

BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

**AZ ÉRTÉKELEMZÉS FEJLŐDÉSE, ELTERJEDÉSE,
AZ EURÓPAI IRÁNYZAT ELEMZÉSE**

Név: Orosz Ildikó

Tagozat: levelező

Szak: számvitel

Szakirány: vezetői számvitel

Budapest, 2013

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	6
1.1. Kutatási terület behatárolása.....	7
1.2. Hipotézisek	8
1.3. Kutatási módszer	8
2. Értékelemzés kialakulása	9
3. Az értékelemzés alapjai, fajtái fejlődése	11
3.1. Az értékelemzés alapjai, sajátosságai	11
3.1.1. Az értékelemzés egyik alapköve: a funkció.....	11
3.1.2. Az érték.....	13
3.1.3. Az értékelemzés további sajátosságai	15
3.1.3.1. Csoportos munkamódszer	15
3.1.3.2. Alkotó bíráló.....	16
3.1.3.3. Miles-i tanácsok	17
3.2. Az értékelemzés tárgya, az értékelemzés fajtái	18
3.2.1. Az értékjavítás (Value Analysis)	19
3.2.2. Értéktervezés (Value Engineering)	19
3.2.3. Értékellenőrzés (Value Controll)	20
3.3. Az értékelemzés fejlődése, vezetői számvitelhez kapcsolódása	20
3.3.1. Értékelemzés fejlődése.....	20
3.3.2. Az értékelemzés vezetői számvitelhez kapcsolódása	22
4. Az értékelemzés amerikai fejlődése	24
4.1. Az értékelemzés elterjedése, fejlődése	24
4.2. Az Amerikai Értékelemzők társasága (SAVE International).....	25
4.3. A SAVE International Érték Szabványa	26
4.4. A módszer gyakorlati alkalmazása	36
5. Az értékelemzés európai irányzatának fejlődése	41
5.1. Az értékelemzés európai irányzata, az értékmenedzsment (Value Management) ...	41
5.2. Az Európai Értékelemzők társasága	43
5.3. A Value Management szabványa	43
5.4. A Value Management gyakorlati alkalmazása	49
5.5. Az értékelemzés amerikai és az európai irányzatának összehasonlítása	52
6. Értékelemzési munka Magyarországon	54
6.1. Az értékelemzés magyarországi története	54

6.2.	Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT)	56
6.3.	Az értékelemzés gyakorlata Magyarországon	58
6.3.1.	Az értékelemzés alkalmazásának célja	58
6.3.2.	Az értékelemzés alkalmazásának területei.....	61
6.3.3.	Az értékelemzési téma kiválasztása.....	62
6.3.4.	A vezetés szerepe az értékelemzésben.....	64
6.3.5.	A csoport szerepe az értékelemzésben.....	66
6.3.6.	Az értékelemzési javaslatok.....	68
6.3.7.	Értékmenedzsment Magyarországon	69
6.3.8.	Az értékelemzés jövője Magyarországon	70
7.	Értékelemzés módszertan bemutatása.....	72
7.1.	Az értékelemzés előkészítés	74
7.1.1.	Munkatársak oktatása.....	74
7.1.2.	Témaválasztás, célmeghatározás	75
7.1.3.	A team megalakítása	77
7.1.4.	Munkaterv készítése.....	77
7.2.	A tényállapot feltárása	78
7.2.1.	Információgyűjtés	78
7.2.2.	Igényelemzés.....	79
7.2.3.	Funkciók megállapítása, rendezése.....	80
7.2.4.	Funkcióhordozók és költségeik megállapítása.....	83
7.3.	Tényállapot bírálata	83
7.4.	Megoldási változatok keresése	84
7.5.	A megoldás kialakítása	86
7.6.	Megvalósíthatósági vizsgálat.....	88
7.7.	A javaslat kiválasztása, előterjesztése	89
8.	Hipotézisek, és javaslatok	92
	Irodalomjegyzék	98

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A funkciók csoportosítása.....	12
2. ábra: Az értékelemzés fajtái.....	18
3. ábra: A feldolgozóipar tevékenységének módosulása.....	21
4. ábra: Az értékelemzés szemléletét hasznosító eljárások.....	23
5. ábra: Az értékelemzés folyamata.....	28
6. ábra: Az érték menedzsment rendszere.....	42
7. ábra: Az értékmenedzsmenttel elérhető megtakarítási lehetőségek.....	50
8. ábra: Célok teljesülése.....	61
9. ábra: Különböző csoportok egymással szemben támasztott igényei.....	80

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Egyéni súlyozó mátrix.....	63
2. táblázat: Segítő és gátló vezetés.....	65
3. táblázat: Az értékelemzési eljárás munkafolyamata.....	73
4. táblázat: A funkciók rendezése.....	82

Függelék jegyzéke

1. számú függelék: Interjú Nádasi Ferencsel.....	101
2. számú függelék: Interjú Fodor Árpád értékelemzővel.....	104
3. számú függelék: Interjú Héjja László értékelemzővel.....	111
4. számú függelék: Esettanulmány.....	121

1. Bevezetés

Kutatásom célja az értékelemzés, értékmenedzsment bemutatása hazai és külföldi szakirodalom ismertetésével, és az európai irányzat elemzése.

Az értékelemzés központjában az érték áll, mely a funkció és a költség hányadosa, ahol a funkció egy terméknek a rendeltetésszerű működése, a költség pedig az az összeg, amit a funkció létrehozására fordítunk.

Az értékelemzés során a fogyasztó igényeiből vezetjük le a termék funkcióit, így világossá válik, hogy a termék funkcióit a vevők szemszögéből kell vizsgálni, hiszen ők vásárolják meg azokat.

Az értékelemzés azt hivatott feltárni, hogy melyek azok a költségek, amik feleslegesek és nem szolgálják a fogyasztói elvárásokat. Ahogy Miles mondta: „minden költség funkciót szolgál”. Vagyis a költségek csak a funkciók létrejötte érdekében merülhetnek fel.

A téma aktuális, hiszen manapság egy vállalat életében a költségek alakulása és a vállalat által végzett tevékenység hatékonysága a figyelem központjában áll. A vezetői számvitelben egyre inkább felváltja a költségorientált szemléletet az értékorientált szemlélet. Hiszen egy adott szint alá a költséget sem csökkenthetők, helyette inkább az értékteremtő folyamatok vizsgálatát kell előtérbe helyezni. És az érték növelésével kell megpróbálnunk versenyképességünket javítani.

Azért választottam ezt a témát, mert tanulmányaim során nagyon megtetszett az értékelemzés módszertana. Bár Magyarországon még nem bír akkora jelentőséggel, mint az USA-ban, Japánban vagy Nyugat-Európában, bízom benne, hogy a jövőben ez változni fog.

Dolgozatomban először az értékelemzés történetét, kialakulását mutatom be, kitérve kialakulásának okaira is. Majd következnek az értékelemzés alapkövei, sajátosságai, mint az igény, a funkció, az érték. Ezek részletes leírása után a csoportos munkamódszer fontossága, és az alkotó bírálat következik, majd a fejezetet azzal zárom, hogyan kapcsolódik az értékelemzés a vezetői számvitelhez.

Ezután következik az amerikai és európai irányzat részletes elemzése, mely a SAVE International (Amerikai Értékelemzők Társasága), az EGB (Európai Értékelemzők Társasága) és az egyes szabványok bemutatásán túl, a gyakorlati tapasztalatok ismertetését és a két irányzat összehasonlítását is tartalmazza.

A követő fejezetek a magyarországi értékelemzéssel és az értékeltetés módszertanának bemutatásával foglalkozik. A szakértőkkel készített interjúk nagy segítségemre voltak a módszertan megértésében. Az önálló kutatási feladat pedig egyértelműen megerősítik az értékelemzési módszer gyakorlati hasznát.

1.1. Kutatási terület behatárolása

Dolgozatom célja az értékelemzés elterjedésének bemutatása, és az európai irányzat elemzése. Ennek során ismertetem az értékelemzést, mint módszert, és az értékelemzés lépéseit. A külföldi és a magyar gyakorlati alkalmazás bemutatásával, majd az esettanulmány elkészítésével igyekszem több szemszögből is rávilágítani arra, hogy az értékelemzés alapjaira, mint az igény, a funkció és a költség, vonatkozó állítások valóban helytállóak. Majd ezek után rátérek az értékmenedzsmentre. Annak vizsgálata, elemzése során próbálok fényt deríteni arra, van - e az amerikai és európai irányzat között eltérés.

1.2. Hipotézisek

A dolgozatom céljai kapcsán a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1. A funkciók a fogyasztói igényekből vezethetők le.

H2. Az értékelemzés során feltárhatóak az indokolatlan költségek.

H3. Az értékelemzés segít optimalizálni a vállalat termelési és igazgatási folyamatait.

H4. Az értékelemzéssel költségcsökkentési javaslatok tehetők a munkabért terhelő adókkal kapcsolatban.

1.3. Kutatási módszer

Dolgozatomban magyar és angol szakirodalom feldolgozást végeztem az értékelemzés témájában. A magyar szakirodalom kapcsán igyekeztem a legfontosabb hazai szerzők munkáját megismerni és feldolgozni. Az angol szakirodalom feldolgozása során kitértem az amerikai és európai szabványok ismertetésére, és nemzetközi folyóiratok segítségével példákat hoztam az értékelemzés gyakorlati alkalmazására.

Az értékelemzés jelentős hazai szakértőivel interjúkat készítettem. Ezáltal igyekeztem bemutatni az értékelemzés hazai helyzetét, gyakorlati alkalmazását. Az interjúk segítségével rá tudtam világítani, van-e eltérés a hazai és a külföldi gyakorlat között.

Végül pedig az értékelemzés módszer alkalmazásával, önálló kutatási feladat elvégzése céljából - a csoportmunkát biztosítva - társaim segítségével esettanulmányt készítettünk.

2. Értékelemzés kialakulása

„Az értékelemzés eljárások sajátos sorozata, széles körű tudást és nagy szakmai gyakorlatot igénylő probléma megoldási módszer.”¹

Az értékelemzés három fontos tényezője az érték, a funkció és a költség. Mi is az érték? Az érték a funkció és a költség hányadosa, ahol a funkció egy terméknek a rendeltetésszerű működése, a költség pedig az az összeg, amit a funkció létrehozására fordítunk.

Az értékelemzés az Amerikai Egyesült Államokból származik, és Lawrence Delos Miles nevéhez fűződik. Az amerikai mérnök a General Electric-nél dolgozott, amikor 1947-ben vezetői megbízták, hogy dolgozzon ki egy olyan módszert, mely a funkciók megtartása mellett költségcsökkentésre ad lehetőséget.

A megbízás előzményeként szolgál, hogy a II. világháborúban - mint a világ összes hadban álló országában – az Amerikai Egyesült Államokban is felütötte fejét a nyersanyag hiány és nyersanyagok árának ugrásszerű emelkedése. Ez különösen a hadiiparban volt jellemző. Mindez azt eredményezte, hogy a gyártók kénytelenek voltak a megszokott alapanyagok helyett, másokkal helyettesíteni azt. Ez határozottan jól sikerült, hiszen a megrendelők nem panaszkodtak a más alapanyagból készült termékre.

Mindezek ellenére a II. világháború után, amikor az alapanyagok árai újra a régi szintre süllyedtek, a gyártók visszatértek a régi, jól bevált anyagokhoz.

Ekkor kezdtek el gondolkodni a General Electric vezetői, hogy miért is kéne visszatérni, hiszen sokszor funkcionálisan és a költségeket is tekintve, az új alapanyagok jobban megfeleltek a követelményeknek.

¹ L. D. Miles (1973): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. 26 p.

Lawrence D. Miles tehát a felkérésnek eleget téve egy olyan eljárás kidolgozásába kezdett, ahol a gyártási eljárást funkcióira bontotta és azokat megvizsgálva, újraépítette azt.

Lenkey Miklós szerint:

„Az értékelemzés a vizsgálat tárgyát nem egységében, egészében, hanem tulajdonságaira, funkcióira bontottan szemléli.”²

Ebben rejlik újszerűsége is.

„Az értékelemzés tehát rugalmasan szolgálja a megoldással szemben támasztott igényt. Nemcsak az olcsóbbat, illetve a jobbat keresi, hanem (az eddiginél akár nagyobb, akár kisebb) megkívánt igényt elégíti ki a lehető legkisebb költség mellett. Csakis ezzel a kettős követelményt kielégítő megoldással lehet azt az optimumot megközelíteni, amelyet korunk megkíván.”³

Miles 1947-ben dolgozta ki az értékelemzés módszertét, és először ezt a fejlesztési funkciókban alkalmazta. A módszer Value Analysis néven vált ismerté.

Az eljárás Amerikai Egyesült Államokon kívül hamarosan Japánban, és Európában, főként Nyugat-Európa országaiban, is elterjedt. Magyarországon az 1960-as évektől van jelen.

Ma az Amerikai Egyesült Államokban a közbeszerzéseknél törvényi kötelezettség az értékelemzés alkalmazása. Dél Koreában, Japánban óriási jelentősége van az autógyártásban és információtechnológiában.

² Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 16 p.

³ Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 17 p.

3. Az értékelemzés alapjai, fajtái fejlődése

Ebben a fejezetben bemutatom az értékelemzés alapjait. Az alapfogalmak ismerete nélkül nem tudjuk megérteni az értékelemzés lényegét és az elemek közötti összefüggéseket.

Ezt követően az értékelemzés fajtáit foglalom össze. Majd azt mutatom be hogyan alakult az értékelemzés fejlődése, és hogyan kapcsolódik össze a vezetői számvittel.

A fejezetben a következő kutatási kérdésekre keresem a választ:

Az értékelemzéssel elérhető költségcsökkenés?

Az értékelemzéssel valóban hatékonyság növelés érhető el?

Az értékelemzés során mekkora szerepe van a csoportmunkának?

3.1. Az értékelemzés alapjai, sajátosságai

3.1.1. Az értékelemzés egyik alapköve: a funkció

A funkció a fogyasztó igényeiből indul ki.

A fogyasztónak vannak szükségletei. Ezeket a szükségleteket a fogyasztó különböző módon próbálja meg kielégíteni. A szükségleteket számos módon lehet csoportosítani. Vannak például létfenntartáshoz szükséges funkciók és vannak ún. luxus funkciók, és akadnak olyan szükségletek is, amelyet egyesek károsnak ítélnék meg, például az alkoholizmus, kábítószer használat.

A szükségletek tehát igényeket támasztanak. Az igényei mindenkinek vannak. Akadnak olyan igények, melyeket feltétlenül ki kell elégítenie, de akadnak olyanok is, melyek csak álmok maradnak. Az igényeket minden embernek tudnia kell rangsorolnia.

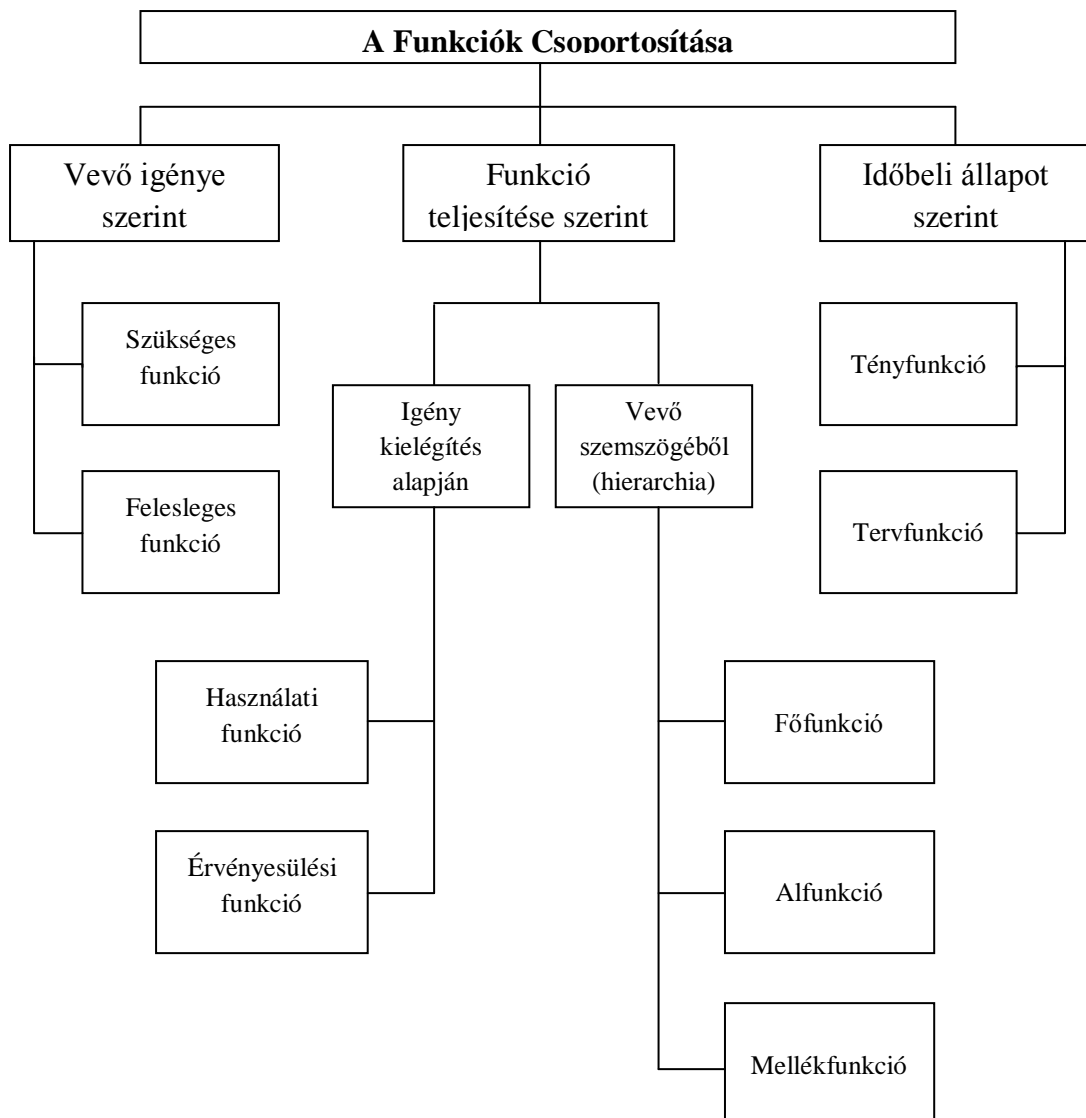
A másik oldalról, a gyártó oldaláról nem minden igény jön számításba, csakis azok az igények kezelendők, melyekhez fizetőképes kereslet kapcsolódik.

Ezeket az igényeket gyártó összegyűjti, ezek lesznek a termék funkciói, és ezek figyelembe vételével gyártja le a terméket. Az ilyen termékek pedig a fogyasztó számára hasznosak lesznek.

Az adott termék használati értéke tehát azok a tulajdonságok, amelyek a fogyasztó számára fontosak. Ez lehet a termék bármely tulajdonsága: a színe, a formája, az illata, stb. Ami nem fontos, az felesleges.⁴

A funkciók csoportosítását a következő ábra szemlélteti:

1. ábra



Forrás: Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 17 p.

⁴ Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet.24-26 p.

A fontosabb funkciók a következők:

- Alapfunkciók: A legmagasabb rendű funkció.
- Főfunkciók: Azok a funkciók, amelyekért a fogyasztó a terméket megvásárolja.
- Mellékfunkciók: A fogyasztó a főfunkció mellett fontosnak tartja.
- Alfunkciók: Ezek a funkciók azok, melyek segítik a fő- ill. mellékfunkció teljesítését.
- Tényfunkció: Azok a funkciók, melyek már megvannak, és a későbbi eljárás során majd elemezni szükséges.
- Tervfunkció: Azok a funkciók, melyek a jövőbeni értékelemzési eljárás során felmerülhetnek.⁵

3.1.2. Az érték

„Az értékelemzés (Value Analysis) érték fogalma reflektáltan értendő, mert azt a jelentőséget fejezi ki, amelyet az előállító és a vevő egyaránt a számára kedvezőbb tulajdonságnak (funkciónak) tulajdonít.”⁶

Az érték nem más, mint a funkció és a költség hányadosa.

$$\text{Érték} = \frac{\text{Funkció}}{\text{Költség}}$$

A fenti hányadosból a funkciót már tisztáztuk.

A költség pedig nem más, mint a termékek, szolgáltatások előállítása során felmerülő élő- és holtmunka ráfordítások pénzben kifejezett értéke.

⁵ Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 16-19 p.

⁶ Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 31 p.

Az optimális érték az értékelemzés során a következő formákban javítható:

$$1. \text{ Érték} = \frac{\text{Funkció teljesítése változatlan marad}}{\text{Költség csökken}}$$

$$2. \text{ Érték} = \frac{\text{Funkció teljesítése bővül}}{\text{Költség változatlan marad}}$$

$$3. \text{ Érték} = \frac{\text{Funkció teljesítése bővül}}{\text{Költség csökken}}$$

$$4. \text{ Érték} = \frac{\text{Funkció teljesítése bővül}}{\text{Költség növekszik}}$$

$$5. \text{ Érték} = \frac{\text{Funkció teljesítése csökken}}{\text{Költség csökken}} \quad 7$$

Miles szerint: „Minden költség funkciót szolgál.”⁸ Vagyis csakis értékelemzés során csakis azok a költségek maradhatnak meg, amelyek valódi célt, azaz funkciót szolgálnak.

Ezek alapján kijelenthető, hogy az értékelemzés során a felesleges, indokolatlan költségeket ki tudjuk szűrni a termékek funkció vizsgálata segítségével, és ezáltal a vállalatok költségcsökkentést tudnak elérni.

Ám némely esetben, mint ahogy a fenti egyenletekből látszik, az is kiderülhet, hogy költségnövekedésre van szükség az optimális érték elérése érdekében.

Az értékelemzési eljárás során a költség vizsgálata mellett a hatékonyság vizsgálata is megjelenik.

A hatékonyság nem más, mint a kibocsátás és a ráfordítás viszonyozása.

⁷ Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 20 p.

⁸ L. D. Miles (1973): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. 57 p.

A hatékonyságot két oldalról is vizsgálhatjuk:

1. A cél elérése a lehető legkisebb ráfordítással.
2. Az adott ráfordítással a lehető legjobb eredmény elérése.

Esetünkben a cél a funkciót jelöli. Tehát hatékony a termelés, ha az adott funkció vagy funkciócsoportot a legkisebb ráfordítással érjük el.

És akkor is hatékony egy termelés, ha egy adott ráfordítás mennyiséggel el tudjuk érni az előre meghatározott funkciókat.

Anwar Mustafa szerint: „Az értékelemzési feladatok megoldása közvetlenül elősegíti a termelés hatékonyságának növelését... A ténylegesen meglévő tartalékok feltárását biztosítja, ezzel a termék használhatóságát, korszerűségét és minőségét a piaci igényekhez igazítja.”⁹

3.1.3. Az értékelemzés további sajátosságai

3.1.3.1. Csoportos munkamódszer

A csoport, vagy angolul team, az értékelemzés fontos jellemzője. Maga az értékelemzési munka nem egyéni kutatómunka, hanem egy csoport munka. A csoport munka több szempontból is fontos: egyrészt munkamegosztás, hiszen egy komplett eljárás során idő hiányában képtelenség minden feladatot egyedül elvégezni, másrészt nincs olyan szakértő, aki a vállalat minden területéhez tökéletesen értene.

Ahogy Lenkey Miklós könyvében is olvasható: „Az értékelemzés végrehajtásához munkacsoportot kell alakítani azoknak a szakterületeknek a munkatársaiból, amelyek érdemben befolyásolják a kiválasztott téma súlyponti kérdéseinek megoldását”¹⁰

⁹ Dr. Anwar Mustafa (1995): Értékelemzés a minőség növeléséért & Value analysis in nutshell, Budapest: Külkereskedelmi Főiskola. 8 p.

¹⁰ Magyar Irányelv é.n., h.n., in Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 133 p.

Fontos, hogy a csoport tagjai ismerjék az értékelemzés alapösszefüggéseit, vagy esetleg képzésben is részesüljenek. Hiszen a szakértelmük mellett így tudnak még inkább a hatékonyan részt venni az értékelemzésben. A tagok vagy a vállalat munkatársai vagy külső szakértők. Vagy ajánlás, a vezetés felkérésére kerülnek be a csoportba, vagy önként ajánlkoznak a feladatra. A csoportban mindenki egyenjogú, a tagok a vezető értékelemzőnek, az értékelemző pedig a felettes vezetőnek tartozik felelősséggel.

A csoport létszáma a feladattól függ, de általában elmondható, hogy 5-12 fő körül mozog. A létszám túllépése nem célszerű, mert a nagyobb létszámú csoport taggyűléseit nehezebb összehozni, nehezebb az együttműködés és a kommunikáció is.

A csoport tagjai nem állandóak, sokszor csak egye-egy részfeladatban vesznek részt. Előnyös, ha fogékony az újdonságok iránt és képes az alkotó bírálatra.¹¹

3.1.3.2. Alkotó bírálat

Az alkotó bírálat lényege az értékelemzésben, hogy a termék a valóban azokat a funkciókat hordozza, amelyeket a fogyasztói igények meghatároznak. Mivel ezek az igények, folyamatosan változnak, ennek megfelelően folyamatosan újra kell gondolnunk a megoldásokat, sokszor azokat is, amiket korábban már véglegesnek hittünk.

„Az alkotó bírálat, tehát a kitűzött cél eléréséhez szükséges követelmény. Csakis az eddigi megoldások felülvizsgálata, paraméter mélységű feltárása nyújt ugyanis lehetőséget a probléma feltárására és ez alapján az optimális értékkombináció kialakítására.”¹²

Fontos, hogy az alkotó bírálat objektív és valóban alkotó.

Mit is jelent, hogy objektív:

- kizárólag a megoldásra szabad irányulnia, nem pedig a csoporttagok véleménye ellen.

¹¹ Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 128-141 p.

¹² Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 163 p.

Mit is jelent, hogy alkotó:

- olyan megoldásokat jelentenek, amelyek újak és javító szándékúak.
- a régi megoldások újraértelmezése.

Csak azok a csoporttagok tudnak újat alkotni, akik képesek az előítélet-mentes gondolkodásra és kreatívak.¹³

3.1.3.3. Miles-i tanácsok

Miles könyvében összefoglalja az értékelemzési eljárással kapcsolatos tanácsait. Ezek nem kötelező érvényű tanácsok, de az eljárás lefolytatásához mindenképpen hasznosak. A munkamódszerhez, a megoldáshoz és annak ellenőrzéséhez egyaránt segítséget nyújtanak:

1. Kerüljük az általánosításokat!
2. Szerezzünk meg minden hozzáférhető költségadatot!
3. Csak a legjobb forrásból származó információt használjuk fel!
4. Bontsuk elemeire, találjunk fel hozzá valami újat, tökéletesítsük!
5. Használjuk fel a meglévő alkotókészségünket!
6. Az akadályokat tárjuk fel és győzzük le!
7. Alkalmazzunk szakértőket, tanácsadókat szakismereteink bővítésére!
8. Értékeljük a főbb tőrészeket pénzben!
9. Használjuk fel a szállító rendelkezésére álló funkcionális termékeket!
10. Hasznosítsuk és fizessük meg a szállítók szakismeretét és tapasztalatait!
11. Alkalmazzunk speciális gyártási eljárásokat!
12. Használjuk az alkalmazható szabványokat!
13. Alkalmazzuk ezt a kritériumot: kiadnám-e ezen módon a saját pénzemet?¹⁴

¹³ Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 39-40p.

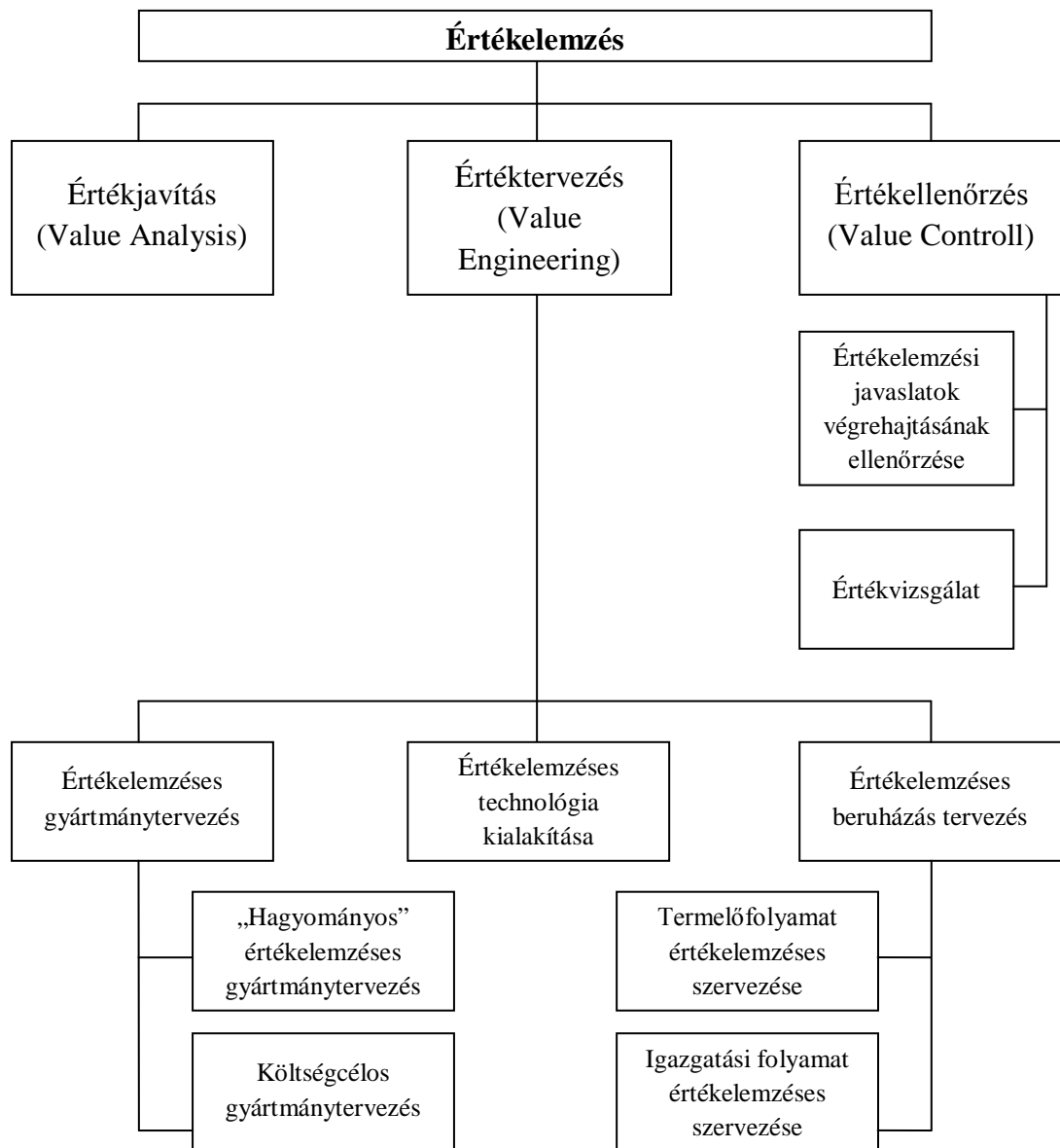
¹⁴ L. D. Miles (1973): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. 140-141 p.

3.2. Az értékelemzés tárgya, az értékelemzés fajtái

Az értékelemzés tárgyát összefoglalóan terméknek nevezzük. Az értékelemzés során terméknek tekinthetjük mindazt, aminek funkciója van és költséget okoz. Azaz terméknek tekinthető egy valódi termék, szolgáltatás, beruházás, technológia, gyártási-, vagy igazgatási folyamat vagy akár egy törvényi kötelezettség is.

