

Vállalatgazdaságtan I.

Soós Gabriella



MÉDLAINFORMATIKAI KIADVÁNYOK

Vállalatgazdaságtan I.

Soós Gabriella



Líceum Kiadó
Eger, 2015



Hungarian Online University – Ágazati informatikai együttműködés létrehozása az új típusú e-learning alapú képzések hazai és nemzetközi elterjesztésére

TÁMOP-4.1.1.C-12/KONYV-2012-0003

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujsechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Lektorálta:
dr. Nagy Adrián

Szerkesztette: Soós Gabriella

ISBN 978-615-5509-52-0

Felelős kiadó: dr. Kis-Tóth Lajos
Készült: az Eszterházy Károly Főiskola nyomdájában, Egerben
Vezető: Kérészy László
Műszaki szerkesztő: Nagy Sándorné

Tartalom

1.	Bevezetés	5
1.1	Célkitűzések, kompetenciák a tantárgy teljesítésének feltételei	5
1.1.1	Célkitűzés	5
1.1.2	Kompetenciák	5
1.1.3	A tantárgy teljesítésének feltételei	6
1.2	A kurzus tartalma	7
1.3	Tanulási tanácsok, tudnivalók	7
2.	Lecke: A vállalkozások fogalma, helye a gazdasági rendszerben	9
2.1	Célkitűzések és kompetenciák	9
2.2	Tananyag	9
2.2.1	A vállalkozások létrejöttének okai	10
2.2.2	A vállalkozás fogalma, avagy Mire vállalkozik a vállalkozás?	11
2.2.3	A vállalkozások helye a gazdaság rendszerében	12
2.2.4	A piac	14
2.2.5	A vállalkozások érintettjei	15
2.2.6	A vállalkozások kockázatvállalása	17
2.2.7	A kis- és középvállalkozások szerepe a gazdaságban	19
2.3	Összefoglalás, kérdések	21
2.3.1	Összefoglalás	21
2.3.2	Önellenőrző kérdések	21
2.3.3	Gyakorló tesztek	23
3.	Lecke: A társas vállalkozások kialakulásának története	26
3.1	Célkitűzések és kompetenciák	26
3.2	Tananyag	27
3.2.1	A társas vállalkozások kialakulásának fejlődéstörténete	28
3.2.2	A társas vállalkozások kialakulása Magyarországon	30
3.2.3	A társas vállalkozások szerepe a gazdaság működésében napjainkban	35
3.3	Összefoglalás, kérdések	37
3.3.1	Összefoglalás	37
3.3.2	Önellenőrző kérdések	38
3.3.3	Gyakorló tesztek	39

4.	<i>Lecke: A vállalkozóvá válás aspektusai</i>	42
4.1	Célkitűzések és kompetenciák	42
4.2	Tananyag	42
4.2.1	A vállalkozóvá válás gazdasági, társadalmi, szociális háttere	43
4.2.2	A vállalkozóvá válás fő motívumai	44
4.2.3	Vállalkozási hajlandóság	47
4.2.4	A vállalkozóvá válás folyamata	48
4.3	Összefoglalás, kérdések	51
4.3.1	Összefoglalás	51
4.3.2	Önellenőrző kérdések	52
4.3.3	Gyakorló tesztek	52
5.	<i>Lecke: A vállalkozások alaptípusai és a siker szerepe, a siker és kudarc tényezői</i>	55
5.1	Célkitűzések és kompetenciák	55
5.2	Tananyag	55
5.2.1	A vállalkozások alaptípusai	55
5.2.2	A siker szerepe a vállalkozások életében	60
5.3	Összefoglalás, kérdések	64
5.3.1	Összefoglalás	64
5.3.2	Önellenőrző kérdések	64
5.3.3	Gyakorló tesztek	65
6.	<i>Lecke: A vállalkozások típusai</i>	68
6.1	Célkitűzések és kompetenciák	68
6.2	Tananyag	69
6.2.1	A vállalkozás megszületése	69
6.2.2	Egyéni vállalkozás alapítása és jellemzői	71
6.2.3	A társas vállalkozások közös jellemzői	73
6.2.4	A társas vállalkozások típusai	74
6.2.5	Az egyéni cég	78
6.3	Összefoglalás, kérdések	79
6.3.1	Összefoglalás	79
6.3.2	Önellenőrző kérdések	80
6.3.3	Gyakorló tesztek	81
7.	<i>Lecke: A vállalkozások életciklusa, az egyes szakaszok jellemzői és teendői</i>	85
7.1	Célkitűzések és kompetenciák	85

7.2	Tananyag	85
7.2.1	Vállalati életciklus-elméletek	85
7.2.2	A vállalati növekedés	94
7.2.3	Finanszírozás az egyes életciklusokban	96
7.3	Összefoglalás, kérdések	97
7.3.1	Összefoglalás	97
7.3.2	Önellenőrző kérdések	100
7.3.3	Gyakorló tesztek	101
8.	<i>Lecke: A vállalkozás alapfunkciói</i>	105
8.1	Célkitűzések és kompetenciák	105
8.2	Tananyag	105
8.2.1	A vállalkozás alapvető funkciói	106
8.2.2	A vállalkozások tevékenységi rendszere	107
8.3	Összefoglalás, kérdések	116
8.3.1	Összefoglalás	116
8.3.2	Önellenőrző kérdések	117
8.3.3	Gyakorló tesztek	119
9.	<i>Lecke: A vállalkozás üzleti terve</i>	122
9.1	Célkitűzések és kompetenciák	122
9.2	Tananyag	122
9.2.1	A stratégiai tervezés alapjai	123
9.2.2	Az üzleti tervezés	125
9.3	Összefoglalás, kérdések	134
9.3.1	Összefoglalás	134
9.3.2	Önellenőrző kérdések	136
9.3.3	Gyakorló tesztek	137
10.	<i>Lecke: A vállalatvezetés fő szempontjai</i>	142
10.1	Célkitűzések és kompetenciák	142
10.2	Tananyag	142
10.2.1	A vezetés rövid történeti áttekintése	143
10.2.2	A vezetési tevékenység	144
10.2.3	Vezetési funkciók	146
10.3	Összefoglalás, kérdések	154
10.3.1	Összefoglalás	154
10.3.2	Önellenőrző kérdések	154
10.3.3	Gyakorló tesztek	156

11. Lecke: A tudás és humán tőke szerepének fontossága a vállalkozások életében	161
11.1 Célkitűzések és kompetenciák	161
11.2 Tananyag	161
11.2.1 Az emberi erőforrás-menedzsment fogalma	162
11.2.2 Az emberi erőforrás-menedzsment célja	163
11.2.3 Az emberi erőforrás-menedzsment fő területei	164
11.2.4 Az emberi erőforrás tervezése	165
11.2.5 Munkakörtervezés és –elemzés	167
11.2.6 Ösztönzési rendszerek	171
11.3 Összefoglalás, kérdések	173
11.3.1 Összefoglalás	173
11.3.2 Önellenőrző kérdések	176
11.3.3 Gyakorló tesztek	177
12. Lecke: Az innováció szerepe	182
12.1 Célkitűzések és kompetenciák	182
12.2 Tananyag	182
12.2.1 Az innováció fogalma	182
12.2.2 A termékinnováció	185
12.2.3 A folyamat- vagy technológiai innováció	187
12.2.4 A marketing-innováció	189
12.2.5 Szervezeti-innováció	189
12.2.6 Innováció-menedzsment	191
12.3 Összefoglalás, kérdések	192
12.3.1 Összefoglalás	192
12.3.2 Önellenőrző kérdések	194
12.3.3 Gyakorló tesztek	195
13. Összefoglalás	199
13.1 Tartalmi összefoglalás	199
13.2 Zárás	204
14. Kiegészítések	205
14.1 Irodalomjegyzék	205
14.1.1 Hivatkozások	205
14.2 Médiaelemek összesítése	207
14.2.1 Táblázatjegyzék	207
14.2.2 Ábrajegyzék	207
14.3 Glosszárium, kulcsfogalmak értelmezése	209

15. Tesztek	214
Gyakorlótesztek	214
Próbavizsga	217
Záróvizsga	228

1. BEVEZETÉS

1.1 CÉLKITŰZÉSEK, KOMPETENCIÁK A TANTÁRGY TELJESÍTÉSÉNEK FELTÉTELEI

1.1.1 Célkitűzés

A Vállalatgazdaságtan tárgy célja, hogy a hallgató megismerkedjen a vállalkozások indításának, működtetésének legfontosabb feladataival, teendőivel. A Vállalatgazdaságtan I. tárgy tartalmazza a témához tartozó alapvető ismereteket, fogalmakat összefüggéseket. A vállalat tevékenységeinek részleteit a Vállalatgazdaságtan II. tárgy keretein belül fogja tanulni.

Ennek során a hallgató megismeri a vállalkozás fogalmát, lényegét, indításának és működésének célját. Elhelyezi a vállalkozásokat a gazdasági rendszerben és elsajátítja a vállalkozások hatását és a rá ható tényezőket a gazdaság működésében. Rendszerezi és felsorolja a vállalkozások főbb típusait, azok fontosabb jellemzőit, az egyes típusok előnyeit és hátrányait. El tudja mondani a vállalkozási életciklusának elemeit, az egyes elemek jellemzőit. Elmagyarázza a vállalkozások indításának, átalakulásának és megszüntetésének eseteit és feltételeit. Össze tudja állítani a vállalkozás üzleti tervét a vállalkozás indításakor, vagy beruházási döntés alátámasztására. Meg tudja határozni a siker szerepét és tényezőit a vállalkozás életében. El tudja magyarázni a vállalkozói szemlélet lényegét, főbb irányelveit és a szemlélet kialakításának módszereit. A hallgató megismeri a vállalkozások életciklusait és az egyes életciklusok jellemzőit. Elsajátítja a vállalatvezetés fő ismérveit, teendőit, feladatait, valamint a tudás és humán tőke szerepének fontosságát a vállalkozások életében. Végül megismerkedik az innováció lényegével, szerepével és a fő típusaival.

1.1.2 Kompetenciák

A tárgy elsajátítása után a hallgató képes lesz adott vállalkozás alapfolyamatait átlátni, ezekkel kapcsolatos változtatásra javaslatot tenni.

A hallgató képes szakterületén saját vállalkozás, szervezet alapítására, szervezeti egység irányítására. A hallgató érzékeli a vállalkozás alapításával, működésével kapcsolatos életciklus aktuális teendőit. Felismeri a tervezést, kutatást, elemzést igénylő területeket a vállalkozás adott életciklusához mérten. Törekszik a vállalkozás céljainak eléréséhez szükséges adottságok és lehetőségek felismerésére.

Képes az életen át tartó tanulás révén az önfejlesztésre, az életpálya építésre. Képes továbbá az elméleti és módszertani ismereteinek felhasználásával önálló forráskutatásra, a tudományos eredmények követésére, tények feltárására és rendszerezésére, kritikai elemzésére a vállalkozások életét, folyamatait, innovációját illetően, IKT eszközök segítségével. A hallgató képes saját elemzésen nyugvó önálló álláspont kialakítására és annak vitában történő megvédésére a vállalkozás folyamatainak megismerésében és elemzésében a tények, problémák széles körének feltárása, rendszerezése során. A megtanult ismereteket alkalmazni tudja önálló új következtetések, eredeti gondolatok és megoldási módok megfogalmazására, melyek a vállalkozás szervezetére, folyamataira, a működés valamely részterületére vonatkoznak. Képes a vállalkozás vezetésével kapcsolatos problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, a megoldás megtervezésére, döntések meghozatalára. Képes szakterületén szakmai összefoglalók, elemzések készítésére, a folyamatok és eredményeik értékelésére, előadások tartására, szakmai vitákban aktív részvételre.

Nyitott az új, a vállalkozás működésével kapcsolatos szabályzók, elvek és egyéb ismeretek megszerzésére, kezdeményezi ezek folyamatos figyelemmel kísérését.

1.1.3 A tantárgy teljesítésének feltételei

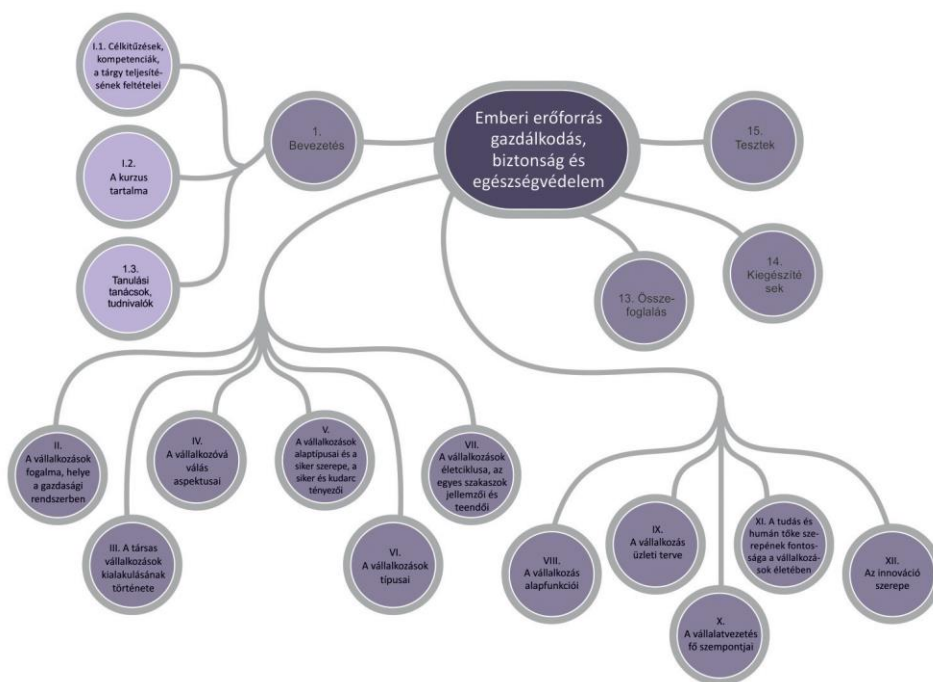
A Vállalatgazdaságtan I. tárgy teljesítése a Vállalatgazdaságtan II. tárgy előfeltétele.

A tárgy teljesítéséhez megadtunk kötelező és ajánlott irodalmakat, melyek fontosak a tárgy hatékony elsajátításához és ahhoz, hogy a hallgató munkája során a megtanultakat eredményesen alkalmazni tudja. A tananyagban szereplő videoanyagok szorosan kapcsolódnak az elméleti tananyaghoz, az összefüggések felismerése rendkívül fontos.

A leckékben szereplő internetes hivatkozások az elméleti anyag példákkal való alátámasztását szolgálják, emellett segítik azok memorizálását.

A tárgy teljesítésének feltétele a sikeres teszt megírása, mely legalább 50% + 1 pontos teljesítménytől elfogadható.

1.2 A KURZUS TARTALMA



1. ábra: A kurzus tartalma

1.3 TANULÁSI TANÁCSOK, TUDNIVALÓK

A leckék elején olvashatja a lecke célkitűzéseit, a lecke felépítését. Ezt követi az elméleti anyag bemutatása. Minden lecke végén összefoglaljuk a lecke során megbeszélte legfontosabb tudnivalókat és ellenőrző kérdésekkel segítjük a tesztre való felkészülést. A leckékhez tartozóan próbatesztekkel ellenőrizheti tudását.

A tárgy során találkozunk videoanyagokkal, animációkkal, melyek az elméleti anyag elsajátítását segítik, ugyanakkor felhívom figyelmét, hogy ezekhez feladatok is kapcsolódhatnak, így a tanulás során figyelje meg éppoly alaposan, mint a szöveges tudnivalókat.

A bemutatott tudnivalókhoz internetes hivatkozásokat csatoltunk. Ezek szemléltetik, kiegészítik a megtanultakat és segítik azok megértését és gyakorlati alkalmazását. Ezért javasoljuk, hogy a hivatkozásokon szereplő cikkeket, tanulmányokat, olvasnivalókat keresse meg, mentse le saját gépére, hogy később is vissza tudja keresni.

A leckék címszavainak felhasználásával önállóan is kereshet esettanulmányokat, példákat az interneten.

Figyelje meg családjá, barátai, ismerősei vállalkozását, vagy keressen közismert vállalkozásokat és vizsgálja meg, hogy a tanult témakörök a kiválasztott cégnél hogyan működnek.

Amennyiben a lecke elsajátítása során további kérdése merül fel, keresse a tárgy oktatóját, vagy használja a fórumot, chat-et.

A tárgy tanuláshoz sok sikert kívánunk!

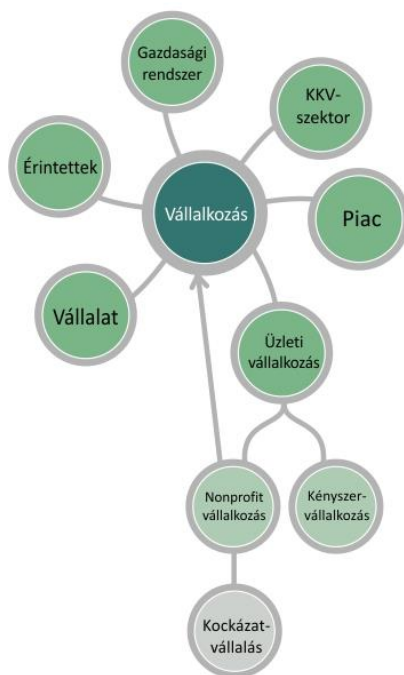
2. LECKE: A VÁLLALKOZÁSOK FOGALMA, HELYE A GAZDASÁGI RENDSZERBEN

2.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A fejezetben a hallgató megismerkedik a vállalkozások alapfogalmaival, a vállalkozás létrejöttének okaival, motivációival. A fejezet megismerése után a hallgató meg tudja határozni a vállalkozás fogalmát, lényegét, indításának és működésének célját. Elhelyezi a vállalkozásokat a gazdasági rendszerben.

A hallgató képes felmérni a vállalkozás indításának korlátozó tényezőit szakterületén. Tisztában van a vállalkozás tevékenysége által érintett személyekkel, intézményekkel, csoportokkal és képes ezek érdekeit felmérni. A hallgató ismeri a vállalkozást érintő főbb kockázati tényezőket és a lehetséges kockázatkezelő stratégiák alapjait. Be tudja mutatni a kis- és középvállalati szektor szerepét a gazdaságban.

2.2 TANANYAG



2. ábra: Fogalomtérkép

2.2.1 A vállalkozások létrejöttének okai

Mindennapjaink általános fogalmává vált a „vállalkozás” kifejezés. Gyakran és sokféle jelentésben használjuk, azonban gazdasági értelemben is több szemszögből közelíthetjük meg a létrejöttének, működésének a lényegét. Kiindulópontként nézzük meg, hogy miért, milyen okból jön létre egy vállalkozás! Az alapítás okai többnyire az alábbiak:

1. A tulajdonos(ok)/alapító(k) – együttesen vállalkozó – rendelkeznek olyan infrastruktúrával, eszközökkel, anyagi háttérrel és/vagy szaktudással, amely lehetővé teszi, hogy adott tevékenységet önállóan végezzenek, vagy terméket állítsanak elő.
 1. Önálló döntés és felelősségvállalás igénye miatt.
 2. A vállalkozónak van olyan ötlete, amelyet ilyen formában szabadon megvalósíthat.
 3. Kényszerből indított vállalkozások.
 4. Magasabb gazdasági haszon szerzése (az alkalmazotti jövedelemhez képest).
 5. Felismert piaci igény kielégítése.

 **Kényszervállalkozásoknak nevezzük azokat a szervezeteket, melyek azért indították tevékenységüket vállalkozási formában, mert alkalmazottként nem volt lehetőségük dolgozni (munkanélküliek), az alapítók a megélhetésüket így vállalkozóként kívánják finanszírozni.**

Fenti okok közül akár egyszerre több is motiválhatja a vállalkozások létrehozását.



3. ábra: A kényszervállalkozások aránya az egyes országokban¹

2.2.2 A vállalkozás fogalma, avagy Mire vállalkozik a vállalkozás?

A vállalkozások általánosságban valamilyen gazdasági tevékenység végzését vállalják, mellyel egyrészt gazdasági haszon elérését, valamint a fogyasztói igények kielégítését kívánják elérni.

- ☞ **Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.**
- ☞ **A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek ².**

A vállalkozás fő jellemzői általánosságban a következők:

- profitszerzés a tevékenység során
- releváns fogyasztói igények kielégítése
- önálló döntéshozatal a működés során (a jogi kereteknek megfelelően)

¹ Forrás: Global Entrepreneurship Monitor 2013. adatai alapján saját szerkesztés

² Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest, 2008.

- kockázatvállalás
- piacbefolyásolás direkt vagy indirekt módon, szándékosan vagy nem szándékolt módon
- ☐ Meg kell jegyeznünk, hogy lehetőség van ún. nonprofit (buborék: a nonprofit vállalkozások elsődleges célja nem a profitszerzés, hanem a vállalt tevékenység megvalósítása a racionális gazdálkodás keretei között – költségeket bevételekből fedezik, – ettől függetlenül nyereség elérhető, de a profit nem osztható fel a tagok között osztalék formájában) vállalkozások alapítására, melyek esetén a tevékenység jellegéből fakadóan (pl. szociális szolgáltatások) nem cél a profit elérése (bár nem kizárt).

Fontos megemlíteni, hogy egyre gyakrabban hallani az ún. startup vállalkozásokról.

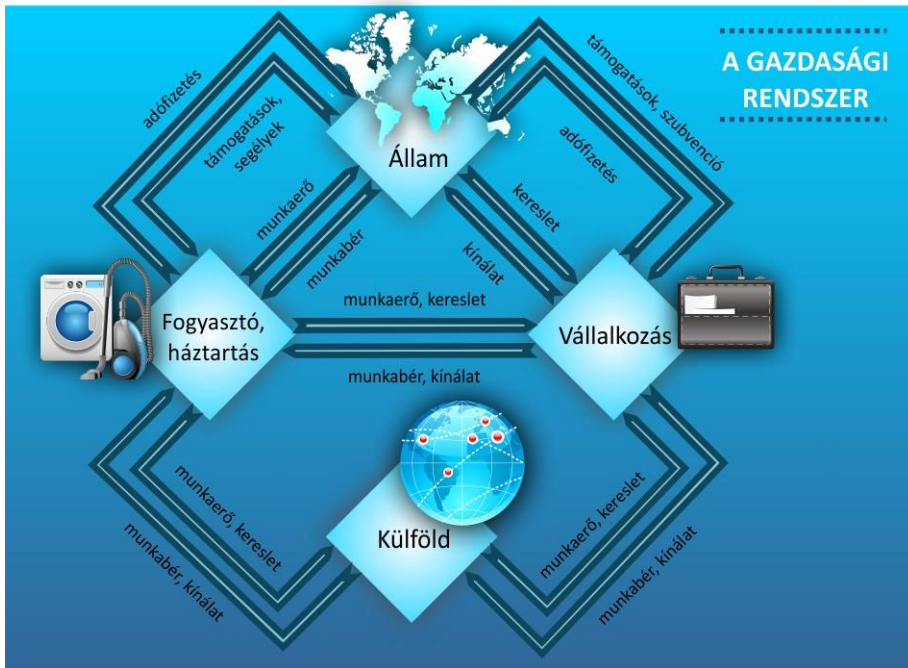
- 📖 **A startup vállalkozások olyan újonnan alapított, innovatív, nagy – elsősorban nemzetközi piacokat célzó – növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások, amelyek folyamatosan fejlesztik működési modelljüket.**

Ezek a vállalkozások a korszerű menedzsment-elvek alkalmazásával folyamatosan fejlesztik szervezetüket annak érdekében, hogy a gyors növekedési igénynek meg tudjanak felelni. Jellemzően rendelkeznek saját szabadsalommal és ezek folyamatos fejlesztése, újak kitalálása folyamatos cél, a globális versenyben maradás feltétele.

2.2.3 A vállalkozások helye a gazdaság rendszerében

A **vállalkozások** a gazdaság „termelő” egységei. Erőforrásokat biztosítanak a termeléshez (pl. gépek, ingatlan, munkaerő, tőke stb.), melyek segítségével termékeket, szolgáltatásokat állítanak elő.

A gazdasági folyamatokban a vállalkozásokat szoros kapcsolat fűzi a magánszemélyekből álló **háztartások**hoz. A háztartások felkínálják munkaerejüket, képességeiket, tapasztalataikat a vállalkozások számára, tehát erőforrást biztosítanak a termeléshez. Másrészt keresletet jelentenek a vállalkozás termékeire vonatkozóan, mert szükségleteik fedezéséhez vásárolnak ezekből (pl. élelmiszer, ruházat). A vállalatok, amelyek igénybe veszik a háztartások munkáját, ezért munkabért fizetnek számukra, ami alapot teremt a háztartások fogyasztásához. Így tehát a két szféra szoros együttműködésben alakítja a gazdasági folyamatokat.



4. ábra:

A gazdasági rendszer része továbbá az **állam**. A modern piacgazdaságban az állam közvetlenül nem irányítja a gazdaság más szereplőit, csupán közvetetten, jogi, pénzügyi és egyéb szabályozók által (pl. jogszabályok, jegybanki alapkamat stb.). A gazdaság szereplőitől adókat szed, majd az így keletkező jövedelmeket újra elosztja támogatások, szociális segélyek formájában. Az állam keresletet jelent a vállalatok számára, hiszen termékeket, szolgáltatásokat vásárol a kormányzati rendszer működtetéséhez, ugyanakkor a háztartásoktól munkaerőt igényel és munkabért fizet az elvégzett tevékenységért. A „külföld”-et egy összefüggő gazdaságként értelmezzük, ahová a háztartások felkínálhatják munkaerejüket és ezért szerezhettek onnan jövedelmet, valamint ahonnan árukat, szolgáltatásokat vásárolhatnak. A vállalkozások kapcsolata a külfölddel hasonló, mint a belföldön értelmezett szereplőkkel.

A gazdasági rendszer szereplői saját érdekeik alapján cselekszenek. A fogyasztók esetén a szükséglet-kielégítés a cél és az ehhez szükséges anyagi és egyéb feltételek megteremtése. A vállalkozások célja a hosszú távú fennmaradás és az ehhez szükséges profitszerzés. Az állam célja a gazdaság hatékony működtetése.

2.2.4 A piac

A gazdasági rendszer szereplői a „piac”-on „találkoznak”. A vállalkozások itt kínálják áruikat, a fogyasztók itt vásárolják meg.

 **A piac a tényleges és potenciális eladók és vevők, illetve azok cserekapcsolatainak rendszere, melynek legfőbb tényezői a kereslet, a kínálat, az ár és a jövedelem.**³

Egy vállalkozás induláskor, vagy tevékenysége fejlesztésekor belép egy adott piacra. Ez a folyamat azonban nem egyszerű, mert számos korlátozó tényezővel kell számolni, melyek a termékek eladását, a szolgáltatások nyújtását, vagy akár a tevékenységek megkezdését gátolják. Ezek tényezők többek között az alábbiak lehetnek⁴:

1. Állami szabályozás
 - a. jogi előírások (pl. egyes gazdasági társaságokra vonatkozó előírások)
 - b. egészségügyi előírások (pl. élelmiszerboltok ÁNTSZ engedélye)
 - c. technológiai követelmények (pl. környezetszennyezés szabályai)
 - d. szabadalmi oltalom (pl. védett találmányok, licencek)
 - e. támogatások, kedvezmények, korlátozások
 - f. vámok stb.
2. Méretgazdaságosság
 - a. vállalkozás mérete: nagy méretű vállalkozások által birtokolt piacra való belépés (pl. mobiltelefon-szolgáltatás) adott méret alatt gyakorlatilag lehetetlen
 - b. üzemméret: mennyit érdemes termelni ahhoz, hogy a költségek megtérüljenek
 - c. piaci részesedés: a vállalat mekkora piaci részesedéshez juthat
3. Termékdifferenciálás
 - a. a fogyasztók igényeinek megfelelő termékskála kialakítása
 - b. a versenytársak termékeitől való megkülönböztetés
4. Tőkekorlátok

³ Kopányi Mihály: Mikroökonómia KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2004. 10. o.

⁴ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 89-94. o. alapján

- a. a vállalkozás indításakor meghatározott tőkét kell biztosítani a működéshez, amely csak később fog megtérülni
- 5. Az elosztási csatornákhöz való hozzáférés költségei
 - a. a piacon lévő vállalatok megnehezítik az új szereplők belépését
 - b. a kereskedőket meg kell győzni, hogy a belépni kívánó új termék megéri a kereskedő kockázatvállalását
 - c. a kereskedelembe való becsatornázásnak gyakran belépési költsége van (belistázás, polcpénz)
- 6. Egyéb belépési korlátok
 - a. tapasztalat hiánya (pl. beszerzési források drágák)
 - b. társadalmi elvárások, ellenállás (lakókörzetben elhelyezett zajos tevékenység)

2.2.5 A vállalkozások érintettjei⁵

A vállalkozás céljai elérése során több típusú szervezettel vagy személlyel kerül kapcsolatba, tevékenységével hatást gyakorol ezekre. A vállalat érintettjeinek nevezzük tehát azon személyeket és szervezeteket, amelyekkel a vállalkozás kapcsolatba kerül és rájuk a vállalkozás működése hatással van.

2.5.5.1. Belső érintettek

A *belső érintettek* a vállalkozás tevékenységében közvetlenül részt vevő szereplőket jelentik, hozzátartoznak a szervezethez.

A **tulajdonosok** tőkét fektetnek a vállalkozás működésébe, azt remélve, hogy a sikeres működés eredményeképpen növelhetik vagyonukat. Kockázatuk az, hogy a sikertelenség akár a befektetett pénz elvesztését jelentheti. A tulajdonosok általában a stratégiai elvek, célok meghatározásával szólnak bele a vállalkozás irányításába. A tulajdonos kötődése a vállalatához változhat, amennyiben annak eladását tervezi.

