelezettsége, távmunkavégzés, munkaerő-kölcsönzés
  - o *Munkaügyi vita*
- *Érdekegyeztetés.* Az állam harmadik félként részt vesz a szociális partnerek érdekegyeztető fórumain, ahol az ágazati és vállalati kollektív szerződések kerülnek megvitatásra és kimunkálásra.
- *A munkaerő-felhasználás költségeinek befolyásolása.* Az állam növelheti/csökkentheti a munkaerő alkalmazásának a vállalkozó számára felmerülő összes költségét.

#### **A munkaadói és munkavállalói bérjárulékok 2012-ben:**

##### *Munkaadói bérjárulékok*

- TB járulék: 27%
- Nyugdíjbiztosítási járulék: 24%
- Természetbeni és pénzbeli egészségbiztosítási járulék: 2%
- Munkaerőpiaci járulék: 1%
- Szakképzési hozzájárulás: 1,5%

##### *Munkavállalói bérjárulékok*

- Nyugdíjjárulék: 10%
- Természetbeni és pénzbeli egészségbiztosítási járulék: 6%
- Munkaerőpiaci járulék: 1,5%

Forrás: <http://www.portfolio.hu/gazdasag/adozas/>, 2012.04.26.

## 9.4 A munkaerő-gazdálkodás

A vállalati munkaerő-gazdálkodás a feladatok ellátásához szükséges létszám biztosítását és hatékony foglalkoztatását jelenti. Alapvetően két nagy témakört érint:

- A létszámszükséglet meghatározása és biztosítása
- A létszámgazdálkodás elemzése, hatékonyságának mérése

### 9.4.1 A munkaerő-gazdálkodás feladatai és hatékonysága

A munkaerő-gazdálkodás fogalmából kiindulva, annak alapvető *feladatai* tehát az alábbiak:

- A vállalkozás rövid és hosszú távú munkaerőigényének elemzése és tervezése, a létszámszükséglet meghatározása
- A szükséges létszám biztosítása
  - o Töborzás
  - o Teljesítményértékelési és –ösztönzési rendszer kialakítása
  - o Az erőforrás fejlesztése (továbbképzések, tréningek)
- A létszámellátottság folyamatos vizsgálata
- A létszám összetételének meghatározása és vizsgálata
- A létszám változásának elemzése
- A létszám nagyságának és összetételének változtatása, rugalmas alakítása
- A létszám teljesítményének mérése

A munkaerő-gazdálkodás sikerességét, *hatékonyságát* az jelzi, ha az adott létszám mellett a lehető legnagyobb eredményt éri el a vállalkozás, vagy egy adott eredmény eléréséhez a racionálisan szükséges létszámot veszi igénybe. A munkaerő-gazdálkodás hatékonysága alapvetően háromféle mutatócsoporttal mérhető:

- A munkaerő *fluktuációjának* alakulása, mely nem más, mint adott időszak (általában 1 év) alatt a vállalathoz történő összes belépés és a vállalattól történő összes kilépés összege.
- A *béreköltségek* alakulása és értékesítési forgalomhoz viszonyított aránya.
- A *teljesítménymutatók* alakulása.

### 9.4.2 A kereskedelmi vállalkozás munkaerő-igényének tervezése

Minden vállalkozás munkájához elengedhetetlen a megfelelő számú és képzettségű munkaerő megléte. Nincs ez másképpen a kereskedelmi vállalatoknál sem. Ahhoz, hogy biztosítani lehessen a megfelelő számú és képzettségű munkaerőt, jól működő, kidolgozott tervezési rendszer szükségeltetik. A humán erőforrásigény tervezése három fő lépésből áll:

1. lépés: A munkafeladatok elemzése
2. lépés: A hosszú távú munkaerőigény felmérése
3. lépés: A rövidtávú munkaerőigény kielégítése

#### 9.4.2.1 A munkafeladatok elemzése

A munkafeladatok elemzése egy szintén három lépésből álló folyamatként írható le. Első lépésben számba kell venni a vevőkiszolgáláshoz szükséges összes feladatot, második lépésben meg kell határozni az egyes munkafeladatok munkaidő-szükségletét, majd pedig – a harmadik lépésben – a munkafeladatokat munkakörökké kell konvertálni. Most nézzük meg részletesebben, mit is takarnak ezek a lépések!

*A vevőkiszolgáláshoz szükséges feladatok számbavétele* során az alábbi listát kell végiggondolnia a kereskedőnek:

- Árubeszerzés
- Áruszállítás
- Csomagolás, szortírozás
- Árukezelés, raktározás, tárolás
- Értékesítés (polcfeltöltés, pénztár)
- Finanszírozás
- Információgyűjtés és -gazdálkodás
- Kockázatvállalás
- Egyéb feladatok (adminisztráció, takarítás, őrzés, stb.)

Nem minden feladat jelenik meg minden vállalkozásnál. Ez függ többek között a következő négy tényezőtől:

- *A vállalkozás az értékesítési folyamatban milyen feladatokat és milyen mértékben vállal?* Például a csomagolás, szortírozás, finanszírozás és kockázatvállalás nem minden kereskedelmi vállalkozásnál jelenik meg feladatként. Az sem mindegy, foglalkozik-e a kereskedő a vevőhöz történő házhozszállítással, vagy sem.
- *Milyen az értékesítés formája/módja?* Más típusú feladatok merülnek fel a bolti és bolt nélküli kereskedőknél, illetve az önkiszolgáló, részben önkiszolgáló vagy hagyományos kiszolgálással működő üzleteknél.
- *Hogyan alakul a forgalom nagysága?* Eltérő beszerzési, raktározási, értékesítési és egyéb feladatok adódnak egy nemzetközi kereskedelmi lánc nagy alapterületű, nagy forgalmú üzleteiben, mint például egy önálló vállalkozásként működő, kis alapterületű, kis forgalommal bíró boltban.



- *Milyen a választék összetétele?* Minél nagyobb súlyt képviselnek a kereskedő választékában a nagyon munkaigényes árucikkek, annál több munkafeladattal kell számolni.

Az egyes feladatok munkaidő szükséglete szintén a kereskedelmi vállalat különböző specifikumaitól függ.

- *Alapterület, választék, forgalom.* Egy nagy alapterületű, széles és mély választékkal rendelkező nagy forgalmú kereskedelmi egységnél több időt vesz igénybe a beszerzés, a raktározás, az értékesítés és nagyobb valószínűséggel merülnek fel olyan feladatok is, mint a finanszírozás és a kockázatvállalás, mint egy kis alapterületű, szűk és sekély választékkal és relatíve kis forgalommal bíró üzletnél.
- *A technikai felszereltség.* Fejlettsége az egyes feladatok munkaidő szükségletét csökkenti. A különböző gépek, korszerű felszerelések, melyek segítik az árumozgatást (pl. konténerek, targoncák) és az eladást (pl. árszámoló mérleg, kódleolvasó pénztárgép), gyorsítják és egyszerűsítik a bolti munkát.
- *A nyitvatartási idő.* Minél hosszabb, annál több időt vesznek igénybe a munkafeladatok.
- *A dolgozók szakképzettsége, felkészültsége.* A szakképzett és felkészült dolgozó általában szakszerűbb és gyorsabb munkavégzésre képes, esetenként több munkafeladatot is el tud látni egy időben.

A munkaidő-szükséglet alakulásának megfelelően történik *a feladatok munkakörökké konvertálása*. Nagy cégekre a magas szintű munkamegosztás, specializáció a jellemző, hiszen a fentebb felsorolt feladatok mindegyike egész embert, vagy akár egy egész osztály összehangolt munkáját igényli. Kis vállalatok viszont sokoldalú és rugalmas munkatársakat foglalkoztatnak, ahol egy-egy ember munkaköre rendkívül változatos feladatokból áll össze. A munkakörök kialakításakor az alábbi *szabályokat* célszerű betartani:

- A munkaköri feladatok egyértelműen azonosíthatóak legyenek
- A munkakör jelentősége meg legyen fogalmazva
- A munkakör autonómiája biztosítva legyen
- Az alkalmazottak számára legyen visszacsatolás munkájuk értékeléséről
- Új munkavállaló változatos gyakorlati ismeretekre tehessen szert

#### **Többfunkciós munkakörök a kisebb egységekben**

„A kiskereskedelemben azonban olyan, hogy egyszemélyes bolt (tehát amikor a vállalkozó nem alkalmaz sem kisegítő családtagot, sem alkalmazottat), nem létezik. A vállalkozó nem tud folyamatosan a boltban tartózkodni (például beszerzés, banki, tb- és adóügyek intézése miatt). A nyitva tartás idején viszont a jelenlét elkerülhetetlen: az

értékesítés, az áruátvétel és árufeltöltés, a takarítás, az adminisztráció vagy egy-egy csúcsgazdálkodási időszak mind olyan tényezők, amelyek a valóságban kiegészítést tesznek szükségessé. Ezekre a funkciókra a legváltozatosabb formákat alkalmazzák a kiskereskedők. A gyakorlatban a létszám és a munkaidő nagyon ésszerűen követi a szükségleteket ... A felmérés alapján a kiskereskedők döntő többsége kiegészítő családtagokkal oldja meg e problémát... A kisvállalkozók csak indokolt esetben vesznek fel alkalmazottat, de legtöbbször teljes munkaidős dolgozót.”

Forrás: Seres (2001, 159-160.)

#### 9.4.2.2 A hosszú távú munkaerőigény felmérése

A hosszú táv 2-5 éves időszakot takar. Meg kell határozni, hogy a várható piaci növekedés/csökkenés, illetve a prognosztizálható forgalomváltozás függvényében hogyan fog alakulni a kereskedelmi vállalat munkaerő szükséglete. Erre vonatkozóan *terveket* készítenek, melyekben számszerűen lefektetik, hogy időszakról időszakra, a különböző munkakörökben várhatóan hány fő munkaerőre lesz majd szükség. A későbbiekben ezeket a tervezett keretszámokat fogják összevetni a tényleges létszámmal, megvizsgálható a létszámellátottság alakulását. Azt is tudni kell azonban, hogy gyakran fordított a helyzet: nem a piaci vagy a forgalomnövekedés indukálja a több alkalmazott felvételét, hanem a jó munkaerő hiánya korlátozza a növekedést.

#### Szlovákiában toboroz munkatársakat a Tesco

A Tesco bejelentette, hogy Szlovákiában toboroz vezetőket a nagy-britanniai üzleteibe. A lánc az egész kontinensen körülnéz, mivel az üres helyeket annak ellenére sem tudja betölteni brit alkalmazottakkal, hogy a szigetországban 2,5 millióan vannak munka nélkül. A cég elutasította azt a vádat, hogy olcsó munkaerőt keres, hiszen, mint állítja, az azonos pozícióban lévő munkatársak ugyanazt a fizetést kapják. A Tesco elintézi a kiválasztottak számára a papírmunkát is, és 12 hetes tréninget is biztosít nekik.

Forrás: [http://www.progressivenewsletter.com/view\\_news.do?id=30084&language=hu](http://www.progressivenewsletter.com/view_news.do?id=30084&language=hu), 2011.03.22.

#### Oroszország kitiltaná a külföldieket a kiskereskedelemről

Az orosz kormány 2012. január elsejétől kitiltani készül a külföldi állampolgárokat a kiskereskedelemről, beleértve a piacokat is.

A külföldiek a kormány rendelet-tervezete szerint azért nem kívánatosak az ágazatban, mert kellő belföldi munkaerő is rendelkezésre áll.

A kiskereskedelmi szövetség szerint viszont az életszínvonal növekedésével egyre nagyobb a hiány az ágazatban, csak Moszkva környékén 30 ezer álláshely betöltetlen. Üzlettakarításra a nagyobb városokban már lehetetlen helybéli találni.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/oroszorszag-kitiltana-a-kulfoldieket-a-kiskereskedelemrol.html>, 2011.09.20.

A hosszú távú munkaerőigény tervezésekor van néhány problémás terület, melyek kezelésére fel kell készülnie a kereskedelmi vállalatnak:

- *A növekedés sebessége és előreláthatósága.* A nagyon gyors piaci és/vagy forgalomnövekedés minden munkakör esetében problémássá teheti azok betöltését, egy folyamatos toborzó, betanító munkát igényel. Az előreláthatatlan növekedési ütem pedig lehetetlenné teszi a munkaerőigény tervezését. Különösen kényes kérdés a vezető pozíciók betöltése, méghozzá abból a szempontból, hogy a vállalat belülről, vagy kívülről hozza-e az újabb és újabb vezető beosztásban lévő munkatársakat. Egyfajta szabályként talán az állítható fel, hogy amennyiben előrelátható és tervezhető a növekedési ütem (pl. láncok esetében az újabb és újabb üzletek megnyitásának ritmusa), akkor célszerű belülről kinevelni az új vezetőket, mert ők könnyebben azonosulnak a már jól ismert, és nekik előrelépési lehetőséget, karrier utat nyújtó céggel. Ha a növekedési ütem nagyon gyors és váratlan, akkor azonban egyszerűbb kívülről behozni új embert, aki másutt már szerzett vezetési tapasztalatokat. Eben az esetben kockázatos lehet az új vezető fogadtatása (főként az egyébként vezető pozícióra aspiráló, magát többre hivatottnak érző alkalmazottak körében) és a céggel való azonosulási képessége.
- *Növekedés földrajzi expanzióval.* A kereskedelmi láncok növekedési stratégiájának sarokkövét jelenti a földrajzi terjeszkedés, vagyis az újabb és újabb üzletek nyitása egy régióban, országon belül, vagy éppen nemzetközi szinten. Magyarországon például problémás lehet az egyes üzletágak munkaerőjének biztosítása, mert ha az adott földrajzi területen nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségű megfelelően képzett munkaerő, az odaköltöztetés vagy az ingázás nehezen elfogadható alternatívákat jelent az emberek számára. Ez főként a vezető beosztású munkatársak esetében problémás: hiába neveltek ki belülről egy üzletvezetőt Szegeden, ha ő nem szeretne a családjával Ajkára költözni.
- *A kereskedelmi profil szélesítése.* Ha elégtelen a forgalom, és jól érzékelhetően nem eléggé hatékony a rendelkezésre álló munkaerő kihasználása, akkor az elbocsátások jó alternatívája lehet a forgalmazott termékkör szélesítése. Ha azonban egy kereskedelmi vállalat úgy dönt, hogy új termékcsoportokat vezet be a kínálatába, számolnia kell azzal a problémával is, hogy jelenlegi alkalmazottai – noha számszerűen rendelkezésre állnak elegendő létszámban – nem biztos, hogy értenek az újfajta termékek értékesítéséhez. Egy

szupermarket vezetője például nem biztos, hogy ért egy női ruha, vagy éppen egy bébiosztály menedzseléséhez.

#### A Tesco példája

A Tesco Global Áruházak Rt. hipermarketjeikben nagyságtól függően 200-600-an szolgálják ki a vásárlókat, még hozzá nemzetközi színvonalon. Igazán szakmai körökben sem értik, hogy a multinacionális cég honnan és miként tud ilyen tekintélyes számú eladót, pénztárost, árufeltöltőt, raktárost előteremteni, amikor reprezentatív felmérések a kielégítetlen munkaerő-keresletről szólva rendre a kereskedelmet említik.

Dobák András humánpolitikai igazgató nem talál ebben semmi rendkívülit. Időben indulnak, már egy-egy újabb áruház építésének megkezdésekor megkeresik a helyi munkaügyi központot, hirdetéseket tesznek közzé, és még az építés befejezése előtt megnyitják az ügynevezett felvételi irodát. Itt munkatársaik várják elsősorban a szakképzetteket, de a szakképzetleneket is felveszik, és még a nyitás előtt megtanítják nekik a legszükségesebb ismereteket.

Vannak természetesen olyan területek, ahol a törvényi előírásokból nem engedhetnek, pékséget például szakképzett pék nélkül nem nyithatnak meg, zárva azonban eddig még egy üzlet sem maradt. Az új alkalmazottak nagy többsége a munkaügyi központok révén kerül a Tescohoz, de sokan jönnek hozzájuk az állástalanok vagy az inaktívak közül is.

Dobák András kifejtette: évről évre több ezer új munkahelyet teremtenek. Ami a szakképzést illeti, arra tapasztalataik szerint ráférne a megújulás. Az iskolák például ABC-eladókat képeznek, a hipermarketek azonban korszerűbb felkészültségű fiatalokat igényelnek. Sorra jönnek az elektronikus pénztárosok is, miközben a korszerű áruházakban számítógép vezérelte vonalkódos pénztárgépekkel, leolvasóterminálokkal kell dolgozniuk. Mindenesetre, a cég új alkalmazottai egyhetes felkészítő tréninggel kezdik tescos pályafutásukat, és később is továbbképzik az arra érdemeseket.

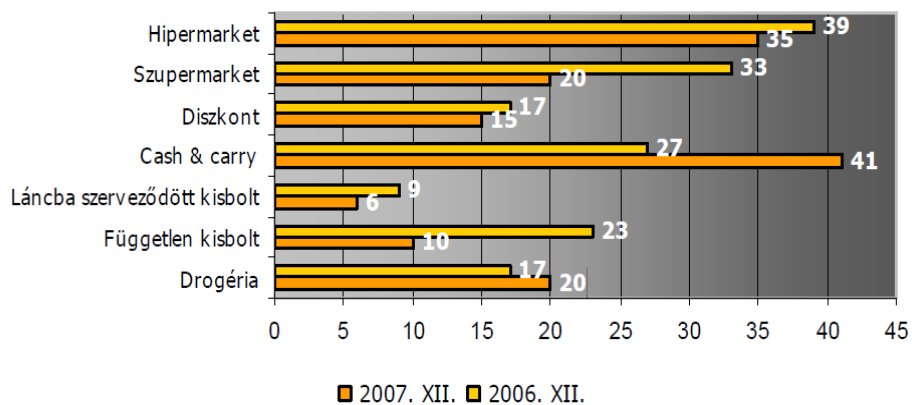
Forrás: Hiányzik a szakképzett munkaerő, A Munkaadó Lapja, 2004/5. <http://a-munkaadolapja.cegnet.hu/2004/5/hianyzik-a-szakkepzett-munkaero>, 2011.06.06.

#### 9.4.2.3 A rövidtávú munkaerőigény kielégítése

A rövidtávú munkaerőtervek egy évre vonatkozóan, azon belül is havi, heti vagy éppen napi bontásban tartalmazzák a kereskedelmi vállalat munkaerő-szükségletét. Ezek a tervek hivatottak arra, hogy figyelembe vegyék a kereskedelmi forgalom éven belüli, havi, heti vagy napi ingadozását.

- Éven belül az ünnepek előtti keresleti csúcsokra kell felkészülni (lásd 12. ábra)
- Hónapon belül általában a hónap eleje erősebb, mint a hónap vége
- Héten belül a hétvégi napokon (péntektől vasárnapig) nagyobb a kereslet (lásd 5. táblázat)
- Napon belül pedig a délutáni időszak jelent forgalmi csúcst (lásd 6. táblázat)

**12. ábra. A háztartások FMCG összköltésének a havi átlagtól való eltérése az egyes értékesítési csatornák tekintetében 2006. és 2007. december hónapban (%)**



Forrás: GfK Hungária – ConsumerScan  
 ([http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfk\\_hungaria/pdf/press\\_h/press\\_20081120\\_h.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfk_hungaria/pdf/press_h/press_20081120_h.pdf),  
 2011.06.04)

**5. tábla. A forgalom megoszlása a nap különböző időszakaiban**

Napi forgalom	
időszak	megoszlása %-ban
8 óra előtt	3
8-9 óráig	4
9-10 óráig	10
10-12 óráig	15
12-14 óráig	13
14-16 óráig	18
16-17 óráig	20
17-18 óráig	13
18 óra után	4

Forrás: Kereskedői megkérdezés a nyitva tartásról. GfK Hungária, 1998. in: Seres (2001, 156.)

6. tábla. A látogatók átlagos száma a hét egyes napjain egy bevásárlóközpontban

Megnevezés	Látogatók átlagos száma		
	Március	Május	Június
Hétfő	22 622	16 723	20 943
Kedd	20 069	16 620	21 588
Szerda	20 283	18 119	21 339
Csütörtök	21 171	18 999	20 562
Péntek	30 713	23 223	17 089
Szombat	33 639	26 871	22 036
Vasárnap	27 539	18 186	20 378
Összesen	176 036	138 741	143 935
Hétfévi látogatószám aránya %-ban*	52,2	49,2	41,3

\*Hétféve: péntek, szombat és vasárnap

Forrás: Seres (2001, 157.)

### 9.4.3 A kereskedelmi vállalkozás munkaerejének elemzése

Ebben a fejezetben a kereskedelmi vállalkozásnál dolgozó munkaerő elemzése kerül bemutatásra. A vállalatnál sokféle szempont szerint vizsgálják a munkaerőt annak érdekében, hogy a munkaerő-gazdálkodás céljai – vagyis a munkafeladatok ellátásához szükséges létszám biztosítása és hatékony foglalkoztatása – megvalósuljanak. Legalább az alábbi területek gondos elemzése nélkülözhetetlen:

- A létszámellátottság vizsgálata: van-e elegendő ember a munkafeladatok ellátásához?
- A létszám összetételének különböző szempontok szerinti elemzése: kikkel dolgozunk együtt?
- A létszám változásainak analízise: mennyien és milyen okok miatt hagyják el a céget?

#### 9.4.3.1 A létszámellátottság vizsgálata

A létszámellátottság vizsgálata során a humán erőforrással foglalkozó munkatárs vagy osztály arra a kérdésre keresi a választ, hogy rendelkezésre áll-e a megfelelő számú munkaerő a vállalatnál felmerülő munkafeladatok ellátásához. Ehhez általában létszám-ellátottsági mutatót számolnak, mely megmutatja, hogy mekkora a tényleges létszám a hosszú távú munkaerőtervben lefektetett számadathoz képest.

$$\text{Létszám-ellátottsági mutató} = \frac{\text{Tényleges létszám}}{\text{Tervezett létszám}}$$

Ha a mutató értéke jelentősen elmarad az 1-től, az azt jelenti, hogy kevesebb dolgozó látja el a munkafeladatokat, mint az a tervek szerint optimális lenne. Ennek valószínűleg a kiszolgálás minősége látja kárát. Minél inkább közelít a mutató értéke az 1-hez, annál inkább elmondható, hogy a kereskedelmi vállalat jó létszámellátottsággal működik. Ugyanakkor arra is figyelemmel kell lenni, hogy a mutató értéke jelentősen ne haladja meg az 1-et, mert akkor minden bizonnyal hatékonysági problémák vannak a munkaerő foglalkoztatása területén, és jelentős feleslegesen kifizetett költséggel kell számolnia a cégnek.

A mutatót nemcsak a teljes létszámra vonatkozóan érdemes megvizsgálni, hanem célszerű munkafeladatonként, vagy akár nemenként és korcsoportonként is kiszámolni. Hasznos lehet a frontszemélyzet (eladók, pénztárosok, árufeltöltők) és a háttérszemélyzet (beszerzők, raktárosok, a munkaügyesek, a marketingesek, a takarítók, a biztonságiak, stb.) megkülönböztetése is.

#### 9.4.3.2 A létszám összetételének vizsgálata

A létszám összetételének nyomonkövetése segíti a vállalkozást egy jó humán erőforrás politika kialakításában. Az, hogy a vezetőség tudja, kikkel, milyen jellemzőkkel leírható emberekkel dolgozik együtt, kulcsfontosságú a megfelelő toborzási, kiválasztási és motivációs rendszer kidolgozásához, a karrierutak tervezéséhez, a várható változások felismeréséhez és az azokhoz való hatékony alkalmazkodáshoz, stb.

A munkaerőt az alábbi szempontok szerint lehet csoportba sorolni:

- Munkaviszony szerint
- A végzett munka jellege szerint
- A munkaidő hossza szerint
- A foglalkoztatás jellege szerint
- A dolgozók szakképzettsége szerint
- A dolgozók neme és életkora szerint

*Munkaviszony szerint* két nagy csoportot különböztetünk meg egymástól: az állományi és az állományon kívüli létszámot. Az *állományi létszám*ba a főállású dolgozókon kívül beletartoznak az átmenetileg távollevők (betegállományban, szabadságon, GYES-en, GYED-en lévők) is. Az állományi létszám állandóan változik új dolgozók belépése, nyugdíjazás és kilépés miatt. Pontos létszámadatot tehát csak adott időpontra vonatkozóan lehet megállapítani. Egy időszak (hónap, negyedév, félév, év) viszonylatában átlagos állományi létszámot lehet számítani:

$$\text{Átlagos állományi létszám} = \frac{\text{Naptári napok létszámainak összege}}{\text{Időszak naptári napjainak száma}}$$

Az *állományon kívüli létszám* tagjai az adott vállalatnál munkát végeznek, de nem ez a főállásuk. Ők lehetnek *másodállásúak*: munkaidejük egybeesik a főfoglalkozású munkaidejükkel; *mellékfoglalkozásúak*: főállású munkaidejükön túl végeznek különmunkát vagy *alkalmi munkavállalók*: megbízási szerződés alapján meghatározott időtartamig vagy munkafeladat elvégzéséig dolgoznak a vállalatnál.

A *végzett munka jellege szerint* beszélhetünk fizikai foglalkozásúakról és nem fizikai (szellemi) foglalkozásúakról. *Fizikai foglalkozásúak* a kereskedelemben például a fuvarozók, a raktárosok, az eladók, az árufeltöltők és a takarítók. *Szellemi foglalkozásúak* pedig az irányítással, szervezéssel, ügyvitellel, marketinggel, stb. foglalkozó alkalmazottak.

A *munkaidő hossza szerint* megkülönböztetjük egymástól a teljes munkaidőben és a részmunkaidőben dolgozó munkatársakat. A teljes munkaidő hozzávetőleg napi 8 órát, a részmunkaidő pedig ennél kevesebbet, napi 4-6 órát jelent. Azért csak hozzávetőleg, mert a napi 8 óra követelménye általában csak egy bizonyos időszak átlagában teljesül, a napi 8 óránál hosszabb nyitva tartás miatt.

A *foglalkoztatás jellege szerint* négy csoportot nevesíthetünk:

- tulajdonosként dolgozók
- alkalmazottként dolgozók
- segítő családtagként dolgozók
- bedolgozóként dolgozók

#### **A segítő családtag fogalma**

Az 1997. évi LXXX. törvény a társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről 4.§ g) pontja meghatározza a segítő családtag fogalmát. Ennek értelmében segítő családtag az egyéni vállalkozónak, az egyéni cég és a jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság tagjának közeli hozzátartozója, aki a vállalkozásban személyesen és díjazás ellenében - nem munkaviszony keretében - munkát végez, kivéve a saját jogú nyugdíjast és az özvegyi nyugdíjban részesülő olyan személyt, aki a reá irányadó öregségi nyugdíjkorhatárt betöltötte.

Közeli hozzátartozó a Polgári Törvénykönyv szerint a házastárs, egyenes ágbeli rokon, örökbefogadott-, mostoha- és nevelt gyermek, örökbefogadó-, mostoha- és nevelőszülő,



továbbá testvér, az élettárs, az egyenes ágbeli rokon házastársa, házastársának egyenes ágbeli rokona, valamint testvérének házastársa.

Forrás: [http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99700080.TV](http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99700080.TV), 2011.06.04.