A következő ábra az értékelemzés fajtáit mutatja be.

2. ábra



Forrás: Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 29 p.

3.2.1. Az értékjavítás (Value Analysis)

Miles a már meglévő termékek értékelemzését értékjavításnak nevezte. Kezdetekben kizárólag ezt a megnevezést használták, később más megnevezések is kialakultak.

3.2.2. Értéktervezés (Value Engineering)

Az újonnan kialakítandó termékek értékelemzését nevezik így.

Ez az eljárás megakadályozza, hogy a termékre felesleges költségek rakódjanak.

Lenkey szerint: „A meglévő termékek értékelemzése során egyre világosabb, hogy a költségek főleg a műszaki tervezéstől függenek. A tapasztalat szerint ugyanis a feltárt felesleges költségek mintegy 80%-a konstrukciós eredetű. Ez természetesen nem a tervezők hibájára vagy képességeire vezethető vissza, hanem abból adódik, hogy a termékek anyagköltségét a gyártástechnológiát nagy részben a konstrukció szabja meg.”¹⁵

Az ábrából kiderül, hogy ide tartozik a költségcélus értékelemzés.

Ez a módszer már ismerős lehet a vezetői számvitel más témaköreiből.

A módszer, amihez közel áll nem más, mint a célköltségszámítás (Target costing).

A lényege, hogy a tervezéskor egy eladási árat határoznak meg, majd ebből levonva az elvárt nyereséget, levezetik a költség szintet. Ezt a költség szintet nevezik megengedhető költségnek, amely nem azonos a célköltséggel, hanem az egy magasabb szinten áll.¹⁶

Az értéktervezés során tehát egy nyereségszinthez állapítható meg egy költség szint, amely így biztosítja, hogy a termék nyereséges legyen.

Az ábrán látható, hogy szintén ide sorolhatóak a termelési- és igazgatási folyamatok szervezése.

„Az értékelemzés és a szervezés kapcsolatában kettős viszonylat érvényesül. Az értékelemzés eljárása irányulhat szervezet optimalizálására, azaz a tárgy lehet szervezési

¹⁵ Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 110 p.

¹⁶ Laáb Ágnes (2011): Döntéstámogató vezetői számvitel, Elméleti és módszertani irányok, Budapest: Complex kiadó. 221-223 p.

tevékenység, avagy szervezet kialakítás. Másrészt a szervezési feladatok során a megoldáshoz vezető úton maguk a szervező egységek használhatják az eljárást.”¹⁷

A szervezet értékelemzéséhez szükséges igényeket sokszor bonyolultabb meghatározni, mint egy termékét, mivel külső kapcsolatai vagy éppen adatszolgáltatási kötelezettségei gyakrabban változnak, így azokat nehéz előre megjósolni.

3.2.3. Értékellenőrzés (Value Controll)

Kezdetben az értékelemzés véget ért az elemzési javaslatok elkészítésével.

Ma már azonban az értékvizsgálat kapcsán elmondható, hogy jelenti egyrészt az értékelemzési javaslatok végrehajtásának ellenőrzését, másrészt pedig egy terméken korábban elvégzett értékelemzést újra végrehajtását.

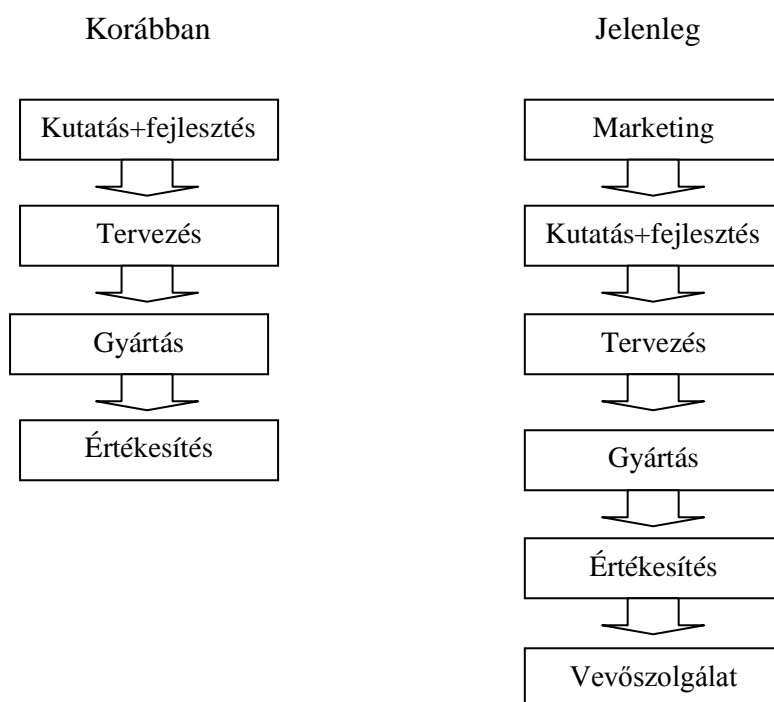
3.3. Az értékelemzés fejlődése, vezetői számvitelhez kapcsolódása

3.3.1. Értékelemzés fejlődése

Míg az értékelemzés kezdetben csak a meglévő termékek értékelemzésével foglalkozott, később már a termékek minőségének javítására, a termelési folyamatokra, és a termékfejlesztésekre is kiterjedt.

A következő ábrából kiderül, hogyan alakult át a feldolgozóipar tevékenysége a vevői igények bevonásának hatására:

¹⁷ Gáspár Péter Pál (1982): Az értékelemzés alapjai, Sorozat címe: Ügyvitelszervezési megoldások 1982/4, Budapest: PM Szervezési és Ügyvitelgépésítési Intézet. 62 p.



Forrás: Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 38 p.

Az ábrából kiderül, hogy a vállalatok felismerték a marketing tevékenység fontosságát, amely összegyűjti a vevői igényeket és ez alapján készül egy újabb termék vagy a már meglévő termék fejlesztése. Ebbe a folyamatba tökéletesen beleilleszthető az értékelemzés. A folyamat azonban nem ér véget az értékesítéssel, a vevőszolgálat feladata szintén jelentős. Hiszen a vevőszolgálat összegyűjti a vevők termékkel kapcsolatos esetleges reklamációit, és ezt felhasználva még tökéletesebb lehet a vállalat termék előállítására.¹⁸

Ahogy a világ országaiban elterjedt az értékelemzés, úgy annak irányzatai is kialakultak.

Az Amerikai Egyesült Államokban megmaradt az értékelemzés (Value Analysis), míg Európában az értékmenedzsmentet (Value Management, EN12973) alkalmazzák. Egyes vélemények szerint e két irányzat között nincs eltérés. Más megközelítés szerint pedig van, mert az értékmenedzsment az értékelemzést a menedzsment eszköztárába helyezi, és azt annak egy eszközeként kezeli.

¹⁸ Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 37-38 p.

Az értékmenedzsment célja, hogy a szervezet úgy teljesítse kitűzött céljait, hogy ehhez minimális erőforrásokat használ fel. Az értékmenedzsment egy olyan menedzsment stílus, mely különösen ajánlható emberek ösztönzésére, képességek fejlesztésére, szinergiák és innovációk előre mozdítására, azzal a céllal, hogy maximalizálja egy szervezet teljesítményét.

Az Amerikai Egyesült Államokban az értékelemzési tevékenységet az 1957-ben alakult Amerikai Értékelemzők társasága (SAVE: Society of American Value Engineers) fogja össze, mely 1997-ben alakult át nemzetközi társasággá (SAVE International). Ennek a társaságnak mintegy 40 ország tagja, köztük Magyarország is.

Európában az értékelemzést, az értékmenezsmentet az Európai Értékelemzők társasága (EGB: European Governing Board) képviseli.

Magyarországon az értékelemzési munkát az 1990-ban alakult Magyar Értékelemzők Társasága fogja össze. Mindhárom szervezet legfontosabb feladati között található a folyamatos oktatási, képzési rendszer fenntartása.

3.3.2. Az értékelemzés vezetői számvitelhez kapcsolódása

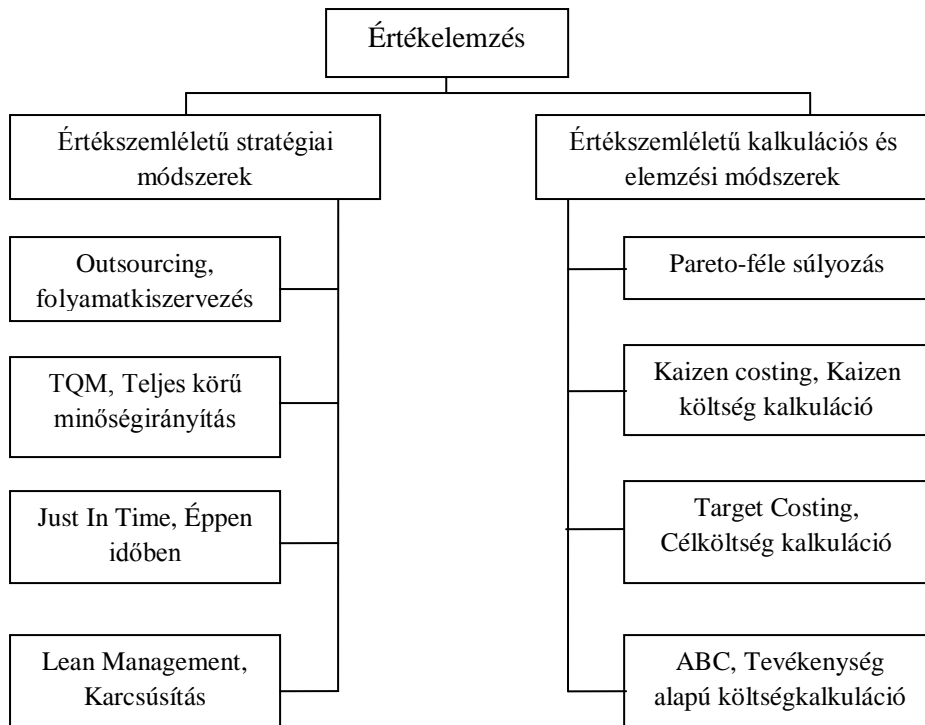
A hagyományos vezetői számvitelben egyre inkább felváltja a költségorientált szemléletet az értékorientált szemlélet. Hiszen egy adott szint alá a költséget sem csökkenthetők, helyette inkább az értékteremtő folyamatok vizsgálatát kell előtérbe helyezni. És az érték növelésével kell megpróbálnunk versenyképességünket javítani.

Ezért az értékelemzést itt is kiemelkedő jelentőségű eszközzé vált.

Különösen Japánban vált igen népszerű módszerré, és számos kalkulációs, szervezési és irányítási eljárást alapjául szolgált.

A következő ábra ezt szemlélteti:

4. ábra



Forrás: Laáb Ágnes (2011): Döntéstámogató vezetői számvitel, Elméleti és módszertani irányok, Budapest: Complex kiadó. 209 p. ábra alapján

A bal oldalon szerepelnek az értékszempléletű stratégiai módszerek, a jobb oldalon pedig a vezetői számvitelben jól hasznosítható kalkulációs és elemzési módszerek.

Közös jellemzőjük tehát, hogy az elemzés középpontjában az érték áll. Ez alapján el lehet végezni egy folyamat, egy termék előállítás racionalizálását optimalizálását, de akár egy egész szervezet újratervezését is. Azonban nem elég ezeket a módszereket csak bevezetni, hanem a visszacsatolások által folyamatosan felügyelni, és ha kell változtatni az igényeknek megfelelően.¹⁹

¹⁹ Laáb Ágnes (2011): Döntéstámogató vezetői számvitel, Elméleti és módszertani irányok, Budapest: Complex kiadó. 190-210 p.

4. Az értékelemzés amerikai fejlődése

4.1. Az értékelemzés elterjedése, fejlődése

Az értékelemzés módszere hamar igen népszerűvé vált. A módszer alkalmazásával a General Electric versenyelőnyre tett szert, amire a versenytársak mellett az állam is felfigyelt. Elsőként az Amerikai Védelmi Minisztérium vette át az eljárást. 1954-ben a Minisztérium beszerzési szerződéseibe foglalta az értékelemzés alkalmazását, mellyel nagyarányú költségcsökkentést tudtak elérni.

Ez annyira sikeresnek bizonyult, hogy a hadiipar után a környezetvédelemben is kötelezővé tették alkalmazását. 1978-tól minden 1 millió dollár értékűnél nagyobb környezetvédelmi beruházásoknál, ahol közpénzzel is támogatták a projektet, értékelemzést kellett alkalmazni.

Ezt követően 1996-ban életbe lépett a Szövetségi Beszerzési Szabályzat (a magyar Közbeszerzési törvénynek megfelelő szabályozás), mely értelmében szövetségi kiadásoknál minden 10 millió dollár feletti, az egyes államok szintjén különböző mértékben, de általában minden 1-2 millió dollár feletti projektnél kötelezően alkalmazzák az értékelemzés módszerét.²⁰

Ezekben az időkben az értékelemzés módszerét azonban már nem csak a meglévő termékeknél, és termelési folyamatoknál alkalmazták, hanem már a tervezési folyamatokba, fejlesztésekbe is beépült.

És ekkor jelentek meg az értékelemzéssel kapcsolatban alkalmazott további kifejezések az Értékelemzés (Value Analysis) mellett, mint az Értéktervezés (Value Engineering), Értékellenőrzés (Value Control), értékmenedzsment (Value Management). Ezeket az elnevezéseket összefoglalóan Value Methodology-nak, Értékelemzés módszertanának nevezték el.

²⁰ <http://shva.hu/ertekelemzes/ertekelemzes-a-nagyvilagban>. Letöltés ideje:2013.04.23

4.2. Az Amerikai Értékelemzők társasága (SAVE International)

1959-ben alakult meg az Amerikai Értékelemzők Társasága (SAVE), mely 1997-ben alakult át nemzetközi társasággá (SAVE International). A SAVE International az értékelemzés módszer fejlesztésével és támogatásával foglalkozik. Vezető szószólója a funkció alapú értéknövelő módszereknek.

Feladatai közé tartozik az értékelemzés oktatása, kiadványok készítése, konferenciaszervezés.

A társaság tagjai több mint 35 országból, állami- és magánszférából egyaránt jelen vannak egészen változatos területekről, úgy, mint építőipar, a terméktervezés és gyártás, szállítás, egészségügy, és a környezetvédelem. A tagjai között van a Magyar Értékelemzők Társasága is.

Az évente megrendezett konferenciáinak több célja van:

- a Társaság díjazza a tagjai legjobbjait,
- új technikákat, és eszközöket mutatnak be,
- lehetőséget ad a tagok eszmecseréire, akik a világ minden tájáról érkeznek.²¹

A SAVE International és az Európai Értékelemzők társasága (EGB) 2 minősítési rendszert működtet. Az oktatási alapjai azonosak, azonban akadnak eltérések is. A SAVE International nagyobb gyakorlati tapasztalatot és a FAST diagramok készítésében való jártasság bizonyítását várja el a pályázóktól.

Az EGB ezzel szemben az értékmenedzsmentet helyezi előtérbe. Így az oktatásában előtérbe kerül a szervezeti stratégia, a szervezeti értékek, a szervezeti értékmenedzsment megértése és elsajátítása.

²¹ <http://www.value-eng.org>. Letöltés ideje: 2013.04.23.

A Magyar Értékelemzők Társasága a SAVE International minősítési programját működteti.²²

A két irányzat eltéréseit már Lenkey Miklós is megfogalmazta:

Az amerikai gyakorlatban jellemző a kérdéslisták és a Miles-i tanácsok alkalmazása. További sajátossága, hogy az értékelemzés nem ér véget a javaslatok megfogalmazásával, hanem kiterjed a megvalósításra és annak ellenőrzésére is.²³

4.3. A SAVE International Érték Szabványa

A következő oldalakon a SAVE International 2007 júniusában kiadott Érték Szabvány és ismeretanyagát, továbbiakban Szabvány, kívánom bemutatni.²⁴

A Szabvány 1997-re vezethető vissza, azóta rendszeresen frissítik, hogy aktuálisan tartalmazza technológiai változásokat, ezáltal megfelelően az üzleti környezetnek, és, hogy illeszkedjen a Szervezet jövőbeni céljaihoz.

Egyszerre kézikönyv és magatartás-kódex. Felhasználói lehetnek értékelemzők és vezetők egyaránt.

A Szabvány céljai a következők:

- Meghatározza azokat a lépéseket és összetevőket, amelyek a megalapozott érték vizsgálatot alkotják.
- Információt biztosít az általános módszertanról, a terminológiáról és a gyakorlati alkalmazásról, hogy irányt mutasson az értékelemzést végzők és a vezetők számára az értékelemzés eredményes alkalmazása érdekében.
- Útmutatást biztosít az értékelemzők és a vezetők számára, amikor meghatározzák azokat a pontokat, amelyeknél az értékmódszertant alkalmazzák abból a célból, hogy maximalizálják:

²² <http://shva.hu/kepzes-es-minosites>. Letöltés ideje: 2013.04.23

²³ Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 240-241 p.

²⁴ SAVE International által kibocsátott Érték Szabvány és ismeretanyag. 2007. június

- a team innovációs készségeinek hasznát, és
- a projekt értékét növelő alternatívák megvalósítását.

Az értékmódszertant egyaránt lehet alkalmazni termék-előállításnál, szolgáltatásnyújtás-, üzleti rendszerek és folyamatok kapcsán, és szervezet értékelemzésekor.

A Szabvány leszögezi, hogy az értékmódszertan (Value Methodology) egy szisztematikus eljárás, melyet egy vegyes összetételű team hajt végre annak érdekében, hogy a projekt funkcióinak elemzése révén növeljék a projekt értékét.

A funkcióelemzés az értékmódszertan alapja, ez a kulcstevékenység, és ez az ismeretanyag különbözteti meg más probléma megoldási, vagy gyakorlati fejlesztési módszerektől.

Értéknövelés céljából a következő feltételeket kell teljesíteni:

1. Az értékvizsgálatot végző teamnek az e szabványban meghatározott - minimum hat szakaszból álló - rendezett munkatervet kell végrehajtania. Majd a munkaterv által meghatározott funkcióelemzést a projekten el kell végezni.

2. Az értékvizsgálatot végző teamet kell létrehozni. A team egy szakmailag vegyes összetételű csoport, mely magas szakmai tudással rendelkező szakértőkből és a projekt érintettjeiből áll. A team tagokat a projekt ismereteik és tapasztalatuk alapján választják ki. Néha olyan személyeket is kiválasztanak, akiknek idevágó szaktudása van, de nincsenek a projektbe bevonva, annak érdekében, hogy új nézőpontot vigyenek a team munkájába.

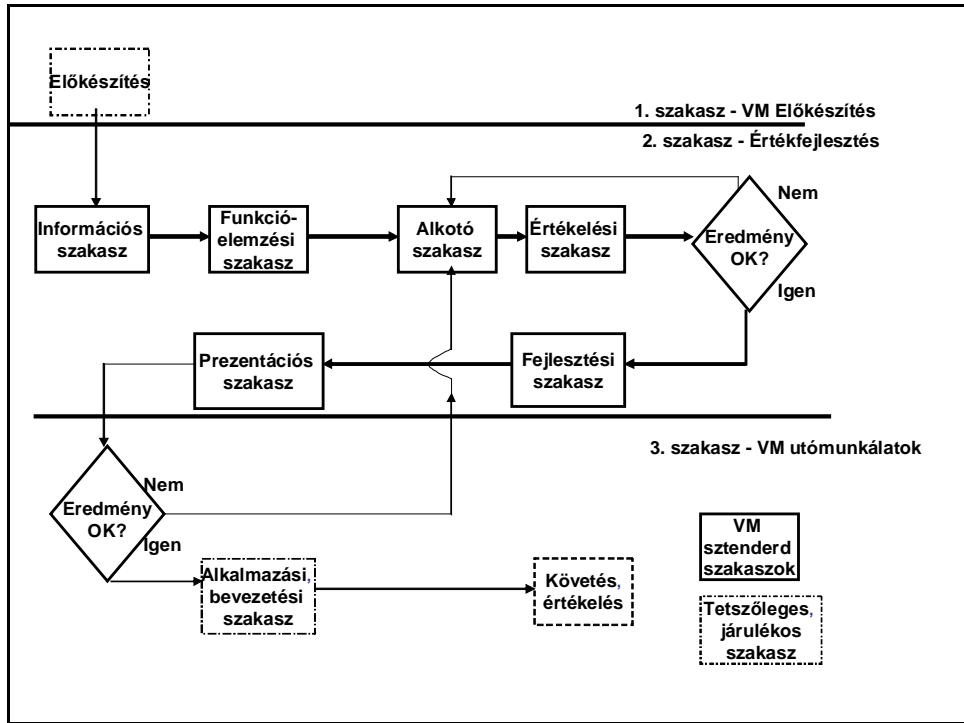
3. Az értékelemzési csoportvezetőnek jártasnak kell lennie az értékmódszertan technikáinak alkalmazásában és a munkatervet végrehajtó team munkájának vezetésében.

A SAVE International Minősítő Bizottsága Minősített Értékelemzési Szakértőként (CVS) ismeri el azokat, akik teljesítették a speciális képzési követelményeket, és bemutatták értékelemzés alkalmazási képességeiket. A team irányítója CVS, vagy Gyakorló Értékelemzési Szakértő (VMP) minősítéssel rendelkező tanácsadó legyen, akinek

irányításáról egy a SAVE által minősített CVS, vagy más, a SAVE International által elismert, érvényben lévő minősítéssel rendelkező személy gondoskodik.

Az értékelemzés folyamatát a következő ábra mutatja be:

5. ábra



Forrás: SAVE International által kibocsátott Érték Szabvány és ismeretanyag. 2007. június 42 p.

Mint ahogy a fenti ábra is mutatja az értékelemzés 3 főszakaszból áll:

1. Előkészítő szakasz
2. Értékfejlesztés
3. Utómunkálatok

A következőkben az egyes szakaszokat fogom részletesen bemutatni.

1. Előkészítés

Célja: Az értékfejlesztés megtervezése és megszervezése.

Alapkérdése: Miket kell előkészítenünk az értékelemzéshez?

Főbb tevékenységei:

- A vezetés egyetértésének és támogatásának megszerzése a munkaterv végrehajtásában, a szabályok és felelősségek meghatározása.
- A fejlesztési téma tárgyának és témahatárainak meghatározása.
- Projekt adatok és információk megszerzése.
- Ha lehetséges, beszállítók (felhasználók), vevők vagy megrendelők meghívása, hogy vegyenek részt az értékfejlesztésben.
- A projekt költségeinek áttekintése.
- A projekt munkatervének elkészítése.
- A verseny benchmarking elemzés elkezdése.
- A projekt információs modelljének és diagramjának kifejlesztése.
- Az értékfejlesztést végző team tagok meghatározása, és információ biztosítása részükre előzetes áttekintés céljából.
- Az értékfejlesztés időpontjainak, átfutási idejének, helyszínének és más logisztikai szükségleteinek meghatározása.

Az előkészítés jellemző eredményei: Tisztázni és világosan megérteni, hogy mit kíván a vezetés, mik a stratégiai prioritások, és hogy miként fejlesszük a szervezet értékeit.

2. Információs szakasz

Célja: A projekt jelenlegi állapotának megértése.

Alapkérdése: Valójában milyen feladatokra szánjuk el magunkat az elkövetkező folyamatokban?

Általános tevékenységei:

A projekt adatok és információk, illetve az olyan dokumentációk megszerzése, amelyek a munka témahatárait segítik meghatározni, ábrák, követelmények, beszámolók, részletes költséginformációk, minőségi adatok, marketing információk, folyamatdiagramok.

A vállalat stratégiai témáinak beazonosítása és rangsorolása.

Ennek eszköze: SWOT elemzés (Erősségek. Gyengeségek. Lehetőségek. Veszélyek).

Főbb feladatai:

- A team bemutatja az eredeti vagy jelenlegi tervet/terméket/folyamat koncepciót.
- A verseny benchmarking elemzés elvégzése.

Ennek eszközei: Benchmarking, Pareto elemzés (ABC elemzés).

- A tanulmány időbeli munkatervének összeállítása; időpontok, átfutási idő, helyszín és más logisztikai szükségletek tervezése.
- A team tagok számára a szükséges információk eljuttatása előzetes áttekintés céljából.
- A projekt témahatárainak, időbeli munkatervének, a költségvetésnek, a költségeknek, a kockázatoknak, a következményeknek és a nem pénzbeli teljesítményeknek a megértése.
- A párhuzamosan futó projektek koncepciójának megerősítése, áttekintése.
- A magas-szintű projekt funkciók beazonosítása.
- A helyszín bejárása, a környezet megtekintése.
- A siker paramétereinek beazonosítása.

Az információs szakasz eredményei:

Minden team tag egy alapszinten megérti a projektet. A funkcionális megértés segítségével beazonosítható az alap ügylet, a benchmark vizsgálat alapján feltárt változatok, amely megalapozza az innováció programját.

3. Funkcióelemzési szakasz

Célja: Funkcionális nézőpontból megérteni a projektet. Hogyan kellene működnie a projektnek, függetlenül attól, hogy jelenleg hogyan működik.

Alapkérdése: Mik a funkciók, és ezek hogyan vannak kapcsolatban egymással?

Általános tevékenységei:

- A projekt funkcióinak beazonosítása (Ezt erősen ajánlott team munkában elvégezni).

Eszköze: Funkció-meghatározás.

- A projekt funkcióinak osztályozása.
- A funkcionális modell kifejlesztése.

Eszközei: Funkcióelemzés rendszertехnikai diagram (FAST-diagram), Funkciócsaládfa.

- A funkcionális modell ellátása jellemző paraméterekkel, pl. költségekkel, teljesítmény tulajdonságokkal, felhasználói jellemzőkkel, a nem megfelelő értékű funkciók kiválasztása érdekében, melyekre majd az alkotó fázisban összpontosítani fog.

Eszközei: Funkció-költség elemzés, Funkció-költség mátrix.

- A funkciók értékének becslése a nem megfelelő értékű funkciók kiválasztása érdekében, amelyekre majd az alkotó fázisban összpontosítani fog.

Eszköze: Érték index (funkcióköltség/funkcióérték).

A funkcióelemzési szakasz eredményei:

Ebben a szakaszban sikerül beazonosítani egyrészt a projekt azon funkcióit, amelyek a fogyasztók igényeit kielégítik. Másrészt a tagok meghatározzák azokat a nem megfelelő funkciókat, melyekre a későbbi szakaszokra összpontosítani fognak.

A tagok még jobban megértik a projektet: mi az, amit a projekt elvégez, és mi az, amit el kell végeznie, a jelenlegi állapothoz képest.

4. Alkotó szakasz

Célja: Megfelelő mennyiségű ötlet keresése, annak érdekében, hogy más módon teljesítsük a funkciókat.

Alapkérdése: Hogyan lehet a funkciót más módon teljesíteni?

Általános tevékenységei:

- A kreatív magatartást elősegítő gyakorlatok elvégzése.
- Szabályok megteremtése, amely megvédi a fejlesztéshez szükséges kreatív környezetet.
- Csoportos alkotó technikák alkalmazása
- Alkossunk olyan ötletváltozatokat, melyek növelhetik az értéket.

Eszközei: Brainstorming, Gordon technika, Nominális Csoport Módszer (NCM).

Az alkotó szakasz eredményei:

A team kifejlesztett egy átfogóan rendezett ötletalmazt, amely olyan széleskörű lehetséges változat-sorozatokot nyújt, melyek teljesítik a funkciókat és a projekt értékét növelik.

5. Értékelési szakasz

Célja: Csökkenteni az ötletek számát egy rövid ötletlista elkészítésével. A rövid lista a projekt-fejlesztés legjobb lehetőségeit tartalmazza.

Alapkérdése: A megmaradt ötletek mindegyike olyan, melyekre megéri időt szánni a későbbi fejlesztések során?

Általános tevékenységei:

- A közös megértés által létrehozott ötletek tisztázása és besorolása.
- Megvitatni, miként hatnak az ötletek a projekt költségeire és teljesítmény-paramétereire.

Eszköze: T-tábla (előny-hátrány táblázat).

- Az ötletek szelektálása és rangsorolása a későbbi fejlesztésekhez.

Eszközei: Életciklus-költség elemzés, az előnyök megválasztása (CBA), Érték-mérés.

- Elmagyarázni, hogyan lehet az ötleteket független kockázatok-előnyök javaslat anyaggal alátámasztani.

Az értékelési szakasz eredményei:

A team egy szűkített listát állít össze azokról a koncepciókról, melyek indokoltan a legjobb időfelhasználást eredményezik az érték-alapú megoldások fejlesztésére, és amelyeket érdemes megvalósítani önálló projektként, vagy egy projekt részeként.

6. Fejlesztési szakasz

Célja: További elemzések és fejlesztések a rövidített lista ötleteivel kapcsolatban, melyek érték-változatokat képezhetnek.

Alapkérdései:

Melyek az információkat tartalmazó leírások a kiválasztott ötlettel kapcsolatban?

Mik azok a racionális érvek, ami miatt érdemes a változást végrehajtani?

Mik a kölcsönös kiemelkedő tulajdonságok, és független gondolatok?

A szelektált ötletek, melyeket érték-változatokká fejlesztettek, elég világosan leírták ahhoz, hogy a tulajdonos, vagy más projekt megrendelő megértse a változtatás indokát, és miként fog ebből bevétel származni?

Írjuk le az alternatívákkal kapcsolatos negatív tényezőket is.

A változatok leírása történhet szövegesen, egyszerű vázlatrajzzal, diagrammal, feltételezések vagy követelmények megfogalmazásával, alátámasztó számításokkal, kereskedői információkkal, összehasonlító költség táblázatokkal, és más információkkal, melyek szükségesek lehetnek a változat megértéséhez.

Ideális esetben az akciótervet minden lehetséges változatra kifejlesztették.

Az akciótervnek minimálisan azt kellene tartalmaznia, hogy mit kell majd megvalósítani, ki fogja ezt végrehajtani, és mi a határideje.

Általános tevékenységei:

- Az értékelemzés következtetéseinek összehasonlítása az információs és funkcióelemzési szakaszban sikeresen létrehozott követelményekkel.
- A későbbi fejlesztésekre kiválasztott ötletek írásbeli változatainak előkészítése.
- A kockázatok és költségek becslése és megállapítása, ahol ez célszerű.
- Költség-haszon elemzés elvégzése.

- Az elképzeléshez szükséges vázlatrtervek készítése és információ-szükségletek megfogalmazása.
- Megerősítése annak, hogy az alternatívák tovább fejleszthetők.
- A kezdeti változat fejlesztésének befejezése.
- Minden egyes érték-változatra egy akcióterv fejlesztése, amely meghatározza a bevezetés lépéseit, időpontjait, és felelőseit.

A fejlesztési szakasz eredményei:

Az értékfejlesztő team változatokat dolgoz ki, alacsony, közepes és nagy kockázatú forgatókönyvet alkot, ezáltal kínál változatokat a vezetőség számára, mit egy választási lehetőségként, az előkészítő tevékenység során megfogalmazott stratégiai célokhoz.

7. Bemutató szakasz

Célja: Az érték-változatok bemutatása a vezetőségnek, és más olyan személyeknek, akik a tulajdonosokat képviselik, vagy döntéshozói pozícióban vannak.

Alapkérdése: Hogyan tudjuk segíteni a projekt csoportot és a vezetőséget ahhoz, hogy jó döntéseket hozzanak, amikor ki kell választaniuk azokat az ötleteket, melyek a stratégiai tervbe illenek?

