

A túlélés gazdasági lehetőségei a közétkeztetésben

dr. Kovács Pál
finanszírozás és gazdasági ügyekért felelős elnökségi tag

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

Pozíciók és fundamentumok

Állami problematika

PATERNALISTA GONDOSKODÁS

POLITIKAI MARKETING: EGÉSZSÉGÜGY, SZOCIÁLIS ELVEK, JÓ GYAKORLAT, KEDVEZMÉNYBŐVÍTÉS, FORRÁSALLOKÁCIÓS PROBLÉMA

GYAKORLATI PROBLÉMA MEGOLDÁS HIÁNYA, PROBLÉMA ÁTTOLÁS FENNTARTÓKRA

Fenntartói problematika

FELADAT ÉS FINANSZÍROZÁSI KÖZPONT

FINNSZÍROZÁSI HIÁNY, GAZDASÁGI DETERMINÁCIÓ, POLITIKAI KÉNYSZERLOGIKA DÜMELÉSNÉL

A SZENT TEHÉN ÉS A FOCI CÍMŰ TÖBBSZEMÉLYES MESEJÁTÉK

Szolgáltatói problematika

ALULFINANSZÍROZÁS ÉS SZOLGÁLTATÁS LEÉPÍTÉS

PROFIT KÉNYSZER ÉS HATÉKONYSÁGI PROBLÉMÁK A SZÉKTORÁLIS SZOLGÁLTATÓK KÉT OLDALÁN

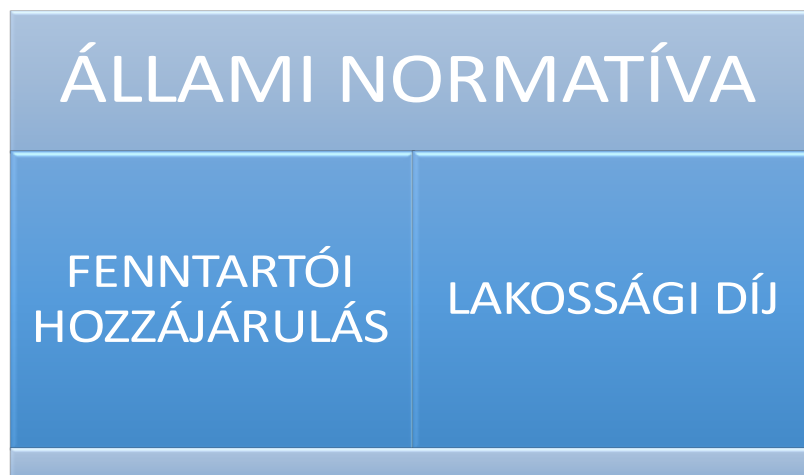
A „SE VELED SE NÉLKÜLED” SZERELMI HÁROMSZÖG ÉS AKI MINDEZT KIFÖZTE ÉS TÁLALTA

Családi problematika

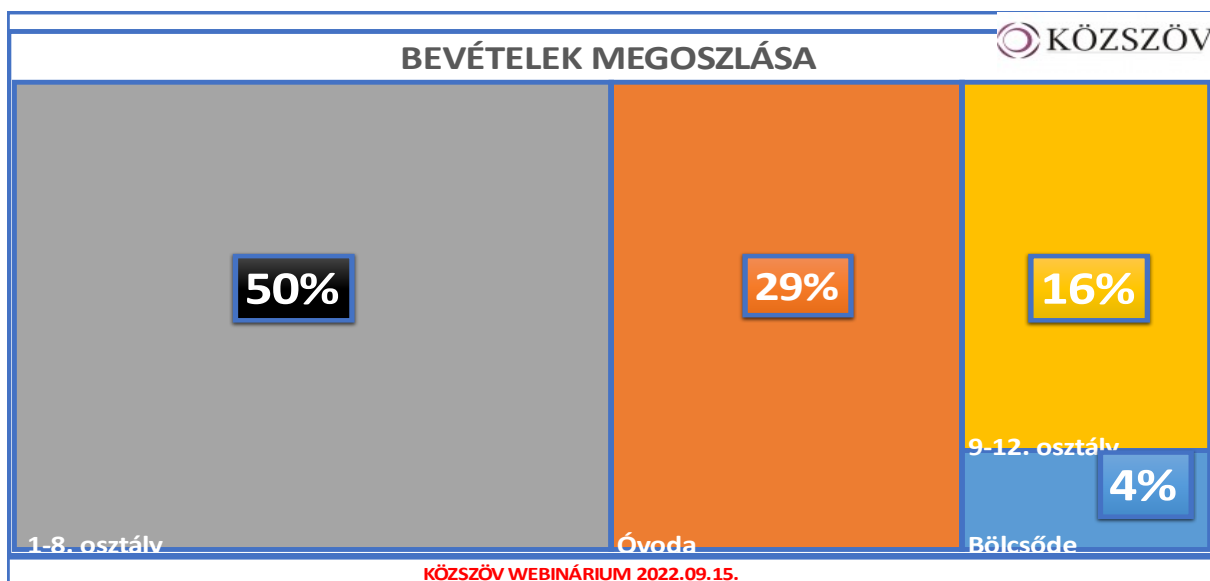
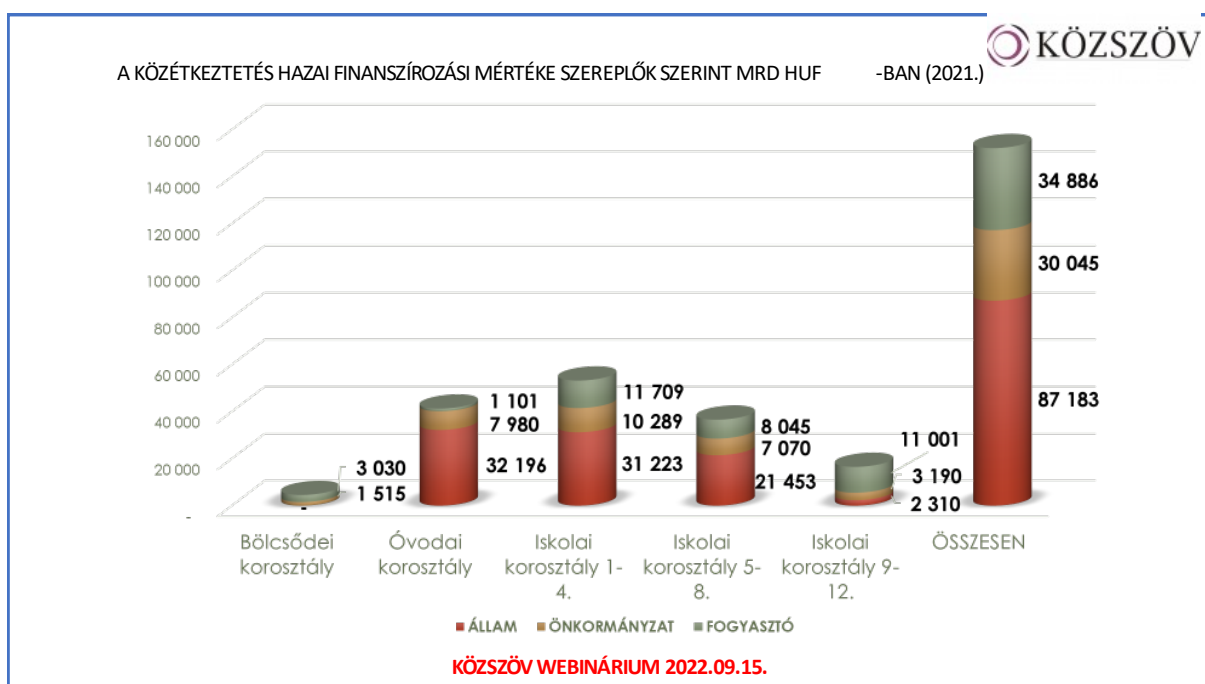
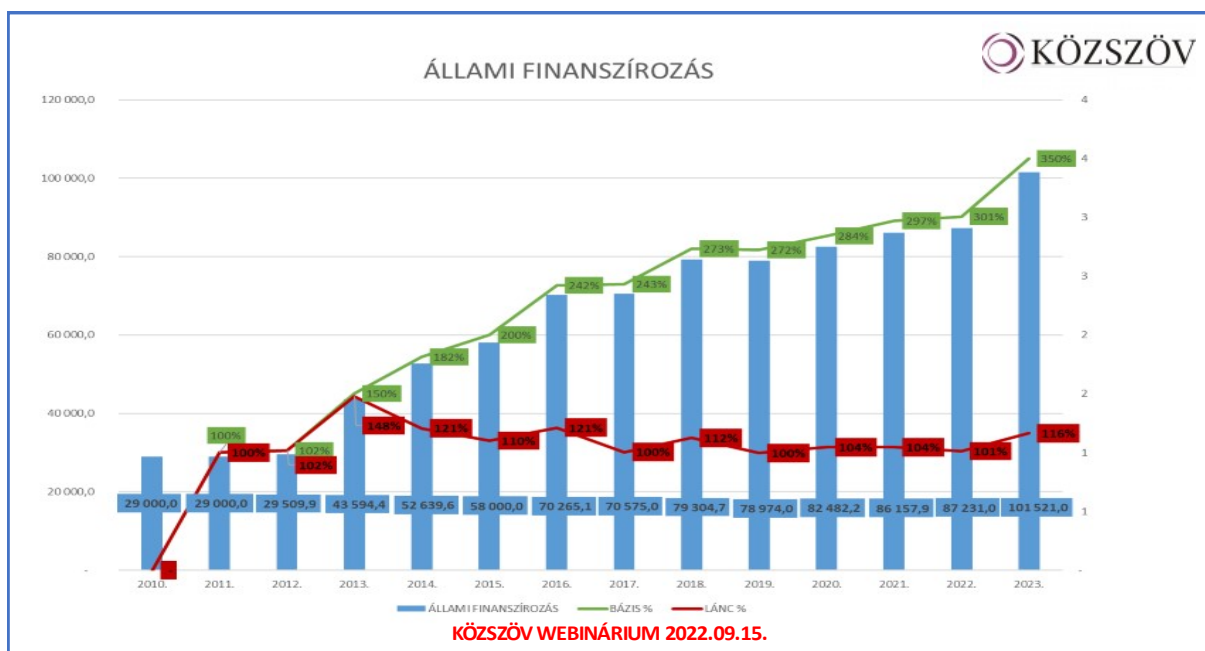
ELVÁRÁS ÉS FELELŐTLENSÉG MINŐSÉGBEN ÉS TEHERVISELÉSBEN AVAGY A TYÚK ÉS TOJÁS DILLEMA EGY PERCBEN