### A bedolgozás fogalma

A bedolgozói jogviszony olyan önállóan végezhető munkára létesíthető, amelyre a teljesítménykövetelmény munkanorma formájában, illetőleg más mennyiségi vagy minőségi mutatókkal meghatározható. A bedolgozó munkáját – eltérő megállapodás hiányában – saját munkaeszközzel, a foglalkoztató által biztosított anyaggal, önállóan, a munkáltató közvetlen irányítása nélkül végzi. Munkájához a vele közös háztartásban élő, a Munka Törvénykönyve (Mt.) rendelkezései szerint munkaviszony létesítésére jogosult személyek segítségét is igénybe veheti. A munkavégzés helye a bedolgozó személyi igazolványba bejegyzett lakóhelye, vagy más, általa, a munkavégzés céljára biztosított helyiség. A bedolgozó részére térítést kell megállapítani az általa viselt, a munkavégzés során ténylegesen felmerült rezsiköltségekre. Amennyiben a munka jellege nem teszi lehetővé a tényleges rezsiköltség megállapítását, műszaki számítások alapján rezsiatalányt kell fizetni. A térítés megállapításának módját és mértékét a foglalkoztatónál kialakított önköltség-számítási és árképzési szabályoknak megfelelően a megállapodásban kell rendezni.

Forrás: <http://cegvezetes.cegnet.hu/2007/5/alternativ-foglalkoztatasi-formak>, 2011.06.04.

*A dolgozók szakképzettsége szerint* megkülönböztethetjük egymástól a szakképzett és nem szakképzett alkalmazottakat. A 2006. június 1-én életbe lépett kereskedelmi (2005. évi CLXIV.) törvény szerint Magyarországon az üzletben kereskedelmi tevékenységet végző munkavállalónak meghatározott szakképesítéssel kell rendelkeznie.

### Honnan jön az utánpótlás? - A középiskolai kereskedelmi szakképzés helyzetéről

Szakképzett kereskedelmi dolgozókra égető szükség van az országban, mivel egyfelől a törvényben előírtak szerint ez kötelező, másfelől a vásárlók szakszerű kiszolgálása is ezt indokolja. Az OKJ-s képzésekkel alapvetően nincs is gond, és kereskedelmi szakközépiskolák is szép számmal működnek hazánkban. A felsőfokú kereskedelmi oktatás színvonala jó, de egy üzletben szükség van eladóra, pénztárosra is. Az üzletláncoknak olyan profi alkalmazottakra lenne szükségük, akik az iskolapadból kikerülve rögtön alkalmasak a munkakör betöltésére „ráképzés” nélkül és akik munkájára hosszú távon számíthatnak. Az iskolák a központi tanterv alapján oktatnak elméletet, míg a gazdálkodók a gyakorlati képzés során tanítják a maguk gyakorlatát. A kettő nem minden esetben találkozik.

A Spar 2004 óta nyilvántartott felnőttképző intézmény és néhány hónapja akkreditált képzőhely lett. Korszerű és színvonalas, gyakorlati résszel kiegészülő OKJ képzéseket is tartanak. Ebben az oktatásban csak saját alkalmazottaik részesülhetnek. Mint Feiner

Péter kifejtette, nem áll érdekükben, hogy megtanítsák a saját maguk által kialakított tananyagot olyanoknak, akik esetleg később egy vetélytárs lánchoz szegődnek el dolgozni.

Ezek a képzések az ország több városában folynak az erre a célra létrehozott tantermekben. A Spar Magyarország a dolgozói számára biztosítja a képzésen való részvétel lehetőségét munkaidőben, valamint annak költségeit is állja. Természetesen a dolgozókkal tanulmányi szerződést kötnek ennek fejében.

„Hosszú távon azonban azt szeretnénk, hogy az osztrák anyacég mintájára az iskolarendszerű szakoktatásba is belefolyhassunk” - magyarázta Kiss Judit. Nyitottak lennének a szakiskolák szakmai és anyagi támogatásra is, mi több, a diákok egy részének munkahelyet is tudnának biztosítani. Ehhez azonban rugalmasabb oktatási rendszerre lenne szükség, ami elsősorban a gazdálkodók igényeit és nem a középiskolák erőforrásait veszi figyelembe a tananyagok elkészítésénél. A rendszer egyik kulcsa az lehetne, ha a gazdálkodók és a tanulók a munkaszerződéshez hasonló szerződést köthetnének.

Forrás: Honnan jön az utánpótlás? - A középiskolai kereskedelmi szakképzés helyzetéről, *Progresszív Magazin*, 2006/8.

*A dolgozók, nemük szerint* nyilván két csoportra oszthatók: női és férfi alkalmazottakra. A kereskedelemben hagyományosan magas a női munkaerő aránya. 2007-ben az ágazat összesen 591 500 főt foglalkoztatott (STADAT adatbázis), 53,2%-ban nőket. Ez az összes hazai foglalkoztatott kb. 15 %-át jelentette. 1992-ben még 58,3%-ot tett ki a nők aránya az ágazat foglalkoztatottai között, ez azonban 2000-re 51,6%-ra csökkent. Igaz, hogy 2007-re ismét 53,2%-ra nőtt a nőarány, mégis a kereskedelem az egyetlen ágazat, hogy határozott előrelépés tapasztalható a nemek szerint kiegyenlített foglalkozási struktúra felé.

#### **Miben más a kereskedelemben dolgozó nők helyzete, mint a férfiaké?**

Egy 2009-es kutatási jelentés az alábbi összefüggésekre világított rá:

- a legnagyobb arányban az a harmincas korosztály képviselteti magát, aki számára a munka és a családi élet, gyermek vállalása és nevelése komoly kihívást jelent, s aminek a következményeivel a mindennapos munkaszervezés során már számolni kell
- feltűnő a nyugdíjhoz közeli korosztály magas aránya is: 50 éven felüli az ebben az ágazatban dolgozó nők 20 %-a. Ez a korosztály már nem a saját gyerekeit, hanem az unokáit vagy a szüleit gondozza
- a nők aránya a szellemi adminisztratív munkakörökben, a kereskedelemben több mint kétszerese a férfiakénak
- a nők jóval kisebb részarányban fordulnak elő vezető pozíciókban, és ekkor is csak az alacsonyabb vezetői posztokig jutnak el
- a munkaadók és a munkavállalók véleménye szerint sincs érzékelhető különbség a két nem fizetése között

Forrás: Borbély és társai (2009), Górcső alatt a női ágazatok, Kutatási jelentés. [www.szmm.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=21347](http://www.szmm.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=21347), 2011.06.06.

*Életkor szerint* azért érdemes nyilvántartani a dolgozókat, mert vannak bizonyos életkori csoportok, melyek különös odafigyelést igényelnek. A fiatal korosztály például előrelépési ambíciói, míg a nyugdíjhoz közel álló dolgozók az utánpótlás kérdése miatt érdemelnek kiemelt törődést. Összességében véve a kereskedelem az egyik olyan nemzetgazdasági ágazat (a turizmus és vendéglátás mellett), ahol hagyományosan magas a fiatal dolgozók részaránya.

#### **9.4.3.3 A létszám változásainak analízise**

A vállalati munkaerő-állományban bekövetkezett változásokat leginkább a fluktuáció mutatója szemlélteti. A *fluktuáció* adott időszak (általában 1 év) alatt a vállalathoz történő összes belépés és a vállalattól történő összes kilépés összege. A fluktuáció intenzitását a létszám alakulásában megjelenő *váltással* mérik, mely a belépő illetve a kilépő munkavállalók száma közül a kisebb. A váltás gyakorlatilag azt mutatja meg, hogy adott időszak (pl. egy év) alatt hány dolgozó cserélődött ki.

A *magas fluktuáció* rossz humánerőforrás-politikára utal, hiszen a vállalat nem tudja megtartani az alkalmazottait. Ez különösen akkor problémás, ha a dolgozók betanítása jelentős időt vesz igénybe, mert ilyen esetekben ez komoly költségekkel is együtt jár. És itt nem csak a munkaerő betanításának közvetlen költségeire kell gondolni, hanem azokra az elmaradt vásárlásokra is, melyeket a nem eléggé hozzáértő, vagy éppen nem megfelelően motivált alkalmazottaknak köszönhet a cég. Továbbá a magas fluktuáció a tanulási görbe áldásos hatását sem engedi kibontakozni, hiszen mire egy dolgozó magasabb termelékenységre lenne képes, addigra otthagyja a vállalatot, és egy kezdő jön helyette. Az alacsony teljesítményű munkavégzés is költségtöbblettel jár végső soron a kereskedő számára. Mindent egybevetve helyes humán erőforrás politikával célszerű a fluktuációt alacsony szinten tartani. Ez jó toborzási, kiválasztási, betanítási és motivációs politikával érhető el. Már a kiválasztás során ügyelni kell arra, hogy megfelelően képzett, a munkához szükséges személyiségjegyekkel (empátia, kommunikációs készség, segítőkészség, stb.) rendelkező, motivált és motiválható munkatársakat találjon a kereskedelmi vállalat. A megszerzett munkaerőt azonban meg is kell tartani, ez pedig jól kidolgozott anyagi és nem anyagi ösztönző, motivációs rendszerrel lehetséges, melynek legfontosabb részei a munkával eltöltött időt, a felelősséget, a szakértelmet díjazó bérpolitika, a jó munkakörülmények, a kedvező munkahelyi légkör, a tréninglehetőségek és az előrelépés biztosítása.

A fluktuáció azonban nem homogén fogalom. Attól függően, hogy milyen okból kifolyólag következik be a munkahely elhagyása, négy típusát különíthetjük el egymástól:

- A *szükséges fluktuáció*, mint azt a neve is mutatja, szinte elkerülhetetlenül következik be, pl. gazdasági szerkezetváltásból, szakképzettségi követelmény emeléséből, létszámszükséglet változásból adódik.
- A *természetes fluktuáció* is elkerülhetetlen, összefügg a létszám nemek és életkor szerinti összetételével. Ide soroljuk azokat az eseteket, amikor valaki nyugdíjazás, betegség vagy gyermekvállalás miatt hagyja el munkahelyét.
- Az *indokolható fluktuáció* már a munkavállaló döntésére vezethető vissza, de nem azért hagyja ott a vállalatot, mert nem szeret ott dolgozni, vagy nem motiválják megfelelőképpen. A kilépés oka lehet például a dolgozó lakóhely-változtatása, vagy éppen a változás iránti igénye.
- A *szükségtelen fluktuáció* az a rész, amely a rossz munkahelyi légkörrel, a rossz munkakörülményekkel, a nem megfelelő anyagi és nem anyagi ösztönzéssel, stb. áll összefüggésben, és mint ilyen, jó humán erőforrás politikával elkerülhető lenne.

Nagyon fontos, hogy a vállalat ne pusztán a fluktuáció vagy a váltás mutatóinak értékeit számítsa ki és tartsa nyilván, hanem a mögöttes okokat is térképezze fel. A fluktuáció első három típusával nem lehet mit kezdeni, de ezek általában nem is tesznek ki számottevő mértéket. A negyedik kategória azonban kiemelt figyelmet érdemel, minimalizálására a költségek és a vállalat jó híre (mely végső soron úgyszintén visszaköszön anyagi mutatók formájában) törekedni kell.

A létszám változásainál tehát az alábbi *mutatókat* elemezzük:

- A fluktuáció nagysága az időszakban, fluktuációtípusonkénti bontásban
- A váltások száma az időszakban, fluktuációtípusonkénti bontásban
- A *munkaerő-hullámváltás intenzitása*, mely megmutatja, hogy az állományi létszámnak hány %-a cserélődött ki egy adott időszakban

$$\text{A munkaerő-hullámváltás intenzitása} = \frac{\text{Váltások száma}}{\text{Átlagos állományi létszám}}$$

A vállalati *munkaerőmérleg* a munkaerő-szükséglet és a munkaerő-fedezet összehasonlítására (egybevetésére) szolgál, megmutatja, hogy az egyes

időszakokban a rendelkezésre álló munkaerőn kívül még mennyi dolgozó munkába állítása szükséges, illetve mely időszakokban nem biztosított a foglalkoztatás. A mérleget ágazatonként és havi vagy dekádos bontásban készítjük el.

#### 9.4.4 A munkaerő teljesítménye, a munka termelékenysége

A kereskedelemben – szemben az iparral vagy a mezőgazdasággal – az *élőmunka teljesítménye nehezen mérhető*. Ez a következő okokra vezethető vissza:

- A kereskedelmi munka rendkívül heterogén, sok elérő intenzitású és nehézségű feladatból tevődik össze
- A kereskedelmi munka egyenetlen, szükséges mennyisége és intenzitása függ a napi, heti, havi és éves szezonalitástól
- Mivel emberekkel foglalkoznak, a munkaerő teljesítménye nem csak a dolgozóktól függ, hanem a vevők viselkedése, személyisége, tulajdonságai, hangulata, vásárlókedve, stb. is nagyban befolyásolják azt
- Továbbá a dolgozók termelékenységét olyan tőlük független tényezők is nagyban befolyásolják, mint pl. a lakossági jövedelmek alakulása, a vásárlói szokások, sőt még az időjárás is

##### 9.4.4.1 Egyszerű teljesítménymutatók

Valahogyan mégis számszerűsíteni kell a munkaerő termelékenységét, erre használjuk az alábbi *egyszerű mutatókat*, melyek az elért teljesítményt (értékesítési forgalom) viszonyítják a ráfordított élőmunka mennyiségéhez (létszám, vagy munkaidő).

$$1 \text{ dolgozóra eső forgalom} = \frac{\text{Forgalom}}{\text{Átlagos létszám}}$$

Az *1 dolgozóra eső forgalom mutatója* azt jelzi, hogy egy alkalmazott egy bizonyos időszak (1 év, 1 hónap, 1 nap) alatt hány forint értékű árut ad el. A mutató értékének növekedése a teljesítmény javulását jelzi. Ez akkor következik be, ha a létszám változatlan és a forgalom növekszik, vagy a létszám csökken és a forgalom növekszik, vagy a forgalom gyorsabb ütemben nő mint a létszám, vagy a forgalom kevésbé csökken mint a létszám. A mutató kiszámítható csak a frontszemélyzetre, vagy ezen belül csak az eladókra nézve is.

$$\text{1 ledolgozott órára jutó forgalom} = \frac{\text{Forgalom}}{\text{Összes ledolgozott munkaóra}}$$

Az 1 ledolgozott órára jutó forgalom mutatóját is egy adott időszakra (1 év, 1 hónap, 1 nap) számítjuk ki, az összes ledolgozott munkaórát pedig úgy kapjuk meg, ha az összes létszámra (vagy csak a frontszemélyzet létszámára, vagy csak az eladók létszámára) vonatkozóan összegezzük a ledolgozott munkaórák számát.

A bolti termelékenység elemzésére az alábbi mutatót is szokták használni:

$$\text{Az üzlet termelékenysége} = \frac{\text{Az üzlet forgalma}}{\text{Alapterület} * \text{Átlagos nyitvatartási idő}}$$

A mutatók szokásos értéke szakmánként, árucsoportonként eltérő. Ez leginkább két hatásnak köszönhető: a forgalmazott cikkek munkaigényességének és árának. Amelyik bolt kevésbé munkaigényes cikket forgalmaz, ott egy dolgozóra nagyobb forgalom juthat anélkül, hogy többet vagy hatékonyabban dolgozott volna, mint egy igen élőlátványos kínálatú üzlet alkalmazottja. Ugyanígy a nettó árbevételben az árak nagyságából adódó eltérés nem jelent teljesítménykülönbséget (pl. egy autókereskedő és egy zöldséges összevetésében). Éppen ezért a kapott adatokat mindig saját múltbeli adatainkhoz, vagy pedig hasonló profilú kereskedelmi egységek adataihoz érdemes hasonlítani.

#### 9.4.4.2 Összetett teljesítménymutatók

A kereskedelmi munka hatékonyságát annak sokrétűsége és sajátos jellege miatt nem célszerű egyetlen mutatóba sűríteni, hanem a termelékenységet mérő egyszerű mérőszámokat ki kell egészíteni egyéb olyan statisztikai mutatókkal, amelyek befolyásolják annak alakulását. A szakirodalom 3 mutatócsoportot különít el egymástól, melyek együttesen már jól mérik a kereskedelmi alkalmazottak munkájának termelékenységét:

- A vevők száma és a munka intenzitása közötti összefüggéssel kapcsolatos mutatók
- A munka technikai felszereltségével kapcsolatos mutatók
- A munka jellegének arányaival összefüggő mutatók

Minden mutatócsoport 3-3 mutatóból áll, melyek közül az egyik egyszerű teljesítménymutató, a másik kettő pedig e mutató alakulását magyarázza különböző szempontok alapján. Csoporton belül a 3 mutató között nem csak logikai, hanem számszerű összefüggés is van.

### **A vevők száma, a munka intenzitása közötti összefüggéssel kapcsolatos mutatók**

Ez a mutatócsoport aszerint elemzi a dolgozók teljesítményét, hogy adott időszakban hány vevőt sikerült kiszolgálniuk, és ezek a vevők mekkora értékesítési forgalmat eredményeztek a kereskedelmi vállalatnak.

A mutatócsoport első tagja egyszerű teljesítménymutató, mely bármelyik lehet a korábban megismertek közül: az *egy dolgozóra eső forgalom* vagy az *egy ledolgozott munkaóra jutó forgalom* mutatója is.

$$\text{1 dolgozóra eső forgalom} = \frac{\text{Forgalom}}{\text{Átlagos létszám}}$$

$$\text{1 ledolgozott órára jutó forgalom} = \frac{\text{Időszak forgalma}}{\text{Összes ledolgozott munkaóra}}$$

A mutatócsoport második tagja az ún. *leterheltségi mutató*, mely szintén kétféle lehet.

$$\text{Leterheltségi mutató-1} = \frac{\text{Az időszakban kiszolgált vevők száma}}{\text{Átlagos létszám}}$$

$$\text{Leterheltségi mutató-2} = \frac{\text{Az időszakban kiszolgált vevők száma}}{\text{Összes ledolgozott munkaóra}}$$

A *leterheltségi mutató-1* azt mutatja meg, hogy egy meghatározott időszak alatt egy dolgozóra átlagosan hány vásárló kiszolgálása jut, vagyis mennyire leterheltek a dolgozók. Ha nő a mutató értéke, akkor nő a termelékenység. A mutató értéke akkor növekszik, ha a kiszolgált vevők száma gyorsabb ütemben

növekszik, mint az átlagos létszám; vagy pedig a kiszolgált vevők száma kisebb ütemben csökken, mint az átlagos állományi létszám. A vevők számának növelése jól szervezett marketingmunkával érhető el, például vonzóbb kínálat, attraktív promóció, vagy éppen alacsonyabb árak kialakításával. Egy dolgozó pedig akkor tud több vevőt kiszolgálni, ha a kereskedő például vevőkiszolgálást gyorsító technikai újításokat (pl. vonalkód-leolvasó rendszer) vezet be, vagy növeli a munkavállalók szakképzettségét (hozzáértési szintjét), vagy alacsonyabb élők munká-igényű kínálatot alakít ki (pl. előre csomagolt felvágottak és sajtok a pultos megoldás helyett), illetve javítja a munkaszervezés színvonalát (csökkenti a munkatársak ún. holtidejét). A *leterheltségi mutató-2* pedig azt jelzi, hogy az üzlet egy óra alatt hány vevőt szolgál ki. A mutató értéke akkor növekszik, ha a vevőszám nagyobb ütemben nő, mint a ledolgozott munkaórák száma; vagy a munkaóra-szám nagyobb ütemben csökken, mint a kiszolgált vevők száma.

Önkiszolgáló értékesítési móddal üzemelő üzletben a leterheltségi mutató nagyobb, mint a hagyományos értékesítési módban működő üzletben.

A leterheltségi mutatót úgy is kiszámíthatjuk, ha az időszakban kiszolgált vevők száma helyett az eladott tételek száma kerül a számlálóba.

A mutatócsoport harmadik tagja az ún. *minőségi mutató*, mely az egy vevőre jutó vásárlás értékét mutatja meg. Ha a mutató értéke növekszik, akkor növekvő termelékenységről beszélhetünk. Értéke pedig akkor növekszik, ha változatlan vevőszám mellett nő az értékesítési forgalom (vagyis egy vevő többet vásárol), illetve ha változatlan értékesítési forgalmat kevesebb vevő kiszolgálásával ér el a kereskedelmi vállalat.

$$\text{Minőségi mutató} = \frac{\text{Időszak forgalma}}{\text{Vevők száma}}$$

A 3 mutató között pedig érvényesül az alábbi számszerű összefüggés:

$$1 \text{ dolgozóra eső forgalom} = \text{Leterheltségi mutató-1} * \text{Minőségi mutató}$$

$$1 \text{ ledolgozott órára eső forgalom} = \text{Leterheltségi mutató-2} * \text{Minőségi mutató}$$

### **A munka technikai felszereltségével kapcsolatos mutatók**

Ez a mutatócsoport arra ad lehetőséget, hogy elemezzük a kereskedelmi vállalkozás technikai felszereltségének hatását a munkaerő teljesítményére, illetve vizsgáljuk, hogy a dolgozók milyen hatékonysággal használják ki ezt a technikai színvonalat.

A mutatócsoport első tagja az egyszerű teljesítménymutató, méghozzá az *egy dolgozóra eső forgalom* mutatója.



$$1 \text{ dolgozóra eső forgalom} = \frac{\text{Időszak forgalma}}{\text{Átlagos létszám}}$$

A mutatócsoport második tagja az ún. *munka technikai felszereltsége mutató*, mely azt jelzi, hogy mekkora az egy dolgozó által működtetett tárgyi eszközállomány nettó értéke. Gyakorlatilag megmutatja a kereskedelmi egység technikai felszereltségét. Általánosságban véve az jelenthető ki, hogy a munka felszereltsége pozitívan hat a termelékenységre, tehát a mutató növekedése termelékenységnövekedéssel jár együtt.

$$\text{Munka technikai felszereltsége mutató} = \frac{\text{Tárgyi eszközök átlagos nettó értéke az időszakban}}{\text{Átlagos létszám}}$$

Azért a tárgyi eszközök nettó értékével számolunk, mert a mutató figyelembe veszi a régi, nullára írt gépek, berendezések elavult jellegét. Minél kevésbé korszerű egy technikai eszköz, valószínűleg annál kevésbé járul hozzá a munkaerő termelékenységének növeléséhez.

A mutatócsoport harmadik tagja az ún. *eszközhatékonyság mutató*, mely az 1 Ft tárgyi eszközértékre eső forgalmat mutatja meg. Gyakorlatilag azt jelzi, hogy a cég, illetve annak alkalmazottai mennyire használják ki a technikai eszközöket, gépeket, berendezéseket a forgalom növelésének érdekében.

$$\text{Eszközhatékonyság mutató} = \frac{\text{Időszak forgalma}}{\text{Tárgyi eszközök átlagos nettó értéke az időszakban}}$$

A 3 mutató között pedig érvényesül az alábbi számszerű összefüggés:

$$1 \text{ dolgozóra eső forgalom} = \text{Munka technikai felszereltsége} * \text{Eszközhatékonyság}$$

### Modern informatikai rendszer hat új CBA Cent üzletben

Élesben is működik a Pécs Plázában található, augusztus elején megnyílt CBA Cent áruház vásárlóbarát, a legmodernebb technológiát felvonultató informatikai rendszere. Az üzletben a legújabb fejlesztésű érintőképernyős IBM kasszákat, MK500 árellenőrző készülékeket és NCR térszkennereket telepített a kivitelezéssel megbízott Laurel Kft. A kasszákon Európában legelterjedtebb, a cégcsoport által magyarosított és engedélyezett szoftver fut.

A székesfehérvári, teljes egészében magyar tulajdonú informatikai vállalkozás a pécsi munkálatokkal együtt idén már hat vidéki nagyváros frissen nyitott CBA Cent üzletének számítástechnikai fejlesztését végezte el. A veszprémi, zalaegerszegi, nagykanizsai, soproni, szegedi és pécsi beruházások megvalósítása a telepítéssel és az alkalmazottak betanításával együtt mindössze 48 napot vett igénybe.

A beruházásoknak köszönhetően a CBA Cent áruházakban jelentősen rövidül a kasszák előtt töltött idő és sor, mivel a legmodernebb érintőképernyős pénztárgépek gyorsítják a pénztáros munkáját. Élesben is működik a Pécs Plázában található, augusztus elején megnyílt CBA Cent áruház vásárlóbarát, a legmodernebb technológiát felvonultató informatikai rendszere. Az üzletben a legújabb fejlesztésű érintőképernyős IBM kasszákat, MK500 árellenőrző készülékeket és NCR térszkennereket telepített a kivitelezéssel megbízott Laurel Kft. A kasszákon Európában legelterjedtebb, a cégcsoport által magyarosított és engedélyezett szoftver fut.

A székesfehérvári, teljes egészében magyar tulajdonú informatikai vállalkozás a pécsi munkálatokkal együtt idén már hat vidéki nagyváros frissen nyitott CBA Cent üzletének számítástechnikai fejlesztését végezte el. A veszprémi, zalaegerszegi, nagykanizsai, soproni, szegedi és pécsi beruházások megvalósítása a telepítéssel és az alkalmazottak betanításával együtt mindössze 48 napot vett igénybe.

A beruházásoknak köszönhetően a CBA Cent áruházakban jelentősen rövidül a kasszák előtt töltött idő és sor, mivel a legmodernebb érintőképernyős pénztárgépek gyorsítják a pénztáros munkáját.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/hirek-es-cikkek/modern-informatikai-rendszer-hat-uj-cba-cent-uzletben.html>, 2011.08.22.

### A munka jellegének arányaival összefüggő mutatók

A mutatócsoport mögött az a megfontolás áll, hogy az összteljesítményt, összhatékonyságot nagyban befolyásolja az a tény, hogy a kereskedelmi vállalatnál hogyan oszlik meg a frontszemélyzet és a háttérszemélyzet, vagy a közvetlen eladó létszám és a „többi dolgozó”.

A mutatócsoport első tagja az egyszerű teljesítménymutató, mely itt is az *egy dolgozóra eső forgalom* mutatója.

$$1 \text{ dolgozóra eső forgalom} = \frac{\text{Időszak forgalma}}{\text{Átlagos létszám}}$$

A mutatócsoport második tagja az *1 eladóra eső forgalom* mutatója, mely azt jelzi, hogy adott időszakban egy eladó hány Ft forgalmat generált a vállalatnak. A mutató a frontszemélyzetre nézve is kiszámítható, ekkor a nevezőbe értelemszerűen „a frontszemélyzet átlagos létszáma” kerül.

$$\text{1 eladóra eső forgalom} = \frac{\text{Időszak forgalma}}{\text{Eladók átlagos létszáma}}$$

A mutatócsoport harmadik tagja, az *eladók aránya* mutató az eladók létszámának az összlétszámhoz viszonyított arányát mutatja meg. A mutató a frontszemélyzet arányára vonatkozóan is kiszámítható, ekkor értelemszerűen „a frontszemélyzet átlagos létszáma” kerül a számlálóba.

$$\text{Az eladók aránya} = \frac{\text{Eladók átlagos létszáma}}{\text{Átlagos létszám}}$$

A 3 mutató között pedig érvényesül az alábbi számszerű összefüggés:

$$\text{1 dolgozóra eső forgalom} = \text{1 eladóra eső forgalom} * \text{Az eladók aránya}$$

#### **9.4.4.3 A termelékenység vizsgálatának területei**

Fontos leszögezni azt a gondolatot, hogy a termelékenység növekedése önmagában nem lehet célja egy vállalatnak, hanem egy jó eszközként kell tekinteni rá a nyereség szinten tartásához vagy növeléséhez. Vagyis a termelékenység növelése sosem öncélú, hanem a magasabb profit érdekében történik.

