



DOI: 10.18427/iri-2017-0094

## **A létesítménygazdálkodás tervezése a magyar feldolgozóipari vállalatoknál**

**Szűcsné Markovics Klára**

**Miskolci Egyetem**

A létesítménygazdálkodás egy meglehetősen új szakterülete a gazdálkodás- és menedzsmenttudománynak. A létesítménygazdálkodás életre hívója az amerikai hadsereg volt a koreai háború idején, a létesítménygazdálkodás kifejezés használata pedig a Facility Management Institute 1979-ben való létrehozását követően terjedt el széleskörűen. Magyarországon a létesítménygazdálkodás elmélete még napjainkban is gyerekcipőben jár: nincs elfogadott értelmezése (még a létesítménygazdálkodás területén dolgozók körében sem), és nincs kiforrott módszertana (Bitó & Czerny, 2010:57).

A létesítménygazdálkodással kapcsolatos feladatok eredményes ellátásához bizonyos előfeltételek megléte szükséges. A gazdálkodásban fontos alapelvnek számít, hogy megfelelő módon gazdálkodni csak azzal az erőforrással lehet, amelyet mennyiségben és/vagy értékben mérni tudunk, vagyis amelyekről pontos, időszerű, megbízható és megfelelő részletettségű információk állnak rendelkezésünkre.

Egy jól kidolgozott terv hozzájárulhat a létesítménygazdálkodás hatékonyságának növeléséhez. A létesítménygazdálkodási tervet – a többi vállalati tervhez hasonlóan – írásban kell rögzíteni. Tartalmát tekintve mindenképp tartalmaznia kell a következőket:

- Mit szeretnénk elérni, vagyis a létesítménygazdálkodás célkitűzéseit;
- Miként lehet a célkitűzéseket elérni, vagyis a célok eléréséhez szükséges erőforrásokat és tevékenységeket, azok költségvonatával együtt; valamint
- Honnan fogjuk tudni, hogy sikerült-e elérni a célokat, vagyis a teljesítmény mérésére alkalmazott mutatószámokat és az értékelés módszertanát.

A hazai forrásmunkák alapján kiinduló feltételezésem az, hogy a magyar feldolgozóipari vállalatok nem fordítanak kellő hangsúlyt a létesítménygazdálkodási folyamatok megtervezésére. Jelen tanulmány célja, hogy alátámassza vagy megcáfolja ezt a feltételezést, vagyis választ adjon arra a kérdésre, hogy a magyarországi feldolgozóipari cégek

készítenek-e létesítménygazdálkodási terveket, ha igen, akkor milyen időtávra szólnak ezek a tervek.

## *A tervezés jelentősége a létesítménygazdálkodásban*

Hajnal (2007) szerint a létesítménygazdálkodási tevékenységek meglehetősen jól definiáltak, ám ez nem jelenti azt, hogy nincs szükség a tervezésükre, sőt a megfelelő tervek elkészítéséhez az elemi tevékenységek szintjéig le kell bontani a létesítménygazdálkodás folyamatait. A termelés zavartalanságának biztosításához szükséges létesítménygazdálkodási feladatok tervezését legalább éves szinten, míg a beruházásokhoz kötődő tevékenységeket a projekt előkészítése során kellene megtervezni (Hajnal, 2007).

A tervezés fontosságát a létesítménygazdálkodás területén – többek között – az alábbi tényezők indokolják:

- A vállalatok mérleg szerinti vagyonának – iparágtól függően – akár 25-50 százaléka is kapcsolódhat az ingatlanokhoz.
- Egyes ágazatokban „*a termelés és a bérköltségek után a harmadik legnagyobb költségcsoport a vállalat működéskében*” (Rostás, 2001:3).
- A vállalati létesítmények fenntartásával, üzemeltetésével kapcsolatos költségek rendszerint jelentős mértékben meghaladják a létesítmények létrehozásával kapcsolatos költségeket (Tatár, 2001).