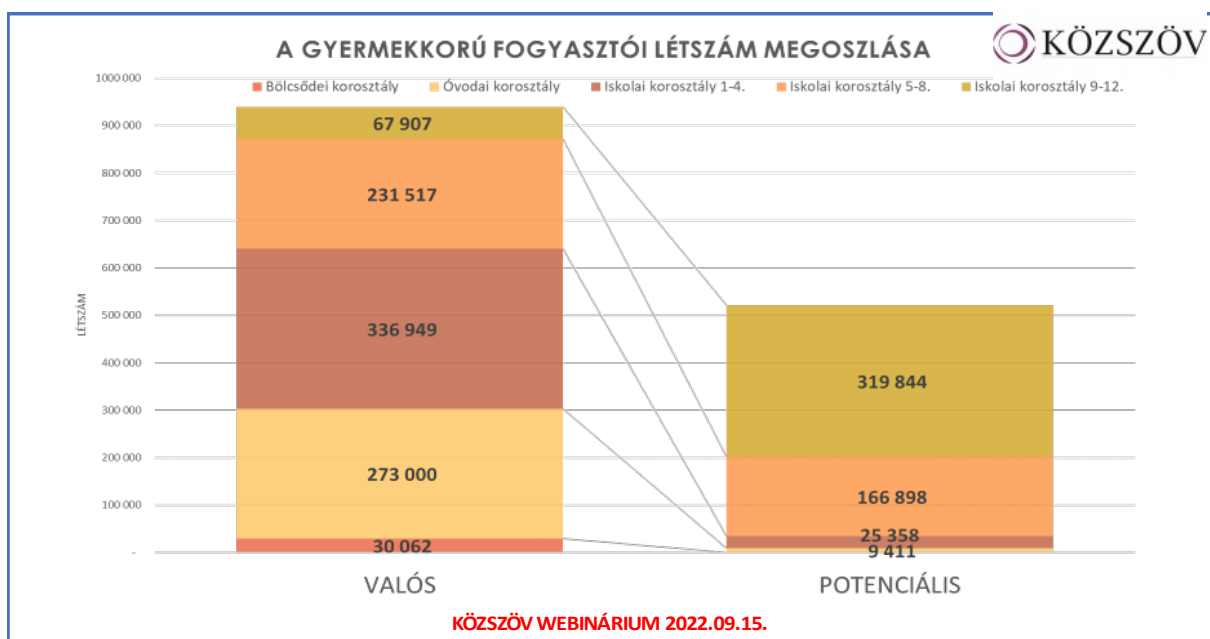
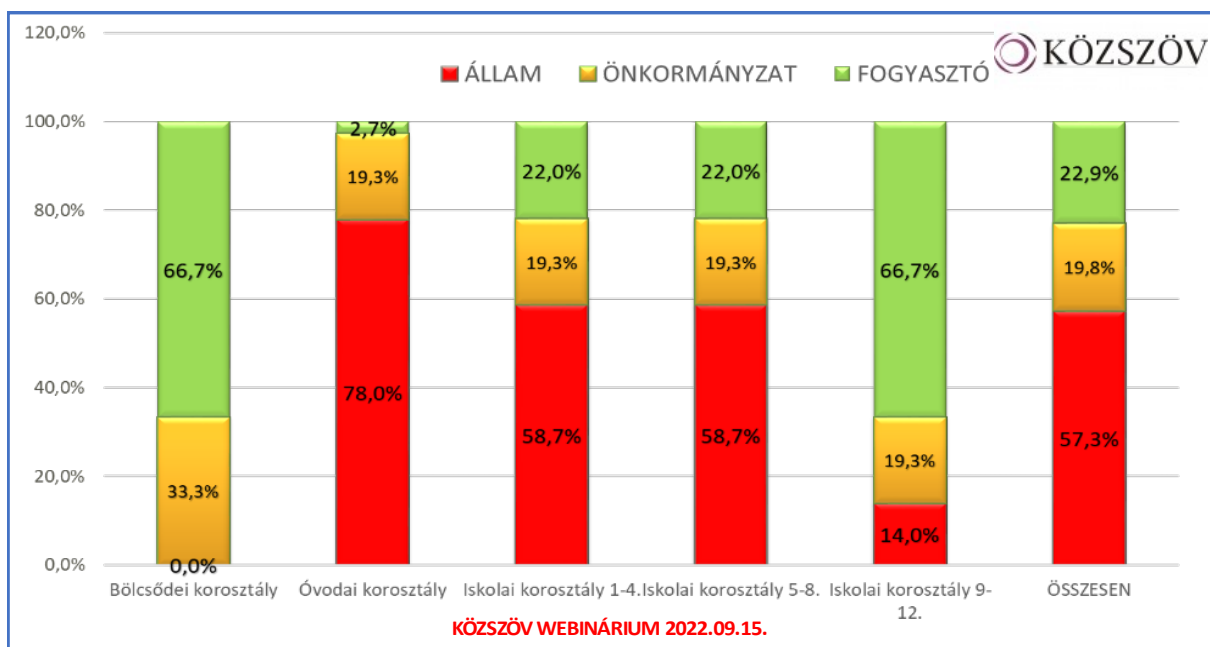
EGÉSZSÉGTENÜGY

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.



KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.





PROBLÉMAKÖRÖK

- Nincs szektorális áttekintés, problémák aggregát szintű kezelése
- Stratégiai gondolkodás hiánya, menedzsment képesség és vállalati funkció korlátos
- Működési struktúra közigazgatásilag tagolt, nem méretgazdasági alapú
- Erőforrási problémák (hr elvándorlás, bérrobbanás, szakmai nivócsökkenés)
- Csökkenő fogyasztói létszám, piacvesztés (romló minőség, demográfia, lemorzsolódás, trend)
- Árindexnövekedések
- Termelékenység, hatékonysági, fajlagos fedezet, jövedelmezőség, eredményességi problémák, fejlesztések elmaradása
- Versenyszabályi torzulás – versenyképesség, versenyhátrány – árstratégia hiánya
- OPEX, CAPEX forrás ellátottság nem elégséges (alul- és keresztfinanszírozás)
- Beruházási források teljes hiánya, pályázati lehetőségekben korlátok
- Önkormányzati alulfinanszírozás rendszerben, keresztfinanszírozás, minőség/mennyiség romlás, felelőskeresés
- Támogatotti kör bővítése, szociális és egészségügyi preferenciák nem érvényesülnek
- Fizetési képességi korlátok és készségi korlátok, előítéletek, tettek hiánya

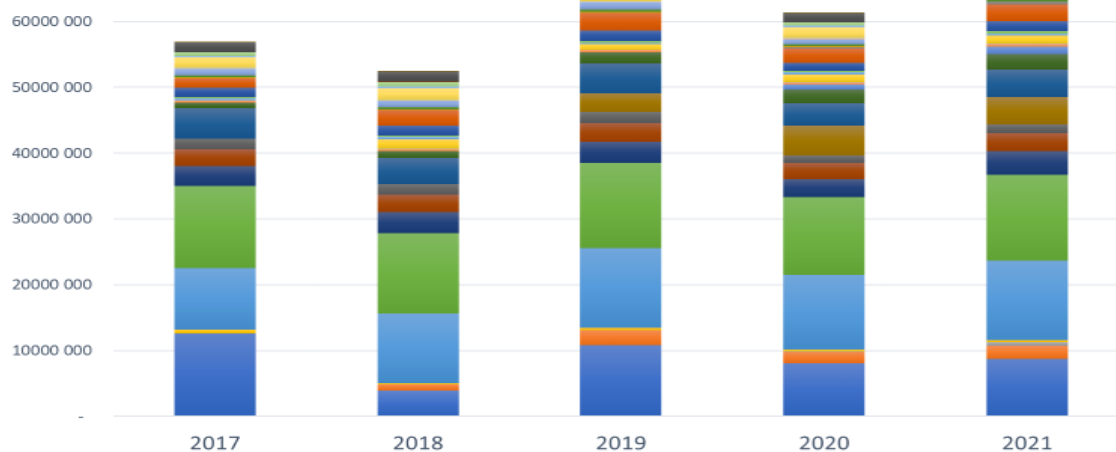
KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

SZEKTORÁLIS NETTÓ ÁRBEVÉTEL



EHUF

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ÁRBEVÉTEL	42 021 985	56 868 888	52 372 945	47 556 205	61 255 086	68 570 085	?
INDOKOLT ÁRBEVÉTEL		56 868 888	60 987 637	68 254 548	68 388 338	72 530 030	93 857 000
LANCINDEXÁUS		135,2%	92,1%	128,0%	91,7%	111,9%	?
INDOKOLT INDEXÁUS			106,5%	106,1%	106,2%	106,1%	129,4%



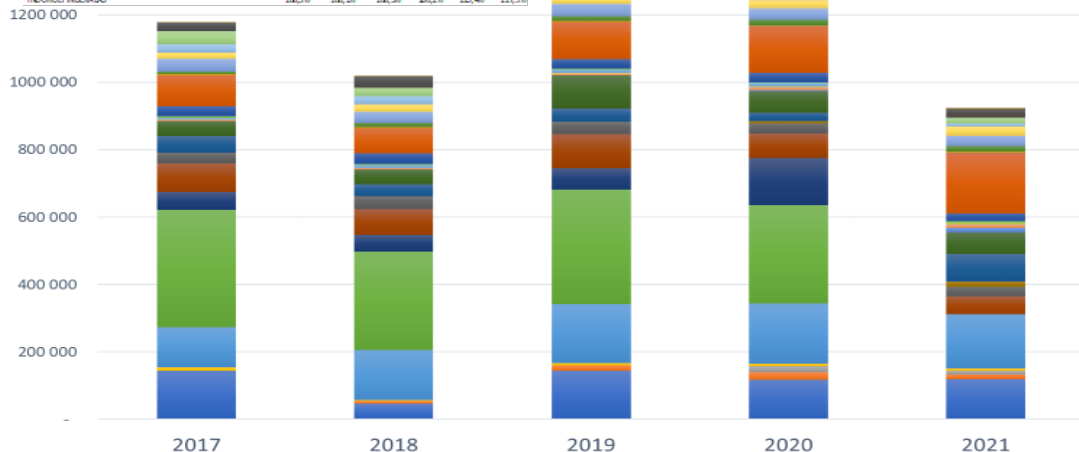
KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

SZEKTORÁLIS ÉRTÉKCSÖKKENÉSI LEÍRÁS



EHUF

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
AMORTIZÁCIÓ	844 387	1 277 536	1 037 886	1 320 588	1 305 249	920 533	?
INDOKOLT AMORTIZÁCIÓ		1 277 536	1 239 723	1 330 701	1 413 888	1 518 670	1 943 761
LANCINDEXÁUS		139,4%	86,5%	141,3%	96,4%	70,5%	?
INDOKOLT INDEXÁUS			106,5%	106,5%	106,1%	129,4%	111,5%