Ahhoz, hogy a vállalat növelni tudja termelékenységét, mindenképpen vizsgálni, elemezni kell azt. Egyrészt tisztában kell lenni a jelenlegi helyzettel (milyen hatékonyan dolgozunk most), illetve találni kell olyan viszonyítási pontokat, melyek megmutatják, hogy ez a jelenlegi hatékonyság elegendő-e, jó színvonalú-e. Tehát nem elegendő az előző két alfejezetben ismertetett mutatók pusztán kiszámítása, azokat értékelni is kell. A termelékenység vizsgálatának területei tehát:

- A termelékenységi mutatók *időbeli alakulásának vizsgálata*, ekkor saját múltbeli adatainkkal hasonlítjuk össze jelenlegi teljesítménymutatóinkat. A romlás, vagy a javulás leolvasható.
- *Összehasonlító vizsgálatok* más, hasonló profilú boltokkal illetve a szakma átlagával. Több üzlettel rendelkező kereskedelmi láncok saját üzleteik teljesítménymutatóit is összehasonlítják, de a versenytársak hasonló tartalmú mutatóinak megismerésében is érdekeltek.
- A termelékenységi mutatók és *más vállalati mutatók közötti kapcsolat* elemzése. Például a bérek alakulásával való összevetés nagyon hasznos: hogyan alakulnak a bérek a teljesítménynövekedéssel avagy -csökkenéssel párhuzamosan. Hosszú idő távlatában az a kívánatos, hogy a termelékenység növekedjék gyorsabban, mint az átlagbér, vagy a bértömeg, különben megnő az értékesítési forgalom bérigénye, azaz költségigénye.

#### **9.4.4.4 A munkaerő termelékenységét befolyásoló tényezők**

Az eddig leírtak összefoglalásául lássuk most a dolgozók termelékenységének főbb befolyásoló tényezőit:

- *Az áruforgalom nagysága és alakulása.* Nyilván a forgalom nagysága döntő hatással van a kereskedelmi vállalat létszámszükségletére: minél nagyobb forgalmat bonyolít le a cég, annál több alkalmazottal tudja ezt megfelelő minőségben megtenni. Ám általában a forgalom változását nem követi egyenes arányban a létszám változása. Növekvő forgalom esetén átmenetileg mindig az a helyzet következik be, hogy a forgalom növekedési üteme nagyobb, mint a létszám növekedési üteme, ez pedig ideiglenesen termelékenységnövekedést eredményez. Az eset fordítottja is igaz: a forgalomcsökkenést nem követi azonnali és arányos létszámcsökkenés, ezért átmenetileg termelékenységcsökkenés jelenik meg. Nagyon fontos azt is megvizsgálni, hogy a forgalomváltozás miért következett be: valódi volumennövekedés történt (tehát az eladók több árucikket értékesítettek), vagy pedig árnövekedésnek köszönhető a nettó árbevétel emelkedése. Utóbbi esetben ugyanis valódi termelékenységnövekedés nem jelent meg!
- *Az áruforgalom összetétele.* A kereskedelmi vállalkozás által forgalmazott áruk munkaigényessége jelentősen eltérhet egymástól. Ha példaként veszünk egy FMCG üzletet, a sajt- és felvágott pult jelentősen munkaigényesebb, mint ha ugyanezen cikkeknek csak előrecsomagolt változatait forgalmazzák, hűtőbe kihelyezve,

önkiszolgáló módon. Egy műszaki szaküzletben a televíziók sokkal munkaigényesebbek (a tanácsadás igény miatt), mint az újraírható CD-k. Ha változatlan forgalom és létszám mellett növekszik a munkaigényes áruk aránya az összkínálaton vagy az összforgalmon belül, akkor a termelékenységi mutató ugyan nem változik, de a munkaerő hatékonysága mégis javul!

- *Az üzletek technikai felszereltsége.* A bolt technikai felszereltsége megkönnyíti a dolgozók munkáját, lehetővé teszi, hogy időegység alatt több árucikket értékesítsenek. A vonalkódleolvasó például a pénztári munkát felgyorsítva emeli a pénztárosok termelékenységét. De a legalapvetőbb felszereltséget jelentő polcok is – azáltal hogy megnövelik az 1 négyzetméterre kihelyezhető áruk mennyiségét – emelik az értékesített mennyiséget, és így a dolgozók hatékonyságmutatóit is javítják.
- *Az árusítás formája.* Az egy főre eső eladott áruk értéke önkiszolgáló rendszerben mindig magasabb, mint hagyományos kiszolgálás esetén. Tehát sohasem szabad a két kategóriát egymással összehasonlítani, mert téves következtetésekre adhat lehetőséget.
- *A munkaszervezés színvonala.* A vállalat dolgozóinak össztermelékenysége akkor lehet maximális, ha hatékony a munkakörök kialakítása (mindenki végigdolgozza a munkaidejét, nincsenek üresjáratok), és optimálisan került kialakításra a nyitvatartási idő. A nagy ingadozásokat mutató keresletet célszerű inkább részmunkaidős dolgozókkal megoldani, mint olyan teljes munkaidőseket alkalmazni, akik munkaidejük jó részét felesleges ácsorgással töltik.
- *A dolgozók érdekeltsége.* Nem igényel sok magyarázatot, hogy miért dolgozik sokkal lelkesebben és hatékonyabban az, akinek anyagi érdekeltsége fűződik a magasabb forgalomhoz. Ez egyrészt akkor jelenik meg, ha a frontszemélyzet tagjainak tulajdonosi részesedésük van az üzletben, másrészt pedig akkor, ha havi bérük a teljesítményükhöz van kötve.

## 9.5 Bérgazdálkodás

Minden gazdasági vezetőnek számításba kell vennie, hogy csak akkor várhatja el alkalmazottaitól a kívánt mennyiségű és minőségű teljesítményt, ha munkájukat megfizeti. A munkaerőt a munkaerőpiacon gyakorlatilag meg kell vásárolni, tehát a vállalat által felkínált béreknek versenyképesnek kell lenniük ahhoz, hogy a megfelelő tulajdonságokkal és képzettségi szintekkel bíró létszám biztosítható legyen. A minőséget, mint a hagyományos piacokon, itt is

meg kell fizetni. A bérek költséget jelentenek a vállalat számára, melyekkel jól kell gazdálkodni. A kereskedelemben – élőmunka igényessége miatt – az élőmunkához kapcsolódó költségek különösen jelentősek.

A *bérgazdálkodás* a munkaerő-gazdálkodás funkcionális részterülete, mely összefoglalja a munkabér, mint vállalkozási költség optimalizálását, a munkavállalói és a munkaadói érdekek összehangolását a bérezési, ösztönzési rendszerek kialakításával. A bérgazdálkodás céljai tehát az alábbiak:

- A cég versenyképességének biztosítása a munkaerőpiacon
- Az alkalmazottak anyagi ösztönzése a megfelelő teljesítményre
- A munkaerő alkalmazásával kapcsolatos költségek optimalizálása

A vállalati *béripolitika* összefoglalja azon intézkedéseket, módszereket, amelyek a bérszínvonalnak, annak növekedési ütemének, a bér és kereseti arányoknak, a bérek ösztönző szerepének befolyásolását, tudatos alakítását szolgálják. A béripolitika befolyásolja a rendelkezésre álló munkaerő mennyiségét és minőségét, így a munka termelékenységét, és végső soron a szükséges létszám nagyságát is.

A *bérezés alapelveinek* kialakításánál összetett kritériumrendszert kell figyelembe venni. A sokrétű követelmények teljesítésének feltétele, hogy a bérezés legyen:

- Adekvát, vagyis a törvény szintű szabályozásoknak, a nemzetgazdasági szintű érdekegyeztetéseknek megfelelő
- Igazságos, azaz egyaránt szolgálja a vállalkozói és munkaadói érdekeket
- Kiszámítható, előre tervezhető
- Ösztönző, vagyis motiváljon a hatékony és termelékeny munkára
- Költséghatékony, vegye figyelembe a vállalkozás fizetőképességét

Az alkalmazottak anyagi érdekeltisége azonban nem csak bérek formájában jelenik meg. Három fogalmat kell elkülönítenünk egymástól:

- Munkabér
- Kereset
- Jövedelem

### **9.5.1 A munkabér, a kereset és a jövedelem fogalma**

*Munkabérnek* nevezzük mindazokat a személyi kifizetéseket, amelyeket a vállalkozás a bérköltségei terhére fizet ki a munkavállalóinak, függetlenül attól, hogy főállásról, másodállásról vagy alkalmi munkáról van-e szó. A bérköltség a kereskedelmi vállalkozás személyi jellegű ráfordításai között kerül elszámolásra. A bérek megállapításakor az alábbi tényezőket kell, de legalábbis célszerű figyelembe venni:

- A végzett munka mennyiségét és szakmai bonyolultságát
- A dolgozók szakképzettségét és gyakorlatát

- A munkával együtt járó fizikai igénybevételt és munkakörülményeket
- A vezetéssel járó munkatöbbletet, felelősséget
- Anyagi felelősséget
- Az adott szakma iránti keresletet

A munkabér több részből áll(hat), ezeket nevezzük *bérelemek*nek:

- *Alapbér vagy törzsbér*, mely lehet időbér, teljesítménybér vagy a kettő kombinációja.
  - o *Az időbér* a munkában töltött időnek megfelelően járó munkabér, függetlenül attól, hogy ezen idő alatt ténylegesen mennyi munkavégzés történt. Az időbér lehet órabér, napi bér, heti bér, vagy havi bér. A napi és a heti bér ritka, órabért általában olyan esetekben alkalmaznak, ha a munkabeosztás változó, havi bért pedig akkor, ha a munkabeosztás állandó.
  - o *A teljesítménybér* a munkával elért teljesítmény arányában járó munkabér, és mint ilyen, ösztönöz a jobb, hatékonyabb munkavégzésre. Teljesítménybér meghatározott munkakörülmények és munkaszervezettség esetén alkalmazható, e bérezéshez ugyanis a munkafolyamatnak előre meghatározó módon ismételtetőnek, túlteljesíthetőnek, időben mérhetőnek, illetve számba vehetőnek kell lennie. Mivel a kereskedelmi munka rendkívül heterogén, a teljesítménybérezés csak korlátozottan alkalmazható.
  - o Gyakori megoldás a kereskedelemben a kettő kombinációja. A fix időbér kiegészül az elért forgalom vagy árréstömeg nagysága alapján meghatározásra kerülő *mozgó bérral* (általában jutalékkal) is.
- *Jutalék*, mely a mozgó bér legfontosabb formája a kereskedelemben. Alapvető célja, hogy jobb teljesítményre ösztönözze a dolgozókat. A jutalék alapja az elért forgalom vagy árréstömeg, és általában százalékos jutalékkulccsal határozzák meg. A nettó árbevételre alapuló jutalék kiszámításának módja a következő:

Felosztható jutalék = nettó árbevétel \* jutalékkulcs

1 Ft alapbérre jutó jutalék (szorzószám) =  $\frac{\text{Felosztható jutalék}}{\text{Alapbérek összege}}$

Dolgozó jutaléka = alapbér \* szorzószám

Dolgozó bére = alapbér + jutalék

- A *bérpótlékok* jelentik a második legfontosabb bérelem formát. Fix összegben vagy az alapbér százalékában határozzák meg őket. Akkor járhatnak, ha a dolgozó speciális munkakörülmények között végzi munkáját (pl. veszélyességi pótlék), ha 2. vagy 3. műszakban dolgozik (műszakpótlék), ha túlórázik (túlórapótlék), ha idegen nyelveket ismer (nyelvpótlék), ha nagyobb felelősség terheli (vezetői pótlék, pénzkezelési/pénztárosi pótlék), ha munkakörébe szorosan nem tartozó feladatokat is ellát (takarítási pótlék), stb.
- A *prémium és a jutalom* a munka mennyiségével, kiemelkedő minőségével vagy eredményességével összefüggő mozgó bér.
  - o A prémium általában vezetői munkakörökben alkalmazott ösztönzési eszköz. Lényege, hogy egy feladat elvégzéséért vagy cél teljesítéséért jár a dolgozónak, és összege előre meghatározásra kerül. Prémiumfeladat lehet például a forgalom bizonyos mértékű növelése, egy árucsoport forgalmának meghatározott mértékű emelése, lassan mozgó árucikkek forgási sebességének növelése, vagy az elfekvő készletek értékesítése.
  - o A jutalom utólagosan kerül meghatározásra, és nem kapcsolódik egy-egy körülhatárolható feladat teljesítéséhez. A kereskedelemben főként a folyamatosan kiemelkedő munkavégzés elismerésére szolgál.
- *Kiegészítő fizetések* (pl. fizetett ünnep)
- *Egyéb bér* (pl. szerzői díj, tiszteletdíjak)

*Keresetnek* nevezzük a munkabérnek és azon a kifizetéseknek, juttatásoknak az összességét, amelyeket a cég fizet alkalmazottainak, de nem a bérköltség terhére számol el. Tehát a kereset magában foglalja a munkabért (annak minden bérelemével együtt), de bizonyos (pénzbeli és nem pénzbeli) juttatásokkal több annál. Innen juttatások például az alábbiak:

- Munkaruha, munkába-járási, étkeztetési hozzájárulások
- Szolgálati lakás
- Cégautó, mobiltelefon
- Üdültetéssel, szociális ellátásokkal kapcsolatos hozzájárulások
- Vállalati óvoda
- Egészségbiztosítás, nyugdíjbiztosítás kötése és fizetése a dolgozó javára, stb.

Ide tartozó fogalom a *cafetéria*, melynek lényege, hogy a munkáltató által meghatározott havi keretösszegeből a dolgozó tetszés szerint választhatja ki, hogy milyen formában kívánja a juttatást igénybe venni. Ma már nagyon gyakori megoldás, hogy a dolgozónak juttatott anyagi motiváció egy részét cafetéria elemek formájában kínálja fel a munkáltató, mert ez mindkét fél részére előnyös, ugyanis ezek a juttatások adó- valamint tb-fizetési szempontból



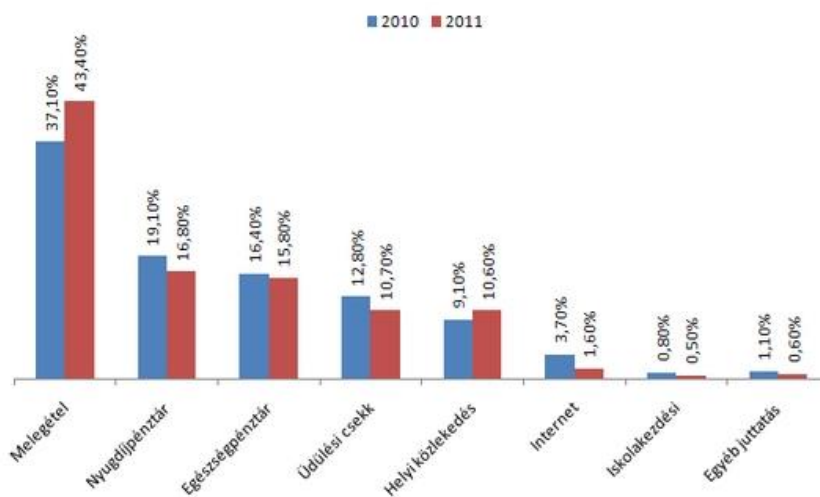
is kedvezményekkel bírnak. A cafetéria keretei közé tartoznak többek között az alábbi elemek:

- egészségpénztári, patikapénztári tagdíjfizetés,
- nyugdíjpénztári tagdíj,
- életbiztosítás,
- helyi tömegközlekedési bérlet,
- internet támogatás,
- étkezési utalvány,
- ajándékutalvány
- kultúrautalvány,
- üdülési csekk,
- iskolakezdési támogatás, stb.

E bérén kívüli juttatásokat a személyi jellegű egyéb ráfordítások között számolja el a kereskedelmi vállalkozás.

A *jövedelembé* a kereseten felül azok a társadalmi juttatások is beletartoznak, amelyek forrása nem a vállalat, hanem az állami vagy önkormányzati költségvetés: családi pótlék, nyugdíj, táppénz, GYED, GYES, stb. Gyakorlatilag ez az az összeg, melyet a munkavállaló minden hónapban kézhez kap. Ugyan a vállalatnak a keresetet jövedelemmé alakító elemekhez gazdálkodási szempontból nincsen köze, a dolgozók gyakran a jövedelem összegét azonosítják a cégtől kapott fizetéssel.

**13. ábra. Béren kívüli juttatások megoszlása 2010-2011.**



Béren kívüli juttatások megoszlása 2010-2011 (Forrás: c1 cafeteria)

Forrás: <http://systemmedia.hu/index.php/cikk/1699/0/Cafeteria-2011:-Az-etkezesi-utalvanyok-elonye-tovabb-nott>, 2011.06.07.

### 9.5.2 A kereskedelemben használt anyagi ösztönző rendszerek

A kereskedelemben három alapvető felfogás, megoldás érvényesül a dolgozók anyagi ösztönzése területén.

Az egyik az ún. *fix fizetéses megoldás*, amikor a munkavállaló fix óra- vagy havibéren részesül, függetlenül a tényleges munkateljesítményének nagyságától. Ennek a megoldásnak is két alapesete ismeretes:

- Az egyik a nagyobb kereskedelmi láncokra jellemző, és ott is a magasabb végzettségű, vezető beosztású alkalmazottak esetén gyakori. Ekkor magas követelményeket állítanak fel a dolgozóval szemben, ezért magas bért és egyéb juttatásokat helyeznek kilátásba, azonban ha a munkatárs a feltételeket nem teljesíti, megválnak tőle.
- Kisebb vállalatok esetén viszont a minimálbéren való bejelentés tekinthető tipikus esetnek.

A fix fizetéses megoldás előnyökkel és hátrányokkal is jár a munkáltatók és a munkavállalók számára egyaránt. Legfőbb *előnye* az, hogy könnyen tervezhető, mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára. A vállalat előre tud kalkulálni a várható költségekkel, a dolgozó pedig a várható bevételekkel. Ez segít elkerülni mindkét fél számára a likviditási problémák megjelenését. *Hátránya* azonban, hogy a munkatársakat nem ösztönzi magasabb teljesítményre, jobb hatásfokú munkavégzésre; illetve a vállalatnak akkor is ki kell fizetnie a fix munkabéreket (és egyéb juttatásokat), ha alacsony a forgalom.

A másik elterjedt ösztönzési forma az ún. *kombinált rendszer*. Ekkor a munkavállaló kap egy bizonyos nagyságú fix bért (időbér), és erre jönnek teljesítményének függvényében plusz bérelemek és kereset-elemek. A fix bér feladata az alkalmazottak bázisjövödelmének megteremtése, és számukra egyfajta anyagi biztonságérzet nyújtása. A mozgó bérek (jutalék, prémium, jutalom) biztosítják az anyagi ösztönzést a magasabb erőfeszítésekre, a kiegészítő anyagi juttatások (kereset-elemek) csomagja pedig a jóléti érzet fokozására alkalmas. Ennek a rendszernek az *előnye*, hogy a munkavállalót magasabb szintű munkavégzésre, nagyobb termelékenységre ösztönzi, és ezzel mindkét fél jól jár: a vállalat jobb minőségű munkát kap (és ezáltal feltehetően elégedettebb, lojálisabb, többet költő vevőket), a munkavállaló pedig érzi munkájának elismerését, és több pénzt visz haza. *Hátránya* lehet azonban, hogy a cég nem tud előre kalkulálni a bérként és nem bérként kifizetett költségekkel.

A kombinált rendszernek három alapvető válfaja ismert:

- *Alapbérrel kombinált jutalékos bérezési rendszer*. A jutalék nagysága a forgalom volumenétől, a forgalom szerkezetétől és a jutalékkulcs nagyságától függ.
- *Csökkentett alapbérrel kombinált jutalékos bérezési rendszer*. Mivel nagyobb a mozgó bér aránya a béren belül, egységnyi

forgalomra (vagy árréstömegre) magasabb jutalékkulcs esik. A dolgozó teljesítményösztönzése is jobban megvalósul.

- *Jutalékátalány*. Ha nem alakítható ki megbízható jutalékkulcs (például időjárás változás vagy rövid üzemelési idő miatt), akkor havonta azonos összegű (átalány) jutalékot kap a dolgozó.

A harmadik, a kereskedelemben kevésbé elterjedt a *tiszta jutalékos bérezési rendszer*. Alacsony népszerűségének oka a kereskedelmi munka nagyfokú heterogenitása, a vevők óriási szerepe a forgalom alakulásában, és végső soron a munkáltató és a munkavállalók ellentétes érdekeltsége. Egyrészt nagyon nehéz mérni, hogy az értékesítési forgalom (vagy az árréstömeg) alakulásához ki (frontszemélyzet és háttérszemélyzet) mennyiben járult hozzá, másrészt pedig a forgalom alakulása nem pusztán az eladók és a többi dolgozó munkájának minőségétől, mennyiségétől függ. A rendszer mindazonáltal abból a szempontból *előnyös* lenne a vállalatnak, hogy a kifizetett bértömeg egyenes arányban függne az elért nettó árbevételtől. Tehát amennyiben kicsi a forgalom, kevés bért kell kifizetni. A dolgozók számára viszont *hátrányos* a rendszer, hiszen ha önhibájukon kívül értékesítenek keveset, alacsony bért kapnak, még akkor is, ha munkaórában vagy teljesítményben mérve sokat dolgoztak. Hiszen nem feltétlenül a munkavállalók hibája az, hogy a vevők keveset vásárolnak az adott üzletben (ebben szerepe lehet a kínálatnak, az áraknak, az általános gazdasági helyzetnek, stb.).

### 9.5.3 A bérköltségek elemzése

A bérköltségek vizsgálata arra a kérdésre ad választ, hogy a vállalat mennyire gazdaságosan használja fel a munkaerőt, méghozzá annak költsége szempontjából. A bérként kifizetett költségek hogyan hasznosulnak, mekkora értékesítési forgalom létrejöttéhez járulnak hozzá.

A cégeknél alapvetően három tényezőt vizsgálnak a bérekkel kapcsolatban: a bértömeg alakulását, az átlagbérek alakulását, és a bérfelhasználás gazdaságosságát.

#### 9.5.3.1 A bértömeg elemzése

A *bértömeg* azoknak a bérjellegű költségeknek az összessége, amelyek adott időszakban elszámolásra kerültek a vállalatnál. A bértömeg nagyságának alakulására az alábbi tényezők vannak hatással:

- *A létszámváltozás*: ha nő a létszám, valószínűleg nőni fog a kifizetett bértömeg is
- *A forgalomváltozás*: ha nő a nettó árbevétel, és a kereskedelmi vállalatnál forgalomarányos jutalékos anyagi ösztönző rendszert alkalmaznak, a bértömeg is növekedni fog

A bértömeggel kapcsolatban a következő számításokat érdemes elvégezni:

- A bértömeg *abszolút eltérése*nek kiszámítása, méghozzá az előző évi adattól, vagy a tervezett bértömegtől. Az eltérés okainak vizsgálata rendkívül fontos.

$$\begin{aligned} \text{A bértömeg változása} &= \\ & \text{tárgydíszaki bértömeg} - \text{bázisdíszaki bértömeg} \\ & \text{vagy} \\ & \text{tárgydíszaki bértömeg} / \text{bázisdíszaki bértömeg} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{A bértömeg tervteljesítése} &= \\ & \text{tényleges bértömeg} - \text{tervezett bértömeg} \\ & \text{vagy} \\ & \text{tényleges bértömeg} / \text{tervezett bértömeg} \end{aligned}$$

- A bértömeg *relatív eltérése*nek kalkulálása, melyet úgy kapunk meg, hogy a tényleges bértömegből kivonjuk az ún. korrigált bértömeget, melyet a tárgydíszaki forgalom és a bázisdíszaki bérigényesség szorzataként kapunk meg. A korrigált bértömeg tehát azt mutatja meg, hogy mekkora lett volna tárgyévenben a bértömeg, ha a bérigényesség – vagyis a bérköltségnek az összes költséghez viszonyított aránya – változatlan maradt volna. A változást pedig a bértömeg relatív eltérése mutató jelzi. Ha ennek értéke pozitív, akkor az a bértömeg növekedését, ha negatív, akkor az a bértömeg csökkenését jelzi bázisdíszakról tárgydíszakra.

$$\begin{aligned} \text{A bértömeg relatív eltérése} &= \\ & \text{tárgyévi bértömeg} - \text{korrigált bértömeg} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Korrigált bértömeg} &= \\ & \text{tárgyévi forgalom} * \text{bázisdíszaki bérhányad} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Bérigényesség} &= \\ & \frac{\text{Bérköltség}}{\text{Összes költség}} \end{aligned}$$

### 9.5.3.2 Az átlagbérek vizsgálata

Az *átlagbér* meghatározott időtartamra kifizetett bérek egy főre jutó átlaga. Számítási módja:

$$\text{Átlagbér} = \frac{\text{Bértömeg}}{\text{Átlagos létszám}}$$

Az átlagbér kiszámítható üzletek szerint, vagy pedig a foglalkoztatottak különböző csoportjaira (frontszemélyzet, háttérszemélyzet, stb.) nézve is. Az átlagbér mutatók alakulását például az alábbiak szerint érdemes értékelni:

- Az átlagbérek *abszolút eltérése*nek kiszámítása, méghozzá az előző évi adattól, vagy a tervezett átlagbértől. A változások konkrét okainak feltárása:
  - o A tényleges átlagbérváltozás, mely a bérek változásának köszönhető
  - o Létszámösszetétel okozta átlagbérváltozás, mely esetben a konkrét bérek nem változtak, csak a különböző nagyságú bérekkel rendelkező csoportok aránya változott meg
- A vállalkozáson belüli *béerarányok* vizsgálata, például vezető beosztásúak és beosztottak között, fizikai és nem fizikai létszám között, nők és férfiak között.
- Az átlagbér *külső összehasonlítása* az adott földrajzi terület illetve az adott szakterület átlagbéreivel

### 9.5.3.3 A bérfelhasználás gazdaságossága

Ebben a fejezetben azokat a mutatókat vesszük sorra, amelyek a bérköltség és a segítségével előállított nettó árbevétel, illetve az adózott eredmény kapcsolatát vizsgálják. E mutatók kiszámításakor arra kíváncsi a vállalat, hogy mennyire hatékonyan sikerült felhasználni a munkaerőre fordított költségeket, azok milyen mértékű forgalmat és eredményt produkáltak.