A **menedzserek** végzik a vállalkozás konkrét tevékenységének irányítását a tulajdonos irányelvei alapján. Hosszú és rövid távú döntéseket hoznak a folyamatos, eredményes működés érdekében. Az ő kötődésük a vállalkozáshoz erős, az ő megítélésük, presztízszük, konkrét esetben pedig akár a jövedelmük is a vállalkozás sikerétől függ. Az ő céljuk elsősorban a vállalkozás értéknövelése, minél nagyobb profit elérése és a hosszú távú, stabil működés feltételeinek megteremtése. A menedzserek társadalmi felelősségét is ki kell emelni, hiszen a munkavállalók „boldogulása” is az ő tevékenységüktől függ.

⁵ Chikán Attila: Bevezetés a vállalatgazdaságtanba (Aula Kiadó Budapest, 2006.) alapján

A **munkavállalók** a menedzserek irányítása alapján végzik a vállalkozás különböző munkatevékenységeit. Munkájuk minősége jelentősen hat a végeredményre. A döntések befolyásolásában csekély a szerepük, így kötődésük is kisebb. Elsődleges céljuk a hosszú távú, kiszámítható jövedelem elérése. Fontos ezen felül az elvégzendő feladat érdekessége, az előrelépési lehetőség és a kialakított társas kapcsolatok minősége.

A jövedelem tekintetében a munkáltató és a munkavállaló között érdekellentét áll fenn, a munkavállaló több bért szeretne kapni, a munkáltatónak ez költség, így ő ennek csökkentésében érdekelt. A belső érintettek közös érdeke ugyanakkor a vállalkozás sikeres működésének hosszú távú fenntartása.

2.5.5.2. Külső érintettek

A külső érintettek azon szereplők, akik a vállalkozás folyamatait közvetlenül nem befolyásolják, de döntéseikkel közvetett hatást gyakorolnak a működésre.

A legfőbb szereplő a vállalkozás számára a fogyasztó, hiszen termékeivel, szolgáltatásaival az ő szükségleteit igyekszik minél nagyobb mértékben kielégíteni. A fogyasztó tehát megvásárolja a terméket, ha elégedett, az befolyásolja a jövőbeni vásárlásait is, márkahű fogyasztóvá tehető. A fogyasztó elsősorban a termék vagy szolgáltatás elfogyasztásával létrejövő hasznosságát igyekszik maximalizálni. Az ő elégedettségük a vállalkozás sikerének értékmérője.

A szállítók esetén éppen fordított a helyzet, mint a fogyasztóknál. Ott a vállalkozás vásárolja meg a termékeket, szolgáltatásokat a szállítótól. Az ő céljuk tehát a hosszú távú együttműködés a vállalkozással, amely kiszámíthatóvá teszi a jövőre vonatkozó döntéseit. A vállalkozás számára pedig alapot szolgáltat az azonos minőségű termeléshez és a kialakult kapcsolat segít a változó piaci feltételekhez való rugalmas alkalmazkodásban.

A **versenytársakkal** versenyzik a vállalat azonos vagy hasonló fogyasztói kör elnyeréséért. Így osztoznak az elérhető nyereségen, másrészt kényszerítik egymást a folyamatos fejlődésre azért, hogy igyekezzenek a másiknál jobban kielégíteni a vevő igényeit, vagy akár szükségletet teremteni.

A **stratégiai partnerek** azon vállalatok, amelyek részben azonos vagy hasonló tevékenységet végeznek, így egyes tevékenységek esetén az összefogás közös eredményekben nyilvánulhat meg, vagy hosszú távú kapcsolatban rögzített a kapcsolat (pl. szállítókkal, vevőkkel). A stratégiai együttműködések fokozzák a vállalkozás tevékenységének hatékonyságát és tervezhetőbbé teszik a működést, így ezek megszerzése és fenntartása mindegyik fél számára fontos.

Az **állami intézmények** a gazdaság szabályozásában vesznek részt, így hatnak a vállalkozás működésére. Megszabják a piacra lépés és piacon működés korlátait, adót és egyéb díjakat szednek és támogatásokat nyújtanak. Emellett részt vesznek a társadalmi feladatok ellátásában (rendőrség, közvilágítás stb.)

A **helyi és önkéntes állampolgári közösségek** jelentik a civil szférát, tehát azon szerveződések, melyek gyakran helyi szinten jöttek létre és céljuk a társadalmi, szociális, környezetvédelmi, vallási stb. helyzet javítása. A vállalat tevékenysége során támogathatja ezen szervezetek működését, ezzel javíthatja a vállalkozás hírnevét, társadalmi elfogadását.

A **természeti környezetben** helyezkedik el a vállalkozás, kihasználja adottságait (pl. természeti kincsek). A korszerű vállalkozásvezetés azonban felismeri azt, hogy a természeti értékek jórészt korlátozott mértékben állnak rendelkezésre, így ezek megóvása a vállalkozás feladata is. A környezetvédelmi elvek egyre inkább beépülnek a fogyasztó elvárásai közé, a vállalkozásnak emiatt is egyre nagyobb figyelmet kell szentelnie ezen elvek betartásának.

2.2.6 A vállalkozások kockázatvállalása

A vállalkozó tevékenysége indításakor és a működése során folyamatosan kockázatvállalásra kényszerül. A kockázatát gyakran az a bizonytalanság okozza, hogy a vállalkozásával kapcsolatos döntések meghozatalához nem rendelkezik teljes körű információval, illetve nem tudja teljes biztonsággal megtervezni a jövőben a vállalkozásnál és környezetében végbemenő folyamatokat.

A vállalkozás fő kockázati tényezői az alábbiak lehetnek:

1. **Pénzügyi kockázat:** a vállalkozó tevékenységének végzéséhez tőkét előlegez meg, mert arra számít, hogy a tevékenységének eredményeként létrejövő áru vagy szolgáltatás eladásával a befektetett tőkéje megtérül. A bevételnek továbbá fedezetet kell nyújtani a következő termelési ciklus „megelőlegezésére” is.
2. **Funkcionális kockázat:** A vállalkozó terméket állít elő vagy szolgáltatást nyújt, mellyel fogyasztók szükségleteit kívánja kielégíteni. Azonban bizonyos esetekben (pl. a fogyasztói igények változnak, nem megfelelően mérte fel a piaci igényeket a vállalkozó) ez nem sikeres, így a vállalkozási cél nem teljesül, sikertelen lesz.
3. **Jogi kockázat:** A vállalkozás jogi környezete (jogsabályi rendszer, intézmények, hatóságok előírásai) folyamatosan változnak, nehezen kiszámíthatóak. A vállalkozási indításakor már számtalan jogszabálynak, előírásnak kell megfelelni, melyeket a működés során is figyelemmel kell kísérni.

4. **Adminisztratív kockázat:** A vállalkozás sikeres vezetéséhez a szakmai kompetencia önmagában nem elegendő. A vállalkozás működését oly módon kell a vállalkozás érintettjei számára dokumentálni, hogy az az érdekeknek megfeleljen (pl. tulajdonos – nyereségfelosztás, adóhatóság – adófizetés mértéke, munkavállaló – munkabér stb.).
5. **Szakmai kockázat:** A tevékenység végzése során nem csupán a fogyasztók, vásárlók igényeinek kell megfelelni, de alkalmazkodni kell az adott ágazat szakmai minőségi előírásaihoz, dokumentált vagy elvárt normáihoz (pl. Egri Bikavér készítése).
6. **Társadalmi kockázat:** A vállalkozás tevékenységének egy adott társadalmi környezetben kell működnie, az itt kialakult elvárásoknak is meg kell felelnie, el kell érnie a szűkebb környezet támogatását annak érdekében, hogy sikeresen működhessen (pl. Disco üzemeltetése lakóövezetben ellenállást vált ki a közösség tagjaitól).
7. **Környezeti kockázat:** A tevékenység bonyolítása folyamán közvetlenül vagy közvetve a környezetet károsító magatartás negatív hatással bír a működésre (bírság, társadalmi ellenállás, negatív imázs stb.).
8. **Szociális kockázat:** Az alkalmazott munkavállalók sorsa a vállalkozók sikerétől függ. A sikertelenség miatti megszűnés a munkavállalók és hozzátartozóik számára jelentős kockázatot hordoz.
9. **Pszichikai kockázat:** A vállalkozó meg tudja-e felelni a folyamatosan változó környezet igényeinek? Képes-e rugalmas irányítással folyamatosan sikeresen működni?

A vállalkozás vezetésének működése során folyamatosan vizsgálnia kell a lehetséges kockázati tényezőket és megfelelő tervezéssel fel kell készülni ezek megoldására. Természetesen nem minden kockázat látható és tervezhető előre. A vállalkozások jelentős része jellemzően intuitív módon foglalkozik csak az esetleges kockázatokkal, az ezzel kapcsolatos tervezés viszonylag ritka. Ezt mutatja a Corvinus egyetem és az ING Bank közös kutatása (Piac és Profit: Vállalati kockázatkezelés jóval tudatosabb is lehetne)⁶.

A kockázatkezelés alapvető stratégiái:

⁶ 2014. 01. 24. <URL: http://www.piacessprofit.hu/kkv_cegblog/vallalati-kockazatkzeles-joval-tudatosabb-is-lehetne/>

1. **Kockázatkerülés:** olyan tervezett magatartás, amely kiküszöböli a kockázatot okozó tényezőket (folyamatot, üzleti kapcsolatot stb.).
2. **Kockázatcsökkentés:** olyan stratégia, amely arra irányul, hogy a bekövetkezett, vagy várható kockázat, káresemény nagyságrendje, hatása a vállalkozásra csökkenjen, kezelhető szintű legyen.
3. **Kockázatmegosztás, áthárítás:** a vállalkozás az egyedül nem megoldható kockázatok kezeléséhez partnereket von be adott tevékenységekbe, így a kockázatot közösen vállalják és kezelik.

2.2.7 A kis- és középvállalkozások szerepe a gazdaságban

A gazdaság jelentős szerepet betöltő szereplői az úgynevezett kis- és középvállalkozások, valamint a mikrovállalkozások. „2009-ben a Magyarországon működő 689 ezer vállalkozás közül több mint 688 ezer kis- és középvállalkozásnak minősült.”⁷ Ezen vállalkozások jelentős része társas vállalkozás, azon belül is korlátolt felelősségű társaság. „2009-ben valamennyi vállalkozást figyelembe véve a bruttó hozzáadott érték 56%-át állították elő, melynek összege meghaladta a 7 100 milliárd forintot.”⁸ A nemzetközi helyzetről az alábbi tanulmányban olvashatunk részletesebben: Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report.⁹

Már ezen adatok alapján is egyértelmű, hogy a gazdaság működése szempontjából nemcsak Magyarországon, de Európa szerte a kis- és középvállalkozások tevékenységének támogatása, segítése fontos. Ezen tények alapján az Európai Unió elindította a KKV-szektor támogató intézkedéscsomagját (KKV-szektor Európában).¹⁰

Az európai szabályozási elvekkel összhangban született meg a 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról. A törvény szabályozza, hogy mely vállalkozások minősülnek mikro-, kis- és középvállalkozásnak. Ez a kategorizálás jelenti az alapját a későbbi támogatási formákhoz való hozzáférhetőség szabályozásának. Mely vállalkozások minősülnek kkv-nak? A törvény alapján KKV-nak mi-

⁷ A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban Központi Statisztikai Hivatal 2011. szeptember

⁸ A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban Központi Statisztikai Hivatal 2011. szeptember

⁹ 2014. 01. 24. URL: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>

¹⁰ 2014. 01. 24. URL:: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/implementation/index_en.htm

nőszül az a vállalkozás, amelynek az alábbi mutatói a következőképpen alakulnak:

1. táblázat: A KKV szervezetek kategóriái

Mutató	KKV	Kisvállalkozás	Mikrovállalkozás
Összes foglalkoztatotti létszám és	< 250 fő	< 50 fő	< 10 fő
Éves nettó árbevétele vagy	≤ 50 millió €	≤ 10 millió €	≤ 2 millió €
Mérlegfőösszeg	≤ 43 millió €	≤ 10 millió €	≤ 2 millió €

Mivel ezen vállalkozások méretüket (árbevétel, foglalkoztatott létszám stb.) tekintve kicsik, kevésbé tőkeerősek és ennek megfelelően a profitrátajuk is kisebb, így a fejlődésük elősegítésére rendelkezésre álló jövedelem is csekély. Ennek a szektornak a fejlesztését tehát állami eszközökkel kell segíteni.

A kormány KKV stratégiájában az alábbi problémákat azonosította¹¹:

- hiányzó innovációs kultúra, anyagi és humán felkészültség jellemzi a KKV-k többségét;
- hiányzik a vállalkozó szellem, a szellemi tulajdon védelmével kapcsolatos ambíciók;
- a vállalkozási “spin off” folyamatok gyakran elakadnak;
- gyenge a szektorközi (vállalat-kutatóhely) kapcsolatrendszer;
- ritkán kapcsolódnak be KKV-k a nemzetközi KFI folyamatokba;
- elégtelen az inkubáció;
- lassan fejlődő kockázati tőke-bevonás;
- hiányzó állami innováció-management szolgáltatás;
- nemzetközi szintű KFI-managerek hiánya;
- kevés a KFI-re alapozó csúcstechnológiai kisvállalat;
- adaptív innovációk hatásfoka rossz (pl. IKT infrastruktúra-béli hiányosságok miatt)

A KKV-szektor várható támogatási területei¹²:

¹¹ Magyar Kormány Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020

¹² Magyar Kormány Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020

Piacfejlesztés és piacmegtartás: A hazai KKV-k innovatív és tudás-alapú termékeikkel sikeresen szerepelnek a belföldi és exportpiacokon, stabil beszállítói kapcsolatokat építenek ki és fokozódó mértékben használják a hálózatosodás nyújtotta előnyöket.

Differenciált vállalkozás-fejlesztés: A KKV-szektor szereplői élet-helyzetüknek, ambícióiknak, képességeiknek és lehetőségeiknek megfelelő célzott támogatásban részesülnek, melynek révén egyre többen lépnek növekedési pályára.

2.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

2.3.1 Összefoglalás

A vállalkozások valamilyen termelési vagy szolgáltatási cél megvalósítása érdekében jönnek létre, mellyel a fogyasztók szükségleteit hivatottak kielégíteni. A tevékenység szervezésének célja profit elérése (kivéve a nonprofit vállalkozásokat). A vállalkozások a gazdaság rendszerében a fogyasztó számára termékeket szolgáltatnak és munkalehetőséget nyújtanak, a felkínált munkaerőért cserébe munkabért fizetnek. Az állam felé adót fizetnek és támogatásokat vesznek igénybe.

Az áruk cseréje a piacon valósul meg, ahol a kereslet és kínálat találkozik és a kialakult árak mellett megtörténhet az adásvétel. A piacra lépés tervezésekor azonban számos korlátozó tényezővel kell számolni. A vállalkozás indításakor és a működés folyamán fel kell mérni az esetleges kockázatokat és ki kell dolgozni a kockázatok kezelésének lehetséges módjait.

A vállalkozás tevékenysége során különböző személyekkel és intézményekkel kerül kapcsolatba. A vállalkozás érintettjeinek érdekei eltérőek lehetnek, a vállalkozásnak ezeket az érdekeket fel kell ismerni és a hatékony működés érdekében tevékenysége során figyelembe kell venni.

A vállalkozások jelentős szegmense a KKV-szektor, amely a gazdaság működésében jelentős szerepet vállal, azonban lehetőségei a kisebb üzemméret és tőkeerő miatt korlátozottak. E szektor segítése, támogatása kiemelt állami feladat.

2.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mit nevezünk vállalatnak?
2. Mi az üzleti vállalkozás?
3. Mi jellemzi általában az üzleti vállalkozásokat?
4. Miért jönnek létre kényszervállalkozások?
5. Miben különbözik a nonprofit vállalkozás a forprofit vállalkozástól?

6. Milyen kapcsolatban áll a vállalkozás a gazdaság különböző szereplőivel?
7. Mi az a színtér, ahol a vállalkozás eladja termékét a fogyasztónak?
8. Ismertesse a piacra lépés főbb korlátozó tényezőit!
9. Kik a vállalkozás belső érintettjei? Mi jellemzi őket és mik az érdekeik?
10. Kik a vállalkozás külső érintettjei? Mi jellemzi őket és mik az érdekeik?
11. Milyen kockázatokkal szembesülhet a vállalkozás működése során?
12. Milyen alapvető kockázatkezelési stratégiákat ismer?
13. Mit jelent és milyen szervezeteket tömörít a KKV-szektor?
14. Milyen szerepet tölt be a KKV-szektor a gazdaság működésében?
15. Mik a KKV-szektor fő problémái?

2.3.3 Gyakorló tesztek

1. A vállalat statisztikai állományi létszáma 15 fő, éves nettó árbevétele 35 millió forint. Minősíthető-e mikro-, kis- vagy középvállalkozásnak?

1. nem
2. igen, mikrovállalkozás
3. igen, kisvállalkozás
4. igen, középvállalkozás)

(megoldás: 3. igen, kisvállalkozás)

2. A vállalat mérlegfőösszege 15 milliárd forint. Minősíthető-e mikro-, kis- vagy középvállalkozásnak?

1. nem
2. igen, mikrovállalkozás
3. igen, kisvállalkozás
4. igen, középvállalkozás)

(megoldás: 1. nem)

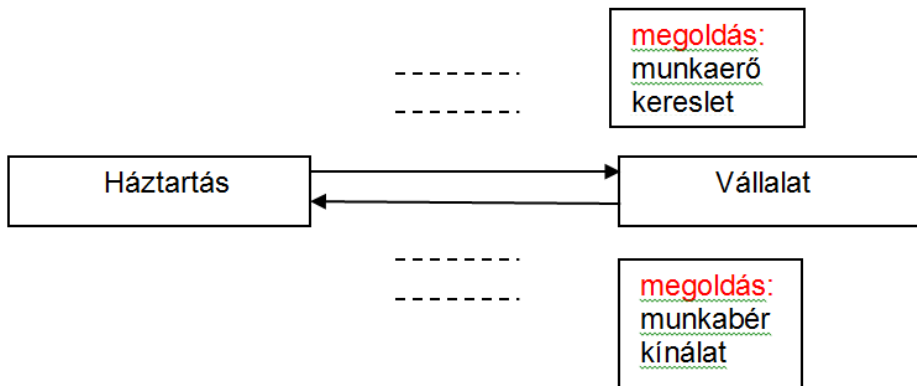
3. Soroljon fel legalább 4 okot arra, hogy milyen okból alakítanak vállalkozást!

(megoldás: 1. A vállalkozó rendelkezik olyan infrastruktúrával, eszközökkel, anyagi háttérrel és/vagy szaktudással, amely lehetővé teszi, hogy adott tevékenységet önállóan végezzen. 2. Önálló döntés és felelősségvállalás igénye miatt. 3. A vállalkozónak van olyan ötlete, amelyet ilyen formában szabadon megvalósíthat. 4. Kényszerből indított vállalkozások. 5. Magasabb gazdasági haszon szerzése (az alkalmazotti jövedelemhez képest).

4. Sorolja fel a vállalkozások általános közös jellemzőit (nevezzen meg 5 jellemzőt)!

(megoldás: profitszerzés, fogyasztói igények kielégítése, önálló döntéshozatal, kockázatvállalás, piacbefolyásolás)

5. Egészítse ki az alábbi ábrát a megfelelő folyamat megnevezésével!



6. Jelölje meg, hogy a vállalat milyen módon kerülhet kapcsolatba az állammal a gazdasági rendszerben! Több választ is megjelölhet.

- a, termékkínálat
- b, támogatás igénybevétele
- c, munkaerő kereslet
- d, export
- e, import
- f, adófizetés

(megoldás: a, b, f)

7. Jelölje meg az alábbi szereplők közül a vállalkozás belső érintettjeit! Több választ is megjelölhet.

- a, szállító
- b, fogyasztó
- c, munkavállaló
- d, állami intézmények
- e, természeti környezet
- f, helyi állampolgári közösségek
- g, tulajdonos
- h, stratégiai partnerek
- i, versenytársak
- j, menedzserek

(megoldás: c, g, j)

8. Jelölje meg az alábbi szereplők közül a vállalkozás külső érintettjeit! Több választ is megjelölhet.

- a, szállító
- b, fogyasztó
- c, munkavállaló
- d, állami intézmények
- e, természeti környezet
- f, helyi állampolgári közösségek
- g, tulajdonos
- h, stratégiai partnerek
- i, versenytársak
- j, menedzserek

(megoldás: a, b, d, e, f, h, i)

9. Soroljon fel 3 lehetséges kockázatkezelési stratégiát!

(megoldás: kockázatkerülés, kockázatcsökkentés, kockázatmegosztás vagy áthárítás)

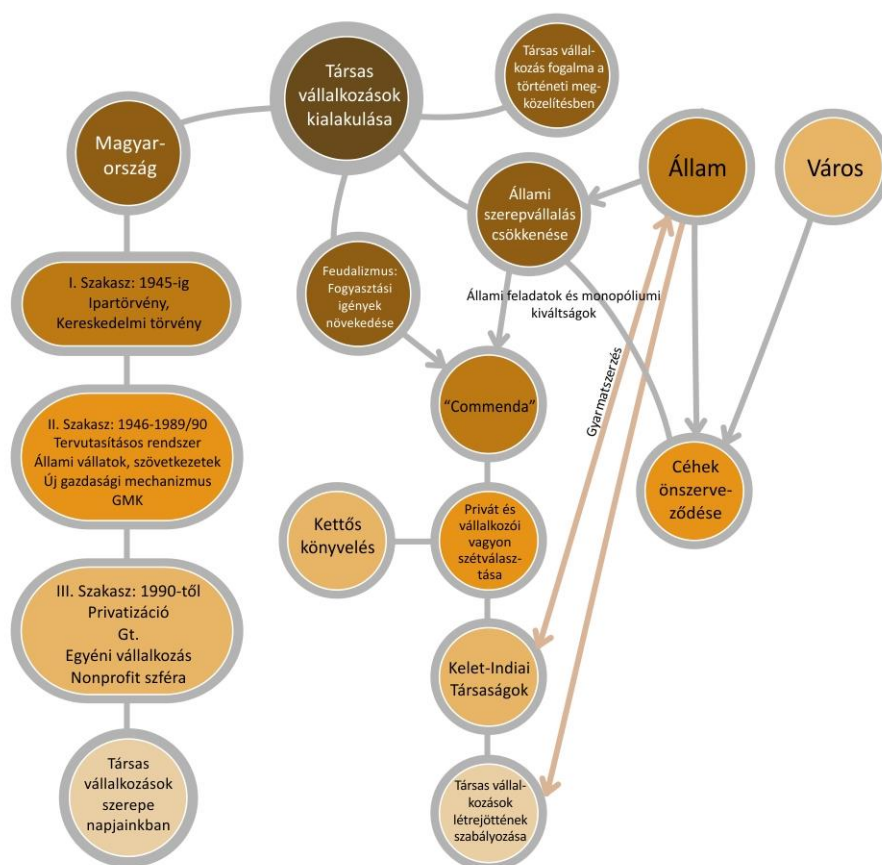
3. LECKE: A TÁRSAS VÁLLALKOZÁSOK KIALAKULÁSÁNAK TÖRTÉNETE

3.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A lecke célja, hogy a hallgató megismerje a vállalkozások kialakulását, történeti fejlődését, ezzel megismerje, hogy milyen okok és folyamatok vezettek a jelenlegi vállalkozói szerkezet kialakulásához. A hallgató megismeri a vállalkozások gazdaságban betöltött szerepét.

A hallgató a lecke elsajátítása után képes bemutatni a vállalkozások létrejöttének történetét, el tudja magyarázni a jelenlegi szabályozás kialakulásának okait. Be tudja mutatni a vállalkozási szféra jelenlegi összetételét és hozzájárulását a gazdaság teljesítményéhez.

3.2 TANANYAG



5. ábra: Fogalomtérkép

Ha **társas vállalkozásokról** beszélünk, akkor a vállalkozások széles körét értjük alatta. A fogalom túlmutat a gazdasági társaságok körén (ezekről a későbbiekben lesz szó). Társas vállalkozás alatt – jelen fejezetben – értünk minden olyan, több személy együttes, autonóm akaratából létrejövő vállalkozási formát, amelyben a tagok vagyoni hozzájárulással hozzák létre a társaságot, a működés célja is a vagyongyarapítás, illetve a tagok együttesen viselik a befektetéssel járó kockázatokat.

3.2.1 A társas vállalkozások kialakulásának fejlődéstörténete¹³

3.2.1.1. Az állami szerepvállalás csökkenésének következményei

Ha társas vállalkozásokat említünk, akkor legkezdetlegesebb formáit keresve egészen az ókorig mehetünk vissza. Ahol bár az állami tulajdon szerepe volt a meghatározó, de például a tengeri kereskedelem egyes tevékenységeit már céhekbe szervezték ki. Mivel egy hajó több kereskedő áruját szállította, így megosztott a kockázat.

Az állami szerepvállalás megszűnését követően a tengeri kereskedelemben jelent meg először a tevékenységek magán kézbe szerveződésének igénye. A feudális Európában egyre nőttek a fogyasztási igények, ez a termelők és kereskedők számára is egyre nagyobb termékmennyiséget jelentett, melyhez a szükséges tőkét egy-egy magánszemély már nem tudta biztosítani. A nagy kockázat miatt a hajótulajdonosok (befektető, kereskedő, hajóskapitány, legénység) megosztották a terheket és a kockázatot és felosztották a nyereséget (vagy veszteséget). A kereskedő gyakran már nem is utazott a szállítmánnyal, megbízottat küldött maga helyett. Ebből alakult ki a középkori Itáliában a „commenda” intézménye, amely a mai betéti társaság kezdeti formája. A tőkés hajót, pénzt, rakományt biztosított a szállítónak, személyesen nem vett részt az utazásban. A hasznon osztoztak a résztvevő felek. A tőkés magas hasznot kötött ki magának, de kockázata a befektetett vagyont erejéig terjedt, s gyakran a neve is titok maradt. Először a Földközi-tengeri utazásoknál alkalmazták ezt a formát, aztán elterjedt a szárazföldi szállítások esetében is. Ezek a kezdeti társas vállalkozási formák gyakran csak egy-egy útra jöttek létre, nem jelentettek tartós kapcsolatot.

A XIV. században a növekvő tőkeigény miatt a gazdasági tevékenységet végző családok egyre inkább rákényszerültek a külső tőke bevonására. Így a családi vagyont el kellett különíteni az üzleti vagyontól. Ennek nyilvántartására alakult ki a kettős könyvvizetés kezdeti formája.

3.2.1.2. „Alulról szerveződő” vállalkozási formák

A középkorban kialakult céhek egy másfajta társas vállalkozási formát jelentettek. Míg az imént említett kereskedelmi célú társulások az állami szerepvállalás csökkenésének következményeként jöttek létre, addig a céhek ún. „alulról szerveződő”, azaz a tagok önkéntes akaratából létrejö-

¹³ Kisfaludi András: A társasági jog helye a jogrendszerben (Polgári Jogi Kodifikáció, 2000/2., 36-46. o.) cikke alapján

vő, közös, leginkább termelési tevékenységet takaró vállalkozást jelentettek. Elsősorban a kézműipar résztvevőinek érdekvédelmére kialakult szervezetek voltak (legrégebbi emlékeket erről a formáról a ravennai halászoknál találtak). A céhek egy-egy árucikk termelését ezzel a szerveződéssel monopolizálni tudták.

A céhek élén a céhmester(ek) állt(ak). A céhmester képviselte kifelé a céhet és felelt a hatóságok előtt a cég működéséért. A céhmesterek kötelessége volt a céhtagok időnkénti összehívása, ahol megtárgyalták a cég ügyeit. A cégbe kerülés szigorú szabályokhoz volt kötött és a működést is szigorú szakmai és erkölcsi normák határozták meg. A „minőségi termelés” a céhtagok közös érdeke volt, hiszen probléma esetén nemcsak egy-egy tagot, hanem az egész céhet is elmarasztalhatták.

A céhek gyakran kizárólagos jogot kaptak egy adott területen az államtól, ennek függvényeként azonban a közhatalom gyakran beleszólt belső ügyeikben, illetve időnként állami célokra „használták fel” a cég kapacitásait. *„Ilyen alakulat volt például az angliai Merchant Adventurers, a gyapjúposztót exportáló céhek közössége, amely 1564-ben királyi szabadalomlevéllel törvényes monopóliumot kapott a Németországba és Németalföldre irányuló posztó kivitelre.”*¹⁴ Az ilyen, privilégiumokkal rendelkező céhek tekinthetők a későbbi társaságok egyik előképének.

3.2.1.3. A részvénytársaságok elődjai

Az első nagyobb, a részvénytársasági forma előfutáraként emlegetett társaságok az 1600-as évek elején alakultak kereskedelmi célok megvalósítására. 1600-ban Londonban, állami jóváhagyással alapították a Brit Kelet-Indiai Társaságot, amely fő célja a tea- és fűszerkereskedelem volt. 1601-ben Sir James Lancaster vezetésével megindult az Angol Kelet-indiai Társaság első expedíciója. Állandó tőkével kezdetben még nem rendelkezett, az egyes utakra külön-külön toboroztak befektetőket. Élén az igazgatótanács állt. A társaság tagjai kezdetben önálló tevékenységet végeztek, de mivel az ázsiai területen való kereskedelem privilégiumát a társaság élvezte, így aki ezen a területen akart kereskedni, annak taggá kellett válnia. 1692-től a tagoknak már tilos volt saját számára kereskedniük. A Társaság 1708-ban beolvasztotta a kisebb, de hasonló funkciójú vállalkozásokat, így monopolizálta a piacot. Az igazgató tanács mellett felügyelő bizottság irányította a társaságot és közvetlenül a Parlamentnek kellett beszámolnia tevékenységéről. Az ópiumkereskedelembé való bekapcsolódásuk következményeként egyre több feszültséget okozott a működésük, míg végül a társaság hivatalosan 1857-ben szűnt meg.