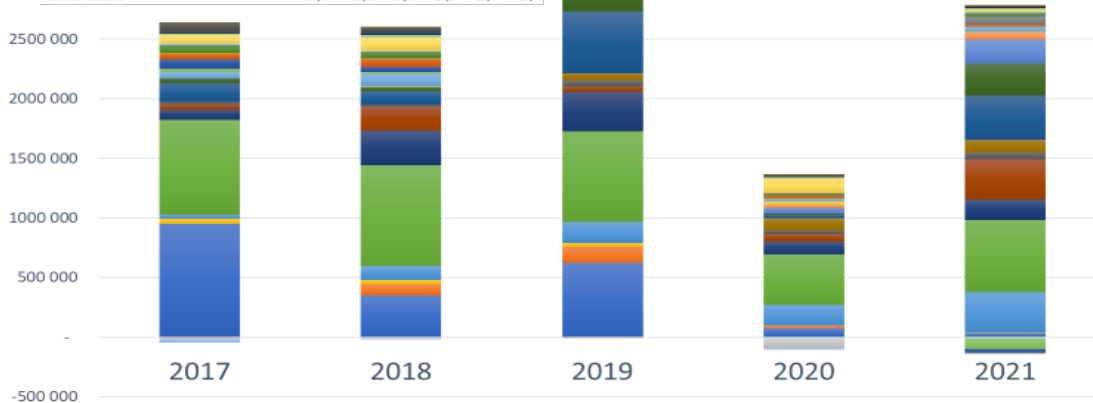
KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

SZEKTORÁLIS ÜZEMI EREDMÉNYEK

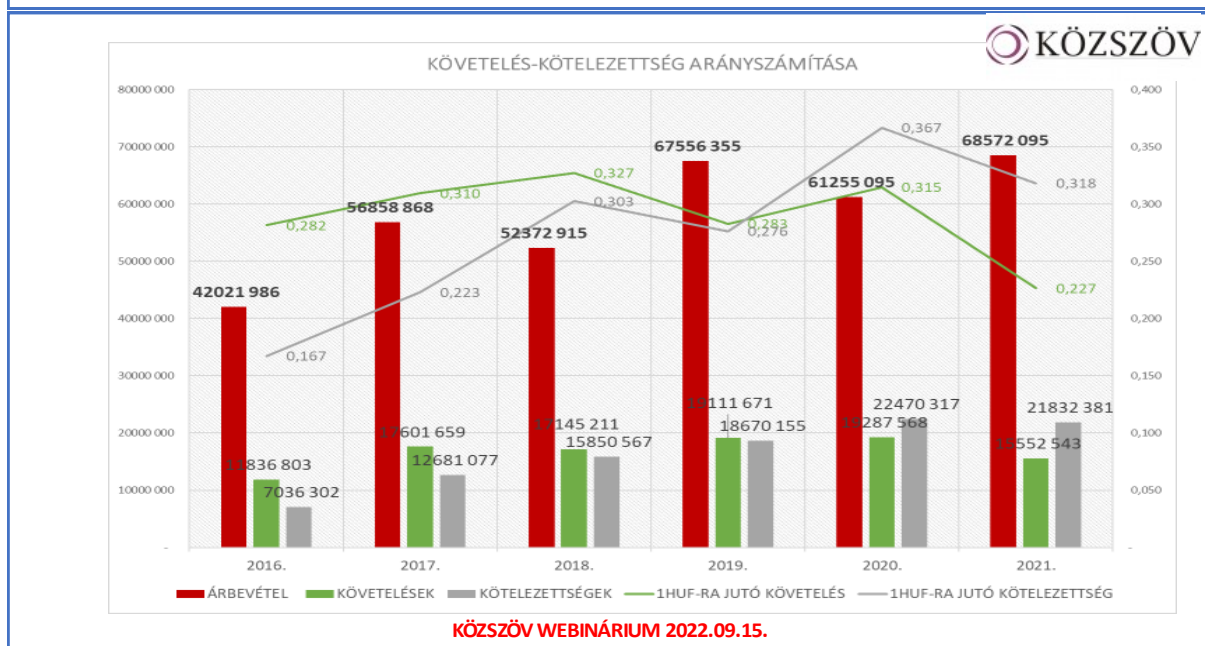
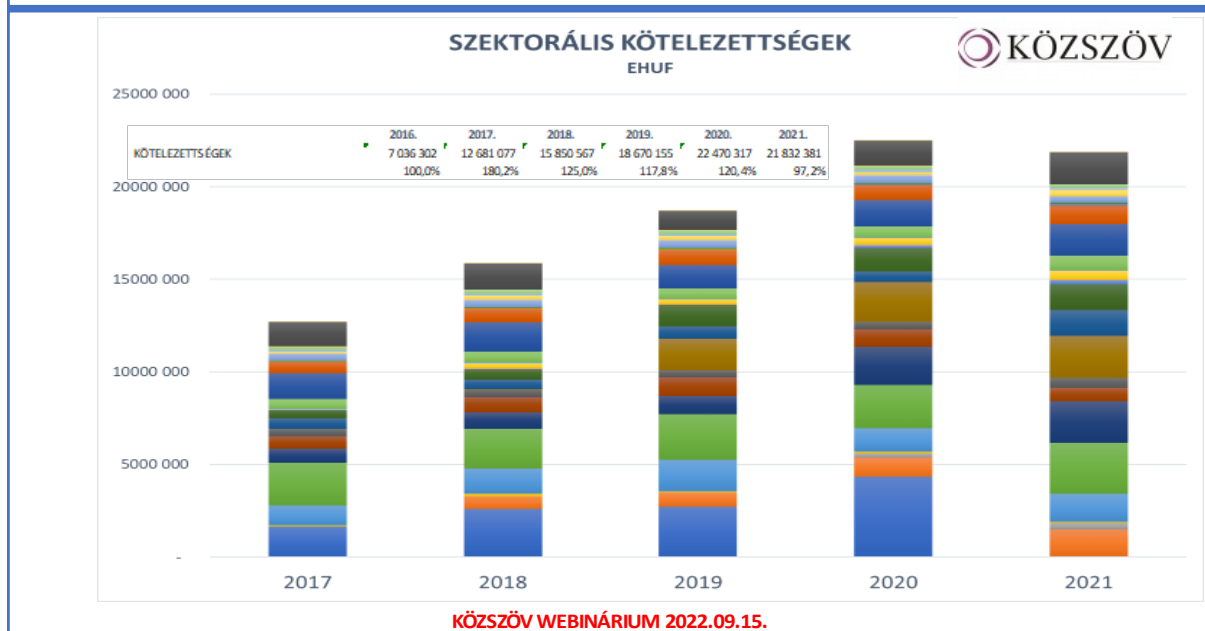
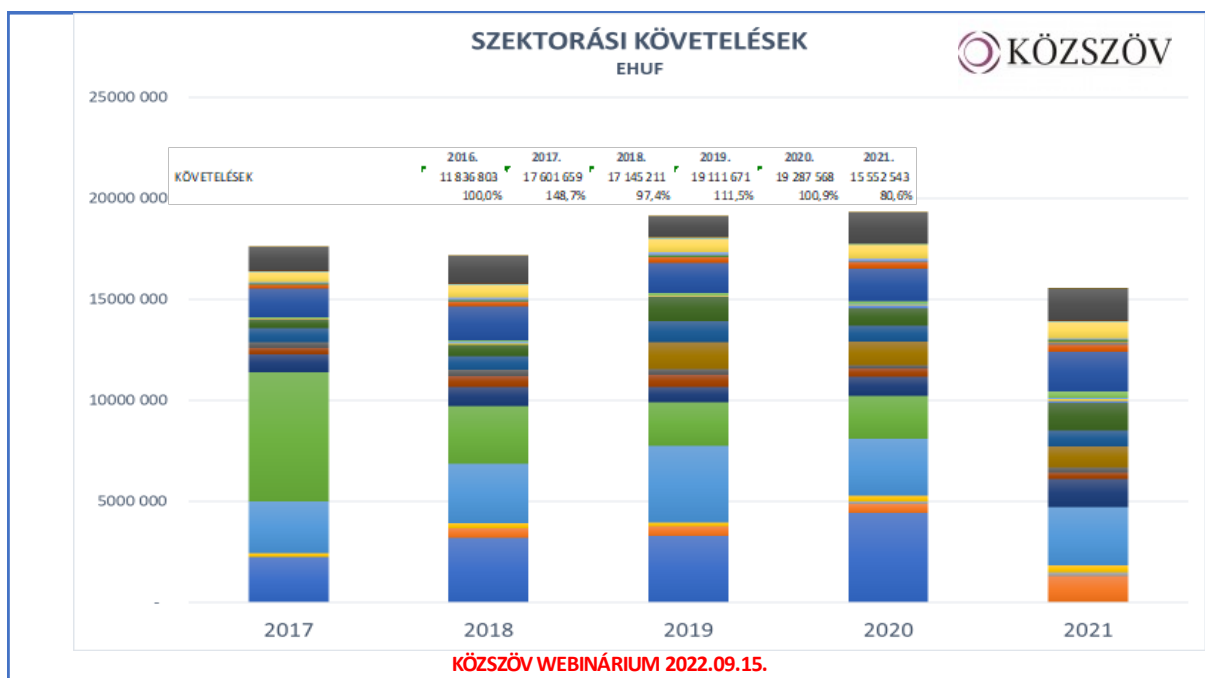