Főbb tevékenységei:

- A prezentáció és a támogató dokumentáció elkészítése.
- Az értékelemzés következtetéseinek összehasonlítása az információs és funkcióelemzési szakaszban sikeresen létrehozott követelményekkel.
- A menedzsment számára kockázatok-előnyök fejlesztési forgatókönyveket kínálni a végrehajtásra kiválasztott érték javaslatokról.
- Információcsere a projekt csoporttal.
- Teljes és objektív információk biztosítása a menedzsment számára, ami alapján döntéseket hozhatnak.
- Végrehajtási terv készítése.
- Írásbeli beszámoló készítése.

Az írásbeli beszámoló dokumentálja a javasolt változatokat, tartalmazza a kockázatokat, költségeket, megtérüléseket, előnyöket és hátrányokat.

A prezentációs szakasz eredményei:

Annak biztosítása, hogy a menedzsment és a tulajdonosok megértsék az egyes értékváltozatok értelmét, és beleegyezzenek annak végrehajtásába.

8. Bevezetési szakasz

Célja: Az utómunkálatok célja, hogy biztosítsa az elfogadott változatok végrehajtását és azt, hogy az értékelemzés elvégzése a projekt szempontjából hasznos volt.

Alapkérdése: Hogyan változott a program, és azt hogyan tudta kezelni a projekt csoport?

Főbb tevékenységei:

- Bevezető beszámoló vizsgálata.
- Végrehajtással kapcsolatos megbeszélések levezetése, és minden értékváltozat jellemzőinek meghatározása.
- Akcióterv végrehajtása.
- Végrehajtással kapcsolatos feladatok, kötelezettségek meghatározása.
- Az egyes értékváltozatok időkeretének meghatározása.

A bevezetési szakasz eredményei:

A projekt végrehajtói meghatározzák, milyen változások mentek végbe a projekten az értékelemzéshez képest. És annak megállapítása, hogy ezek a változások milyen méretűek voltak.

9. Követés, értékelés

Célja: Az értékelemzés végrehajtásának nyomon követése és az alkalmazandó értékelemzési módszerek fejlesztése egy jövőbeni tanulmány céljából.

Alapkérdése: Hogyan lehet legjobb értéket megalkotni vagy fejleszteni a témával kapcsolatosan?

Főbb tevékenységei:

- Az értékelemzés eredményeivel kapcsolatos riport készítése.
- Beazonosítani, ahol hiányoztak a lehetőségek.
- Az értékelemzésről készült riportot a szervezet beszámolójába behelyezni.

Az értékelés szakasz eredménye:

Segít az egyéneknek abban, hogy változtassanak azon, amit eddig tartottak az értékelemzésről. Ez egy kulcs lépés a tanulásban, ami segít a szervezetnek abban, hogy jobba váljon az innováció kezelésében.

4.4. A módszer gyakorlati alkalmazása

A módszer gyakorlati alkalmazását a következő újságcikkek feldolgozásán keresztül mutatom be.

Az első újságcikk az amerikai autópályák értéktervezési sikeréről szól.²⁵

A cikk írója szerint 4 autópálya ügynökség több mint 1 milliárd dollárt spóroltak meg a 2002-es évben az értéktervezés (Value Engineering, VE) módszerének és technikáinak használatával.

²⁵ Donald Jackson: Engineering savings top \$ 1 billion. Value-based programs on the rise in U.S. Roads & Bridges. 2003.07 60 p.

Egy 1995-ös kongresszusi szabályozás kötelezővé tette az értéktervezés használatát a kormányzati segítséggel épülő 25 millió dollárnál nagyobb értékű projektek esetében. Egyre több állam megalkotta a saját VE programját és a Szövetségi Autópálya Kezelőség (Federal Highway Administration, FHWA) az államok részére nyújtott VE tréningre és technikai segítségre szánt összegét megnövelte.

Az államok még többet tanulhatnak az értéktervezésről az FHWA által szervezett 4-5 napos tréningeken. A tanfolyam betekintést nyújt az értéktervezés folyamatába és lehetőséget nyújt a résztvevőknek, hogy csoportokat alkotva elemezzenek egy aktuális autópálya projektet a saját államukban az itt tanult VE módszert felhasználva.

Az értékelemzési munka során az autópálya ügynökségek az értéktervezésre egy több szakterületet képviselő csoportot hoznak létre, akik 4-5 napon keresztül dolgoznak a projekten. A csoport kezdetben tervezőkből, utakkal-, környezetvédelemmel- foglalkozó mérnökökből áll, ők az előkészítő szakaszban vesznek részt. A szerelőket, építőket, tervezőket, közlekedéssel- és karbantartással foglalkozó szakértőket a tervezési fázisba vonják be.

A csoport minden szempontból áttekinti a projektet, olyan megoldásokat keres, amely alacsony életgörbe költséggel rendelkezik, fejleszti a minőséget, és újító tervezési és szerkezeti technikákat alkalmaz.

Egy átlagos VE terv számtalan különböző szakaszból áll:

- projekt kiválasztása az értéktervezéshez,
- átvizsgálni a projektet problémák feltárása céljából,
- brain-storming (ötletroham) és fejlesztési lehetőségek a már meglévő tervhez,
- bemutató és ajánlat készítése a menedzsment számára,
- az ajánlatok elfogadása és végrehajtása,
- az eredmények ellenőrzése.

És végül az alkalmazó államokról:

A floridai Közlekedési osztály értéktervezési tanulmányai 50-55 db között mozognak egy évben, ezeknek a költsége több mint 20 millió dollár. De az utóbbi 8 pénzügyi évben az ilyen tanulmányokkal az állam több mint 1,8 milliárd dollárt spórolt.

New Jersey-ben a Közlekedési osztály évente 15 értéktervezési tanulmányt készít, amelyekkel átlagosan több mint 60 millió dollárt spórol évente.

Elmondható tehát, hogy az Amerikai Egyesült Államokban az értékelemzési módszer használatát nagyon fontosnak és hasznosnak tartják, hiszen ha az adófizetők pénzéről van szó, akkor közös érdekünk, hogy jól legyen befektetve.

A másik újságcikk azt magyarázza, hogyan lehetne alkalmazni az értékelemzést stratégia eszközként egészségügyben.²⁶

A cikk írója szerint az anyaggazdálkodó menedzserek eddig is használták néha az értékelemzést költségellenőrző eszközként és, hogy fejlesszék a szabványokat, de kevésbé használták stratégiai beszerzési költségek esetében.

Az értékelemzési program legfőbb célja, hogy csökkentse a költségeket, mialatt fejleszti a teljesítményt és a minőséget.

Ezt stratégiai szintre emelve azt jelenti, hogy egy kívülről jövő stratégia segíti elérni az adott osztályon előre meghatározott belső célokat.

Az értékelemzési rendszer két részét vizsgálja meg a cikk írója közelebbről: az aktuális folyamatot és a hatékony adatfelhasználást.

²⁶ Andrew Knight: Spotting value analysis as the strategic tool it is. Healthcare Purchasing news. 2008.06. 76 p.

A folyamat

Az értékelemzés során a termék értéke meghatározható, ha hozzárendeljük a teljesítményt és a költséget. Az érték javítható, ha növeljük a termék teljesítményét, vagy csökkentjük a költségét.

Ahhoz hogy az értékelemzés hatékony legyen stratégiai szinten a munkát a szolgáltató vonal környékén vagy az alatt kell elvégeznünk.

Becslés szerint minden költség, ami az egészségügyi szolgáltatásból ered, tartalmaz nagyon magas költségeket, mint például az implantátum, vérkészítmények, mentőautó vezető költsége, vagy kórházi ott alvás költsége.

Az értékelemzés szemszögéből a fókusz ne csak a költségeken legyen, beteg gyógyulási eredményein, biztonságon, és minőségen. Bár egy ilyen jellegű csoportmunka megszervezése kissé bonyolultnak tűnhet, semmivel sem bonyolultabb, mint egy adatelemzés.

Az adat

A stratégiai költségcsökkentéshez az adatokat elő kell állítani és elemezni számtalan szinten.

Bár a cél az, hogy tiszta képünk legyen a minden szinten elhelyezkedő költségről, van egy szempont, ami a beszerzési költségek mellett felmerül, a beteg.

Az adatoknak a bevétellel kapcsolatban felmerült beszerzési költségekre kell fókuszálni, sem mint a bevételhez nem kapcsolódó költségeke.

Ha megértjük a szervezetben található folyamatok működését, akkor lehetünk nagy hatással a költségekre.

A cikk írója szerint az értékelemzési tevékenység az anyaggazdálkodó menedzserek számára stratégiai hatású eszköz lehet, több mint egy szimpla szabványosító eszköz.

Ezen az úton haladva anyaggazdálkodó menedzserek erősíteni tudják stratégiai vezető szerepüket és segítséget nyújthatnak a szervezeti célok eléréséhez.

Mindkét újságcikkből kiderül, mindegy, hogy mi az értékelemzés tárgya, a hasznossága vitathatatlan. A különböző területek közös jellemzője, hogy a költségcsökkentés mellett a minőség és innováció egyaránt fontos.

5. Az értékelemzés európai irányzatának fejlődése

A következő fejezetben az értékelemzés európai irányzatát, az értékmenedzsmentet, angol nevén a Value Management-et fogom először bemutatni, majd összehasonlítani az amerikai irányzattal.

A fejezetben a következő kutatási kérdésekre keresem a választ:

- Kinek az érdekeit veszi figyelembe az értékmenedzsment?
- Milyen módszereket alkalmaz az értékmenedzsment?

A fejezetet az Európai Értékelemzők társaságának (EGB) honlapján²⁷ található információk alapján és az EN12973 Value Management szabvány²⁸ feldolgozásával készítettem el.

5.1. Az értékelemzés európai irányzata, az értékmenedzsment (Value Management)

Az értékmenedzsment (Value Management), továbbiakban VM, egy menedzsment stílus, mely elkötelezett az emberek motiválására, készségek és szinergiák előmozdítására és az innovációra, azzal a céllal, hogy maximalizálják a szervezet teljesítményét. Ez egy strukturált, csapat-alapú, analitikus és kreatív folyamat komplex problémák innovatív megoldására. Célja olyan fenntartható, érték alapú megoldások, amelyek tükrözi a szervezet és a kulcs fontosságú érdekeltek igényeit.

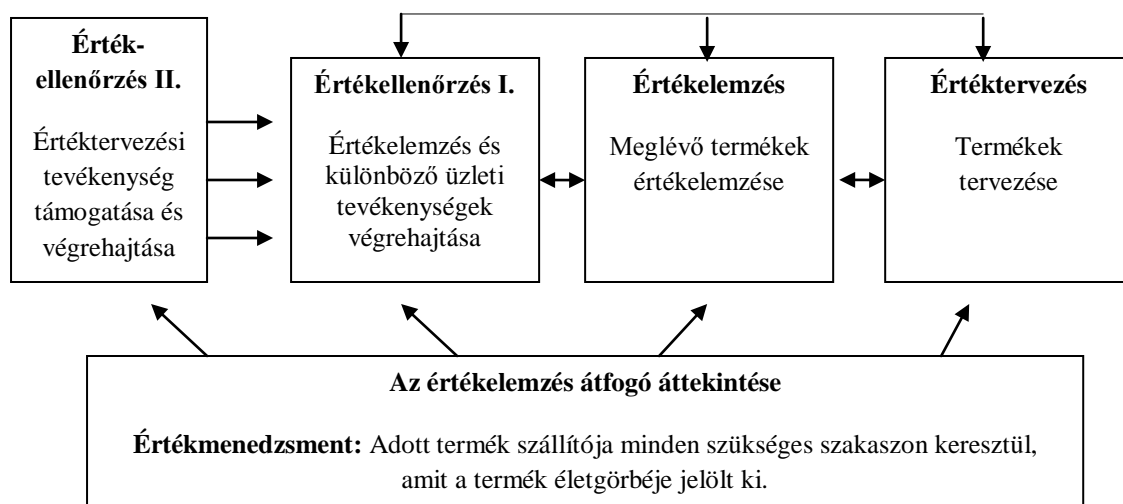
VM olyan elveken alapul, amelyek meghatározzák a mérhető értéket, és az innovációt elősegítő funkciókra koncentrálnak.

²⁷ European Governing Board honlapja. Letöltés ideje: 2013.04.23.

²⁸ EN 12973 Value Management Szabvány

A következő ábra az értékmenedzsment rendszerét mutatja be:

6. ábra



Forrás: Szerk: Kmetty Géza, közrem: Hegedűs J. et al. (2001): Value Management, Know-How Handbook, Dunaújváros: Dunaújvárosi Főiskola kiadó. 11 p. ábra alapján

Az ábra alapján elmondható, hogy az értékmenedzsment átfogja a szervezet minden olyan tevékenységét, ahol az értékelemzés jelen van.

Egy egységes értékmenedzsment kialakítása és beintegrálása egy szervezet folyamatai közé nagy feladat. Az egységes rendszer elindul a vevőtől és a piaci elvárásoktól, átfogja a termékfejlesztést az előzetes értékelemzést is beleértve.²⁹

Kialításához és működéséhez a később bemutatásra kerülő értékmenedzsment (Value Management) szabvány nyújt segítséget.

²⁹ Szerk: Kmetty Géza, közrem: Hegedűs J. et al. (2001): Value Management, Know-How Handbook, Dunaújváros: Dunaújvárosi Főiskola kiadó. 13 p.

5.2. Az Európai Értékelemzők társasága

Az Európai Értékelemzők Társasága (EGB), továbbiakban EGB, egy non-profit szervezet, melynek fő célja, hogy szabályozza, támogassa az európai Value Management képzés- és tanúsítvány rendszert.

Az Európai Miniszterek Tanácsa kezdeményezése nyomán alakult, azért, hogy előmozdítsa a Value Management szélesebb körű alkalmazását, ezzel erősítve az európai innovációs- és versenyképességet.

Feladatai közé tartozik a működési szabványok létrehozása, módosítása, felülvizsgálata. Oktatás, döntéshozás rendszerrel vagy alkalmazásokkal kapcsolatos vitás kérdésekben.

Az EGB tagjai két típusba sorolhatók: vannak teljes jogú tagok és társult tagok. A teljes tagok, ide tartozik a Magyar Értékelemzők társasága is, szavazati joggal is rendelkeznek. A társult tagok, nem rendelkeznek szavazati joggal.

5.3. A Value Management szabványa

Az Európai szabvány (The European Standard): az EN 12973.

Az Európai szabvány, továbbiakban szabvány, eltérő körülmények között rugalmasan alkalmazható. VM lényege, hogy keretet biztosít az alkalmazásoknak. Rengeteg hasznos eszköz mutat be, ösztönözve a legmegfelelőbb módszer kiválasztására, hogy azzal elérjék a kívánt eredményt.

A szabványt lehet alkalmazni az új termékek, berendezések és folyamatok tervezésénél, fejlesztésénél, és a már meglévő termékek, berendezések és folyamatok felülvizsgálatánál is.

A szabványt használók igényeik szempontjából három csoportba sorolhatóak:

1. Senior vezetők, akiknek célja, hogy ügyfeleik számára fokozzák szervezeteik értékét.
2. Akik a szabvány alkalmazásában vesznek részt.
3. Akik képzésben és fejlesztésben vesznek részt.

A dokumentum felépítése a következő: bevezetés után ismerteti a VM keretrendszerét. Ezt követően meghatározza a VM alapelveit. Ezután következik a VM munkához szükséges fontosabb tevékenységek részletes bemutatása, köztük a VM által alkalmazandó módszerek és eszközök is. Majd a mellékletben még részletesebben leírja a felhasználható módszereket és eszközöket és meghatározza a VM által használt kifejezéseket.

Az értékmenedzsment alapelve, hogy folyamatosan figyelemmel kíséri az értéket. A hangsúlyt a célokra helyezi a megoldások keresése előtt. Középpontban a funkció, mely maximalizálja az innovációt és a gyakorlati eredményeket.

1. A szabvány célja

- alapot teremtsen a menedzsment számára a VM végrehajtása és alkalmazása során,
- segítse a csoportvezetőket és a csoport tagjait a módszer alkalmazásában,
- útmutatót nyújt minden menedzser számára, aki a VM-t bevezeti és alkalmazza, és minden tagnak, aki meg akarja érteni.

2. Menedzsment stílus

A VM legfontosabb alapelve az érték. A komplett menedzsmenti munka e köré épül fel. A legfontosabb menedzsmenti cél a szervezet (vállalat) által végzett különböző tevékenységek értékének maximalizálása, amely összeegyeztethető a fogyasztók,

vezetőség és a többi érdekelt igényeinek kielégítésével. A menedzseri munkához szakmai felkészültség, vezetési készség, jó kommunikáció és csapatmunka szükséges.

3. Környezeti tényezők

A menedzsmenti tevékenység kialakítása során figyelembe kell venni a szervezet környezetét. Egy szervezetnek van belső- és külső környezete. A külső környezethez tartoznak a vevők, szállítók, törvényi szabályozás, gazdasági tényezők. A belső környezethez tartozik a belső politika, szervezeti szabályok, szervezeti kultúra és a dolgozók is. Ezeket egyaránt számításba kell venni, és ehhez kell kiválasztani a megfelelő eszközöket.

4. A menedzsment főbb feladatai

A szabvány a következő főbb célokat, feladatokat javasolja elvégezni:

1. VM politika
2. VM program
3. VM tréning
4. Értékelemzési tevékenység
5. VM módszerek és eszközök
6. Érték kultúra
7. A folyamatos fejlesztés visszacsatolása

1. VM politika

Ha egy szervezetben értékmenedzsmentet végeznek, akkor be kell vezetni egy VM politikát, szabályzatot, amely az értékmenedzsment összes szempontjával foglalkozik az adott szervezetben.

A politikának az általános menedzsmenti célokon kell alapulnia, hiszen ez határozza meg az összes tevékenységet és célkitűzést.

Egy olyan politikát kell kialakítani, amely megfelel a tulajdonosok, az érdekeltek, ügyfelek, és gyakran a pénzügyi elemzők elvárásainak is. Majd a szabályzatot felső vezetői szinten is el kell fogadtatni.

2. VM program

A Value Management program tervezett és strukturált tevékenység, amely kifejezi a VM politika végrehajtásának, fejlesztésének és fenntartásának módját.

A program tervezésének, kidolgozásának és végrehajtásának felelőse az értékmenedzser (Value manager). Az értékmenedzser a legfelsőbb szintű vezetés felé tartozik beszámolóval.

Az értékmenedzser főbb feladatai:

- olyan témák gyűjtése, melyek később értékelemzés tárgyát képezik,
- értékelemzési témák céljainak, hatályának meghatározása,
- értékelemzési csoportot létrehozása és vezető értékelemző kijelölése,
- az értékelemzés felügyelete.

Az értékelemzési program a következőket tartalmazza:

- az értékmenedzsment fejlesztési folyamatokkal való integrálása,
- számszerűsíthető célok, teljesítménymutatók és egyéb eszközökkel elérhető eredmények meghatározása,
- értékelemzés időrendjének, költségvetésének meghatározása,
- képzések szervezése,
- eredményekről és folyamatos fejlesztésekről történő visszacsatolás kialakítása.

3. VM tréning

Mielőtt a szervezetnél bevezetésre kerül az értékmenedzsment, feltétlenül szükséges a szakmai képzés, kivéve, ha a szakértelem kívülről érkezik.

Képzés nem csak azért szükséges, hogy fejlesszék a szervezet érték kultúráját, hanem azért is, hogy fejlesszék a VM program által előírt menedzsment készségeket, és szakmai tudást.

4. Értékelemzési tevékenység

Az értékelemzési tevékenység tárgya a VM programban már korábban azonosított tárgyak közül kerül ki.

Az értékelemzés folyamata az alábbi tevékenységeket foglalja magába:

- Meghatározzák az értékelemzés céljait a VM politika és a VM program figyelembevételével.
- Meghatározzák azokat a módszereket és támogató folyamatokat, amelyek szükségesek a célok eléréséhez.
- Összeállítják az értékelemző csapatot.
- Meghatározzák a funkciókat, amelyek elengedhetetlenül szükségesek cél eléréséhez.
- Meghatározzák, hogyan mérhetik a teljesítmények változását, és a források felhasználását.
- Ezután megállapítják a leghatékonyabb módon elérhető teljesítménycélokat és a funkciókhoz kapcsolódó forrásfelhasználásokat.
- Innovatív módon alkalmazzák a módszereket és támogató folyamatokat a célkitűzések teljesítésének érdekében.
- Kiválasztják a fejlesztendő javaslatokat.
- Végrehajtják a döntéshozó által kiválasztott javaslatokat.
- Figyelemmel kísérik és mérik az eredményeket, és összehasonlítják azt a célokkal.
- Az eredményeit felhasználják a VM program folyamatos fejlesztésére.

5. VM módszerek és eszközök

A szabványban és mellékletében részletesen bemutatásra kerülnek az értékelemzés során alkalmazandó módszerek és eszközök.

Több különböző érték módszert és eszközt az évek során az értékelemzéssel kapcsolatban fejlesztettek ki. A szabvány ezeket speciális érték módszereknek és eszközöknek nevezi.

Ide tartoznak:

- értékelemzés (Value Analysis),
- funkcionális elemzés (Functional Analysis),
- funkcióköltségek (Functional Cost),
- funkció-teljesítmény specifikáció (Functional Performance Specification)
- Design to Cost / Design to Objectives.

Vannak más módszerek és eszközök is, melyek egyidejűleg használhatók a fent említett speciális módszerekkel, ilyen például az életciklus-költség számítás (Life Cycle Cost), célköltség számítás (Target Costs).

Az összes rendelkezésre álló módszert figyelembe kell venni egy értékelemzés elvégzése során. A módszereket kombinálni is lehet, és végül a legmegfelelőbbeket kell kiválasztani.

6. Érték kultúra

Az érték kultúra minden szinten jelen van a szervezetben, függetlenül attól, hogy az részt vesz-e a VM folyamatban vagy sem. Megmutatja azt, hogy a szervezet miként vesz részt az üzleti életben, a tagok hogyan reagálnak a kihívásokra és a lehetőségekre.

A kultúra magában foglalja a közös gondolkodást, és azt, hogy mi jelent az érték az egész szervezet számára.

A szervezetben egy meghatározott érték kultúra a fő alapja az értéket létrehozó döntéseknek.

7. A folyamatos fejlesztés visszacsatolása

Az értékelemzési tevékenységről készült beszámoló az értékelemzési tevékenység, alkalmazott módszerek bemutatása mellett ajánlásokat is tartalmaz az eredmények végrehajtásához készített tervvel kapcsolatban.

Ha az értékelemzés és az eredmények végrehajtása befejeződött, az értékelemzés vezetőjének el kell végezni egy ellenőrzést. Az ellenőrzésnek két célja van: egyrészt megvizsgálja, hogy az értékelemzés minden pozitívumát végrehajtották-e. Másrészt a vizsgálat által visszacsatolást kap az értékelemzésről, melyet fel tud használni a jövőbeli vizsgálatoknál.

5.4. A Value Management gyakorlati alkalmazása

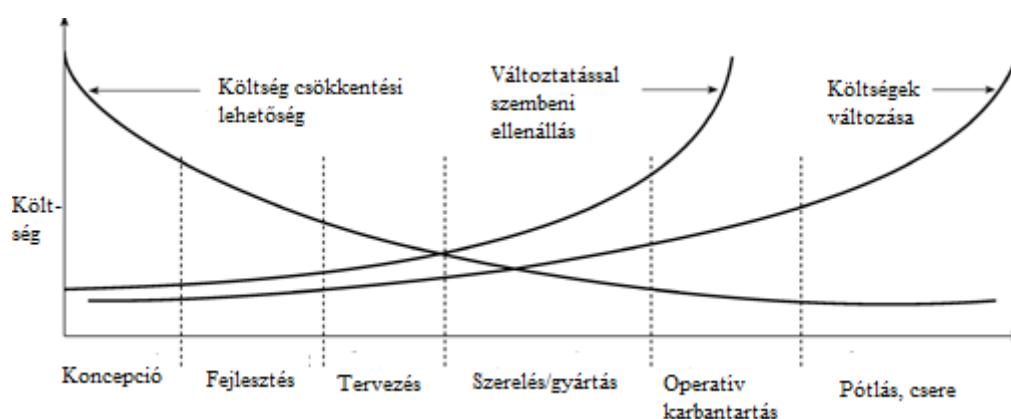
A gyakorlati alkalmazás bemutatásához a következő újságcikket dolgoztam fel az értékmenedzsment témaköréből.

Az újságcikk angol költség tanácsadók értékmenedzsment témában szerzett tapasztalatait foglalja össze, amelyet az angol építőiparban szereztek.³⁰

Az értékmenedzsment (VM) széles körben elfogadott, a projektmenedzsment egyik fontos eszköze. A szervezetben számtalan szinten be lehet kapcsolni az értékmenedzsmentet a folyamatokba.

A következő ábra az értékmenedzsment segítségével elérhető megtakarítási lehetőségeket mutatja be a szervezeti folyamatok különböző szakaszában:

³⁰ Robert C. T. Ellis et al.: Value Management practices of leading UK cost consultants. Construction Management and Economics.2005.06. 483-493 p.



Forrás: Robert C. T. Ellis et al.: Value Management practices of leading UK cost consultants. Construction Management and Economics.2005.06. 484 p. ábra alapján

Ahogy az ábrából is kiderül, érdemes minél hamarabb bevezetni az értékmenedzsmentet, hiszen ha csak a költségmegtakarítást nézzük, a legjobban a kezdetekben tudnak spórolni.

A másik tényező, ami az ábrából kiderül, az a változtatással szembeni ellenállás, mely a projekt előrehaladásával ugrásszerűen megnő. A kész projekten már nem nagyon akarnak változtatni, még akkor sem, ha ez hasznukra válna.

A harmadik tényező, ami az ábrán megjelenik, az a költségek változása. Ez a tényező az elkészült projekt munkába állása, használata után növekedni kezd. Az ábrából kiderül, hogy ez először a karbantartásokkor és a cserékkor jelentkezik számottevően.

A cikk szerint, amelyet felmérésekre alapoztak a cikk írói, a lehető leghamarabb érdemes bevonni az értékmenedzsmentet a folyamatokba, hiszen a legnagyobb hatás a projektek kezdetén érhető el, bár a jutalékokat egy későbbi szakaszban kapják meg, mint ahogy érdemes lenne kiosztani.

A hangsúly továbbra is a projekt tervezési szakaszában, és a terek /elemek szintjén van, ahogy ez az értéktervezés központi témája is. A későbbi részvétel következménye gyakran vezethet ahhoz, hogy a VM beavatkozások inkább költségcsökkentő, mint értéknövelő eredménnyel járnak.

Jellemző a funkcionális elemzés széles körű használata, de nem alkalmazzák szigorúan véve sem a FAST sem a SMART módszereket³¹ a döntéshozatal támogatására.

A cikk arra mutat rá, hogy bár az értékmenedzsment pozitív hatású, építő jellegű módszer, befolyása mégis kicsi.

Paradox módon, annak ellenére, hogy széles körben elterjedt: az értékmenedzsmentben nagy lehetőségek vannak a nyereségszerzéssel kapcsolatban, az idő, amit az ügyfelek hajlandóak az értékmenedzsment folyamatokra szánni, nagyon kevés.

Bár az átfogó műhelymunka még mindig gyakori, a felmérések azt sugallják, hogy átlagban a félnapos ülések jellemzőek, bár vannak tevékenységek újból rendelt műhelymunkával, előkészítő- és utómunkálatokkal.

Itt jegyzem meg, hogy a SAVE International által kiadott szabvány szerint a műhelymunka általános átlagos időtartama 5 nap, de ez nem foglalja magába az elő- és utómunkálatokra fordított időt.

A cikk foglalkozik az értékmenedzsment és a kockázat menedzsment (Risk management, RM) összevonásával is.

A felmérések szerint van némi bizonyíték arra, hogy az integráció tovább halad a kapcsolódó üzleti technika, az RM felé. Azonban a vélemények megoszlanak arról, hogy ebben az üzleti környezetben, ez a „házasság” hatékony vagy eredményes lehet.

Végül, a kutatás nem igazolja egy korábbi újságcikk Hogg (1999) állítását, hogy a felmérésben szereplő cégek vonakodnának attól, hogy fejlesszék a VM-t, bár a mintákbeli különbség valamilyen módon magyarázhatja ezt.

³¹ Mindkét módszer funkcióelemzési módszer.

További kutatást kell végezni az ügyfelek értékmenedzsment szemléletével kapcsolatban azzal a céllal, hogy feltárják, miért vonakodnak attól, hogy időt és pénzt fektessenek a folyamatban, és miért nem adnak jutalékot a jól teljesített korai szakaszokban.

Ez elősegítené az értékmenedzsment módszer fejlesztését, és még szigorúbban elvárnák a nagyobb érték javulást.

5.5. Az értékelemzés amerikai és az európai irányzatának összehasonlítása

Az értékelemzés alatt a világon mindenki ugyanazt érti. Közepponban az érték áll. Az értékelemzés során az értéket a fogyasztók igényeiből vezetik le és csapat-munkában az értékelemzés tárgyát megtervezik, vagy meglévő terméket értékeleznek, vagy újra érték elemzik vagy adott esetben értékét ellenőrzik.

A SAVE International által kiadott szabvány ehhez részletes útmutatást nyújt. Lépéseket határoz meg, amit munkatervként használhatunk. A munkaterv mindenre kiterjedően mutatja be az egyes szakaszokat. A szakaszokhoz kijelöli a célokat, alapkérdéseket, főbb tevékenységeket, azokhoz szükséges módszereket és eszközöket és a végén még a várható eredményt is.

Ezzel szemben az EGB által kiadott Value Management szabvány nem csupán csak az értékelemzés lefolytatásával foglalkozik, hanem alapot teremt ahhoz, hogy a menedzsment és az egész szervezet sikeresen végre tudja azt hajtani. Kiemelkedően fontos a szervezeti kultúra és a szervezeti stratégia.

Az értékmenedzsment a menedzsment feladatokat az érték köré szervezi. Célja a szervezet által végzett tevékenységek értékének maximalizálása, amely a fogyasztók, vezetőség és a többi érdekelt igényeiből fakad.

Elmondható tehát, hogy az értékmenedzsment az értékelemzéshez hasonlóan a fogyasztók érdekeit képviseli és e mellett a szervezetet, tulajdonosait és egyéb érdekeltjeit is.

Az európai szabvány részletesen bemutatja azokat a menedzsmenti készségeket, melyek feltétlenül szükségesek a sikeres értékelemzéshez. Majd azokat a menedzszeri feladatokat, célokat, amelyek segítségül szolgálnak az értékelemzés tervezéséhez, végrehajtásához és ellenőrzéséhez.

Az európai szabvány részletesen foglalkozik az alkalmazandó módszerekkel és eszközökkel, melyeket két nagy csoportba sorol:

- léteznek speciális, értékelemzésre kifejlesztett módszerek, eszközök és
- egyéb módszerek, eszközök, melyek ugyanolyan hatással alkalmazhatók.

Megállapítható, hogy az értékelemzéshez alkalmazandó eszközök és módszerek mind az európai, mind az amerikai szabvány esetében azonosak, nincs számottevő különbség közöttük.

6. Értékelemzési munka Magyarországon

Ebben a fejezetben a magyar értékelemzési munkát mutatom be és vizsgálom különböző szempontok alapján.

Az értékelemzés Magyarországi története után bemutatom a Magyar Értékelemző Társaságot és a Társaság tevékenységét. Ezt követően a Magyarországon kialakult értékelemzési gyakorlatot tanulmányozom szakirodalom feldolgozások és a szakemberekkel készített interjú segítségével. Interjúalanyaim: Nádasdi Ferenc a MÉT (Magyar Értékelemző Társaság) elnöke, Fodor Árpád és Héjja László értékelemzési szakértők.