¹⁴ Kisfaludi András: A társasági jog helye a jogrendszerben (Polgári Jogi Kodifikáció, 2000/2., 38. o.)

A Holland Kelet-Indiai Társaság 1602-ben jött létre Amszterdamban. Segítségével Ázsiában jelentős holland gyarmatbirodalom alakult ki. Előszörban a fűszerkereskedelem volt a működés fő célja. Azonban az angol társasággal nem tudtak lépést tartani, így végül a társaság 1789-ben szűnt meg, gyarmatait és adósságait az állam vette át.

Az egyre nagyobb kereskedelmi célok megvalósításának másik esz- köze volt a városi szerveződésű közös vállalkozás. A XIV-XV. században azon városok, amelyek a kereskedelmet maguk bonyolították, a szüksé- ges tőke előállításába bevonhatták a lakosságot. A tagok részvételi joga nem volt átruházható. E társaságok felett mindig volt állami ellenőrzés, így az állam beleszólhatott a működésbe is, a tevékenységekben gyak- ran az állami feladatok domináltak.

A társas vállalkozások létrehozása tehát gyakran állami kezdeménye- zésre vagy jóváhagyással történt. A következő lépésben már az állam normatív módon meghatározza, hogy milyen feltételekkel lehet társasá- got alapítani. *„Angliában például egy 1844-es törvény vezette be azt a rendszert, hogy a társaságok a jogalanyiségüket a puszta bejegyzéssel nyerik el, s megszüntette azt a követelményt, hogy az uralkodótól vagy a törvényhozástól kelljen kieszközölni a társaság létrehozásáról szóló ren- deletet vagy törvényt. Franciaországban 1867-ben szűnt meg a társa- ságalapítás állami engedélyezésének rendszere.”*¹⁵

Utolsóként a korlátolt felelősségű társaság– eltérően például a közke- reseti társaságtól vagy a részvénytársaságtól – már nem önszerveződő módon, hanem jogszabályi kezdeményezésnek köszönhetően alakult ki. Eredete dán, de Németországban terjedt el először.

Az 1800-as évek végére tehát a társaság-alapítás teljesen elszakadt az állami engedélyezéstől. Az állam az alapítás és működés kereteit szabályozza, de a tagok önkéntes elhatározásán alapul a vállalkozásala- pítás és a működési feltételek megteremtése. A működési keretek szabá- lyozása ugyanakkor – főleg a gazdasági kapcsolatok biztonságának fo- kozása érdekében – egyre alaposabb.

3.2.2 A társas vállalkozások kialakulása Magyarországon

Magyarországon a vállalkozások fejlődését alapvetően három sza- kaszra osztjuk.

Az első szakasz 1946-ig tart, a második az 1947-től az 1989-90-ig zaj- ló szocialista berendezkedés által meghatározott időszakot takarja. A harmadik periódus a rendszerváltástól napjainkig tart.

¹⁵ Kisfaludi András: A társasági jog helye a jogrendszerben (Polgári Jogi Kodifikáció, 2000/2., 39. o.)

3.2.2.1. Az első szakasz (1945-ig)

A nemzetközi fejlődéshez képest Magyarországon a céhek az olasz és német céhek mintája alapján alakultak, de jogilag sajátos jelleggel. Elsődleges céljuk az adott mesterség érdekvédelme volt, de ritkán város- vagy várvédelmi célokra is felhasználták tevékenységüket. Fontos volt számukra a valláscentrikus gondolkodás. A céh a tagok magánéletét is figyelemmel kísérte, és ha szükség volt rá, bele is szólt.

Az **1875. évi Kereskedelmi törvény**¹⁶ már nevesíti a közkereseti társaság, a betéti társaság, a részvénytársaság és a szövetkezet megnevezését. Ettől kezdve lehet határozott különbséget tenni a polgári jogi (korábbi nevén: magánjogi) társaság és a gazdasági (kereskedelmi) társaságok között¹⁷.

„61. § Kereskedelmi társaságoknak tekintetnek:

1. a közkereseti társaságok,
2. a betéti társaságok,
3. a részvénytársaságok és
4. a szövetkezetek.

62. § A közös haszon vagy veszteségre, egy vagy több kereskedelmi ügylet tekintetében keletkező (alkalmi) egyesülések, a jelen törvénynek a kereskedelmi társaságokról szóló határozatai alá nem esnek.

Az ily egyesüléseknél, a mennyiben a felek szerződésileg másképp nem intézkedtek, a résztvevők egyenlő mértékben járulnak a közös vállalathoz; a nyereség- és veszteségben más megállapodás hiányában fejenként osztozkodnak.

Azon ügyletekből, melyeket a résztvevők egyike harmadik személylyel köt, ennek irányában kötelezve és jogositva ő lesz. Ha azonban a résztvevő a többiek nevében és megbízásából jár el, vagy ha a résztvevők közösen vagy közös meghatalmazott által szerződnek, a szerződő harmadik irányában egyetemlegesen jogositvák és kötelezvék.

A közös üzlet befejezése után a résztvevők közül az, ki az üzletet vezette, a többieknek számadással tartozik. Együttel ő köteles a felszámolást teljesíteni.

63. § A kereskedelmi társaságok cégjük alatt jogokat szerezhetnek, kötelezettségeket vállalhatnak, ingatlan javakra tulajdont s egyéb jogokat szerezhetnek, felperesi és alperesi minőségben perben állhatnak.¹⁸

¹⁶ 1875. évi XXXVII. törvénycikk Kereskedelmi törvény

¹⁷ Szikora Veronika: A polgári jogi társaság szabályozásának főbb csomópontjai Magyarországon Miskolci Jogi Szemle 2. évfolyam (2007) 1. szám 22. o.

¹⁸ 1875. évi XXXVII. törvénycikk Hetedik Czim

A törvény rendelkezik a megnevezett társasági formák alapításáról, a tagok egymás közötti jogviszonyairól, kötelezettségeiről harmadik személy felé, valamint a társaság megszüntetésének szabályairól.

A korlátolt felelősségű társasági forma ötlete Németországból az osztály törvényhozáson keresztül jutott Magyarországra az 1920-as években. 1930-ban születik meg a törvény a Korlátolt felelősségű társaságról és a csendes társaságról¹⁹.

„1. § A korlátolt felelősségű társaság kereskedelmi társaság (1875: évi XXXVII. tc. 4. § 1. bekezdése), amely előre meghatározott törzsbetétekből álló törzstőkével alakul s amelynél a tag felelőssége a társasággal szemben törzsbetéteinek szolgáltatására és a társasági szerződésben megállapított esetleges egyéb vagyoni hozzájárulásokra terjed ki. A társaság kötelezettségeiért a tag egyébként nem felel.

A korlátolt felelősségű társaság bárminő gazdasági célra alakulhat. Biztosítások elvállalásával bank- és pénzváltóügyletekkel iparszerűen nem foglalkozhatnak, takarékbetétet el nem fogadhat, záloglevelet vagy értékpapírjellegű kötvényt nem bocsáthat ki.

A tagsági jogokról értékpapírt kiállítani nem lehet. A kiállított értékpapír semmis és kiállítói a kiállításból eredhető kárért egyetemlegesen felelnek.”²⁰

A törvény előírja a taggyűlés és az ügyvezető jogait és kötelezettségeit, rendelkezik a Felügyelő Bizottság és a „Hítes könyvvizsgáló” alkalmazásáról, valamint a törzstőke nagyságáról.

A céheket 1872-ben törölték el egy jogszabállyal, de helyettük az **1884. évi Ipartörvényben** kötelezővé tették az ipartestületek megalapítását. Ez alapján:

„1. § A magyar korona országai területén minden nagykorú, vagy nagykorúnak nyilvánított egyén, nemre való tekintet nélkül, ezen törvény korlátai közt bármely iparágat, ideértve a kereskedést is, bárhol, önállóan és szabadon gyakorolhat.

2. § Kiskorúak, életkoruk 18. évének betöltése után, atyjuk, illetőleg gyámjuk gyámhatóságilag jóváhagyott beleegyezésével, önállóan üzhetnek ipart és ez által teljeskorúakká válnak.

3. § Jogi személyek szintén szabadon üzhetnek ipart, ha üzletvezetőt állítanak. (41. §)

4. § A ki engedélyhez nem kötött ipart szándékozik üzni, tartozik ebbeli szándékát az illetékes iparhatóságnak írásban bejelenteni, s ezen

¹⁹ 1930. évi V. törvénycikk

²⁰ 1930. évi V. törvénycikk 1. Fejezet

alkalommal kimutatni, hogy az ipar önálló gyakorlására az 1., illetőleg 2. vagy 3. §-okban kívánt kellékeknek megfelel; ezenfelül azon esetben, ha az általa gyakorolni szándékolt iparág oly mesterség, mely kézműves természeténél fogva rendszerint csak hosszabb gyakorlás után sajátítható el, tanonczbizonyítványát (67. §) bemutatni és igazolni, hogy a tanviszony megszűnése után szakbavágó műhelyben vagy gyárban szakbavágó munkával legalább két évig foglalkozott; mi ha megtörtént, a bejelentésről szóló iparhatósági igazolvány, a 43. § alá tartozó eseteket kivéve, meg nem tagadható, és az iparhatóság által az illetőnek legfőlebb három nap alatt kiszolgáltatandó, különben e három nap eltelte után a bejelentő iparának üzését megkezdheti. ...

... 122. § Törvényhatósági joggal felruházott és rendezett tanácscsal bíró városokban, továbbá oly községekben, melyekben a képesítéshez kötött mesterséggel foglalkozó iparosok száma legalább százra megy, a képesítéshez kötött mesterséggel (4. §) foglalkozó iparosok kétharmadának kívánatára, az illetékes ipar- és kereskedelmi kamara meghallgatásával és a törvényhatóság hozzájárulásával az iparhatóság által ipartestületek alakítandók.²¹

3.2.2.2. A második szakasz (1946-tól 1989-90-ig)

Az 1945-öt követő időszak az államosítás időszaka volt, a magántulajdont nem ismerték el. A korábbi magánvállalkozásokat államosították. A vállalati szféra szereplői a nagy állami vállalatok, a szövetkezet és néhány jogi személlyel bíró társadalmi szervezet volt. Az állami vállalatok közvetlenül központi irányítás alá tartoztak. Az állami vállalatok jelentős része a nehéziparban termelt, míg a mezőgazdaságban a szövetkezetek létrehozása volt jellemző. A termelés előre meghatározott hosszú távú (3-5 éves) tervek alapján zajlott, így az eredményességet sem a piaci siker, hanem a tervek teljesítése határozta meg. Az 1959. évi IV. törvény²² szabályozza az állami vállalatok és szövetkezetek működésének lényegét, valamint megemlíti az ún. Polgári jogi társaságot, amely egy közös tevékenység megvalósítására létrehozható forma szigorú jogi korlátokkal. „A tagok pénzben és elhasználható dolgokban nyújtott vagyoni hozzájárulása közös tulajdonukba megy át, egyéb hozzájárulásuk pedig közös használatukba kerül. ...Az ügyek vitelére minden tag jogosult.”²³ Ezt azonban nem tekintették alapvető gazdálkodási formának.

Az 1968-as gazdaságirányítási reform, az úgynevezett új gazdasági mechanizmus intézkedései során volt némi elmozdulás a piacgazdasági

²¹ 1884. évi XVII. törvénycikk Ipartörvény

²² Polgári Törvénykönyv

²³ 1959. évi IV. törvény 571-574. §

elemek felé. A vállalatok állami tulajdonban maradtak, de önállóságuk növekedett. Az árakat némileg felszabadították a hatósági szabályozás alól. A vállalatok piaci kapcsolatainak fejlesztése volt a cél, a szocialista piacgazdaság megteremtése azonban akadályokba ütközött, a meglévő keretek között nem működött. Megjelentek ugyanakkor az egyéni kisgazdaságok, a magánkisipar. A nagyvállalatok keretein belül 1982-től, a „legújabb gazdasági mechanizmus” keretében gazdasági munkaközösségek (GMK) szerveződtek, melyek a törvényes munkaidőt követően a vállalkozás eszközeivel jövedelemkiegészítő tevékenységet végezhettek. Ők voltak a későbbi társaságok előfutárai. 1980-as évektől kezdődően megjelentek azok az első szabályozási formák, amelyek megalapozták a magántevékenységek végzését.

3.2.2.3. A harmadik szakasz (1990-től)

1988-ban született meg az első „társasági törvény”²⁴, amely „1. § (1) *Ez a törvény szabályozza a gazdasági társaságok alapítását, szervezetét és szerveik működését, a társaságok tagjainak jogait, kötelezettségeit és felelősségét, valamint a társaságok megszűnését. (2) A gazdasági társaságok saját cégnevük alatt jogokat szerezhetnek és kötelezettségeket vállalhatnak, így különösen tulajdont szerezhetnek, szerződést köthetnek, pert indíthatnak és perelhetők.*”²⁵

Az 1989-ben született meg a jogszabály²⁶ a a gazdálkodó szervezetek és a gazdasági társaságok átalakulásáról. A törvény szabályozza a rendszerváltáshoz kapcsolódó, új szervezeti igényeket megtestesítő folyamatok kereteit, valamint rendelkezik az állami vállalatok gazdasági társaságokká szerveződéséről.

A törvény meghatározza az alábbi társasági formákat: közkereseti társaság (azon belül GMK), betéti társaság, egyesülés, közös vállalat, korlátozott felelősségű társaság és részvénytársaság.

A 2006. évi gazdasági társaságokról szóló törvény²⁷ újradefiniálja a gazdasági társaság alapvető fogalmait, meghatározza a gazdasági társaságokra vonatkozó közös szabályokat (legfőbb szerv, alapítás, megszűnés stb.) és szabályozza az egyes formák speciális előírásait.

Emellett gazdasági tevékenységet egyéni vállalkozási formában is lehet folytatni, melyről a 2009. évi CXV. törvény rendelkezik.

Napjainkban egyre terjednek az úgynevezett nonprofit vállalkozási formák. Ezek kezdetben elsősorban az államszervezetből induló kezde-

²⁴ 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról

²⁵ 1988. évi VI. törvény 1. fejezet 1. §

²⁶ 1989. évi XIII. törvény

²⁷ 2006. évi IV. törvény

ményezésre, közhasznú társadalmi, szociális feladatok ellátására alakultak. Az idők folyamán azonban egyre több, az államszervezettől elkülönült, ún. civil szervezet jön létre. Létrejöttüket a Gt. (gazdasági társaságokról szóló törvény) határozza meg, de itt nem jelentenek önálló formát.

A 2011-ben megszületett új Alaptörvény²⁸ lefekteti a vállalkozás működésének elvi alapjait. Az Alapvetés rész M) cikke az alábbiakat tartalmazza:

„(1) Magyarország gazdasága az értékteremtő munkán és a vállalkozás szabadságán alapszik.

(2) Magyarország biztosítja a tisztességes gazdasági verseny feltételeit. Magyarország fellép az erőfölénnyel való visszaéléssel szemben, és védi a fogyasztók jogait.”

3.2.3 A társas vállalkozások szerepe a gazdaság működésében napjainkban

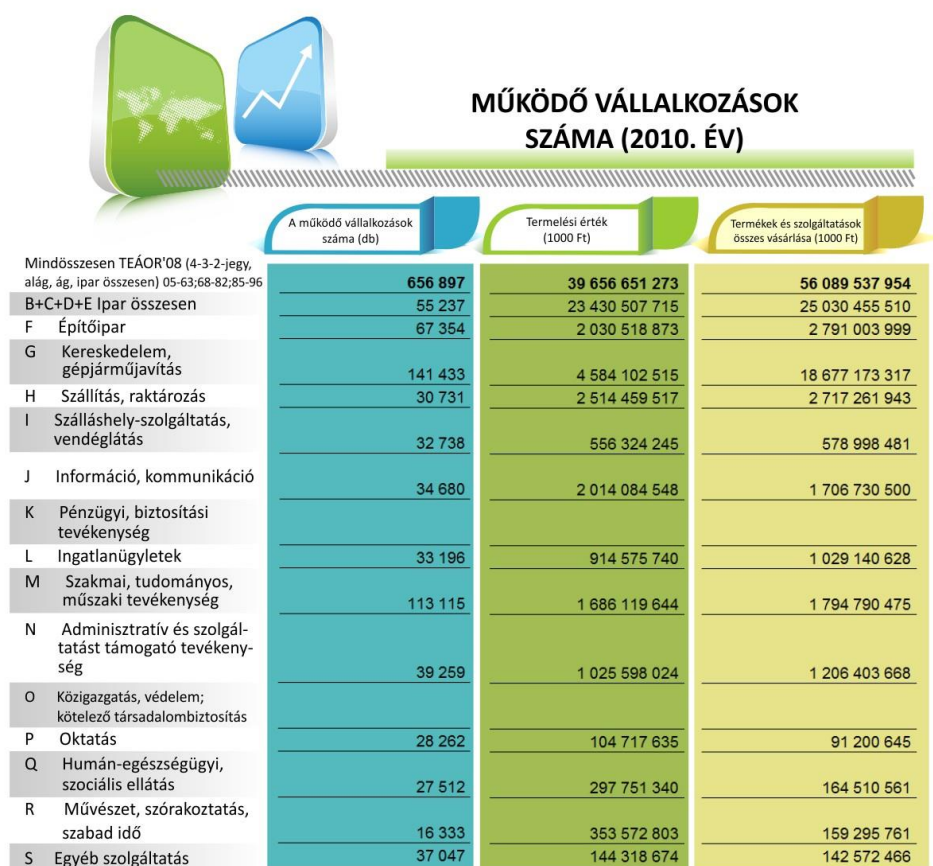
A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint Magyarországon 2012-ben 1 806 ezer gazdasági szervezetet tartanak nyilván. Ebből körülbelül 1 millió önálló, míg 600 ezer társas vállalkozási formában működik. A társas vállalkozások 2/3-a korlátolt felelősségű társaság. A KSH szerint működő vállalkozások száma 690 ezer. 2011-ben közel 30 ezer külföldi érdekeltségű gazdasági szervezetet tartottak nyilván.

A vállalkozások kb. ¾-e a szolgáltatóiparban dolgozik, legjellemzőbb a kereskedelem, a gépjárműjavítás, valamint a szakmai, műszaki, tudományos tevékenység. A szervezetméret növekedésével a tevékenység egyre inkább a termelő szektor felé tolódik. A 2011-ben működő vállalkozások együttesen közel 76 milliárd forint árbevételt könyvelhettek el. A főváros-centrikusság e mutatóban is jelen van: a bevétel 42%-át Budapest, 12%-át Pest megyei vállalkozások érték el. Míg az egy vállalkozásra jutó árbevétel Közép-Magyarországon 153 millió Ft, addig Észak-Magyarországon csupán 86 millió Ft.

„A vállalkozások szerepe meghatározó a nemzetgazdasági jövedelmek (GDP) előállításában: 2011-ben Magyarországon a bruttó hazai termék hattizedét, együttesen 14 350 milliárd forint bruttó hozzáadott értéket állítottak elő.”²⁹

²⁸ Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)

²⁹ A vállalkozások regionális sajátosságai KSH 2013. október



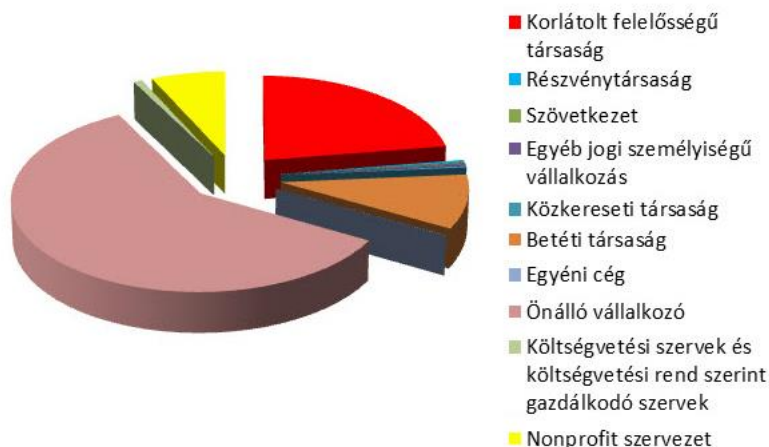
6. ábra: A gazdasági szervezetek típus szerinti megoszlása³⁰

A gazdasági szervezetek között 2010-ben közel 65 ezer szervezetet tartottak nyilván. Ezek többnyire a gazdaságfejlesztés, munkaügy, oktatás és településfejlesztés területén dolgoznak. Legjellemzőbb formájuk a közhasznú nonprofit gazdasági társaság, az egyesület és az alapítvány³¹.

³⁰ Forrás: KSH 3.2.1.2. A regisztrált gazdasági szervezetek száma – GFO'11 alapján

³¹ A nonprofit (közhasznú) gazdasági társaságok szerepe a magyar nonprofit szektorban Statisztikai tükrök VI. évf. 76. szám 1-2. o.

Gazdasági szervezetek számának megoszlása Magyarországon, 2012.



7. ábra: Nonprofit szervezetek számának alakulása társasági forma szerint³²

3.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

3.3.1 Összefoglalás

A társas vállalkozások története egészen az ókorig vezethető vissza, bár tényleges kialakulásuk inkább a középkorra volt jellemző. Elsősorban bizonyos állami feladatok ellátására, állami kezdeményezésre keletkeztek első formái többek között olyan területeken, ahol az állami szerepvállalást csökkent. Így elsősorban a tengeri és szárazföldi kereskedelmi célok megvalósítását szolgálták az első társas vállalkozások. A szállítási igények növekedésével egyre fokozódó méretű kereskedelmi tevékenységek megoldásához szükséges tőkét már egy-egy család nem tudta előteremteni, így megindult a tőkések bevonása, a magán- és üzleti vagy, valamint a tulajdonosi, vezetési és lebonyolító szerepkörök elkülönülése.

A munkások, iparosok érdekvédelmének ellátása céljából szerveződő céhek a társas vállalkozások elődeinek tekinthetők. Közös cél érdekében elsősorban termelő tevékenységet folytattak, szigorú szabályok között, a céhek képviselőjét egy vagy több céhmester látta el.

³² Forrás: Nonprofit szervezetek Magyarországon, 2011 KSH

Az első nagyobb társaságok (Brit és Holland Kelet-Indiai Társaság) szintén a kereskedelem területén alakultak ki, szerepük a gyarmatosítás során is jelentős volt. Az üzlethez szükséges tőkét először alkalmanként „toborozták”. Később jelentős bevételre tettek szert és a hasznot felosztották a befektetők között. A városok által szervezett tevékenységekbe a lakosokat, mint befektetőket is bevonhatták. E társaságok tekinthetők a részvénytársaság elődjének. A korlátozott felelősségű társaság a Németalföldről indult és terjedt el.

Magyarországon a vállalkozások fejlődésében 3 korszakot különítünk el. 1945-ig a világban végbemenő folyamatokhoz hasonlóan alakult a magyarországi szektor is. A céhek felbomlását követően az 1800-as évek végén az Ipartörvény és a Kereskedelmi törvény rögzítette az első társasági formákat.

1946-tól a szocialista tervgazdálkodás keretei között állami vállalatok és szervezetek keretében zajlott a termelés. Az 1980-as években a nagyvállalatokon belül kialakultak a GMK-k, amelyek a közkereseti társaság elődjeinek tekinthetők.

A rendszerváltást követően az állami vállalatokat és szervezeteket gazdasági társaságokká alakították.

Jelenleg körülbelül 1,8 millió regisztrált gazdasági szervezet van Magyarországon.

Egyre terjedő forma a nonprofit szervezet, melynek jellemző formája az alapítvány, egyesület és a nonprofit gazdasági társaság.

3.3.2 Önellenző kérdések

1. Mit nevezünk általánosságban társas vállalkozásnak?
2. Mikor és hogyan keletkeztek társas vállalkozások az állami szerepvállalás csökkenésének következményeként?
3. Hol alakult ki a „commenda” és mely társasági forma elődjének tekinthető?
4. Mi volt a tőkés szerepe a „commenda”-ban?
5. Minek a következményeként alakult ki a kettős könyvvezetés?
6. Milyen formában alakultak ki társas vállalkozások a középkorban „alulról szerveződve”?
7. Jellemezze a céhek működését társasági forma szempontjából!
8. Hogyan és miért alakultak ki a részvénytársaságok elődjei? Nevezzen meg legalább kettőt ezen társaságok közül!
9. Hogyan és miért szerveztek a városok társas vállalkozásokat?
10. Hol és a korábbiaktól mennyiben eltérő módon alakult ki a korlátozott felelősségű társaság?

11. Milyen szakaszokra bonthatjuk a vállalkozások kialakulásának magyarországi történetét?
12. Jellemezze a vállalkozások fejlődését Magyarországon 1945-ig!
13. Jellemezze a vállalkozások fejlődését Magyarországon 1946 és a rendszerváltás között!
14. Jellemezze a vállalkozások fejlődését Magyarországon a rendszerváltást követően!
15. Mutassa be számszerű adatok segítségével a társas vállalkozások szerepét a gazdaság működésében!

3.3.3 Gyakorló tesztek

1. Válassza ki az alábbi állítások közül, melyik nem igaz a feudális Európára!

- a, kialakul a „commenda”
- b, Kelet-Indiai Társaság megalakulása
- c, az állami szerepvállalás csökkenése miatt kereskedelmi célú társas vállalkozások alakulnak
- d, a tőkés nagy hasznot kötött ki magának, de neve gyakran titok maradt

(b)

2. Párosítsa össze az összetartozó állításokat!

1.Kelet-Indiai Társaság	A betéti társaság
2.commenda	B korlátolt felelősségű társaság
3 Németalföld	C közkereseti társaság
4.GMK	D részvénytársaság

(megoldás: 2A, 1D, 3B, 4C)

3. Tegyen x-et a megfelelő időszakhoz, amely jellemzi a társas vállalkozások fejlődését Magyarországon!

Állítás	– 1945-ig	1946–1990	1990–től
A jellemző forma az állami vállalat és a szervezet volt.		X	
A magyarországi céhek német és	X		

Állítás	– 1945-ig	1946–1990	1990–től
olasz mintára alakultak.			
Nonprofit vállalkozások terjedése.			X
GMK-k alakulnak.		X	
Egyéni vállalkozás szabályozása.			X
A Kereskedelmi törvény nevesíti a közkereseti társaságok fogalmát.	X		
Az „új gazdasági mechanizmus” több önállóságot enged a vállalatoknak.		X	
Az Ipartörvény elrendeli az ipartestületek megalapítását.	X		
A profitcélok helyett a terv teljesítése volt a társaságok működésének célja.		X	

4. Értelmezze az alábbi táblázatot!

TEÁOR'08 (4-3-2-jegy, alág, ág, ipar összesen) 05-63;68-82;85-96	Működő vállalkozások száma (2010. év)		
	A működő vállalkozások száma (db)	Termelési érték (1000 Ft)	Termékek és szolgáltatások összes vásárlása (1000 Ft)
Mindösszesen TEÁOR'08 (4-3-2-jegy, alág, ág, ipar összesen) 05-63;68-82;85-96	656 897	39 656 651 273	56 089 537 954
B+C+D+E Ipar összesen	55 237	23 430 507 715	25 030 455 510
F Építőipar	67 354	2 030 518 873	2 791 003 999
G Kereskedelem, gépjárműjavítás	141 433	4 584 102 515	18 677 173 317
H Szállítás, raktározás	30 731	2 514 459 517	2 717 261 943
I Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	32 738	556 324 245	578 998 481
J Információ, kommunikáció	34 680	2 014 084 548	1 706 730 500
K Pénzügyi, biztosítási tevékenység			
L Ingatlanügyletek	33 196	914 575 740	1 029 140 628
M Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	113 115	1 686 119 644	1 794 790 475
N Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	39 259	1 025 598 024	1 206 403 668
O Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás			
P Oktatás	28 262	104 717 635	91 200 645
Q Humán-egészségügyi, szociális ellátás	27 512	297 751 340	164 510 561
R Művészet, szórakoztatás, szabad idő	16 333	353 572 803	159 295 761
S Egyéb szolgáltatás	37 047	144 318 674	142 572 466

33

³³ Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis Működő vállalkozások 2010.