A *bérigényesség* mutató azt jelzi, hogy a vállalat összes költségének hány százalékát teszik ki a bérköltségek. Ez a mutató a kereskedelemben – más ágazatokkal összehasonlítva – magas, hiszen a kereskedelem kiemelten élőmunka igényes ágazat.

$$\text{Bérigényesség} = \frac{\text{Béreköltség}}{\text{Összes költség}}$$

Az *1 Ft bérrre jutó forgalom* mutatója a bérkötség forgalomtermelő képességét mutatja meg.

$$\text{1 Ft bérrre jutó forgalom} = \frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Bérkötség}}$$

Az előző mutató reciproka a *bérhányad* mutató, mely az 1 Ft forgalomra jutó bérkötséget reprezentálja. Gyakorlatilag arra a kérdésre ad választ, hogy 1 Ft nettó árbevétel eléréséhez hány Ft bérkötség kifizetésére van szükség. A bérhányad mutatót *bérszínvonal* mutatónak is szokás nevezni.

$$\text{Bérhányad} = \frac{\text{Bérkötség}}{\text{Nettó árbevétel}}$$

A *bérhatékonyság* mutatója a bérkötségeket hasonlítja össze az adózott eredménnyel, és azt mutatja meg, hogy 1 forintnyi kifizetett bér hány Ft adózott eredményt hoz a vállalatnál. Tehát gyakorlatilag a bérkötség jövedelemtermelő képességét mutatja meg. A mutató számlálójába más eredménykategória is kerülhet.

$$\text{Bérhatékonyság} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Bérkötség}}$$

A *bérkötségváltozás hatékonysága* mutató egyfajta rugalmassági mutató, és azt jelzi, hogy 1%-os bérkötségváltozás hány % nettó árbevétel-változással jár együtt. Jó esetben a bérkötségek növekedése forgalomművekedéssel párosul, ezt jelzi a mutató pozitív értéke. Ideális esetben a forgalomművekedés meghaladja a bérkötség növekedését, ekkor a mutató 1-nél nagyobb pozitív szám.

$$\text{Bérkötségváltozás hatékonysága} = \frac{\text{Nettó árbevétel-változás \% -a}}{\text{Bérkötségváltozás \% -a}}$$

Az előző mutató reciproka a *bérkötségvonzat mutató*, mely azt segít kalkulálni, hogy 1%-os árbevétel-változásra hány % bérkötségváltozás esik. E mögött a mutató mögött az a megfontolás húzódik meg, hogy a forgalom

változása szükségképpen együtt jár a bérköltség változásával. Általában – legalábbis hosszabb távon – a forgalom növekedése bérköltség-növekedést eredményez, és ideális esetben a forgalom növekedése meghaladja a bérköltség növekedését. Ekkor a mutató értéke 1-nél kisebb pozitív szám.

$$\text{Bérköltségvonzat mutató} = \frac{\text{Bérköltségváltozás \% -a}}{\text{Nettó árbevétel-változás \% -a}}$$

Ha napszakonként, periódusonként nézzük a munkaerőköltség alakulását, az akkor optimális, ha érvényesül az alábbi összefüggés, vagyis minden periódusban a forgalom arányának megfelelően alakulnak a munkaerőköltségek is.

$$\frac{\text{Adott periódus forgalma}}{\text{Összes forgalom}} = \frac{\text{Adott periódus munkaerő-költsége}}{\text{Összes munkaerőköltség}}$$

Azokban a periódusokban, ahol az árbevételből való részesedés kisebb a munkaerőköltség százalékos arányánál, ott nem használják ki hatékonyan az emberi erőforrásokat. Például, ha reggel 7.00-8.00 között a napi forgalomnak csak 3%-a realizálódik, de a munkaerőköltség 8%-a esik erre az időszakra, akkor azt túlfoglalkoztatásként kell értékelnünk. Legalábbis elvileg. Ugyanis ezt az összefüggést nem szabad mechanikusan kezelni, mert például éppen a reggeli időszakban az áruátvétel, az árufeltöltés és egyéb előkészítő munkák miatt a forgalom arányánál nagyobb arányú alkalmazotti jelenlét lehet szükséges.

## 10. TÁRGYIESZKÖZ-GAZDÁLKODÁS A KERESKEDELMI VÁLLALATOKNÁL

A vállalkozás vagyonát a rendelkezésre álló anyagi és nem anyagi javak összessége teszi ki. Befektetett eszközök és forgóeszközök formájában jelenik meg, melyeket a számvitel tart nyilván. A vállalkozás mérlegében az eszközök, vagyis az aktívák oldalán jelennek meg.

**14. ábra. A mérleg**

Eszközök	Források
A. Befektetett eszközök	D. Saját tőke
I. Immateriális javak	I. Jegyzett tőke
<b>II. Tárgyi eszközök</b>	II. Jegyzett, de be nem fizetett tőke
III. Befektetett pénzügyi eszközök	III. Tőketartalék
	IV. Eredménytartalék
	V. Értékelési tartalék
	VI. Mérleg szerinti eredmény
B. Forgóeszközök	E. Céltartalékok
I. Készletek	F. Kötelezettségek
II. Követelések	I. Hosszú lejáratú kötelezettségek
III. Értékpapírok	II. Rövid lejáratú kötelezettségek
IV. Pénzeszközök	
C. Aktív időbeli elhatárolások	G. Passzív időbeli elhatárolások

A tárgyi eszközök a befektetett eszközök közé tartoznak. A *befektetett eszközök* a vállalkozás tevékenységét tartósan, legalább egy éven túl szolgálják, fokozatosan használódnak el, veszítik el értéküket. Elhasználódásukat a vállalat költségként tudja elszámolni, ezt nevezzük értékcsökkenésnek, vagy amortizációnak.

Ebben a fejezetben röviden összefoglaljuk a tárgyi eszköz gazdálkodás kereskedelmi vállalatok esetében jelentkező specifikumait. Főbb témakörök:

- A tárgyi eszközök csoportjai
- A tárgyi eszközök értékcsökkenése
- A tárgyi eszközök kihasználása
- Az üzletek fejlesztése, beruházások



## 10.1 A tárgyi eszközök csoportjai

A *tárgyi eszközök* a vállalkozások azon anyagi jellegű (materiális) vagyontárgyai (eszközei), amelyek tartósan (egy évnél tovább) szolgálják az üzleti tevékenységet, továbbá az ezen eszközök beszerzésére (a beruházásokra) adott előlegek és a beruházások, valamint a tárgyi eszközök értékhelyesbítése. A tárgyi eszközök rendeltetése többnyire állandó, a használat során alakjukat nem változtatják, viszont értéküket elveszítik. A számvitel a tárgyi eszközök hét csoportját különíti el egymástól:

1. Ingatlanok
2. Műszaki berendezések, gépek, járművek
3. Egyéb berendezések, felszerelések, járművek
4. Tenyészállatok
5. Beruházások, felújítások
6. Beruházásra adott előlegek
7. Tárgyi eszközök értékhelyesbítése

Ezek közül a továbbiakban az 1., a 2., a 3. és az 5. csoportról lesz szó részletesen.

### 10.1.1 Ingatlanok

Az *ingatlan* a föld és a földdel alkotórészi kapcsolatban álló minden dolog (épületek, építmények), amely az ingatlan-nyilvántartásban szerepel, és tulajdoni lappal rendelkezik. Ide tartoznak az *ingatlanhoz kapcsolódó vagyoni értékű jogok* is, melyek nem képezik a vállalkozás tulajdonát, de tartósan szolgálják a vállalkozás tevékenységét (földhasználati jog, haszonélvezeti jog, bérleti jog, szolgalmi jog).

A legfontosabb *kereskedelmi ingatlanok* a következők: telek, épületek (üzletek, raktárak, logisztikai központok, menedzsment központok, irodaházak, stb.), utak és parkolók. Ezek tulajdonviszony szerint lehetnek saját tulajdonban vagy bérelt ingatlanok.

A gyakorlatban a kereskedelmi vállalatok sokszor bérlik azokat az ingatlanokat, amelyeket tevékenységükhöz használnak. Ennek két oka lehet:

- Nem rendelkeznek az ingatlanok megvásárlásához szükséges tőkével
- Rendelkeznek ugyan elegendő tőkével, de a bérleti konstrukciót mégis előnyösebbnek tartják

*A bérlés előnyei* a kereskedelmi vállalatok számára:

- Az ingatlanok megvásárlása jelentős tőkelekötést igényel, és ez a befektetés jellemzően igen lassan térül meg. Éppen ezért rendelkezésre álló tőkéjüket szívesebben fordítják a kereskedelmi tevékenységre (színvonalas árukészlet, üzletberendezés, promóció,

technológiai fejlesztések), melyhez jobban értnek, és feltehetően gyorsabban is megtérül.

- Nem kell foglalkozniuk az ingatlanok karbantartásának költséges, bonyolult és szakértelmet kívánó feladataival.
- A bérleti jogviszony nagyobb rugalmasságot tesz lehetővé a kereskedelmi vállalat számára, hiszen ebben az esetben sokkal könnyebb telephelyet váltani (magasabb vásárlóerőt felmutató helyre, kisebb vagy nagyobb épületbe, stb. költözni), mint tulajdonlás esetén.

Azokban a bérleti konstrukciónak *hátrányai* is lehetnek:

- A bérlet kiszolgáltatottabbá teszi a vállalkozást. A főbérlő váratlan, esetenként költséges elvárásokkal állhat elő (ezért fontos jó szerződést kötni), felmondhatja a bérletet, emelheti a bérleti díjakat, stb.
- Ha anyagilag megszorul a vállalkozás, egy bérelt ingatlanra nem vehet fel jelzáloghitelt.
- A bérlő a bérleti díjat akkor is köteles fizetni, ha rosszabbul megy az üzlet.

A bérleti viszonyra tipikus példaként hozhatók a *bevásárlóközpontok*, melyeket elsősorban nagy ingatlanfejlesztő cégek építenek. Ők – szakmai hozzáértésük és kiterjedt kapcsolatrendszerük révén – olcsóbban meg tudják szerezni a telkeket, valamint a nagyberuházáshoz szükséges tőkét és hiteleket, és gazdaságosabban fel tudják építtetni a nagyberuházást. Számukra a bérleti viszony befektetési kockázatot csökkentő konstrukció, hiszen a bérlők a bérleti díjat akkor is kötelesek fizetni, ha rosszabbul megy az üzlet.

#### **ECE Projektmanagement Budapest Kft.**

Az ECE 1965 óta fejleszt, tervez, épít és üzemeltet üzletközpontokat. Az összesen 114, irányításunk alá tartozó üzletközponttal cégünk ágazati piacvezető Európában. Minden egyes centrumunk egyedülálló és rendkívül összetett beruházás, mivel: Egyedi tervezésük a történelmi jellegűtől a futurisztikusig terjed. Cégünknel több mint 300 nagy tapasztalattal rendelkező építész és mérnök dolgozik a terveken. Az épületek megfelelően illeszkednek a városi környezetbe. A tervezésnél maximálisan figyelembe vesszük a városlakók érdekeit és a környezet arculatát. Gondosan összeállított üzletág- és bérlőösszetétel, amely kiegészíti a városban egyébként megtalálható kínálatot.

Az ECE Budapest 1996-ban jött létre, és sikerrel üzemelteti a budapesti Örs vezér téri Árkád, a pécsi Árkád, a győri Árkád, valamint a debreceni Fórum bevásárlóközpontokat. Jövőbeni terveink között szerepel mind a meglévő központok felújítása és bővítése, mind újak fejlesztése és megnyitása.

Forrás: <http://ifk-egyesulet.hu/tagjaink/>, 2011.06.08.

### 10.1.2 Műszaki berendezések, gépek, járművek

Rendeltetésszerűen használatba vett, üzembe helyezett, a vállalkozás alaptevékenységét közvetlenül szolgáló műszaki berendezések, gépek, járművek tartoznak ebbe a kategóriába, továbbá az itt felsorolt, bére vett eszközökön végzett és aktivált beruházások, felújítások. Kereskedelmi vállalatok esetében döntő részt jelent az üzlethelyiségek és a raktárak berendezése (polcok, tárolók, hűtők, mérlegek, pénztárak, raktári anyagmozgató rendszerek, árufeltöltő kocsik, stb.), valamint a szállítójárművek.

Itt is igaz azonban az a tendencia, hogy a *szállító gépjárműveket inkább lízingelik* a kereskedelmi vállalatok, az alábbi okok miatt:

- Nem rendelkeznek a járművek megvásárlásához elegendő tőkével
- Ha elegendő tőkével rendelkeznek is, a bérleti/lízing konstrukciót előnyösebbnek tartják
  - o Nem szükséges lassan megtérülő tőkebefektetést eszközölni, a tőke fordítható a kereskedelmi tevékenységre
  - o Könnyebb a gépparkot korszerűsíteni

### 10.1.3 Egyéb berendezések, felszerelések, járművek

Ide tartoznak azok a rendeltetésszerűen használatba vett, üzembe helyezett, a „műszaki berendezések, gépek, járművek” közé nem tartozó gépek, berendezések, felszerelések, járművek, amelyek a vállalkozó tevékenységét közvetetten szolgálják. Továbbá ide soroljuk még az előbb felsorolt, bére vett eszközökön végzett és aktivált beruházásokat, felújításokat. Tipikus példái ennek a kategóriának az irodai, igazgatási berendezések, felszerelések, járművek.

### 10.1.4 Beruházások, felújítások

A számviteli törvény szerint a tárgyi eszközök gyarapodásának alábbi esetei minősülnek *beruházásnak*:

- A tárgyi eszköz beszerzése, létesítése, saját vállalkozásban történő előállítás,
- A beszerzett tárgyi eszköz üzembe helyezése, rendeltetésszerű használatbavétele érdekében az üzembe helyezésig, a rendeltetésszerű használatbavételig végzett tevékenység (szállítás, vámkezelés, közvetítés, alapozás, üzembe helyezés, továbbá mindaz a tevékenység, amely a tárgyi eszköz beszerzéséhez hozzákapcsolható, ideértve a tervezést, az előkészítést, a lebonyolítást, a hitel-igénybevételt, a biztosítást is)
- A meglévő tárgyi eszköz bővítését, rendeltetésének megváltoztatását, átalakítását, élettartamának, teljesítőképességének

közvetlen növelését eredményező tevékenység, az előbbieken felsorolt, e tevékenységhez hozzákapcsolható egyéb tevékenységekkel együtt.

A beruházásokat a szakirodalom többféle szempont szerint is csoportosítja:

- A beruházás *tárgya (célja) szerint* beszélhetünk
  - o ingatlan beruházásról
  - o gépi beruházásról
  - o felújításról
  - o komplex beruházásról (mely a fentiek kombinációja)
- A beruházás *kivitelezője szerint* lehet
  - o saját vállalkozásban végzett
  - o vállalkozásba adott (idegen kivitelezésű)
  - o vegyes kivitelezésű
- A beruházás *finanszírozási formája szerint* megkülönböztetjük egymástól az alábbi eseteket
  - o saját erőből végzett beruházás
  - o idegen forrásból megvalósított beruházás
  - o vegyes finanszírozású beruházás
- A *tárgyieszköz-állomány változására gyakorolt hatás szerint* lehet
  - o *nemzetgazdasági beruházás*, amikor országos szinten új a beruházás és összgazdasági szinten bővül a tárgyi eszköz-állomány. Ilyen például új raktár- vagy üzlet építése.
  - o *üzemgazdasági beruházás*, amikor a vállalkozás tárgyi eszköz-állománya változik, de összgazdasági szinten a tárgyi eszköz-állomány változatlan. Ilyen például egy már meglévő raktárépület megvásárlása.

A számviteli törvény szerint *felújításnak* minősül az elhasználódott tárgyi eszköz eredeti állaga (kapacitása, pontossága) helyreállítását szolgáló, időszakonként visszatérő olyan tevékenység, amely mindenképpen azzal jár, hogy

- az adott eszköz élettartama megnövekszik,
- eredeti műszaki állapota, teljesítőképessége megközelítően vagy teljesen visszaáll,
- az előállított termékek minősége vagy az adott eszköz használata jelentősen javul és így a felújítás pótlólagos ráfordításából a jövőben gazdasági előnyök származnak.

Felújítás a korszerűsítés is, ha az korszerű technika alkalmazásával, a tárgyi eszköz egyes részeinek az eredetitől eltérő megoldásával vagy kicserélésével a tárgyi eszköz üzembiztonságát, teljesítőképességét, használhatóságát vagy gazdaságosságát növeli. A tárgyi eszközt akkor kell felújítani, amikor a folyamatosan, rendszeresen elvégzett karbantartás mellett a tárgyi eszköz oly

mértékben elhasználódott (szerkezeti elemei előregedtek), amely elhasználódottság már a rendeltetésszerű használatot veszélyezteti.

## 10.2 A tárgyi eszközök értékcsökkenése

### 10.2.1 Az értékcsökkenés alapfogalmai és tulajdonságai

Az *értékcsökkenés*, vagy más néven amortizáció a tárgyi eszközök kopásának pénzben kifejezett értéke. Az *értékcsökkenési leírás* pedig az értékcsökkenés költségként történő elszámolását jelenti. További fontos fogalmak az értékcsökkenéssel kapcsolatban:

- *Bruttó érték*: a beszerzési vagy előállítási költség ÁFA nélküli értéke.
- *Nettó érték*: a bruttó érték és a már elszámolt értékcsökkenés különbsége, azaz az eszköz éppen aktuális értéke.
- *Hasznos élettartam*: az az időszak, amely alatt az amortizálható eszközt a gazdálkodó a várható fizikai elhasználódás, erkölcsi avulás, az eszközök használatával kapcsolatos jogi és egyéb korlátozó tényezők figyelembevételével várhatóan használni fogja.
- *Leírási kulcs*: az éves értékcsökkenés a bruttó vagy nettó érték %-ában megadva.
- *Terv szerinti értékcsökkenés*: a várható használati idő alapján kiszámítható éves értékcsökkenés összege.
- *Terven felüli értékcsökkenés*: akkor számolható el, ha az eszköz értéke tartósan lecsökkent, feleslegessé vált, megrongálódott, megsemmisült, stb.
- *Maradványérték*: az eszköz hasznos élettartam végén várhatóan realizálható értéke, mely előre, az üzembe helyezés időpontjában kerül meghatározásra. Nulla lehet a maradványérték, ha a tárgyi eszköz értéke a hasznos élettartam végén valószínűsíthetően nem lesz jelentős.

Az értékcsökkenés jellemző tulajdonságai:

- Számvitelileg az eszközök megújításának forrását teremti meg, mivel költségként elszámolható, és így csökkenti a vállalkozás társasági nyereségadó alapját.
- Sajátos költségfajta, méghozzá azért, mert kalkulált költség, és nem jár együtt valódi pénzmozgással (kiadással).
- Adott tárgyi eszköz esetében az éves elszámolt értékcsökkenés nagysága a bruttó értéktől, a becsült hasznos élettartamtól és a választott leírási módszertől függ.

- Ha a becsült hasznos élettartam rövid, akkor gyors, ha hosszú, akkor lassú értékcsökkenésről beszélünk.

A gyors értékcsökkenésnek, vagyis a rövid becsült hasznos élettartamnak számos előnye létezik a vállalat számára:

- Nagyobb az éves leírt értékcsökkenés, tehát gyorsabb a befektetett tőke megtérülése
- Mindez gyorsabb eszközfiatalítást tesz lehetővé, hiszen a vállalat kevesebb adót fizet

### 10.2.2 Az értékcsökkenés állami szabályozása

Az értékcsökkenési leírás szabályai az állam számára nagy fontossággal bírnak, mert a magasabb értékcsökkenés egyrészt pozitív hatásként ösztönzi a beruházási kedvet, másrészt viszont negatívumként csökkenti a társasági adóbevételeket. Az elszámolható értékcsökkenés mértékének szabályozása tehát fontos gazdaságpolitikai eszköz az állam kezében. A szabályozás kettős:

- Egyrészt a számviteli törvényben rugalmasságot enged a leírás tekintetében, ezzel ösztönzi a beruházási kedvet, a minél modernebb, korszerűbb ipar és kereskedelem kialakulását
- Másrészt az adótörvényben maximálja a leírható amortizáció mértékét, hogy a társasági adóból származó bevételek ne csökkenjenek egy bizonyos szint alá

*A számviteli törvény szerint* a vállalkozó szabadon dönthet amortizációs politikájáról. Meghatározhatja a befektetett eszköz várható használati idejét és az értékcsökkenési leírás elszámolási módját (lineáris, teljesítményegységre jutó, degresszív, progresszív vagy abszolút összegben történő leírás).

*A társasági adó törvény* a költségvetés érdekeit szolgálja.

- Maximalizálja az elszámolható amortizáció mértékét azzal, hogy megadja azokat a lineáris amortizációs kulcsokat, amelyekkel meghatározott amortizációt az állam adómentesen költségként elismer. Magasabb amortizációs költség elszámolásakor a különbség után meg kell fizetni a társasági adót.
- Bizonyos tárgyi eszköz után nem számolható el értékcsökkenés, mivel használat során a valóságban nem csökken az értékük. Ilyen például a telek vagy a képzőművészeti alkotás.
- Külön szabályozzák az ún. kisértékű tárgyi eszközöket. *Kisértékű tárgyi eszköznek* nevezzük azokat a felszereléseket, gépeket, berendezéseket, járműveket, melyek beszerzési értéke 100 000 Ft alatt van. Ezek a vásárlást követően egy összegben elszámolhatók, és nem értékben, hanem mennyiségben tartják őket nyilván. A kereskedelemben viszonylag magas ezen eszközök aránya (polcok, tárolók, mérlegek, stb.).

### 10.2.3 Az értékcsökkenési leírás elszámolási módjai

A vállalatok ötféle módszert használhatnak tárgyi eszközeik értékcsökkenésének éves elszámolására:

- Lineáris leírás
- Teljesítményegységre jutó leírás
- Degresszív leírás
- Progresszív leírás
- Abszolút összegben történő leírás

#### 10.2.3.1 Lineáris leírás

*Lineáris leírás* során a leírási kulcsot a bruttó érték %-ában adják meg, vagyis a tárgyi eszköz bruttó értékét a becsült használati időre egyenletesen elosztva számolják el.

Ha például egy 2 400 000 Ft-ba kerülő targoncát 4 év alatt terveznek leírni, akkor évente  $2\,400\,000 / 4 = 600\,000$  Ft értékcsökkenés kerül költségként elszámolásra, a lineáris leírási kulcs pedig 25%.

Lineáris leírás esetén gyakran számolnak maradványértékkel.

Például egy tárgyi eszköz bruttó értéke 8 200 000 Ft, maradványértéke 200 000 Ft, várható élettartama pedig 8 év. Ekkor a leírás összege 8 éven keresztül 1 000 000 Ft, a leírási kulcs pedig 12,5%.

#### 10.2.3.2 Teljesítményegységre jutó leírás

*Teljesítményegységre jutó leírás* esetén a tárgyi eszköz élettartama alatt a leírás összege teljesítménytől függ. Járművek és műszaki gépek esetében gyakori ez a számítási mód, ahol a teljesítmény jól mérhető. A gyakorlatban ez a módszer ritkán kerül alkalmazásra, legfőbb ellen szóló érv az, hogy az eszköz értéke akkor is csökken, ha nem használják.

Például egy 5 600 000 Ft bruttó értékű kis szállítójárművet 4 év alatt tervezünk leírni. A tervezett futásteljesítmény adatok a következők:

1. évben 130 000 km
  2. évben 160 000 km
  3. évben 120 000 km
  4. évben pedig 90 000 km.
- Azaz 4 év alatt összesen 500 000 km.

Ekkor a teljesítményegységre jutó leírás:  $5\,600\,000 \text{ Ft} : 500\,000 \text{ km} = 11,2 \text{ Ft/km}$ .

Az éves amortizáció:

1. évben  $130\,000 \text{ km} * 11,2 \text{ Ft/km} = 1\,456\,000 \text{ Ft}$
2. évben  $160\,000 \text{ km} * 11,2 \text{ Ft/km} = 1\,792\,000 \text{ Ft}$
3. évben  $120\,000 \text{ km} * 11,2 \text{ Ft/km} = 1\,344\,000 \text{ Ft}$
4. évben pedig  $90\,000 \text{ km} * 11,2 \text{ Ft/km} = 1\,008\,000 \text{ Ft}$ .

### 10.2.3.3 Degresszív leírás

*Degresszív leírás* során a bekerülési értéket a gazdasági élettartamra egyenlőtlenül osztjuk fel olyan módon, hogy a leírás értéke az idő előrehaladtával folyamatosan csökken. A degresszív leírásnak háromféle módszere ismeretes:

- A leírási kulcsot a bruttó érték %-ában adjuk meg, ebben az esetben a kulcsok csökkenő tendenciát mutatnak. Ekkor először meg kell állapítani a várható hasznos időtartamot és vele együtt a leírási kulcsot, majd pedig az egyes évekre/szakaszokra az ettől való eltérési arányt (szorzószámok).
- A leírási kulcsot a nettó érték %-ában adjuk meg, ekkor azonos kulcsokkal dolgozunk. Ebben az esetben egyetlen leírási kulcsot határoz meg a vállalat, és mindig van maradványérték.
- Az ún. évek száma összegének módszerét alkalmazzuk, amikor a tárgyi eszköz élettartama alatt a leírás összege évenként ugyanannyival csökken. Számításakor először vesszük az évek számának összegét (egységekké alakítjuk), majd pedig kiszámoljuk az 1 egységre jutó kopást.

A kulcsokat megállapíthatjuk évenként, vagy – különösen nagy összegű tárgyi eszközök esetén – szakaszonként, ahol szakaszon belül azonos a leírás értéke, de szakaszonként csökkenő.

#### Degresszív leírás, leírási kulcs a bruttó érték %-ában, évenként megállapítva

Egy 2 800 000 Ft bruttó értékű tároló rendszert 4 év alatt ír le a kereskedelmi vállalat, degresszív módszerrel, ahol az alkalmazott szorzószámok a következők (összegük = 4!):

1. évben: 1,3
2. évben: 1
3. évben: 0,9
4. évben: 0,8

Ekkor a leírási kulcsok (kiindulási alap a 4 éves hasznos időtartam miatt 25%):

1. évben:  $25 * 1,3 = 32,5 \%$
2. évben:  $25 * 1 = 25\%$
3. évben:  $25 * 0,9 = 22,5\%$
4. évben:  $25 * 0,8 = 20\%$

Az éves amortizáció:

1. évben:  $2\,800\,000 * 0,325 = 910\,000 \text{ Ft}$



- 2. évben:  $2\,800\,000 * 0,25 = 700\,000$  Ft
- 3. évben:  $2\,800\,000 * 0,225 = 630\,000$  Ft
- 4. évben:  $2\,800\,000 * 0,2 = 560\,000$  Ft

#### Degresszív leírás, leírási kulcs a bruttó érték %-ában, szakaszos leírás

Egy raktárépület élettartama 50 év. Bruttó értéke 20 000 000 Ft, a maradványérték nem jelentős. Leírása szakaszos módszerrel történik, ahol 10 év 1 szakasz (tehát  $50/10 = 5$  szakasszal számolunk). A leírási szorzószámok: 2; 1; 0,75; 0,7; 0,55 (összegük = 5!).

A szakaszonkénti leírási kulcsok:

- 1. szakasz:  $2 * 20 = 40\%$
- 2. szakasz:  $1 * 20 = 20\%$
- 3. szakasz:  $0,75 * 20 = 15\%$
- 4. szakasz:  $0,7 * 20 = 14\%$
- 5. szakasz:  $0,55 * 20 = 11\%$

Évenkénti leírás:

- Az első 10 évben évente:  $20\,000\,000 * 0,4 / 10 = 800\,000$  Ft
- A második 10 évben évente:  $20\,000\,000 * 0,2 / 10 = 400\,000$  Ft
- A harmadik 10 évben évente:  $20\,000\,000 * 0,15 / 10 = 300\,000$  Ft
- A negyedik 10 évben évente:  $20\,000\,000 * 0,14 / 10 = 280\,000$  Ft
- Az ötödik 10 évben évente:  $20\,000\,000 * 0,11 / 10 = 220\,000$  Ft

#### Degresszív leírás, leírási kulcs a nettó érték százalékában, évenként megállapítva

Egy 2 800 000 Ft bruttó értékű tároló rendszert 4 év alatt ír le a kereskedelmi vállalat, degresszív módszerrel, ahol a leírási kulcs 50% a nettó érték százalékában.

Az éves amortizáció:

- 1. évben:  $2\,800\,000 * 0,5 = 1\,400\,000$  Ft (nettó érték: 1 400 000 Ft)
- 2. évben:  $1\,400\,000 * 0,5 = 700\,000$  Ft (nettó érték: 700 000 Ft)
- 3. évben:  $700\,000 * 0,5 = 350\,000$  Ft (nettó érték: 350 000 Ft)
- 4. évben:  $350\,000 * 0,5 = 175\,000$  Ft (maradványérték: 175 000 Ft)

#### Degresszív leírás, évek száma összegének módszer, évenkénti leírás

Egy szállítójármű bruttó értéke 8.200.000 Ft. Maradványértéke 200.000 Ft. Várható élettartama 4 év.