A fejezetben a következő kutatási kérdésekre keresem a választ:

Az értékelemzéssel elérhető költségcsökkenés?

Az értékelemzéssel valóban hatékonyság növelés érhető el?

Az értékelemzés során mekkora szerepe van a csoportmunkának?

A dolgozat következő hipotézisei szintén a szakirodalom feldolgozás vizsgálati szempontjai lesznek:

H1. A funkciók a fogyasztói igényekből vezethetők le.

H2. Az értékelemzés során feltárhatóak az indokolatlan költségek.

H3. Az értékelemzés segít optimalizálni a vállalat termelési és igazgatási folyamatait.

6.1. Az értékelemzés magyarországi története

Miután Miles értékelemzési módszertana meghódította az Amerikai Egyesült Államokat és a világot Magyarországra is megérkezett.

Az első értékelési projekt az Ózdi Kohászati Művekben végezték el 1963-ban Temesszentandrás Guidó műszaki vezető irányításával.³² Az elkövetkező időszakban Magyarországon egyre szélesebb körben elterjedt.

A Magyarországi elterjedésében nagy szerepe volt Lenkey Miklósnak, aki számos fontos, az értékelés módszertanát átfogóan ismertető könyv szerzője és Dr. Hegedűs Józsefnek, aki, többek között, a Magyar Értékelő Társaság alapító tagja, és később elnöke is volt.

Az értékelési munka összehangolása kezdetben az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, majd a Pénzügyminisztérium feladata volt.

Feladataik között szerepelt:

- az értékelési módszer oktatása,
- konferenciák, kiállítások szervezése,
- kutatások támogatása,
- kiadványok megjelentetése,
- Értékelési Szemle című szakfolyóirat elindítása.

Az értékelési módszer elterjedésének következő állomása 1990-ben volt, amikor megalakult a Magyar Értékelők Társasága.

A Társaság nagy erőfeszítésének eredményeképpen ma már a közbeszerzési törvénybe is bekerült a módszer, miszerint:

„Az ajánlatkérő az ajánlati felhívásban előírhatja, hogy az ajánlattevő alkalmazza az értékelés módszerét.”³³

³² <http://shva.hu/ertekelemzes/ertekelemzes-magyarorszagon>. Letöltés ideje: 2013.05.02.

³³ Közbeszerzésről szóló 2003. évi CXXIX. törvény 53.§ (4) pontja.

Emellett szerepel az Útügyi Műszaki Előírások Közutak tervezési szabályzatában, mint kötelezően alkalmazandó módszerként és szó van róla a Budapest-Zugló Önkormányzatának rendeletében is.³⁴

Az értékelemzés gyakorlati hasznát felismerve ma Magyarországon több nagyvállalat is rendszeresen alkalmazza az értékelemzés módszerét, köztük a MÁV Északi Járműjavító Kft., KÉSZ Holding Zrt. és nem utolsósorban MVM Paksi Atomerőmű Zrt. is.³⁵

Az értékelemzés magyarországi elterjedésében, mint ahogy már korábban is említettem a Pénzügyminisztérium koordináló szerepét, az magyar állam jelentős szerepet játszott.

„Az eddig elért eredmények jelentős részét az állami támogatás tette lehetővé.”³⁶ - mondta el Nádasi Ferenc, MÉT elnök is a vele készített interjújában.

Ezt az irányt folytatja a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, továbbiakban NFÜ, is, aki az európai unió fejlesztési források elosztását koordinálja. 2012. nyarán az értékelemzés bevezetésének lehetőségét mérték fel az uniós projektek esetében, és ezért a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium és az NFÜ felkérésére amerikai szakértők látogattak el hozzánk, köztük Kmetty Géza és Michael Holt értékelemző szakértők is.³⁷

6.2. Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT)

A Magyar Értékelemzők Társasága, továbbiakban MÉT, 1990-ben alakult meg, és ma már egy 70-80 fős szervezetté nőtte ki magát.

³⁴http://www.microva.hu/ertekelemzes/az_ertek_modszertan_alkalmazasanak_szabalyozasa_budapest_zuglo_onkormanyzata_onkormanyzati_rendelete/. Letöltés ideje: 2013.05.02.

³⁵<http://shva.hu/ertekelemzes/ertekelemzes-magyarorszagon>. Letöltés ideje: 2013.05.02.

³⁶ 1. számú függelék: Interjú Nádasi Ferencsel, a Magyar Értékelemző Társaság elnökével

³⁷<http://www.nfu.hu/content/9858>. Letöltés ideje: 2013.05.02.

„Küldetése, hogy szakmailag és etikailag összefogjuk a hazai értékelemzési életet, bekapcsolódva a nemzetközi értékelemzés vérkeringésébe, valamint növeljük a gazdasági-társadalmi fejlődés elősegítése érdekében az állami- és köz-szféra teljesítményét, valamint a hazai vállalkozások versenyképességét.”³⁸

Főbb feladatai közé tartozik:

- hazai értékelemzési élet összefogása,
- hazai értékelemzés képviselete külföldön,
- értékelemzési szakértők díjazása,
- értékelemzési projektek díjazása,
- konferenciák szervezése,
- Értékelemzési Szemle szakfolyóirat megjelentetése,
- értékelemzési módszertan oktatása.

A Magyar Értékelemzési Társaság a hazai értékelemzési életet igyekszik összefogni, és mindenkivel együttműködik, aki az értékelemzési módszert alkalmazni kívánja.

A MÉT a SAVE International (Amerikai Értékelemzők Társasága) és az Európai Értékelemzők Társaságának (EGB) egyaránt tagja. Ezáltal, küldetésüknek megfelelően, be tudnak kapcsolódni a nemzetközi értékelemzésbe. A SAVE elégedett a MÉT teljesítményével, aki tagszervezetként sikeresen teljesíti az számára előírt célokat- foglalta össze Nádasdi Ferenc az interjúban.

A MÉT Szakmai Napokat, és nemzetközi konferenciákat szervez, melynek céljai az értékelemzés módszertannal kapcsolatban szerzett tapasztalatok megosztása, külföldi szakértők meghívásával a nemzetközi munka ismertetése, és a legjobb értékelemzési szakértők, ill. értékelemzési projektek díjazása.

³⁸ <http://shva.hu/met-bemutatasa>. Letöltés ideje: 2013.05.02.

A Magyar Értékelemzők Társasága az értékelemzés oktatására is nagy hangsúlyt fektet. A MÉT egyaránt szervezi az értékelemzés alapképzését, és a gyakorló szakemberek továbbképzését.

Jelenleg két minősítési rendszer létezik: a SAVE International, és az EGB minősítési rendszere. Mindkettő az értékelemzési módszertatát oktatja annyi eltéréssel, hogy az EGB az európai értékelemzési irányzatának megfelelően nagy hangsúlyt fektet az értékelemzés szervezeti stratégiaként menedzsmenti eszközként való alkalmazására.

A Magyar Értékelemzők Társasága a SAVE International minősítési programját működteti, de bizonyos minősítési szint elérésekor, egy további képzéssel átjárást biztosít az EGB minősítési szintjére.

Az értékelemzést különböző források segítségével megismerhető: meghatározott felsőfokú oktatási intézmények kurzusain vagy cégek által szervezett tanfolyamokon. Ezek a képzések általában illeszkednek a minősítési rendszer által előírt követelményekhez.³⁹

6.3. Az értékelemzés gyakorlata Magyarországon

6.3.1. Az értékelemzés alkalmazásának célja

Az értékelemzés célja kezdetekben az adott termék alapanyagainak helyettesítése más, olcsóbb, de ugyanolyan minőségű anyaggal. Tehát a folyamat célja egyértelműen a költségek feltárása, elemzése volt, melynek eredményeképpen az indokolatlan költségeket ki tudták szűrni, és ez által költségcsökkenés ment végbe. A költségek csökkenése a hatékonyság növelésével párosult, így bármi is volt az értékelemzés tárgya, az hatékonyabb működésű lett.

³⁹ <http://shva.hu/kepzes-es-minosites/altalanos-informaciok>. Letöltés ideje: 2013.05.02.

A 80-90-es években Magyarországon is az értékelemzés fő célja a költségek csökkentése volt⁴⁰ - mondta el Fodor Árpád értékelemző a vele készített interjúban. Tapasztalata szerint a 90-es évek közepe, vége felé kezdett megjelenni a minőség elsődleges fontossága, és a költségek másodrendűvé válása.

A Paksi Atomerőműben is a minőség az elsődleges a költségekkel szemben és az, hogy az Erőmű termelőtechnológiája ne szenvedjen funkcióhiányosságban⁴¹ - nyilatkozta Héjja László a Paksi Atomerőmű Zrt. értékelemzési csoportjának vezetője. Az értékelemzés módszertanának bevezetésekor épp egy új módszert kerestek, amellyel a fenti követelmények teljesíthetőek.

Ha funkcionálisan rendben van egy projekt, akkor már gondolhatnak a költségsökkentésre is. De azt is elmondta, hogy volt olyan projekt is, ahol az értékelemzés elvégzése után az apróbb funkció hiányosságok feltárását követően, az értékelemző költségnövelést javasolt. Természetesen ennek számossága nem túl nagy 3-4%, szemben a 47-48%-os költségsökkentéssel.

A funkcionálisan jól működő termelési folyamatok, és az indokolatlan költségek feltárását követően elmondható, hogy a termelési folyamat optimalizálása is végbement.

A célok mások lehetnek egy szervezet értékelemzése kapcsán. Ott a feladat egy kevesebb hierarchia szinttel működő szervezet kialakítása - nyilatkozta Fodor Árpád. A végső cél itt is a költségmegtakarítás és a hatékonyság növelés, de itt már fontos törekvés az igazgatási folyamat optimalizálása is.

A következő, az Értékelemzési szemlében megjelent, újságcikk a beszerzési folyamat értékelemzését mutat be egy fémszerkezet gyártó vállalatnál.⁴²

A folyamatszervezés célja a vállalati folyamatok hatékonyság javítására irányult. A környezeti változások arra készítetik a vállalatokat, hogy rendszeresen felülvizsgálják

⁴⁰ Interjú Fodor Árpád értékelemzővel. 2. számú függelék.

⁴¹ Interjú Héjja László értékelemzővel 3. számú függelék.

⁴² Tarjániné Illés Marianna Tünde: Beszerzési folyamat értékelemzése magyarországi fémszerkezetgyártó vállalatnál. Értékelemzési szemle. 12. évf. 1. szám 2008. 55-64 p.

folyamataikat, annak érdekében, hogy továbbra is hatékonyan működjenek és versenyképesek tudjanak maradni.

A vállalat beszerzése egyaránt jelenti a termeléshez szükséges anyagok megvásárlását és jelenti a termeléshez szükséges berendezések, vagy ingatlan vételét is, ill. szolgáltatás biztosítását. Tehát a beszerzés egy szolgáltatási folyamat, ahol az ügyfél a vállalat megrendelő aleggységei.

Az értékelemzés céljai a következők voltak:

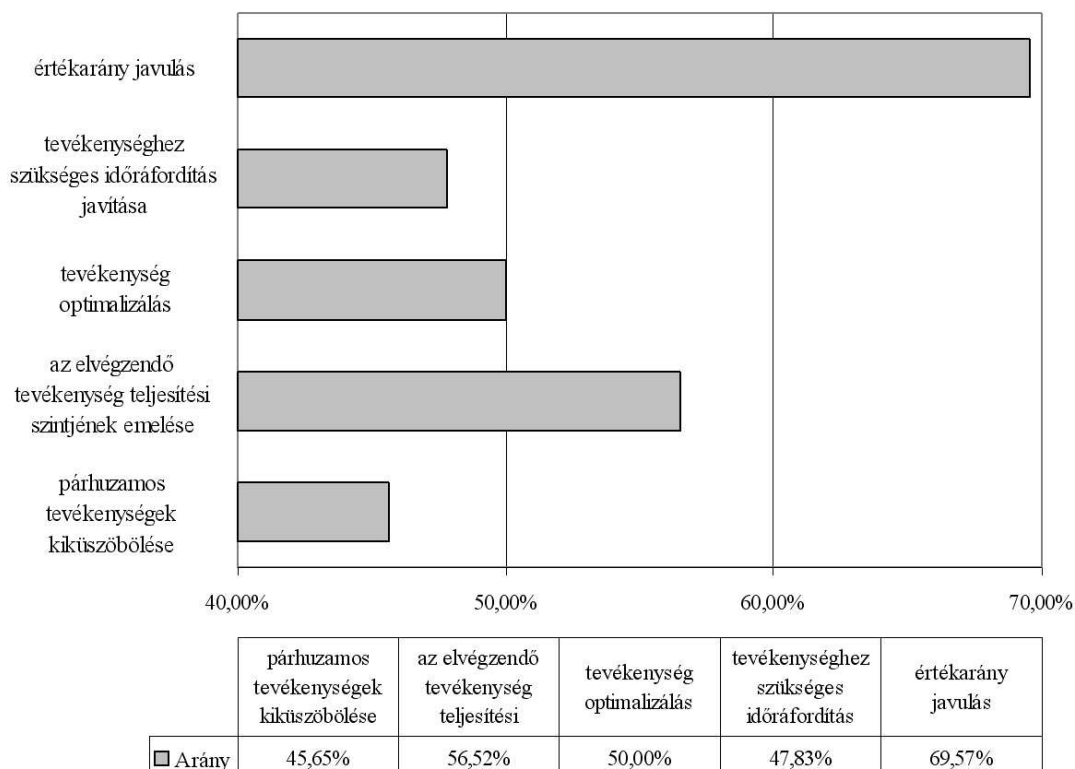
Fő célja: a vállalkozás beszerzési folyamatának hatékonyságának javítása.

Részcéljai pedig az alábbiak:

- Párhuzamos tevékenységek kiküszöbölése.
- Az elvégzendő tevékenység teljesítési szintjének emelése.
- Tevékenység optimalizálás.
- Tevékenységhez szükséges időráfordítás javítása.
- Értékarány javulás.

Az értékelemzési munka eredményeit összegezve a cikk írója leírta, hogy az értékelemzési csoport a vállalatvezetés kérésére kizárólag a szervezeti átalakításra vonatkozó javaslatokat dolgozta ki. Ez összesen 48 javaslatot jelentett.

A beszerzési folyamat értékelemzése során elért célok teljesülését az alábbi ábra foglalja össze:



Forrás: Tarjániné Illés Marianna Tünde: Beszerzési folyamat értékelemzése magyarországi fémszerkezetgyártó vállalatnál. Értékelemzési szemle. 12. évf. 1. szám 2008. 64 p.

A cikk írója szerint az értékelemzés módszere alkalmas arra, hogy a működő folyamatokat leegyszerűsítse, ezzel hatékonyságát növelje.

Az ábrából kiderül, hogy míg az értékarány javulás céljainak elérése kb. 70%-os volt, a tevékenység optimalizálás céljai csupán 50%-ban teljesültek.

6.3.2. Az értékelemzés alkalmazásának területei

Az értékelemzés módszertan széleskörűen használható, akár egy termékről, egy beruházásról, egy technológiáról, egy szervezetfejlesztésről, vagy éppen jogszabály-

alkotásról vagy hitelezési folyamatról beszélünk. Az értékelemzés tárgya bármi lehet, „aminek funkciója van és költséget okoz.”⁴³

A Fodor Árpáddal készített interjú alapján elmondható, hogy az értékelemzési munkában alkalmazott módszerek függenek az alkalmazás területétől, de persze az értékelemzési szabvány keretein belül maradva. Az is elmondható, hogy egy új típusú projektnél módszertani oldalról is ki kell találni a megfelelő eszközöket.

Értékelemzők egy része gyakran szakosodik egy általa jól ismert területhez, melyben tapasztalata van, és ahol garanciát mer vállal munkájáért- mondta Héjja László értékelemző.

A Paksi Atomerőmű Zrt.-ben alapjában véve műszaki tartalmú témákkal foglalkoznak, de ott is végeztek már más, menedzsment területen értékelemzést.

De vannak olyan értékelemzők is, ide sorolnám Fodor Árpád értékelemzőt is, aki kipróbálta magát már rengeteg területen, és ott sikerrel hajtotta végre projektjeit.

6.3.3. Az értékelemzési téma kiválasztása

Az értékelemzés témájának kiválasztása többféleképpen történhet.

Iványi Attila Értékelemzés című könyvében az értékelemzés témájának kiválasztásához egy súlyozási technikát ajánl. Egy példán keresztül mutatja be, hogy az alábbi szempontok közül, hogyan lehet kiválasztani az értékelemzés témáját.⁴⁴

⁴³ Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 22 p.

⁴⁴ Dr. Iványi Attila (1991): Értékelemzés, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Tankönyvkiadó. 27-28 p.

Témakiválasztáshoz az alábbi szempontokat adja meg a munkacsoport:

- munkaerő-megtakarítás lehetősége,
- önköltségcsökkentés (költségcsökkentés) mértéke,
- beruházási igény csökkentése,
- termékszerkezet korszerűsítése,
- termék fontossága,
- minőségjavítás (funkcióteljesítés javításának) lehetősége.

Iványi könyvében azt ajánlja, hogy ezeket a szempontokat fontosságuk szerint érdemes súlyozni, és azt követően rangsorolni. Ehhez egy mátrixos értékelési eljárást ajánl, melyet később, a funkciók súlyozásához is alkalmazni lehet.

1. táblázat

Sorszám	Szempontok	1	2	3	4	5	6	Összesítve	Rangsor
1.	Munkaerő-megtakarítás	1	0	1	0	0	1	3	4.
2.	Önköltségcsökkentés mértéke	1	1	1	1	1	1	6	1.
3.	Beruházási igény csökkentése	0	0	1	0	0	0	1	6.
4.	Termékszerkezet korszerűsítése	1	0	1	1	0	1	4	3.
5.	Termék fontossága	1	0	1	1	1	1	5	2.
6.	Minőségjavítás lehetősége	0	0	1	0	0	1	2	5.

Forrás: Dr. Iványi Attila (1991): Értékelemzés, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Tankönyvkiadó. 28 p.

A táblázatban a szempontokat a munkacsoport páronként minősíti egymással. Ezután minden szempont kap egy összeget, melyet ezután rangsorolnak. A munkacsoport a kialakult rangsor alapján dönthet, mely szempontokat fogja értékelemezni.

A Paksi Atomerőmű Zrt.-ben a témakiválasztás ettől eltérően működik.

Az értékelemzési csoport közösen készít egy listát, mik azok a témák, amivel érdemes foglalkozni- mondta el Héjja László értékelemző. A lista készítésénél figyelembe veszik az Erőmű stratégiai terveit, a dolgozók javaslatait, akik jelzik a területükön felmerült olyan problémákat, amivel érdemes lenne foglalkozni. És persze van egy projektekre vonatkozó

összeghatár, ez jelenleg 1 milliárd forint, ami alatt nem foglalkoznak értékelemzési projektekkel. Emellett felkerülhetnek a listára olyan projektek is, amelyeket a felsővezető jelölt ki számukra.

Az elkészült listából a következő év elején a csoport tagjai és a műszaki igazgató közösen újra átbeszélve, alakítják ki az éves programot.

6.3.4. A vezetés szerepe az értékelemzésben

Az értékelemzésben a vezetés szerepét már Miles is felismerte: "Állásfoglalásával és intézkedéseivel megháromszorozhatja az értékelemzés módszere révén kapott, nyereséggel járó eredményeket, vagy felére csökkentheti azokat."⁴⁵

A vezető hozzáállása az értékelemzési munkához kulcsfontosságú. Erről beszélt nekem Fodor Árpád is, aki elmondta, hogy ha a vezető beül egy-két team-ülésre, megérti az értékelemzés lényegét, és könnyen elkötelezetté válik az értékelemzés iránt.

A vezető feladata az értékelemzéssel kapcsolatban sokrétű. Ezt foglalta össze Répássy Péter is *Értékelemzés* című könyvében.

Ide sorolhatóak a következő feladatok:

- Biztosítja dolgozói számára az értékelemzés módszerének elsajátítását.
- Anyagi és erkölcsi ösztönzők kidolgozása.
- Szempontokat és irányelveket ad az értékelemzés tárgyának kiválasztásához.
- Biztosítja a szükséges kapacitásokat tervezési, szerkesztési, technológiai, prototípusgyártási feladatok elvégzéséhez.
- Megfelelő helységet és körülményeket biztosít a team ülések lebonyolításához.
- Az értékelemző team által igényelt szakértőket felkéri a közreműködésre.
- Megfelelő propagandát biztosít a vállalaton belül az értékelemzés számára.⁴⁶

⁴⁵ L. D. Miles (1973): *Értékelemzés*, Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. 322 p.

A vezetők 2 nagy csoportba sorolhatók. Van, aki támogatja az értékelemzést, ő a segítő vezetés, és van, aki gátolja az értékelemzési munkát, ő a gátló vezetés.

A segítő és a gátló vezetés jellemzői és a döntéseinek következményeit Répássy Péter 2 kimutatásban fogalmazta meg, melyet az alábbi táblázatban foglaltam össze.

2. táblázat

Alapvető szervezeti tényezők	SEGÍTŐ VEZETÉS		GÁTLÓ VEZETÉS	
	A vezetőség magatartása, beállítottsága	és ennek tipikus következményei	A vezetőség magatartása, beállítottsága	és ennek tipikus következményei
léggör	nagyfokú bizalom, közvetlen kapcsolat	nagyobb kockázatvállalás, a reagálások nagyobb változatossága és alkotóértéke	félelemkeltés, bizalmatlanság, szigorú szolgálati út	félelem a kritikától, eszmék cenzúrázása, a beosztottak reagálásainak korlátozása
információ-áramlás	szabad kommunikáció, a stratégiát és a tervezést nyilvánosságra hozzák, a dolgozókkal megtárgyalják	több visszajelzés a hierarchiában felfelé és lefelé az eszmék kölcsönös egymásra hatása sikerélmények szaporodása, innovációk gyors terjedése, megvalósítása	az információk elferdítése, eltitkolása, a kommunikáció lehetőségének korlátozása, a stratégia titkos	az alkotó erőfeszítés, a szervezet céljaival ellentétes célokra fordítják, törekvés, hogy mindig okosnak látszanak, elvek kritika nélküli elfogadása
a célok kialakítása	megengedik az önálló cselekvést, megengedik a saját munka önálló értékelését	kockázatvállalás jutalmazása, tartósabb alkotó aktivitás azonosulás, magas teljesítmény	a célok ráerőszakolása a dolgozókra, külső jutalmakkal való manipulálás, a hatalommal való érvelés	az alkotó szellem külső célokra fordítása, titkolt ellenállás, közömbösség, alacsony teljesítmény
ellenőrzés	kölcsönös, fesztelen, tényleges ellenőrzés	kísérletezés a munka és a szervezés terén, a konfliktusok és nézeteltérések nyílt feltárása	a viselkedés szigorú ellenőrzés	a viselkedés és gondolkodás korlátozott köre, a konformizmust előnyben részesítik az alkotó szellemmel szemben

Forrás: Dr. Répássy Péter (1981): Értékelemzés. Budapest: Országos Vezetőképző Központ 41-42. oldalán lévő táblázatok alapján.

⁴⁶ Dr. Répássy Péter (1981): Értékelemzés. Budapest: Országos Vezetőképző Központ 43-47 p.

A táblázatból kiderül, hogy segítő vezetés hatására egy-egy munka is sokkal értékesebb, hiszen értékesebb javaslatok születnek, a vállalat innovációs folyamata felgyorsul. A siker hatására újabb értékelemzési munkák várhatók.

Míg a gátló vezetés következmény, hogy az értékelemzés nem éri el a célját: nem születnek valódi, alkotó javaslatok, az értékelemzés kudarcra van ítélve. Előfordulhat az is, hogy a gátló vezetés hatására az értékelemzési munkának nincs folytatása.

6.3.5. A csoport szerepe az értékelemzésben

Az értékelemzés egyik sajátossága a csoportmunka. A csoport, melynek tagjai különböző terület szakemberei, biztosítja az értékelemzési munka átfogó szemléletét, és ez által a módszer eredményességét.

A csoport, vagy angol nevén team, általában külső szakemberekből és belső dolgozókból áll.

Az értékelemzési csoportban található egy szakmai team-vezető és az értékelemzési team vezetője. Ha az értékelemzési team vezetője a szervezeten kívülről érkezik, akkor az esetek 90-95%-ában már kijelölik a szakmai teamet, aki részt vesznek a munkában. Ha még nincs javaslat a team összetételével kapcsolatban, akkor a szakmai team-vezetővel egyeztet az értékelemzés vezetője, kit ajánlana a csapatba, kivel dolgozna ő szívesen. Hiszen ő az, aki ismeri a dolgozókat, tudja kik azok a szakértők, akik szakmailag felkészültek, és ha kell, akár hétvégén is dolgoznak- mondta el Fodor Árpád az interjúbán.

A Paksi Atomerőmű Zrt.-ben a csoport tagjait szintén külsős és belső szakemberek alkotják. A teamet úgy állítják össze, hogy a tagok az aktuális témát 100%-ban lefedő szakmaisággal képviseljék. A duplikációt pedig igyekeznek kerülni. Az állandó team-tagok a belső munkatársakból kerülnek ki, és itt mindig figyelnek a 7+-2 szabályra. A külsős szakértők pedig akár a világ bármely tájáról érkehetnek. Közelmúltban Indiából érkeztek szakértők egy projekt kapcsán. Ahogy Fodor Árpád mondja: Keresd a champion-t (bajnokot)!- jegyezte meg Héjja László az interjúbán.

A tagok értékeléssel kapcsolatos felkészültségről hasonló véleményen vannak interjúalanyaim.

A Paksi Atomerőmű Zrt. azt az álláspont, hogy a tagok legyenek felkészültek az értékelés módszertanából is. Ennek érdekében az első időben Budapestre jártak fel a dolgozók oktatásra, később pedig már Pakson szerveztek Modul I-es oktatást. Ebből adódóan a Paksi Atomerőműben már 80 fő körül van a dolgozók száma, akiknek AVS (team-tag, értékelési szakember) képzettsége van, és 3-an, akiknek CVS (minősített értékelési szakértő) képzettsége van.

Persze ennek ellenére a nagy dolgozói létszámból adódóan minden projekt alkalmával akad olyan dolgozó, akinek nincs előképzettsége az értékelés módszertanából. Ekkor a team-vezető tart részükre egy pár óra hosszas oktatást a módszertani alapokról, ami természetesen nem egy Modul I-es képzés, de ez által a gondolkodásmód, a lépéssorozat megismerhető- mondta el Héjja László a vele készített interjúban.

Fodor Árpád szerint is fontos, hogy a tagoknak legyen legalább egy 1-2 napos képzésük a módszertanról vagy vegyenek részt egy Modul I-es tanfolyamon. Felesége, Fodor-Gál Valéria, aki szintén értékelő más elveket vall: ő a munka megkezdése előtt ½-1 órát beszél a módszertanról, hogy a team-tagok lássák a teljes folyamat ívét. Majd, amikor elérnek egy adott szakaszhoz, ott szintén vagy egy rövid összefoglaló, majd elkezdődik a munka. Tehát összességében a teljes munka alatt 1-2 órát hallanak a módszertanról, és így is eredményes lesz az értékelés.

A csoport-tagok feladata kissé eltérő az amerikai kollégáktól. Pakson az értékelés vezetője megkeresi a javaslatban szereplő termékeket és bekéri azok árajánlatait is, ezzel szemben az Amerikai Egyesült Államokban az értékelők ilyen részletességgel nem dolgoznak ki javaslatokat, azt más szervezetre bízzák- mondta el Héjja László az interjúban.

6.3.6. Az értékelemzési javaslatok

Az értékelemzési javaslatok kapcsán felmerülnek bennem kérdések. A fogyasztó vagy a gyártó igényei lesznek túlsúlyban?

1. A funkciók összeállításakor alkalmaznak súlyozást az igényekkel kapcsolatosan?

„Nekem az az alapelvem, hogy mindegyik igénycsoport igénye fontos, és tudom, hogy nem egyenrangú súllyal esik latba, de ezek közül nem tudom, melyikre ne koncentráljak”-mondta el Fodor Árpád. Szerinte, még ha az ember tudja is, hogy ez az igény fontosabb a másikinál, mit tesz vele? Mindkét igényt teljesítenie kell az adott terméknek.

Bár korábban hitt a súlyozásban, ma már nem dolgozik vele. E helyett a csoport végigmegy minden igényen, többségéből funkció keletkezik, és azokat rendszerezik.

2. Hogyan választja ki a team a megfelelő javaslatokat?

A Paksi Atomerőmű Zrt.-ben javaslatok összeállítása során a minőségnek és az elvárt műszaki követelményeknek van prioritása. Ha ez alapján összeállt egy lista, akkor a team belső szakemberei összeülnek, és műszaki paraméterek alapján összeállítanak egy rangsort. Ezt követően a rangsor elemeit sorba veszik, és megvizsgálják azokat funkció/költség alapon.

Eszerint könnyen előfordulhat, hogy a műszaki szempontból 1. helyen szereplő termék értékelemzői szemmel csak a 10. javaslat, mert olyan magas költségekkel rendelkezik. És az is, hogy a 1. és 2. helyen szereplő termékek helyet cserélnek egymással, mert bár műszakilag csak kis eltéréssel rendelkeznek, de költségük jelentősen különbözik, így a 2. termék értékesebb - nyilatkozta Héjja László értékelemző.

6.3.7. Értékmenedzsment Magyarországon

Magyarországon a Paksi Atomerőmű Zrt. egy olyan szervezet, ahol az értékelemzés önálló folyamatként beépült a szervezeti folyamatok közé. 2000 júniusában kezdődött a munka, mely során az európai értékmenedzsment (Value Management) szabvány figyelembevételével került kialakításra az értékelemzés folyamata.⁴⁷

A 4. fejezetben már bemutatott értékmenedzsment egy olyan menedzsmenti munka, mely az érték köré épül fel. A legfontosabb értékmenedzsmenti cél a szervezet által végzett tevékenységek értékének maximalizálása, amely összeegyeztethető a fogyasztók, vezetőség és a többi érdekelt igényeinek kielégítésével.

A Value Management szabvány részletesen leírja javaslatai azzal kapcsolatban, hogyan érdemes bevezetni az értékelemzést a vállalatba.

Ír az értékmenedzsment politikáról, a programról, tréningekről, magáról az értékelemzési tevékenységről, az alkalmazandó módszerekről és eszközökről, az érték kultúráról, és a folyamatos fejlesztés visszacsatolásáról.

2000 júniusában a Paksi Atomerőmű Zrt.-ben megszületett a felső vezetői döntés, hogy az értékelemzés folyamata közvetlenül a műszaki igazgatóhoz fog tartozni.

Ennek eredményeképpen még szorosabbá vált kapcsolat a stratégiai irányítás és az operatív végrehajtás között.

A szervezeti változásokat követően a Szervezeti és Működési Szabályzat az értékelemzést a projektmenedzsment és a kockázatmenedzsment közé sorolta be harmadikként.

⁴⁷ Héjja László: Az értékelemzés megjelenése és önálló folyamata a Paksi Atomerőmű Zrt.-ben. Értékelemzési Szemle 14. évf. 1. szám 2010. 14-30 p.

Az értékelemző csoport végzi el az értékelemzési program kidolgozását és az értékelemzési folyamat működtetését. A csoport fontos feladata, hogy az értékelemzés módszertan alkalmazásával segíti a felsővezető döntéseit.

Azzal, hogy beépült a szervezetbe, sikerül elérnie azt a fontos menedzsmenti célt, hogy az értékelemzés alkalmazásával maximalizálni tudja a szervezet teljesítményét.

Összegezve elmondható, hogy az értékelemzési csoport az értékmenedzsment szabványban javasolt feladatokat teljesíti, nevezetesen az értékelemzési politika kialakítása, az értékelemzési program elkészítése, az értékelemzési munka végrehajtása, az értékelemzés oktatásának megszervezése, és az értékelemzési folyamatok visszacsatolásai.