5. Jelölje meg, hogy az adott állítás igaz (I) vagy hamis (H)!

1. A nonprofit szervezet is érhet el nyereséget. (I)

2. A magyar vállalkozások fele a szolgáltatóiparban tevékenykedik.

(H)

3. A Magyarországon regisztrált gazdasági szervezetek száma közel 2 millió. (I)

4. A magyarországi gazdálkodó szervezetek alakulására és működésére jellemző, hogy jelentős számban a fővárosban vagy ahhoz közel tevékenykednek. (I)

5. A gazdasági szervezetek állítják elő a magyar GDP közel felét.

(H)

6. A gazdasági szervezetek 10%-a nonprofit szervezet. (H)

7. A nonprofit gazdasági szervezetek közül a legtöbb alapítványi formában működik. (H)

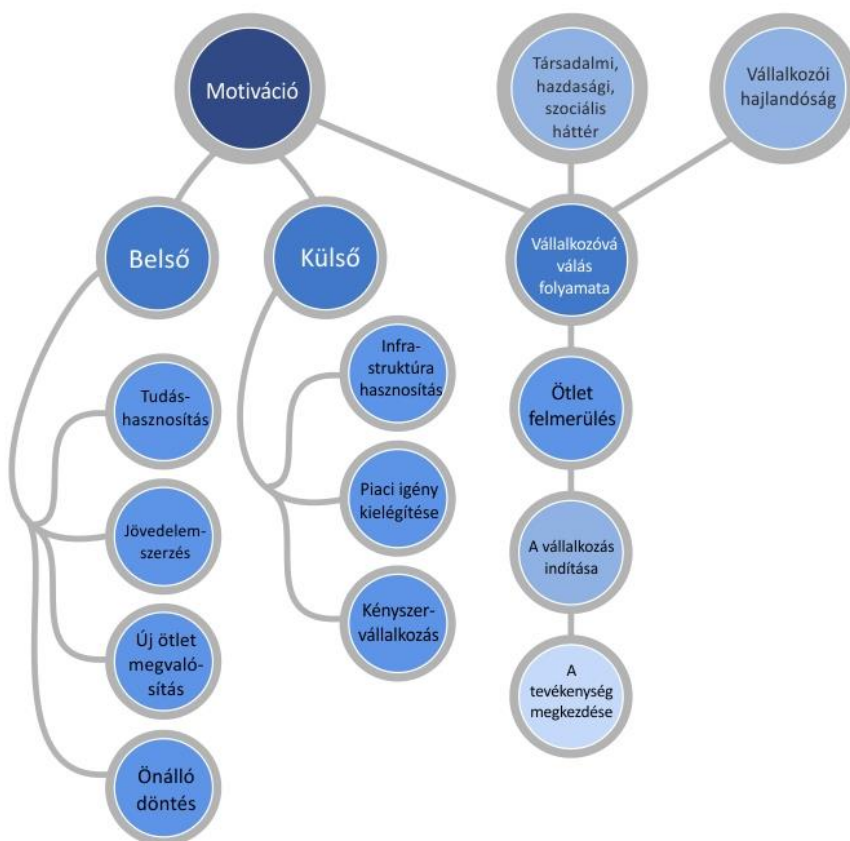
8. A leggyakoribb gazdasági társasági forma a korlátolt felelősségű társaság. (I)

4. LECKE: A VÁLLALKOZÓVÁ VÁLÁS ASPEKTUSAI

4.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A leckében a hallgatók megismerik azon folyamatok rendszerét, melyek alapján az egyén a vállalkozási ötlet felmerülésétől eljut a vállalkozás működtetéséig. Cél, hogy a hallgató meg tudja határozni a vállalkozás indításának fő motivációit. Képes a vállalkozás indítását befolyásoló tényezőket felmérni és megtervezni a vállalkozás indításának folyamatát.

4.2 TANANYAG



8. ábra: Fogalomtérkép

4.2.1 A vállalkozóvá válás gazdasági, társadalmi, szociális háttere

Magyarország és számos fejlett európai ország társadalma öregszik. Magyarországon a természetes fogyás 4,1 fő volt 1000 főre vetítve³⁴. A lakosság egyre kisebb részének kell eltartania a lakosság egyre nagyobb hányadát össztársadalmi szinten. Magyarországon a 15-64 éves korú népesség mindössze 55,8%-a volt foglalkoztatott 2011-ben³⁵. Ennek számos oka van. Egyrészt a munkakínálatot befolyásoló tényezők (pl. egészségi állapot, lehetőségekhez képest magasabb elvárások stb.), másrészt a munkakereslet (nem elegendő munkahely, *strukturális problémák* a munkaerőpiacon stb.).

Ráadásul a migrációs problémák is hatnak a munkaerőpiac helyzetére (mind a kivándorlás, mind a bevándorlás). A kormányzati intézkedések célja egyrészt a munkahelyteremtés, másrészt a vállalkozóvá válás támogatása. Fontos törekvés továbbá, bár országonként eltérő eszközökkel, hogy a szakképzésben, felsőoktatásban képzett szakemberek tudásukat is ott hasznosítsák, ahol a képzés zajlott, csökkenjen az elvándorlás, különösen, ami a hiányszakmákat érinti (pl. orvosok).

A munkakereslet és –kínálat szerkezeti különbségének másik oka az iskolázottság változása. Egyre többen vesznek részt a közép- és felsőfokú oktatásban, nyelveket tanulnak és olyan ismeretekre és kompetenciákra tesznek szert, amely arra ösztönzi őket, hogy önálló tevékenységbe kezdjenek. Folyamatosan nő a szakadék a divatos és a kevésbé preferált szakmákat tanulók számát tekintve. A hiányszakmák – bár hosszú idő alatt – de felértékelődnek, így egyre nagyobb jövedelem érhető el ezen szakmákban végzett tevékenység eredményeként.

Az oktatás életciklusa egyre inkább kitolódik. A tanulók egyre tovább igyekeznek az oktatási rendszerben maradni, így a munkakezdés, karrierépítés is egyre később indul. Ennek következményeként a családalapítás ideje is későbbre tolódik számos tanulmány szerint nem csak Magyarországon, de Európa jelentős részén is.

A klasszikus férfi-nő-szerep mára teljesen átrendeződött, a nők is épúgy kiveszik részüket a munkából és a karrierépítésből, mint a férfiak. A hasonló szakképzettség, képességek és karrierlehetőségek ellenére a nők még mindig alulfizetettek. (Németországban például átlagosan 23%-kal kevesebbet keresnek a nők, mint a férfiak.³⁶) A magasabb jövedelem elérése gyakori motivációs ok a vállalkozásindításra.

³⁴ Forrás: KSH

³⁵ Forrás: KSH

³⁶ Selma Stern: Lohnunterschied Warum verdienen Frauen weniger als Männer? Die Zeit 2012/25. (letöltés ideje: 2014. 01. 29. <http://www.zeit.de/2012/25/Analyse-Frauen>)

A jövedelem-kiegészítés egy típusa lehet az alkalmazotti és vállalkozói forma kombinálása. Ez akkor fordul elő, ha valaki egy vállalatnál alkalmazott, de másodállásban vállalkozóként önálló tevékenységet is végez. Ennek oka legtöbbször valóban az elérhető jövedelem növelése, valamint az olyan tevékenységek végzése, amely a munkahelyen nem lehetséges.

4.2.2 A vállalkozóvá válás fő motívumai

Mi is az a motiváció? A szó a latin „*movere*” kifejezésből származik, melynek jelentése mozgatni, mozogni.

- ☞ **Motiváció minden olyan belső és külső ösztönző erő, amely adott cselekvésre buzdítja az egyént. Esetünkben azon ösztönző erőket keressük, amelyek arra motiválják az egyént, hogy saját vállalkozást indítson.**



9. ábra: A vállalkozóvá válás motívációi

4.2.2.1. Belső motivációk

A belső motiváció az egyén belső tulajdonságaiból, akaratából, személyiségéből, attitűdjéből ered. Ilyen motivációk lehetnek:

1. Jövedelemszerzés

A jövedelemszerzés, mint motiváció többféleképpen jelentkezhet. Gyakori ok, hogy az alkalmazott nem elégedett a munkahelyétől kapott jövedelmével, ezért vállalkozást indít fő-, vagy mellékfoglalkozásként annak reményében, hogy így magasabb jövedelemre tehet szert. E motivációs cél esetén a vállalkozó az elérhető profitcél alapján tervez és mérlegel elsősorban.

2. Meglévő tudás hasznosítása

Ebben az esetben az egyén úgy érzi, hogy rendelkezik olyan tudással (pl. műkörömpépítés), képességgel (pl. újságírás) vagy kompetenciával (pl. szakértő), amely az adott helyzetben nem vagy nem megfelelőképpen hasznosul. A vállalkozás indításának célja a tudás hasznosítása, a szakmaiság minél teljesebb körű alkalmazása.

3. Önálló döntés és felelősségvállalás igénye

Alkalmazottként a munkavállaló arra kényszerül, hogy felettesei döntését elfogadja és ezek szerint valósítsa meg tevékenységét, sokszor attól függetlenül, hogy ezzel egyetért vagy sem. A nézetkülönbségek gyakran belső feszültséget okoznak, melyet egyéntől függően hosszabb vagy rövidebb ideig tud kezelni a dolgozó. A tolerancia határát elérve választás előtt áll, megoldja a helyzetet, vagy ott hagyja aktuális munkáját. Azok, akik úgy érzik, hogy az adott döntési helyzetben ők jobb elvek szerint vezetnék a feszültséget okozó tevékenységet, ennek bizonyítására (saját maguk vagy mások felé) saját vállalkozásba kezdenek. A fő cél a sikeresség elérése és deklarálása.

4. Új ötlet, innováció megvalósítása

Ez a motiváció akkor jelentkezik, ha az egyénnek van egy olyan új ötlete egy termékre vagy egy szolgáltatásra, esetleg üzleti módszerre vonatkozóan, amely eddig még nem volt a piacon, vagy legalábbis az egyén által elérhető piacon. Létre lehet hozni vállalkozást például kifejezetten egy, jelentős újdonságtartalommal bíró innováció szabadalommal védett hasznosítására is.

Erre egy jó példa az *üvegbe-tonba*³⁷ (Seeing through concrete)³⁸.

Az új ötlet megvalósításakor a fő cél a produktum előállítása és bevezetése a piacra. Természetesen ilyenkor érdemes a szabadalmaztatáson is elgondolkodni.

4.2.2.2. Külső motivációk

A külső motivációk az egyén személyiségétől független, a környezetből érkező ösztönző erők. Ilyenek például:

5. Meglévő infrastruktúra hasznosítása

Egy vállalkozási ötlet gyakran abból kiindulva születik, hogy az egyén rendelkezik valamilyen ingatlannal (garázs – éjjel-nappali bolt), vagy eszközzel (teherautó – bútorszállítás), melyet szeretne hasznosítani. Mivel ezek egy bázist jelentenek az induláshoz és ezek megléte miatt az induláshoz már kevesebb tőke szükséges, gyakran ebből jön létre egy adott vállalkozás.

6. Felismert piaci igény kielégítése

A vállalkozó azért alapítja meg saját cégét, mert úgy gondolja, hogy felismert egy olyan szükségletet adott fogyasztói körben, amelyre nincs, vagy csak kevés elérhető megoldás létezik a releváns régióban és amelyet ő termékével, szolgáltatásával ki tud elégíteni. A cél az adott piacon való érvényesülés. Az alábbi linken egy játékboltról olvashat.³⁹,⁴⁰.

7. Kényszervállalkozás

A kényszervállalkozások indításának leggyakoribb oka az, hogy az alkalmazott elveszti munkahelyét és/vagy hosszú időn át nem talál számára megfelelőt. Ezért annak érdekében, hogy jövedelmet szerezzen, saját maga kíván termelő vagy szolgáltató tevékenységet folytatni. A cél az önfenntartás, önfinanszírozás.

Arra, hogy a kényszervállalkozásból is lehet sikeres cég, az alábbi linken olvashat.⁴¹

³⁷ 2014. 01.31. <http://www.pannonnovum.hu/hirek/az-innovacio-vilagabol/beletort-a-multi-bicskaja-a-magyar-uvegbe-tonba>

³⁸ 2014. 01.31. <http://hungarian-success-stories.com/2013/03/10/seeing-through-concrete/>

³⁹ 2014. 01. 31. http://hvg.hu/enesacegem/20140129_Az_uzlet_amely_evente_megduplazza_a_bevet)

⁴⁰ 2014. 01.31. <http://www.entrepreneur.com/article/227089>)

⁴¹ 2014. 01. 31. <http://www.chocome.hu/chocome/?menu=cegtortenet>

Persze a kormányzat is igyekszik kezelni a kényszervállalkozás problémáját. Erről példaként az alábbi linken olvashat a The Morning Star-ban.⁴²

Természetesen a fenti motivációk külön-külön vagy akár egymással keveredve is felmerülhetnek. Minél több cél mutat a vállalkozás irányába, annál hamarabb hozza meg a cégindítási döntését a vállalkozó.

4.2.3 Vállalkozási hajlandóság

Az Európai Unió megbízásából 2004-ben készült egy felmérés⁴³ a vállalkozási hajlandóságról, melyben 21 ezer ember kérdeztek meg világszerte a vállalkozóvá válással kapcsolatos attitűdről. Ebből kiderül, hogy míg az európaiak inkább az alkalmazotti státuszt preferálják, addig az USA-ban az önfoglalkoztatást részesítik előnyben. Míg az amerikaiak 61%-a nyilatkozott úgy, hogy inkább az önfoglalkoztatást választaná, addig az európaiak (EU-15) 51%-a lenne inkább alkalmazott). Európában a legmagasabb az alkalmazotti státuszt előnyben részesítők aránya Finnországban, míg az önfoglalkoztatást Portugáliában választanák.

A férfiak nagyobb arányban választanák az önfoglalkoztatást (51%), szemben a nők 39%-ával. Emellett a vállalkozás indítására inkább a fiatal korosztály vállalkozik szívesebben, különösen a még tanulmányaikat folytatók fogékonyabbak. A nagyobb városokban lakók nagyobb arányban választják a vállalkozásindítást, szemben a ritkábban lakott településtípusokkal. Az alkalmazotti státuszt egyértelműen azért részesítik előnyben, mert kiszámítható fix jövedelmet jelent, szemben a vállalkozók nehezebben tervezhető, bizonytalan bevételeivel. Több szempontból is biztonságosabbnak ítélik meg ezt a formát, a jövedelem mellett ilyen a társadalombiztosítás is. A vállalkozásindítás az önálló döntéshozatal miatt elsősorban az Egyesült Államokbeli lakosoknak fontos. A stabil jövedelem elérésének célja alkalmazottként elsősorban a kevésbé jól prosperáló gazdaságok állampolgárainál fontos, míg a munka stabilitása a kisebb munkanélküliségi rátával rendelkező államoknál kevésbé jelentkezik érvként.

Magyarországon a magasabb jövedelem elérése miatt vállalkozni szándékozók aránya jelentős, 43% volt.

A saját üzlet birtoklásának vágya is inkább a férfiaknál jelentkezik és szintén inkább a fiatal korosztályban erősebb. A magyarok csupán 34%-a szeretne 5 éven belül vállalkozó lenni, ezzel az EU-25-ben a középmezőnyben van.

⁴² 2014. 01.31. http://www.morningstaronline.co.uk/a-3222-Labour-Well-end-bogus-self-employment#.UukrL_tpqXs

⁴³ Entrepreneurship Flash Eurobarometer European Commission 2004

Érdekes ugyanakkor, hogy a válaszadók 59%-a úgy nyilatkozott, hogy eddig sosem jutott eszébe, hogy vállalkozó lehetne (Magyarországon ez 57%).

Bár sokszor nehéz előre átgondolni, de mégis befolyásolja a vállalkozói hajlandóságot annak felmérése, hogy várhatóan meddig lehet működni az adott iparágban, területen, régióban. A KSH adatai szerint a vállalkozások *egy éves túlélési rátája* Észak-Magyarországon 79%⁴⁴. Tehát az újonnan alakult vállalkozások 21%-a már az első évben megszűnik. A két éves túlélési ráta ugyanitt 60%, míg a három éves 50%. Tehát az alakulást követő 3. évet már csak a vállalkozások fele „éli túl”⁴⁵.

4.2.4 A vállalkozóvá válás folyamata

 **A vállalkozóvá válási folyamat magában foglalja a vállalkozó összes tevékenységét az ötlet felmerülésétől a vállalkozás működtetéséig.**

4.2.4.1. Az ötlet felmerülése

A vállalkozási folyamat ott kezdődik, amikor az vállalkozásalapítás **ötlete felmerül**. Ez lehet belső vagy külső *motivációs hatás* következménye, amelyről a 4.2.2. fejezetben beszéltünk. Ebben a stádiumban az egyén értékeli, hogy a motiváció hatására megfogalmazódott ötletnek van-e relevanciája, azaz egyáltalán érdemes-e foglalkozni mélyebben az ötlettel. Amennyiben úgy ítéli meg, hogy ez a lehetőség első megítélése szerint megvalósítható, úgy további **mérlegelési tényezőket** vesz számba. Értékeli, hogy a megfogalmazódott ötlet megvalósításához rendelkezik-e megfelelő *képességekkel*, *képzettséggel*, *kompetenciákkal*, vagy elfogadható módon meg tudja-e ezeket szerezni (pl. tanfolyam). Emellett megvizsgálja a különböző *környezeti elemeket* (pl. társadalmi, gazdasági, szociális stb.), hogy a tevékenysége beilleszthető-e az adott környezeti feltételek közé (pl. komposztüzem üdülőkörzetben, luxusszálloda szegénynegyedben stb.).

Fontos annak elsődleges, nagyvonalú felmérése, hogy a tervezett tevékenységre van-e, vagy teremthető-e **fogyasztói igény**, azaz eladható lesz-e a termék vagy szolgáltatás olyan volumenben, amely nyereséget hozhat a vállalkozás számára.

Ha a feltételek alapján az ötlet megvalósíthatónak tűnik, akkor a megvalósításhoz szükséges konkrét tényezők felmérése kezdődik meg. Ilyenek például a tevékenység elindításához és végzéséhez szükséges **erő-**

⁴⁴ 2010. évi adat

⁴⁵ KSH 1.2.4. Vállalkozások demográfiája és struktúrája (2000–2011)

források (pl. ingatlan, eszközök, gépek, humán erőforrás, pénztőke, természeti erőforrások stb.)

A vállalkozás indításánál számos olyan költséggel is számolni kell a leendő vállalkozónak, mely nem választható, hanem „kötelező” módon merül fel. Míg egy ingatlan vagy egy gép esetében eldöntheti, hogy milyen árú, típusú, minőségű eszközt vásárol, addig például a cégalapítás díja jórészt nem befolyásolható. A cégalapításhoz társasági szerződés (vagy alapító okirat, alapszabály) szükséges, a bejegyzést pedig ügyvéd (vagy közjegyző) végezheti. Emellett bizonyos tevékenységek végzéséhez hatósági engedélyek kellenek, amelyek **idő- és költségigényével** szintén kalkulálni kell.

A szükséges erőforrások felmérésekor a tevékenység végzéséhez szükséges és a rendelkezésre álló erőforrásokat méri össze a leendő vállalkozó. Meghatározza, hogy a már meglévő tényezőknél túl milyen feltételek előteremtése szükséges és ez megvalósítható-e. Ilyenkor szükséges átgondolni azt is, hogy az erőforrások előteremtésének költsége a tevékenységek eredményeképpen várhatóan meg fog-e térülni.

4.2.4.2. A vállalkozás indítása

Amennyiben az előkészítési fázis alapján a lehetőséget kedvezőnek ítéli meg a vállalkozó, megkezdődhet azon konkrét lépések megtétele, amelyekkel a vállalkozás ténylegesen elindulhat.

A vállalkozásindítás a **fogyasztói igények** konkrét **felmérésével** kezdődik. Ez történhet szekunder (már meglévő) statisztikák, kimutatások alapján, vagy saját kutatással (kérdőíves felmérés).

A vállalkozás megkezdéséhez a **szükséges erőforrásokat** be kell szerezni, illetve rendelkezésre kell bocsátani. Ilyen például a tevékenység végzéséhez szükséges ingatlan (pl. üzem- vagy irodaépület), eszközök, gépek (pl. teherautó, esztergagép), a személyzet (pl. asztalos, sofőr, takarító, könyvelő) és pénztőke (pl. alapanyag-vásárláshoz). A vállalkozás erőforrásairól a későbbiekben részletesen fog hallani.

A tevékenység végzéséhez fontos lépés a **stratégiai tervezés**. Ennek során meghatározzuk a vállalkozás létrehozásának főbb céljait és a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket és eszközöket. A stratégiai terv főbb részei: Vezetői összefoglaló, Vállalkozás bemutatása, Iparági elemzés, Termékek, szolgáltatások, tevékenységek, Humán erőforrás terv, Marketing terv, Pénzügyi terv, Kockázatbecslés, Társadalmi felelősségvállalás, környezetvédelem.

A tervezés lényege nem az, hogy előre konkrétan minden lépést meghatározzunk, amelytől nem lehet eltérni, hiszen a környezeti tényezők folyamatosan változnak, ehhez a vállalkozásnak is alkalmazkodnia kell. A tervezés célja az adottságok, a lehetőségek és kockázatok felmé-

rése, amelyet figyelemmel kell kísérni és a tervtől való eltérés esetén be kell avatkozni.

A tervezést a működéshez szükséges **engedélyek beszerzése** követi. Bizonyos tevékenységek csak a megfelelő hatósági engedélyek birtokában végezhetők, ezekről jogszabályok rendelkeznek. Pl. élelmiszerbolt működtetéséhez az ÁNTSZ (Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat) engedélye szükséges, míg például a szennyvízkibocsátással járó tevékenység végzéséhez az Országos Környezetvédelmi, Természetvédelmi és Vízügyi Felügyelőség engedélye kell.

A következő lépés a **cégalapítás**. Az ehhez szükséges feltételeket a Gt. (2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról), a Ptk. (2013. évi V. törvény a Polgári törvénykönyvről), valamint az egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről szóló törvény (2009. évi CXV. törvény) határozza meg. Az alapításhoz más feltételek szükségesek egyéni, illetve társas vállalkozás indításakor. Erről az egyes társasági típusok esetén részletesen beszélünk.

A tevékenység megkezdésének feltétele a **cégbejegyzés**, azaz társas vállalkozások esetén a cégbíróságon, egyéni vállalkozás esetén az illetékes önkormányzat okmányirodájában nyilvánosságba kell venni a vállalkozást. A nyilvántartásba vétel megtörténte után a tevékenység megkezdhető.

✿ Tekintse át a következő weblapot:

<https://ugyintezes.magyarorszag.hu>

4.2.4.3. A tevékenység megkezdése

A tevékenység megkezdéséhez fel kell állítani azt a **szervezetrendszert**, amely képes a vállalkozás összes folyamatának ellátásához. Itt az alaptevékenységeket túl a kiegészítő feladatok ellátására is gondolni kell (pl. pizzeria indításánál a pék alkalmazása mellett könyvelőre, takarítóra is szükség van): A megfelelő képességekkel rendelkező szakemberek alkalmazása mellett a hatékony működés feltétele a jól körülhatárolt felelősségi és hatáskörök kialakítása. Meg kell határozni, hogy ki milyen tevékenységeket végezhet, ki kit utasíthat és ki kinek tartozik beszámolási kötelezettséggel. A hatáskörök összemosódása, a felelősség szétmorzsolódása a működés során a hatékonyságot ronthatja.

Az eredményesség másik fontos feltétele a **résztevékenységek meghatározása és összehangolása**. Például ahhoz, hogy előbbi pizzériánk 20 perc alatt forró pizzát tudjon a vendég elé tenni, szükséges többek között, hogy az alapanyagok kellő időben, mennyiségben, minőségben rendelkezésre álljanak, legyen szakember, aki elkészítse, legyen működőképes sütő, rendelkezésre álljon tányér, amin felszolgálják stb.

Ezeket a részfolyamatokat egyenként és egymáshoz képest is gondosan és pontosan meg kell tervezni.

Ha a vállalkozás megkezdte működését, vagy akár már azt megelőzően, ezt tudatni kell az érintett fogyasztói körrel. Marketing tárgy keretében tanulja azon eszközöket, amelyek segítségével a fogyasztó tudomást szerezhet a vállalkozás tevékenységéről, az elérhető termékekről, szolgáltatásokról, az árakról és az igénybevétel feltételeiről. A hatékony **promóció** jelentősen hozzájárul a vállalkozás sikerességéhez.

A tevékenység beindítását követően fel kell mérni a hosszú távú lehetőségeket. Fontos meghatározni a reális célokat, hogy a működés során mit akar elérni a vállalkozó. Cél lehet a folyamatos növekedés, az átalakulás (pl. egyéni vállalkozásból gazdasági társasággá), tevékenységbővítés, vagy akár a magasabb értéken történő értékesítés és kivonulás is). Előfordulhat olyan eset is, amikor egy céget csak egy bizonyos cél megvalósítására hoznak létre (ún. **projektcég**), ennek megvalósítása után a vállalkozás megszűnik (pl. 4-es metró építése).

Fenti folyamatok ösztönzésére mind hazai, mind európai uniós szinten számos kezdeményezés, stratégia született, valamint kialakult és folyamatosan alakul az ehhez kapcsolódó támogatási rendszer is. Az elvekről, célokról és eszközökről az alábbi linken olvashat:⁴⁶

4.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

4.3.1 Összefoglalás

A vállalkozói szektor nagyon fontos területe minden gazdasági rendszernek. Nem csupán jövedelemtermelő funkciója, de a munkakínálatra, a termékkínálatra gyakorolt szerepe miatt is rendkívül lényeges. A vállalkozások kialakulására számos környezeti elem hat, a társadalmi, gazdasági, politikai, szociális és egyéb környezeti elemekkel való kölcsönhatás meghatározó tényező.

A vállalkozások létrejöttét motiválhatják belső és külső tényezők, vagy ezek kombinációja. Ugyanakkor a különböző társadalmak között jelentős különbségek mutatkoznak meg a vállalkozási hajlandóságot illetően, melyek különféle okokra vezethetők vissza. Magyarországon még mindig alacsony a vállalkozás indítására való motiváció, az aktív népesség jelentős része inkább a biztos alkalmazotti jövedelmet választja. A vállalkozás indításának fő motivációja hazánkban a magasabb jövedelem szerzése.

⁴⁶ 2014. 01. 31.

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf

A vállalkozóvá válás folyamata összetett, az ötlet felmerülésétől a vállalkozás működtetéséig tart. Az ötlet felmerülését a vállalkozás indítása követi, végül a vállalkozó folyamatos feladata a működtetés.

4.3.2 Önellenző kérdések

1. Mik a gazdasági, társadalmi, szociális környezet aktuális kihívásai, amelyek befolyásolják a vállalkozás indítását?
2. Mit jelent a motiváció fogalma?
3. Milyen belső motivációs tényezőket ismer a vállalkozás indítását illetően?
4. Milyen külső motivációs tényezőket ismer a vállalkozás indítását illetően?
5. Mit jelent a vállalkozási hajlandóság és milyen ismérvekkel mérjük?
6. Hogyan alakul a vállalkozási hajlandóság Magyarországon?
7. Mit jelent a vállalkozóvá válási folyamat?
8. Milyen szakaszokból áll a vállalkozóvá válási folyamat? Jellemezze az egyes szakaszokat!

4.3.3 Gyakorló tesztek

1. Válassza ki azon környezeti tényezőket, amelyek jelenleg nem hatnak a vállalkozások indítására.

- a, az oktatás életciklusa kitolódik
- b, férfi-nő szerepek átrendeződése
- c, migrációs problémák
- d, fegyverkezési programok
- e, aktív népesség számának csökkenése

(megoldás: d)

2. Jelölje meg, melyik tényező nem belső motivációs jellegű!

- a, meglévő infrastruktúra hasznosítása
- b, önálló felelősségvállalás igénye
- c, jövedelemszerzés
- d, tudás hasznosítása

(megoldás: a)

3. Jelölje meg, melyik tényező nem külső motivációs jellegű!

- a, piaci igény kielégítése
- b, kényszer
- c, meglévő infrastruktúra hasznosítása
- d, új innováció megvalósítása

(megoldás: d)

4. Jelölje, hogy mely válasz igaz (I), vagy hamis (H).

- a, Magyarországon a vállalkozási hajlandóság magas. (H)
- b, A nők szívesebben lesznek alkalmazottak, mint vállalkozók. (I)
- c, Magyarországi lakosság legalább felének eszébe sem jutott, hogy vállalkozó lehetne. (I)
- d, A magyar vállalkozások fele meg sem éri a három éves működést. (I)
- e, A vállalkozóvá válási folyamat a vállalkozási ötlet felmerülésétől a vállalkozási tevékenység megszűntetéséig tart. (H)

5. Mutassa be a vállalkozóvá válás 3 lépését!

- 1.
- 2.
- 3.

(megoldás: 1. ötlet felmerülése, 2. vállalkozás indítása, 3. vállalkozás működtetése)

6. A vállalkozási ötlet felmerülésekor milyen tényezőket kell mérlegelni? Nevezzen meg legalább 5-öt egy-egy szóval!

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

(megoldás: időigény, költségigény, képességek, környezet, fogyasztói igény, erőforrások)

7. Mutassa be a vállalkozás indításának lépéseit!

- 1.

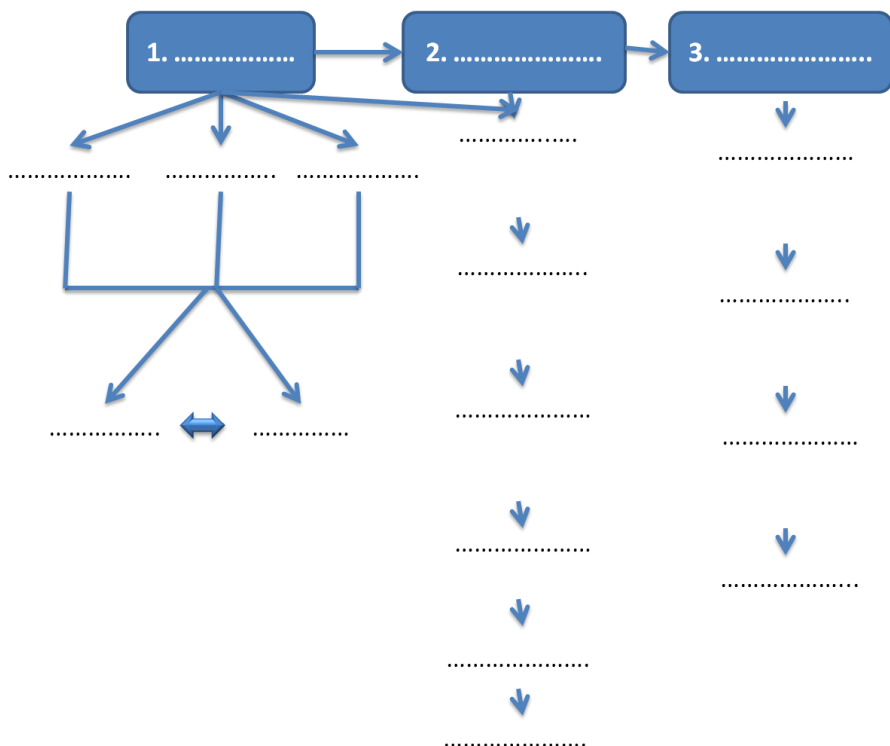
2.
3.
4.
5.
6.