Az évek számának összege:  $1 + 2 + 3 + 4 = 10$  egység

Egységnyi leírás =  $(\text{bruttó érték} - \text{maradvány érték}) / \text{egységek száma} = (8\,200\,000 - 200\,000) / 10 = 800\,000$  Ft

Az éves amortizáció:

- 1. évben:  $4 * 800\,000 = 3\,200\,000$  Ft

2. évben:  $3 * 800\,000 = 2\,400\,000$  Ft  
3. évben:  $2 * 800\,000 = 1\,600\,000$  Ft  
4. évben:  $1 * 800\,000 = 800\,000$  Ft

#### 10.2.3.4 Progresszív leírás

*Progresszív leírás* során a bruttó értéket a becsült hasznos élettartamra egyenlőtlenül osztjuk fel olyan módon, hogy a leírás értéke az idő előrehaladtával folyamatosan növekszik. A módszer, mint az majd a példákban is látszik, gyakorlatilag a degresszív leírás ellentéte. A progresszív leírásnak kétféle módszere ismeretes:

- A leírási kulcsot a bruttó érték %-ában adjuk meg és a kulcsok növekvő tendenciát mutatnak. Ekkor először meg kell állapítani várható hasznos időtartamot és vele együtt a leírási kulcsot, majd pedig az egyes évekre/szakaszokra az ettől való eltérési arányt (szorzószámok).
- Az ún. évek száma összegének módszerét alkalmazzuk. Ekkor a tárgyi eszköz élettartama alatt a leírás összege évenként ugyanannyival növekszik. Számításakor először vesszük az évek számának összegét (egységekké alakítjuk), majd pedig kiszámoljuk az 1 egységre jutó kopást.

A kulcsokat megállapíthatjuk évenként, vagy szakaszonként, ahol szakaszon belül azonos a leírás értéke, de szakaszonként növekvő.

#### **Progresszív leírás, leírási kulcs a bruttó érték %-ában, évenként megállapítva**

Egy 2 800 000 Ft bruttó értékű tároló rendszert 4 év alatt ír le a kereskedelmi vállalat, progresszív módszerrel, ahol az alkalmazott szorzószámok a következők (összegük = 4!):

1. évben: 0,8  
2. évben: 0,9  
3. évben: 1  
4. évben: 1,3

Ekkor a leírási kulcsok (kiindulási alap a 4 éves hasznos időtartam miatt 25%):

1. évben:  $25 * 0,8 = 20\%$   
2. évben:  $25 * 0,9 = 22,5\%$   
3. évben:  $25 * 1 = 25\%$   
4. évben:  $25 * 1,3 = 32,5\%$

Az éves amortizáció:

1. évben:  $2\,800\,000 * 0,2 = 560\,000$  Ft  
2. évben:  $2\,800\,000 * 0,225 = 630\,000$  Ft  
3. évben:  $2\,800\,000 * 0,25 = 700\,000$  Ft  
4. évben:  $2\,800\,000 * 0,325 = 910\,000$  Ft

#### **Progresszív leírás, leírási kulcs a bruttó érték %-ában, szakaszos leírás**

Egy raktárépület élettartama 50 év. Bruttó értéke 20 000 000 Ft, a maradványérték nem jelentős. Leírása szakaszos módszerrel történik, ahol 10 év 1 szakasz (tehát  $50/10 = 5$  szakasszal számolunk). A leírási szorzószámok: 0,55; 0,7; 0,75; 1; 2 (összegük = 5!).

A szakaszonkénti leírási kulcsok:

1. szakasz:  $0,55 * 20 = 11\%$
2. szakasz:  $0,7 * 20 = 14\%$
3. szakasz:  $0,75 * 20 = 15\%$
4. szakasz:  $1 * 20 = 20\%$
5. szakasz:  $2 * 20 = 40\%$

Évenkénti leírás:

- Az első 10 évben évente:  $20\,000\,000 * 0,11 = 2\,200\,000$  Ft  
A második 10 évben évente:  $20\,000\,000 * 0,14 / 10 = 280\,000$  Ft  
A harmadik 10 évben évente:  $20\,000\,000 * 0,15 / 10 = 300\,000$  Ft  
A negyedik 10 évben évente:  $20\,000\,000 * 0,2 / 10 = 400\,000$  Ft  
Az ötödik 10 évben évente:  $20\,000\,000 * 0,4 / 10 = 800\,000$  Ft

#### **Progresszív leírás, évek száma összegének módszer, évenkénti leírás**

Egy szállítójármű bruttó értéke 8.200.000 Ft. Maradványértéke 200.000 Ft. Várható élettartama 4 év.

Az évek számának összege:  $1 + 2 + 3 + 4 = 10$  egység

Egységnyi leírás =  $(\text{bruttó érték} - \text{maradvány érték}) / \text{egységek száma} = (8\,200\,000 - 200\,000) / 10 = 800\,000$  Ft

Az éves amortizáció:

1. évben:  $1 * 800\,000 = 800\,000$  Ft
2. évben:  $2 * 800\,000 = 1\,600\,000$  Ft
3. évben:  $3 * 800\,000 = 2\,400\,000$  Ft
4. évben:  $4 * 800\,000 = 3\,200\,000$  Ft

#### **10.2.3.5 Abszolút összegben történő leírás**

*Abszolút összegben történő leírási* módszer alkalmazásakor nem kell értékcsökkenési kulcsokat használni a leírás kiszámításához, hanem az értékcsökkenés megtervezésekor az egyes évekhez konkrét leírási összegek kerülnek hozzárendelésre, melyek összege természetesen egyenlő a maradványértékkel csökkentett bruttó értékkel. Ebben az esetben megkülönböztetünk három esetet:

- Lineáris módszer: évente azonos összeg kerül leírásra
- Degresszív módszer: évente csökkenő összeg kerül elszámolásra
- Progresszív módszer: évente nő az elszámolt értékcsökkenés

#### **Abszolút összegben történő leírás, lineáris módszerrel**

A kereskedelmi vállalat 3 évig tervez használni egy 900 000 Ft bruttó értékű számítástechnikai eszközt. Minden különösebb számítás nélkül évente 300 000 Ft-onként fogják leírni.

#### **Abszolút összegben történő leírás, degresszív módszerrel**

A kereskedelmi vállalat 3 évig tervez használni egy 900 000 Ft bruttó értékű számítástechnikai eszközt. Első évben 500 000 Ft-ot, második évben 300 000 Ft-ot, harmadik évben 100 000 Ft-ot írnak le belőle.

#### **Abszolút összegben történő leírás, progresszív módszerrel**

A kereskedelmi vállalat 3 évig tervez használni egy 900 000 Ft bruttó értékű számítástechnikai eszközt. Első évben 200 000 Ft-ot, második évben 300 000 Ft-ot, harmadik évben pedig 400 000 Ft-ot számolnak el amortizációként.

### **10.3 A tárgyi eszközökkel való gazdálkodás**

Minden vállalkozásnál foglalkozni kell *eszköz- és vagyongazdálkodással*, melynek fő feladatai a következők:

- Tárgyi eszközök (és immateriális javak) nyilvántartása és kezelése
- Beszerzésük, javításuk, karbantartásuk, értékesítésük és selejtezésük szervezése, ügyintézése
- Használatuk gazdaságosságának folyamatos nyomon követése, fejlesztése

A tárgyi eszközök a vállalkozáson belül többféle célt szolgálhatnak:

- *Elengedhetetlenek a vállalkozás megfelelő működéséhez*, mint például az üzletek épületei és belső berendezési tárgyai. Nagyon fontos döntés ezek minőségnek és mennyiségének meghatározása. Csak olyan eszközöket érdemes beszerezni, melyekre ténylegesen szükség van, és amelyek valóban hasznot hoznak a vállalkozás számára. Az eszközállomány mennyisége és minősége nagyban függ a kereskedelmi munka színvonalától, a kereskedelmi vállalkozás célsoport választásától és piaci pozícionálásától. Az alapvető kérdés, melyre választ kell adnia a kereskedőnek: nyereségesebb lesz-e a vállalkozás tetszetősebb/korszerűbb eszközök mellett?
- *A vállalati gazdálkodás hatékonyságát javítják*, például az alábbi területeken:

- Munkaerő váltható ki gépekkel (például a korszerű pénztárgépek kevesebb pénztáros alkalmazását teszik szükségessé), ekkor a két alternatíva költségeit kell mérlegelni
- A munkaerő termelékenységét növelhetik bizonyos tárgyi eszközök (például ha az árufeltöltő nagyobb kézikocsit kap, kevesebbet kell fordulnia a raktár és a polcok között)
- Vannak eszközök, melyek energia-megtakarítást, költségcsökkenést eredményezhetnek (például zárható tejtermék-hűtők, energiatakarékos izzók üzembe helyezése)
- Adminisztrációs munka hatékonyságát javító, ügyviteli kiadásokat csökkentő tárgyi eszközök (például korszerű informatikai háttér)

A tárgyi eszközök kihasználásának gazdaságosságát különböző *eszközhatékonysági mutatókkal* mérik. Ezek közül a legfontosabbak az alábbiak:

- A *tárgyi eszközarányos nyereség* azt mutatja meg, hogy 1 Ft tárgyi eszközzel hány Ft adózott eredmény érhető el.

$$\text{Tárgyi eszköz arányos nyereség} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Tárgyi eszközök}}$$

- A *tárgyi eszköz arányos árbevétel* mutatója azt jelzi, hogy 1 Ft tárgyi eszköz hány Ft árbevételt eredményez a vállalatnak.

$$\text{Tárgyi eszköz arányos árbevétel} = \frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Tárgyi eszközök}}$$

- A *tárgyi eszköz arányos árréstömeg* megmutatja, hogy 1 Ft tárgyi eszközre hány Ft árréstömeg jut.

$$\text{Tárgyi eszköz arányos árréstömeg} = \frac{\text{Árréstömeg}}{\text{Tárgyi eszközök}}$$

- A tárgyi eszközök *költséghatékonyság* mutatója arra a kérdésre ad választ, hogy 1 Ft tárgyi eszközre jutó költségráfordítással milyen eredmény érhető el.

$$\text{Költséghatékonyság} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes tárgyi eszközhez kapcsolódó költség}}$$

Természetesen a fenti mutatók másképpen is kiszámíthatók:

- Az adózott eredmény helyett bármilyen más eredmény kategória használható
- A tárgyi eszközök helyére pedig behelyettesíthető az összes eszköz, illetve akármelyik másik eszköz csoport

## 10.4 Az üzletek fejlesztése

A kereskedelemben a változó fogyasztói igények és az erősödő konkurencia miatt az üzletek fejlesztése folyamatos követelmény. Napjaink fogyasztói egyre igényesebbek, mind az üzletek választékát, mind pedig azok külső-belső megjelenését és technikai felszereltségét tekintve. Amennyiben bizonyos kereskedők, kereskedelmi láncok ezen elvárások nyomán fejlesztik üzleteiket, a többiek is rákényszerülnek erre, ha nem akarnak a versenyben alulmaradni. Azonban anyagilag csak olyan fejlesztéseket érdemes megvalósítani, melyek tényleges gazdasági hasznot, árbevétel- és profitnövekedést eredményeznek a kereskedelmi vállalat részére, lehetőleg minél rövidebb idejű megtérüléssel. A fejlesztési döntések során figyelembeveendő legfontosabb szempontok az alábbiak:

- A fejlesztéssel elérhető forgalomnövekedés, piaci részesedés növekedés
- A rendszer rugalmasságának, vagyis a változó környezethez való alkalmazkodási képességének javulása
- A rendszer stabilitásának megmaradása, javulása (a fejlesztés ne járjon túlzott kockázattal)
- Jövedelmezőségi mutatók, a tervezett ráfordítások megtérülése
- Az ellátási szint javulása, a fogyasztói igények jobb kielégítése

A tárgyi eszközök fejlesztésének három fő területét, szintjét különbözteti meg egymástól a szakirodalom:

- Fenntartás
- Dinamikus szinten tartás
- Bővítés

A *fenntartás* gyakorlatilag karbantartást, javítást jelent. Ebben az esetben a tárgyi eszközök mennyiségében nem történik változás, új eszközök beszerzésére sem kerül sor, pusztán a meglévő eszközállomány minőségének javítása zajlik. A karbantartásra fordított összeget a vállalat költségként számolja el. A számviteli törvény megfogalmazása szerint karbantartásnak minősül a használatban lévő tárgyi eszköz folyamatos, zavartalan, biztonságos üzemeltetését szolgáló megóvási, javítási tevékenység, ideértve a tervszerű megelőző karbantartást, a hosszabb időszakonként, de rendszeresen visszatérő nagyjavítást, és mindazon javítási, karbantartási tevékenységet, amelyet a rendeltetészerű használat érdekében el kell végezni, és amely a folyamatos elhasználódás rendszeres helyreállítását eredményezi.

A *dinamikus szinten tartás* az eszközök mennyiségi cseréjét jelenti, ahol mindig új eszköz kerül beszerzésre, mely hatékonyabb a réginél. Speciális esete az értéknövelő felújítás, vagyis a berendezések modernizálása oly módon, hogy nő azok bruttó értéke. A dinamikus szinten tartás gyakorlatilag beruházásnak minősül (a mérlegbe is így kerül be), és a rá fordított összeg amortizációként írható le.

*Bővítés* során a tárgyi eszközök mennyisége bővül, új tárgyi eszközök beszerzésére kerül sor, a régiek értékesítése, leselejtezése nélkül. A bővítés hatására a tárgyi eszközállomány hatékonysága növekszik. A bővítés is a beruházások kategóriájába tartozik, de általában nagyobb volumenű, mint a dinamikus szinten tartás beszerzései. Ezeket a beruházásokat mindig komoly gazdaságossági számítások előzik meg, hiszen általában nagy összegű kiadásokról van szó, leggyakrabban külső anyagi források igénybevételével. A kockázat és a megtérülési idő általában magas. A bővítő beruházások meghatározott szabályok szerint amortizáció formájában költségként leírhatók.

# 11. KÖLTSÉGGAZDÁLKODÁS A KERESKEDELMI VÁLLALATOKNÁL

A kereskedelmi vállalkozások tevékenységének folytatása tehát különböző erőforrások felhasználásával jár együtt, úgy mint forgó- és befektetett eszközök (elsősorban készletek és tárgyi eszközök), munkaerő és pénzügyi eszközök. Az erőforrások felhasználása a vállalkozásánál költséget jelent, hiszen azokért az erőforrás-piacokon fizetni kell.

A költségekkel való hatékony gazdálkodás minden vállalat életében nagyon fontos. Minél alacsonyabb összes költséggel sikerül végrehajtani a tevékenységet, végső soron annál több nyereséggel zárhatja a cég az évet. Ebben a fejezetben először megismerkedünk a költséggazdálkodás alapfogalmaival és a költségek kereskedelmi vállalatoknál jellemzően megjelenő típusaival, majd pedig sorra vesszük a költségek alakulását, nagyságát befolyásoló tényezőket. A költségek elemzésére szolgáló mutatószámok ismertetése és a költségek tervezése után pedig a fedezeti pont számítás jelentőségének ismertetése következik.

## 11.1 A költséggazdálkodás

*A vállalati költséggazdálkodás* a rendelkezésre álló erőforrások ésszerű, takarékos felhasználására irányuló tevékenységet takarja. Nagyon fontos leszögezni, hogy ez a törekvés nem jelent mindenáron való költségcsökkentést, hanem célja a tevékenység érdekében felmerült költségek optimális nagyságának megtalálása. Vagyis az, hogy az adott költségekkel, ráfordításokkal minél nagyobb vállalkozási teljesítményt lehessen elérni, illetve másként fogalmazva: cél az indokoltnál nagyobb ráfordítások megelőzése. A jó költséggazdálkodásnak tehát nem pusztán a költségek nyilvántartása a feladata, hanem sokkal inkább azok megelőzése, optimalizálása.

Ahhoz, hogy az optimális költségszint meghatározható legyen, az alábbi *feladatok* elvégzése elengedhetetlen:

- Meg kell határozni a szükséges és indokolt mértékű költségeket (költségtervezés), termékekre, termékcsoportokra, szervezeti egységekre lebontva.
- A továbbiakban a ténylegesen felmerült költségek folyamatos ellenőrzése, és a tervszámokkal való összevetése szükségeltetik



annak érdekében, hogy lépéseket lehessen tenni az indokolatlan költségek kiszűrésére és a költségek csökkentésére.

- Arra is válaszokat kell keresni, hogy mely tényezők befolyásolják a költségek alakulását, és azokra hol és hogyan lehet befolyással lenni.
- Vizsgálni kell az egyes költségek változásának hatását a forgalom alakulására, más költségek alakulására és a vállalkozás eredményére.
- El kell számolni a ténylegesen felmerült költségekkel.

A költséggazdálkodás alapvető követelménye egy ún. *költséggazdálkodási rend* kialakítása, melynek során meghatározzák a költségtervezési időszakokat, valamint a viszonyítás rendező elveit. Ami az időszakot illeti, a tervezés vonatkozhat hónapra, negyedévre vagy évre vonatkozik. A regisztrált költségadatokat pedig viszonyíthatják a kitűzött tervszámokhoz, az elméletileg elérhető maximumhoz vagy minimumhoz, a versenytársak adataihoz, vagy előző időszakok saját adataihoz.

A hatékony *költséggazdálkodás jelentősége* az alábbi pontokban fogalmazható meg:

- Mivel a költségek nagy hatást gyakorolnak az eredményre, ismeretük és optimalizálásuk elengedhetetlen feladat.
- A költségek ismerete nélkül azt sem lehet megállapítani, hogy az árres meghatározás helyes-e, fedezi-e a vállalat adott termékkel kapcsolatos összes felmerülő költségét, és ezen felül mekkora nyereséget biztosít.
- Megbízható eredmény-kimutatás is csak a költségek pontos ismerete mellett lehetséges (ez egy esetleges adóhatósági vizsgálat tekintetében nagyon fontos).

Ha egy kereskedelmi vállalkozás hatékony költséggazdálkodással rendelkezik, az számos *előnnyel* jár:

- A költségek pontos ismeretében pontosabb lesz az ármegállapítás
- Amennyiben a költségek ismeretében sikerül azok optimalizálása, versenyképesebbek lesznek az árak, a kínálat
- A költségek ismerete jobb erőforrás elosztást tesz lehetővé
- A hatékony költséggazdálkodás végső soron
  - o jobban vezetett üzletet és
  - o az egyes termékek és szervezeti egységek teljesítményének jobb átláthatóságát eredményezi,
  - o jobb döntéshozatalhoz és versenyképesebb vállalathoz vezet.

A hatékony költséggazdálkodás hiánya azonban számos *hátránnyal* járhat:

- Nem hatékony erőforrás elosztáshoz, a pénzügyi források elvesztegetéséhez vezet

- Az erőforrásokat nem a megfelelő termékekhez, szervezeti egységekhez rendelik
- A termékek árának helytelen megállapítását eredményezi, ahol a túl alacsony árak nem teszik lehetővé a ténylegesen felmerült költségek megtérülését, a túl magas árak pedig forgalomcsökkenéshez (és így szintén a költségek meg nem térüléséhez) vezetnek
- A vezetőség nem tudja, hol csökkentse a vállalat költségeit
- A költségek – a folyamatos és tudatos gazdálkodás híján – észrevétlenül nőnek
- A jövedelmezőség ismeretlen okok miatt visszaesik
- A nem hatékony költséggazdálkodás végső soron a vállalkozás csődjét okozza

## 11.2 Költség, ráfordítás, kiadás

A köznyelv a költség, a ráfordítás és a kiadás fogalmát gyakorlatilag szinonimaként kezeli, azonban szaknyelvi környezetben nagyon fontos különbséget tennünk e terminusok között.

A *költség* adott teljesítmény érdekében felhasznált munka és egyéb tényező pénzben kifejezett értéke, mely akkor válik költséggé, ha a vállalkozói számvitel azt költségként elkönyveli. Olyan – adott időszakot érintő – kiadások tartoznak tehát ide, melyek költségként elkönyvelhetők: anyag, bér, TB, adó, stb.

A *ráfordítás* definíció szerint a teljesítmények kibocsátása érdekében felhasznált erőforrások bekerülési értéke. Tágabb kategória, mint a költség, minden eredményt csökkentő tétel ide tartozik. Ráfordítás az adott időszakban elismert teljesítmény, mely magában foglal olyan eszközfelhasználásokat is, melyek nem jelennek meg költségként, pl. beruházási ráfordítás (később lesz költség, értékcsökkenés formájában). Bármely költség illetve kiadás csak akkor válhat ráfordítássá, ha már hatással van a vállalkozás eredményére.

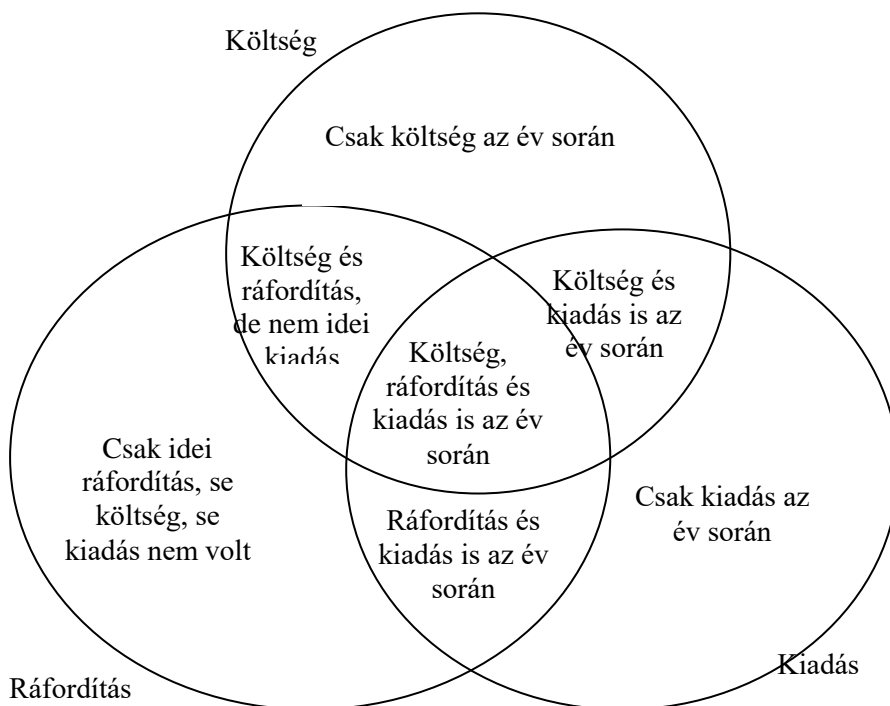
A *kiadás* az értékesítés feltételeinek ellenértékéeként ténylegesen kifizetésre került pénzösszeg, mely a vállalat pénzeszközeit csökkenti. A költségtől rendszerint időben is elkülönül, illetve nem minden kiadás számolható el költségként (pl. hiteltörlesztés, előleg). Bármely költség, illetve ráfordítás akkor jelenik meg kiadásként is, ha a kifizetés ténylegesen meg is történik.

A három fogalom között érvényesülnek az alábbi összefüggések:

- Nem minden kiadás költség, de minden költség és ráfordítás előbb-utóbb kiadással jár
- Nem minden ráfordítás költség, de minden költség előbb-utóbb ráfordítás lesz

A 15. ábra és a 7. táblázat szemlélteti azt, hogy a három fogalomnak vannak közös halmazai.

**15. ábra. Költség, ráfordítás, kiadás egymáshoz való viszonya**



*Forrás: Laáb (2006, 140.) nyomán saját szerkesztés*

**7.tábla. Költség, ráfordítás, kiadás**

Példa	Költség	Ráfordítás	Kiadás
Értékcsökkenési leírás	Igen	Igen	Nem
Beruházás	Nem	Igen	Igen
ELÁBÉ	Nem	Igen	Igen
Bérfizetés	Igen	Igen*	Igen
Adott előleg	Nem	Nem	Igen

\* csak ha már eladtuk azt a teljesítményt, aminek az érdekében felmerült!

*Forrás: saját szerkesztés*

*Például: 200 000 Ft készpénzért vásároltunk árut, de még nem adtuk el  
- Költség? Nem, mert az ELÁBÉ nem költség.*

- Ráfordítás? Majd akkor lesz az, ha eladtuk.
- Kiadás? Igen, mert már kifizettük, 200 000 Ft.

*Például:* 200 000 Ft készpénzért vásároltunk árut és eladtuk 250 000 Ft-ért

- Költség? Nem, mert az ELÁBÉ nem költség.
- Ráfordítás? Igen, mert már eladtuk, ELÁBÉ = 200 000 Ft.
- Kiadás? Igen, mert már kifizettük, 200 000 Ft.

*Például:* átutalással vásároltunk árut 200 000 Ft értékben, de még nem adtuk el

- Költség? Nem, mert az ELÁBÉ nem költség
- Ráfordítás? Majd akkor lesz az, ha eladtuk.
- Kiadás? Nem, mert még nem fizettük ki. Majd akkor lesz az, ha kifizetjük.

*Például:* a vállalkozás egy általa korábban felvett hitelt fizet vissza

- a tőketörlesztés = kiadás
- a fizetett kamat = kiadás és ráfordítás is egyben (hiszen csökkenti az eredményt)
- de egyik sem tekinthető költségnek, mert nem kapcsolódik termelési tényező felhasználásához

### 11.3 Áruforgalmi költségek, önköltség

Még két fontos fogalom szorul bemutatásra a kereskedelmi vállalatok költséggazdálkodásának kapcsán.

*Áruforgalmi költségeknek* nevezzük azokat a felmerült költségeket, melyek az áru megvételétől az áru eladásáig a kereskedelmi vállalatnál jelentkeznek, azaz a beszerzés, a készlettartás és az értékesítés költségeit. Ilyen költségek például:

- A beszerzési team (buying center) jövedelme és közterhei
- Szállítványozási, szállítási és fuvarozási költségek
- Hitelkamat költségek
- Raktározási költségek
- Eladók, képviselők jövedelme és közterhei
- A működtetés rezsiköltségei, stb.

*A termék önköltsége* az összes költségből az ún. kalkulációs egységre jutó költség, mely kalkulációs egység lehet egy termék (árucikk), termékcsoporthoz, szolgáltatás, folyamat vagy hálózati egység. Az önköltség a termékkel kapcsolatban felmerült közvetlen költségekből, és a ráosztott közvetett és általános költségekből áll.

## 11.4 A költségek csoportosítása

A kereskedelmi vállalkozásnál felmerülő költségeket többféle szempont szerint is csoportosíthatjuk, ezek közül az öt legfontosabb lehetőség a következő:

1. A költségek megjelenési formája szerint, azaz költségnemenként
2. A költségek összetétele szerint
3. Költséghelyek és költségviselők szerint
4. Az értékesítési forgalom változásához való viszonyuk szerint
5. Az áruforgalom egyes szakaszaihoz való kapcsolódásuk szerint

### 11.4.1 A költségek csoportosítása költségnemenként

A költségnemek a vállalati költségek megjelenésének elsődleges formái. E csoportosítás aszerint történik, hogy a költség felmerülését melyik erőforrás felhasználása idézte elő. Eszerint beszélhetünk:

- Anyagjellegű ráfordításokról
- Személyi jellegű ráfordításokról
- Értékcsökkenési leírásról
- És egyéb költségekről

Az egyes költségnemek tartalmát a számviteli előírások tartalmazzák. A 16. ábra egy összköltség eljárással készülő eredmény-kimutatás első felét szemlélteti (az üzemi, üzleti tevékenység eredményéig), melyből kiolvasható, hogy milyen tételek tartoznak az egyes költségnem kategóriákba.