6.3.8. Az értékelemzés jövője Magyarországon

Nádasdi Ferenc az interjúban elmondta, bár a magyar állam eddig is támogatta az értékelemzés bevezetését, a gazdaság igénye alacsony az értékelemzés alkalmazását illetően.

Ez véleményem szerint adódhat abból is, hogy addig senki nem hiszi el, hogy egy értékelemzési eljárással elérhető minőség növelés vagy költségmegtakarítás, amíg ki nem próbálja. De, ha egyszer alkalmazzák, akkor az esetek többségében van folytatása – szűrtem le Fodor Árpáddal készített interjúból.

Nádasdi Ferenc szerint mind az amerikai, mind az európai módszert alkalmazni fogják a jövőben, hiszen most már az európai minősítéssel rendelkező szakemberek száma is nő.

Mindenesetre az Magyar Villamos Művek Zrt. foglalkozik az értékelemzés cégcsoport szintű bevezetésével. Ennek érdekében már megtörténtek az első lépések a Szervezeti és Működési Szabályzat módosításának terén és a dolgozók beiskolázásának kapcsán. Terveik

szerint a Paksi Atomerőmű értékelemző csoportja segítségével, először az MVM központban, majd később a tagvállalatoknál is bevezetnék az értékelemzés módszertanát - mondta el Héjja László az interjúban.

7. Értékelemzés módszertan bemutatása

A most következő fejezetben az értékelemzés módszertanát mutatom be.

A módszertan első lépése az értékelemzés témájának kiválasztása, és a célok meghatározása. Ha ez megtörtént, következik az értékelemzést elvégző csoport kialakítása. A csoport tagjai ezután elkészítik a munkatervet.

A munkaterv mentén haladva a következő szakasz a témához kapcsolódó információgyűjtés. Ezt követi a funkcióelemzés, funkcióbírálat.

Ha ez is megtörtént, következik az alkotó szakasz, mely során megszületnek az ötletek. Ezeket az ötleteket az értékelő szakasz szűri meg és ott dolgozzák ki részletesen azokat. Majd az utolsó szakaszban megtörténik a javaslat(ok) kiválasztása és előterjesztése.

A módszertan lépéseinek megismertetését az általam elkészített esettanulmánnyal⁴⁸ illusztrálom.

Az esettanulmány témája a foglalkozatók által kifizetett munkabért terhelő adók költségének elemzése, és a cél, azok csökkentése. Az esettanulmányt az értékelemzés módszertana segítségével készítettem el. A költségcsökkentési javaslatot a NAV (Nemzeti Adó-és Vámhivatal) szempontjából fogalmaztuk meg, figyelembe véve a fogyasztó, jelen esetben a vállalkozás igényeit.

A fejezetben a következő kutatási kérdésekre keresem a választ:

Az értékelemzéssel elérhető költségcsökkenés?

Az értékelemzés során mekkora szerepe van a csoportmunkának?

A fejezetben az alábbi hipotéziseket tartom szem előtt:

H2. Az értékelemzés során feltárhatóak az indokolatlan költségek.

H4. Az értékelemzéssel költségcsökkentési javaslatok tehetőek a munkabért terhelő adókkal kapcsolatban.

⁴⁸ A munkabért terhelő adók költségének értékelemzése című esettanulmány. 4. számú függelék.

A szakdolgozatom korábbi fejezeteiben már ismertettem az értékelemzési eljárás fontosabb fogalmait, sajátosságait, a harmadik fejezetben pedig részletesen bemutattam a SAVE International 2007 júniusában kiadott Érték Szabványát. Ebben a fejezetben az értékelemzés lépéseinek bemutatása közben az említett előzményeket is beleillesztem az egyes munkaszakaszokba.

Az értékelemzési eljárás munkafolyamata könnyen áttekinthető a következő táblázat segítségével:

3. táblázat

ELŐKÉSZÍTŐ FÁZIS	1. alaplépés Az értékelemző munka előkészítése	1. munkaszakasz A befogadókészség felmérése, befolyásolása
		2. munkaszakasz Munkatársak oktatása
		3. munkaszakasz Témakiválasztás, célmeghatározás
		4. munkaszakasz A team megalakítása, megbízása
		5. munkaszakasz Munkaterv készítése
INFORMÁCIÓS FÁZIS	2. alaplépés A tényállapot feltárása	1. munkaszakasz Információgyűjtés
		2. munkaszakasz Igényelemzés
		3. munkaszakasz Funkciók megállapítása, rendezése
		4. munkaszakasz Funkcióhordozók és költségeik megállapítása
		5. munkaszakasz Funkcióköltségek meghatározása
	3. alaplépés Tényállapot bírálata	1. munkaszakasz Funkcióteljesítés bírálata
2. munkaszakasz Funkcióköltségek bírálata		
ALKOTÓFÁZIS	4. alaplépés Megoldási változatok keresése	1. munkaszakasz Ötletkutatás
ÉRTÉKELŐ FÁZIS	5. alaplépés A megoldás kialakítása	1. munkaszakasz Megoldási változatok kidolgozása
		2. munkaszakasz Változatok szelektálása, ötletkutatás
FELÜLVIZSGÁLATI ÉS TERVEZÉSI FÁZIS	6. alaplépés Részletes megvalósíthatósági vizsgálat	1. munkaszakasz A funkcióteljesítés vizsgálata
		2. munkaszakasz Megvalósíthatóság elemzés
		3. munkaszakasz Változatok gazdasági értékelése

JAVASLATI FÁZIS	7. alaplépés A javaslat(ok) kiválasztása, előterjesztése	1. munkaszakasz Optimális megoldási változatok kiválasztása
		2. munkaszakasz A javaslat(ok) előterjesztése

Forrás: Az értékelemzési eljárás munkafolyamata. Forrás: Körömdi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 61-62 p.

7.1. Az értékelemzés előkészítés

Az értékelemzés előkészítése egyes vállalatoknál más és más lehet. Korábbi fejezetben már szóltam az értékelemzést segítő és gátló vezetésről. Egy értékelemzést segítő vezetésű szervezetben az értékelemzés fogadókészsége pozitív, nyitottak az újabb projektekre. Nincsenek bennük ellenállás a változtatások, az újdonságok iránt. Itt már pontosan megvannak a lépések egy újabb értékelemzés előkészítése kapcsán.

Máshogy alakul a helyzet egy olyan szervezetben, ahol még nem volt értékelés korábban. Itt szerencsés, ha a vezető „felkarolja” az értékelemzés témáját, esetleg ő is részt vesz az első projektekben, ahogy ezt Fodor Árpád is említette a vele készített interjúban⁴⁹, az ötödik fejezetben.

7.1.1. Munkatársak oktatása

Az értékelemzés oktatása munkatársak, leendő értékelemzők részére is számtalan módon megvalósulhat. Vagy rendszeres oktatásokat szerveznek a dolgozóknak, így biztosítva az értékelemzési szakértőket a folyamatos munkához - ahogy az a Paksi Atomerőműben is folyik, mondta el Héjja László a vele készített interjúban.⁵⁰ Vagy az éppen aktuális munkaszakaszok előtt elhangoznak a fontosabb összefüggések, tudnivalók⁵¹.

⁴⁹ Interjú Fodor Árpád értékelemzővel. 2. számú függelék.

⁵⁰ Interjú Héjja László értékelemzővel 3. számú függelék.

⁵¹ Interjú Fodor Árpád értékelemzővel. 2. számú függelék.

Akármelyik módszer mellett is döntünk, egy biztos: az értékelemzés módszertani alapjait, alap összefüggéseit a csoport minden tagjának ismernie kell. A SAVE International által kiadott szabvány javasolja, hogy az értékelemzés vezetője Gyakorló Értékelemzési Szakértő (VMP) vagy Minősített Értékelemzési Szakértő (CVS) legyen.

Az esettanulmányban elkészített értékelemzés kapcsán az oktatást én végeztem el az általam tanultak alapján. A két másik csoporttagnak elmondtam a fontosabb alapösszefüggéseket, javasoltam a SAVE szabvány elolvasását, és válaszoltam a feltett kérdéseikre.

7.1.2. Témaválasztás, célmeghatározás

Az értékelemzés sikere nagyban múlik azon, mit választunk az értékelemzés témájának.

A témakiválasztás különböző szempontjairól már az ötödik fejezetben is volt szó. Ez alapján lehet minőségjavítás, költségcsökkentés, vagy éppen szervezetfejlesztés.

A témát kiválaszthatja a szervezet vezetője ad- hoc módon, vagy lehet a stratégiai terv egyik része is.

A piackutatás szintén meghatározó lehet a témakiválasztásnál. A piackutatás révén a szervezet információt kaphat a vevő igényeiről, a konkurenciáról, és a vállalat piacon elfoglalt helyéről.

Ha több téma is felmerül, súlyozással dönthetjük el, melyiket válasszuk. Erre szintén mutattam példát az ötödik fejezetben.

Az esettanulmány témakiválasztása kapcsán elmondhatom, hogy a téma szinte már adott volt. Ugyanis, mi a számviteli osztályon dolgozók sokszor elgondolkodtunk már azon, miért kell akkora szakértelemmel bírni egy havi adókötelezettség teljesítéséhez.

Miért van az, hogy csak a foglalkoztatókat terhelő adókat 2012-ben három, 2013-ban 2 bevalláson kell beadni, különböző adókat eltérő bankszámlaszámokra utalni, az egyes adónemeket eltérő módon számolni, az egyéni sajátosságaival tisztába lenni.

Vannak olyan vállalatok, ahol nincs kapacitás arra, hogy egy ilyen szakértelemmel bíró dolgozót meg tudjanak fizetni.

Felmerült bennünk a kérdés, vajon le lehetne egyszerűsíteni az adófizetési és az adókötelezettségeket a vállalatnál? Az értékelemzés egy ideális módszer arra, hogy ezt a folyamatot értékelemmezzük.

Ennek kapcsán ki kell jelölnünk az értékelemzés témahatárát.

A magyar állam az, aki társadalmi közös szükségletek fedezésére és más konkrét célok, mint szakképzés fejlesztése, vagy a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása, érdekében törvényeket hoz, melyekben fizetési kötelezettséget állapít meg a vállalatokkal szemben. Az állami bevételek biztosítása és beszedése a Nemzeti Adó- és Vámhivatal, továbbiakban NAV, feladata.

Esettanulmányomban a „vállalat” nem más, mint a NAV. Fő tevékenysége az állami bevételek beszedése, és azok ellenőrzése. Ennek érdekében a „fogyasztók”, amelyek esetünkben a vállalatok, adóját megállapítja, beszedi, adókötelezettségeinek teljesítését ellenőrzi, adó-visszaigénylést kiutalja és vezeti adószámlájukat⁵².

Ha megvan a téma, akkor a következő fontos feladat a helyes célkitűzés.

Az értékelemzés célja kezdetben a költségcsökkentés volt, majd ezt a szerepet a minőségfejlesztés vette át. Az értékmenedzsment fejezetében bemutatott újságcikk írója szerint⁵³ az értékelemzést minél hamarabb be kell kapcsolni a vállalat folyamataiba, mert később inkább költségcsökkentő, mint értéknövelő célokat tudunk elérni.

⁵² Adózás rendjéről szóló 2003.évi 92. törvény 10.§.

⁵³ Robert C. T. Ellis et al.: Value Management practices of leading UK cost consultants. Construction Management and Economics.2005.06. 483-493 p.

Az esettanulmány célja a foglalkoztatót terhelő munkabérhez köthető adók költségének csökkentése. Ezt tekintjük a fő célnak, ez az egyik hipotézisem is, de emellett fontosnak tekintjük az egyszerűsítést és átláthatóságot is a törvényi szabályozás betartása mellett.

7.1.3. A team megalakítása

A csoport tagjait akkor tudjuk szakmailag helyesen kiválasztani, ha előtte végigvettük, milyen szakmai területek kapcsolódnak az értékelemzés tárgyához. Ezek után lehet a személyeket kijelölni, felkérni, de figyelni kell az önkéntességre is⁵⁴.

A csoport tagjai belső dolgozókból és küldő szakértőkből áll. Fodor Árpád szerint: Keresd a bajnokot, vagyis a szakterület legjobbját.

Jellemző, hogy egyes szakértők csak az értékelemzés egy-egy szakaszában vesznek részt.

Az esettanulmány kapcsán az értékelemző team kialakításánál mi is arra törekedtünk, hogy a csapat szakmailag átfogja a témát. Legyen olyan szakértő, aki az adókkal foglalkozik, olyan, aki az utalással és egyéb adminisztrációs feladattal, és egy olyan külső szakértő, aki objektíven átlátja a teljes folyamatot, és vannak kreatív ötletei.

7.1.4. Munkaterv készítése

A munkaterv tartalmazza az eljárás lépéseit, a fontosabb teendőket, azok költség- és időszükségleteit.

Az esettanulmány munkatervének kialakításakor végigmentünk az értékelemzés fontosabb szakaszain és felmértük az lépésekhez kapcsolódó teendőket és a teendők szükséges időráfordításait. Az elkészült munkaterv az esettanulmányban megtalálható.

⁵⁴ Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 70 p.

7.2. A tényállapot feltárása

7.2.1. Információgyűjtés

Az információgyűjtés során minden adatot össze kell szedni, ami az adott termék kapcsán felmerül. Itt ki kell térni a termék jelenlegi paramétereire, gyártási eljárásra, a felmerülő összes költségre. Az adatokat kell gyűjteni a terméket előállító vállalat oldaláról, a beszállítók oldaláról, akik a termékhez biztosítják az alapanyagokat, és legfőbbképpen a fogyasztó oldaláról.

A fogyasztó igényei kulcsfontosságúak, hiszen ez az értékelemzés alapja.

Az információgyűjtést többféle módszer is segítheti: a termékkel kapcsolatban összeállítanak egy ún. értékelemző törzslapot, melyen a termékre vonatkozó összes információ szerepel.

Miles-nek az információgyűjtés kapcsán két tanácsa is van:

Szerezzünk meg minden hozzáférhető költségadatot!

Csak a legjobb forrásból származó információt használjuk fel!

Lenkey Miklós Értékelemzés című könyvében ezzel kapcsolatban megemlíti:

„Az információszerzés során soha ne azt nézzük, hogy milyen információ áll rendelkezésre, hanem hogy mire van szükségünk és megbízhatóságát hogyan ellenőrizhetjük!”⁵⁵

Tehát miután összegyűjtöttük, végig kell alaposan ellenőriznünk, hogy az összegyűjtött adatok valóban helytállóak-e, hiszen ezekre az információkra épülnek a következő munkaszakaszok is.

⁵⁵ Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 187 p.

Az esettanulmányban részletesen összegyűjtöttük az értékelemzés tárgyával kapcsolatos összes információt, amelyek az adókötelezettség megállapításához, nyilvántartásához, bevallásához és megfizetéséhez szükségesek. Tekintettel arra, hogy nincsenek pontos információink a NAV költségvetésével kapcsolatban, a kapcsolódó költségekről konkrét számadatokat nem adtunk meg.

7.2.2. Igényelemzés

Igénelemzéshez szükséges az igények teljes körű feltárása és összegyűjtése. A második fejezetben az igényeket már részletesen bemutattam. Az ott elhangzottak szerint: a szükségletek támasztják az igényeket. A gyártó az igényeket összegyűjti, és ezekből lesznek a termék funkciói⁵⁶.

Tehát elmondható, hogy az igényeket a piac, a fogyasztók szabják meg, a vállalat csak feltárja azokat.

Az igények több oldalról is érkehetnek: vevő, szállító, végső fogyasztó oldaláról, és ezek az igények egymással szemben is megfogalmazódhatnak⁵⁷.

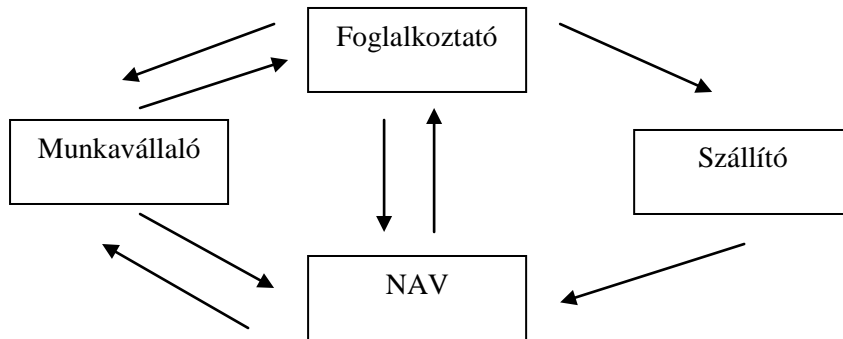
Az esettanulmányban is igyekeztük feltárni és elemezni az igényeket, melyek főként az egyszerűsítés, átláthatóság, kisebb költség igények köré csoportosultak.

⁵⁶ Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 24-26 p.

⁵⁷ Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 75-76 p.

A különböző csoportok egymással szemben támasztott igényeinek alakulását a következő ábra szemlélteti:

9. ábra



Forrás: saját munka

Ez alapján megállapítható, hogy a munkavállaló igényeket támaszt a foglalkoztatóval szemben, leginkább arra vonatkozóan, hogy minél kevesebb adatszolgáltatási kötelezettsége legyen, persze a foglalkoztatónak is vannak igényei, hiszen a feladatai ellátásához fontos, hogy minden adatot megkapjon.

A foglalkoztatónak feladatai elvégzéséhez szükséges eszközök szállítójával kapcsolatban is felmerülnek igények az eszköz paramétereire vonatkozóan. A szállító igényt támaszt a NAV felé, hogy a mintabevallások minél hamarabb elkészüljenek. A NAV igényeket támaszt, mind a vállalat, mind a munkavállaló felé, melyet inkább kötelezettségnek neveznék. És természetesen a foglalkoztatónak és a dolgozónak is vannak igényei a NAV-val szemben.

7.2.3. Funkciók megállapítása, rendezése

Ha megvannak az igények, akkor ezeket funkciókká kell alakítanunk, vagy fordítva, a funkcióknak a támasztott igényeket kell hordozniuk. A második fejezetben már ismertettem a funkciók csoportosítását, ennek megfelelően vannak alap-, fő-, mellékfunkciók és felesleges funkciók is.

Lenkey Miklós Értékelemzés című könyvében így ír a funkcióelemzésről:

„A funkcióelemzés leleplezi a felesleges funkciókat, feltárja a hiányzó funkciókat, rámutat a funkcionális hiányosságokra⁵⁸.”

A funkcióelemzés során van, aki a funkciókat súlyozza, de Fodor Árpád, ahogy a vele készített interjújában elmondta ma már nem él ezzel a módszerrel, mert minden funkció egyaránt fontos.

A funkcióelemzéshez és rendezéshez a hierarchikus fa gráfok és a FAST (Funkció elemzési rendszer technika) diagram nyújthat megfelelő segítséget.

Az esettanulmányban mi is összegyűjtöttük a funkciókat, majd elkészítettük funkcióelemzésünket.

A következő funkciókat határoztuk meg az adóhatóság adókötelezettség betartatása szempontjából:

- megállapítja a befizetendő adókat,
- nyilvántartja a szociális hozzájárulási adó kötelezettséget,
- nyilvántartja a szakképzési hozzájárulás kötelezettséget,
- nyilvántartja a rehabilitációs hozzájárulás kötelezettséget,
- adatszolgáltatás társ szervezetek felé,
- fogadja a befizetéseket.

⁵⁸ Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 325 p.

Ezt követően az alábbi funkcióhordozókat határoztuk meg:

- 1308 bevallás szociális hozzájárulási adó részére,
- 1301 bevallás rehabilitációs hozzájárulás részére,
- adófolyószámla szociális hozzájárulási adó részére,
- adófolyószámla szakképzési hozzájárulás részére,
- adófolyószámla rehabilitációs hozzájárulás részére.

A funkciórendezést a következő táblázat szemlélteti:

4. táblázat

Igény	Funkció	Paraméter	Funkcióhordozó
Adókötelezettség teljesítése. Egyszerű megállapítás. Átlátható kitöltés.	Megállapítja a szociális hozzájárulási adó kötelezettséget.	Adó alapja: munkabér Adó mértéke: 27% Havi fizetés	1308 bevallás
Adókötelezettség teljesítése. Azonos adólap miatt az átfedések kiszűrése.	Megállapítja a szakképzési hozzájárulás kötelezettséget.	Adó alapja: SZOCHO alap Adó mértéke: 1,5% Havi fizetés	1308 bevallás
Adókötelezettség teljesítése. Egyszerű megállapítás. Összevonva más adónemmel.	Megállapítja a rehabilitációs hozzájárulás kötelezettséget.	Adó alapja: tv-ben meghat. Adó mértéke: 964.500,-Ft/fő/év Negyedéves fizetés	1301 bevallás
Adókötelezettség teljesítése. Utalások számának csökkentése.	Az adókötelezettség pénzbeli beszedése, nyilvántartása.	A megállapított adókötelezettség ezer Ft-ban	Adófolyószámla

Forrás: Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 81 p. táblázata alapján

7.2.4. Funkcióhordozók és költségeik megállapítása

A funkcióhordozók megállapítása sokszor igen bonyolult, hiszen a termékek sokszor nagyon összetettek. Az értékelemzők ilyenkor a Kourin-sémát alkalmazzák, melynek segítségével a funkciókat funkcióhordozókhoz tudják rendezni. A rendezést addig végzik, amíg nem sikerül minden funkciót funkcióhordozóhoz rendelni.

Ezután tudják elvégezni a funkcióhordozók költségeinek megállapítását is.

7.3. Tényállapot bírálata

A funkciók, funkcióhordozók megállapítása elemzése után következik azok bírálata. Miután most már tudjuk, mik a fogyasztók igényei és azt is tudjuk, hogy jelenleg mit teljesítenek ebből a funkciók, meg tudjuk határozni, milyen változtatási irányok szükségesek, hogy a fogyasztó igényei maradéktalanul teljesüljenek.

Vannak kritikus pontok, melyet Körmendi Lajos *Értékelemzés* című könyvében három nagy csoportba sorol:

- funkciókritikus,
- tulajdonságai miatt kritikus,
- költségkritikus.⁵⁹

Az értékelemzés következő, alkotó szakaszának legfőbb célja, hogy a kritikus pontokat megszüntessük, megoldást találjunk a problémára, mely lehet funkcióbővítés, vagy költségcsökkentés.

Az esettanulmányban már korábban megfogalmazott igények során kiderült, melyek a jelenlegi rendszer kritikus pontjai.

⁵⁹ Körmendi Lajos (2010): *Értékelemzés*, Budapest: Saldo Kiadó. 88 p.

A funkcióval kapcsolatos főbb problémák a következők:

- Egyszerűbb bevallási kötelezettség, mely az adó kiszámításának egyszerűségére vonatkozik.
- Kevesebb szakértelem szükségessége, hogy a feladatot egy kevésbé képzett alkalmazott is el tudja látni.
- Átláthatóbb rendszer a bevallások és fizetésekkel kapcsolatban, mely jelenti, hogy ne legyenek eltérő bevallási határidők.
- Az átutalási költségek csökkentése, hiszen jelenleg fizetnünk kell a 3 darab adófizetés miatt háromszor átutalási költséget, és 2013-tól háromszor tranzakciós költséget is. Tehát az utalás számának lecsökkentése.

7.4. Megoldási változatok keresése

Az alkotó fázis az értékelemzés meghatározó szakasza, hiszen itt kell megoldást találnunk a korábban meghatározott kritikus pontokra.

Ahogy Lenkey Miklós az *Értékelemzés* című könyvében említi:

„Eddig az eljárásban alkotóan bírálva elemeztük a termék funkcióinak és funkcióköltségeinek viszonyát, amit most már alakítanunk kell a kedvező érték elérése érdekében⁶⁰.”

Miles ezzel kapcsolatban több tanáccsal is szolgál:

Használjuk fel a meglévő alkotókészségünket!

Az akadályokat tárjuk fel és győzzük le!

Alkalmazzunk szakértőket, tanácsadókat szakismereteink bővítésére!

Hasznosítsuk és fizessük meg a szállítók szakismeretét és tapasztalatait!

Alkalmazzunk speciális gyártási eljárásokat!

Használjuk az alkalmazható szabványokat!⁶¹

⁶⁰ Dr. Lenkey Miklós (1982): *Értékelemzés*, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 438 p.

Minden lehetséges módszert meg kell ragadnunk ahhoz, hogy valami újat tudjunk kitalálni. Ekkor tud kiteljesülni a csoportmunka igazán. Ehhez fontos a közeg, amelyben az alkotómunka folyik, és fontos, hogy legyen elég időnk az eredményes munkához.

Számtalan alkotótechnika létezik, mely segítséget nyújthat:

- Brain-storming (ötletroham). Ez a módszer más, például marketing területén is segít az új ötletek megtalálásában.
- Kérdéslisták alkalmazása.
A módszer alapja előre kimunkált, jól megfogalmazott kérdések összegyűjtése és alkalmazása.
A kérdésekről Répássy Péter *Értékelemzés* című könyvében a következő módon vélekedik:
„Alkotó kérdések, melyek a vizsgált probléma optimális megoldását készítik elő, alkotó gondolkodásra serkentenek⁶².”
- Delphi módszer. Ezt inkább bonyolult, összetett feladatok megoldására alkalmazzák. A szakértők több körben fejtik ki véleményüket.

Az esettanulmányban mi is elvégeztük alkotómunkánkat. A munkaterv szerint 1 napunk volt erre. Amikor elkezdtük tervezni az értékelemzést, már volt pár alapgondolatunk a témával kapcsolatban. Most ezeket újra elővettük, végig és továbbgondoltuk és a keletkezett ötletekről egy ötletlistát állítottunk össze.

Ötletlista számtalan ötletet tartalmazott:

- Havonta egyszer utaljunk el egy meghatározott összeget az adókötelezettség teljesítéseként a három bankszámlára, bevallást nem kell beadni. Ez egy előlegként szolgál, az bevallási kötelezettséget és az éves adót év végén rendezzük.

⁶¹ L. D. Miles (1973): *Értékelemzés*, Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. 140-141 p

⁶² Dr. Répássy Péter (1981): *Értékelemzés*. Budapest: Országos Vezetőképző Központ 30 p.

- Havonta egyszer utaljuk el a kiszámított adó összegét az adókötelezettség teljesítéseként egy bankszámlára, bevallás beadunk. Az egyes adókötelezettségeket bevallás alapján meg lehet állapítani, később azokra átvezetési kérelmet lehet beadni.
- Havonta egyszer utaljuk el a kiszámított adó összegét az adókötelezettség teljesítéseként egy bankszámlára, bevallás beadunk. Az egyes adókötelezettségeket bevallás alapján meg lehet állapítani, azokat a NAV dolgozói vezetik át az illetékes adószámlára.
- Számptalan egyszerűsített adó létezik, a legújabb például a kisvállalati adó, mely több adónemet is kivált, ehhez hasonlóan kellene egy új adónemet képezni.
- A meglévő három adónemet összevonni, megmaradna az összes adó sajátossága, csak a befizetés és bevallás egyszerűsítése menne végbe, mely átláthatóságot és egyszerűségeit biztosítana.

7.5. A megoldás kialakítása

A meglévő ötletlistával elindulhatunk a következő szakaszba, a megoldás kidolgozásába.

Lenkey Miklós a következőket írja erről *Értékelemzés* című könyvében:

„Az értékelő szakaszban legfontosabb jól „gazdálkodni” mindazzal az –eljárás eddigi lépései során felhalmozott-információval és ötlettel, amelyekre alapozottan a kedvező értéket közelítő megoldások koncepcióihoz juthatunk⁶³.”

Az egyes változatok kidolgozásakor az amerikaiak eltérő módszert alkalmaznak. Míg Magyarországon, a Paksi Atomerőműben az egyes változatok kidolgozásába beletartozik az egyes elemek árajánlatainak bekérése is, addig az Amerikai Egyesült Államokban nem mennek bele ilyen részletekbe- mondta el Héjja László a vele készített interjújában.

⁶³ Dr. Lenkey Miklós (1982): *Értékelemzés*, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 466 p.

Az esettanulmányban kidolgoztuk az egyes változatokat, melyek a következők:

1. Havonta egyszer utaljunk el egy meghatározott összeget az adókötelezettség teljesítéseként a három bankszámlára, bevallást nem kell beadni. Ez egy előlegként szolgál, az bevallási kötelezettséget és az éves adót év végén rendezzük.

Itt az előleg összegének megállapítása az eddigiek szerint történik.

Ha bevallást csak év végén kell beadni, költséget tudunk spórolni azáltal, hogy a havi feladatokat egy alacsonyabb képzettségű személyre bízhatjuk.

2. Havonta egyszer utaljuk el a kiszámított adó összegét az adókötelezettség teljesítéseként egy bankszámlára, bevallás beadunk. Az egyes adókötelezettségeket bevallás alapján meg lehet állapítani, később azokra átvezetési kérelmet lehet beadni.

Itt minden eddigi lépés az adó elutalásáig változatlan. Azzal, hogy egy bankszámlára utalunk, költségmegtakarítás tudunk elérni. Az utalási költség és a tranzakciós díj csökken.

3. Havonta egyszer utaljuk el a kiszámított adó összegét az adókötelezettség teljesítéseként egy bankszámlára, bevallás beadunk. Az egyes adókötelezettségeket bevallás alapján meg lehet állapítani, azokat a NAV dolgozói vezetik át az illetékes adószámlára.

Itt szintén minden eddigi lépés az adó elutalásáig változatlan. Azzal, hogy egy bankszámlára utalunk, költségmegtakarítás tudunk elérni. Az utalási költség és a tranzakciós díj csökken. Annyiban különbözik az előző változattól, hogy munkát takarítunk meg azáltal, hogy az átvezetéseket nem nekünk kell elvégeznünk.

4. Számptalan egyszerűsített adó létezik, a legújabb például a kisvállalati adó, mely több adónemet is kivált, ehhez hasonlóan kellene egy új adónemet képezni.

Itt egy teljesen új adónemet kell bevezetnie az államnak, hogy ez a változat teljesülni tudjon. Hosszú távon mindenképpen költségcsökkentés érhető el, de rövid távon mindenkinek plusz ráfordítást okoz. Az adó mértékét a mostani adókötelezettségekből kiindulva lehetne meghatározni 28,5- 30% között.

További előnye, hogy egyszerű és átlátható, mely nagyobb adófizetési kedvre sarkalhatja az foglalkoztatókat.

5. A meglévő három adónemet összevonni, megmaradna az összes adó sajátossága, csak a befizetés és bevallás egyszerűsítése menne végbe, mely átláthatóságot és egyszerűséget biztosítana.

Az adó mértékét szintén a mostani adókötelezettségekből kiindulva lehetne meghatározni. A szociális hozzájárulási adó 27%-ot adna, a szakképzési hozzájárulás 1,5%-ot adna, a rehabilitációs hozzájárulás kötelezettségét, figyelembe véve az éves adót, egy 283.000,- Ft-os bruttó bérként lehetne értelmezni.

Így az keletkező új adó mértéke 28,5% lenne, mely csak a bevallás kitöltésénél és megfizetésénél jelentkezne. A háttérben a törvényi szabályozás megmaradna, az adókedvezményekkel együtt. Az egy adónemből a NAV dolgozói, a bevallás sorai alapján, tudnák átküldeni a megfelelő adatokat és összegeket a társszervek felé.

Tehát a 1308 és a 1301-es bevallás helyett csak egy 1308-as bevallást kellene elkészíteni és ezt egyetlen bankszámlára elutalni.

Itt szintén további előnyként jelentkezik, hogy egyszerű és átlátható, mely nagyobb adófizetési kedvre sarkalhatja az foglalkoztatókat.