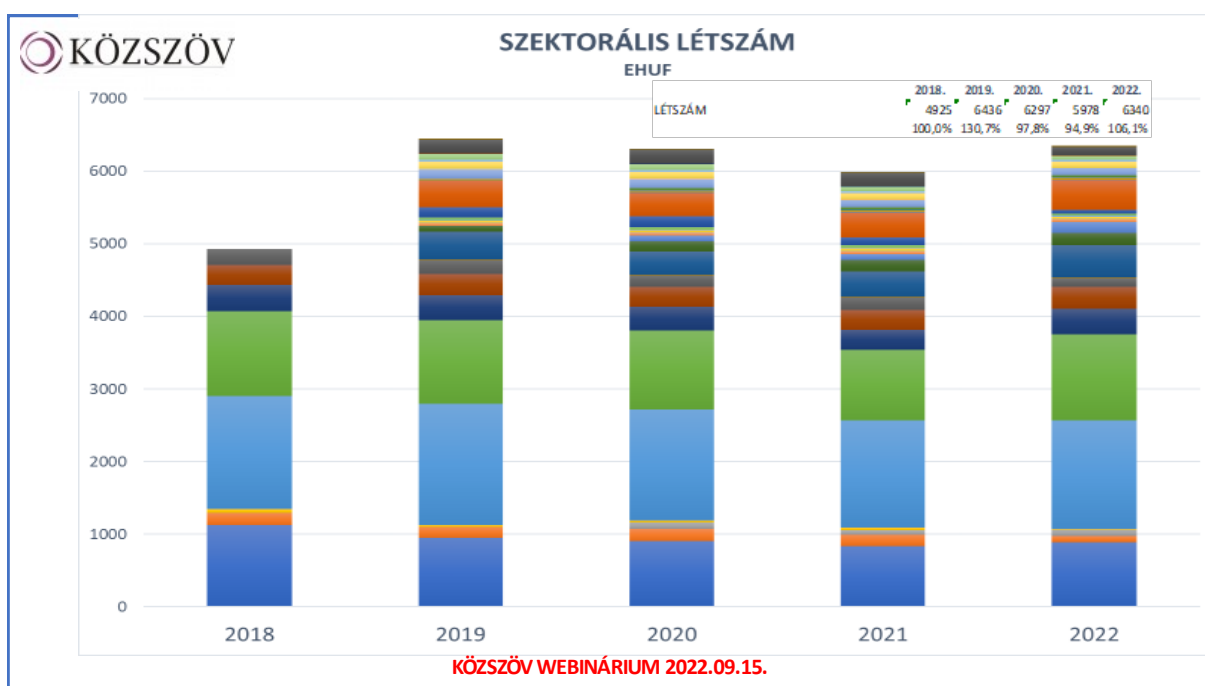
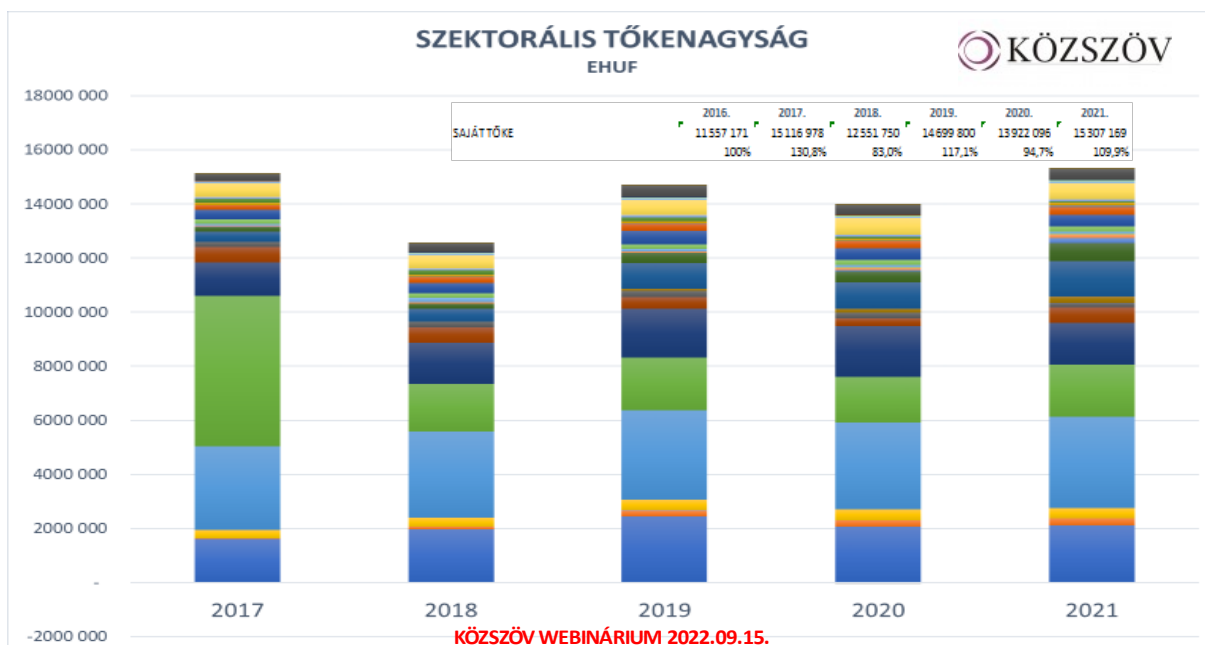
EHUF

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ÁRBEVÉTEL ÁRANKOS JÖVEDELEM	3,2%	4,6%	4,9%	5,2%	2,1%	3,9%	?
	1 343 338	2 592 138	2 581 557	3 412 182	1 239 704	2 646 424	?
INDOKOLT ÁRANKOS JÖVEDELEM		2 592 138	2 759 871	2 929 327	3 115 046	3 305 687	4 278 981
LANCINDEXÁUS		150,7%	96,8%	132,2%	36,9%	28,9%	?
INDOKOLT INDEXÁUS			106,5%	106,5%	106,2%	106,1%	129,4%



KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.