Az *anyagjellegű ráfordítások* közé tartoznak – a tartós tárgyi eszközök beszerzési értéke kivételével – mindazok a ráfordítások, amelyeket a vállalkozás anyagi eszközök valamint különféle szolgáltatások megvásárlására fordít. Ide sorolandók pl. az irodaszerek, nyomtatványok, tisztítószer, az áruk árába be nem számító csomagolóanyagok, a felhasznált üzemanyagok és energiahordozók értéke, a javítás, reklámozás vagy számviteli szolgáltatás díja, a biztosítási díj és a bankköltség. Egy nagyon fontos eltérés kereskedelmi vállalatok esetében, hogy az eredmény-kimutatás ugyan tartalmazza az ELÁBÉ-t az anyagjellegű ráfordítások között, de az ELÁBÉ nem költség.

A *személyi jellegű ráfordítások* a kereskedelmi tevékenység munkaigényessége miatt a költségek jelentős részét teszik ki. Ide sorolandó az alkalmazottaknak munkabéreként, a társaság tagjainak pedig a személyes közreműködés ellenértékéeként elszámolt összeg; a munkabéren kívüli egyéb kifizetések (caféteria) és a TB járulék is.

Az *értékcsökkenési leírás* részletes bemutatása már a 10. fejezetben megtörtént. Az *egyéb költségek* közé pedig azon költségek tartoznak, melyek az előbb felsorolt költségnemek egyikébe sem tartoznak.

## 16. ábra. Eredmény-kimutatás (összköltségeljárás, „A”) első fele

01.	Belföldi értékesítés nettó árbevétele
02.	Exportértékesítés nettó árbevétele
<b>I.</b>	<b>Értékesítés nettó árbevétele (01+02)</b>
03.	Saját termelésű készletek állományváltozása
04.	Saját előállítású eszközök aktivált értéke
<b>II.</b>	<b>Aktivált saját teljesítmények értéke (±03+04)</b>
<b>III.</b>	<b>Egyéb bevételek</b>
05.	Anyagköltség
06.	Igénybe vett szolgáltatások értéke
07.	Egyéb szolgáltatások értéke
08.	Eladott áruk beszerzési értéke
09.	Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke
<b>IV.</b>	<b>Anyagjellegű ráfordítások (05+06+07+08+09)</b>
10.	Béreköltség
11.	Személyi jellegű egyéb kifizetések
12.	Bérfjárulékok
<b>V.</b>	<b>Személyi jellegű ráfordítások (10+11+12)</b>
<b>VI.</b>	<b>Értéksökkenési leírás</b>
<b>VII.</b>	<b>Egyéb ráfordítások</b>
<b>A.</b>	<b>ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I±II+III-IV-V-VI-VII)</b>

### 11.4.2 A költségek csoportosítása költséghelyek és költségviselők szerint

Költséghelyek és költségviselők szerint közvetlen és közvetett költségekről beszélhetünk. A *költséghely* a kereskedelmi vállalkozás valamely elhatárolható területe, szervezeti egysége, tevékenysége; például a vállalati központ, a raktár és az üzlethelyiség. A *költségviselő* pedig egy árucikk, cikksorozat vagy szolgáltatás, amelyik érdekében a költség felmerült, és amelyre azt elszámolják.

A *közvetlen költségek* már felmerülésük időpontjában egyértelműen hozzárendelhetők egy adott áru vagy szolgáltatás forgalmazásához. A közvetlen költségeket a költségviselő azonosítja, és felmerülésük közvetlenül hozzájárul ezen költségviselő forgalmazásához. A közvetlen költségek lehetnek változó és állandó költségek is. Ide tartozik például a termékegységenkénti jutalék, mely egyértelműen hozzárendelhető egy-egy árucikk értékesítéséhez.

A *közvetett költségek* azok, melyekről felmerülésük időpontjában nem állapítható meg teljes bizonyossággal, hogy melyik árut, szolgáltatást és milyen arányban terhelik. Felmerülésük közvetetten járul hozzá a különböző cikkek vagy szolgáltatások értékesítéséhez. E költségeket a költséghely azonosítja, ahol

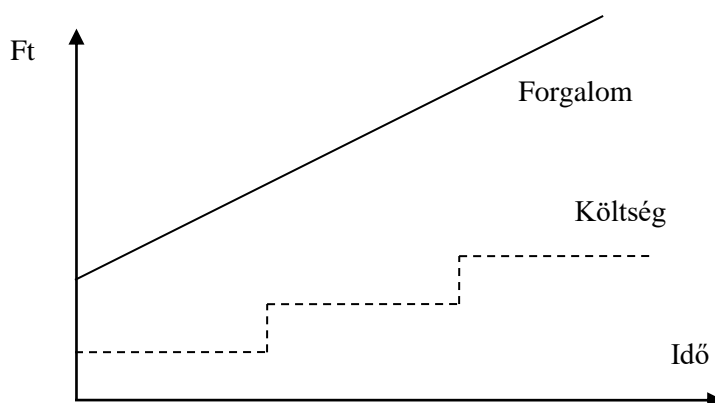
felmerültek, és utókalkuláció során – gyakran nehezen, bonyolult számítások útján – osztják fel a költségviselők között (például forgalom vagy valamely közvetett költség, mint vetítési alap alapján), azonban ezek a számítások sok pontatlanságot rejthetnek magukban. Ide tartoznak például az üzlethelyiségek vagy raktárak bérleti díjai.

### 11.4.3 A költségek az értékesítési forgalom változásához való viszony szerint

Vannak költségek, melyek az értékesítési forgalom nagyságának változásával maguk is változnak, más költségek a nettó árbevétel alakulásától függetlenül állandóak maradnak.

Az *állandó (fix) költségek* nagysága független az értékesítési volumen változásától. Állandóságuk azonban mindig viszonylagos, mert ezek a költségek is változhatnak, de a változás oka nem a forgalom növekedése vagy csökkenése. Ide tartozik például a rezsiköltség, mely a forgalom változásától nem függ, de a szolgáltatások díjtételeinek emelkedése miatt időről-időre változik. Ugyanez jellemző a fix bérekre, melyek az értékesítések alakulásától függetlenek, de béremelések (pl. inflációt követő) elképzelhetők. A tárgyi eszközök elszámolt értékcsökkenése is állandó költség.

17. ábra. A viszonylag állandó költségek

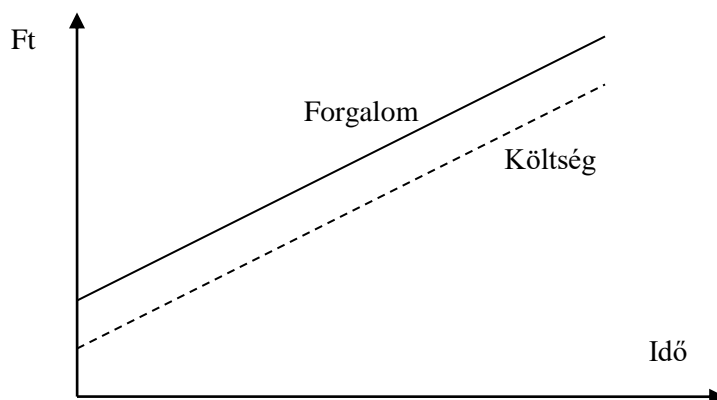


A *változó költségek* alakulása összefügg az értékesítési volumen változásával, mégghozzá kölcsönös egymásra hatás jellemző: növelhetünk bizonyos változó költségeket annak érdekében, hogy nőjön a forgalom, illetve ha növekszik a forgalom, akkor ezek a költségek is növekednek. A változó költségek a kölcsönhatás szorossága, iránya és a változás arányai alapján

négyfélék lehetnek: lineárisan (arányosan) változó költségek, degresszíven változó költségek, progresszíven változó költségek és regresszíven változó költségek.

A *lineárisan változó költségek* a forgalom változásával azonos irányban és azonos mértékben változnak. Ha például a forgalom 20%-kal növekszik, akkor ezek a költségek is 20%-kal fognak emelkedni. Ilyen költségek a kereskedelemben például a csomagolási költségek vagy a munkabér jutalékos része.

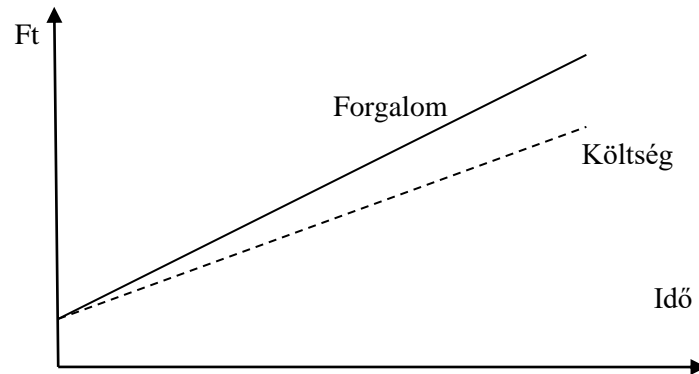
**18. ábra. A lineárisan változó költségek**



A *degresszíven változó költségek* esetében a változás iránya a forgalomváltozás irányával azonos, de mértéke annál kisebb. Ha például a nettó árbevétel 20%-kal növekszik, akkor ezek a költségek csak 13%-kal növekszenek. Ide tartozik a kereskedelemben a költségek jelentős része, például a berendezések fenntartási költsége, a (teljesítménybéren kívüli) bérköltség és közterhei, a szállítási költségek vagy éppen a munkavédelmi költség.

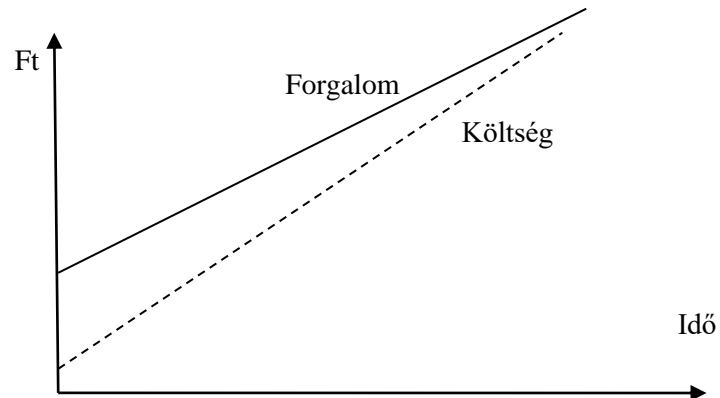


**19. ábra. A degresszíven változó költségek**



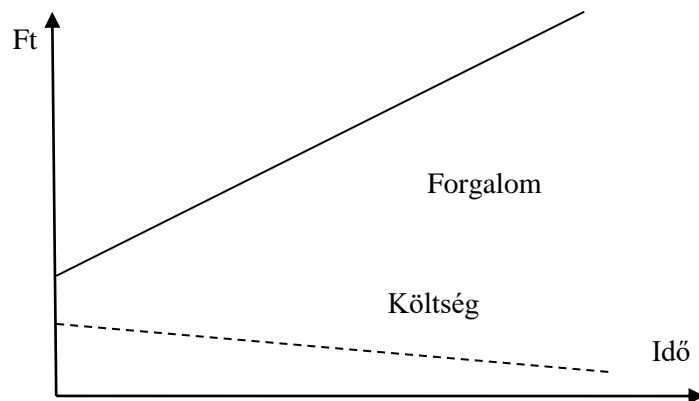
A *progresszíven változó költségek* a forgalom változásának megfelelő irányban, de annál nagyobb mértékben változnak. Ha például a forgalom 20%-kal növekszik, ezek a költségek 25%-kal nőnek. Ide tartozik például a túlórák bérköltsége, a reklámköltség, a kötbér, a kocsiálláspénz vagy a karbantartási költség.

**20. ábra. A regresszíven változó költségek**



A *regresszív költségek* nagyon ritkák, hiszen ebben az esetben a költségek változási iránya a forgalomváltozással ellentétes, vagyis növekvő értékesítési volumen mellett ezek a költségek csökkennek, csökkenő forgalom mellett viszont növekszenek. Például a nem korszerű, de még mindig használatban lévő gépekhez kapcsolódó költségek tartozhatnak ide.

21. ábra. A regresszíven változó költségek



Azt, hogy egy-egy költség melyik csoportba sorolható, a költségkövetési mutató kiszámításával lehet eldönteni. A *költségkövetési mutató* a költségeknek azt a százalékos változását mutatja meg, amely a forgalom 1%-os növekedésére reagál. Másként fogalmazva a mutató arra a kérdésre adja meg a választ, hogy 1 % forgalommnövekedést hány % költségnövekedés követ.

$$\text{Költségkövetési mutató} = \frac{\text{A költségek \% -os változása}}{\text{A forgalom \% -os változása}}$$

A mutatónak értelemszerűen négy esete lehetséges:

- Ha a mutató értéke > 1, akkor progresszív a költség
- Ha a mutató értéke < 1, akkor degresszív a költség
- Ha a mutató értéke = 1, akkor lineáris (proporcionális) a költség
- Ha a mutató értéke ~ 0, akkor állandó költségről van szó

A *költségkövetési mutató reciproka* a költségek forgalom kitermelő képességeként értelmezhető. Azt mutatja meg, hogy a költségráfordítás 1 %-os növekedése milyen forgalommnövekedést eredményez. A vállalat menedzsmentje számára bírhat e mutató jelentőséggel, hiszen azt mutatja meg, hogy a növekvő forgalom reményében érdemes-e bizonyos területeken többet költeni.

#### 11.4.4 Költségek az áruforgalom egyes szakaszaihoz való kapcsolódásuk szerint

Az áruforgalmi folyamat három szakaszból áll: beszerzés, készletezés és értékesítés. Aszerint is csoportosíthatjuk a költségeket, hogy e szakaszok melyikének érdekében merültek fel.

- Beszerzéshez kapcsolódó forgalmazási költségek:
  - o Szállítási, rakodási költségek
  - o Üzletszerzők, beszerzők bére és járulékai
  - o Beszerzéssel kapcsolatos utazási, telefon, posta, nyomtatvány, stb. költségek
- A készletezéshez kapcsolódó forgalmazási költségek:
  - o Raktárépületek, -helyiségek rezsiköltsége
  - o Raktári tároló berendezések értékcsökkenése, üzemelési és karbantartási költségei
  - o Az itt dolgozók bérköltsége és járulékaik
- Az értékesítéshez kapcsolódó forgalmazási költségek:
  - o Eladók, üzletkötők, pénztárosok bére és járulékaik
  - o Reklámozás költségei
  - o Az értékesítéshez szükséges eszközök értékcsökkenése, üzemelési és karbantartási költségei
  - o A bolti eladótér rezsiköltsége
  - o Az áru vevőkhöz való kiszállításának költségei

### 11.5 A költségek nagyságát meghatározó tényezők

A vállalati költséggazdálkodás célja a kereskedőnél felmerülő összes költség optimalizálása. Azonban tekintettel kell lenni arra a tényre, hogy nem minden költség nagysága befolyásolható. A költségeknek e tekintetben két fő csoportját különíthetjük el egymástól:

- Az ún. *determinált költségek* alakulását behatárolják a gazdálkodási folyamatok és/vagy az állami előírások. Ezek a költségek nem, vagy csak nagyon kis mértékben befolyásolhatók a vállalat számára, sokkal inkább adottságként kezelhetők. Ezeket a költségeket sem minimalizálni, sem optimalizálni nem lehet.
- A másik csoportba a *menedzsment által befolyásolható költségek* tartoznak. Ezeket a költségeket lehet optimalizálni, de csak akkor, ha a menedzsment ismeri ezeket a költségeket, tisztában van tartalmukkal és időbeli alakulásukkal, valamint a rájuk ható tényezőkkel.

A determinált költségek alakulását *befolyásoló legfontosabb tényezők* az alábbiak:

1. *Az áruforgalom nagysága*, mely hatással van a változó költségek alakulására.
2. *A forgalom összetétele*. Jelentősebb költségtételt jelentenek a nagy terjedelmű, súlyos áruk, a nagy élőmunka-igényű áruk, a divat érzékeny áruk és a szezoncikk.
3. *A forgalom készletigénye és az árukészlet nagysága*. A magas raktárkészlet növeli a tárolási, raktározási költségeket, az igénybevett készlethitelek kamatát, és a minőségi romlásból adódó veszteségeket. A túlzottan alacsony raktárkészlet viszont növeli a beszerzési költségeket (szétaprózott beszerzés), és csökkentheti a választékot, forgalomkiesést okozhat. Legnagyobb veszélyt a nehezen eladható áruk jelentik, éppen ezért az elfekvő árukkal kiemelten kell foglalkozni, értékesítésükre tanácsos különböző akciókat szervezni.
4. *A kereskedelmi munka minősége*. Az optimális költségalakulás szempontjából fontos a munkafolyamatok jó megszervezése, a feladatkörök elhatárolása, a hatékony munkaidő-beosztás, az árumozgatás útjának leghatékonyabb kidolgozása, helyes vevőút kialakítása, a nyitvatartási idő körültekintő megválasztása, stb.
5. *A bolthálózat nagysága és összetétele*. A költségeket befolyásolja a boltok, raktárak száma, nagysága és területi elhelyezkedése; az elárúsítóhelyek technikai felszereltsége; a szakosítás mértéke; az árusítás módja, formája (önkiszolgáló vagy hagyományos), stb.
6. *Az felhasznált erőforrások mennyiségének és árának hatása*. A foglalkoztatott létszám, a megtett kilométerek száma, az elfogyasztott energia mennyisége, valamint ezek ára jelentősen befolyásolja a velük kapcsolatos költségek nagyságát. Ugyan a rezsiköltségek állandó költségek, és így esetleg befolyásolhatatlannak tűnnek, azonban ez nincs így! Energiatakarékos fejlesztésekkel csökkenthetők a villamos energia és a fűtés költségei; víztakarékosságra irányuló lépésekkel a vízszámla; stb.
7. *A vállalkozás egységei területi elhelyezkedésének hatása*. Több üzletegységből álló, több raktárral rendelkező kereskedelmi vállalatnál ezek elhelyezkedése számottevő hatással van a költségek alakulására. Az egymástól távoli, szétszórt elhelyezkedés költségnövekedéssel jár együtt.

### **Zöld raktár a SPAR-tól: környezetbarát megoldás fosszilis energiaforrás nélkül**

Az üllői SPAR raktárépületben megvalósított energiatakarékos épületgépészeti megoldások a környezeti ártalmak csökkentését nagymértékben szolgálják. A 'Zöld raktár' hűtése-fűtése fosszilis energiaforrás felhasználása nélkül valósul meg, így direkt módon az épületből nem történik káros szén-dioxid kibocsátás.

A megvalósított környezetbarát energiakoncepcióban az alternatív energiaforrást a természetből nyert rétegvíz jelenti. A rétegvízből kinyert hűtő- és fűtőenergiát, valamint a technológiai hűtés hulladék hőjét hőcserélők és hőszivattyúk segítségével hasznosítja az épületgépészeti rendszer.

Az így előállított energia felhasználásával oldják meg több raktárrész – pld. mélyhűtő raktár, baromfi raktár, zöldség-gyümölcs raktár, frissáru raktár – ipari hűtését, az épület fűtését, klimatizálását, valamint az ott dolgozó 700 munkavállaló használati meleg víz ellátását. A rétegvíz a teljesen zárt rendszerű hasznosítást követően, összetételében változatlanul, szennyezettség nélkül, nyelető kutakon keresztül visszajut a talaj ugyanazon rétegébe, ahonnan kitermelésre került. A Zöld raktár' energiaigénye – egy hagyományos rendszerű létesítményhez képest – 40%-kal alacsonyabb.

Az épületben a világítási rendszer kialakításánál is az energiatakarékosság volt a cél. Lehetőség van a fényforrások 30, 60 illetve 100%-os üzemeltetésére, így a megfelelő világítási százalék beállításával is energia spórolható meg. A raktár bizonyos részein felülvilágító ablakok kerültek beépítésre, itt a természetes világítás az év nagy részében elegendő fényt biztosít.

Az épületben alkalmazott környezetbarát megoldások a jövőben további alternatív energiaforrásokkal, napelemes rendszerekkel bővíthetők.

A raktár energiakoncepcióját az osztrák állam Consulting 2009 Díjára jelölték „Környezet és energia” kategóriában.

Forrás: <http://www.trademagazin.hu/ceg-es-szemelyi-hirek/zold-raktar-a-spar-tol-kornyeztbarat-megoldas-fosszilis-energiaforras-nelkul.html>, 2010.01.15.

## **11.6 A költségek elemzése**

A költségek elemzésének célja az, hogy megismerjük költségeink múltbeli viselkedését: változásuk nagyságát és irányát, a tervezettől való eltérésüket, a forgalomváltozáshoz való viszonyukat, összefüggéseiket a vállalkozás valamely eredménykategóriájával. A kapott adatokból bizonyos valószínűséggel következtetni tudunk a jövőre is, és választ tudunk adni olyan kérdésekre, mint például, hogy a tervezett forgalomnövelés mekkora költségnövekedéssel fog együtt járni. A költségek elemzése során abszolút és relatív mutatókat, valamint indexeket használunk.

### **11.6.1 A költségelemzés abszolút mutatói**

Abszolút mutatók kiszámításakor azonos tartalmú adatokat hasonlítunk össze. Jelen esetben a vállalat különböző költségkategóriáit az előző időszak vagy a költségterv ugyanazon költségkategóriáihoz viszonyítjuk.

A *költségváltozás viszonyszáma* mutató azt jelzi, hogy bázisidőszakról tárgyidőszakra hogyan változtak a költségek. A mutató kiszámítása során bármilyen költségkategóriával dolgozhatunk a 11.4 fejezetben megismertek közül.

$$\text{Költségváltozás viszonyszáma} = \frac{\text{Tárgyidőszak költségadata}}{\text{Bázisidőszak költségadata}}$$

A *költségek terv-feladat viszonyszáma* azt mutatja meg, hogy a tervezett költségösszeget növelni vagy csökkenteni szeretné a vállalat a bázisévi költségekhez képest. E mutató számítása során is bármilyen költségkategóriával dolgozhatunk a 11.4 fejezetben megismertek közül.

$$\text{Költségek terv-feladat viszonyszáma} = \frac{\text{Tervezett költségadat}}{\text{Bázisidőszak költségadata}}$$

A *költségek tervteljesítési viszonyszáma* kifejezi, hogy a tárgyidőszak tényleges költségadata hogyan alakult a tervezetthez képest, hány százaléka a tervezett költségadatnak. E mutató kiszámítása során szintén bármilyen költségkategóriával dolgozhatunk a 11.4 fejezetben megismertek közül.

$$\text{Költségek tervteljesítési viszonyszáma} = \frac{\text{Tárgyévi költségadat}}{\text{Tervezett költségadat}}$$

A különféle *megoszlási viszonyszámok* az egyes költségkategóriákat viszonyítják az összköltséghez. Azt mutatják meg, hogy a vállalat összes költsége hogyan oszlik meg a különböző szempontok szerint csoportosított (lásd 11.4. fejezet) költségek között. Alább áll néhány példa:

Béreköltség	Értékcsökkenési leírás	Anyagjellegű ráfordítások
Összes költség	Összes költség	Összes költség

### 11.6.2 A költségelemzés relatív mutatói

A relatív mutatók különböző tartalmú, de egymással logikai kapcsolatban lévő adatokat hasonlítanak össze. A költségek tekintetében érdemes azok alakulását a nettó árbevétellel, az árréstőmeggel és az eredménnyel összevetni. Erre szolgálnak az ún. *költségszínvonal mutatók* és a költségkövetési mutató.

- A költségszínvonal-1 mutató a költségeket a forgalommal veti össze
- A költségszínvonal-2 mutató a költségek és az árréstőmeg viszonyát vizsgálja
- A költségszínvonal-3 mutató pedig a költségek és az eredmény kapcsolatát veszi górcső alá

A *költségszínvonal-1 mutató* azt méri, hogy milyen a forgalom költségigényessége, vagyis 1 Ft nettó árbevételt hány Ft költség felhasználásával sikerül előállítania a vállalkozásnak. Más megközelítésben: a költségek hány %-át teszik ki az árbevételnek.

$$\text{Költségszínvonal-1} = \frac{\text{Összes költség}}{\text{Nettó árbevétel}}$$

A *költségszínvonal-2 mutató* kiszámításával kiderül, hogy 1 Ft árréstőmeget összesen hány Ft költséggel tud megtermelni a vállalat, illetve hogy a költségek hány %-át teszik ki az árréstőmegnek.

$$\text{Költségszínvonal-2} = \frac{\text{Összes költség}}{\text{Árréstőmeg}}$$

A *költségszínvonal-3 mutató* a kereskedő összes költségét az eredménnyel veti össze (bármelyik eredménykategória használható), és arra a kérdésre ad választ, hogy 1 Ft eredményre hány Ft költség jut. Nevezik ezt *költségigényesség mutató*nak is, hiszen gyakorlatilag azt mutatja meg, hogy 1 Ft eredmény eléréséhez hány Ft költség felhasználása szükséges.

$$\text{Költségszínvonal-3} = \frac{\text{Összes költség}}{\text{Adózott eredmény}}$$

A költségszínvonal mutatókat nemcsak az összköltséggel, hanem bármely kiemelt költségfajtaival is célszerű kiszámítani.

A költségshatékony-3 mutató reciprokát *költségshatékony mutató*nak nevezzük, mely az 1 Ft költségre jutó eredményt fejezi ki, végső soron a költséggazdálkodás hatékonyságát jelzi. Ez a mutató is kiszámítható bármely költségfajtaival.

$$\text{Költségshatékony} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes költség}}$$

Érdekes megvizsgálni a költségshatékony mutatók időbeli alakulását is. Erre három mutató szolgál:

A *költségshatékony-változás mértéke* mutató azt jelzi, hogy hány százalékponttal nőtt vagy csökkent a költségshatékony mutató bázisidőszakról tárgyidőszakra. A mutató mindegyik költségshatékony mutató felhasználásával kiszámítható.

$$\text{A költségshatékony-változás mértéke} = \frac{\text{tárgyidőszaki költségshatékony} - \text{bázisidőszaki költségshatékony}}{\text{bázisidőszaki költségshatékony}}$$

A *költségshatékony-változás dinamikája* azt mutatja meg, hogy a tárgyidőszak költségshatékony mutatója hány százaléka a bázisidőszak költségshatékony mutatójának.

$$\text{Költségshatékony-változás dinamikája} = \frac{\text{Tárgyidőszaki költségshatékony}}{\text{Bázisidőszaki költségshatékony}}$$

A *költségshatékony-változás üteme* pedig arra a kérdésre ad választ, hogy a tárgyidőszak költségshatékony mutatója hány százalékkal lett magasabb/alacsonyabb, mint a bázisidőszak költségshatékony mutatója.

$$\text{Költségshatékony-változás üteme} = \frac{\text{Költségshatékony-változás mértéke}}{\text{Bázisidőszaki költségshatékony}}$$

A *költségkövetési mutató*ról már volt szó, álljon itt emlékeztetőül a fogalma és a képlete. A mutató a költségeknek azt a százalékos változását mutatja meg, amely a forgalom 1%-os növekedésére reagál. Másként fogalmazva a mutató arra a kérdésre adja meg a választ, hogy 1% forgalomműveledést hány %



költségnövekedés követ. Nevezik még költségrugalmassági, költségvonzat vagy költségreagálási mutatónak is. A mutatót bármilyen költségkategória felhasználásával kiszámíthatjuk.

$$\text{Költségkövetési mutató} = \frac{\text{A költségek \% -os változása}}{\text{A forgalom \% -os változása}}$$

### 11.6.3 Indexek a költségelemzésben

Indexek segítségével a fentebb bemutatásra került abszolút és relatív mutatók időbeli alakulását elemezhetjük, amennyiben rendelkezésre állnak megfelelő hosszúságú idősorok e mutatókból.