(megoldás: fogyasztói igények felmérése, erőforrások beszerzése, tervezés, engedélyek, cégalapítás, cégbejegyzés)

8. Melyik állítás nem jellemző a projektcégre?
- a, nyereséget nem oszthat fel a tagjai között
 - b, egy adott cél megvalósítására jön létre
 - c, a feladat teljesítésével a vállalkozás megszűnik
 - d, nem cél a hosszú távú nyereség elérése

(megoldás: a)

9. Mutassa be a vállalkozóvá válás folyamatának lépéseit! Töltse ki az alábbi ábrát!

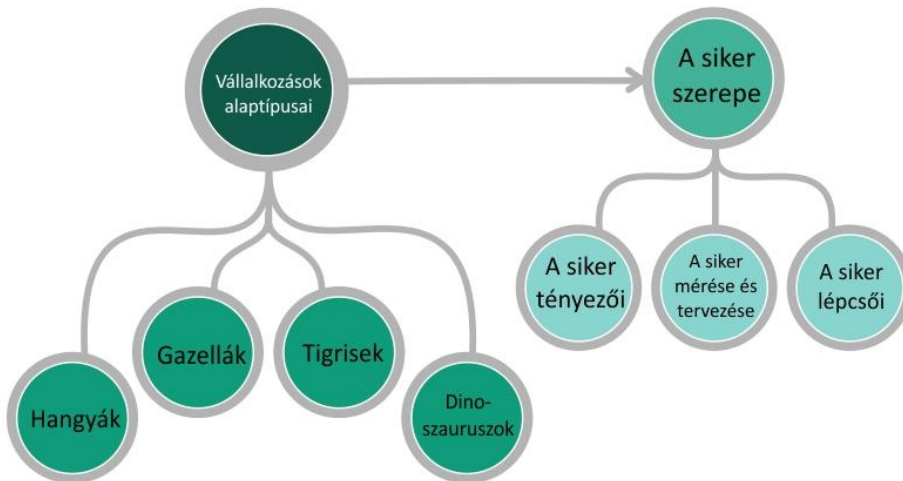


5. LECKE: A VÁLLALKOZÁSOK ALAPTÍPUSAI ÉS A SIKER SZEREPE, A SIKER ÉS KUDARC TÉNYEZŐI

5.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A leckében a hallgató megismeri a vállalkozások alaptípusait. Képes kategorizálni és jellemezni az egyes vállalkozásokat üzleti tapasztalat és vállalkozási készség alapján. Definiálni tudja az üzleti siker lényegét. Meg tudja határozni az üzleti siker alapvető tényezőit és fokozatait. Ismeri a siker mérésének főbb kategóriáit. Ismeri a kritikus sikertényező jelentését és főbb jellemzőit.

5.2 TANANYAG

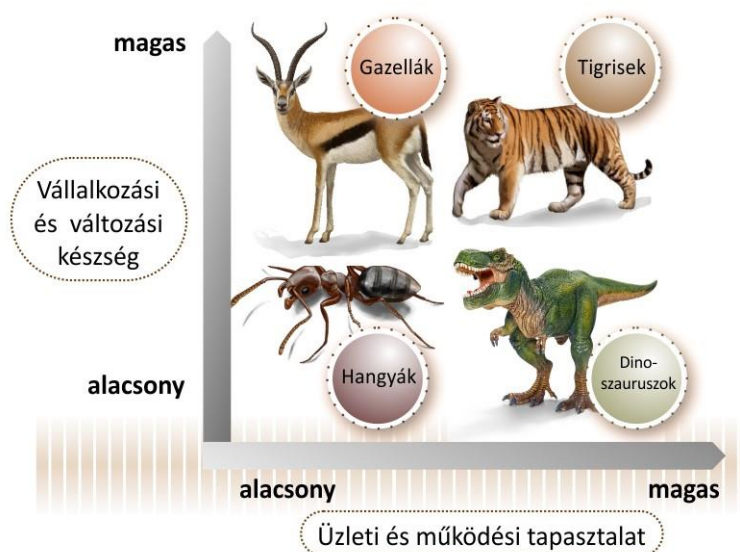


10. ábra: Fogalomtérkép

5.2.1 A vállalkozások alaptípusai⁴⁷

A vállalkozások piaci jellegüket, magatartásukat, attitűdjüket tekintve négy fő csoportba sorolhatók. A négy típust egy mátrix segítségével kategorizáljuk, melynek két dimenziója az üzleti és működési tapasztalat és a vállalkozási és változtatási készség.

⁴⁷ Vecsenyi János: Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig Aula Kiadó Budapest, 2003. 2. fejezet alapján 53-77. o. alapján



11. ábra: A vállalkozói alaptípusok

A **vállalkozási készség** a változó környezethez való alkalmazkodás rugalmasságát mutatja meg, tágabb értelemben az újítási készség, az új lehetőségek kihasználása, az innovatív hozzáállás szintjére utal. Az **üzleti tapasztalat** a vállalat múltjára utal, arra, hogy a vállalkozás a stabil működéshez milyen szakmai és üzleti tapasztalattal rendelkezik, milyen tudást tud „mozgósítani” döntési helyzetben.

Az egyes típusok jellemzői:

5.2.1.1. Hangyák (önfoglalkoztató kisvállalkozások)

Tipikusan a mikro- és kisvállalkozások tartoznak ebbe a kategóriába. Általánosságban az alacsony üzleti tapasztalat és a kis vállalkozási hajlandóság jellemzi őket. Sok kényszervállalkozás tartozik ebbe a csoportba. Nevük arra utal, hogy szorgalmasan dolgoznak, végzik a megszokott és bevált folyamatokat. A működés célja a jelenlegi helyzet (méret, tevékenység, bevétel) megőrzése. Ebből fakadóan kevés kockázatot vállalnak. Növekedést nem terveznek. Jellemző stratégiájuk a túlélés. Ennek érdekében akár tevékenységi kört is váltanak, így a profil alapján nehéz ezeket a szervezeteket tipizálni. Az általában kis méretű szervezetben a tulajdonos-vezető gyakran egy személyben lát el több feladat- és hatáskört. A munkamegosztás nem előre tervezett, spontán módon alakul ki. Jellemző társasági forma az egyéni vállalkozás, a betéti társaság vagy a korlátolt felelősségű társaság. Maga a vezetés is intuitív jellegű, általá-

ban nem tervezett. Mindig az aktuális körülmények határozzák meg az üzleti döntéseket.

E szervezetek esetén fontos probléma lehet a méretgazdaságosság, így általában növekedéssel kalkulálnak. A növekedés elérésével szintén spontán módon alakul a szervezet is. Akkor tudnak életben maradni a hasonló profilú, de nagy szervezetek mellett, ha speciális igényt elégítenek ki, vagy éppen a kis méret előnyeit használják ki (személyes kapcsolat a vevőkkel, rugalmas alkalmazkodás a piaci körülményekhez).

A pénzügyek terén a *likviditás* fenntartása a fő cél. Innovációs tevékenységük nincs, vagy minimális, leginkább a termék vagy szolgáltatás minőségének javítására korlátozódik. Piaci stratégiájukat a meglévő részarány megtartása vagy kismértékű növelése jelenti. Céljuk lehet a gazella-szervezetté alakulás.

Pl. cipőjavító kisvállalkozó, nonstop garázsbolt

5.2.1.2. Gazellák (*dinamikusan fejlődő vállalkozások*)

A gazella típusú vállalkozások bár még kevés tapasztalattal rendelkeznek, de gyorsan növekednek. Mivel nagy céljaik vannak, így ha nem elég óvatosak, könnyen veszélybe kerülhet a működésük. Jellemzően a gyorsan fejlődő iparágakban fordulnak elő (pl. informatika), de a hagyományos szektorokban is jelen vannak. A vezetők általában felkészült menedzserek, megfelelő vezetési szakismerettel és üzleti tapasztalattal.

Tevékenységüket gyakran határozott üzleti terv szerint végzik. Termékeik, szolgáltatásaik kapcsán a magas minőségre és gyakran egyedi kínálatra törekszenek. Eladási stratégiájukat a nemzetközi piacok felé nyitás jellemzi. Jellemzően saját forrásból finanszírozzák működésüket. Egyéb pénzeszközöket (hitel, kockázati tőke) inkább csak nagyobb beruházások megvalósításához vesznek igénybe.

Fejlődésük során vagy tigris szervezetté alakulnak, vagy eltűnnek a piacról. A növekedéssel alakul a szervezet is, az egyszemélyi vezető mellé menedzserek kerülnek a részterületek irányítására. Jellemzően betéti társaság, korlátozott felelősségű társaság, vagy részvénytársaság formájában működnek.

Sok gazella-vállalkozás szembesül azzal a problémával, hogy túlhajszolja a növekedést. Ilyenkor – több probléma mellett – likviditási gondok merülhetnek fel. Időnként a szervezetrendszer fejlődése, vagy a vezetési stílus nem követi a forgalom növekedését. A folyamatos növekedéshez szükséges marketing-tevékenység jelentős erőforrásokat követel. A nagy mértékű terjeszkedés már alig finanszírozható pusztán nyereségből, így legtöbbször szükséges külső tőke bevonása, ami sérülékennyé teszi a

vállalkozást. Ennek eredménye lehet a tulajdoni szerkezet átrendeződése.⁴⁸

5.2.1.3. *Tigrisek (dinamikus vállalkozó nagyvállalatok)*

Ezek a szervezetek már jelentős üzleti tapasztalattal és vállalkozói készségekkel rendelkeznek, legalább 15 éves múltta tekintenek vissza. Közülük jó néhány úgy jött létre, hogy állami vállalatokból vált ki. Itt tehát a felvevőpiac, a tevékenység és a szervezet már eleve adott volt. Minde mellett az új formával meg tudták őrizni dinamizmusukat. A nem állami vállalatból kivált tigrisek korábban a gazella típusba tartoztak.

Gyakran nemzetközi szervezetrendszer alakítanak ki úgy, hogy egy-egy üzletágot önálló divízióba szerveznek ki. Az anyavállalatok inkább a dinoszaurusz, a leányvállalatok a tigris kategóriába tartoznak.

Stratégiájuk a folyamatos növekedés, bővülés, az újabb és újabb üzleti lehetőségek keresése. Idővel dinoszaurusszá alakulhatnak. Jellemző szervezeti formájuk a divízionális vagy mátrix szervezet, többnyire részvénytársasági formában működnek nemzetközi szervezetrendszerrel. A vállalkozás vezetése összetett, az első számú vezető jelentős menedzser-szervezettel veszi körül magát, ahol az egyes részterületeket tapasztalt és dinamikus menedzserek irányítják. A szervezeti kultúrát a folyamatos tanulás jellemzi. A szervezetrendszer folyamatosan a változó körülményekhez igyekezik igazítani.

A növekvő méret a rugalmasság elvesztésének veszélyét hordozza magában. Mivel folyamatosan lendületben kell maradniuk, az „elfáradt” munkaerőt könnyebben helyettesítik „új, dinamikus” szakemberekkel, az termékek esetén szintén jellemző ez.

Az innovációs hajlam jelentős, ez a túlélés és a dinamikus fejlődés alapvető feltétele. A hangsúly az igények kiszolgálása mellett a szükségletteremtésen van. A marketingtevékenység jelentős. A finanszírozás nehézségei közé tartozik a határokon átívelő pénzügyi forgalom és pénzkezelés rendben tartása, valamint a terjeszkedés finanszírozása.

Pl. Coca Cola, Microsoft

5.2.1.4. *Dinoszauruszok (hagyományos nagyvállalatok)*

Régi múltta visszatekintő, hagyományos nagyvállalatok tartoznak ebbe a csoportba. Jelentős növekedést már nem mutatnak, esetleg lassú csökkenésnek indultak. Az adott piacon jelentős a szerepük. A szervezetrendszer már nem fejlődik, a szokásjog irányítja a működést, jelentős hierarchia alapján. Hosszú távon ezzel a beidegződéssel nem tudnak

⁴⁸ <http://www.theguardian.com/technology/2007/jul/25/media.newmedia>

talpon maradni, az esély az életben maradásra, ha változtatnak. Ilyenkor gyakori stratégia az átszervezés, üzletágak kivonása, új üzletágak bevezetése, új piacok felé nyitás, esetleg tulajdonosváltás. A termék- és tevékenységkínálatot a nagymértékű diverzifikáció jellemzi, amely gyakran már kezelhetetlen.

A társasági forma szinte kivétel nélkül részvénytársaság, erősen centralizált irányítással. A vállalatot hagyománytisztelő, nagy szaktudással és tapasztalattal rendelkező szakemberek vezetik, erősen bürokratikus rendszer mellett. Emiatt a szervezet rugalmatlan, a döntési folyamatok lassúak. Az autokrata vezetési stílusnak köszönhetően a kezdeményezőkészség fokozatosan tompul. A termékek minőségére már kevésbé figyelnek. Az innovációs hajlam egyre kisebb.

Pl. MAL Zrt.

A négy típus jellemzőit összefoglalva az alábbi táblázatban láthatja⁴⁹.

Jellemző	Hangyák	Gazellák	Tigrisek	Dinoszauruszok
	minimális növekedés („a kicsi a szép”)	gyors növekedés	folyamatos növekedés és alkalmazkodás a változásokhoz, vadászat az üzleti lehetőségekre	minimális növekedés, vezetői beidegződés a szervezet méreteinek megőrzésére és bázisszemlélet
	strukturálatlan, kevés szinttel	általában strukturálatlan, de a strukturáltabb felé haladó	divíziókba szervezett vállalkozói üzleti/gazdasági egységek	szakterületenkénti és hierarchikus
	tulajdonos vezető („magad uram”)	kialakulóban lévő vezetési ismeretek, vállalkozó vezetők	vállalkozó és a vállalkozást támogató vezetők	nagyraoszt szakterületenkénti szakemberek, piacorientált üzleti és vezetői képzettség nélkül
	a tulajdonos közvetlenül irányít	kialakuló irányítási/ellenőrzési rendszerek	félautonóm irányítás	központosított
	kötetlen, egyéni	karizmatikus	pozitív csapatmegközelítés	autokratikus
	általában a tulajdonostól függ	csapatszellem: „mi vagyunk”	vállalkozói és portyázó-vadászó	torz és romboló, a dolgozók elkötelezettsége igen csekély

⁴⁹ Forrás: Vecsenyi János: Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig Aula Kiadó Budapest 2003. 76. o.

		gyunk a bajnokok		(„kis pénz, kis foci”, „amíg minket csak fizetgetnek, mi csak dolgozgatunk”)
	általában a tulajdonostól függ	csapatszellem: „mi vagyunk a bajnokok”	vállalkozói és portyázó-vadászó	torz és romboló, a dolgozók elkötelezettsége igen csekély („kis pénz, kis foci”, „amíg minket csak fizetgetnek, mi csak dolgozgatunk”)

12. ábra: A vállalkozói alaptípusok

A fenti típusok működésének sikeréhez más-más stratégiát alkalmaznak. Ezek a stratégiák lehetnek eredményesek, vagy kevésbé eredményesek, de minden szervezet a célok elérésére, a sikerre fókuszál. De mit is jelent a siker?

5.2.2 A siker szerepe a vállalkozások életében

„Vállalkozónak tekintjük azt a személyt, aki lehetőségként éli meg azt, amit mások problémának, akadálnak, hiánynak tekintenek⁵⁰.”

5.2.2.1. A vállalkozói siker alapvető tényezői

Mit tekintünk sikernek? Erre számtalan definíció létezik, azonban a vállalkozói szemléletben a siker a vállalkozási célok elérését jelenti. Szintén minden vállalkozás alapvető célja a profitszerzés, de emellett lehet cél a növekedés, az átalakulás, a szervezetfejlesztés, a versenytársak megelőzése és még nagyon sok minden. Az egyéni célokat mindig a vállalatvezetés határozza meg. Azonban vannak olyan tényezők, amely minden vállalkozás esetén fontosak az egyéni célok eléréséhez, a sikerhez.

Ezek a tényezők a következők:

1. **Ember-menedzsment:** a szervezetet felépítő személyzet jelenti. A szervezet dolgozóit megfelelőképpen menedzselni kell. Ki kell alakítani a felelősségi és hatásköröket. Meg kell szervezni a munkaköröket és ezek egymáshoz kapcsolódását a hatékony

⁵⁰ Forrás: Vecsenyi János: Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig Aula Kiadó Budapest 2003. 26. o.

működés érdekében. A hatékony menedzser úgy irányítja szervezetét, hogy minden munkatársával kapcsolatos utasításait egyénre szabva a legjobbat hozza ki a nagyon különböző adottságokból.

2. **Cél-stratégia:** az a cél, amiért az emberek együtt dolgoznak. Hiába határozzuk meg a célokat, a világ gyorsan változik. A változó körülményekhez való rugalmas, adaptív alkalmazkodás a siker kulcsa. Ennek elmaradása pedig hosszú távon bizonyosan a sikertelenséghez vezet a piaci versenyben.
3. **Folyamat-szervezés:** olyan tevékenységek, amelyeket az emberek végeznek a célok teljesítése érdekében. A stratégia változása a napi tevékenységekben jelentkezik. A változásokhoz kell alakítani például a gyártást, ha változnak a fogyasztó igényei. A cél, hogy a fogyasztói igényeit mindig a lehető leghatékonyabban elégítsük ki, a folyamatrészeket az egészre nézve leghatékonyabban szervezzük.
4. **Erőforrások:** munkahely, berendezések, tőke. A rendelkezésre álló adottságok, a szerzett vagyontárgyak, eszközök és a meglévő vagy megszerezhető tőke meghatározza, hogy az előbbieken ismertetett folyamat milyen mértékben hozható létre vagy alakítható. Például elegendő tőke vagy eszközök nélkül nem lehet elkezdni a vállalkozói tevékenységet. Fontos, hogy meg lehessen vásárolni annyi alapanyagot a termeléshez, amelyből készterméket gyártva és értékesítve megfelelő tőkét nyújt a következő gyártási ciklushoz.
5. **Fogyasztók:** vásárlók, akik pénzt áldoznak azért, hogy megvásárolják a vállalat termékeit, szolgáltatásait. A legfontosabb sikertényező a vásárló. Az ő elégedettsége a fennmaradás kulcsa. Ha szükségleteit megfelelőképpen kielégítette termékünk vagy szolgáltatásunk, pénzét továbbra is a vállalat kapja meg. Fontos, hogy azt kapja, amit akar és nem feltétlenül csak azt, amit meg akar vásárolni. Ehhez meg kell ismerni az igényeit, meg kell próbálni befolyásolni a választását és elérni elégedettségét.

5.2.2.2. A vállalkozói siker lépcső⁵¹

A vállalkozói sikert több szinten értelmezzük. Ezek a tényezők egyfajta fejlődési folyamatot jelentenek, így sorrendjük meghatározó.

⁵¹ Forrás: Vecsenyi János: Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig Aula Kiadó Budapest 2003. 26-27. o.

1. **Szakmai siker** (Meg tudtuk-e csinálni?): A vállalkozók új termékkel jelennek meg a piacon. Ez a termék elnyeri a versenytársak elismerését.
2. **Értékesítési siker** (El tudtuk-e adni?): Az új termékkel fokozni lehetett az árbevételt, a fogyasztók megismerik és elfogadják, vásárolják.
3. **Gazdasági siker** (Tudtunk-e hasznot elérni?): A termékek eladásával az elért árbevételből haszon keletkezik.
4. **Társadalmi siker** (Elfogadta-e a társadalom?): Ha a vállalat terméke a társadalom számára elfogadható, a vállalat tartósan tud működni. Fontos, hogy a termék a társadalom számára hasznos legyen.
5. **Személyi, alkotói siker** (Megtettem-e azt, amit akartam?): A vállalkozó elégedettségét takarja azzal kapcsolatban, amit elért.



13. ábra: A vállalkozói siker lépcsői

5.2.2.3. A siker mérése és tervezése

A sikert elvont fogalomként szoktuk értelmezni. Az egyéni siker például gyakran egy életérzés („ezt ügyesen csináltam”). Ugyanakkor mégis fontos, hogy ezt valamilyen módon számszerűsítsuk annak érdekében, hogy a sikerhez vezető út tervezhető legyen.

A siker méréséhez az adatokat a vállalkozás könyveiből (számviteli-pénzügyi nyilvántartás) nyerjük. A siker mérésének mutatói lehetnek például:

1. Az új vevő száma évente (fő/év).
2. Az elvesztett/megőrzött vevők száma (fő/év).
3. Magasan kvalifikált munkaerő alkalmazása (fő/év).
4. Új termék sikeres bevezetése: eladások száma (egység), árbevétel (Ft, \$ stb.)
5. Sikeresen propagált programok: árbevétel (Ft, \$ stb.)
6. Jó finanszírozási mutatók: pl. működő tőke, nyereségráta, adósságállomány stb.
7. Erős beszállítói háttér (kapcsolatok száma, erőviszonyok jellege, alkupozíció)
8. Erős eladási hálózat (kapcsolatok száma, erőviszonyok jellege, alkupozíció).
9. Minőségi elvárásoknak való megfelelés (fogyasztói vélemények, reklamációk, garanciális javítás)
10. Megfelelő termékpozicionálás: a terméket azok számára készítet-tük, értékesítjük és reklámozzuk, akiknek igényeik alapján a leg-megfelelőbb.
11. Alacsony költségszint (költségnemek, fix és változó költségek, ÁKFN-struktúra (buborék: árbevétel-költség-fedezet-nyereség)).
12. Piacszerkezet változása (a piaci részarányok időbeli alakulása,%)

Ezen felül még számtalan tényezőt kell vizsgálni és tervezni az eredményes működés érdekében, ezek körét azonban a stratégia alapján a vezetésnek kell meghatározni.

A sikertényezők közül ugyanakkor kiemelkedik az ún. **kritikus sikertényező (Critical Success Factor, CSF⁵²)**. Ebbe a kategóriába az a néhány, 3-5 tényező tartozik, amely nélkül a vállalkozás folyamatai, rendszerei nem működhetnek hatékonyan. E tényezők hatnak a jelenlegi helyzetre és az elérendő célokra. Ezen faktorok meghatározása az üzleti elemzés módszerével történik. E tényezők tervezése a stratégia kulcsfontosságú területe. A tervezéshez egy mátrixban rögzítik a kritikus sikertényezőket az egyik dimenzióban, a hozzájuk tartozó kritikus üzleti folyamatokat a másokban. Ez alapján meghatározzák egy-egy tényező és a

⁵² Megalkotása John F. Rockart nevéhez fűződik (C. V. Bullen, J. F. Rockart: A Primer of Critical Success Factors, 1981.)

hozzátartozó folyamat kapcsolatát. Ebből látható például az is, hogy egy folyamatot hány tényező érint, vagy fordítva, egy tényező hány folyamatot érint.

A siker tehát szubjektív tényező, de bizonyos mutatók segítségével részben objektivizálható. Fontos azonban megjegyezni, hogy a sikert hosszú távon kell értelmezni ahhoz, hogy a vállalat stabil és eredményes működését megalapozhassuk és fenntarthassuk.

A lecke végén tekintsen meg egy riportot egy sikeres vállalatvezetővel.

5.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

5.3.1 Összefoglalás

A vállalkozásokat többféleképpen csoportosíthatjuk. Az egyik módszer szerint két dimenzió alapján vizsgáljuk az egyes cégeket. Az egyik az üzleti tapasztalat, míg a másik dimenzió a vállalkozói készség, amely a változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodást jelenti. Ez alapján négy alaptípus különböztethető meg: a hangyák, a gazellák, a tigrisek és a dinoszauruszok. A hangyák és gazellák még kevés üzleti tapasztalattal rendelkeznek. A hangyák növekedése nem számottevő, míg a gazellák jelentős növekedési potenciállal rendelkeznek. Tipikusan a kisebb szervezetek tartoznak ezekbe a kategóriákban. A nagyobb vállalkozások tigrisek vagy dinoszauruszok, melyek már jelentős tapasztalat alapján működnek. A tigrisek erős, általában nemzetközi szervezettel rendelkező, még jelentős növekedést mutató vállalkozások. A dinoszauruszok adott méretüket szeretnék megtartani, jelentős növekedés tőlük már nem várható. Ezek a szervezetek a vezetési stílus, a vezetők jellege, a szervezeti felépítés, a piaci stratégia és az innovációs hajlam alapján jelentősen eltérnek egymástól.

A siker a vállalkozói célok elérését jelenti. A siker nehezen objektivizálható, de meghatározhatók azok az alaptényezők, amelyek minden vállalkozás számára elengedhetetlenek a sikerhez. A siker elérésének különböző szintjeit ismerjük, melyek egymásra épülve valósulhatnak meg. A siker mértékének mérésére megismertünk néhány jellemző mutatót.

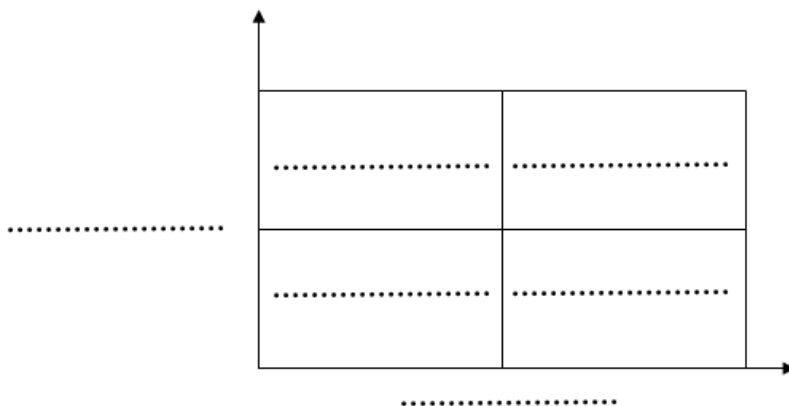
5.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Milyen két dimenzió mentén kategorizáljuk a vállalkozások alaptípusait?
2. Milyen négy vállalkozási alaptípust ismer?
3. Mi jellemzi a „hangyák”-at? Mondjon rá példát!

4. Mi jellemzi a „gazellák”-at? Mondjon rá példát!
5. Mi jellemzi a „tigris”-eket? Mondjon rá példát!
6. Mi jellemzi a „dinoszauruszok”-at? Mondjon rá példát!
7. Mit tekintünk sikernek egy vállalkozás működése esetén?
8. Határozza meg a vállalkozói siker alapvető tényezőit!
9. A vállalkozói siker milyen fokozatait ismeri?
10. A siker mérésére milyen mutatószámokat alkalmazhatunk?
11. Mit jelent a CSF? Hogyan határozzuk meg?

5.3.3 Gyakorló tesztek

1. Mutassa be a vállalkozások alaptípusait! Egészítse ki az ábra je-
löléseit!



(megoldás: 10 ábra)

2. Melyik típusú szervezetre illenek az alábbi jellemzők?
(megoldás: gazellák)

Gyors növekedés, enyhén strukturált szervezet, kialakulóban lévő vállalkozó vezetők, karizmatikus vezetési stílus, jó csapatszellem a szervezetben belül.