Barts (1996) könyvében felhívja a figyelmet arra, hogy a „*létesítménygazdálkodási szakember terve nem azonos a szervezet üzleti vagy pénzügyi tervével. A létesítménygazdálkodási szakember saját területének bevételeiről és kiadásairól készít tervet*” (Barts, 1996:85).

A hazai tapasztalatok viszont azt mutatják, hogy a magyar vállalatok nem fektetnek kellő hangsúlyt a létesítménygazdálkodási folyamatok terveinek elkészítésére. Czerny szerint „*valamennyi rövid és hosszú távú üzleti terv elengedhetetlen része egy létesítménygazdálkodási terv. A magyar vállalatok többségénél nem készülnek ilyen jellegű részletes tervek. A tervezés szintje megmarad a beruházási és a kezdeti, a használatba vétellel összefüggő költségek előirányzásánál. A többi, a belső szolgáltatásokkal összefüggő, évtizedeken keresztül folyamatosan felmerülő költségeket nem tervezik, vagy ha igen, csak összvállalati szinten, a 'nagy kalap'-ba menő egyéb költségek között*” (Czerny, 2005:4).

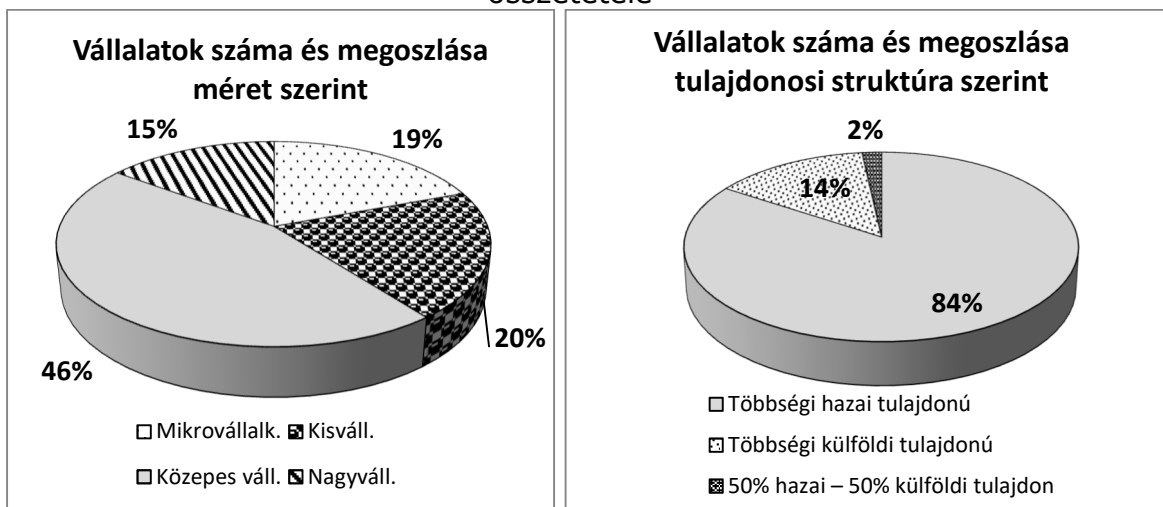
Külföldön felételezhetően nagyobb hangsúlyt fektetnek a létesítménygazdálkodás megtervezésére. A RICS által készített nemzetközi felmérés szerint a létesítménygazdálkodással foglalkozó szakemberek a munkaidejüknek mintegy 19,9%-át a stratégiával és a tervezéssel kapcsolatos feladatok teszik ki (Deloitte, 2014).

Kiinduló feltételezésem (a magyar feldolgozóipari vállalatok többségénél nem készítenek írásbeli létesítménygazdálkodási terveket) bizonyításához saját kérdőíves felmérésem eredményeit szeretném felhasználni.