TRENDVÁLTOZÓK - VÁLSÁGGÓCOK

- NYERSANYAG ÁRNÖVEKEDÉS
- ENERGIA ÁRNÖVEKEDÉS
- SZEMÉLYI JELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK EMELKEDÉSE
- HUF GYENGÜLÉS

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

„12 hónap alatt, 2021. augusztushoz viszonyítva: az élelmiszerek ára 30,9 százalékkal emelkedett, ezen belül leginkább

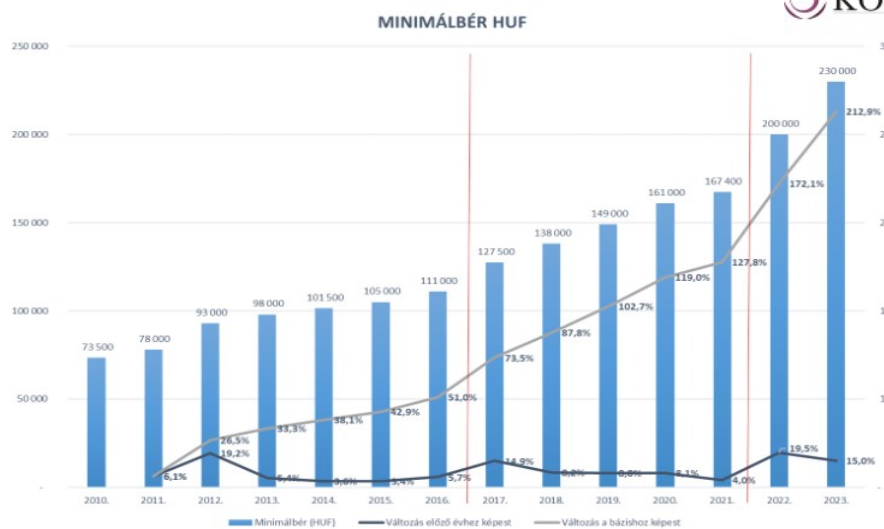
a margarin (66,9 százalék),
a kenyér (64,3 százalék),
a sajt (61,0 százalék),
a száraztészta (57,9 százalék),
a tejtermékek (54,7 százalék),
a vaj és vajkrém (54,5 százalék),
a péksütemények (45,4 százalék),
a tojás (42,0 százalék),
a rizs (40,9 százalék),
a baromfi és az édesipari lisztesáru (40,4 százalék) drágult.

Átlag alatti mértékben, 15,9 százalékkal nőtt az idényáras élelmiszerek (burgonya, friss zöldség, gyümölcs) ára.

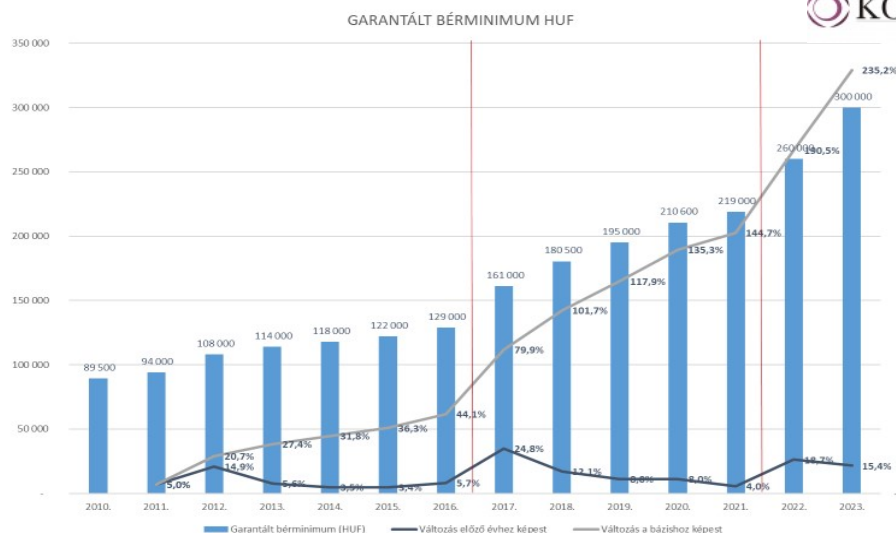
1998 ELSŐ HÓNAPJAI ÓTA NEM VOLT ILYEN MAGAS AZ INFLÁCIÓ.”

<https://index.hu/gazdasag/2022/09/08/inflacio> -gazdasagi -összefoglalo -gazdasagi -vilagvalsag -jelentés -ksh-augusztusi -inflacios -adatok/

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

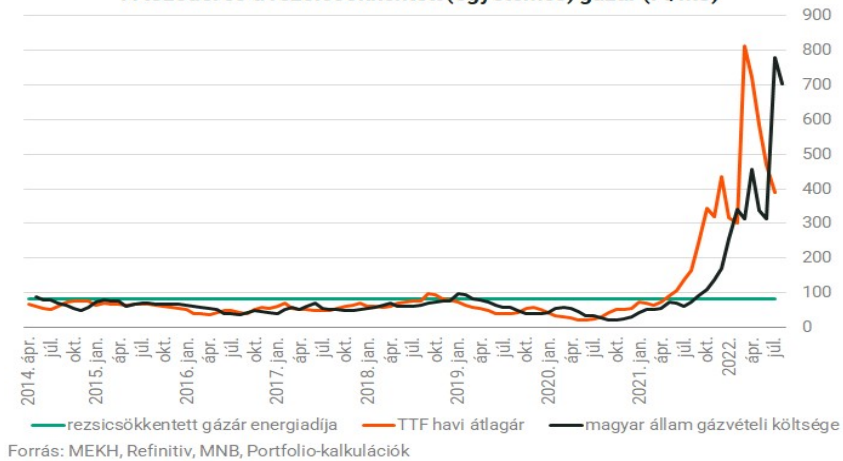


KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.



KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

A tőzsdei és a rezsicsökkentett (egyetemes) gázár (Ft/m3)



KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

Euró-Magyar forint árfolyam

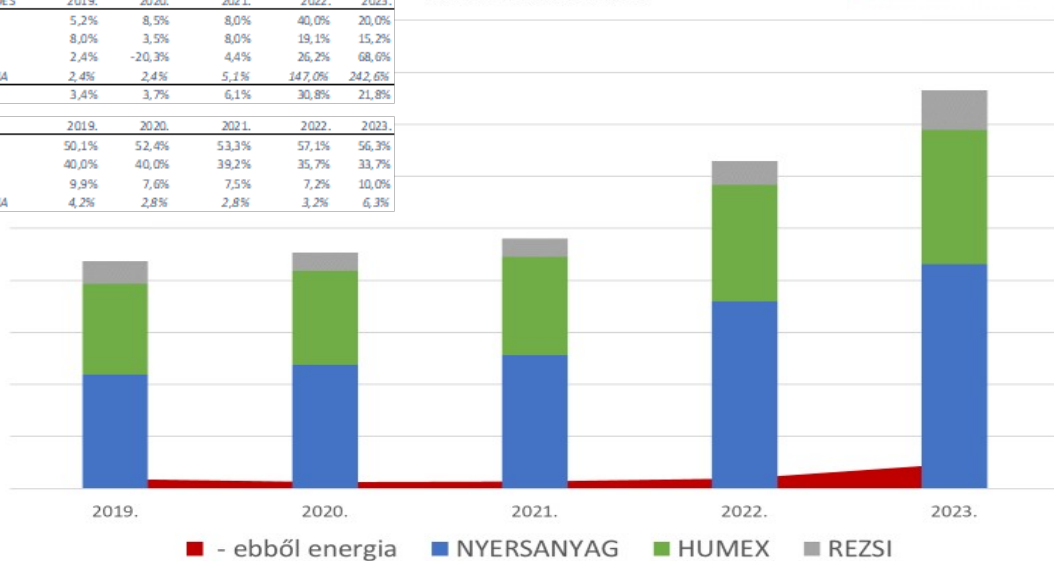


KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

%-OS EMEKÉDÉS	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
NYERSANYAG	5,2%	8,5%	8,0%	40,0%	20,0%
HUMEX	8,0%	3,5%	8,0%	19,1%	15,2%
REZSI	2,4%	-20,3%	4,4%	26,2%	68,6%
-ebből ENERGIÁ	2,4%	2,4%	5,1%	147,0%	242,6%
ÖSSZESEN	3,4%	3,7%	6,1%	30,8%	21,8%