3. Párosítsa az alábbi jellemzőket a megfelelő vállalkozástípushoz!

A) félautonóm irányítás

- B) tulajdonos vezető
- C) autokratikus vezető
- D) romboló szervezeti kultúra
- E) vadászat az üzleti lehetőségekre
- F) kialakuló irányítás
- G) csapatszellem
- H) kötetlen, egyéni irányítás
- 1. hangyák
- 2. gazellák
- 3. tigrisek
- 4. dinoszauruszok

Megoldás: 1. B) H), 2. F) G), 3. A) E), 4. C) D)

4. Igaz-hamis kérdések

- 1. A vállalkozási készség a vállalat múltjára utal, arra, hogy a vállalkozás a stabil működéshez milyen szakmai és üzleti tapasztalattal rendelkezik, milyen tudást tud „mozgósítani” döntési helyzetben. (H)
- 2. A hangyák jelentős növekedési potenciállal rendelkeznek. (H)
- 3. A gazellák jellemzően a gyorsan fejlődő iparágakban vannak jelen. (I)
- 4. A tigrisekre a divízionális vagy mátrix szervezet jellemző. (I)
- 5. A leginnovatívabb forma a dinoszaurusz-jellegű társaság. (H)
- 6. A Facebook tipikus dinaszaurusz szervezet. (H)
- 7. A hangyáknál a szokásjog irányítja a vállalatvezetést. (H)
- 8. A tigrisek szervezeti kultúráját a folyamatos tanulás jellemzi. (I)
- 9. Sok „hangya”-vállalkozás szembesül azzal, hogy túlhajszolja a növekedést. (H)
- 10. A tigris vállalatok közül sok állami vállalatból vált ki vagy alakult. (I)

5. Nevezze meg a vállalkozói siker 5 általános alaptényezőjét!

(megoldás: Ember-menedzsment, cél-stratégia, folyamat-szervezés, erőforrások, fogyasztók)

6. Nevezzen meg legalább 5 mutatót, amivel a siker mérhető!

(megoldás: Az új vevő száma évente, Az elvesztett/megőrzött vevők száma, Magasan kvalifikált munkaerő alkalmazása, Új termék sikeres bevezetése: eladások száma, árbevétel, Sikeresen propagált prog-

ramok: árbevétel, Jó finanszírozási mutatók: pl. működő tőke, nyereség-ráta, adósságállomány, Erős beszállítói háttér, Erős eladási hálózat, Minőségi elvárásoknak való megfelelés, Megfelelő termékpozicionálás, Alacsony költségszint, Piacszerkezet változása)

7. A kritikus sikertényezők mátrix segítségével történő meghatározásánál milyen tényezők alapján végezzük az analízist?

(megoldás: kritikus sikertényezők, kritikus üzleti folyamatok)

8. Farkas József, a Sanatmetál Kft. ügyvezetője szerint mi a siker titka?

6. LECKE: A VÁLLALKOZÁSOK TÍPUSAI

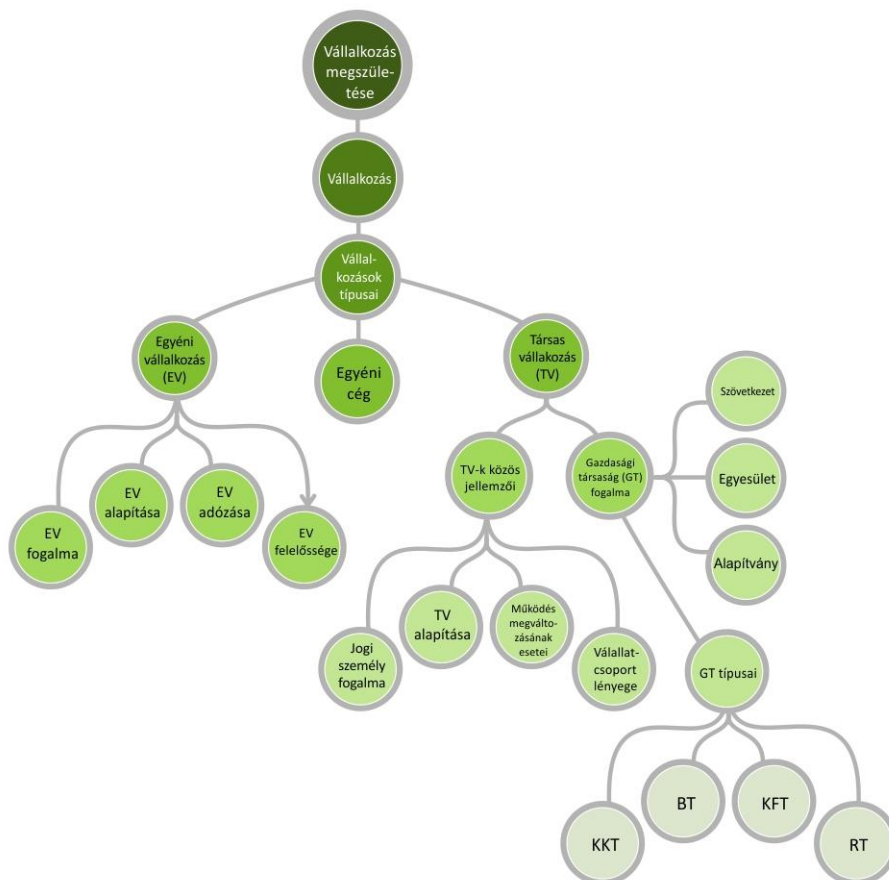
6.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A tananyagban a hallgató megismerkedik a vállalkozások lehetséges típusaival, azok főbb jellemzőivel. A hallgató a lecke tanulmányozását követően képes összehasonlítani az egyéni és a társas vállalkozás jellemzőit, képes érvelni egyik vagy másik forma mellett vagy ellen. Ismeri a gazdasági társaság törvény által meghatározott fogalmát és típusait. Képes a főbb jellemzők (alapító tőke, felelősség, létesítő okirat, legfőbb szerv stb.) alapján összehasonlítani az egyes gazdasági társaság-típusokat.

A hallgató ismeri az egyéb vállalkozási formákat és röviden mindegyik típust képes jellemezni.

A hallgató képes megszerezni a tanult vállalkozástípusok alapvető jellemzőit és összefoglalni egy-egy típus előnyeit és hátrányait.

6.2 TANANYAG



14. ábra: Fogalomtérkép

6.2.1 A vállalkozás megszületése

Amikor megszületik az ötlet valaki fejében, hogy vállalkozást kellene indítani, a konkrét megvalósításig általában hosszú idő telik el. Ez az időszak a felkészülés időszaka. Ezen időszak alatt számos döntést meg kell hozni. Dönteni kell például a következőkről:

1. Milyen tevékenységet kíván folytatni a vállalkozásban?
2. A végzett tevékenységgel milyen fogyasztói igényt kíván kielégíteni?

3. A tevékenység megvalósításához milyen ingatlanra, eszközökre, készletekre, munkaerőre van szükség?
4. Az erőforrások közül melyik áll rendelkezésre és mi az, amit be kell szerezni?
5. A termelés indításához összességében mennyi tőke szükséges?
6. Az induló tőkéhez mennyi áll jelenleg rendelkezésre és mennyit kell más forrásból finanszírozni?
7. Hogyan finanszírozzuk a hiányzó tőkét? (társ bevonása, hitelfelvétel, kockázati tőke stb.)
8. Milyen mértékű felelősséget vállal a vállalkozó?

A fenti kérdések megválaszolása után az első döntést meg kell hozni: egyéni vagy társas vállalkozás formájában végezzük a tevékenységet?

6.2.1.1. Egyéni vállalkozás vs. társas vállalkozás

Magyarországon a jövedelem- és vagyonszerzésre irányuló, vagy azt eredményező gazdasági tevékenység vállalkozási tevékenységnek minősül.⁵³



15. ábra: Cégformák

⁵³ 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról

Amennyiben önálló vállalkozás mellett dönt valaki, el kell határoznia, hogy milyen formában indítja a tevékenységet. Működését megkezdheti egyedül, vagy társak bevonásával. Egyéni vállalkozóként a tevékenységet saját maga végzi, emellett persze alkalmazottat is foglalkoztathat. Ebben az esetben a személyi jövedelemadó szabályai szerint adózik, vállalkozási tevékenysége eredményét a személyi jövedelemadó bevalóságban szerepelteti.

Ha a leendő vállalkozó úgy ítéli meg, hogy tervei megvalósításához szükség van partnerek bevonására, akkor társas vállalkozást érdemes indítani. Ez esetben legalább 2 fő önkéntes összefogásával, cégbírósági bejegyzést követően kezdődhet a tevékenység. Az adózás a saját vagyontól elkülönülten, a társasági adó törvény szabályai szerint történik.

Az, hogy egyéni vagy társas formában induljon a vállalkozás, több tényezőtől függ, melyek közül talán a legfontosabbak:

- milyen típusú tevékenységet kíván végezni (kereskedelem, szolgáltatás, termelés stb.)
- a vállalkozó rendelkezik-e minden szükséges kompetenciával a tevékenység végzéséhez,
- rendelkezik-e elegendő tőkével a vállalkozás indításához,
- tudja, vagy akarja-e önállóan vállalni a felelősséget a tevékenységért vagy annak eredményéért,
- várhatóan milyen mértékű eredményt fog produkálni a működés adott szakaszaiban (pl. egy gazdasági évben).

6.2.2 Egyéni vállalkozás alapítása és jellemzői

„Magyarország területén természetes személy ... üzletszerű – rendszeresen, nyereség- és vagyonszerzés céljából, saját gazdasági kockázatvállalás mellett folytatott – gazdasági tevékenységet egyéni vállalkozóként végezhet⁵⁴.

Egyéni vállalkozó lehet:

- természetes személy,
- magyar állampolgár,
- cselekvőképes,
- nem áll büntetés hatálya alatt,
- nem egyéni cég vagy gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja,

⁵⁴ 2009. évi CXV. törvény az egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről

- hibátlanul kitölti a bejelentési űrlapot és azt beküldi elektronikus úton, vagy személyesen beadja bármelyik okmányirodában.

Egyéni vállalkozási tevékenységet bejelentés teljesítése után lehet indítani. Az egyéni vállalkozók nyilvántartását a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala vezeti. A bejelentést meg lehet tenni elektronikus úton az ún. Ügyfélkapun keresztül⁵⁵, vagy személyesen az illetékes Okmányirodában.

A bejelentésben az alábbi adatoknak szerepelnie kell:

A bejelentésnek tartalmaznia kell:

- a bejelentő családi és utónevét, születési családi és utónevét, anyja családi és utónevét, születési helyét és idejét, lakcímét, értesítési címét, állampolgárságát,
- a főtevékenységet és a folytatni kívánt egyéb tevékenységet,
- a székhely, valamint szükség szerint a telephely (telephelyek) és a fióktelep (fióktelepek) címét,

A bejelentés díjmentes. A korábbiakkal ellentétben már nem kötelező a vállalkozói igazolvány megléte a vállalkozás folytatásához. A bejelentést követően megkapott igazolás elegendő. Amennyiben mégis szeretne a leendő vállalkozó igazolványt, a bejelentő lapon igényelhet, megfelelő illeték fizetése mellett (2013-ban 10 ezer forint).

Amennyiben a vállalkozó olyan tevékenységet kíván végezni, amely hatósági engedély köteles, addig a tevékenységét nem kezdheti meg, amíg az engedély rendelkezésre nem áll (pl. ÁNTSZ).

Az egyéni vállalkozó tevékenységének eredményét a megfelelő számviteli nyilvántartások alapján a személyi jövedelemadó szabályainak megfelelően számítja ki és vallja be minden gazdasági évről annak lezárását követő február 25-ig. A bevallás benyújtható elektronikus úton.

Amennyiben a vállalkozás bármely bejelentett adatában változás következik be, vagy a vállalkozó működését szünetelteti vagy megszünteti, azt a nyilvántartó hatóság számára be kell jelenteni, ez azonban már kizárólag elektronikus úton végezhető el.

⁵⁵ Az Ügyfélkapu a magyar kormányzat által működtetett elektronikus ügyfél-azonosító és beléptető rendszer, amely a magyarorszag.hu weblapról érhető el. Indítását személyes aláírással kell hitelesíteni az illetékes Okmányirodában, ezt követően számos ügycsoport már elektronikus úton végezhető, nem igényel személyes megjelenést az adott hivatalban.

Az egyéni vállalkozó tevékenységéért korlátlanul felelős.⁵⁶

6.2.3 A társas vállalkozások közös jellemzői⁵⁷

A társas vállalkozások bemutatásához először ismerkedjünk meg a „jogi személy” fogalmával. Az előző fejezetben megismert egyéni vállalkozó természetes személy, születésénél fogva rendelkezik bizonyos jogokkal, például saját nevében és felelősségére kötelezettséget vállalhat, szerződést köthet stb. E joga haláláig fennáll, kivéve, ha bármilyen okból cselekvőképességét korlátozni vagy kizárni szükséges (pl. kóros elmeállapot).

A jogi személy az államtól kapott jog, amely igénylésre születik. Ebben az esetben egy szervezet az alapítóktól elkülönült jogokkal és vagyonnal rendelkezik, a szervezet nevében és felelősségére vállalhat kötelezettséget, köthet szerződést stb.

A társas vállalkozások alapításához társasági szerződés (vagy alapító okirat, vagy alapszabály) szükséges. A szerződésnek tartalmaznia kell az alábbiakat:

- a vállalkozás nevét;
- székhelyét;
- a vállalkozás célját vagy fő tevékenységét;
- alapítók nevét, lakóhelyét vagy székhelyét;
- az alapító (jegyzett) tőke mértékét
- a vállalkozás részére teljesítendő vagyoni hozzájárulásokat, azok értékét, továbbá a vagyon rendelkezésre bocsátásának módját és idejét; és
- a vállalkozás első vezető tisztségviselőjének adatait,
- a vállalkozás működésének időtartamát (ha nincs megjelölve, határozatlan időre jön létre).

A mennyiben a vállalkozás mellett Felügyelő Bizottság és/vagy könyvvizsgáló működik, őket a társasági szerződésben meg kell nevezni.

Kötelező felügyelőbizottság létrehozása, ha a társaság teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóinak száma éves átlagban a kétszáz főt meghaladja. A felügyelőbizottság három tagból áll.

A vállalkozás a Cégbírószági bejegyzéssel jön létre, melyet a Magyar Közlönyben közzétesznek.

⁵⁶ Érdemes megtekinteni a korábban már hivatkozott <https://ugyintezes.magyarorszag.hu> weboldalt.

⁵⁷ 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről alapján

A vállalkozás legfőbb döntéshozó szervéről a Ptk. rendelkezik. Fő szabály szerint évente legalább egyszer szükséges üléseznie, ahol az éves beszámoló elfogadása megtörténik. Ezen felül fontosabb ügyekben, stratégiai jellegű döntésekben a legfőbb szerv hozza meg döntéseit.

A vállalat tevékenységét az ügyvezetés irányítja, a feladata, hogy meg hozza a vállalkozás működésével kapcsolatos azon döntéseket, melyek nem tartoznak a legfőbb szerv hatáskörébe.

A szervezet működése a következőképpen változhat meg:

- **átalakulással:** a vállalkozás más típusú vállalkozás lesz (pl. kft-ből rt-vé alakul), ekkor a jogelőd megszűnik, a jogait és kötelezettségeit a jogutód szervezet gyakorolja
- **egyesüléssel:** két vagy több vállalkozás egy szervezetté olvad össze, új vállalkozás jön létre (beolvadásnál a beolvadó cég megszűnik)
- **szétválással:** különválás (a jogi személy megszűnik, és vagyona a különválással létrejövő több jogi személyre mint jogutódra száll át) vagy kiválás (jogi személy fennmarad és vagyonának egy része a kiválással létrejövő jogi személyre mint jogutódra száll át.)
- **jogutód nélküli megszűnéssel** (pl. a társasági szerződésben meghatározott határidő leteltével, a tagok száma egyre csökkent és nem lett új tag stb.)



Vállalatcsoport: Elismert vállalatcsoport az összevont, konszolidált éves beszámoló készítésére kötelezett, legalább egy uralkodó tag és legalább három, az uralkodó tag által ellenőrzött tag által kötött uralmi szerződésben meghatározott, egységes üzletpolitikán alapuló együttműködés. A vállalatcsoportban tagként részvénytársaság, korlátozott felelősségű társaság, egyesülés és szövetkezet vehet részt.

6.2.4 A társas vállalkozások típusai

A társas vállalkozások fő típusait a 2014. március 15-én hatályba lépő új Ptk (2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről) alapján ismerheti meg.



Gazdasági társaság: A gazdasági társaságok üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására, a tagok vagyoni hozzájárulásával létrehozott, jogi személyiséggel rendelkező vállalkozások, amelyekben a tagok a nyereségből közö-

sen részesednek, és a veszteséget közösen viselik. A társaság nyeresége a tagokat vagyoni hozzájárulásuk arányában illeti meg, és a veszteséget is ilyen arányban kell viselniük. Gazdasági társaság közkereseti társaság, betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság vagy részvénytársaság formájában alapítható.

Fontos szabály, hogy természetes személy egyidejűleg egy gazdasági társaságban lehet a társaság korlátlanul felelős tagja. Közkereseti társaság, betéti társaság és egyéni cég nem lehet gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja.

6.2.4.1. A közkereseti társaság

Közkereseti társaság (kkt.) létesítésére irányuló társasági szerződés megkötésével a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy a társaság gazdasági tevékenységének céljára a társaság részére vagyoni hozzájárulást teljesítenek, és a társaságnak a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségeiért **korlátlanul és egyetemlegesen** helytállnak.

Legfőbb szerve a tagok gyűlése. A közkereseti társaság betéti társasággá és a betéti társaság közkereseti társasággá a gazdasági társaságok átalakulására vonatkozó szabályok alkalmazása nélkül, társasági szerződése módosításával alakulhat át. E társasági formánál a törvény nem írja elő az indításhoz szükséges legkisebb tőke nagyságát.

6.2.4.2. Betéti társaság

A betéti társaság (bt.) létesítésére irányuló társasági szerződés megkötésével a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy a társaság gazdasági tevékenységének céljára a társaság részére vagyoni hozzájárulást teljesítenek, továbbá legalább az egyik tag (beltag) vállalja, hogy a társaságnak a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségeiért a többi beltaggal egyetemlegesen köteles helytállni, míg legalább egy másik tag (kültag) a társasági kötelezettségeikért nem tartozik helytállási kötelezettséggel.

Legfőbb szerve a tagok gyűlése. E társasági formánál a törvény nem írja elő az indításhoz szükséges legkisebb tőke nagyságát.

Létesítő okirata a társasági szerződés.

6.2.4.3. Korlátolt felelősségű társaság

A korlátolt felelősségű társaság (kft.) olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott összegű **törzsbetétekből álló törzstőkével** alakul és amelynél a tag kötelezettsége a társasággal szemben törzsbetétének

szolgáltatására és a társasági szerződésben megállapított egyéb vagyoni értékű szolgáltatásra terjed ki. A társaság kötelezettségeiért a tag nem köteles helytállni.

A törzsbetét a tag vagyoni hozzájárulása. A tagok törzsbetétei különböző mértékűek lehetnek; az egyes törzsbetétek mértéke nem lehet kevesebb százezer forintnál. Minden tagnak egy törzsbetéte lehet. A Kft-nél a törvény meghatározza, hogy az induló tőke (jegyzett tőke) nem lehet kevesebb 3 millió forintnál.

Legfőbb szerve a taggyűlés. A társaság ügyvezetését egy vagy több ügyvezető látja el.

Létesítő okirata a társasági szerződés.

A korlátolt felelősségű társaság egyszemélyes formában is alapítható.

6.2.4.4. Részvénytársaság

A részvénytársaság olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott számú és névértékű részvényből álló alaptőkével működik és a részvényes kötelezettsége a részvénytársasággal szemben a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének szolgáltatására terjed ki. A részvénytársaság kötelezettségeiért a részvényes nem köteles helytállni.

Létesítő okirata az alapszabály (egyszemélyes részvénytársaságnál az alapító okirat).

A részvénytársaság lehet nyilvánosan működő (nyrt.), ha részvényeit a tőzsdére bevezették, és zárt körűen működő (zrt.), ha részvényeit a tőzsdére nem vezették be.

Az összes részvény névértékének összege a **részvénytársaság alaptőkéje**. A zártkörűen működő részvénytársaság alaptőkéje nem lehet kevesebb **ötmillió forintnál**. A nyilvánosan működő részvénytársaság alaptőkéje nem lehet kevesebb **húszmillió forintnál**.

A **részvény** a kibocsátó részvénytársaságban gyakorolható tagsági jogokat megtestesítő, névre szóló, névértékkel rendelkező, forgalomképes értékpapír.

A részvénytársaság által kibocsátható részvényfajták:

- **Törzsrészvény** olyan részvény, amely nem tartozik az elsőbbségi, a dolgozói, a kamatozó, a visszaváltható vagy az alapszabályban nevesített egyéb részvényfajtába. A részvénytársaság által kibocsátott törzsrészvények össznévértékének mindenkor meg kell haladnia a részvénytársaság alaptőkéjének a felét.
- **Elsőbbségi részvény** más részvényfajtaival szemben a részvényesnek meghatározott előnyt biztosít. Biztosíthat osztalékelsőbbséget, szavazati elsőbbséget, elővásárlási jogot stb.

- **Dolgozói részvény** a részvénytársaságnál teljes, illetve rész-munkaidőben foglalkoztatott munkavállalók számára – ingyenesen vagy a részvény névértékénél alacsonyabb, kedvezményes áron – bocsátható ki.
- **Kamatozó részvény**: az alaptőke maximum tíz százalékáig rendelkezhet előre meghatározott mértékű kamatra jogosító részvény kibocsátásáról.
- **Visszaváltható részvény**: az alaptőke maximum húsz százalékáig rendelkezhet olyan részvény kibocsátásáról, amely alapján a részvényre vonatkozóan a részvénytársaságot vételi jog, a részvényt eladási jog, vagy kettő együttesen illeti meg.

A részvénytársaság legfőbb szerve a **községiülés**. A részvénytársaság ügyvezetését az **igazgatóság** látja el. Az igazgatóság három természetes személy tagból áll.

A részvénytársaság alapítható egyszemélyes formában is.

6.2.4.5. Szövetkezet

A szövetkezet a tagok vagyoni hozzájárulásából álló tőkével alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, a tagok gazdasági és társadalmi szükségleteinek kielégítésére irányuló tevékenységet végző jogi személy, amelynek a tag kötelezettsége a szövetkezettel szemben vagyoni hozzájárulásának szolgáltatására és az alapszabályban meghatározott személyes közreműködésre terjed ki. A szövetkezet kötelezettségeiért a tag nem köteles helytállni. A szövetkezet tevékenysége értékesítésre, beszerzésre, termelésre és szolgáltatásra irányulhat. A tagokat nem lehet nyilvános felhívás útján gyűjteni.

A szövetkezet létesítő okirata az alapszabály. Legfőbb szerve a közgyűlés. A szövetkezet ügyvezetését háromtagú igazgatóság látja el.

A szövetkezet működésének irányítása és ellenőrzése során a tagokat az általuk szolgáltatott vagyoni hozzájárulás mértékére tekintet nélkül, azonos jogok illetik meg.

6.2.4.6. Egyesület

Az egyesület a tagok közös, tartós, alapszabályban meghatározott céljának folyamatos megvalósítására létesített, nyilvántartott tagsággal rendelkező jogi személy. Nem alapítható gazdasági tevékenység céljára, de az egyesületi cél megvalósításával közvetlenül összefüggő gazdasági tevékenység végzésére jogosult.

Az egyesület vagyonát céljának megfelelően használhatja, vagyonát nem oszthatja fel tagjai között, és a tagok részére nyereséget nem juttathat.

Létesítése alapszabállyal történik. A tagok – a tagdíj megfizetésén túl – az egyesület tartozásaiért saját vagyonukkal nem felelnek. Legfőbb döntéshozó szerve a közgyűlés, mely legalább évente egyszer ülésezik. A közgyűlés hatáskörébe tartozik többek között: az alapszabály módosítása; az egyesület megszűnésének, egyesülésének és szétválásának elhatározása; a vezető tisztségviselő megválasztása, visszahívása és díjazásának megállapítása; az éves költségvetés elfogadása; az éves beszámoló elfogadása; a vezető tisztségviselő feletti munkáltatói jogok gyakorlása; stb.

Az egyesület ügyvezetését az egyesület ügyvezetője vagy az elnökség látja el. Az egyesület vezető tisztségviselői az ügyvezető vagy az elnökség tagjai. Az elnökség három tagból áll. Az elnökség az elnökét maga választja tagjai közül.

Az ügyvezetés feladatkörébe tartozik többek között az egyesület napi ügyeinek vitele, az ügyvezetés hatáskörébe tartozó ügyekben a döntések meghozatala; a beszámolók előkészítése és azoknak a közgyűlés elé terjesztése; az éves költségvetés elkészítése és annak a közgyűlés elé terjesztése; az egyesületi vagyon kezelése; stb.

6.2.4.7. Alapítvány

Az alapítvány az alapító által az alapító okiratban meghatározott tartós cél folyamatos megvalósítására létrehozott jogi személy. Alapítvány nem alapítható gazdasági tevékenység folytatására.

Létesítő okirata az alapító okirat. A kuratórium az alapítvány ügyvezető szerve, amely 3 főből áll. A kuratórium tagjai az alapítvány vezető tisztségviselői. Az alapító az alapítvány egyszemélyes ügyvezető szervül kurátort nevezhet.

6.2.5 Az egyéni cég

Az egyéni cég létrehozását, működését a 2009. évi CXV. törvény (az egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről) szabályozza. A törvény alapján:

Az egyéni cég az egyéni vállalkozói nyilvántartásban szereplő természetes személy által alapított, jogi személyiséggel nem rendelkező jogalany, amely a cégnyilvántartásba történő bejegyzéssel jön létre. Az egyéni cég jogképes, cégneve alatt jogokat szerezhetsz és kötelezettségeket vállalhat, így különösen tulajdont szerezhetsz, szerződést köthetsz, pert indíthatsz és perelhetsz.

Az egyéni céget 1 tag alapítja. A létesítéshez alapító okirat szükséges. Az egyéni cég cégbíróági bejegyzéssel jön létre.

Az egyéni cég alapításához szükséges legkisebb tőke nincs rögzítve, de ha az egyéni cég jegyzett tőkéje a kettőszázezer forintot nem haladja meg, a jegyzett tőke csak pénzbeli hozzájárulás lehet, egyébként állhat pénzbeli hozzájárulásból és *apport*ból.

Az egyéni cég kötelezettségeiért elsősorban az egyéni cég felel vagyonával. Ha az egyéni cég vagyona a követelést nem fedezi, a tag saját vagyonával korlátlanul felel.

6.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

6.3.1 Összefoglalás

A vállalkozások indításánál az ötlet felmerülését követően sok tényezőt kell mérlegelnie a leendő vállalkozónak. Az adottságok és tervek alapján el kell döntenie, hogy egyedül, egyéni vállalkozás vagy egyéni cég formában, vagy másokkal együtt társas vállalkozásként indítja tevékenységét.

Az alábbiakban összefoglaljuk az egyes vállalkozási formák főbb jellemzőit.

2. táblázat: Egyes vállalkozástípusok főbb jellemzői

Vállalkozási forma	Egyéni vállalkozás	Egyéni cég	Egyesület	Szövetkezet	Alapítvány
Alapítása	Bejelentés okmányirodában	cégbíró-sági bejegyzés	cégbíró-sági bejegyzés	cégbíró-sági bejegyzés	cégbíró-sági bejegyzés
Létesítő okirat	-	alapító okirat	alapszabály	alapszabály	alapító okirat
Minimális induló tőke	-	- (ha 200 e Ft alatt, csak pénzbeli lehet)	-	-	-
Tagok felelőssége	korlátlan	korlátlan	korlátozott	korlátozott	korlátozott
Legfőbb szerv	-	-	közgyűlés	közgyűlés	kuratórium
Adózási forma	személyi jövedelemadó	társasági adó	társasági adó	társasági adó	társasági adó

3. táblázat: Egyes vállalkozástípusok főbb jellemzői 2.

Vállalkozási forma	KKT.	BT.	KFT.	RT.
Alapítása	cégbírószági bejegyzés	cégbírószági bejegyzés	cégbírószági bejegyzés	cégbírószági bejegyzés
Létesítő okirat	társasági szerződés	társasági szerződés	társasági szerződés	alapszabály (egy személyes rt.: alapító okirat)
Minimális induló tőke	-	-	3 millió Ft	Zrt. 5 millió Ft Nyrt. 20 millió Ft
Tagok felelőssége	korlátlan	Beltag: korlátlan Kültag: korlátozott	korlátozott	korlátozott
Legfőbb szerv	tagok gyűlése	tagok gyűlése	taggyűlés	közgyűlés
Adózás	társasági adó	társasági adó	társasági adó	társasági adó

6.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Milyen két alapvető formában lehet vállalkozást indítani a tulajdonosok számát tekintve?
2. Milyen formáit ismeri a társas vállalkozásoknak?
3. Ismertesse a gazdasági társaság fogalmát!
4. Milyen gazdasági társaság-típusokat ismer?
5. Hogyan alapítható egyéni vállalkozás? Mi szükséges hozzá?
6. Hogyan alapítható társas vállalkozás? Mi szükséges hozzá?
7. Miért nevezzük köztes formának az egyéni céget?
8. Mi jellemzi az egyes gazdasági társaságokat alapítás módja, létesítő okirat típusa, tagok felelőssége, induló minimális tőke és a legfőbb szerv szerint?
9. Mikor kötelező felügyelő bizottság választása?
10. A gazdasági társaságokon kívül milyen egyéb társas vállalkozási formákat ismer? Mi jellemzi ezeket alapítás módja, létesítő okirat típusa, tagok felelőssége, induló minimális tőke és a legfőbb szerv szerint?

6.3.3 Gyakorló tesztek

1. Párosítsa össze az egyes jellemzőket a vállalkozási formákkal! Egy jellemző csak egy vállalkozási formához kerülhet!

1) Egyéni vállalkozás	a) alapításához 5 millió Ft szükséges
2) Egyéni cég	b) a beltag korlátlanul felelős
3) Korlátolt felelősségű társaság	c) törzsbetétekből álló törzstőkével alakul
4) Betéti társaság	d) a tagok korlátlanul felelősek és jellemzően részt vesznek a társaság tevékenységében
5) Közkereseti társaság	e) átmeneti forma az egyéni és társas vállalkozás között
6) Részvénytársaság	f) személyi jövedelemadó szerint adózik

(megoldás: a-6, b-4, c-3, d-5, e-2, f-1)

2. Töltse ki az alábbi táblázatot!

Vállalkozási forma	KKT.	BT.	KFT.	RT.
Létesítő okirat				
Minimális induló tőke				
Tagok felelőssége				
Legfőbb szerv				

(megoldás: ld.: 4. táblázat: Egyes vállalkozástípusok főbb jellemzői 2.)