## A kutatás módszertana

A szakirodalom-kutatást követően 2016-ban egy szélesebb témakört lefedő kérdőíves felmérés keretében vizsgáltam azt a kérdést, hogy tudatosan tervezik-e a hazai feldolgozóipari vállalatoknál a létesítménygazdálkodással kapcsolatos tevékenységeket. A kérdőívet 114 Magyarországon működő feldolgozóipari cég töltötte ki. A kérdőívet kitöltő vállalatok 19%-a mikrovállalkozás, 20%-a kisvállalat, 46%-a közepes vállalat, 15%-a nagyvállalat volt. Tulajdonosi struktúra szerint a kitöltő cégek 84%-a többségi hazai, 14%-a többségi külföldi tulajdonban volt, 2%-ánál pedig éppen 50-50% volt a hazai és a külföldi tulajdon aránya. (A minta vállalati méret és tulajdonosi struktúra szerinti összetételét az 1. ábra szemlélteti.)

1. ábra. A kérdőívet kitöltő cégek vállalati méret és tulajdonosi struktúra szerinti összetétele



*Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés*

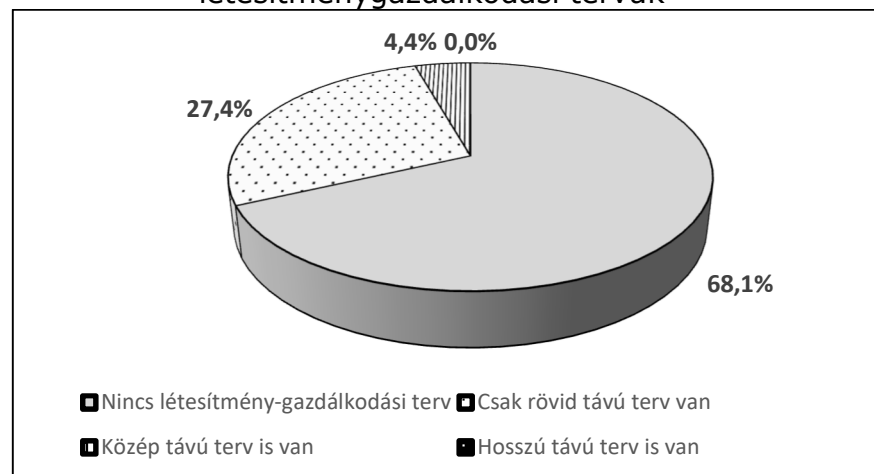
A kitöltött kérdőívekben szereplő adatokat az Excel táblázatkezelő programban összesítettem és az SPSS statisztikai elemzésekre szolgáló programcsomagot felhasználva elemeztem. Vizsgálataim során egyrészt egyszerű leíró statisztikai módszereket, például megoszlási viszonyszámokat, csoportátlagokat stb. alkalmaztam, másrészt összehasonlító statisztikai elemzéseket végeztem (korrelációs együttható, khi-négyzet mutató, diszkriminancia-elemzés, varianciaanalízis).

## A létesítménygazdálkodás tervezése a magyar feldolgozóipari vállalatoknál

A hétoldalas kérdőív egyik kérdése arra vonatkozott, hogy van-e a vállalatnak rövid, közép és hosszú távú, írott létesítménygazdálkodási terve, illetve milyen időhorizontúak ezek a tervek. A felmérés azt az eredményt hozta, hogy a válaszadó 114 cég 68,1%-ánál egyáltalában nem készítenek létesítménygazdálkodási terveket, 27,4%-ánál csak rövid távú, 4,4%-ánál középtávú tervek is vannak. Hosszú távú létesítménygazdálkodási terv a válaszadó vállalatok egyikénél sincsen. (A kérdésre adott válaszok megoszlását a 2. ábra szemlélteti.)

A rövid távú tervek időhorizontja az előzetes várakozásoknak megfelelően általában egy év, csupán egy vállalat nyilatkozta azt, hogy két év és kettő cégnél három év. A középtávú tervek időhorizontja a legtöbb vállalatnál három év, de egy vállalat két évet, egy másik pedig öt évet jelölt meg.