MEGOSZLÁS	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
NYERSANYAG	50,1%	52,4%	53,3%	57,1%	56,3%
HUMEX	40,0%	40,0%	39,2%	35,7%	33,7%
REZSI	9,9%	7,6%	7,5%	7,2%	10,0%
-ebből ENERGIÁ	4,2%	2,8%	2,8%	3,2%	6,3%

KÖLTSÉG VÁLTOZÓK



KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

%-os érték		2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
ált. infláció		2,900	3,400	3,400	5,200	18,000	14,000
bér		10,200	8,000	8,000	4,00	19,100	15,200
nyersanyag		4,200	5,200	5,600	8,00	40,000	20,000
ált. infláció	10%	0,290	0,34	0,34	0,52	1,80	1,40
bér	40%	4,080	3,20	3,20	1,60	7,64	6,08
nyersanyag	50%	2,100	2,60	2,80	4,00	20,00	10,00
KÖZÉTKÉZTETÉSI INFLÁCIÓSKOSÁR		6,470	6,140	6,340	6,120	29,440	17,480



KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

RENDSZERSZINTŰ MEGOLDÁSOK

Állami reallokáció,
norma,
díjnövekedés,
lakossági részvétel

Kedvezményes
adókulcs, további
állami, pályázati
források

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

KONTROLLING ALAPELVEK

- DIFFERENCIÁLT MEGKÖZELÍTÉS AZ EGYES VONALAKON
- JÓL MŰKÖDŐ TERÜLETEK VÉDELME
- HISTORIKUS ADATHASZNÁLAT, FIX/VÁLTOZÓ KÖLTSÉGBONTÁS ELVÉGZÉSE
KÖLTSÉGELEMZÉSEK ELKÉSZÍTÉSÉNél
- FOLYAMATRACIONALIZÁLÁSOK OPTIMALIZÁCIÓ ÉRDEKÉBEN
- OPTIMALIZÁCIÓ BEVÉTELSEN, KÖLTSÉGBEN, BERUHÁZÁSOKBAN, ELJÁRÁSOKBAN, HR
BEN, MÉRETGAZDASÁGI KORLÁTOK MENTÉN
- CÉL AZ EREDMÉNYESSÉG NÖVEDELÉSE A KÖVETKEZŐK RÉVÉN:
 1. TERMELÉKENYSÉG,
 2. HATÉKONYSÁG,
 3. JÖVEDELMEZŐSÉG.
- ESZKÖZ: TOP -DOWN, BOTTOM -UP
- ERŐFORRÁS VARIÁLÁS A JÖVŐBELI, HOSSZÚTÁVÚ CÉLOK FIGYELEMBEVÉTELÉVEL

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

LOKÁLIS INTÉZKEDÉSI TERV I.

(alt. -konj.)



- RECEPTÚRATÖRZS ÁLTALÁNOS FELÜLVIZSGÁLATA KÖLTSÉGALAPON
- NYERSANYAGKISZABAT CSÖKKENTÉSE (1. melléklet 37/2014. (IV.30.) EMMI) MINIMÁLIS SZINTRE CSÖKKENTÉSE
- ADAGOLÁSI ELŐÍRÁS (4. melléklet 37/2014. (IV.30.) EMMI) MINIMÁLIS SZINTRE CSÖKKENTÉSE
- ÉTLAPTERVEZÉS FELÜLVIZSGÁLATA NORMAMÓDOSÍTÁSOKKAL
- KONYHATECHNOLÓGIA ÁTTEKINTÉSE (RÉSZBENI HR EREDMÉNYEK)
- TQM, MINŐSÉGPOLITIKA (QP), MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS (QM), MINŐSÉGSZABÁLYOZÁS, -BIZTOSÍTÁS HELYETT – ELLENŐRZÉS, FEJLESZTÉS EGYES MARKETING PONTOKON, FOGYASZTÓI ELÉGEDETTSÉG FOLYAMATOS MONITORINGJA
- DÍJ ÉS KÖLTSÉGELEMZÉSEK ELVÉGZÉSE, ELJUTTATÁSA DÖNTÉSELŐKÉSZÍTÉSRE A DÖNTÉSHOZÓ RÉSZÉRE
- DÍJEMELÉSEK
- BENCHMARKING ADATGYŰJTÉS DATA RENDSZEREKBŐL
- IT-BEN, ELJÁRÁSOKBAN TRANSPARENCIA ÉS CÉLSZERŰSÍTÉSE, RENDSZEREK JAVÍTÁSA, INAKTÍV ÉS PÁRHUZAMOS RENDSZEREK MELLŐZÉSE
- PROJEKTPORTFOLIÓK ÁTVILÁGÍTÁSA, SZELEKCIÓ
- HAVI RIPTORTING KÉSZÍTÉS
- INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓS TERV (KULCSEMBEREK!)
- SZERVEZETI ÁTALAKÍTÁSOK

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

LOKÁLIS INTÉZKEDÉSI TERV II.

(alt. -konj.)



- BESZERZÉSEK, KÖZBESZERZÉSEK RENDSZERÉNEK KÖLTSÉGOPTIMALIZÁLÁSA HELYES ÁRAZÁSI RÉSZSZEMPONTOKKAL, SZÁLLÍTÓI KIVÁLASZTÁS BONITÁSI ÉS TQM ALAPJÁN IS, SZERZŐDÉSMENEDZSMENT, FOLYAMATOS ÁRMONITORING ÉS KONTROLLPONTOK
- SKONTÓ, RABATTKEDVEZTMÉNY BEÉPÍTÉSE, KÉSZLETKÉPZÉS SZAVATOSSÁGI HATÁRON BELÜL
- SZABAD PÉNZÁLLOMÁNY - BETÉTKÉPZÉS
- TERMELÉKENYSÉG NÖVELESI MODELLEK KIALAKÍTÁSA (KONTROLLING ALAPOK: EGYSÉGGÖLTSÉG, FIX KÖLTSÉG, STATIKUS GONDOLKODÁS) – CÉL A PIACI DIVERZIFIKÁCIÓ!
 - ÚJ, DE AZONOS TERÜLETI LEFEDÉS (TERÜLETI ÖSSZEFOGÁS ÖNKORMÁNYZATI SZINTEN)
 - ELVESZTETT SZEGMENS SZERZÉS ÚJ KÍNÁLATI ALAPON (DUPLIKÁLT ÉTLAP ELTÉRŐ ÁRAZÁSI SZISZTÉMÁVAL)
 - ÚJ TERÜLETI PIACSZERZÉS (RENDEZVÉNY)
- SAJÁT TERMELÉSI LEHETŐSÉGEK VIZSGÁLATA ÖNKORMÁNYZATI INTÉZMÉNYSTRUKTÚRÁKNÁL
- ESETLEGES ALMA, TEJ KAMPÁNYOK TUDATOS FIGYELEMBE VÉTELE
- HELYETTESÍTŐ TERMÉKEK VIZSGÁLATA, RENDSZERBE ILLESZTÉSE
- KIS KISZERELÉSEK MELLŐZÉSE, LÉDIG PREFERÁLÁSA
- ÉTELHULLADÉK MEGFELELŐ KEZELÉSE
- BERUHÁZÁSELEMZÉSEK (RÖVIDTÁVÚ ERŐFORRÁSLEKÖTÉS HOSSZÚTÁVÚ EREDMÉNYESSÉG): INGATLAN, ÁLLÓESZKÖZ
- SZERZŐDÉSEK FELÜLVIZSGÁLATA

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

LOKÁLIS INTÉZKEDÉSI TERV III.