3. Töltse ki az alábbi táblázatot!

Vállalkozási forma	Egyéni vállalkozás	Egyéni cég	Egyesület	Szövetkezet	Alapítvány
Alapítása					
Létesítő okirat					
Minimális					

induló tőke					
Tagok felelőssége					
Legfőbb szerv					
Adózási forma					

(megoldás: lsd. 3. táblázat: Egyes vállalkozástípusok főbb jellemzői)

4. Párosítsa össze az alábbi részvénytípusokat a jellemzőikkel! Egy jellemző csak egy részvénytípushoz tartozhat!

1) törzsrészvény	a) az alaptőke maximum húsz százalékáig rendelkezhet olyan részvény kibocsátásáról, amely alapján a részvényre vonatkozóan a részvénytársaságot vételi jog illeti meg.
2) elsőbbségi részvény	b) az alaptőke maximum tíz százalékáig bocsátható ki
3) dolgozói részvény	c) más részvényfajtaival szemben a részvényesnek meghatározott előnyt biztosít
4) kamatozó részvény	d) össznévértékének meg kell haladnia a részvénytársaság alaptőkéjének a felét
5) visszaváltható részvény	e) ingyenesen vagy a részvény névértékénél alacsonyabb, kedvezményes áron – bocsátható ki

(megoldás: a-5, b-4, c-2, d-1, e-3)

5. Az alábbi fogalmak hibát tartalmaznak (minden fogalom 1 hibát tartalmaz). Találja meg és javítsa ki!

Fogalom	Hiba	Helyesen
Magyarország területén jogi személy ... üzletszerű – rendszeresen, nyereség- és vagyonszerzés céljából, saját gazdasági kockázatvállalás mellett folytatott – gazdasági tevékenységet egyéni vállalkozóként végezhet	„jogi”	„természetes”
Kötelező felügyelőbizottság létrehozása, ha	„száz”	„kétszáz”

a társaság teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóinak száma éves átlagban a száz főt meghaladja. A felügyelőbizottság három tagból áll.		
A gazdasági társaságok üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására, a tagok vagyoni hozzájárulásával létrehozott, jogi személyiséggel rendelkező vállalkozások, amelyekben a tagok a nyereségből közösen részesednek, és a veszteséget az ügyvezető viseli.	„az ügyvezető viseli”	„közösön viselik”
Közkereseti társaság tagjai az alapító okiratban arra vállalnak kötelezettséget, hogy a társaság részére vagyoni hozzájárulást teljesítenek, és a társaságnak a társasági vagyron által nem fedezett kötelezettségeiért korlátlanul és egyetemlegesen helytállnak.	„alapító okiratban”	„társasági szerződésben”
A nyilvánosan működő részvénytársaság alaptőkéje nem lehet kevesebb ötmillió forintnál.	„ötmillió”	„húszmillió”

6. Nevezze meg azon vállalkozási formákat, amelyek indításához szükséges alaptőke és írja be annak minimális mértékét!

Társasági forma	Minimális tőke mértéke
korlátolt felelősségű társaság (vagy kft)	3 millió Ft
nyilvánosan működő részvénytársaság	20 millió F
zártkörűen működő részvénytársaság	5 millió F

7. Nevezze meg azon vállalkozási formákat, amelyeknél legalább 1 tag felelőssége korlátlan!

(**megoldás:** egyéni vállalkozás, egyéni cég, közkereseti társaság, betéti társaság)

8. Az alábbiak közül **ki nem lehet** egyéni vállalkozó? (több válasz is lehetséges!)

- **jogi személy,**
- magyar állampolgár,
- **korlátozottan cselekvőképes,**

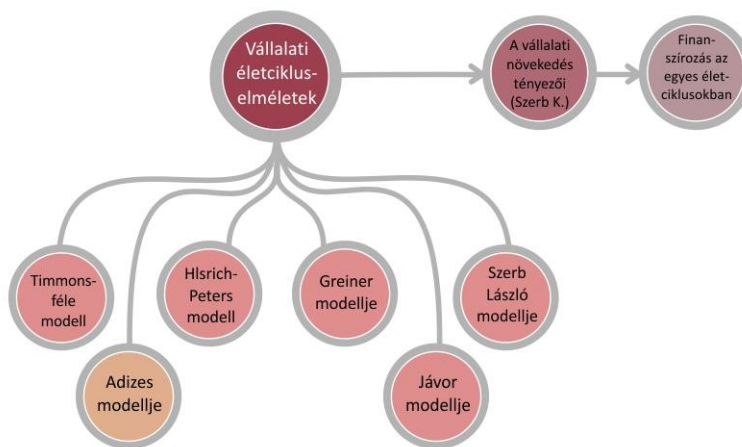
- nem áll büntetés hatálya alatt,
- **egyéni cég vagy gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja,**
- hibátlanul kitölti a bejelentési űrlapot és azt beküldi elektronikus úton, vagy személyesen beadja bármelyik okmányirodában.

7. LECKE: A VÁLLALKOZÁSOK ÉLETCIKLUSA, AZ EGYES SZAKASZOK JELLEMZŐI ÉS TEENDŐI

7.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében megismerjük a vállalkozás jellemző életútját, a növekedés meghatározó ciklusait modellező különféle elméleteket, valamint az egyes szakaszok gyakori problémáit. A lecke elsajátítását követően a hallgató képes meghatározni az adott vállalkozás fejlődésének aktuális állapotát, a megfigyelés szempontjából lényeges tényezőket, ezek hatását a vállalati növekedésre. Ki tudja emelni az adott szakasz problémáit és képes megoldási javaslatot megfogalmazni, ezek kiküszöbölésére.

7.2 TANANYAG



16. ábra: Fogalomtérkép

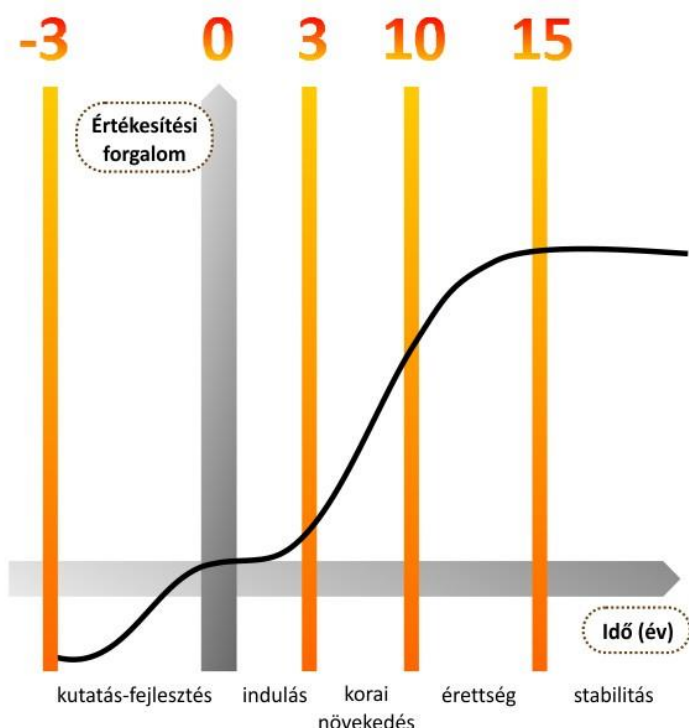
7.2.1 Vállalati életciklus-elméletek

A vállalkozások, onnan kezdve, hogy a vállalkozási ötlet megszületik, odáig, hogy beszünteti tevékenységét hosszú folyamaton és számos fejlődési szakaszon megy keresztül. Ezen életszakaszok modellezése a gazdaságtudomány más területein is megjelent, például találkozhatunk termék-életgörbével a marketingben, iparági életciklus-moddellel a stratégiai tervezés során, különböző ciklus-elméletekkel a makroökonómiában.

Vállalkozás-gazdaságtanban az **életciklus** arra utal, hogy a vállalkozások működése, jellemzői hogyan alakulnak a vállalkozás alapításától a megszüntetéséig. 1960-as évektől jelentek meg az első életciklus-modellek, ezt követően számos elmélet született, a legtöbb kutató a vállalkozások életútját 4-5 ciklusra osztotta. Ezek közül néhányat fogunk ebben a fejezetben megismerni.

7.2.1.1. Timmons-féle modell

Jeffrey A. Timmons⁵⁸ a vállalkozásokat idő („életkor”), bevétel és létszám szerint csoportosította, a vállalkozások életét ez alapján 5 szakaszra osztja. Tipológiája alapján a vállalkozásokat a következők jellemzik:



17. ábra: Timmons életciklus-modellje

⁵⁸ Elméletét 1977-ben megjelent *New venture creations* c. művében fejtette ki, majd megjelent 1990-ben *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s* c. műve. (Irwin, Homewood), 2003-ban megjelent kötete: J.A. Timmons – S. Spinelli: *New venture creation Entrepreneurship for the 21st Century* McGraw-Hill. International Edition, 2003.

1. szakasz: Research and development stage- Kutatási és fejlesztési fázis: *a vállalkozás alapítását megelőző 1-3 év.* Ebben a szakaszban a vállalkozás még tulajdonképpen nem létezik, a későbbi alapítók kutatják a vállalkozási ötlet megvalósíthatóságának segítő és akadályozó tényezőit. Ez a szakasz még nem jelent valós kockázatot, hiszen vállalati működésről itt még nem beszélhetünk. Timmons szerint ez a legkockázatosabb szakasz, kimerítő terhet ró a vezetésre, jelentős vezetői és egyéb kompetenciákat, rengeteg energiát igényel.

2. szakasz: „Start-up” – Indulási fázis: *az alapítástól számított első 3 év.* Ebben a szakaszban a vállalkozások megkezdik működésüket. Megalapítják a vállalkozást, elkezdik a gyártást vagy szolgáltatást, értékesítési lehetőséget keresnek a termékeknek és beindítják a marketing tevékenységet.

3. szakasz: High-growth stage – Korai növekedési fázis: *a vállalkozás működésének 4-10. éve.* Ebben az időszakban növekvő ütemben nő a forgalom, a cég szervezetét, működését, kapacitását is ehhez a növekedési szinthez kell igazítani. Timmons szerint ez a szakasz az alapítók számára hoz döntési nehézségeket, a siker az ő hozzáállásuktól függ. A növekedés feltétele, hogy meg tudják osztani a felelősségi és hatásköröket.

4. szakasz: Maturity – Érettségi fázis: *a vállalkozás működésének 11-15. éve.* Ebben a szakaszban már csökken a növekedés üteme, a forgalom eléri a maximumát. Timmons szerint az elsődleges cél a profitáló fennmaradás.

5. szakasz: Stabilizálási fázis: *a vállalat működése a 15. évet követően.* Ebben a szakaszban a megszokott mechanizmusok irányítják a vállalatot. A forgalom stabil, fenntartható.

Timmons úgy véli, a következő szakaszba lépéshez egy vezetői döntés szükséges. A modell érdekessége, hogy nem számol a vállalkozás hanyatlásával és megszüntetésével, holott láttuk a korábbiakban, hogy a vállalkozások fele éri meg csupán a 3. évet (legalábbis Magyarországon).

7.2.1.2. Hisrich-Peters-modell

Egy másik modell alkotói Robert Hisrich és Michael Peters⁵⁹ a Timmons-féle elméletet továbbfejlesztette, az első, kutatás-fejlesztési szakasz folyamatait tovább bontották. A következőképpen foglalták össze a vállalati növekedés-elméletüket:

⁵⁹ R. Hisrich, M. Peters, D. Shepherd: Entrepreneurship McGraw-Hill Irwin; 9 edition 2012

1. Ötlet-fázis: új termékek, szolgáltatások ötleteinek összegyűjtése, az ötletek alapvető szelekciója történik ebben a szakaszban. A felmerült ötleteket megvalósíthatóság alapján kell szelektálni.

2. Termékelképzelés fázisa: ebben a szakaszban elkészül egy előzetes üzleti terv a megvalósítani tervezett termékekre vonatkozóan.

3. Termékfejlesztés fázisa: ebben a szakaszban elkészül a termék prototípusa.

4. Próbagyártás fázisa: Ebben a fázisban elindul a kis tételszámú gyártás, megtörténik a működési teszt.

5. Előzetes piaci kipróbálás fázisa: ebben a szakaszban teszt piacon tesztelik a termék várható fogadtatását.

Ezt követően következnek a marketingből ismert, termék-életgörbéhez hasonló fázisok:

6. Bevezetés

7. Növekedés

8. Érettség

9. Hanyatlás

Az utolsó szakasz kivételével a Timmons-féle modellhez is hasonlíthatók. A **hanyatlás** szakaszában a vállalkozás már nem tudja fenntartani a korábbi eladási forgalmat, a vevők száma, a vásárolt termékek mennyisége kisebb-nagyobb ütemben csökken. Ebben a szakaszban két alapvető megoldás születhet: jelentős innovációval a hanyatló folyamat újra fellendíthető, vagy ennek hiányában a vállalkozás tevékenységének megszüntetésével elkerülhető a további veszteségek generálása.

7.2.1.3. Szerb László modellje⁶⁰

Szerb László modelljét Mount – Zinger – Forsyth 1993-s⁶¹ munkája alapján állította össze.

1. Kezdes: általában a vállalkozás 1. éve.

2. Beindítás: a vállalkozás 1-3. éve.

3. Kezdeti növekedés: ezt a szakaszt a kereslet, az árbevétel, a profit növekedése jellemzi. Mindez a vállalattól a stratégia átgondolását, megváltoztatását igényli.

4) Expanzió: erősödő verseny, konkurenciaharc jellemző. Előtérbe kerül a marketingstratégia átalakítása és a növekedés finanszírozásának átgondolása a növekvő pénzszükséglet miatt.

5) Érettség

⁶⁰ Zsupanekné Palányi Ildikó (2007): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja munkája alapján

⁶¹ Mount: Organizing for Development in the Small Business (Long Range Planning) 1993. 113. o.)

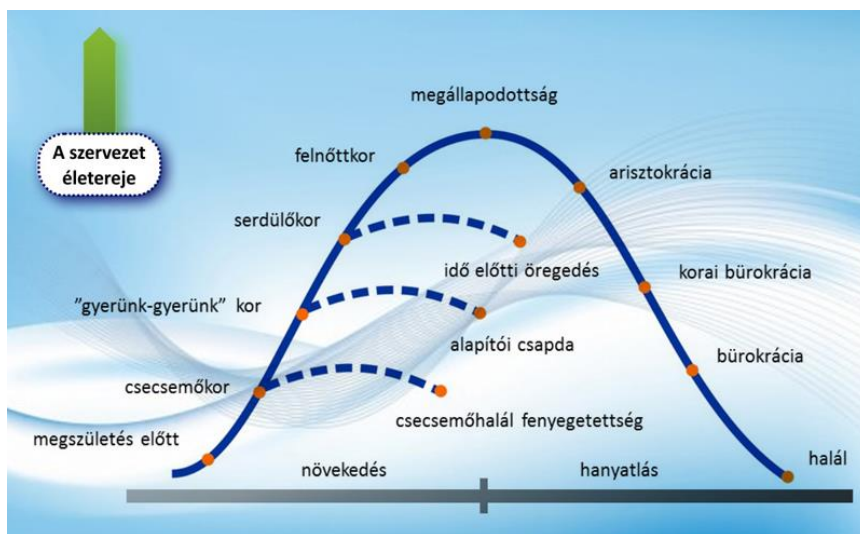
6) Önnováció vagy hanyatlás.

Az 1-2. szakaszt együttesen *bevezetésnek*, a 3-5. szakaszt *növekedésnek* nevezi Szerb.

7.2.1.4. Adizes modellje⁶²

Ichak Adizes 1992-es modellje szerint a vállalkozások fejlődése hasonlatos az ember életéhez. A koordináta-rendszerben ábrázolt harang-görbe két vertikuma az eltelt idő és a szervezet életereje. Adizes a vállalkozás életútját két alapvető szakaszra osztja: a növekedés és az öregedés időszakára, melyet a stabilizálódás köt össze.

Adizes szerint a vállalati növekedést a rugalmasság és az irányíthatóság két, fontos, egymással kölcsönhatásban lévő tényezőjével lehet leírni. Egy fiatal szervezet könnyen átalakítható és rugalmas, mint egy csecsemő, azonban kevésbé irányítható és a jövője sem kiszámítható. Az idő előrehaladtával egy öregebb szervezetet egyre könnyebb irányítani, azonban láthatóan veszít rugalmasságából az idők során. A növekedés és öregedés nem méret, vagy idő függvénye, a *növekedést abban méri, hogy egy szervezet meg tud-e birkózni az útjába kerülő, nagyobb, bonyolultabb problémákkal*. Az öregedést viszont egy hanyatlási folyamatként értelmezi, amikor a szervezet már nem képes leküzdeni a nehézségeket.

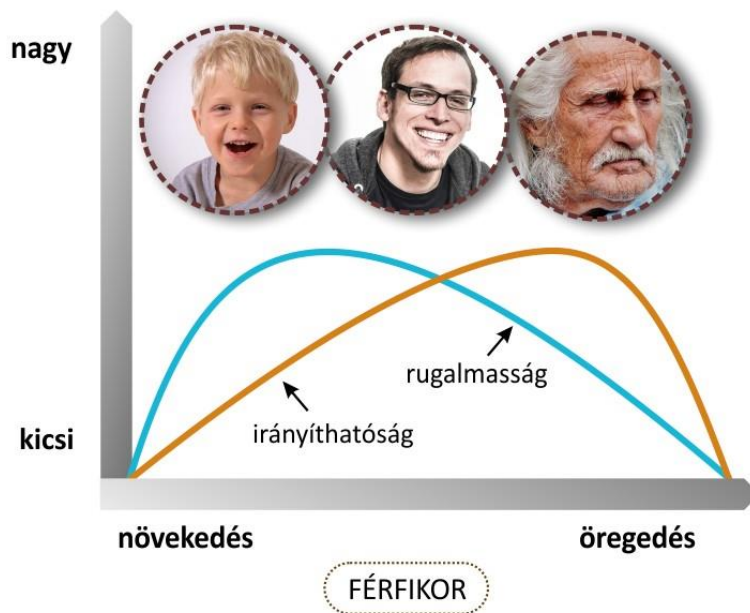


18. ábra: Adizes modellje

⁶² Zsupanekné Palányi Ildikó (2007): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja munkája alapján

A növekedés jellege Adizes szerint tehát az irányíthatóság és rugalmasság függvénye. Az irányíthatóság fiatal korban alacsonyabb, az „öreg” szervezet egyre könnyebben irányítható. A rugalmasság éppen fordítva működik. A fiatal vállalkozás rugalmasabb, mint az öreg szervezet.

Ezt az összefüggést az alábbi ábra szemlélteti:



19. ábra: Az irányítás és rugalmasság összefüggése Adizes modelljében

Adizes modelljében azt is megnevezi, hogy az egyes életszakaszokban mely célok jellemzik leginkább a vállalkozást:

- **udvarlás:** szükségletek kielégítése
- csecsemőkor: készpénz
- **fiatalos mozgékonyág szakasz:** értékesítés és piaci részese-dés
- serdülőkor: profit
- **legszebb férfikor:** értékesítés és profit
- **stabilitás időszaka:** status quo megőrzése

- arisztokrácia: ROI⁶³
- **korai bürokrácia:** egyéni túlélés
- **halál:** csodák

Adizes modellje sok további elmélet alapjául szolgált, sok kutató alapul használta fel saját kutatásához.

7.2.1.5. Greiner modellje⁶⁴

Greiner a növekedést a vállalatirányítás oldaláról közelítette meg. Modelljében úgy képzelte, hogy egy vállalkozás életében evolúciós és revolúciós időszakok követik egymást. Az evolúció időszakában a vállalat növekedése folyamatos, zavartalan, míg a revolúciós időszakban akadályokkal kell megküzdenie a menedzsmentnek, melyek megzavarják a növekedés ütemét. A növekedés pedig attól függ, hogy a szervezetnek hogy sikerül megoldania a korábban felmerült problémákat. A modell működésében 5 kulcstényezőt emelt ki:

- **A vállalat kora:** itt tulajdonképpen egyetértett Adizessel abban, hogy a fiatal szervezet rugalmas, míg a korosodó szervezetnél egyre jobban berögzülnek a viselkedésminták, így egyre nagyobb mértékű („forradalmi”) változás szükséges az előrelépéshez.
- **A vállalat mérete:** ahogy nő a vállalat mérete, egyre nehezebb az irányítás, a résztvevők közötti koordináció.
- **Az evolúció szakaszai:** az evolúciós növekedési szakaszok problémái megoldhatók a már kipróbált, megszokott módszerekkel.
- **A revolúció szakaszai:** minden revolúciós szakaszban új típusú problémákat kell megoldania a szervezetnek, ehhez a menedzsmentnek alkalmazkodnia kell, nem támaszkodhat a korábbi bevált módszerekre.
- **Az ágazat növekedési üteme:** a vállalkozás saját adottságain túl az iparág növekedési üteme is befolyásolja a vállalkozás evolúciós és revolúciós szakaszainak hosszát és gyakoriságát. Egy gyors növekedésű ágazatban a hozzátartozó vállalkozásoknak is gyorsan kell reagálni a kihívásokra.

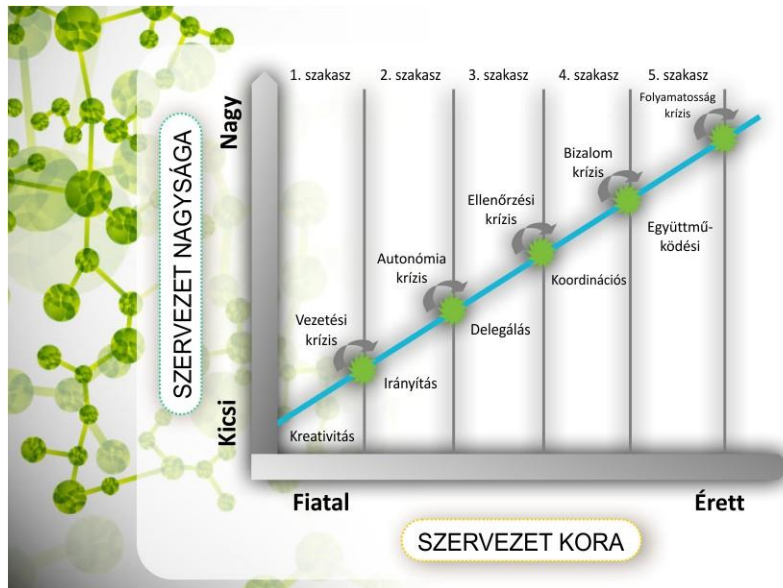
⁶³ ROI-mutató (Return of Investment): a befektetett tőke megtérülésének számítására használt mutató. Azt jelzi, hogy a „tartósan lekötött tőkeállomány” milyen mértékű (hány%) adózott nyereség elérését teszi lehetővé. $ROI = \text{adózott profit} / \text{adózott nyereség}$ / lekötött tőke.

⁶⁴ Zsupanekné Palányi Ildikó (2007): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja munkája alapján

Greiner ez alapján egy kétdimenziós koordináta-rendszerben állította fel modelljét, melynek egyik tengelyén a szervezet kora, másikon a nagysága szerepel. A vállalkozások növekedését ez alapján 5 szakaszra osztotta:

1. **Kreativitás:** A kezdeti szakaszban a felmerülő piaci igények alapján alakítják ki a szervezetet és ezekhez az igényekhez a szervezet (méreténél fogva is) gyorsan tud alkalmazkodni. A szervezet belüli kommunikációs esetleges és informális. Ebben a szakaszban a vezetés még nem tartja fontosnak a profi menedzsmentet. Ebből következik a Greiner által meghatározott, a szakaszra jellemző probléma, a vezetési stílus krízis. A továbblépés feltétele a szakértő menedzsment felállítása.
2. **Irányítás:** A szervezeti rendszert tudatosan kezdik kialakítani, munkakörök, hierarchikus felelősségi és hatáskörök alakulnak. Egyre nagyobb mértékű a munkamegosztás. A hatáskörök megosztásával jön el a következő probléma, a különböző vezetői szintek közötti összeütközés, az autonómia krízis. Ha a vezetés decentralizációját a szervezetek meg tudják valósítani, a következő szintre léphetnek.
3. **Delegálás:** A növekvő mérettel nő a vezetők terhe is. A közvetlen folyamatokba már egyre kevésbé látnak bele, beosztottjaik jelentéseiből tájékozódnak, a „kézi irányítás” helyett inkább automatizmusokat alakítanak ki és ők személyesen inkább a stratégiára koncentrálnak. A krízis akkor következik be, amikor a felső vezetés elveszti a közvetlen ellenőrzést a vállalati részterületek felett és ezt megpróbálja visszaszerezni. Ez az ellenőrzési krízis.
4. **Koordináció:** Az ellenőrzési krízis megoldására a felső vezetés menedzsereket iktat be a rendszerbe, akiknek a feladat a kapcsolattartás a vállalat részegységeivel, ily módon segíti az ellenőrzést. A szervezetet oly módon fejlesztik, hogy bizonyos funkciókat központi irányítás alá vonnak, de a részterületeken megmarad az operatív vezetés. A szervezetrendszer egyre bonyolultabb és rugalmatlanabb lesz, a vezetői szintek közötti bizalomhiány tovább fokozza a folyamatok intézményesítését, a következő krízis bekövetkezik: bürokrácia krízis.
5. **Kooperáció:** A tudásmenedzsment rendszer kialakításával egyre hatékonyabb módszereket alkalmaznak a felmerülő interperszonális problémák megoldására. Előtérbe kerül a team-munka, csapatépítés jelentősége. A megszokott ösztönzési módszerek helyett új eszközöket alkalmaznak (pl. incentive utak stb.). Ebben a szakaszban a folyamatosság krízist említi Greiner, a megszokott

folyamatok uralják a működést, a bonyolult szervezetrendszer egyre rugalmatlanabb, egyre nehezebben és lassabban reagál a felmerülő kihívásokra.



20. ábra: Greiner növekedési modellje

7.2.1.6. Jávor modellje⁶⁵

A hazai kutatók munkái közül – Szerb mellett – Jávor Östván 1993-as modelljét emeljük ki. A vállalkozásokat szervezetpszichológiai szempontból vizsgálja, bemutatja a növekedés szervezeti problémáit. A korábban megismert modellekhez képest az életpályát több, összesen 12 szakaszra osztja. Az átmenet állapotában meghozott döntések – Greinerhez hasonlóan – a kritikus döntések. Mivel a meghozott döntések alapján az egyes vállalkozások nagyon eltérő életutat járhatnak be, ezért modelljét ideális életútnak nevezi.

1. Előkészítő szakasz: üzleti ötlet, erőforrások beszerezhetőségének vizsgálata.
2. Megalakítás: döntés szervezetről, az induló profilról, munkamegosztásról.

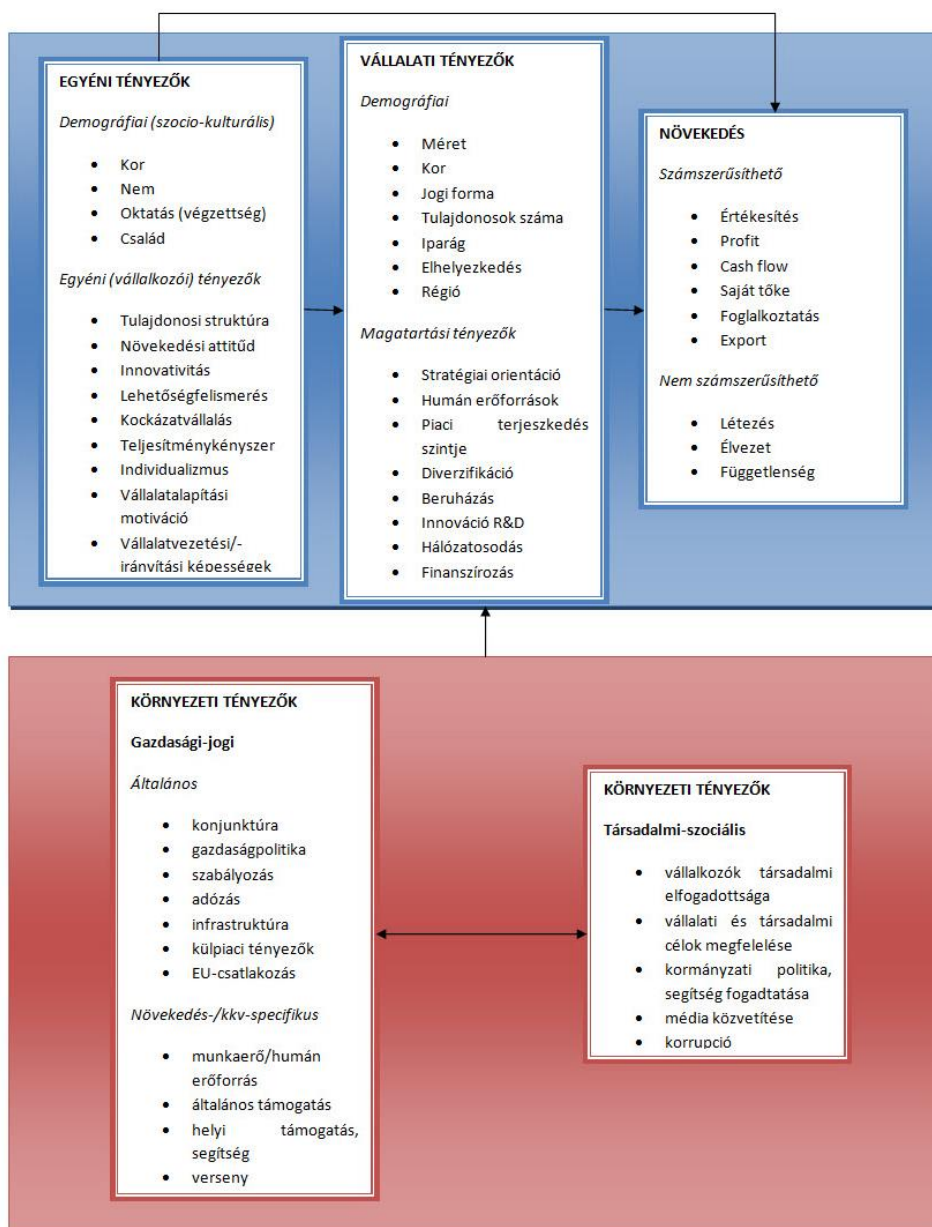
⁶⁵ Zsupanekné Palányi Ildikó (2007): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja munkája alapján

3. Piacfogás: input és output oldalon üzleti kapcsolatok kialakítása.
4. Lassú növekedés: első stabilizálódási szakasz, először nyílik lehetőség felhalmozásra.
5. Kiugrás előkészítése: az értékesítés felfutásával vagy megelőlegezett forrásokon keresztül) valósul meg a kiugrás. Ebben a szakaszban a profit növelése a fő vállalati cél.
6. Akkumuláció: gyors felfutás szakasza, növekszik a szervezet, a létszám, az árbevétel, a profit, de egy idő után elkezdődik a szervezet szétzilálódása .
7. Válságjelenségek: pénzügyi problémák, szervezeti értékrendszerben gondok, ami tulajdonosi válsághoz vezet. Tulajdonosok között elkezdődik az erőviszonyok átrendeződése
8. Konszolidáció: tudatos szervezeti, tulajdonosi átgondolás, valamint újraszabályozzák a szervezet belső viszonyait: döntési rendszert, pénzügyi, számviteli rendszert stb.
9. Szakmai diverzifikáció: bővítik a tevékenység kereteit, de ez kapcsolódik a saját profilhoz.
10. Tőke diverzifikáció: kizárólag profitcélból más vállalkozásokba fektetik a már megtermelt profitot.
11. Szervezeti hálózat kiépítése: a vállalkozó több szervezetet kapcsol össze, pl. franchise, ügynökhálózatok.
12. Politikai hálózat, politikai kapcsolatrendszer kiépítése: a vállalkozó kilép a politika, közigazgatás, civil szféra felé.