## 11.7 A fedezeti pont

*Általánosságban* fedezeti pontnak nevezzük az eladott termékeknek azt a mennyiségét, amely mellett a vállalat árbevétele egyenlő az összes költséggel. E mennyiségen felüli értékesítés esetén a vállalat nyereséget realizál, viszont e mennyiség alatt veszteséget könyvelhet el.

A *kereskedelemben* specifikusan alakul az előbbi definíció, itt a fedezeti pont az eladott termékeknek az a mennyisége, amely mellett a kereskedelmi vállalat árréstömege egyenlő a forgalmazási költségekkel. A különbözőség oka – majd mint azt a képletből látni is fogjuk – az, hogy az ELÁBÉ-t nem tekintjük költségnek. A kereskedelemben, ahol általában rengeteg különféle cikkelemet forgalmaznak egyidejűleg, és a cikkek egymástól árszínvonal és árrés tekintetében nagymértékben eltérhetnek egymástól, a fedezeti pontot célszerűbb kiszámítani egy-egy árucikkre vonatkozóan, ekkor az adott árucikk árréstömege egyenlő az adott árucikkkel kapcsolatosan felmerülő költségekkel.

A fedezeti pont *gyakorlati jelentősége* az alábbiakban fogalmazható meg:

- Megmutatja, mi az a minimális értékesítés az adott áruból, amit el kell érni a tevékenység nyereségességéhez
  - o Megmutatja, érdemes-e belépni egy-egy új piacra
  - o A piaci értékesítési lehetőség, mint felső korlát, a fedezeti pont pedig, mint alsó korlát kijelöli a gazdaságos tevékenység intervallumát
- Megmutatja, mennyit kell értékesíteni egy adott szintű nyereség eléréséhez
- Megmutatja, meddig csökkenhet az árbevétel (árréstömeg) anélkül, hogy a vállalkozási tevékenység veszteségesé válna

A kereskedelmi gyakorlatban sokszor olyan termékeket is értékesítenek, amelyekeken nincs fedezet, vagyis az árucikkkel kapcsolatos forgalmazási költségek meghaladják az árréstömeget. Ez nem csak akkor következik be, ha a kereskedő rosszul kalkulált, hanem lehet stratégiai vagy taktikai oka is: a veszteséges áru forgalmazása szükséges lehet más – nyereséges – áruk értékesítéséhez.

A fedezeti pontot a kereskedelemben az alábbi képlet segítségével számítjuk ki:

$$FM = \frac{FK}{FÁ - VK}$$

Ahol:

FM: fedezeti ponthoz tartozó mennyiség (fedezeti mennyiség)

FK: összes állandó (fix) költség

VK: egy darabra jutó változó költség

FÁ: fajlagos (egy darabra eső) árrés, mely az eladási ár és a beszerzési ár különbsége

Érdeemes végigvezetni, hogyan is jön ki ez az összefüggés. A fedezeti pont definíciója szerint abból indulunk ki, hogy az árréstömeg egyenlő az összes költséggel. Mivel az árréstömeget úgy tudjuk kiszámolni, hogy a fajlagos árrést (FÁ) megszorozzuk a fedezeti mennyiséggel (FM), az összes költség pedig a fix költségek (FK) és az összes változó költség (fedezeti mennyiség szorozva az egy darabra jutó változó költséggel, azaz  $FM * VK$ ) összege, az alábbi egyenlőség adódik:

$$FÁ * FM = FK + VK * FM$$

Az egyenlet két oldalát három lépésben átrendezzük, és máris a fenti képlethez jutunk:

$$FÁ * FM - VK * FM = FK$$

$$FM * (FÁ - VK) = FK$$

$$FM = FK / (FÁ - VK)$$

Vegyük észre, hogy a fedezeti pont hagyományos képletével ellentétben, ahol a nevezőben az ár és a változó költség különbsége szerepel, itt az árrés és a változó költség különbségével számolunk. Ennek oka – mint fentebb is említésre került – az, hogy az ELÁBÉ nem költség, éppen ezért nem szabad összevonnunk a változó költségekkel. Előbb levonjuk az értékesítési árból az ELÁBÉ részét képező beszerzési árat – és megkapjuk a fajlagos árrést –, majd pedig ebből a különbségből vonjuk ki a változó költségeket. A hagyományos

képletben (melyet a termelővállalatok használnak) a változó költségek közé beleértjük a termék beszerzési árát is.

A fedezeti pont számítása nem csak arra alkalmas, hogy egy árucikk nullszaldós forgalmazásához szükséges mennyiséget megállapítsuk, mivel a képlet többféleképpen is bővíthető. Segítségével meghatározhatjuk például azt az értékesítendő mennyiséget is, amellyel az összes költség fedezetén túl egy bizonyos mértékű profitra is szert tehetünk. Az elérendő nyereséghez szükséges mennyiség meghatározása az alábbi képlettel történik:

$$M = \frac{FK + TP}{FÁ - VK}$$

Ahol:

M: elérendő nyereséghez szükséges mennyiség

FK: összes állandó (fix) költség

VK: egy darabra jutó változó költség

FÁ: fajlagos ár (= eladási ár – beszerzési ár)

TP: tervezett profit

Ennek mintájára a tervezett profit helyére beilleszthetünk bármely más tényezőt, melynek megtérülését várjuk, például promóciós költséget.

A *fedezeti hozzájárulás* megmutatja, hogy a vállalkozás egy üzlete, részlege, osztálya, terméke, stb. milyen mértékben járul hozzá a vállalkozás összes nyereségéhez. A vállalati fedezetet általánosságban az árbevétel és a közvetlen költségek különbségként számítjuk ki, a kereskedelemben – szintén az ELÁBÉ nem költség volta miatt – az árréstömeg és a közvetlen költségek különbözetével kalkulálunk. Az mindenképpen lényeges, hogy az adott költségek az adott szervezeti egységhez, termékhez jól hozzárendelhetőek legyenek.

Adott árucikk fedezeti hozzájárulása =  
adott árucikk árréstömege – adott árucikk közvetlen költségei

## 12. KÉSZPÉNZ- ÉS LIKVIDITÁSMENEDZSMENT A KERESKEDELMI VÁLLALATOKNÁL

Ebben a fejezetben a készpénz- és likviditásmenedzsment kereskedelmi sajátosságai kerülnek bemutatásra. A fogalmak és feladatok tisztázásán túl olyan praktikus tudnivalók is terítékre kerülnek, mint a készpénz költségvetés (pénzforgalmi előrejelzés) készítése és a készpénz menedzsment napi feladatai.

### 12.1 A készpénz- és likviditásmenedzsment alapfogalmai

*Készpénz*nek nevezzük azokat a pénzeszközöket, melyekkel a kiadásokat azonnal teljesíteni lehet, és a mérleg „Pénzeszközök” (B/IV) kategóriájában helyezkednek el. Ide tartoznak az alábbi eszközök:

- Kézelfogható bankjegyek és pénzermék, banki folyószámla.
- Olyan csekk, pénzesutalvány, bankváltó, melyet kötelezettje azonnal bevált.

Kicsit tágabb a *likvid eszközök* kategóriája: ide soroljuk a vállalat rendelkezésére álló, azonnal vagy rövid időn belül mobilizálható eszközöket, mint például a készpénz (a fenti tartalommal), az azonnal beváltható állampapírok és a rövid lejáratú értékpapírok.

A *likviditás* folyamatos fizetőképességet jelent, amikor a vállalat minden kötelezettségét (szállítói számlák kiegyenlítése, bérfizetés, kamatfizetés, adófizetés, stb.) határidőre teljesíteni tudja. A likviditást a készpénz menedzsment vagy más néven likviditásmenedzsment biztosítja.

A *készpénzmenedzsment* a vállalkozás készpénzforgalmának irányításával foglalkozik. Célja a vállalkozás fizetőképességének folyamatos biztosítása, optimális mennyiségű készpénz rendelkezésre állásával. Az optimális mennyiség rendkívül fontos. Egyrészt álljon rendelkezésre annyi készpénz a vállalatnál, hogy fizetési kötelezettségeinek minden időpillanatban határidőre eleget tudjon tenni. Másrészt viszont lekötetlen formában sohase legyen túl sok készpénz a pénztárban vagy a banki folyószámlán, mert ez gyakorlatilag a cég tőkéjének pazarlását jelenti, hiszen ez a pénz másutt (készletekbe fektetve, lekötve, stb.) nagyobb hozamot eredményezne. A készpénzmenedzsmentnél egy kissé tágabb a *likviditásmenedzsment* fogalma, mely a vállalatok azon tevékenységét takarja, melynek során az üzletmenetükhöz szükséges likvid eszközöket a lehető legkisebb költség mellett biztosítják.

## 12.2 A készpénz- és likviditásmenedzsment fontossága a kereskedelemben

Minden vállalkozás esetében igaz az állítás, miszerint a likviditásmenedzsment a működés egyik kulcskérdése. Az a cég, amely sorozatosan nem tudja határidőre teljesíteni fizetési kötelezettségeit, számos tekintetben hátrányos helyzetbe kerül: elveszíti legjobb beszállítóit vagy csak magasabb áron jut hozzá a szükséges termékekhez, a bankok magasabb kockázatúnak értékelik és magasabb kamatra adnak neki hitelt, az alkalmazottak elégedetlenkedni fognak és nem hozzák a maximumteljesítményt, stb.

A készpénzgazdálkodás fontossága kiemelten igaz a kereskedelmi vállalatokra, mivel ők – tevékenységük jellegéből adódóan – folyamatosan saját tőkéjük sokszorosát mozgatják. A forgalmazási tevékenység során folyamatosan árukészletek érkeznek a kereskedőhöz, és különböző fizetési határidőkkel jelentős pénzmennyiségeket kell kiadniuk e beszállítói számlák kiegyenlítésére. Továbbá folyamatosan jelentkeznek az egyéb fizetési kötelezettségek is (rezsiszámlák, hiteltörlesztés, adótartozás befizetése, bérfizetés, stb.). Ugyanakkor a készletek eladása időben később és elhúzódó időtartamban valósul meg, tehát a bevételek realizálódása egészen más ütemet követ, mint a kiadások felmerülése. Nagyon fontos tehát a bevételek és a kiadások minél pontosabb ütemezése, a mennyiségi és időbeli összhang biztosítása, hogy a kiadások mindig teljesíthetők legyenek. Ráadásul arra is fel kell készülni, hogy a beszerzett áruk egy része nem feltétlenül az előre eltervezett áron vagy ütemezésben kerül majd értékesítésre, vagy pedig egyáltalán nem kel el (például azért, mert a kereskedő várakozásaival ellentétben, mégsem nyerte el a vevők tetszését). Ezeket a kockázati tényezőket is figyelembe kell tehát venni, amikor a kereskedő megtervezi a vállalat készpénzszükségletét. Ez a folyamatos likviditás fenntartásának kulcsa.

## 12.3 A készpénzszükséglet négy kategóriája

A kereskedelmi vállalat készpénzszükségletének tervezésekor négyféle cél teljesülését kell szem előtt tartani.

- Mindenekelőtt a *tranzakciós készpénz szükséglet*tel kell számolni, mely a rendszeres, előre látható (elsősorban az alaptevékenységhez kötődő beszállítói) pénzkidadások fedezésére szolgál. Ezek a kiadások előre tervezhetők, és egy korrektül elkészített készpénzforgalmi terv (lásd később) alapján, a várható pénzbevételeket és azok ütemezését is figyelembe véve, ténylegesen meg is mondható, időszakról időszakra mennyi készpénz kell a kasszába.

- A szerződéses kötelezettségre fizetendő készpénzszükséglet is előre tervezhető, a készpénzforgalmi tervbe bevehető. Ide tartoznak a vállalat bizonyos szerződéses kötelezettségei miatt felmerülő pénzigények (pl. hiteltörlesztés, adófizetés, rezsikiadások).
- Ezeken felül felmerül egy ún. *biztonsági készpénzszükséglet* is, mely a napi kiadások és készpénzbevételek ingadozását hivatott kiküszöbölni. Ugyanis a tényleges napi kiadások különböző okok miatt (pl. szállítók váratlan áremelése, nem tervezett adó bevezetése, hiteltörlesztés emelkedése árfolyamváltozás miatt) eltérhetnek a tervezett nagyságtól, illetve a készpénzbevételek is ingadozhatnak (nem mindig sikerül a készleteket olyan ütemben és áron értékesíteni, ahogyan azt terveztük).
- A jó kereskedő számol egy *spekulációs készpénzszükséglettel* is, mely lehetővé teszi számára a kedvező piaci lehetőségek kiaknázását. Ilyen eset például, ha váratlanul jól eladható árucikkbe botlik nagyon kedvező áron. Ha nincs erre a célra elkülönített likvid tőkéje, jelentős nyereségtől eshet el. Mivel ez egy olyan készpénz tartalék, melyet csak ritka alkalmakkor használ fel, nem is érdemes, hogy állandóan a kasszában (vagy a banki folyószámlán) legyen, elegendő például egy banki megállapodás bizonyos hitelkeret azonnali lehívására.

Lássunk itt egy nagyon leegyszerűsített példát a tranzakciós készpénzszükséglet kalkulálására. Tegyük fel, hogy adott hónapban a napi szállítói kiadásaink 20 000 Ft-ot tesznek ki. Pénzbevételre egy összegben, 20-án teszünk szert: 240 000 Ft értékben. Ekkor 20 napi folyó kiadásaink fedezetére hónap 1-én 400 000 Ft-tal kell rendelkezünk. A 240 000 Ft-ból fedezhetők napi kiadásaink a hátralévő 10 napra, és még marad 40 000 Ft (záró készpénz állomány). Ekkor tranzakciós készpénz szükségletünk: 400 000 Ft.

Természetesen a valóságban a tranzakciós készpénzszükséglet meghatározása sokkal bonyolultabb. A pénzbevétel folyamatos, de a kereslet heti és havi ingadozásának köszönhetően korántsem egyenletes ütemű. A szállítói kiadások sem szoktak ennyire szabályosak lenni, a többi készpénzszükséglet kategóriáról pedig még nem is beszéltünk.

## 12.4 Az ÁFA szerepe

Eddigi számításaink során az ÁFA-t nemigen vettük figyelembe. Az árbevétel kalkulálásánál sem, hiszen az nem valódi bevétel, a kereskedőnek el kell vele számolnia az adóhatóság felé (nettó árbevétel). Az árak számításánál csak az utolsó fázisban, a bruttó fogyasztói ár kiszámításánál kalkuláltunk vele. A költségeknél sem szoktuk tekintetbe venni, hiszen az ÁFA nem valódi költség, ha ki is fizette a kereskedelmi vállalat, vissza fogja azt igényelni.

A készpénzszükséglet kalkulálásánál azonban figyelembe kell venni az ÁFA szerepét. Két szempont miatt is:

- A készpénz szükséglet meghatározásakor a bevételek és kiadások ÁFA-val növelt értékét kell figyelembe venni, hiszen a vállalkozás az ÁFA-val növelt értéket fizeti meg a szállítóinak (és a közműveknek), továbbá vevőitől is az ÁFA-t tartalmazó árat kapja meg.
- Ugyanakkor, ha a vállalkozás például havi ÁFA bevalló, a befizetendő ÁFA értékét akkor is meg kell fizetni, ha vevői neki még nem fizettek.

## 12.5 A likviditás és a nyereségesség kapcsolata

Rövidtávon a likviditás és a nyereségesség független lehet egymástól, vagyis nagy tőkeerővel rendelkező cég esetleges veszteséges működése ellenére is lehet fizetőképes. Továbbá kis tőkeerejű cég nyereségessége ellenére is küzdhet fizetési problémákkal, ha nem jól tervezte meg készpénzkiadásainak és -bevételeinek ütemét.

Ugyanakkor hosszú távon a két dolog nem független egymástól. Ha egy cég likviditási gondokkal küzd, akkor az előbb-utóbb a nyereség csökkenéséhez fog vezetni. Legnagyobb probléma az, hogy ha a vállalkozás rendszeresen nem tud időre fizetni, akkor megrendülhet partnerei belé vetett bizalma. Jó szállítási és fizetési feltételekkel működő beszállítói elpártolhatnak tőle, vagy pedig jelentősen ronthatják a korábbi kondíciókat (például kiköthetik, hogy csak azonnali fizetés esetén kaphat árut, vagy árat emelnek), tovább rontva a likviditási helyzetet és csökkentve az árréstömeget. A likviditás biztosításához újabb és újabb hitelre lehet szükség, és a növekvő kamatterhek további likviditási gondot okoznak és a nyereségességet is csökkentik. Továbbá rossz adósként a bankok is egyre magasabb kamatokat köthetnek ki, majd pedig nem is adnak hitelt a rosszul fizető adósnak. Mindezek önmagukat gerjesztő folyamatokként működnek, és végső soron egyre nagyobb likviditási problémákhoz, és egyre csökkentő, majd eltűnő nyereséghez vezetnek.

Ennek a tendenciának a fordítottja is igaz: ha egy vállalat tartósan veszteséges, akkor előbb-utóbb likviditási gondokkal is fog küzdeni. A veszteségek ugyanis hosszú távon csökkentik a saját tőkét, amely likviditási gondokhoz vezet.

## 12.6 A likviditás mérése – likviditási mutatók

A likviditás vizsgálata elsősorban a likviditási mutatókkal történik, amelyek a vállalkozás pénzügyi stabilitását tükrözik. A *likviditási mutatók* a vállalat likvid, vagyis mozgósítható pénzeszközeit és folyó (vagyis rövid lejáratú) kiadásait

hasonlítják össze, és megmutatják, képes-e a kereskedő előbbieik segítségével utóbbiakat teljesíteni.

Emlékeztetőül néhány fogalom:

- *Forgóeszközök*: A megnevezésben a forgó szó a kereskedelmi vállalkozás termelési ciklusában való körforgásra utal: a beszerzett árucikkeket, készleteket eladva megjelenik egy követelés a vevővel szemben, majd amikor a vevő kifizeti a tartozását, a vállalkozás pénzeszközre tesz szert. A forgóeszközök közé tartoznak tehát a készletek, a követelések, a rövid lejáratra tartott értékpapírok és a pénzeszközök.
- *Rövid lejáratú kötelezettségek*. Olyan kötelezettségek, melyek teljesítése egy éven belül esedékes. Ide tartoznak a rövid lejáratú banki hitelek és kölcsönök, a vevőktől kapott előlegek, a szállítói tartozások, és bármilyen más egy éven belül esedékes tartozás.

Mivel a vállalkozás forgóeszközei különböző csoportokra oszthatók aszerint, hogy mekkora időtartam alatt tehetők pénzzé, a likviditási mutatóknak több változata képezhető.

A *likviditási ráta* azt mutatja meg, hogy a kereskedelmi vállalat milyen mértékben (milyen valószínűséggel) tudja forgóeszközei segítségével rövid lejáratú kötelezettségeit teljesíteni. Kívánatos mértéke a kiskereskedelemben 2,5-3 (szemben a termelővállalatokkal, ahol ideális értéke 2 körül alakul), mivel a forgóeszközökben a készletek is szerepelnek, melyek korántsem olyan likvidék, mint a többi eszköz. Gondoljunk itt a vevők néha nehezen kiismerhető igényeire, az ingadozó és sok tényezőtől függő keresletre.

$$\text{Likviditási ráta} = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek}}$$

A *likviditási gyorsráta* éppen a készleteket kűszöböli ki a számításból, és így hasonlítja össze a maradék forgóeszközöt a rövid lejáratú kötelezettségekkel. Ekkor csak a ténylegesen gyorsan készpénzzé tehető eszközök szerepelnek a számlálóban. A kereskedelmi vállalatot akkor tekintjük likvidnek, ha e mutató értéke nem kisebb, mint 1.

$$\text{Likviditási gyorsráta} = \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{árukészletek}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek}}$$



A készpénzes likviditás azt mutatja meg, hogy a kereskedő jelenlegi kötelezettségeit a jelenlegi készpénzéből milyen mértékig tudja fedezni. Ez a mutató a számlálóban már a vevői követeléseket sem tartalmazza, figyelembe véve azok behajtásának gyakorta problémás voltát. A mutató ideális esetben 1 körül van, de a 0,6-os érték már viszonylag naprakész fizetőképességet takar.

$$\text{Készpénzes likviditás} = \frac{\text{Készpénz} + \text{készpénzértékű értékpapírok}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek}}$$

## 12.7 A kereskedelmi vállalat pénzforgalmi kimutatása, a cash-flow

A cash-flow kimutatás 1997. január 1. óta általános beszámolási követelmény, ún. kiegészítő mellékletként az éves beszámoló része. A *cash-flow kimutatás* egy meghatározott időszakra vonatkozóan állítja szembe egymással a cég bevételeit és kiadásait, és jelzi a pénzeszközök állományváltozását. A cash-flow kimutatásba csak és kizárólag a valódi pénzmozgással járó bevételek és kiadások kerülnek bele (szemben a mérleggel és az eredmény-kimutatással, ahol a költségek és a ráfordítások szerepelnek). A cash-flow kimutatás végeredménye „flow” jellegű adat, ami azt mutatja meg, hogy adott időszak alatt hogyan változott a pénzeszközök állománya; míg a mérleg és az eredmény-kimutatás stock jellegű, egy adott időpillanat állapotát rögzíti. A cash-flow kimutatás végső soron információkat ad a vezetőségnek a rendelkezésre álló készpénz

- mennyiségéről (mennyi volt és van a kasszában, folyószámlán),
- forrásairól (honnan, miért került a vállalathoz),
- felhasználásáról (mire került elköltésre).

A *cash-flow értéke* megegyezik a pénzbevételek és a pénzkidadások különbségével. A vállalat célja a pozitív pénzáram, azaz pozitív cash-flow elérése, amikor az adott időszak bevételei végső soron meghaladják a kiadásokat.

A cash-flow értékére a vállalat három alapvető tevékenysége van hatással: alaptévékenység, befektetési tevékenység, pénzügyi tevékenységek. A cash-flow kimutatásban a vállalat tevékenységei is ebben a hármas felosztásban jelennek meg:

- A *működési cash-flow* a vállalkozás alapvető, a társasági alapító okiratban meghatározott jövedelemtermelő tevékenységének pénzáramát mutatja meg. Kereskedelmi vállalatoknál a két

legalapvetőbb tevékenység a beszerzés és az eladás. A beszerzés készpénzkiadással jár, tehát rontja a cash-flowt. Az eladás készpénzbevétellel jár, vagyis pozitív hatással van a kereskedő pénzáramára.

- A *befektetési cash-flow* a vállalkozás hosszú élettartamú, ún. befektetett eszközeinek beszerzése és értékesítése során alakuló pénzmozgásokat összegzi. A beszerzés itt is rontja, az értékesítés pedig javítja a készpénzegenleget.
- A *pénzügyi/finanszírozási cash-flow* pedig a különféle pénzügyi műveletek (pl. hitelfelvétel, törlesztés és kamatterhek; ideiglenesen felszabaduló pénzeszközök lekötése) eredményeként bekövetkező pénzeszköz-változásokat mutatja. A hitelfelvétel készpénzbeáramlást eredményez, tehát javítja a cash-flowt. A törlesztés és a lekötés viszont csökkentik a készpénzállományt, vagyis rontják a cash-flowt.

A cash-flow elkészítésének két módszere ismeretes: a közvetlen és a közvetett módszer.

A cash-flow kimutatás elkészítésének közvetlen, vagy más néven *direkt módszere* a bevételek és a kiadások számbavételén alapul. A számítás módja a következő:

<p>+ ÁFA-val növelt árbevétel vizsgált időszakban befolyó része + korábbi időszakok ÁFA-val növelt árbevételeinek most befolyó része - szállítóknak, alvállalkozóknak történő kifizetések (ÁFA-val!) <u>- hitel-, bér- és adótartozások vizsgált időszakbeli kifizetései</u> = Működésből származó cash-flow</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A közvetlen módszer nagyon szigorú és pontos pénztári elszámolást feltételez, és nagyon sok hibalehetőség rejlik benne. Azok a vállalkozások tudják sikerrel alkalmazni ezt a módszert, amelyeknek kevés tranzakciójuk van. Sok tranzakció esetén nagy a hibázás lehetősége: bizonyos tételek könnyedén kimaradnak, más tételek megkettőződhetnek és a kiadások és bevételek csoportosításánál is felléphetnek torzulások, következetlenségek. A számviteli törvény ezt a módszert inkább a befektetési és a finanszírozási cash-flow elkészítéséhez ajánlja.

A cash-flow kimutatás összeállításának közvetett, vagy más néven *indirekt módszere* a mérlegből és az eredmény-kimutatásból indul ki. Ez a módszer sokkal elterjedtebb, és a számviteli törvény is inkább ezt ajánlja a működési cash-flow kimutatás elkészítéséhez. A számítás módja a következő:

- + A vállalkozás adózás előtti eredménye
- + Nem készpénzben felmerülő költségek
- + Eszköz csökkenés a vizsgált időszakban
- Eszköz növekedés a vizsgált időszakban
- + Kötelezettségek növekedése a vizsgált időszakban
- Kötelezettségek csökkenése a vizsgált időszakban
- = Működésből származó cash-flow

Az indirekt cash-flow kiindulási alapja a vállalkozás adózás előtti eredménye, ezt kell korrigálni olyan tételekkel, melyek valódi pénzmozgással nem járó költségekhez és ráfordításokhoz kötődnek. Ilyen tételek az értékcsökkenési leírás, az értékvesztés és a céltartalékképzés. Ezt követően sorra kell venni a készpénznövelő (eszközcsökkenés, kötelezettségnövekedés) és készpénzcsökkentő (eszközcsökkenés és kötelezettségnövekedés) tételeket, előbbieket hozzá kell adni, utóbbiakat ki kell vonni a korrigált adózás előtti eredményből. Így adódik a működési cash-flow.

## 12.8 Készpénznövelő és készpénzcsökkentő tételek

*Készpénznövelő tényezőknek* nevezzük azokat a tranzakciókat, amelyek a vállalkozás készpénzállományát növelik, és a pénzeszközök forrásainak tekinthetők. Ilyen tranzakciók az eszközcsökkenések és a passzívanövekedések.

Eszközcsökkenések:

- Épületek, gépek, berendezések és más befektetett eszközök eladása
- A vállalkozás forgóeszközeinek csökkenése, például
  - o értékesített készletek
  - o behajtott vevőkövetelések

Passzívanövekedések:

- A vállalkozás kötelezettségeinek növekedése, például
  - o még ki nem fizetett szállítói tartozás
  - o bértartozás
  - o adótartozás
- Alaptőke-emelés, hosszú távú kötelezettségek vállalása

*Készpénzcsökkentő tényezőknek* nevezzük azokat a tranzakciókat, amelyek a vállalkozás készpénzállományát csökkentik, és a pénzeszközök felhasználásainak tekinthetők. Ilyen tranzakciók az eszköznövekedések és a passzívcsökkenések.