2. ábra. A kérdőívet kitöltő vállalatok megoszlása aszerint, hogy van-e írott létesítménygazdálkodási tervük



*Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés*

A kérdésre adott válaszok megoszlását ágazati, vállalati méret és tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban is megvizsgáltam. Az ágazati hovatartozás szerinti vizsgálat alapján megállapítható, hogy a feldolgozóiparon belül meglehetősen magas azoknak az ágazatoknak a száma, amelyekben egyáltalában nem foglalkoznak a vállalatok a létesítménygazdálkodás tervezésével; ilyen ágazatok például az italgégyártás, a ruhagyártás, a ffeldolgozás, a papír és nyomdaipar, a fémalapanyag-gyártás, bútorigar stb. Az ágazati hovatartozás és a létesítménygazdálkodás tervezése közötti kapcsolat kimutatása érdekében khi-négyzet próbát végeztem. A 0,3%-os szignifikanciaszint arra enged következtetni, hogy van kapcsolat a két változó között. A Cramer's V mutató értéke 0,552 lett, ami azt jelenti, hogy közepes erősségű kapcsolat van az ágazati hovatartozás és a létesítménygazdálkodás tervezése között.

Vállalati méret szerint jelentős eltérés figyelhető meg a válaszok megoszlásában: a mikro- és kisvállalkozások igen magas arányánál, több mint 95,5%-ánál nincsenek létesítménygazdálkodási tervek, ám ez az arány a közepes és nagyvállalatok esetében is meglepően magas, mintegy 50%-os. Érdekes eredmény, hogy annál a néhány kis- és közepes cégnél, ahol van létesítménygazdálkodási terv, nem rövid, hanem közepes időtávban gondolkoznak. A középvállalatok 47,1%-ánál csak rövid távú, 2%-ánál közép távú tervek is készülnek. A nagyvállalatok esetében szintén a rövid távú tervezés a jellemző, a válaszadók 38,9%-ánál csak rövid távú tervezés van, míg 11,1%-ánál közép távú terveket is készítenek. (A válaszok megoszlását az 1. táblázat összefoglalóan tartalmazza.) A vállalati méret és létesítménygazdálkodás tervezése közötti kapcsolat létezését szintén a khi-négyzet próbával teszteltem. A szignifikanciaszint nullához nagyon közeli értéke azt sugallja, hogy van kapcsolat a két vizsgált ismérv között. A Cramer's V mutató 0,369-es értéke közepes erősségű kapcsolatot jelez a vállalati méret és a létesítménygazdálkodás tervezése között.

1. táblázat. A létesítménygazdálkodás tervezése a magyar feldolgozóipari vállalatoknál vállalati méret és tulajdonosi struktúra szerint

Létesítmény- gazdálkodási tervek időhorizont szerint	Vállalati méret				Tulajdonosi arány		
	Mikro- vállalk.	Kisváll.	Közepes váll.	Nagyváll.	Többségi hazai	Többségi külföldi	50% hazai -50% külföldi
Nincs létesítmény- gazdálkodási terv	95,5%	95,7%	51,0%	50,0%	70,8%	56,3%	50,0%
Csak rövid távú terv van	0,0%	0,0%	47,1%	38,9%	25,0%	37,5%	50,0%
Közép távú terv is van	4,5%	4,3%	2,0%	11,1%	4,2%	6,3%	0,0%
Hosszú távú terv is van	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

*Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés*

Tulajdonosi struktúra szerint vizsgálva a válaszokat megállapítható, hogy a többségében hazai tulajdonban lévő vállalatok döntő többsége, mintegy 70,8%-a egyáltalában nem készít a létesítménygazdálkodásra vonatkozó terveket. A többségi külföldi tulajdonban lévő cégek esetében ez az arány ugyan alacsonyabb, de még mindig magas, 56,3%-os; a két 50-50%-ban hazai és külföldi tulajdonban lévő cég közül az egyik nem készít terveket, míg a másik rövid távon tervezi a létesítménygazdálkodással kapcsolatos tevékenységeket. Tulajdonosi aránytól függetlenül a tervet készítő cégek inkább rövid távon terveznek. (A válaszok százalékos megoszlását szintén az 1. táblázat szemlélteti.) Bár a kérdésre adott válaszok százalékos megoszlásából arra lehet következtetni, hogy nincs összefüggés, vagy csak nagyon gyenge kapcsolat van a tulajdonosi szerkezet és a létesítménygazdálkodás

tervezése között, ebben az esetben is elvégeztem a khi-négyzet tesztet. A szignifikanciaszint igen magas, és a Cramer's V mutató nagyon alacsony értéke alátámasztotta azt a feltételezést, hogy a vizsgált változók között nincs, vagy csak igen gyenge kapcsolat van.

## Összegzés

A létesítménygazdálkodással foglalkozó nemzetközi és hazai könyvek többsége eltérő részletezettséggel és tartalommal ugyan, de tárgyalja a tervezés témakörét. A külföldi létesítménygazdálkodási szakemberek valószínűleg nagy hangsúlyt fektetnek a létesítménygazdálkodási folyamatok megtervezésére, ám a hazai publikációkban több utalás is található arra vonatkozóan, hogy a magyar vállalatoknál ez még nem jellemző. Ennek megfelelően kiinduló feltételezésem az volt, hogy a magyar feldolgozóipar cégek nagy részénél nem tervezik tudatosan a létesítménygazdálkodással kapcsolatos feladatokat, vagyis a vállalatok többségénél nem készülnek írott létesítménygazdálkodási tervek. Ezen feltételezésem alátámasztására a saját kutatásom eredményeit használtam fel, melyek a következőkben foglalhatók össze:

- A válaszadó cégek valamivel több mint kétharmadánál egyáltalában nem készítenek létesítménygazdálkodási terveket.
- Azok a vállalatok, amelyek megtervezik a létesítménygazdálkodással kapcsolatos tevékenységeket, inkább csak rövid távon gondolkoznak, közép távú tervek már csak a válaszadók igen alacsony arányánál készülnek, hosszú távú létesítménygazdálkodási tervek pedig egyáltalában nincsenek.
- A feldolgozóiparon belül található jó néhány olyan ágazat, ahol egyáltalában nem foglalkoznak a vállalatok a létesítménygazdálkodás tervezésével. Az ágazatra vonatkozó eredmények értelmezésekor és a következtetések megfogalmazásakor azonban meglehetősen óvatossá kell lenni, mert voltak olyan ágazatok (mint például dohányipar, közúti járműgyártása, nemfém ásványi termék előállítása, elektronikai ipar, villamos berendezés gyártása), ahonnan csupán egy-két kérdőív érkezett vissza.
- A mikro- és kisvállalkozások körében csak elvétve található olyanok, amelyek tudatosan megtervezik a létesítménygazdálkodásukat, de még a közepes méretű és a nagyvállalatoknak is csupán a felénél készülnek létesítménygazdálkodási tervek.
- A többségi hazai tulajdonban lévő vállalatok körében kevésbé fordítanak hangsúlyt a létesítménygazdálkodási folyamatok megtervezésére, mint a többségi külföldi tulajdonban, vagy az 50%-ban hazai és 50%-ban külföldi tulajdonban lévő cégeknél.