(alt. -konj.)



- KÉSZLETGAZDÁLKODÁS FOLYAMATOS IRÁNYÍTÁSI RENDSZERBE TÖRTÉNŐ ILLESZTÉSE
- ÁRUÁTVÉTEL, BIZONYLATOLÁS, RAKTÁRI VÉTELEZÉS PERMANENS ELLENŐRZÉSE
- LETÁRFELVÉTELEK, KERESZTELLENŐRZÉSEK, SAJÁT TÖRZSKARI KONTROLLING ALKALMAZÁSA, LETÁROZÁS
- ENERGIAFOGYASZTÁS KONTROLLJA, ÁLLÓESZKÖZÖK, GÉPIÁRMŰ ÁLLOMÁNY FELÜLVIZSGÁLATA
- ERŐFORRÁS, KAPACITÁS ÉS KOMPETENCIA IGÉNY FELMÉRÉS
- FŐZŐKONYHA ÖSSZEVONÁSOK – ERŐFORRÁS ÖSSZEVONÁSOK
- POTENS SZINERGIAHATÁSOK FELMÉRÉSE (CENTRALIZÁCIÓ, SZUPPORT TERÜLETEK)
- TERMELÉS KÖZPONTOSÍTÁSA, FELADAT OUTSEARCHING -GEL
- MUNKATÜKRÖK FELÁLLÍTÁSA, EREDMÉNY ÉS KOMPETENCIAALAPÚ HATÁSKÖR ÖSSZEVONÁSOK
- MUNKAI DÖK CSÖKKENTÉSE, MUNKAÜGYI LEÉPÍTÉSEK ESZKÖZLÉSE, DINAMIKUS LÉTSZÁMPÁLYA GAZDÁLKODÁS
- ÉTKEZÉSEK PONTOS REGISZTRÁLÁSA, NYILVÁNTARTÁSOK PONTOS Vezetése
- TERMELÉSI ÉRTÉKEK ÉS ELOSZTÁSI CSATORNÁK FIGYELEMMEL KÖVETÉSE ÉS ELEMZÉSE
- KÖVETELÉSBELAJTÁS, KÖTLEZETTSÉGI MENEDZSMENT
- KONTROLLPONTOK, MONITORING FOLYAMATOK, VOLATILITÁSI SZINTEK FIGYELEMMEL KÖVETÉSE

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

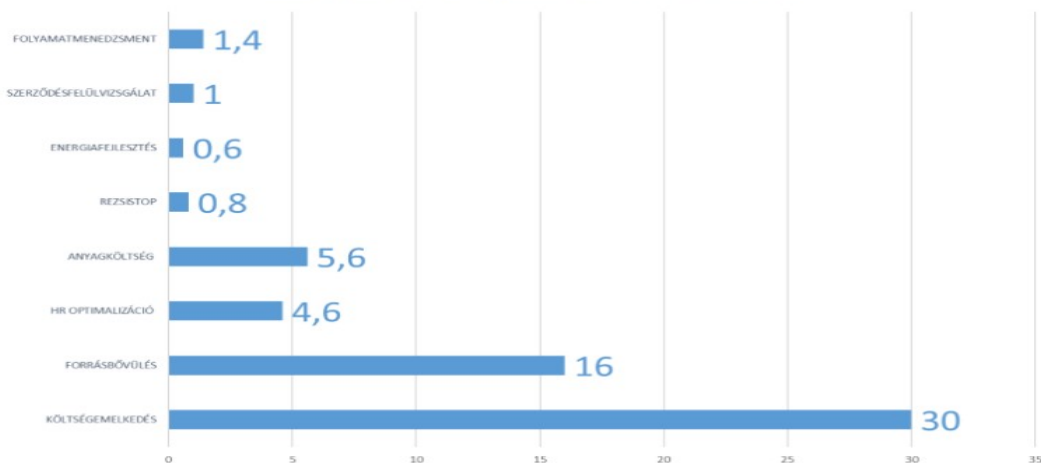
ÁLTALÁNOS INTÉZKEDÉSI TERV IV.



- . Általános pénzügyi helyzet felmérése, Megbízó gazdasági statusának kapcsolati gráf feltérképezésével, ellátási lánc vizsgálatával
- . Aktuális finanszírozás, cash flow áttekintése módosítási javaslatokkal
- . Mérleg , mérleget érintő működési, felhalmozási kötelezettségvállalások, bevételi tervek áttekintése, módosítási javaslatok megtétel e, költségek,
- . Szállítói és vevőszervezetek, egyéb kötelezői jellegű és munka, illetve munka jellegű jogviszonyok áttekintése, módosítási javaslatok meg tétéle
- . Szerződéstár kialakítása, szerződéses rendszer feltérképezése, analízisa
- . Kapcsolt tranzakciók átvilágítása, kockázatmonitoring alkalmazásával kockázatkezelési, ellenőrzési és irányítási eljárásainak, hatékony ságának
- . Felmérése, operatív belső ellenőrzési feladatok ellátása
- . Belső szabályzatok felülvizsgálata, módosítási javaslatok megtétele
- . Volatilitási szintek és kockázati pontok megállapítása, kezelése, kockázatkezelési, ellenőrzési és irányítási eljárás hatékonyságvizsgálat a
- . Üzletviteli tanácsadás és segítségnyújtás a tervezést, szervezést, hatékonyságot és ellenőrzést, irányítást, a vezetői információs rendsz ert stb.
- . Érintő területeken
- . Jövőbeli gazdálkodási koncepciók, tervek és stratégiai döntések előkészítése a folyamatirányítás és átstrukturálás jegyében
- . A budgeting ellenőrzési eljárás alapján költséggracionalizálási terv kialakítása
- . Likviditásmanagement (cash -flow adminisztráció, cash -flow tervezés, terv/tény elemzés)
- . Vagyonoműködtetési stratégia kialakítása a hatékonyságnövelés jegyében
- . Teljesítmény - és Változásmenedzsment elkészítése a hatékonyságnövelés jegyében
- . Finanszírozási stratégiák kidolgozása
- . Hatékonyságnövelő és pénzügyi jellegű átvilágítások végrehajtása, javaslatokkal eszközölése
- . Szervezeti felépítés, illetve az alkalmazott vezetői stratégiák átvilágítása
- . Vitás ügyekben részvétel (Litigation support)
- . Addicionális kontrollok kialakítása, monitoring, pénzügyi kockázatok kezelése, folyamatok standardizálása

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.

KÖLTSÉGFINANSZÍROZÁS %-BAN



KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.



Köszönet a figyelemért!

KÖZSZÖV WEBINÁRIUM 2022.09.15.