7.6. Megvalósíthatósági vizsgálat

A kidolgozott változatokat újabb vizsgálat alá kell vetnünk.

A funkció és a költség mellett a megvalósíthatóság fontos szempont: hiszen, ha valamilyen technikai, törvényi, vagy egyéb akadályokba ütközik egy változat, azt nem tudjuk bevezetni.

Az esettanulmányban e szempontok alapján újra vizsgálat alá helyeztük az egyes megoldási változatokat.

Az egyes változatok következő módon alakultak:

Az 1-es megoldási változatot el kell vetnünk a megvalósítási akadályok miatt.

Azzal, hogy nem adunk be bevallást egész évben, gátoljuk a NAV munkáját. A bevallás ugyanis egy végrehajtható okirat, amit, ha nem adunk be egész évben, az adóhatóság nem tud inkasszót, vagy ellenőrzést elrendelni.

A másik probléma szintén a bevallás ne nem adása miatt keletkezik: így nem működik a bevallásból kinyerhető adatszolgáltatás, és ezt egy, az év végén beadott bevallással nem lehet időben pótolni, lehetetlen a feldolgozása.

A 4-es megoldási változatot, mely az új adónem bevezetését célozza meg, szintén el kell vetnünk a megvalósítási akadály miatt. A három törvény hatályon kívül helyezése és helyette egyetlen új törvény megalkotása egészen biztos, hogy elutasításra találna.

A megmaradt 2-es, 3-as és 5-ös megoldási változatok továbbmehetnek a következő szakaszba.

7.7. A javaslat kiválasztása, előterjesztése

A megfelelő javaslat vagy javaslatok kiválasztásához Miles fontos tanácsa a következő:

Alkalmazzuk ezt a kritériumot: kiadnám-e ezen módon a saját pénzemet?⁶⁴

⁶⁴ L. D. Miles (1973): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. 140-141 p.

Az értékelemzés célja az optimális érték elérése. A második fejezetben már részletesen kitértem arra, hogyan javítható az érték.

$$\text{Az érték} = \frac{\text{Funkció}}{\text{Költség}}$$

Ebben az egyenletben látható, hogy az érték növelhető a funkció növelésével vagy változatlanul hagyásával, miközben a költséget csökkentjük, vagy változatlanul hagyjuk.

A kidolgozott változatok, amelyek mind teljesítik a funkcionális követelményeket meg kell vizsgálni, hogyan alakulnak költség szempontjából.

Ez alapján ki lehet alakítani egy rangsort - ahogy azt Héjja László is említette a vele készített interjúban, és könnyen lehet, hogy a korábban kialakított sorrend megváltozik.

Ha megvan a javaslat vagy javaslatok, azokat egy javaslati beszámolóba kell rendezni.

A beszámolóban ki kell térni:

- az értékelemzés témájára,
- az értékelemzés céljára,
- a fontosabb megoldási változatokra,
- a kiválasztott javaslat, vagy javaslatok részletes bemutatására,
- a bevezetéssel elérhető eredményekre.⁶⁵

A döntést a javaslati anyag alapján a vezetőség hozza. A kiválasztott javaslat végrehajtása már nem az értékelemzők feladata, de később értékellenőrzés, Value Controll, keretében még ellenőrizhetik a végrehajtott javaslatokat.

⁶⁵ Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 111 p.

Az esettanulmányban a végső javaslatok meghozatala során az alábbiakat határoztuk.

Mivel az értékelemzést a NAV oldaláról hajtottuk végre, a kiválasztás során az adóhatóság szempontjait kell elsősorban figyelembe vennünk.

A NAV szempontjából a 2-es és 3-as megoldás között jelentős költségeltérés jelentkezik. Hiszen, ha a vállalat egy adóutalással teljesíti adókötelezettségét, és az adónemek közötti átvezetést az adóhatóság dolgozóira bízva, az nagyobb bérköltséggel jár, mintha azt a vállalat hajtotta volna végre.

Ezért a 2-es változat a NAV számára értékesebb, így ez kerül be a javaslatok egyikeként.

A másik változat, ami bekerül az előbbi javaslat mellé, az a megmaradt 5-ös javaslat.

Ez a javaslat azért értékes, mert bár az adóhatóság munkáját kicsit növeli azzal, hogy egy adóutalással teljesíti a vállalat az adókötelezettségét, és az adónemek közötti átvezetést az adóhatóság dolgozóira bízva, de mégis legalább annyira értékes, mint a 2-es javaslat.

Az ok pedig az, hogy egyetlen bevallással, egyszerű számítási móddal teszi lehetővé egyszerűsítést és átláthatóságot. Ez nagyobb adófizetési kedvre sarkalhatja az foglalkoztatókat, és a foglalkoztatók számára egyértelműen költségcsökkentést jelent.

Összefoglalva tehát a NAV felé a 2-es és az 5-ös javaslatot terjesztenénk elő, bízva abban, hogy figyelembe vennék értékelemzési javaslatainkat.

8. Hipotézisek, és javaslatok

Dolgozatom célja az értékelemzés elterjedésének bemutatása, és az európai irányzat elemzése. Ennek során ismertettem az értékelemzést, mint módszert, és az értékelemzés lépéseit. A külföldi és a magyar gyakorlati alkalmazás bemutatásával, majd az esettanulmány elkészítésével igyekeztem több szemszögből is rávilágítani arra, hogy az értékelemzés alapjaira, mint az igény, a funkció és a költség, vonatkozó állítások valóban helytállóak. Majd ezek után rátértek az értékmenedzsmentre. Annak vizsgálata, elemzése során próbáltam fényt deríteni arra, van - e az amerikai és európai irányzat között eltérés.

Dolgozatomban először az értékelemzés történetét, kialakulását mutattam be, kitérve kialakulásának okaira is. Majd következtek az értékelemzés alapkövei, sajátosságai, mint az igény, a funkció, az érték. Ezek részletes leírása után a csoportos munkamódszer fontossága, és az alkotó bírálat következett, majd a fejezetet végén azt taglaltam, hogyan kapcsolódik az értékelemzés a vezetői számvitelhez.

A módszertan alapjainak bemutatása azt a célt szolgálta, hogy megértsük az értékelemzés miben más, milyen újdonságokat, eltéréseket hordoz más módszerrel szemben.

Ezután következett az amerikai és európai irányzat részletes elemzése, mely a SAVE International (Amerikai Értékelemzők Társasága), az EGB (Európai Értékelemzők Társasága) és az egyes szabványok bemutatásán túl, a gyakorlati tapasztalatok ismertetését és az két irányzat összehasonlítását is tartalmazta.

A szabványok, mint szakirodalmak, feldolgozásának segítségével lépésről lépésre feltártam az értékelemzés módszerét, egyes szakaszait. Az értékmenedzsment bemutatása kapcsán kitértem a különbözőségekre, az értékelemzés menedzsment eszközként való alkalmazására.

A külföldi folyóiratok rávilágítottak arra, hogy míg az Amerikai Egyesült Államokban az értékelemzés igen népszerű költségcsökkentési eszköz, addig Európában az értékmenedzsment, mely pozitív hatású, építő jellegű módszer, befolyása mégis kicsi.

A magyarországi értékelemzési munkát bemutató fejezetben a szakértőkkel készített interjúk is segítségemre voltak a szakirodalom feldolgozása mellett.

A fejezetből kiderül, hogy a Magyar Értékelemzési Társaság mindent megtesz azért, hogy az értékelemzés módszerét elterjessék Magyarországon. Az interjúk megerősítettek abban, mennyire fontos a csoportmunka és támogató vezetés, és rávilágított arra, hogy mára az értékelemzés legfontosabb célkitűzése a minőség.

Az azt követő fejezetben lépésről lépésre bemutattam az értékelemzési módszertan egyes szakaszait, és az ott elvégezendő legfontosabb feladatokat.

Az esettanulmány, mint kutatási módszer pedig egyértelműen megmutatta az értékelemzési módszer gyakorlati hasznát.

H1. A funkciók a fogyasztói igényekből vezethetők le.

A szakirodalom feldolgozás alapján elmondhatom, hogy minden értékelemzési munka első lépése az igényelemzés.

Az igény alatt a fogyasztók igényeit értik. Minden fogyasztónak vannak szükségletei. Ezeket a szükségleteket a fogyasztó különböző módon próbálja meg kielégíteni.

A szükségletek tehát igényeket támasztanak, ám ezeket rangsorolni kell.

Ha gyártó oldaláról vizsgáljuk, ott már nem minden igény jön számításba, csakis azok az igények, melyekhez fizetőképes kereslet kapcsolódik.

Ezeket az igényeket gyűjti össze a gyártó, ezek lesznek a termék funkciói, és ezek figyelembe vételével gyártja le a terméket. Az ilyen termékek lesznek a fogyasztó számára hasznosak.⁶⁶

⁶⁶ Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet.24-26 p.

Az értékelemzés módszertanának következő szakaszát vizsgálva elérkezünk a funkciók rendezéséhez. A rendezésekkor egyes szakirodalmak súlyozással alakítanak ki rangsort a funkciók között, míg mások, ide tartozik Fodor Árpád is, azt vallják, hogy minden igény egyaránt fontos, nem érdemes rangsorolni.

Esettanulmányomban szintén a fogyasztó igényeiből indultunk ki és próbáltunk olyan megoldási javaslatot készíteni, mely a fogyasztó és a másik oldal számára is egyaránt értékes.

Összegezve tehát elmondható, hogy az értékelemzés során a funkciók a fogyasztói igényekből vezethetők le.

Javaslatom szerint, aki értékelemzést végez, csak úgy végezhet valóban értékes munkát, ha a fogyasztók igényeit maradéktalanul figyelembe veszi, hiszen ők azok, akik a terméket megvásárolják.

H2. Az értékelemzés során feltárhatóak az indokolatlan költségek.

Az értékelemzés célja kezdetben egyértelműen a költségcsökkentés volt. hogyan lehetne ezt a terméket ugyanígy legyártani, csak kevesebb költséggel? Aztán a költségcsökkentés helyét lassan átvette a minőség, de ez persze nem jelenti azt, hogy az értékelemzők nem figyelnek a költségekre.

Az értékelemzés célja az optimális érték elérése. Értékelemzés során, az érték növelhető a funkció növelésével vagy változatlanul hagyásával, miközben a költséget csökkentjük, vagy változatlanul hagyjuk.

Héjja László értékelemzési szakértő a vele készített interjúban elmondta, hogy projektjeik nagy százalékban költségcsökkentési javaslattal érnek véget, de az is előfordul, hogy az értékelemzők költségnövekedést javasoltak, annak érdekében, hogy a termék funkcióját maradéktalanul el tudja látni.

Tehát itt is azt kell látnunk, hogy ezen a költségek egyike sem indokolatlan.

A szakirodalom azt mutatja, az értékelemzés lépéseit követve a funkciók megállapítása és elemzése után következik a funkcióköltségek meghatározása. Miles szerint: Minden költség funkciót szolgál. Vagyis csak azok a költségek maradhatnak meg, amelyek ténylegesen funkciót szolgálnak, amelyek nem, azok indokolatlanul merülnek fel, azokat ki kell iktatni, hiszen megtartásuk nem szolgálja a vállalat érdekeit.

Összegezve tehát elmondható, hogy az értékelemzés során feltárhatóak az indokolatlan költségek.

Javaslatom az lenne, hogy a vállalatok a jövőben használják az értékelemzés módszerét, mert az indokolatlan költségek hosszú távon nem biztosítják a vállalat eredményességét.

H3. Az értékelemzés segít optimalizálni a vállalat termelési és igazgatási folyamatait.

A szakirodalom feldolgozást követően megállapítható, hogy az értékelemzés módszertan széleskörűen használható, akár egy termékről, egy beruházásról, egy technológiáról, egy szervezetfejlesztésről, vagy éppen jogszabály-alkotásról vagy hitelezési folyamatról beszélünk.

Természetesen a célok mások lehetnek egy szervezet értékelemzése kapcsán. Ott a feladat egy kevesebb hierarchia szinttel működő szervezet kialakítása - nyilatkozta Fodor Árpád a vele készített interjúban. De a végső cél itt is a költségmegtakarítás és a hatékonyság növelés, bár itt már fontos törekvés az igazgatási folyamat optimalizálása is.

Egy másik szakirodalomban az értékelemzési munka témája a folyamatszervezés volt. Az értékelemzés céljaként a vállalati folyamatok hatékonyságának javítását határozták meg. Ez fontos, hiszen a környezeti változások arra készítetik a vállalatokat, hogy rendszeresen felülvizsgálják folyamataikat, annak érdekében, hogy továbbra is hatékonyan működjenek. Az értékelemzés munka vizsgálata során kiderült, hogy a vállalat tevékenység optimalizálás céljai csupán 50%-ban teljesültek.

Véleményem szerint ennek oka, hogy az értékelemzési munka nincs folyamatosan jelen a szervezet életében, így az a folyamatokat nem tudja optimalizálni.

A folyamatok optimalizálása az értékmenedzsment bevezetésével elérhetővé válik. A értékmenedzsment (Value Management) egy olyan menedzsment stílus, mely elkötelezett az emberek motiválására, készségek és szinergiák előmozdítására és az innovációra, azzal a céllal, hogy maximalizálják a szervezet teljesítményét.

A legfontosabb értékmenedzsmenti cél a szervezet által végzett tevékenységek értékének maximalizálása. Természetesen egy egységes értékmenedzsment kialakítása és beintegrálása a szervezet folyamatai közé nagy feladat, de a Paksi Atomerőmű Zrt.-ben sikeresen bevezették a folyamatok közé és így képesek a folyamatok optimalizálására.

Összegezve tehát az értékelemzés segít optimalizálni a vállalat termelési és igazgatási folyamatait, de csak akkor, ha az értékelemzés állandó elemként jelen van egy szervezet életében, a legelőnyösebb, ha ezt az értékmenedzsment bevezetésével oldja meg.

Javaslatom a következő:

A vállalatok vezessék be az értékmenedzsmentet folyamataik közé, és ennek segítségével képesek lesznek optimalizálni folyamataikat.

H4. Az értékelemzéssel költségcsökkentési javaslatok tehetők a munkabért terhelő adókkal kapcsolatban.

Az értékelemzés elemzése kapcsán kutatási módszerként esettanulmányt készítettem el társaimmal. Az esettanulmányhoz a témát könnyen ki tudtuk választani, hiszen, számviteli, könyvelési területen dolgozók lévén, többször felmerült bennünk a kérdés, vajon le lehetne egyszerűsíteni az adófizetési és az adókötelezettségeket a vállalatnál?

Az értékelemzés egy ideális módszer arra, hogy ezt a folyamatot értékelemmezzük.

Az esettanulmányban a „vállalat” nem más, mint a NAV. Fő tevékenysége az állami bevételek beszedése, és azok ellenőrzése. Ennek érdekében a „fogyasztók”, amelyek esetünkben a vállalatok, adóját megállapítja, beszedi, adókötelezettségeinek teljesítését ellenőrzi, adó-visszaigénylést kiutalja és vezeti adószámlájukat

Az esettanulmány célja a foglalkoztatót terhelő munkabérhez köthető adók költségének csökkentése. Ezt tekintjük a fő célnak, de emellett fontos az egyszerűsítés és átláthatóság is a törvényi szabályozás betartása mellett.

Az értékelemzés módszertan lépéseit követve, meghatároztuk a „fogyasztók” igényeit, funkcióelemzést végeztünk, majd a kritikus pontok megismerése után következett a megoldás, melyekből két javaslatot is megalkottunk.

Ennek eredményeképpen elmondhatom, hogy költségcsökkentési javaslatok tehetők a munkabért terhelő adókkal kapcsolatban.

Javaslatom a következő:

A Nemzeti Adó – és Vámhatóság vegye figyelembe a „fogyasztók”, azaz a vállalat igényeit is és valósítson meg egyszerűsítéseket a havi bevallásokkal és utalásokkal kapcsolatban. Az egyszerűsítések könnyítést és átláthatóságot biztosítanak, ami nagyobb adófizetési kedvre is sarkalhatja az foglalkoztatókat, és nem utolsósorban ez a foglalkoztatók számára egyértelmű költségcsökkentést jelentene.

Irodalomjegyzék

1. Andrew Knight: Spotting value analysis as the strategic tool it is. Healthcare Purchasing news. 2008.06. 76 p.
2. Dr. Anwar Mustafa (1995): Értékelemzés a minőség növeléséért & Value analysis in nutshell, Budapest: Külkereskedelmi Főiskola. 156 oldal
3. Donald Jackson: Engineering savings top \$ 1 billion. Value-based programs on the rise in U.S. Roads & Bridges. 2003.07 60 p.
4. Fodor Árpád: A munkás, de csodálatos értékelemzés
http://www.microva.hu/tudasbazis/a_munkas_de_csodalatos_ertekelemzes_konyv_az_ertekelemzesrol Letöltés ideje: 2013.01.28.
5. Gáspár Péter Pál (1982): Az értékelemzés alapjai, Sorozat címe: Ügyvitelszervezési megoldások 1982/4, Budapest: PM Szervezési és Ügyvitelgépesítési Intézet. 80 oldal
6. Héjja László: Az értékelemzés megjelenése és önálló folyamata a Paksi Atomerőmű Zrt.-ben. Értékelemzési Szemle 14. évf. 1. szám 2010. 14-30 p.
7. Dr. Iványi Attila (1991): Értékelemzés, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Tankönyvkiadó. 94 oldal
8. Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 172 oldal
9. Szerk: Kmetty Géza, közrem: Hegedűs J. et al. (2001): Value Management, Know-How Handbook, Dunaújváros: Dunaújvárosi Főiskola kiadó. 140 oldal
10. Laáb Ágnes (2011): Döntéstámogató vezetői számvitel, Elméleti és módszertani irányok, Budapest: Complex kiadó. 381 oldal

11. L. D. Miles (1973): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. 460 oldal
12. Dr. Lenkey Miklós (1982): Értékelemzés, Budapest: Közgazdasági Továbbképző Intézet. 586 oldal
13. Dr. Répássy Péter (1981): Értékelemzés. Budapest: Országos Vezetőképző Központ. 125 oldal
14. Robert C. T. Ellis et al.: Value Management practices of leading UK cost consultants. Construction Management and Economics.2005.06. 483-493 p.
15. Tarjániné Illés Marianna Tünde: Beszerzési folyamat értékelemzése magyarországi fémszerkezetgyártó vállalatnál. Értékelemzési szemle. 12. évf. 1. szám 2008. 55-64 p.
16. Adózás rendjéről szóló 2003.évi XCII. törvény 10.§.
17. EN 12973 Value Management Szabvány
18. European Commission: Value Management Handbook. Published: European Commission.1995
19. European Governing Board honlapja
<http://valueforeurope.com/wordpress/> Letöltés ideje: 2013.01.28.
20. Közbeszerzésről szóló 2003.évi CXXIX. törvény 53.§ (4) pontja.
21. Magyar Értékelemzők Társasága honlapja
<http://shva.hu/> Letöltés ideje: 2013.01.28.
22. Microva Bt. honlapja
<http://www.microva.hu/> Letöltés ideje: 2013.01.28

23. SAVE International által kibocsátott Érték Szabvány és ismeretanyag. 2007. június

24. SAVE International honlapja

<http://www.value-eng.org/> Letöltés ideje: 2013.01.28.

Interjú Nádasi Ferencsel, a Magyar Értékelemző Társaság elnökével

1. kérdés: Műszaki és gazdasági tudását egyaránt használja az értékelemzési eljárás során?

1. válasz: Igen.

2. kérdés: A kutatómunka vagy az oktatómunka fontosabb számára?

2. válasz: főiskolai tanár és egyetemi magántanári kinevezéssel rendelkezem. A kettő csak együtt működik.

3. kérdés: Hogyan látja oktatóként, a magyar fiatalokat érdeкли az értékelemzés témája?

3. válasz: A jobb képességű hallgatókat igen.

4. kérdés: Magyarországon az értékelemzés kapcsán csupán csak az amerikai irányzatot alkalmazzák vagy az európai irányzat értékmenedzsment módszereit is?

4. válasz: Jelenleg Magyarországon az amerikai irányzatot alkalmazzák szinte teljes mértékben. Már 4 fő értékelemző megszerezte a legmagasabb szintű, tréneri EU minősítést is (TVM), ezért várhatóan elindul az európai irányzat alkalmazása is.

5. kérdés: MÉT elnökeként hogyan értékeli, sikerül Magyarországon elterjeszteni az értékelemzés módszerét?

5. válasz: Az értékelemzést, mint tantárgyat mintegy 11 felsőoktatási intézményben oktatják tantárgyként. A gazdaságban viszont jelenleg szerény a módszer alkalmazása.

6. kérdés: Magyarországon milyen témájú értékelemzés van túlsúlyban? Termékkel vagy folyamattal kapcsolatos?

6. válasz: Egy korábbi felmérés szerint a termékek értékelemzése volt túlsúlyban. A jelenlegi helyzetről nincsenek adataim.

7. kérdés: A MÉT egyik küldetése: „szakmailag és etikailag összefogjuk a hazai értékelemzési életet, bekapcsolódva a nemzetközi értékelemzés vérkeringésébe” - Ezt mennyire sikerült/sikerül elérni?

7. válasz: Tagok vagyunk a SAVE-ben és az EU értékelemzési szervezetében. Ezért úgy ítélem meg, hogy sikeresen bekapcsolódtunk a nemzetközi értékelemzés vérkeringésébe. A hazai értékelemzési életet igyekszünk összefogni, mindenkivel együttműködünk, aki hajlandó erre.

8. kérdés: Az amerikai SAVE (Amerikai Értékelemzők Társasága) elégedett a magyarországi tag (MÉT) teljesítményével?

8. válasz: Igen.

9. kérdés: Vannak a SAVE által kitűzött irányvonalak vagy célok a MÉT részére?

9. válasz: A SAVE egy nagyon demokratikus szervezet, a célok minden tagszervezet számára egyformán meghatározott.

10. kérdés: A MÉT másik küldetése: „növeljük a gazdasági-társadalmi fejlődés elősegítése érdekében az állami- és köz-szféra teljesítményét, valamint a hazai vállalkozások versenyképességét - Ezt mennyire sikerült/sikerül végrehajtani?

10. válasz: Ezt csak részben sikerült végrehajtani.

11. kérdés: Az irodalmakat böngészve, azt látom, hogy a 70-80-as években több könyv is íródott az értékelemzés témakörében, viszont mai kiadásúval egy-kettőn kívül nem találok. Ön szerint mi lehet az oka?

11. válasz: Ez téves információ. Több magas színvonalú tankönyv és szakkönyv jelent meg, amelyek segítségével (és a tréningek elvégzésével) el lehet sajátítani az értékelemzéssel kapcsolatos ismereteket.

12. kérdés: Az állam mennyiben támogatja az értékelemzés módszerét?

12. válasz: Az eddig elért eredmények jelentős részét az állami támogatás tette lehetővé.

13. kérdés: Most, hogy az NFÜ kezd majd háttérbe szorulni az uniós pénzek elosztásában, Ön szerint hogyan fog alakulni Magyarországon az értékelemzés? Esetleg háttérbe fog szorulni?

13. válasz: Szerintem a kettő között nincsen összefüggés.

14. kérdés: Hogy érzi, szükség lenne változtatásra a magyar állam hozzáállásában?

14. válasz: Rossz a kérdés. Az állam eddig is támogatta az értékelemzés bevezetését Magyarországon. A gazdaság igénye alacsony az értékelemzés alkalmazását illetően.

15. kérdés: Ön szerint hogyan fog alakulni az amerikai és európai irányzat jövője?

15. válasz: Mindkettőt alkalmazni fogják.

Budapest, 2013-04-07.

Dr. habil. Nádasdi Ferenc, PhD.

Interjú Fodor Árpád értékelemzővel

Fodor Árpád CVS (megj: Minősített értékelemzési szakértő).

A nevéhez több mint 300 értékelemzési projekt irányítása kötődik.

1. kérdés: Mi volt az értékelemzés célja? (Költségcsökkentés/Hatékonyaságnövelés/Egyéb)

1. válasz: Attól függ, hogy milyen témáról beszélünk. Nagyon sokféle célja lehet: egyrészt a téma típusa szerint is, tehát más a célja egy gyártmányfejlesztés, egy technológia, egy beruházás, egy szervezetfejlesztés, egy szoftverfejlesztés témájú értékelemzésnek, vagy egy funkcionális követelményjegyzék összeállításának.

Így egyhez nem kötném, de azért, hogy mégis konkrétan válaszoljak: a korábbi években, a 80-90-es évek elején, vagy 80-90-es évek közepéig általában azt kérték, hogy „ugyanazt találd ki, de olcsóbban”. És az a tapasztalatom, hogy a 90-es évek ilyen közepe, vége felé kezdett megjelenni, hogy most már nem csak az az érdekes, hogy mennyibe kerül a valami, hanem előtérbe került a jobb minőség. Tehát ez a rendszerváltáshoz köthető, gondolom a piaci nyomás révén, előtérbe került a minőség javítása, és másodrendűvé vált a minőségjavítás mellett a költségcsökkentés.

A szervezeti céloknál más cél jelent meg, azaz hogy ugyanazt a teljesítményt kisebb létszámú szervezettel, vagy alacsonyabb, tehát kevesebb hierarchiai szint segítségével csináljuk meg.

De alapvetően ma már a minőség az első számú cél, és aztán nyilván vannak költségcsökkentési javaslatunk is

Konkrét példát mondok: most a M0-ás déli szektornál végzünk egy értékelemzést és az derült ki, hogy van egy kb. 700 m hosszú híd, aminek van két ártéri része, kb. 200-200 m hosszan és van egy mederhídi része. És a mederhídi részt, ezt a közbenső 300 m-t ki kell cserélni különböző okok miatt. A lényeg: az értékelemzés során kiderült, hogy lehet, hogy elég lenne keskenyebb is a jelenlegi autóutas szabvány szerint. Az autóutas szabvány keskenyebb sávszélességeket is lehetővé tesz. Igen ám, de hát hogy néz ki egy olyan híd, aminek egy szakasza 1,2 m-rel keskenyebb, igaz ez a leállósávnál jelentkezik, sőt a járdánál, kerékpárútnál igazából. Tehát komolyvívódásaink vannak. Ez nyilvánvalóan egy szakmai kérdés. Persze nyilván nekem is van véleményem, de hát a szakma majd eldönti.

2. kérdés: Melyek voltak az értékelemzés szakaszai?

2. válasz: Szabvány szerint történik.

3. kérdés: Hogyan választják az értékelemzési teamet?

Ha meghívják értékelemzési team-vezetőnek kiválaszthatod a teamet?

Szabad kezet kapsz benne?

3. válasz: Általában mi külsőként lépünk be egy szervezethez. Az esetek 90%-ban vagy 95%-ban kijelölik azokat a team tagokat, akik részt vesznek a munkában. Természetesen, előtte átbeszéljük a megrendelővel, hogy milyen szakmai területekkel fedjék le az adott problémát. Nagyon ritka az, hogy felkérnek egy olyan komplex feladat megoldására, amire azt mondják, hogy ők nem akarnak beleszólni még csak a team összeállításba se, és ezért inkább válasszuk ki a team-tagokat, azaz kérjük fel mi szakértőket az értékelemzési munka elvégzésére. És akkor nyilván elmegyünk az adott szakmai szövetséghez, valamilyen módon a kamarához és tőlük kérünk tanácsot.

Ha nincsen igazából javaslat a team összetételére, akkor azért azt meg szoktuk kérdezni, hogy ki az a szakmai team-vezető, aki majd ebben a munkában vivő szerepet kap.

És akkor megkeressük a szakmai team vezetőt és majd ő meg fogja megmondani, hogy kiket ajánlana, kikkel dolgozna ő szívesen. Mivel ő ismeri a szervezeten belül, kik azok a szakértők, akik jobb szakmai tekintélynek számítanak, ismeri őket, hogy képesek a határidőt tartani, ha kell, dolgoznak a hétvégén is, ha szükséges, tehát ilyenkor odabízzuk másra a döntést.

4. kérdés: A team tagjai részesültek-e értékelemzési oktatásban?

4. válasz: Ebben a kérdésben még Valival (megj: Fodor-Gál Valéria) is különböző elvet vallunk és mind a kettő működik. Én inkább ragaszkodom a minimum 1-2 napos képzéshez, ha nem is egy MODUL I. értékelemző team-tag képző tanfolyam elvégzéséhez. Vali (megj: Fodor-Gál Valéria) sokat dolgozik szociális szférában, és fél órát, 1 órát beszél vagy beszélünk akár az értékelemzésről, és belevágunk a munkába. A lényeg: a team-tagok lássák a teljes folyamatívét, és hogy ha éppen ott tartunk az adott szakasznál, mondjuk egy

funkcióelemzésnél vagy funkció családfába való rendezésnél, akkor elmagyarázzuk részletesen, hogy mi az, vagy beszélgetünk erről egy pár percet és már megyünk is tovább. Tehát összességében a teljes munka alatt talán 1,5-2 órát hallanak az értékelemzésről, de lehet, hogy 1-et.

Abszolút változó, hogy mennyi képzés előzi meg a munkát, vagy mennyit foglalkozunk képzéssel, de olyan nincs, hogy semmit nem mondunk, és csak értékelemzünk.

5. kérdés: A módszereket a team tagok vagy az értékelemző ajánlotta?

5. válasz: Általában mi teszünk javaslatot, de volt olyan esetünk a Tiszavasvári Alkaloidában, ahol a team tagok kerestek minket módszertani ötlettel és bejött.

Most nem emlékszem már a részletekre, de úgy rácsodálkoztam az ötletre, hogy ez nekem nem jutott eszembe. Ez is előfordul, de nem jellemző.

6. kérdés: A módszerek kiválasztása függhet attól, mi a vizsgálat tárgya (termék vagy szolgáltatás)?

6. válasz: Nézd, ebben egyrészt a szabvány nagyon megvezet bennünket, de azért azt hozzá kell tennem, hogy az újabb típusú projekteknél, azért azt módszertani oldalról is ki kell találni.

Tehát nyilván van egy rutin, mondjuk a beruházás tervek felülvizsgálatában, mert csináltunk már 120-at életünkben, de amikor odajön Paksi Atomerőműből valaki egy egészen más jellegű projekt javaslattal, hogy pl. nézzük át a projektmenedzsment rendszerüket, akkor először én is igencsak elgondolkodom, hogy hogyan lehetne ezt a legcélszerűbben megvalósítani.

Ez a projekt a szervezetfejlesztési alkalmazásnak is egy al-ága. Tehát ha ilyennel találkozunk, Valival (megj: Fodor-Gál Valéria) elgondolkozunk, és kitalálunk valami új - de persze a szabványt szem előtt tartva lépéssorozatot. Eddig, amiket kitaláltunk, bevált, de azért hozzá kell tennem, hogy persze mi sem találjuk ki egyből a legjobbat.

Egy konkrét példa: kb. 15 évvel ezelőtt volt egy nagyon szép sorozatunk a Vízügyi Hivatalon keresztül különböző cégek vízügyi technológiai vízfelhasználása céljából.

Az volt általában az alapvető probléma, hogy egy kis szennyvíztisztítót kellett volna odatenni pl. a zalaegerszegi baromfi feldolgozó kombinát technológiai sorának végére,

azért, hogy a megfelelő határértéket tartani tudják. 4-5 ilyen hasonló jellegű munkánk volt húsiparban, tejiparban, papíriparban, mire rájöttünk az ötödiknél, erre határozottan emlékszem, az egyik bőrgyárban, hogy hogyan is lehet igazán jól megcsinálni ezt a jellegű munkát az értékelemzési módszertan oldaláról.

Volt még vagy 15 hasonló munkánk a következőkben, aminek során már nem változtattunk a megtalált módszertani lépéssorozaton.