Összegzőképpen megállapítható, hogy a létesítménygazdálkodás tervezése terén fejlődniük kell a magyar feldolgozóipari vállalatoknak. A tervezés folyamatának és módszertanának kialakítása ugyan nem egyszerű feladat, de ehhez igénybe vehetnek külső segítséget is a vállalatok, például tanácsadó céghez fordulhatnak. Tokár-Szadai (2015) szerint „a tanácsadás az ügyfelek számára lehetőség a tudásuk gyarapítására, a korszerű ismeretek megszerzésére” (Tokár-Szadai, 2015:926). Véleményem szerint sok, főként a mikro- és kisvállalkozások körébe sorolható cégnél nincs meg a szükséges szakmai tudás a létesítmény-gazdálkodási feladatok megtervezéséhez, így anyagi lehetőségeikhez mérten, igénybe vehetik valamelyik tanácsadó cég segítségét. Nemcsak vállalaton kívülről, hanem belülről is érkezhetsz segítség a létesítménygazdálkodás tervezéséhez. Azoknál a cégeknél, ahol dolgoznak kontrollerek, vagy működik controlling osztály, tőlük is lehet segítséget kérni például a következő területeken:

- a tervezési folyamat lépéseinek kidolgozása;
- tervezési sémák elkészítése; (pl. táblázatok, algoritmusok);
- módszertani segítségnyújtás a tervek elkészítéséhez;
- tervezéshez szükséges adatok, információk, keretfeltételek, sarokszámok biztosítása (úgy mint jövő évi infláció, devizaárfolyamok alakulása, közterhek és járulékok várható változása, a tulajdonosok elvárásai stb.).

Az eredményes létesítménygazdálkodás megvalósítása érdekében tenniük kell a vállalatoknak, ennek első lépése lehet a rövid, közép és hosszú távú létesítménygazdálkodási tervek elkészítése. Tekintve, hogy ez egy meglehetősen összetett, időnként komoly módszertani ismereteket igénylő folyamat, kezdetben célszerű ehhez vállalaton belülről vagy kívülről segítséget igénybe venni.

## **Irodalomjegyzék**

- Barts J. Balázs (1996). *Facility Management – Bevezetés a létesítménygazdálkodás gyakorlatába*. Budapest: Város FM Kft.
- Bitó János, & Czerny József (2010). A Balanced Score Card alkalmazása egy termelő vállalat létesítménygazdálkodási funkciójára. *Vezetéstudomány*, 61 (1), 57-64.
- Czerny József (2005). *A létesítménygazdálkodás pénzügyi tervezésének alapjai*. [www.controllingportal.hu/a\\_letesitmenygzdalkodas\\_penzugyi\\_tervezesenek\\_alapjai](http://www.controllingportal.hu/a_letesitmenygzdalkodas_penzugyi_tervezesenek_alapjai) [2014.12.05.]
- Deloitte (2014). *The Strategic Role of Facilities Management*. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/business-and-professional-services/articles/strategic-role-of-facilities-management.html> [2016.07.02.]
- Hajnal István (2007). *Az ingatlankezelés és a létesítménygazdálkodás alapjai*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Mérnöképítő Intézet.

- Rostás Zoltán (2001). *Építés-gazdaságtan, ingatlangazdálkodás*. Budapest: FM, BME Építéskivitelezés. [www.ekt.bme.hu/EpGazd/epgaz5ea\\_FM.pdf](http://www.ekt.bme.hu/EpGazd/epgaz5ea_FM.pdf) [2014.07.03.]
- Tatár Tibor (2001). *A KPMG Ingatlantanácsadó Kft. ügyvezető igazgatójának előadása*.  
[http://www.mfor.hu/cikkek/Koltsegmegtakaritas\\_a\\_letesitmenygzdalkodasban\\_.html?page=3](http://www.mfor.hu/cikkek/Koltsegmegtakaritas_a_letesitmenygzdalkodasban_.html?page=3) [2014.06.03.]
- Tokár-Szadai Ágnes (2015). A tanácsadási szolgáltatás igénybevételének céljai Északkelet-magyarországon. In Veresné Somosi Mariann (szerk.), *„Mérleg és kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos konferencia* (pp. 920-928). Miskolc-Lillafüred, 2015. október 15-16.