Eszköznövekedések:

- Befektetett eszközök növekedése, például
  - o beruházások, felújítások
- Forgóeszközök növekedése, például

- vásárolt készletek
- felmerült vevőkövetelések

Passzívacsökkenések:

- Kötelezettségek csökkenése, például
  - teljesített szállítói tartozások
  - kifizetett bér-, és adó tartozások
  - visszafizetett hosszú lejáratú hitelek
- A tulajdonosoknak kifizetett osztalék

## 22. ábra. A számviteli törvényben előírt cash-flow kimutatás

1	+/-	<b>Adózás előtti eredmény</b>
2	+	<b>Elszámolt amortizáció</b>
3	+/	Elszámolt értékvesztés és visszaírás
4	+/-	Céltartalékképzés és –felhasználás különbözete
5	+/	Befektetett eszközök értékesítésének eredménye
6	+/-	Szállítói kötelezettség változása
7	+/	Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása
8	+/	Passzív időbeli elhatárolások változása
9	+/-	Vevőkövetelés változása
10	+/-	Forgóeszközök (vevőkövetelés és pénzeszköz nélkül) változása
11	+/-	Aktív időbeli elhatárolások változása
12	-	Fezetett, fizetendő adó (nyereség után)
13	-	Fezetett, fizetendő osztalék, részesedés
<b>I.</b>		<b>Szokásos tevékenységből származó pénzeszköz-változás – működési cash-flow (1-13 sorok)</b>
14	-	Befektetett eszközök beszerzése
15	+	Befektetett eszközök eladása
16	+	Kapott osztalék, részesedés
<b>II.</b>		<b>Befektetési tevékenységből származó pénzeszköz-változás – befektetési cash-flow (14-16 sorok)</b>
17	+	Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele
18	+	Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele
19	+	Hitel és kölcsön felvétele
20	+	Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése
21	+	Véglegesen kapott pénzeszköz
22	-	Részvénybevonás, tőke kivonás (tőke szállítás)
23	-	Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése
24	-	Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése
25	-	Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek
26	-	Véglegesen átadott pénzeszköz
27	+/-	Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása
<b>III.</b>		<b>Pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz-változás – pénzügyi cash-</b>

<b>IV.</b>		<b>flow (17-27 sorok)</b> <b>Pénzeszközök változása (I+II+III)</b>
------------	--	-----------------------------------------------------------------------

**23. ábra. Egy képzeletbeli vállalkozás cash-flow-ja**

Közvetlen cash-flow		Közvetett cash-flow	
Befolyt árbevétel	29.850	Adózás előtti eredmény	+3.000
Befolyt kamat bevétel	300	Elszámolt amortizáció	+3.000
<i>Bevételek összesen</i>	<i>30.150</i>	Szállítói köt. változása	-1.000
Anyagvásárlás	14.375	Egyéb rövid lejáratú köt. változása	+200
Munkabér és járulékok	6.300	Vevőkövetelés változása	-1.400
Szolgáltatási díjak	3.000	Készletek változása	-500
Adók fizetése	3.655	Fizetendő társasági adó	-480
Eszközök beszerzése	1.200	<i>Szokásos tevékenység pénzeszköz vált.</i>	+2.820
<b>Betét lekötés</b>	<b>1.500</b>	Tárgyi eszköz beszerzés	-1.200
<i>Kiadások összesen</i>	<i>30.030</i>	<i>Befektetési tevékenység pénzeszköz vált.</i>	-1.500
Pénzeszköz változás	120		<b>-1.500</b>
		Hosszú lejáratú bankbetétek	+120
		<b>Pénzügyi műveletek pénzeszköz vált.</b>	
		Pénzeszköz változás	

## 12.9 A pénzforgalmi előrejelzés

### 12.9.1 A pénzforgalmi előrejelzés fogalma és céljai

A *pénzforgalmi előrejelzés*, vagy más néven a készpénz költségvetés a készpénz-befolyás és készpénz-kiáramlás mértékét, időzítését, ható tényezőit és viselkedését vizsgálja. *Célja* a becsült pénzbefolyások és kifizetések alapján rövidebb időszakokra (hónapokra, hetekre) előre jelezni egy vállalat likviditását, fizetőképességét. Ez azért nagyon fontos, mert így időben fel lehet tárni esetleges problémákat, és előre lépéseket lehet tenni ezek kiküszöbölésére, megoldására.

Például, ha a vállalkozás vezetője előre tudja, hogy egy bizonyos hónap végén úgy fognak alakulni a bevételek és a kiadások, hogy átmenetileg kevés lesz a rendelkezésre álló készpénz mennyisége, akkor előre akcióttervet tud kidolgozni a likviditási probléma áthidalására. Például lesz ideje a legjobb hitelezhetőség kiválasztására, vagy terveket tud kidolgozni a készpénzkiáramlás átmeneti visszafogására (ennek konkrét eszközeit lásd a 12.11 fejezetben). Ha csak akkor veszi észre a bajt, amikor az már felmerült, a kiadások átütetemesére már egyáltalán nem lesz ideje, és könnyen beleugorhat kedvezőtlen kondíciójú hitelekbe.

Egy másik példa szerint a kereskedő előre tudja, hogy egy nagyobb összegű készpénz beáramlása várható valamelyik időszakban, és azzal is tisztában van, hogy erre jó néhány hónapon belül nem lesz szüksége. Nyugodtan lekötheti a pénzt, így annak megtérülése lesz kedvezőbb lesz.

A pénzforgalmi előrejelzés tehát a vállalat fizetőképességét mutatja meg a becsült pénzbefolyások és -kifizetések alapján, még hozzá egy évre vonatkozóan, havi illetve heti bontásban. Minden időszakra vonatkozóan érvényesül az alábbi összefüggés:

$$\text{Nyitó készpénz állomány} + \text{várható befolyás} - \text{várható kifizetések} = \text{Záró készpénz állomány}$$

A pénzforgalmi előrejelzés elkészítése technikailag egyszerű, bármely számítógépes táblázatkezelő programmal könnyedén megvalósítható. Tartalmilag azonban a pénzáramok becslése bonyolult, sok hibalehetőséget magában rejtő folyamat.

Nagyon nagy előnye még a módszernek, hogy megmutatja egy-egy bevétel- vagy kiadásváltozás tovagyrúzó hatását is azáltal, hogy időszakról időszakra nyomon követhetővé válnak a pénz-beáramlások és -kiáramlások.

Egy-egy időszak negatív záró készpénzkészlete rossz jel, az elvi megoldási lehetőségek a kiadások csökkentésével és/vagy elnapolásával illetve a bevételek növelésével és/vagy előbbre hozásával kapcsolatosak:

- Bizonyos kiadások törlésével csökkenteni lehet adott időszak fizetési kötelezettségeit
- A fizetési határidő megnyújtásával időben későbbre lehet tolni bizonyos fizetési kötelezettségeket
- A pénzbevételek növelhetők többletértékesítéssel, eszközök eladásával, tőkeemeléssel, hitelfelvétellel
- Előlegfizetést lehet kérni, stb.

### **12.9.2 A készpénzbeáramlás és -kiáramlás hatótényezői**

A készpénzbeáramlás ütemére az alábbi tényezők vannak hatással:

- *A kereskedelmi egység vásárlóinak köre.* Amennyiben a kereskedelmi egység vevői végső fogyasztók, úgy az azonnali fizetés jellemző, készpénzben vagy pénzhelyettesítővel. Ha a vevők vállalkozások vagy intézmények, akkor ők átutalással, vagyis késleltetetten fizetnek. Kulcsfontosságú tényező lehet, hogy a kereskedelmi vállalkozás mekkora fizetési határidőt ad a vevőinek. A hosszú fizetési határidő egyrészt versenyelőny lehet, mellyel vevőket lehet szerezni; másrészt viszont likviditási nehézségekhez vezethet, továbbá az ilyen követelések könnyebben válhatnak kétes

kintlévőségé. Hosszú fizetési határidők esetén összességében véve megnő a kereskedő tranzakciós készpénzszükséglete.

- *Értékesítési trendek.* Ha csökken a kereskedelmi vállalat termékei iránt megnyilvánuló piaci kereslet, akkor kevesebb pénz érkezik vagy később. Ha emiatt csökkenteni kell az árat, még kevesebb pénz érkezik.
- *A szezonális hatások* egyszer növelő, máskor csökkentő hatásúak. Holszezonban különböző értékesítésösztönző eszközökkel növelni lehet a keresletet, és így a készpénzbeáramlást; ugyanakkor arról sem szabad megfeledkezni, hogy ezek az eszközök kiadásokkal járnak, amelyek csökkentőleg hatnak a készpénzállományra.
- *Egyéb külső befolyásoló tényezők,* mint például a bürokrácia miatti késedelmes fizetés intézményi vevők esetén.

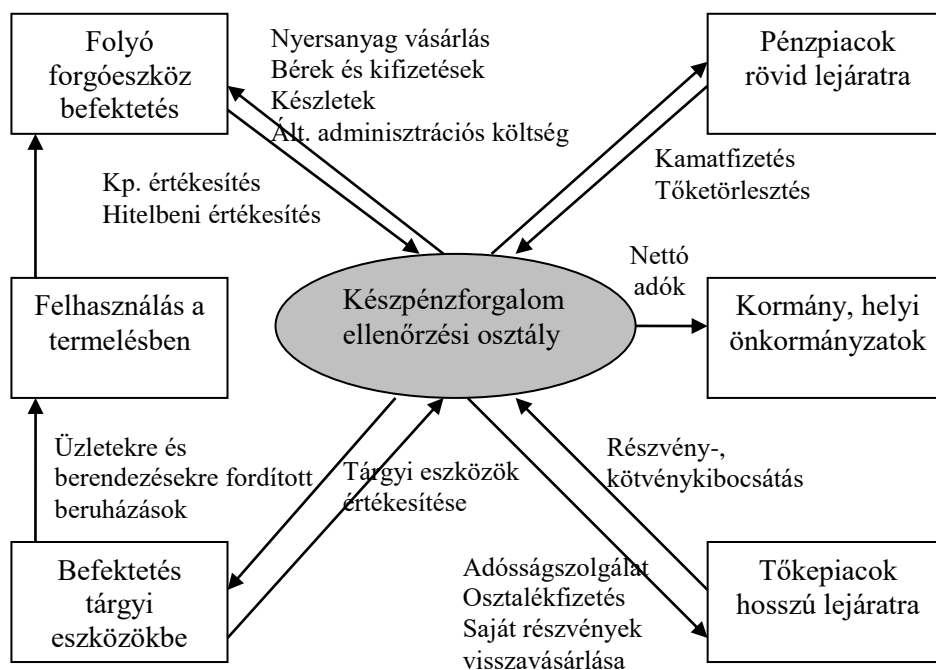
A készpénzkiáramlás ütemére a következő tényezők vannak befolyással:

- *A fix kiadások* láthatók leginkább előre, könnyen tervezhetők. Minél nagyobb ezek aránya az összes kiadáson belül, annál pontosabban lehet elkészíteni a pénzforgalmi előrejelzést. Ilyenek például a bérleti díjak, lízingdíjak, rezsiköltségek, adminisztrációs költségek.
- *A változó kiadások* a forgalom alakulásától függnak, nehezebben és pontatlanabban jelezhetők előre. A várható értékesítési forgalom alapján becsülhetjük őket, pontosságuk a forgalom előrejelzésének pontosságától függ.
- *A beruházások, felújítások és befektetések* időpontja jól tervezhető. Akkorra érdemes ezeket ütemezni, amikor a fix és a változó kiadások alapján nem veszélyeztetik a vállalkozás likviditását. Problémát az jelenthet, hogy például a nagyobb beruházásokra jellemző időbeli és értékbeli csúszások kalkulálhatatlanok

## **12.10 A készpénz és a működő tőke ciklusa a kereskedelmi vállalatnál**

A készpénz a vállalkozás egyik életető eleme, állandó körforgásban van a vállalat és külső partnerei (beszállítók, pénz- és tőkepiacok, bankok, kormányzat, önkormányzatok, munkaerőpiac, stb.) között (24. ábra). A kereskedelmi vállalkozás pénzéért árut és munkaerőt vesz, majd kifizeti ezek ellenértékét. Eladja az árut, beszedi ellenértékét, majd a pénzen újabb árut vásárol. Közben rövid és hosszú lejáratú hiteleket vesz fel, beruházza, majd törleszti őket. Részvényt, kötvényt bocsát ki, osztalékot és adót fizet, stb.

24. ábra. A készpénz körforgása



Forrás: Gábor és Sólyom (2005, 109.)

Az alaptevékenység jellegéből fakadóan nagyon szoros a kapcsolat a kereskedelmi vállalat likviditása és készletgazdálkodása között. E nemzetgazdasági ág vállalatainál ugyanis a készletekbe fektetett pénz és az ELÁBÉ tetemes összeg.

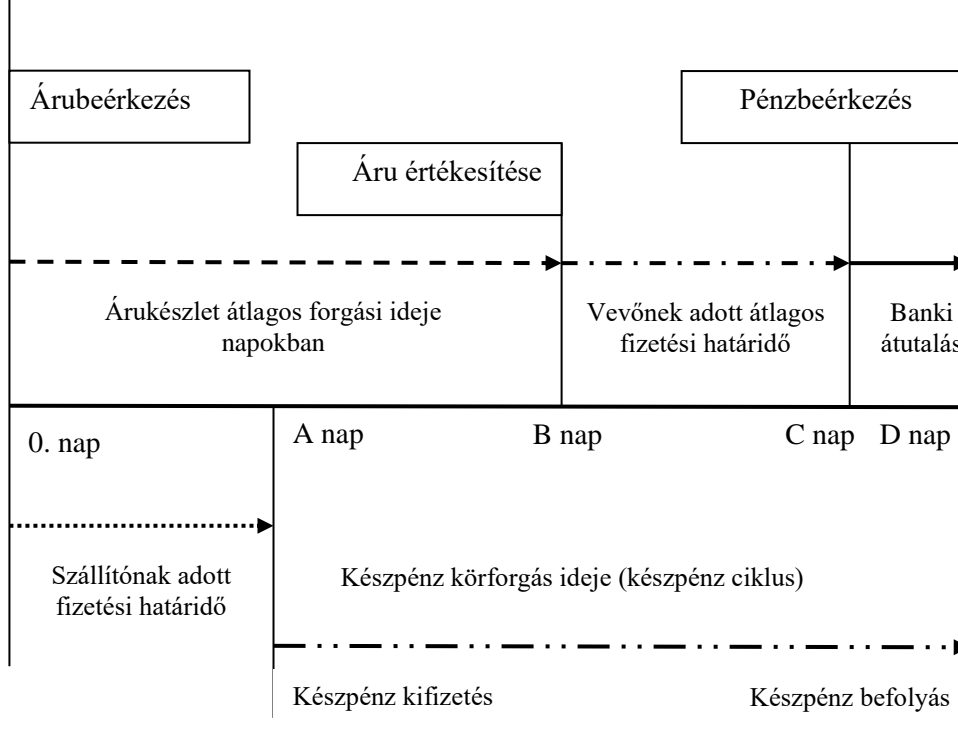
A készpénz körforgási ideje nem más, mint a szállító kifizetésének határideje (vagyis a készpénz kiadás ideje) és a vevőknek adott fizetési határidő (vagyis a tényleges készpénz-befolyás) között eltelt idő (24. ábrán „A” nap és „D” nap között). Nyilván a vállalkozás számára az a kedvező, ha ez az időintervallum minél rövidebb, azaz a készpénz forgási ideje gyorsnak mondható. A készpénz körforgási idejét úgy gyorsíthatjuk, ha

- növeljük a szállítóknak adott fizetési határidőt
- csökkentjük az árukészlet forgási idejét
- csökkentjük a vevőknek adott átlagos fizetési határidőt
- megpróbáljuk csökkenteni a banki átutalás átfutási idejét, ha ez lehetséges (pl. bankot váltunk)

Ha gyorsul a készpénz körforgási ideje, akkor a vállalat likviditása is javul.



25. ábra. A készpénzkörforgás idő egyenese



Forrás: Gábor és Sólyom (2005, 109.) alapján saját szerkesztés

Érdekes a szállítók fizetési határidejének kérdése. Ma már alapvetően a kereskedők határozzák meg – a törvényi előírások betartásával – azt, hogy hány napra szeretnének fizetni a beszállítóknak, mivel ők vannak erősebb tárgyalási pozícióban. Éppen ezért szerepel az ábrában a „szállítónak adott fizetési határidő” megnevezés. Legfeljebb az igazán nagynevű, közismert márkatermékeket előállító gyártók azok, amelyek befolyásolni tudják a fizetési határidők kérdését.

## 12.11 A készpénzmenedzsment napi feladatai

Ebben a fejezetben a készpénzmenedzsment konkrét taktikai lépéseit vesszük sorra. Alapelveként rögzíthető az, hogy pénzbeáramlást minden eszközzel meg kell könnyíteni, a pénzkiráramlást viszont lassítani, fékezni érdemes.

- *Vevőkövetelések menedzsmentje.* Alapvetően minél rövidebb fizetési határidőket érdemes adni a vevőknek, hogy a készpénzbeáramlás minél gyorsabb legyen. Ugyanakkor érdemes mérlegelni a hosszabb fizetési határidő, mint fontos értékesítés ösztönző

marketingeszköz alkalmazását akkor, ha az így elérhető bevételnövekmény meghaladja a vevőkövetelés finanszírozására szolgáló tőke költségét.

- *Lejárt határidejű követelések behajtása.* A szállítási szerződésben mindig ki kell kötni, hogy mi történik késedelmes fizetés, illetve nem-fizetés esetén, annak érdekében, hogy vevőink ne merjenek határidő után fizetni. Ennek érdekében kilátásba lehet helyezni késedelmi kamatot, különféle biztosítékokat (pl. részletre vagy lízingre vett áru visszavétele), jogi úton történő fellépést (per indítása ill. felszámolási eljárás kérése) vagy éppen követelésbehajtó cégek igénybe vételét.
- *Kötelezettségek kezelése.* Célszerű határidőn fizetni, nem előbb; illetve – amennyiben jelentős retorziók nélkül lehetséges – a fizetési határidő túllépéseket „görgetni”.
- *A készpénzszükséglet kielégítésének kreatív módjai:*
  - o Azonnal számlázzunk – határidőn fizessünk
  - o Használaton kívüli eszközök azonnali értékesítése
  - o Tárgyi eszközök esetében optimális döntést kell hozni a bérlet, a lízing és a saját tulajdonlás közötti
  - o Forgóeszközök esetében kulcs a forgási sebesség növelése, és a vevőkövetelések kedvező alakítása
  - o Legkedvezőbb finanszírozási források, hitellehetőségek felkutatása
  - o Kooperáció a partnerekkel a rugalmas reagálás érdekében, például
    - a szállítók adjanak néhány napos fizetési haladékot
    - a vevők adjanak előleget
    - a bankok adjanak kedvezőbb hitelkonstrukciót

## IRODALOM

1990. évi LXXXVII. törvény az árak megállapításáról,  
<http://jab.complex.hu/hjegy.php?docid=99000087.TV>, 2011.04.05.
1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről,  
[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99200022.tv](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200022.tv), 2011.06.02.
1996. évi LVII. Törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról,  
[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99600057.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99600057.TV), 2011.04.05.
1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról,  
[http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99600081.TV](http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99600081.TV),  
2011.06.09.
1997. évi LXXX. törvény a társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről,  
[http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99700080.TV](http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99700080.TV),  
2011.06.04.
1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről,  
[http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99700155.TV](http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99700155.TV),  
2011.04.05.
- 2/1984. (III. 10.) BkM-IpM együttes rendelet a használati-kezelési útmutatóról és a minőség tanúsításáról,  
[http://fogyasztovedelem.hu/Varia\\_x/rendeletek.htm](http://fogyasztovedelem.hu/Varia_x/rendeletek.htm), 2012.01.30.
2000. évi C. törvény a számvitelről,  
[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0000100.tv](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000100.tv), 2011.06.08.
2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről,  
[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0500164.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0500164.TV), 2011.06.06.
2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról,  
[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0700127.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0700127.TV), 2011.05.25.
2008. évi XLVIII. törvény a gazdasági reklámtevékenység alapvető feltételeiről és egyes korlátairól,  
[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0800048.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0800048.TV), 2012.01.30.
2009. évi XCV. Törvény a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek vonatkozásában a beszállítókkal szemben alkalmazott tisztességtelen forgalmazói magatartás tilalmáról,  
<http://www.complex.hu/kzldat/t09000095.htm/t09000095.htm>, 2011.02.15.
- 4/1997. (I. 22.) Kormányrendelet az üzletek működéséről és a belkereskedelmi tevékenység folytatásának feltételeiről,

<http://www.fogyasztok.hu/cikk/20090129/1332007>. vi. 13. korm. rendelet az üzletek működésének rendjéről valamint az egyes üzlet nélkül folytatható, 2012.01.30.

- Agárdi I. (2010), *Kereskedelmi marketing és menedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Agárdi I. – Bauer A. (é.n.), *Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti változásai és kialakult vállalatcsoportok Magyarországon*, kutatási jelentés, <http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a206.pdf>, 2011.06.04.
- Agárdi I. – Bauer A. (2000), „Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti változásai és kialakult vállalatcsoportok Magyarországon”, *Marketing & Menedzsment*, **34** 3, 8-14.
- Alt, M. A. (2009), *Marketing a kiskereskedelemben és a kiskereskedelmi tevékenységek értékelése*, Egyetemi Műhely Kiadó, Bolyai Társaság-Kolozsvár
- Az MKIK 2005-2008. évi stratégiája, <http://www.mkik.hu/index.php?id=65>, 2010.10.13.
- Balatoniné Kiss J.- – Gyulavári Zs. – Németh J. – Süveges É. (2003), *Bevásárlóközpontok és Hipermarketek*. Központi Statisztikai Hivatal – Magyar Bevásárlóközpontok Szövetsége. Budapest.
- Bauer, A. – Agárdi I. (2000), „Az élelmiszer-kereskedelem fejlődési irányai az Európai Unióban”, *Marketing & Menedzsment*, **34** 3, 15-22.
- Bauer A. – Mitev A. Z. (2008), *Eladásmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Beszámoló az Országos Kereskedelmi Szövetség 2005-2009. között végzett tevékenységéről és gazdálkodásáról, javaslat 2010. évi programjára és költségvetésére, <http://oksz.hu/doc918/>, 2010.10.13.
- Bevásárlóközpont-építés. Bolt hátán bolt. HVG, 2008. április 5. p. 57-58.
- Bélyácz I. (2007), *A vállalati pénzügyek alapjai*, Aula Kiadó, Budapest.
- Borbély Sz. – Chronowski N. – Drinóczi T. – Frey M. – Hartinger E. E. – Matiscsákné Lizák M. – Rézműves G. – Rózsáné Lupkovics M. – Schadt M. – Soltész A. – Zeller J. (2009), *Górcső alatt a női ágazatok*, Kutatási jelentés. [www.szmm.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=21347](http://www.szmm.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=21347), 2011.06.06.
- Csató T. (1995), *A belkereskedelem Magyarországon a 19-20. században*, AULA Kiadó, Budapest.
- Gábor M. – Sólyom Cs.(2005), *A kereskedelmi vállalkozások gazdálkodása és vezetése II.*, Főiskolai jegyzet, BGF, Budapest
- „Gigászok küzdelme” Figyelő, 1999. március 18.
- Hofmeister-Tóth, Á. – Töröcsik, M. (1996), *Fogyasztói magatartás*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Horváthné Herbáth M. – Stágel I-né (2006), *Kereskedelmi és vállalkozási ismeretek*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

„Igazi és áloutletek – Kitelepülési társulások”, HVG 2006/51-52 12.23. 130-132.

Ilosvai P. (2008), *Stratégiaalkotás és –alkalmazás*, PTE KTK, Pécs

Józsa L. – Piskóti I. – Rekettye G. – Veres Z. (2005), *Döntésorientált marketing - Decision-oriented Marketing*, KJK-Kerszöv, Budapest.

Juhász A. – Kenedics K. – Sólyom Cs. (2005), *A kereskedelmi vállalkozások gazdálkodása és vezetése I.*, Főiskolai jegyzet, BGF, Budapest

Juhász A. – Seres A. – Stauder M. (2005), *A kereskedelmi koncentráció tendenciái*, Műhelytanulmány, Magyar Tudományos Akadémia

Közgazdaságtudományi Intézet,

<http://www.mtaki.hu/doc/dp/dp/mtdp0507.pdf>, 2012.06.06.

„Kalamáris”, Privát Profit, 1993/3.

Karsai G. (2000), „Az élelmiszer-kereskedelem privatizációja”, *Közgazdasági Szemle*, **47** 7-8, 565-584.

Kerner Ö. (1990), *A tradicionális kereskedelemről a bevásárlóközpontig*, Doktori értekezés, PTE KTK, Pécs

Kotler, P. (1998), *Marketing Management*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Laáb Á. (2006), *Számvetési alapok*, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Typotex Kiadó, Budapest

Laki M. (2001), „Az újonnan alapított magánvállalatok teljesítménye”, *Közgazdasági Szemle*, **48** 11, 965-979.

„Lánkra verve” Figyelő, 1999. február 11.

„Lesz másik”, HVG, 2000. április 1.

Magyar Nagylexikon (2000), 3. és 11. kötet, Magyar Nagylexikon Kiadó, Budapest.

Mártonffy A. (2000), „Még nincs itt Amerika”, *Marketing & Menedzsment*, **34** 1. 4-20.

McGoldrick, P. (2002), *Retail marketing*, McGraw-Hill Education, Berkshire.

Mester T. – Rajnai P. (1986), A magánkereskedelem szerepe, gondjai a „tetőtől-talpig” kínálat biztosításában. In: Móricz É. – Vartusné Benkő J. – Csaba G. né (szerk.), *Öltözködés-divatápoltság „tetőtől-talpig”*. Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, Hajdúszoboszló, 143-147.

Mindig van választás. Pultfeltöltő, árufeltöltő. Szakmai információs mappa. Foglalkoztatási és Szociális Hivatal, 2010.

Mohácsi K (1998), „A magyarországi élelmiszer-forgalmazás – a szövetkezeti kereskedelem (az áfészek) lehetőségei”, *Közgazdasági Szemle*, **45** 5, 494–506.

Murányi I. (2008), *Feladatgyűjtemény a kereskedelmi vállalkozások gazdálkodásának elemzéséhez*, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft., Budapest

- Nagy J. (2005), *Élelmiszeripari tendenciák, saját márkák – kategória menedzsment*, Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/86/1/Nagy58.pdf>, 2011.02.15.
- „Nem félünk a multiktól” Népszabadság, 2000. március 16.
- Pavluska, V., Fojtik J. (szerk.), *A marketing alapjai*, PTE KTK, Pécs, 2009
- Rekettye, G. (2011), *Multidimenzionális árazás*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Seres A. (2001), „Rész munkaidős foglalkoztatás a hazai kereskedelemben”, *Közgazdasági Szemle*, **48** 2, 150-162.
- Sókiné dr. Nagy E. – Szabó J. (2008), *Kereskedelmi vállalkozások gazdálkodása*, UNIVERSITAS-GYŐR Nonprofit Kft., Győr
- Szegedi, Z. – Prezenszki J. (2008), *Logisztika-Menedzsment*, Kossuth Kiadó, Budapest
- Szilvási M. – Horváth J. (2006), „A kereskedelmi márkák szerepe, jelentősége a magyar élelmiszerkereskedelemben”, *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, **III** 2, 49-56.
- Töröcsik M. (1998), *Kereskedelmi marketing*, KJK, Budapest.
- Valuch, T. (é.n.), *Divatosan és jól öltözötten*, <http://epa.oszk.hu/00400/00414/00007/pdf/05valuchtibor.pdf>