Az ilyen jellegű munka egy kutatási feladat, amit ösztönösen is csinál az ember, és a természetes kíváncsiság is hajtja, hogy lehetne a leghatékonyabban az értékelemzés módszert végrehajtani. De ez szabványon belül van, tehát nehogy félreértsd, nem arról van szó, hogy kilépünk a szabvány keretei közül.

7. kérdés: Milyen javaslatok születtek? Ahol a fogyasztó vagy ahol a gyártó igényei szerepelnek túlsúlyban?

7. válasz: Az az igazság, hogy én nem tudok súlyokat, nem szeretek súlyokat se az igényeknél, se a funkcióknál, bár tudom, hogy vannak kollégák, akik súlyozzák az igényeket, funkciókat.

Nekem az az alapelvem, hogy mindegyik igénycsoport igénye fontos, és tudom, hogy nem egyenrangú súllyal esik latba, de ezek közül nem tudom, melyikre ne koncentráljak.

Mondok egy példát neked: van egy gyártmányfejlesztési munkám és az, hogy leदारabolom azt a nem tudom milyen vasat vagy a végét befestem, na most melyik fontosabb?

Tehát nem nagyon hiszek az igények súlyozásában, de persze megértem, hogy koncentrálni akarnak a legfontosabb dolgokra, így hát van egy kis kételyem is.

Ha valaki elvégzi az igények súlyozását, utána megkérdezem: ha tudod az igény súlyszámát, akkor mit teszel vele? Ha pl. kétszer fontosabb az az igény, hogy ne rázzon meg a mosógép, mint az, hogy kimossa a ruhát, akkor a súlyszámmal a következő teendő?

Ilyenre az a válasz, hogy pl. fiktív költségeket szoktak képezni, amivel én megint csak nem értek egyet, tehát hogy amennyire fontosnak tartják az adott funkciót, annyi költséget szeretnének esetleg ezzel kapcsolatban felhasználni. Ez persze egy elmélet, és eldönthetem, hogy hiszek-e benne.

Amikor először hallottam ilyen elemzésről (funkcióköltség-harmónia vizsgálat), én is nagyon szimpatikusnak és érdekesnek találtam ezt az összefüggést, de ma már nem hiszek benne. Ma már ilyen nem csinálok, 15-20 éve lecsengett ez a korszak.

Hétfő-kedden dolgoztunk a Nemzeti Fejlesztési Ügynökségben egy team ülésen. A téma integrált területi eszközfejlesztés. Ez egy EU-s fejlesztés, egy új eszközt fognak kitalálni, és alkalmazni. Több mint 35 féle igénycsoportot tártunk fel és kb. 250 igényt.

Hogyan súlyoznál? Persze lehetne csoportosítani és lehet, hogy bele tudnánk helyezni 15 csoportba ezeket az igényeket, és akkor mit csinálnánk vele?

Tehát nem foglalkozunk a súlyozással. Minden igényen végigmegyünk, a többségéből funkció keletkezik, rendszerezük, és megint csak nem súlyozzuk a funkciókat.

De egy szoftverfejlesztésnél beszélhetünk 500-600 funkcióról is, vagy éppen Pakson a folyamatmenedzsment rendszernél majdnem 1000 funkcióról. Hogyan súlyozzam? De minek is?

8. kérdés: Merültek-e fel akadályok az értékelemzés során és azokat hogyan oldották meg?

8. válasz: Rengeteg akadályunk van. Minden munkában vannak akadályok, de én ezeket természetesnek veszem. Ezek egyrészt nyilván szakmai konfliktusokból fakadnak. És persze előfordulhat presztízvesztés is.

Sulykoljuk azt, hogy mi nem azt nézzük meg, hogy ki követte el, meg hogy mit csinált, hanem azt nézzük, mit lehet még tenni. Az előretétekintés hangsúlyozzuk, és a konfliktusokat természetesként kezelem, annak ellenére, hogy persze nem esik jól.

9. kérdés: Keletkeztek-e nem mérhető, nem számszerűsíthető előnyök (megbízhatóság növelése, minőség javulás)?

9. válasz: Rengeteg. Én a legfontosabbnak azt tartom, hogy újemberi kapcsolatok alakulnak ki a team-munka során. Tehát, hogy ott van a másik 10 osztályon a tíz ember, de nem ismeri őket. Telefonban tudta, hogy ő a nem tudom kicsoda, de személyesen nem ismerték egymást.

És ettől nehezebben is fogadta el talán korábban a véleményét, most viszont kezdi megérteni, hogy miért mondja azt a másik álláspontot a másik.

Az „utas”szakmában, pl. ő az Autópálya üzemeltetője, és nem véletlenül sulykolja, hogy „gyerekek, vigyázzatok a leállósávnál, itt azért 100ezres forgalmat generálunk naponta”, és nem véletlen, hogy erre felhívja a figyelmet. Én azt gondolom, hogy ez is teljesen normális.

A minőség javulása is abszolút ez a kategória, de ne csak a magánszférára gondoljunk.

Ma már a közszférába is teljesen beivódott az igényes, jó minőségben történő munkavégzés. Csinálunk most egy munkát a Nemzeti Fejlesztési Ügynökségnél a helyszíni ellenőrzés témakörében. A fő cél a minőségre koncentrálni, de nem tévesztjük szem elől, hogy az ellenőrzés során ne tartsák fel az embereket fölöslegesen.

Én azt mondom, hogy tényleg átvándorlott a versenyszférából a minőség szemlélete az utóbbi 2-2,5 évtizedben a közszférába is. De persze van még mit tenni...

Az a véleményem, hogy itt is első az ember, mert ha ő belső indíttatásból, vitalitásból alapos, rendes, korrekt és szépen dolgozik, nem azért, mert a közszférában van, hanem mert olyan a szülője, a tanára, stb., akkor ezt a magatartást, értékrendet behozza a munkába, tehát alapos és igényes lesz a munkája.

Az értékelemzés rendet teremt a projektben, és ez minőségjavulást eredményez.

10. kérdés: Milyen volt az értékelemző és az ügyfél közötti kapcsolat? Idegenkednek az elején, utána megbarátkoznak?

10. válasz: Valahogy így. Amíg nem próbálták ki, addig nagyon nehéz, szinte lehetetlen „betörni” a szervezetbe az értékelemzéssel, de ha sikerül azt elérni, hogy meghallgassanak akár csak két órát, és akkor már kicsit „izgatja” őket a dolog, és előbb-utóbb kipróbálják.

Netán elküldi 1-2 kollégáját egy Modul I-es tanfolyamra, netán utána a résztvevő az ő hatására elindít egy munkát, és akkor itt van egy kulcs, hogy abban a team munkában részt vesz-e az a megrendelő, akár legfelsőbb szintű vezető, vagy sem.

A Paksi Atomerőműnél Pekárik Géza műszaki igazgató úr az első értékelemzési munkánál bejött egy pár team-ülésre, és éppen a legjobb résznél. Az ő gondolkodásához nagyon közel esik a funkcionális gondolkozás. Nem vett részt mind a 10 team ülésen, de mondjuk három-négyen ott volt majdnem végig, és valószínű ettől is köteleződött el az értékelemzés mellett. Persze ettől kellett még az értékelemzési munkák eredménye is, de biztosan hatott rá, hogy megélte az értékelemzés hangulatát, szakmai vita-stílusát.

De tudok munkaügyi területről is hasonló példát. A Munkaügyi Minisztériumban dolgoztunk a 90-es évek közepén ahol az egyik helyettes államtitkár beült 1-2 team ülésre, aztán elkezdett rendszeresen járni. Ezért én azt gondolom, hogy ha részt vesznek ezek a vezetők legalább egy alkalommal egy team ülésen, megértik, megérik az értékelemzés lényegét, akkor ez egy lényeges szemléletmód váltást eredményez az ő

gondolkodásmódjukban, és elkötelezetté válik. És akkor már majdnem egyenes út vezet a rendszeres alkalmazásig.

11. kérdés: Sikerült-e a kitűzött célokat elérni?

11. válasz: Azt gondolom, hogy ez mindig sikerül, sőt! 10-ből 9-szer ez valahogy így hangzik el: „tudtuk, hogy van a projektben tartalék, de azt nem hittük volna, hogy ekkora”! A másik, amit szoktak mondani, hogy „ha egy évvel ezelőtt jöttél volna, akkor mit lehetett volna még tenni?!”

Nincs olyan munka, hogy ez ne hangozna el, de az adott helyzetben akkor vagyunk ott. De így indulnak el sorozatok.

Egy-egy projekt-sorozat végén, az adott cégnél, azért a végén kikötünk ott, ahol kellett volna, tehát a projekt életciklusának az elején: a funkcionális követelményjegyzék meghatározásánál alkalmazzuk az értékelemzést.

12. kérdés: Elégedettek-e az értékelemzéssel, mint módszerrel?

12. válasz: Azt gondolom, hogy igen.

Természetesen van olyan, hogy nem vezetik be a javaslatokat, vagy azok egy részét.

Hogy ilyenkor ez szakmai okkal történik, vagy emberi, személyiségi okok, nem tisztán derül ki. Volt olyan esetünk, hogy valaki azért nem merte az adott szervezet vezetője elé vinni az értékelemzési döntéselőkészítési-tanulmányt, mert attól félt, hogy akkor őt elbocsátják a szervezettől. Vajon milyen munkát végzett az, aki ekkora megtakarítást hagyott a projektben? Miért nem végeztette el hamarabb az értékelemzést?

Ilyen helyzetekben nyilván nem tudunk mit tenni, tehát én nem fogok bekopogni a vezetőhöz, hogy van egy ilyen megtakarítási lehetőség a projektben.

13. kérdés: Terveznek-e a cégek, ahol jártál, ezután jövőben további értékelemzést?

13. válasz: Azt gondolom, az esetek többségében igen. De erről őket kellene megkérdezned.

Interjú Héjja László értékelemzővel

Héjja László az MVM Paksi Atomerőmű Zrt. értékelemzési csoport vezetője

1. kérdés: Milyen pozícióban van a Paksi Atomerőműnél?

1. válasz: Az értékelemzési csoport vezetője vagyok.

2. kérdés: Mi volt az értékelemzés általános célja?

(Költségcsökkentés/Hatékonyságnövelés/Egyéb)

2. válasz: Első alkalommal, amikor ez ismertetésre került az Árpád (megj: Fodor Árpád) jóvoltából, az fogta meg az aktuális vezetőket, hogyha ezt a módszert úgy alkalmazzuk, ahogy ez meg van írva, akkor a funkcionalításban nem lesznek hiányosságok. Azok a projektek, amelyek az Erőmű termelőtechnológiai úgy lesznek előkészítve, olyan tervek születnek, azokban nem lehetnek minőségbeli problémák, és nálunk ez az első, ennek aktualitása, ami később újabb bonyodalmakat okozhat. A 2003-as üzemzavar után voltunk, jó időben volt a megkeresés. Már beazonosították a problémákat, felszámolták a következményeket, és mindenki eljutott oda, hogy valamin változtatni kell, és valami más módszert is esetleg be kellene vetni az eddigiek mellett, és ez volta az első gondolat, hogy erre az értékelemzés jó lehet.

Természetesen az országban, vagy a világon úgy dönt, hogy elkezd alkalmazni, akár egyszer vagy akár többször is, a költségcsökkentés egy fontos dolog. Van, ahol ennek van prioritása, a Paksi Atomerőműben nem ennek van prioritása, hanem annak, hogy funkcionálisan rendben legyenek a projektek, és akkor lehetőleg a költségcsökkentést is be tudjuk mutatni, de a költségcsökkentés másodlagos.

Egyébként a nagy számok törvénye alapján, ha a sok-sok projektnek az eredményét utólag értékeljük, akkor az látszik, hogy elenyésző az a terjedelem, de van, hogy úgy találjuk: megalapozott volt a projekt előkészítése, egész jó a műszaki tartalom előzetes költségvetése, de az értékelemzés végén azért mi még plusz költséget javasunk, és erre is most már van számos példa, hogy ezt el is fogadja utána a menedzsment. És akkor az adott

projektfelelős egy új fejlesztési javaslatot, fejlesztési tervet készít, és ebben már azok a főösszegek szerepelnek, amit az értékelemző is javasolt.

Van rá példa, hogy a projekt több 100 millió forintot kapott, mert azt követően látták az összerakott, szisztematikus anyagot, vannak még apróbb hiányosságok, és ha ezeket összesítjük, akkor ez mégiscsak egy szép nagy összeget eredményezett.

De ha százalékosan akarom mondani, akkor ez nem érte el a 4%-ot, 3-4% között mozog. ahhoz képest, hogy a költséghozó 51% a projektek kapcsán, amit fő számokban tudunk eredményként elmondani.

Ebből 47-48% költségcsökkenés és 3-4% költségnövekedés. Ha a menedzsment ezt a szakmakultúrát, munkakultúrát elfogadja, akkor nem kérdőjelezi meg, hogy plusz pénz kell, és hogy ott forrást kell biztosítani.

3. kérdés: Hogyan történt a témakiválasztás?

3. válasz: Ez egy hosszabb folyamat volt. Az első időben, a tesztelési időszakban ad-hoc módon történt, amíg a döntéshozó megismerték a módszertan alkalmazást.

Volt, akit személyesen bevontunk, és meg is tapasztalták, amit Árpád (megj: Fodor Árpád) vezetett, és azt követően 2008. áprilisáig volt egy tesztelési időszak. Tesztelési időszakban a műszaki igazgató választotta a projektet, kicsit később már kikérte a véleményünket, a véleményemet. Aztán elkezdtek szervezett formában csinálni, az első időszakban még mindenkinek volt más feladata, teljesen külön helyen dolgoztunk, aztán 2009-ben jutottunk el oda, hogy állandó csoportként folytassuk az értékelemzést az Erőműben.

4. kérdés: 2009-től volt Éves programja van az Erőműnek?

4. válasz: A 2009-től eltelt időszak rész is kétfelé bontható. Kezdetben, amíg a szervezeti módosítások megtörténtek, az SZMSZ módosítás hosszú idő, nem az ajánlások szerint történt, hanem közösen megbeszéltük, mik azok a témák, amikkel érdemes foglalkozni.

Napjainkban már az jellemző, mióta menedzsment közvetlenül vagyunk, hogy készítünk közösen egy „étlapot”, a csoport tagjai, a munkatársak, akik jelzik, mivel találkoznak, amivel érdemes foglalkozni, vannak belépő értékek, ez korábban 500 millió forint, ma 1 milliárd forint, de nem minden 1 milliárd forint értékű projekt kerül be, mert nagyon sok a munka és nincs akkora erőforrás.

Eleve a projekt nagyságrendje, összetettsége, és különböző egyéb okok, mondjuk egy folyamatban lévő projekt kapcsán ad-hoc módon dönthet ma is úgy egy felsővezető, hogy vizsgáljuk meg.

Utána van év elején egy olyan megbeszélés, ahol ezt a „menüt” átnézzük közösen, és a műszaki igazgatóval is megbeszélve.

Most a műszaki igazgató a közvetlen vezető és felette van a vezérigazgató, aki adhat feladatot, és neki tartozunk beszámolási kötelezettséggel, ők azok, akik meghatározzák a végén és aláírják az éves programot, a középtávú programot, ill. mindig van egy aktualizált operatív működési terv, az adott évre.

5. kérdés: Az értékelemzés, ha volt ütemterv, az ütemterv szerint valósult-e meg?

5. válasz: Ha megvan a téma, akkor megbeszéljük, hogy ki fogja vinni, ki lesz az értékelemzés vezetője. Ő elkezdi kicsit beleásni magát a témába, és látszik az, hogy mekkora terjedelmű ez a projekt, most mindjárt tudok is egyről élesben beszélni, ami körvonalazódik.

Most van egy projekt, amiről tájékozódunk, megbeszéljük, ki viszi, őt nevesíteni kell, majd egy szakmai teamvezetőt is, akkor a szakmai teamvezető és az értékelemző teamvezető még realisabban fel tudja mérni, mekkora ez a terjedelem, mik azok a meglévő háttéranyagok pl. 5 kg dokumentum. Ő ebből el tudja dönteni nagyságrendileg, hogy neki ez a projekt 3 hónapig fog tartani, 1 évig, vagy 1 évnél hosszabb ideig.

Utána, az előkészítő szakaszban vagyunk még mindig, a teamtagokat elkezdik verbuválni. Vannak állandó tagok és mindig a téma hozza, hogy akadnak olyan emberek is, akik először tagok. Hiába 6-7 vagy most már 8 éve ismerjük, és most már alkalmazzuk a módszert, sokan vagyunk.

Több mint 800 mérnök van ebben a 2800 fős szervezetben, és akkor még a külsősöket is be szoktuk vonni. Tehát olyan munka nincs, vagy csak nagyon ritka, hogy csak belső szakemberekkel dolgozunk. Állandó teamtagok belső munkatársakból kerülnek ki, de a külsősök közt vannak különböző szakértők, pl. most az én munkám kapcsán említünk egyet a közelmúltból, Indiából repültek ide vállalatigazgatók.

Hónapokkal ezelőtt felvettük a kapcsolatot, bevontuk őket az értékelemzési teambe, és ők Indiából hoztak anyagot.

Ahogy Árpád (megj: Fodor Árpád) is szokta mondani: Keresd a champion-t (megj: bajnokot)! Tehát itt ez a lényeg. A külsősök is benne vannak, de a „mag” belső emberekből áll. Ők, akik az állandó teamtagokat képezik, 7+-2 szabályra azért mindig figyelni kell, mert 30 fővel nehéz lenne teamüléseket tartani rendszeresen. Néha-néha azért azt is kell.

Tehát a „kemény mag”, ahogy szoktam mondani, pontosítja az ütemtervet. Egy ütemtervben meg vannak jelenítve a szabvány szerinti lépések, és onnantól kezdve, hogy elkezdjük az igényelemzést, egészen odáig, hogy a végén elkészítik a döntés előkészítő tanulmányt, ez elég jól bekottázható.

És ehhez igyekszünk is tartani magunkat. Természetesen kisebb-nagyobb csúszások lehetnek, hiszen a nagy szervezetben a sok különböző tevékenységet végző kollégáknak a leterheltsége az év során változó. Ha valami karbantartás épp szükséges, akkor a karbantartókat nagyon nehéz mozgatnunk. A nyári szabadságolásokat már tapasztalatból tudjuk, és nem szervezünk arra az időszakra projekteket.

6. kérdés: Hogyan választották az értékelemzési teamet?

Ezt már az előző válasznál is kifejtette, hogy van egy „állandó mag”, és vannak az aktuális témához kapcsolódó külső szakértők.

6. válasz: Igen. Az alapmondás az, hogy aktuális témát mindig a 100 %-ban lefedő szakmaiságnak megfelelően próbáljuk összeállítani a teamet. A duplikációt igyekszünk kerülni.

7. kérdés: A team tagok csak belső munkatársak, és/vagy külső szakemberek voltak?

Ez a kérdés a fentiekben már megválaszolásra került.

8. kérdés: A team tagjai részesültek-e értékelemzési oktatásban?

8. válasz: Itt is egy folyamatról beszélhetek. Nem sok olyan szervezet van, aki most Magyarországon ilyen formában és mértékben rendszeresen alkalmazza az értékelemzés módszertant, mint Paks. Amikor mi elkezdjük, akkor 0-val kezdtük, persze volt oktatás a

60-70-es években, én is találkoztam olyan kollégával, aki az egyetemen már hallott erről. 2006-ot követően, amikor mi elkezdjük ezt működtetni, erre egy program lett kigondolva.

Az alapképzéseket, a modul 1-eket én magam és a kollegák is, és az első egy néhány csoport, Budapesten végeztük el, aztán, ha jól emlékszem, 2008-tól a rendszeres oktatásokat már ide szerveztük. Budapestről jöttek le oktatók, és akkor Paks házon belül 3-4 modul 1-et tartott. Most el lehet mondani, hogy 80 fő körül vagyunk, akiknek AVS-ük (megj: Teamtag értékelemzési szakember) van. És 3-an vagyunk CVS-ek (megj: Minősített értékelemzési szakértő).

9. kérdés: Jól olvastam, hogy Pakson Értékelemzési fórumot is rendeztek?

9. válasz: Igen, 2008-2009-2010-2012-ben is akadtak, és idén is lesznek kisebb rendezvények, de most nem lesz nemzetközi fórum.

10. kérdés: a 80 fő feletti AVS létszám akkor azt jelenti, hogy nem csupán a „kemény mag” képzett értékelemzésben, jól gondolom?

10. válasz: Én már az elejétől ezt képviselem, és 2007-től, amikor megszületett a döntés, hogy alkalmazzuk ez a módszertant, ez alakult ki. Hiszen láthatjuk Dél-Koreában is, a Pekingi Olimpia kapcsán is, ahol az egész olimpiát is ezzel szervezték meg, hogy nagyon fontos a szakmai felkészültség.

Tehát, hogy egy teamben a teamvezetőnek, de az értékelemzési teamtagoknak is, az az érdeke, hogy felkészült legyen módszertanból is.

Ennek ellenére, mindig van olyan munka, ahol a csoportból 1-2-3 fő még nem kapott modul 1 képzést. Ekkor van egy pár óra hosszas oktatás, ami nem a modul 1-gyel egyenértékű, de ebből a módszertani alapokat el tudják sajátítani. Ezáltal a gondolkodásmód, a lépéssorozat megismerhető.

Vannak olyan dolgozók, akik annyira ráéreztek, képességeik megvannak, hogy értékelemzésre egyértelműen alkalmasak.

11. kérdés: Melyek voltak az alkalmazott módszerek?

A módszereket a team tagok vagy az értékelemző ajánlotta?

A módszerek kiválasztása függhet attól, mi a vizsgálat tárgya (termék vagy szolgáltatás)?

11. válasz: Ami nálunk axióma, elindulunk tisztán az értékelemzésből, amit végrehajtunk. A funkció-teljesítés bírálatot követően, következik az ötletbank, és ezt követően van egy szelektált ötletlista. Amit megtartunk funkcionális csoportot, funkciókat, ahhoz jönnek a megoldáskeresések, és ott valamilyen megoldást találnunk kell. Vagy azt, hogy az értékre megfelelő választ adjunk, vagy az alulteljesítést felszámoljuk, esetleg a hiányzó funkciót pótoljuk, vagy a túlteljesítést megszüntessük. És nem utolsósorban az egész projekt költség optimalizálása megtörténjen.

Amikor a funkcióhordozók keresése folyik, pl. egy aktuális témában: belvív megakadályozására alkalmas lehet, egy zsilip, tolózár, gyorszáró, de akár egy nyúlgát is.

Az kell vizsgálni, mi az, ami az adott projektben alkalmazható abban a technológiai környezetben elsősorban. Mi a műszaki tartalmú értékelemzésekkel foglalkozunk.

Éves terveket úgy állítjuk össze, hogy az elsősorban az Erőmű stratégiai tervében megjelenő feladatokból van választva. Ez biztosítja, hogy ezek stratégiai feladatok, nagy horderejű, mindenki számára fontos: tulajdonos, paksi menedzsment számára is. Ha van eredmény, jó eredmény, az mindenki számára kedves.

Tisztába kell azzal lenni, hogy az értékelemzési munka tanácsadói munka.

Módszertanra visszatérve, jellemző a munka során is, hogy csak a legnagyobb funkcióhordozókra figyelünk, azok kerülnek a javaslatba is.

A javaslatok számát igyekszünk általában egy tucat környékén tartani, vannak ettől kevesebb 6-8 db javaslatot tartalmazó beszámolók.

Javaslat kidolgozásnál is az ötletbankból elindulunk, akkor ABC elemzést alkalmazzunk a súlyozáshoz. Megnézzük mi az, ami arányaiban a legnagyobb projekt költséget eredményezi a megtalált, kidolgozandó területen. Az a fő csapásirány.

12. kérdés: Milyen javaslatok születtek? Ahol a fogyasztó vagy ahol a gyártó igényei szerepelnek túlsúlyban?

12. válasz: Paksi Atomerőmű is igénykeltő, amit folyamatosan működtetni, korszerűsíteni, fejleszteni kell, és ehhez különböző beszállítókra van szükségünk. A gyártók, szeretnének eladni egy terméket, mert van bent egy 1982-ben vagy 1986-ban beépített funkcióhordozó, ami működik, ahogy működik. És itt a probléma jellege különböző lehet: lehet, hogy az értékelemző ad egy javaslatot cserére, vagy a felülvizsgálatát, rekonstrukcióját eredményezi a javaslat az üzemidő hosszabbítására való tekintettel.

Kiváltó ok: funkcióhordozó gyári ép. könyv alapadatból is látszik, hogy cserélni kell. A hibalista értékelése során, a karbantartó is megerősíti ezt.

Itt jön, hogy az értékelemzés vezetője önállóan kezdeményezhet informatív árajánlatok bekérését a világ bármely pontjából. Megpróbálja a legjobb ajánlatot összeszedni: volt itt már Dél-Amerikából kereskedelmi igazgató, aki az adott termékcsoporthal kapcsolatban a legjobb volt, így áthívtuk a tengeren túlról.

Egy másik, amikor a team feltárja a problémákat, és a cél az önköltségcsökkentés, hogy minél gazdaságosabb legyen az Atomerőmű működése. Team azt mondja, hogy az alulteljesítést nem abban látja, hogy meghibásodások lennének. De megváltoztak a paraméterei, gyorsabb kéne, így lehetne megszüntetni az alulteljesítést. E miatt szeretnénk az adott funkcióhordozót kicserélni, és ezért gyártóktól kérünk be árajánlatot.

Elsősorban a minőség és belső elvárások követelményinek van prioritása.

Amikor döntünk, összeül a team „magja”, és a műszaki paraméterek alapján felállítunk egy ragsort, és utána nézzük meg az pénzösszegeket.

Történt már olyan, amikor a top 1 top 2 között annyira kicsi a különbség, hogy műszakilag még a top 2 is megfelel, viszont pénzügyileg meg olyan a nagy a különbség, hogy a top 2 a funkció/költség alapon lesz a top 1. Ez az, amit pluszban elvégzünk, hiszen ez különbözteti meg az értékelemzést más módszertantól.

Amikor az értékelemzés távját vizsgáljuk, megállapítjuk mekkora lesz az életciklus, mennyi időre kell a pont beruházás következményeivel számolnunk, üzemeltetési, karbantartási költségeket figyelembe venni, ezt hány év alatt kell, hogy megtérüljön, hány év alatt kell amortizálni. pl: 8 év alatt illik megtérülnie, diszkontrátákat, nettó jelenértéket is figyelembe vesszük.

Ezen kívül készül egy lista az egyes javaslathalmazoknak milyen az értéksége funkció/költség alapon. Ez alapján feláll egy sorrend.

Előfordul, hogy műszaki szempontból 8. helyen szereplő csomag, értékelemzői szemmel az top 1. javaslat lesz.

Mostani példa: Műszaki szempontból 1. helyen szereplő csomag, értékelemzői szemmel az a top 10. javaslat, mert annyira magasak a költségei, hogy a többihez képest kevésbé értékes.

13. kérdés: Merültek-e fel akadályok az értékelemzés során és azokat hogyan oldották meg?

13. válasz: Teljesen más, egy külsős tanácsadó vagy egy belsős tanácsadó esetében.

A külsős szakértő mindig több dolgot engedhet meg magának, mint egy belsős, mert van egy közvetlen felhatalmazása a megbízótól, a cégvezetéstől.

Belsős esetében: Nálunk, amíg nem kerültünk igazgató közvetlenbe, addig kaptunk több hideget-meleget. Ugyanazt a szakmát többen is képviselik, de más a szervezetben. És a szerepkörük is más, de ugyanaz az alapismeret, ami a fejükben van. Ebből adódhat konfliktus. Máskor a hierarchián belüli elhelyezkedésből, de most már nem nagyon van, mert már kezelni tudom. Szót tudok érteni más vezetőkkel. De ez emberfüggő.

Máskor az adott személy nem tudja az ellenállásokat úgy kezelni, hogy utána ne haljon el, mondjuk a módszertan alkalmazás.

Oktatni szoktam az Árpádék (megj: Fodor Árpád) mellett, és mentorként is segítjük a tanulók munkáját. És ott látom, hogy házon belül vannak olyan vezetők, aki személyiségükből adódóan elfojtják az értékelemzési munkát.

14. kérdés: Milyen számszerűsíthető eredmények születtek?

Ez a kérdés a fentiekben már megválaszolásra került.

15. kérdés: Keletkeztek-e nem mérhető előnyök (megbízhatóság növelése, minőség javulás)?

15. válasz: Úgy pontosítanám, hogy nem forintosítható előnyök.

Vannak olyan munkák, amely nem forintosítható előnyöket hordoz. 2010-2011-ben is volt ilyen, amikor a konfiguráció menedzsment bevezetésének felülvizsgálatát kérte a menedzsment. Az értékelemzés tárgya: szervezeti működésben történt változások elemzése, mely nem forintosíthatók.

16. kérdés: Szervezetfejlesztéssel is foglalkoznak?

16. válasz: Hallom azt, hogy az értékelemző mindenevő. De Amerikában, és a németeknél is az jellemző, hogy specializálódnak a szakértők. Akik hosszabb ideje 10-20 éve művelik ezt a szakmát, egy helyen gyakorolják azt: valaki autóiparban, valaki az energetikában, hadiiparban vállal csak megbízást.

Adott területhez rengeteg specializáció tartozik. Sokkal magabiztosabb, úgymond hazai pályán érzi magát az ember, és ebből adódóan azokkal a garanciákkal kapcsolatban, amelyeket vállalni mer, vagy leírni mer, tudja, hogy azok 100%-osak.

De vannak más területen is munkáink. Korábban megállapodás született Paks városa, az Ipari Park vezetője, és az Erőmű vezetése között, hogy olyan feladattal, amiről szeretnének értékelemzést csináltatni, forduljanak a menedzsment felé, amely majd továbbítja azt az értékelemzési csoport felé. Erre is van precedens, de ennek számossága nem túl nagy.

17. kérdés: Mennyi ideig tart egy eljárás?

17. válasz: Teljesen változó: 3 hónaptól 1 évig is eltarthat.

Tavaly itt volt, amikor az NFÜ-t (megj: Nemzeti Fejlesztési Ügynökség) is meglátogatta, Michael Holt (megj: amerikai értékelemzési szakértő), és tartottunk vele egy konzultációt.

Mi megmutattunk neki anyagokat, melyeket a menedzsment választott. Ő elmondta, hogy náluk ilyen részletességgel nincs is kidolgozva projekt, más a hozzáállásuk. Náluk a végrehajtási szakaszban az alapok kidolgozását teljesen más szervezet hajtja már végre. Mi

a javaslatban a funkcióhordozó kapcsán megkeressük azt a terméket, a hozzátartozó árral együtt, és úgy rakjuk be a javaslat gyűjteménybe.

Ha az értékelemzés során ott ül a projekt leendő, van nálunk ún. Projekt támogató Főosztály munkatársa, és folyamatosan együtt dolgozik velünk, akkor a végén, ha a menedzsment rábólint, és ha az az ember viszi tovább a projektet, az gyorsíthatná a projektek megvalósítását. Az átadás-átvételek felgyorsulhatnak.

18. kérdés: Terveznek-e a jövőben a Magyar Villamos Művek cégcsoporton belül más cégek értékelemzést?

18. válasz: 3 évvel ezelőtt volt 1-2 próbálkozás, de nem él náluk a dolog. 2012. novemberében MVM vezetése érdeklődött a módszertan cégcsoport szintű bevezetés iránt. Az első lépések megtörténtek az SZMSZ módosítások terén. 2012. végén már 5 főt beiskoláztak. És az itteni erőforrásra alapozva folyik a gondolkodás, hogy először az MVM központban, majd később tagvállalatoknál is ez a módszertan, hogyan szélesíthető ki. Van rá kezdeményezés, de még az útnak az elején tartunk.

Esettanulmány

A munkabért terhelő adók költségének értékelése

A vizsgálat tárgya

Az esettanulmány témája a foglalkozatók által kifizetett munkabért terhelő adók költségének elemzése.

A vizsgálatban résztvevők

Csillag Mónika adótanácsadó-külső szakértő

Sallai Zsolt számviteli munkatárs-belső szakértő

Orosz Ildikó könyvelő-értékelzés vezetője

A vizsgálat helyszíne

A vállalat számviteli osztálya

A vizsgálat célja

A foglalkozatók által kifizetett munkabért terhelő adók költségének csökkentése.

Javaslat

A költségcsökkentési javaslatot a NAV (Nemzeti Adó- és Vámhivatal) felé fogalmaztuk meg, figyelembe véve a fogyasztó, jelen esetben a vállalkozás igényeit.

Az értékelemzési munka áttekintése

1. Az értékelemző munka előkészítése

1.1 Témakiválasztás, célmeghatározás

Az esettanulmány témakiválasztása kapcsán elmondhatom, hogy a téma szinte már adott volt. Ugyanis, mi a számviteli osztályon dolgozók sokszor elgondolkodtunk már azon, miért kell akkora szakértelemmel bírni egy havi adókötelezettség teljesítéséhez.

Miért van az, hogy csak a foglalkoztatókat terhelő adókat 2012-ben három, 2013-ban 2 bevalláson kell beadni, különböző adókat eltérő bankszámlaszámokra utalni, az egyes adónemeket eltérő módon számolni, az egyéni sajátosságaival tisztába lenni.

Vannak olyan vállalatok, ahol nincs kapacitás arra, hogy egy ilyen szakértelemmel bíró dolgozót meg tudjanak fizetni.

Felmerült bennünk a kérdés, vajon le lehetne egyszerűsíteni az adófizetési és az adókötelezettségeket a vállalatnál? Az értékelemzés egy ideális módszer arra, hogy ezt a folyamatot értékelemmezzük.

Az esettanulmány célja a foglalkoztatót terhelő munkabérhez köthető adók költségének csökkentése. Ezt tekintjük a fő célnak, ez az egyik hipotézisem is, de emellett fontosnak tekintjük az egyszerűsítést és átláthatóságot is a törvényi szabályozás betartása mellett.

Ennek kapcsán ki kell jelölnünk az értékelemzés témahatárát.

A magyar állam az, aki társadalmi közös szükségletek fedezésére és más konkrét célok, mint szakképzés fejlesztése, megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása, érdekében törvényeket hoz, melyekben fizetési kötelezettséget állapít meg a vállalatokkal szemben. Az állami bevételek biztosítása és beszedése a Nemzeti Adó- és Vámhivatal, továbbiakban NAV, feladata.

Esettanulmányomban a „vállalat” nem más, mint a NAV. Fő tevékenysége az állami bevételek beszedése, és azok ellenőrzése. Ennek érdekében a „fogyasztók”, amelyek esetünkben a vállalatok, adóját megállapítja, beszedi, adókötelezettségeinek teljesítését ellenőrzi, adó-visszaigénylést kiutalja és vezeti adószámlájukat.

1.2 Team megalakítása, oktatása

Az esettanulmány kapcsán az értékelemző team kialakításánál mi is arra törekedtünk, hogy a csapat szakmailag átfogja a témát. Legyen olyan szakértő, aki az adókkal foglalkozik, olyan, aki az utalással és egyéb adminisztrációs feladattal, és egy olyan külső szakértő, aki objektíven átlátja a teljes folyamatot, és vannak kreatív ötletei.

A csoport tagjai:

1. Csillag Mónika adótanácsadó-külső szakértő

Feladata: adótanácsadó révén szakmai tanácsadóként vesz részt az értékelemzésben.

2. Sallai Zsolt számviteli munkatárs-belső szakértő

A mindennapi munkában az ő feladata –többek között- az adók és járulékok elutalása, az különböző nyilatkozatok, nyilvántartások rendezése, iktatása, a számviteli osztály informatikai rendszerének felügyelete.

Az értékelemzésben szakértőként vesz részt.

3. Orosz Ildikó könyvelő-értékelemzés vezetője

Munkája során feladata: az egyes adókötelezettségek és járulékok megállapítása, könyvelése. Azok bevallása, a változások folyamatos nyomon követése és bevezetése.

Az értékelemzés vezetését látja el, és szakértőként közreműködik.

Az esettanulmányban elkészített értékelemzés kapcsán az oktatást én végeztem el az általam tanultak alapján. A két másik csoporttagnak elmondtam a fontosabb

alapösszefüggéseket, javasoltam a SAVE szabvány elolvasását, és válaszoltam a feltett kérdéseikre.

1.3 Munkaterv készítése

Az esettanulmány munkatervének kialakításakor végigmentünk az értékelemzés fontosabb szakaszain és felmértük az lépésekhez kapcsolódó teendőket és a teendők szükséges időráfordításait.

Munkaterv

Szakasz	Teendők	Időszükséglet
1. Információs szakasz	A témához kapcsolódó információk begyűjtése.	2 nap
2. Funkcióelemzési szakasz	Igények alapján funkciók meghatározása. Funkcióhordozók megállapítása.	2 nap
3. Alkotó szakasz	Ötletek keresése. Ötletlista összeállítása	1 nap
4. Értékelési szakasz	Az egyes változatok kidolgozása	1 nap
5. Fejlesztési szakasz	A változatok funkcióteljesítésének és megvalósíthatóságnak vizsgálata.	1 nap
6. Prezentációs szakasz	Javaslatok kidolgozása és bemutatása	1 nap

2. A tényállapot feltárása

2.1 Információgyűjtés

Az esettanulmányban részletesen összegyűjtöttük az értékelemzés tárgyával kapcsolatos összes információt, amelyek az adókötelezettség megállapításához, nyilvántartásához, bevallásához és megfizetéséhez szükségesek. Tekintettel arra, hogy nincsenek pontos információink a NAV költségvetésével kapcsolatban, a kapcsolódó költségekről konkrét számadatokat nem adtunk meg.

Termék: adókötelezettséggel kapcsolatosan ellátandó szolgáltatások, amely a vállalat oldaláról nézve adókötelezettségek.

Részei:

- bejelentésre, nyilatkozattételre,
- adó megállapításra,
- bevallásra,
- adófizetésre és adóelőleg fizetésére,
- bizonylat kiállítására és megőrzésére,
- nyilvántartás vezetésére (könyvvezetésre),
- adatszolgáltatásra,
- adólevonásra, adóbeszedésre,
- pénzforgalmi számla-nyitásra, és adóköteles tevékenységével összefüggő kifizetésnek az e törvényben meghatározott módon való teljesítésére⁶⁷.

A foglalkoztatót terhelő adókról részletesen, feltételezve azt, hogy a vállalkozás 25 főnél több főt foglalkoztat, így a rehabilitációs hozzájárulás alanya is.

1. Szociális hozzájárulási adó

2011.évi 156.tv. IX fejezet

Az adó célja:

- Társadalmi közös szükségletek fedezése.
- A szociális biztonság fedezése.
- A testi és lelki egészséghez való jog érvényesítését szolgáló egyes szociális ellátások fedezése.
- Nyugdíj biztosítása.

⁶⁷ Adózás rendjéről szóló 2003.évi 92. törvény 14.§.

Az adó alanya:

- a kifizető,
- az egyéni vállalkozó,
- a mezőgazdasági őstermelő.

A kifizetőt terhelő adó alapja:

A kifizető által a vele adófizetési kötelezettséget eredményező jogviszonyban álló természetes személy részére juttatott, kifizetett, a személyi jövedelemadóról szóló törvény rendelkezései szerinti adókötelezettség alá eső, nem önálló tevékenységből származó bevételből az adóelőleg-alap számításánál a személyi jövedelemadóról szóló törvény rendelkezései szerint figyelembe vett jövedelem, növelve a munkavállalói érdekképviselőt ellátó szervezet részére levont (befizetett) tagdíj összegével;

Adófizetési kötelezettséget eredményező jogviszony a munkaviszony.

Az adó mértéke és fizetendő összege:

A számított adó az adóalap 27 százaléka. A fizetendő adó a számított adó, csökkentve az adó fizetésére kötelezettet törvény rendelkezése alapján megillető adókedvezmények összegével.

A számított adót csökkentő adókedvezmények:

- a munkabérek értékének megőrzését célzó adókedvezmény,
- a Karrier Híd Program megvalósítását célzó adókedvezmény,
- a munkaerő-piaci szempontból kedvezőtlen helyzetű társadalmi csoportok és a munkaerő-piacról tartósan távollévők foglalkoztatása, munkaerő-piaci versenyképességük kiegyenlítése, valamint a pályakezdő fiatalok gyakorlati munkatapasztalat-szerzésének megkönnyítése céljából más törvényben

meghatározott, annak rendelkezése szerint az adóból érvényesíthető adókedvezmény,

- a szakképzettséget nem igénylő munkakörökhöz kapcsolódó adókedvezmény.

Bevallása:

Havonta, a tárgyhónapot követő hó 12-ig, a 1308-as adóbevalláson.

Befizetése:

A tárgyhónapot követő hó 12-ig, a megadott bankszámlaszámra.

2. Szakképzési hozzájárulás

2011. évi CLV. törvény

A szakképzési hozzájárulás célja:

- a szakképzésről szóló törvény hatálya alá tartozó azon iskolai rendszerű képzések támogatása, amelyek állami fenntartású szakképző intézményben vagy szakképzési megállapodás alapján kerülnek megszervezésre,
- a nemzeti felsőoktatási rendszerről szóló törvényben meghatározott, az államilag támogatott létszám tekintetében a gyakorlatigényes alapképzési szak keretében szervezett szakmai gyakorlat támogatása (a továbbiakban: gyakorlatigényes alapképzési szak),
- az első két pont szerinti képzés fejlesztésének támogatása,
- az iskolarendszeren kívüli felnőttképzésnek a felnőttképzésről szóló törvény alapján történő támogatása.

A szakképzési hozzájárulásra kötelezettek köre:

- gazdasági társaság,

- szövetkezet, kivéve a lakásszövetkezetet, a szociális szövetkezetet, valamint az iskolaszövetkezetet,
- állami vállalat, tröszt, tröszti vállalat, közös vállalat, erdőbirtokossági társulat, vízgazdálkodási társulat - kivéve a víziközmű-társulatot -, egyes jogi személyek vállalata és a leányvállalat,
- ügyvédi iroda, végrehajtó iroda és szabadalmi ügyvivő iroda,
- közjegyzői iroda,
- a személyi jövedelemadóról szóló törvényben meghatározott egyéni vállalkozó,
- egyéni cég.

A szakképzési hozzájárulás alapjának megállapítása és mértéke:

A szakképzési hozzájárulás alapja a hozzájárulásra kötelezettet terhelő szociális hozzájárulási adó alapja.

A szakképzési hozzájárulás alapját csökkentő kedvezmények:

- A szakképzési hozzájárulás alapját csökkenti az azon foglalkoztatott természetes személyeknek (munkavállalóknak) a szociális hozzájárulási adó alapjának megállapításánál figyelembe vett, a munkavállalót terhelő közterhekkel és más levonásokkal nem csökkentett (bruttó) munkabérének összege, de legfeljebb a kedvezménnyel érintett munkavállalónként havonta 100 ezer forint, amely munkavállalók munkaviszonyára tekintettel a tárgyhónapban a szociális hozzájárulási adó alanya
 - a pályakezdő munkavállalók után
 - a tartósan álláskereső személyek után,
 - a gyermekgondozási díj folyósítását követően, a gyermekgondozási segély, valamint a gyermeknevelési támogatás folyósítása alatt vagy azt követően foglalkoztatott munkavállalók után
 - a szabad vállalkozási zónában működő vállalkozás által foglalkoztatott új munkavállalók után

a foglalkoztatás első két évében igénybe vehető szociális hozzájárulási adókedvezményt érvényesít.

- A szakképzési hozzájárulás alapját csökkenti az azon foglalkoztatott természetes személyeknek (munkavállalóknak) a szociális hozzájárulási adó alapjának megállapításánál figyelembe vett, a munkavállalót terhelő közterhekkel és más levonásokkal nem csökkentett (bruttó) munkabérének összege, de legfeljebb a kedvezménnyel érintett munkavállalónként havonta 500 ezer forint, amely munkavállalók munkaviszonyára tekintettel a tárgyhónapban a szociális hozzájárulási adó alanya a törvényben meghatározott, kutatók foglalkoztatása után járó szociális hozzájárulási adókedvezményt érvényesít.

A szakképzési hozzájárulás mértéke:

A szakképzési hozzájárulás alapjának 1,5 százaléka

A hozzájárulásra kötelezett a szakképzési hozzájárulást a naptári évre állapítja meg.

Bevallása:

Havonta, a tárgyhónapot követő hó 12-ig, a 1308-as adóbevalláson.

Befizetése:

Havonta, a tárgyhónapot követő hó 12-ig, a megadott bankszámlaszámra.

3. Rehabilitációs hozzájárulás

2011. évi CXCI. törvény

A törvény célja:

- a megváltozott munkaképességű személyek megmaradt, fejleszthető képességeire épülő foglalkoztatás központú rehabilitációja,

- társadalmi reintegrációja,
- foglalkoztatásának elősegítése,
- továbbá a kieső jövedelem miatti keresetpótlás.

Megváltozott munkaképességű személynek kell tekinteni azt a személyt:

- aki legalább 40 százalékos egészségkárosodással rendelkezik, az erről szóló szakvélemény, szakhatósági állásfoglalás időbeli hatálya alatt,
- akinek a munkaképesség-csökkenése 50-100 százalékos mértékű, az erről szóló szakvélemény időbeli hatálya alatt, vagy
- aki fogyatékosági támogatásban vagy vakok személyi járadékában részesül és a munkaszerződése szerinti napi munkaideje a 4 órát eléri.

A fizetésre kötelezettek köre:

Rehabilitációs hozzájárulás fizetésére köteles, ha az általa foglalkoztatottak létszáma a 25 főt meghaladja, és az általa foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek száma nem éri el a létszám 5 százalékát.

Számítása:

A rehabilitációs hozzájárulás éves összege a kötelező foglalkoztatási szintből hiányzó létszám, valamint a rehabilitációs hozzájárulás szorzata.

A rehabilitációs hozzájárulás mértéke:

964 500 Ft/fő/év.

Nyilvántartási kötelezettség:

A megváltozott munkaképességű munkavállalót foglalkoztató munkaadó a rehabilitációs hozzájárulás megállapítása céljából nyilvántartást vezet, amely tartalmazza a megváltozott munkaképességű munkavállaló természetes személyazonosító adatait, a társadalombiztosítási azonosító jelét, a munkaképesség változásának, egészségi állapotának, egészségkárosodásának mértékét, a fogyatékoság tényét, továbbá az ezek igazolására szolgáló okirat másolatát. A nyilvántartást a munkáltató a foglalkoztatás megszűnését követő öt évig köteles megőrizni.

Bevallása:

A rehabilitációs hozzájárulásra év közben negyedévenként előleget kell fizetni. Az előleg mértéke a mindenkori tárgynegyedévre vonatkozó tényadatok alapján kiszámított éves rehabilitációs hozzájárulás fizetési kötelezettség huszonöt százaléka.

3 db előleg bevallás negyedévente, a tárgynegyedévet követő hó 20-ig, a 1301-es adóbevalláson.

A negyedik negyedévre bevallást teljesíteni nem kell.

Az éves bevallás a tárgyévet követő február 25-ig, a 1301-es adóbevalláson

Befizetése:

3 db előleg befizetése negyedévente, a tárgynegyedévet követő hó 20-ig.

A negyedik negyedévre előleget fizetni nem kell.

Az éves bevallás befizetése a tárgyévet követő február 25-ig.

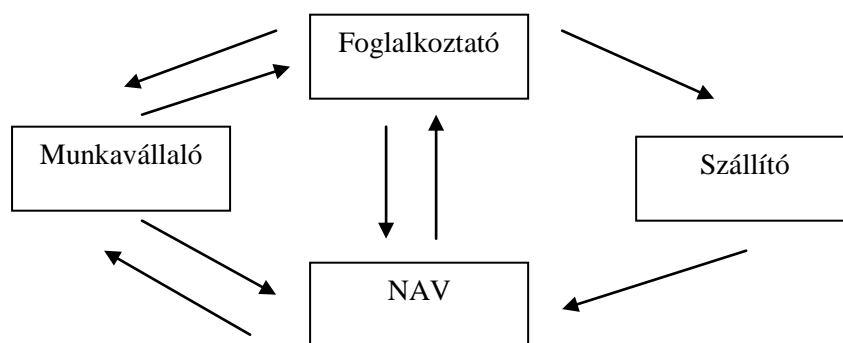
Az adóhatóság költséggeneráló feladatai:

- Adófolyószámlák vezetés, az itt bemutatott adókhoz kapcsolódóan legalább három darab.

- A számlára beérkező befizetések feldolgozása, az esetleges javítások elvégzése, nyitó és záró tételek számítása.
- A beérkezett befizetések a megfelelő társzervezetek felé való továbbutalása.
- A kapcsolódó 1308-as, és 1301- es bevallás kialakítása, az esetleges hibák és törvénymódosítások miatt a bevallások folyamatos fejlesztése.
- A bevallások interneten való benyújtása miatt informatikai rendszer kialakítása és üzemszünetmentes fenntartása.
- A bevallások tartalmi feldolgozása, adatok rögzítése.
- Az esetleges hibák miatt ügyfelek kiértékelése, majd a beérkezett adatokkal a bevallás kijavítása.
- A beérkezett és feldolgozott adatok továbbítása a társszervek felé.
- Az adókötelezettségek ellenőrzése kapcsán revizor kollégák alkalmazása, az itt bemutatott adók miatt, legalább három szakterületen.
- A törvénymódosítások hatására az érintett kollégák folyamatos oktatása.

2.2 Igényelemzés

A különböző csoportok egymással szemben támasztott igényeinek alakulását a következő ábra szemlélteti:



9. ábra

Ez alapján megállapítható, hogy a munkavállaló igényeket támaszt a foglalkoztatóval szemben, leginkább arra vonatkozóan, hogy minél kevesebb adatszolgáltatási kötelezettsége legyen, persze a foglalkoztatónak is vannak igényei, hiszen a feladatai ellátásához fontos, hogy minden adatot megkapjon. A feladata elvégzéséhez szükséges eszközök szállítójával kapcsolatban is felmerülnek idények az eszköz paramétereire vonatkozóan. A szállító igényt támaszt a NAV felé, hogy a mintabevallások minél hamarabb elkészüljenek. A NAV igényeket támaszt, mind a vállalat, mind a munkavállaló felé, melyet inkább kötelezettségnek neveznék. És természetesen a foglalkoztatónak és a dolgozónak is vannak igényei a NAV-val szemben.

Igények:

Munkavállaló igénye a munkáltató és a NAV:

- Kevesebb adatszolgáltatási kötelezettség a munkaadó és a NAV felé.

A foglalkoztató igényei a NAV felé:

- Egyszerűbb bevallási kötelezettség, mely az adó kiszámításának egyszerűségére vonatkozik.
- Kevesebb szakértelem szükségessége, hogy a feladatot egy kevésbé képzett alkalmazott is el tudja látni.
- Átláthatóbb rendszer a bevallások és fizetésekkel kapcsolatban, mely jelenti, hogy ne legyenek eltérő bevallási határidők.
- Az átutalási költségek csökkentése, hiszen jelenleg fizetnünk kell a 3 darab adófizetés miatt háromszor átutalási költséget, és 2013-tól háromszor tranzakciós költséget is. Tehát az utalás számának lecsökkentése.

A foglalkoztató igényei a szállító felé:

- Olyan eszközök legyenek a piacon, mely jelenti többek között a könyvelési programot, a számítógépet, amivel a kötelezettségek hiba nélkül, egyszerűen és gyorsan teljesíthetők.

Szállító igényei a NAV felé:

- A mintabevallások korai elkészülése, mely alapján a szállító el tudja készíteni könyvelő programjában a szükséges fejlesztéseket, módosításokat. Majd a módosított könyvelőprogramot ügyfele részére továbbítani tudja.

NAV igényeit/a felé teljesítendő kötelezettségeket már ismerjük.

2.3 Funkciók megállapítása

A funkciók:

- megállapítja a befizetendő adót,
- nyilvántartja a szociális hozzájárulási adó kötelezettséget,
- nyilvántartja a szakképzési hozzájárulás kötelezettséget,
- nyilvántartja a rehabilitációs hozzájárulás kötelezettséget,
- adatszolgáltatás társ szervek felé,
- fogadja a befizetéseket.

Funkcióhordozók:

- 1308 bevallás szociális hozzájárulási adó részére,
- 1301 bevallás rehabilitációs hozzájárulás részére,
- adófolyószámla szociális hozzájárulási adó részére,
- adófolyószámla szakképzési hozzájárulás részére,
- adófolyószámla rehabilitációs hozzájárulás részére.

Funkcióköltségek

Tekintettel arra, hogy nincsenek pontos információink a NAV költségvetésével kapcsolatban, a funkcióköltségekről konkrét számadatokat nem adtunk meg. Annyit tettünk meg, hogy az információgyűjtés során összegyűjtöttük a lehetséges költséggeneráló feladatokat.

2.4 Funkciók rendezése

A funkciórendezést a következő táblázat szemlélteti:

4. táblázat

Igény	Funkció	Paraméter	Funkcióhordozó
Adókötelezettség teljesítése. Egyszerű megállapítás. Átlátható kitöltés.	Megállapítja a szociális hozzájárulási adó kötelezettséget.	Adó alapja: munkabér Adó mértéke: 27% Havi fizetés	1308 bevallás
Adókötelezettség teljesítése. Azonos adólap miatt az átfedések kiszűrése.	Megállapítja a szakképzési hozzájárulás kötelezettséget.	Adó alapja: SZOCHO alap Adó mértéke: 1,5% Havi fizetés	1308 bevallás
Adókötelezettség teljesítése. Egyszerű megállapítás. Összevonva más adónemmel.	Megállapítja a rehabilitációs hozzájárulás kötelezettséget.	Adó alapja: tv-ben meghat. Adó mértéke: 964.500,-Ft/fő/év Negyedéves fizetés	1301 bevallás
Adókötelezettség teljesítése. Utalások számának csökkentése.	Az adókötelezettség pénzbeli beszedése, nyilvántartása.	A megállapított adókötelezettség ezer Ft-ban	Adófolyósámla

Forrás: Körmendi Lajos (2010): Értékelemzés, Budapest: Saldo Kiadó. 81 p. táblázata alapján

3. Tényállapot bírálata

Az igények összegyűjtése során (lásd 13. oldal) már részletesen kitértünk rá, mik a legfőbb igények a foglalkoztató részéről, ezeket tekinthetjük kritikus pontnak, melyet az alkotó fázisban igyekszünk megszüntetni.

4. Megoldási változatok keresése

Az esettanulmányban mi is elvégeztük alkotómunkánkat. A munkaterv szerint 1 napunk volt erre. Amikor elkezdtek tervezni az értékelemzést, már volt pár alapgondolatunk a témával kapcsolatban. Most ezeket újra elővettük, végig- és továbbgondoltuk és a keletkezett ötletekről egy ötletlistát állítottunk össze.

Ötletlista számtalan ötletet tartalmazott:

- Havonta egyszer utaljunk el egy meghatározott összeget az adókötelezettség teljesítéseként a három bankszámlára, bevallást nem kell beadni. Ez egy előlegként szolgál, az bevallási kötelezettséget és az éves adót év végén rendezzük.
- Havonta egyszer utaljuk el a kiszámított adó összegét az adókötelezettség teljesítéseként egy bankszámlára, bevallás beadunk. Az egyes adókötelezettségeket bevallás alapján meg lehet állapítani, később azokra átvezetési kérelmet lehet beadni.
- Havonta egyszer utaljuk el a kiszámított adó összegét az adókötelezettség teljesítéseként egy bankszámlára, bevallás beadunk. Az egyes adókötelezettségeket bevallás alapján meg lehet állapítani, azokat a NAV dolgozói vezetik át az illetékes adószámlára.
- Számtalan egyszerűsített adó létezik, a legújabb például a kisvállalati adó, mely több adónemet is kivált, ehhez hasonlóan kellene egy új adónemet képezni.

- A meglévő három adónemet összevonni, megmaradna az összes adó sajátossága, csak a befizetés és bevallás egyszerűsítése menne végbe. mely átláthatóságot és egyszerűséget biztosítana.

5. A megoldás kialakítása

Az esettanulmányban kidolgoztuk az egyes változatokat.

Változatok:

6. Havonta egyszer utaljunk el egy meghatározott összeget az adókötelezettség teljesítéseként a három bankszámlára, bevallást nem kell beadni. Ez egy előlegként szolgál, az bevallási kötelezettséget és az éves adót év végén rendezzük.
Itt az előleg összegének megállapítása az eddigiek szerint történik.
Ha bevallást csak év végén kell beadni, költséget tudunk spórolni azáltal, hogy a havi feladatokat egy alacsonyabb képzettségű személyre bízhatjuk.
7. Havonta egyszer utaljuk el a kiszámított adó összegét az adókötelezettség teljesítéseként egy bankszámlára, bevallást beadunk. Az egyes adókötelezettségeket bevallás alapján meg lehet állapítani, később azokra átvezetési kérelmet lehet beadni.
Itt minden eddigi lépés az adó elutalásáig változatlan. Azzal, hogy egy bankszámlára utalunk, költségmegtakarítás tudunk elérni. Az utalási költség és a tranzakciós díj csökken.
8. Havonta egyszer utaljuk el a kiszámított adó összegét az adókötelezettség teljesítéseként egy bankszámlára, bevallást beadunk. Az egyes adókötelezettségeket bevallás alapján meg lehet állapítani, azokat a NAV dolgozói vezetik át az illetékes adószámlára.
Itt szintén minden eddigi lépés az adó elutalásáig változatlan. Azzal, hogy egy bankszámlára utalunk, költségmegtakarítás tudunk elérni. Az utalási költség és a

tranzakciós díj csökken. Annyiban különbözik az előző változattól, hogy munkát takarítunk meg azáltal, hogy az átvezetéseket nem nekünk kell elvégeznünk.

9. Számptalan egyszerűsített adó létezik, a legújabb például a kisvállalati adó, mely több adónemet is kivált, ehhez hasonlóan kellene egy új adónemet képezni.

Itt egy teljesen új adónemet kell bevezetnie az államnak, hogy ez a változat teljesülni tudjon. Hosszú távon mindenképpen költségcsökkentés érhető el, de rövid távon mindenkinek plusz ráfordítást okoz. Az adó mértékét a mostani adókötelezettségekből kiindulva lehetne meghatározni 28,5- 30% között.

További előnye, hogy egyszerű és átlátható, mely nagyobb adófizetési kedvre sarkalhatja az foglalkoztatókat.

10. A meglévő három adónemet összevonni, megmaradna az összes adó sajátossága, csak a befizetés és bevallás egyszerűsítése menne végbe, mely átláthatóságot és egyszerűséget biztosítana.

Az adó mértékét szintén a mostani adókötelezettségekből kiindulva lehetne meghatározni. A szociális hozzájárulási adó 27%-ot adna, a szakképzési hozzájárulás 1,5%-ot adna, a rehabilitációs hozzájárulás kötelezettségét, figyelembe véve az éves adót, egy 284.000,- Ft-os bruttó bérként lehetne értelmezni.

Ennek számítása:

Az éves adó: 964.500,- Ft/fő/év.

Egy 26 fős cégnél az adókötelezettség:

$5\% = 26 * 0,05 = 1$. Azaz 1 főnek kell lenni a megváltozott munkaképességű emberek létszámának.

A 964.500,-Ft- egy 283.000,- bruttó bérű foglalkoztatott 28,5 %- os adóterhének felel meg, azaz ekkorra összeggel kell növelni az adó alapját és teljesül az adófizetés.

Ha ezt a létszámot eléri, akkor ezt jelzi a bevallásban, és mentesül az adó alól.

Ha nem éri el, akkor csak a megfelelő összeget kell beírni a bevallásba, mellyel növeli az adókötelezettség alapját.

Így az keletkező új adó mértéke 28,5% lenne, mely csak a bevallás kitöltésénél és megfizetésénél jelentkezne. A háttérben a törvényi szabályozás megmaradna, az adókedvezményekkel együtt. Az egy adónemből a NAV dolgozói, a bevallás sorai alapján, tudnák átküldeni a megfelelő adatokat és összegeket a társszervek felé.

Tehát a 1308 és a 1301-es bevallás helyett csak egy 1308-as bevallást kellene elkészíteni és ezt egyetlen bankszámlára elutalni.

Itt szintén további előnyként jelentkezik, hogy egyszerű és átlátható, mely nagyobb adófizetési kedvre sarkalhatja az foglalkoztatókat.

6. Megvalósíthatósági vizsgálat

Az esettanulmányban e szempontok alapján újra vizsgálat alá helyeztük az egyes megoldási változatokat.

Az egyes változatok következő módon alakultak:

Az 1-es megoldási változatot el kell vetnünk a megvalósítási akadályok miatt.

Azzal, hogy nem adunk be bevallást egész évben, gátoljuk a NAV munkáját. A bevallás ugyanis egy végrehajtható okirat, amit, ha nem adunk be egész évben, az adóhatóság nem tud inkasszót, vagy ellenőrzést elrendelni.

A másik probléma szintén a bevallás ne nem adása miatt keletkezik: így nem működik a bevallásból kinyerhető adatszolgáltatás, és ezt egy, az év végén beadott bevallással nem lehet időben pótolni, lehetetlen a feldolgozása.

A 4-es megoldási változatot, mely az új adónem bevezetését célozza meg, szintén el kell vetnünk a megvalósítási akadály miatt. A három törvény hatályon kívül helyezése és helyette egyetlen új törvény megalkotása egészen biztos, hogy elutasításra találna.

A megmaradt 2-es, 3-as és 5-ös megoldási változatok továbbmehetnek a következő szakaszba.

7. A javaslat kiválasztása, előterjesztése

Az esettanulmányban a végső javaslatok meghozatala során az alábbiakat határoztuk.

Mivel az értékelemzést a NAV oldaláról hajtottuk végre, a kiválasztás során az adóhatóság szempontjait kell elsősorban figyelembe vennünk.

A NAV szempontjából a 2-es és 3-as megoldás között jelentős költségeltérés jelentkezik. Hiszen, ha a vállalat egy adóutalással teljesíti adókötelezettségét, és az adónemek közötti átvezetést az adóhatóság dolgozóira bízva, az nagyobb bérköltséggel jár, mintha azt a vállalat hajtotta volna végre.

Ezért a 2-es változat a NAV számára értékesebb, így ez kerül be a javaslatok egyikeként.

A másik változat, ami bekerül az előbbi javaslat mellé, az a megmaradt 5-ös javaslat.

Ez a javaslat azért értékes, mert bár az adóhatóság munkáját kicsit növeli azzal, hogy egy adóutalással teljesíti a vállalat az adókötelezettségét, és az adónemek közötti átvezetést az adóhatóság dolgozóira bízva, de mégis legalább annyira értékes, mint a 2-es javaslat.

Az ok pedig az, hogy egyetlen bevallással, egyszerű számítási móddal teszi lehetővé egyszerűsítést és átláthatóságot. Ez nagyobb adófizetési kedvre sarkalhatja az foglalkoztatókat, és a foglalkoztatók számára egyértelműen költségcsökkentést jelent.

Összefoglalva tehát a NAV felé a 2-es és az 5-ös javaslatot terjesztenénk elő, bízva abban, hogy figyelembe vennék értékelemzési javaslatainkat.