7.2.2 A vállalati növekedés

Mint az előbb bemutatott elméletekből látni lehet, a növekedést nagyon sok tényező befolyásolja. Meg lehet közelíteni méret, szervezet, irányítás és sok más szempont felől, összességében a vállalkozásokra nehéz azonban egyetlen növekedési modellt felállítani. A növekedést befolyásoló fontosabb tényezőket Szerb László foglalta össze egy ábrában. Ennek összeállításánál más szerzők elméleteire és saját empirikus kutatására támaszkodott.⁶⁶

⁶⁶ Dr. Szerb László: A növekedés meghatározó tényezői a magyar kis- és középvállalati szektorban A Magyar Közgazdasági Egyesület Konferenciája 2007 alapján



21. ábra: A vállalati növekedés tényezőinek Szerb-féle modellje

7.2.3 Finanszírozás az egyes életciklusokban

A növekedés tényezőinek vizsgálatuk, valamint bemutattuk, hogy az egyes ciklusokban milyen irányítási, szervezeti problémákkal küzd a vállalkozás. Ezt követően röviden kitérünk arra, hogy az egyes vállalati életciklusokban milyen finanszírozási feladatai vannak a vállalkozásoknak. A növekedési életciklust 5 lépésben értelmezzük.

1. szakasz: Induló vállalat (start-up)

Ebben a szakaszban a vállalkozások többnyire veszteségesek, hiszen az induláshoz szükséges tőkét rendelkezésre kell bocsátani, melynek az eredménye csak később realizálódik. A menedzsment és a tulajdonos még többnyire ugyanaz a személy (ugyanazok a személyek), a vállalat éppen annyi eszközzel rendelkezik, ami az induláshoz szükséges.

A finanszírozás célja a működés beindításához szükséges vagyon rendelkezésre bocsátása. A finanszírozás itt tehát beruházás-vezérelt, a stratégia alapján határozzák meg, hogy mely feladatokhoz milyen pénzügyi eszközöket rendelnek. Ha a tulajdonosi vagyon erre nem elegendő, gyakran jelentős mértékű külső forrás igénybevétele szükséges (pl. hitel, kockázati tőke stb.)⁶⁷. A tőkeigény tehát magas, a jövedelemtermelő képesség pedig alacsony.

A szakasz kockázata, hogy a vállalkozás sikeres lesz-e, megtérülnek-e a kezdeti befektetések.

2. szakasz: Növekedés

Ebben a szakaszban a vállalat eredménye pozitívba fordul. A növekedés ütemével (fejlesztések, kapacitás-bővítés) jelentősen nő a finanszírozási igény is. A növekedést a belső forrásból (tulajdonosi tőke, nyereség, adómegetakarítás) nehéz követni, így ebben a szakaszban is jelentős a külső forrás iránti igény⁶⁸. Itt a bankhitel és a kockázati tőke általában egymást kiegészítő finanszírozási formák.

A finanszírozási stratégia alapja a vállalat versenypozíciója és a humán erőforrás-stratégiája.

⁶⁷ Mivel a vállalkozás még új, így hosszú távú feladatokra csak rövid távú hitelt kaphat, ezért inkább folyamodnak a vállalkozások a kockázati tőkéhez.

⁶⁸ Ebben a szakaszban igénybevehető egy speciális kockázati tőke típus, a már elindult, fejlődésben lévő vállalatok számára: early stage capital. A tőkés szakértelmével is hozzájárul a befektetési kockázat csökkentéséhez.

A szakasz kockázata a túlzott mértékű növekedés, amelyet az eszközállomány, a kapacitások és a szervezetrendszer nem tud követni.

3. szakasz: Gyors növekedés

Ebben a szakaszban a vállalkozás már jelentős nyereséget ér el, a nyereség visszaforgatható a növekedés finanszírozási eszközeibe. A vállalat helyzete a piacon jelentős, stabil, vevőköre széles, növekvő, amely további fejlesztéseket irányoz elő. Az eszközigeny növekszik. A finanszírozás belső forrás-aránya növekvő, egyre kevesebb külső forrás igénybevétele szükséges, ezek futamideje is csökkenő. Nő a tulajdonosok vagyoni aránya az osztóknál belül. A külső finanszírozásban a hitel szerepe egyre inkább felértékelődik.

4. szakasz: Érettség

A vállalat erős piaci pozícióval rendelkezik, fogyasztói köre stabil, nyereséges működés jellemzi. A növekedés lassuló ütemű vagy stagnál. A vállalkozás kialakított piacát, ennek növekedése már csekély. A marketing akciók a fogyasztók érdeklődésének fenntartását szolgálják. A vállalkozás jelentős eszközállománnyal rendelkezik, melynek fenntartására jelentkezik finanszírozási igény, a növekedés eszközigenye már nem számottevő. A finanszírozás feladata a stabil működés fenntartása, likviditás biztosítása. Alapját a belső források jelentik, kismértékű, általában rövidebb lejáratú külső forrás merülhet fel igényként.

5. szakasz: Hanyatlás

A vállalat veszít piaci pozíciójából, csökken a vevőköre, a forgalma. Az innováció már nem jelentős. A beruházások kifutnak, a vállalati leépítés jellemző. A finanszírozás feladata a kilépési költségek és a tulajdonosi igények biztosítása. Külső forrás igénybe vétele már nem térülne meg, így ebben a szakaszban már egyáltalán nem javasolt.

7.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

7.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében bemutattuk a vállalkozások fejlődésének, növekedésének általános jellemzőit több kutató elmélete alapján. A kutatók leírták az egyes szakaszok jellemzőit, néhány modell tartalmazza az adott

szakasz időtartamát is. Elsőként Timmons modelljével ismerkedtünk meg, aki a vállalat életútját 5 szakaszra osztotta:

- Research and development stage- Kutatási és fejlesztési fázis
- „Start-up” – Indulási fázis
- High-growth stage – Korai növekedési fázis
- Maturity – Érettségi fázis
- Stabilizálási fázis

A Hisrich-Peters szerzőpáros modelljében a vállalat alapítást megelőző előkészítő fázis több részre oszlik, ez alapján az alábbi életciklusokat határozták meg:

- Ötlet-fázis
- Termékelképzelés fázisa
- Termékfejlesztés fázisa
- Próbagyártás fázisa
- Előzetes piaci kipróbálás fázisa
- Bevezetés
- Növekedés
- Érettség
- Hanyatlás

Szerb László az alábbi fázisokat határozta meg:

- Kezds
- Beindítás
- Kezdeti növekedés
- Expanzió
- Érettség
- Innováció vagy hanyatlás.

A sok kutatásban kiindulópontként kezelt modellt Adizes alkotta. Ennek szakaszai a következők:

- udvarlás: szükségletek kielégítése
- csecsemőkor: készpénz

- a fiatalos mozgékonyág szakasz: értékesítés és piaci részese-
dés
- a serdülőkorban: profit
- a legszebb férfikorban: értékesítés és profit
- stabilitás időszakában: status quo megőrzése
- arisztokrácia: ROI
- korai bürokrácia: egyéni túlélés
- halál: csodák

Greiner 5 tényezőt emelt ki, melyek mentén a növekedést vizsgálta:

- A vállalat kora
- A vállalat mérete
- Az evolúció szakaszai
- A revolúció szakaszai
- Az ágazat növekedési üteme

Ez alapján szervezetirányítási modelljét az alábbi szakaszokra osztotta:

- Kreativitás
- Irányítás
- Delegálás
- Koordináció
- Kooperáció

Végül megismerhettük Jávör modelljét, aki a korábbi kutatókhoz képest jóval több, 12 életszakaszt jelölt meg elméletében, ezek a következők:

- Előkészítő szakasz
- Megalakítás
- Piacfogás
- Lassú növekedés
- Kiugrás előkészítése
- Akkumuláció
- Válságjelenségek

- Konszolidáció
- Szakmai diverzifikáció
- Tőkediverzifikáció
- Szervezeti hálózat kiépítése
- Politikai hálózat, politikai kapcsolatrendszer kiépítése

Szerb összefoglalta az általa vizsgált szerzők főbb megállapításait arra vonatkozóan, hogy mely tényezők befolyásolják, illetve határozzák meg a vállalati növekedést, annak folyamatát, dinamikáját.

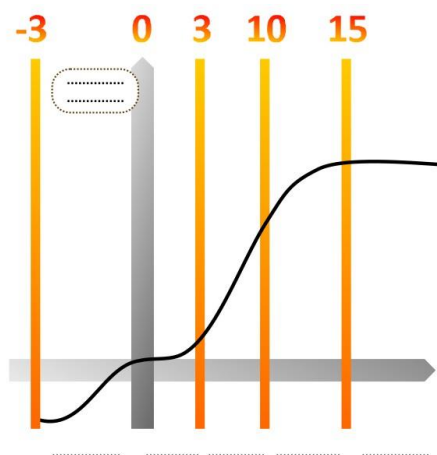
Végül megvizsgáltuk a vállalati növekedést finanszírozási oldalról is. Áttekintettük, milyen pénzügyi folyamatok jellemzik az egyes szakaszokat és a menedzsmentnek milyen jellegű finanszírozási eszközök jelenthetnek megoldást az adott fázis felmerülő problémáira.

7.3.2 Önellenző kérdések

1. Mit jelent egy vállalkozás esetében az „életciklus”?
2. Milyen szempontok alapján vizsgálta Timmons a vállalkozásokat?
3. Milyen szakaszokra osztotta Timmons a vállalati életciklust?
4. Miben különbözik Hisrich-Peters modellje Timmonsétól?
5. Szerb László milyen szakaszokat határozott meg és ezekhez milyen időintervallumokat rendelt?
6. Mutassa be Adizes modelljét, az egyes szakaszok jellemzőit!
7. Hogyan alakul Adizes modelljében az irányíthatóság és a rugalmasság az idő függvényében?
8. Greiner szerint mik a növekedés kulcstényezői?
9. Greiner milyen szakaszokra osztotta a vállalatok életútját?
10. Mutassa be Jávor modelljének 12 szakaszát!
11. Hogyan foglalta össze Szerb László a vállalatok növekedésére ható tényezőket?
12. Milyen finanszírozási feladatai és lehetőségei vannak a vállalkozásoknak az egyes életszakaszokban?

7.3.3 Gyakorló tesztek

1. Egészítse ki az alábbi ábrát Timmons életciklus-elmélete alapján! Mi szerepel a két tengelyen? Milyen szakaszokat lát az ábrán? Írja be!



22. ábra: Timmons-féle életciklus-modell feladat

(Megoldás: 17. ábra)

2. Párosítsa a megfelelő életciklusokat a megalkotó szerzőhöz!

Életciklusok	Szerző
1) kezdés, beindítás, kezdeti növekedés, expanzió, érettség, innováció vagy hanyatlás	a) Timmons
2) udvarlás, csecsemőkor, fiatalos mozgékonyág, serdülőkor, legszebb férfikor, ...	b) Hisrich-Peters
3) előkészítő szakasz, megalapítás, piacfogás, ...	c) Szerb László
4) K+F, indulás, korai növekedés, érettség, stabilizálódás	d) Adizes
5) kreativitás, irányítás, delegálás, koordináció, kooperáció	e) Greiner
6) ötlet, termék elképzelés, termékfejlesztés, próbagyártás, előzetes piaci kipróbálás, ...	f) Jávor

(megoldás: 1) c), 2) d), 3) f), 4) a), 5) e), 6) b))

3. Jelölje meg, mely állítás igaz (I) vagy hamis (H)!

1. Timmons a vállalkozásokat idő, bevétel és létszám szerint csoportosította. (I)
2. A Hisrich-Peters modell a vállalat életciklusát 8 fázisra különítette el. (H)
3. Szerb László modelljében az indítási fázist a kereslet, az árbevétel, a profit növekedése jellemzi. (H)
4. Timmons szerint a vállalkozás indulásának fázisa az alapítástól számított első 3 év. (I)
5. Adizes modelljét az 1900-as évek végén alkotta. (I)
6. A növekedés jellege Adizes szerint az idő és rugalmasság függvénye. (H)
7. Szerb szerint a növekedés attól függ, hogy a szervezetnek hogy sikerül megoldania a korábban felmerült problémákat. (H)
8. Greiner szerint az ágazat növekedési üteme befolyásolja azt, hogy a vállalkozások életútja hogyan alakul. (I)
9. A delegálás fázisában Greiner az ellenőrzési krízis megoldására a felső vezetés menedzsereket iktat be a rendszerbe, akiknek a feladat a kapcsolattartás a vállalat részegységeivel, így módon segíti az ellenőrzést. (H)
10. Jávor modelljében a konszolidáció szakaszában tudatos szervezeti, tulajdonosi átgondolás a jellemző, valamint újraszabályozzák a szervezet belső viszonyait. (I)

4. Párosítsa a megfelelő életciklus-szakaszokhoz a jellemző finanszírozási feladatokat!

Finanszírozási feladat	Életciklus-szakasz
1) Indulás	a) Ebben a szakaszban a vállalat eredménye pozitívba fordul.
2) Növekedés	b) A finanszírozás feladata a stabil működés fenntartása.
3) Gyors növekedés	c) A finanszírozás feladata a kilépési költségek és a tulajdonosi igények biztosítása.
4) Érettség	d) Ebben a szakaszban a vállalkozások többnyire veszteségesek, a szükséges tőkét rendelkezésre kell bocsátani.

	tani, melynek az eredménye csak később realizálódik.
5) Hanyatlás	e) A vállalat helyzete a piacon jelentős, stabil, a finanszírozás belső forrás-aránya növekvő.

(megoldás: 1) d), 2) a), 3) e), 4) b), 5) c))

5. Az alábbi állításokhoz írja be a megfelelő szerző nevét, akinek elméletéhez az állítás kapcsolódik! Használja a szerző vezetéknevét!

- A növekedést befolyásoló fontosabb tényezőket foglalta össze egy ábrában. (**Szerb**)
- A szakmai diverzifikáció szakaszában szerint bővítik a tevékenység kereteit, de ez kapcsolódik a saját profilhoz. (**Jávör**)
- a növekedést a vállalatirányítás oldaláról közelítette meg. (**Greiner**)
- elméletében egy vállalkozás életében evolúciós és revolúciós időszakok követik egymást. (**Greiner**)
- A növekedés jellege szerint tehát az irányíthatóság és rugalmasság függvénye. (**Adizes**)
- szerint a próbagyártás fázisában elindul a kis tételszámú gyártás, megtörténik a működési teszt. (**Hisrich-Peters**)
- életciklus-modelljében az utolsó fázis az innováció vagy hanyatlás. (**Szerb**)
6. szerint egy fiatal szervezet könnyen átalakítható és rugalmas, mint egy csecsemő, azonban kevésbé irányítható és a jövője sem kiszámítható. (**Adizes**)
7. egyetértett Adizessel abban, hogy a fiatal szervezet rugalmas, míg a korosodó szervezetnél egyre jobban berögzülnek a viselkedésminták. (**Greiner**)
8. modelljében 12 életszakaszt különített el. (**Jávör**)

6. Párosítsa a jellemző finanszírozási forrásokat az egyes életciklusokhoz!

Életciklus	Jellemző forrás
1) Indulás	a) belső forrás és rövid lejáratú hitel
2) Növekedés	b) növekvő arányú belső forrás és hitel
3) Gyors növekedés	c) bankhitel és kockázati tőke
4) Érettség	d) csak belső források
5) Hanyatlás	e) kockázati tőke

(megoldás: 1) e), 2) c), 3) b), 4) a), 5) d)

7. Rajzolja fel füzetébe az irányítás és rugalmasság összefüggése Adizes modelljében! Ügyeljen a tengelyek jelölésére!

(megoldás: 19. ábra)

8. Ábrázolja Greiner növekedési modelljét! Ügyeljen a tengelyek és a szakaszok jelölésére!

(megoldás: 20. ábra)

8. LECKE: A VÁLLALKOZÁS ALAPFUNKCIÓI

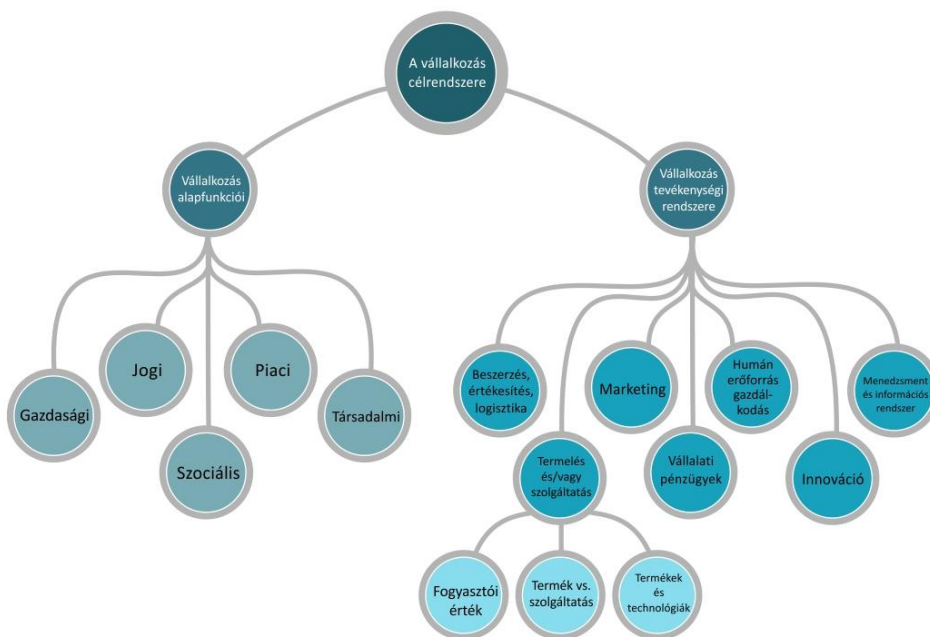
8.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében a hallgató megismeri a vállalkozások működésének alapvető funkcióit, a legfontosabb törekvéseket, amely a vállalkozásokat – függetlenül azok jellegétől – egyaránt jellemzi.

A leckében bemutatjuk azon fő vállalati tevékenységeket, amelyeket a vállalkozás végez annak érdekében, hogy elérje céljait. Bár a ténylegesen végzett feladatok minden szervezet esetében eltérőek lehetnek, az alapvető funkciók bármely vállalkozásnál megjelenhetnek, így ezek ismerete fontos része a vállalati tervezésnek és menedzsmentnek.

A lecke elsajátítása során a hallgató képes lesz felvázolni adott vállalat szükséges tevékenység-rendszerét, meg tudja állapítani ezek legfontosabb funkcióit és céljait és segítséget tud adni a vezetés részére a tevékenységek koordinációjára vonatkozóan.

8.2 TANANYAG



23. ábra: Fogalomtérkép

8.2.1 A vállalkozás alapvető funkciói

A vállalkozások adottságaik alapján nagyon eltérőek lehetnek. Más-más méret, szervezet, tevékenységi kör, növekedési ütem, stratégia stb. jellemzi őket. Azonban minden vállalkozás rendelkezik alapvető funkciókkal, ezek aránya, prioritása az egyes vállalkozásokon belül eltérő lehet, de mindegyik szereplőnél megjelenik valamilyen formában. Minden vállalati funkció az alapvető célok teljesítése érdekében működik. Az első és legfontosabb cél a vevő igényeinek minél magasabb fokú kielégítése, emellett természetesen a nyereség elérése.

A **legfontosabb célok** a vállalkozás életében tehát az alábbiak lehetnek:

- vevői igények kielégítése
- profit elérése, vagyongyarapítás
- tartós fennmaradás (kivéve projektcégek⁶⁹)
- növekedés, fejlődés
- termékek, szolgáltatások előállítása, eladása, fejlesztése
- reális kockázatvállalás
- hatékony kapcsolat a külső és belső környezettel
- társadalmi küldetés megvalósítása
- folyamatos fizetőképesség (likviditás)

Ennek megfelelően a **vállalat alapfunkciói** a következők:

- **Gazdasági alapfunkció:** nyereség elérése, vagyongyarapítás.
- **Szociális alapfunkció:** munkahelyek biztosítása, munkavállalók egzisztenciájának, személyes fejlődésének biztosítása.
- **Társadalmi funkció:** erőforrások átalakítása kibocsátássá (termékké és/vagy szolgáltatássá), ezáltal vevők igényeinek kielégítése, a társadalmi környezetbe való hatékony beágyazódás, így a vállalat a társadalom gazdasági alapegysége. Társadalmi funkció a környezetvédelem is.
- **Jogi funkció:** legális, törvényes működés biztosítása, jogszerű kapcsolat a környezettel.

⁶⁹ A projektcégek egy meghatározott cél teljesítése érdekében jönnek létre, a cél teljesítését követően megszűnnek.

- **Piaci funkció:** kínálat nyújtása (fogyasztói, termelői, viszonteladói piacon), kereslet támasztása (erőforráspiacon), piaci árak és folyamatok befolyásolása.

A funkciók teljesítéséhez a vállalat különböző tevékenységeket végez. A tevékenységek rendszere annál bonyolultabb, minél nagyobb a szervezet. Egy egyszemélyes vállalkozó önmaga végezheti a termelő tevékenységet, látja el a menedzsmentet, könyvel és intézi a jogi ügyeket.

 *Például egy lángossütő vállalkozó saját maga végzi az alapanyagok beszerzését, készíti és értékesíti a lángost és vezetheti a számviteli nyilvántartásokat is, amennyiben ért hozzá.*

A funkciók ilyen mértékű összemosódása nyilván egyre nehezebb a vállalat méretének (árbevétel, létszám, termékskála) növekedésével. Ahogy a vállalkozás növekszik, egyre inkább szétváltnak az ellátandó funkciók és az egyes szakterületeken megjelennek az arra területre specializálódott szakemberek (könyvelők, marketingszakemberek, gyártók, minőségellenőrök stb.) és kialakul a hozzá kapcsolódó menedzsment (pl. osztályvezetők, középvezetők stb.) is.

A nagyvállalatok már a tevékenységek komplex rendszerét működtetik, mindegyik saját vezetéssel és elkülönült, de integrált szervezettel rendelkezik.

 *Az alábbi linken a ZF cég szervezeti struktúráját láthatja.*

http://www.zf.com/corporate/en/company/organization/divisions_business_units/divisions_business_units.html

8.2.2 A vállalkozások tevékenységi rendszere

A vállalkozások attól függően, hogy milyen területen tevékenykednek (kereskedelem, termelés, szolgáltatás stb.), más-más tevékenységi rendszert alakítanak ki. A fő tevékenységeikben azonban általában meg egyeznek. A továbbiakban röviden bemutatjuk a vállalkozás azon területeit, amelyek a legtöbb szervezetnél megjelennek.

8.2.2.1. Termelés és/vagy szolgáltatás

A termékek, szolgáltatások előállításának alapvető mozgatórugója a fogyasztói igények minél hatékonyabb kielégítése. A fogyasztó azért hajlandó a terméket megvásárolni, mert az számára értéket képvisel.

8.2.2.1.1. A fogyasztói érték és dimenziói

 **A fogyasztói érték a fogyasztó szubjektív véleménye arról, hogy a termék milyen mértékben felel meg várakozásainak.**⁷⁰

Az fogyasztói értéket az alábbi tulajdonságok jellemzik:

- **fogyasztó-specifikus:** ugyanazt a terméket az egyes fogyasztók eltérő módon értékelhetik
- **változó:** ugyanaz a fogyasztó a különböző időpontokban eltérő várakozásokkal élhet
- **folyamatos ellenőrzés alatt áll:** a fogyasztók sokasága állandóan összeveti a terméket a várakozásaival
- **befolyásolja a termék jelenlegi és jövőbeni keresletét:** a vásárlást megelőző várakozások és a vásárlást követő tapasztalás alapján⁷¹

A fogyasztói értéknek három alapvető dimenzióját különböztetjük meg, amely a vállalat tevékenységét jelentősen befolyásolja:

1. **Használati érték:** a termék azon tulajdonságaiból áll össze, amelyek igény-kielégítésre alkalmassá teszik.

 *Például egy cipő esetében a méret, anyag, szín, vízállóság, súly stb.*

2. **Hely-érték:** azt fejezi ki, hogy a termék a fogyasztó számára térben elérhető, azaz ott van, ahol az igény-kielégítés megvalósítható.

 *Például egy cipő esetében a fogyasztó lakhelyén lévő áruházban kapható. Ez a dimenzió az internetes vásárlások lehetőségeinek bővülésével egyre szélesedik, hiszen olyan termékek is elérhetővé válnak, amelyek alapesetben a fogyasztótól fizikailag távol helyezkednek el. Például: Kindle könyv olvasó rendelése az Egyesült Államokból.*

⁷⁰ Chikán Attila – Demeter Krisztina: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje Aula Kiadó Budapest 2001. 6. o.

⁷¹ Chikán Attila – Demeter Krisztina: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje Aula Kiadó Budapest 2001. 6. o.

3. **Idő-érték:** azt fejezi ki, hogy a termék akkor áll rendelkezésre, amikor a fogyasztói igény jelentkezik.

 *Például ha külföldön vagyok és elszakadt az egyetlen cipőm, akkor nem képvisel számomra értéket egy olyan cipő, ami egy hét múlva érkezik meg.*

8.2.2.1.2. A termelési/szolgáltatási tevékenység

Fenti értékek létrehozására a vállalat termelési/szolgáltatási tevékenységet végez. Ez azt jelenti, hogy a vállalat a rendelkezésre álló erőforrások egy részét felhasználja arra, hogy más erőforrásokon tartós változásokat végrehajtva új javakat hozzon létre.⁷²

8.2.2.1.3. A termékek és szolgáltatások közti különbség⁷³

Bár ebben a fejezetben együttesen tárgyaljuk, a termékek és szolgáltatások jellegüknél fogva jelentősen eltérnek egymástól. Ezeket a fontos tulajdonságokat a termelés és/vagy szolgáltatás-nyújtás során tudnunk kell kezelni, így itt röviden összefoglaljuk a tudnivalókat.

Az alapvető eltérések a termékek és a szolgáltatások között a következők:

1. Nem fizikai természet

Míg a termékek kézzel foghatók, úgy a szolgáltatások megfoghatatlannak, nem tárgyasultak, nem rendelkeznek fizikai tulajdonságokkal (súly, méret stb.).

 *Egy televízióknak van súlya, mérete, színe, amely a termékleírásban egyértelműen szerepel, így összehasonlítható más termékekkel. Képméret alapján két televízió ára is összevethető. A fodrásznál két hajvágás között nem lehet egyértelmű különbséget tenni az alapján, hogy mennyi hajra kellett lenyírni. A frizura nem megfogható, csupán a haj, amiből készült.*

2. Heterogenitás

Míg a termékeknel az azonos minőség szabványosítással, minőségbiztosítási rendszer bevezetésével könnyen elérhető, addig a szolgáltatások annyifélek lehetnek, ahányszor a szolgáltatásnyújtás megvalósult. Ráadásul a minőség fogyasztó általi észlelése még ettől is különbözhet, akár minden egyes igénybevétel alkalmával.

⁷² Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 366. o.

⁷³ Veres Zoltán: A szolgáltatásmarketing alapkönyve Akadémiai Kiadó Budapest 2009. 48-55. o. alapján

 *Ha vettem egy cipőt, ami az első néhány használatot követően nagyon jól teljesített (kényelmes, tartós stb.), akkor a boltban ismételten vásárolt ugyanolyan cipő várhatóan ugyanezeket a tulajdonságokat fogja képviselni. A fodrásztól eltávozóban eltérő érzésekkel szemlélem az aktuális frizurát, hiszen nem mindig ugyanolyan módon készítik el a hajviseletet. Lesz, amelyik tetszik és lesz, amelyik nem. Ráadásul a hangulatomtól is függ, hogy melyiket hogyan értékelem. Ha egy fiatal társaságba készülök, örülök az extravagáns megoldásoknak is, de ha egy üzleti tárgyalásra megyek, akkor a konvencionális megoldások felelnek meg jobban.*

3. Tárolhatóság

Az elkészült termékeket – lejáratí idejüktől függően – tárolhatom, raktározhatom, amíg eladásra nem kerülnek. A szolgáltatások nem tárolhatók, nem készletezhetők. A rendelkezésre állásnak azonban a kereslet ingadozásához, változékonyságához kell alkalmazkodnia.

 *A malom által megtermelt lisztet a lejáratí időn belül a raktárban tárolják egészen az értékesítésig. A kereskedő pedig tovább raktározza addig, amíg a fogyasztóhoz nem kerül. Ha masszázsszolgáltatást nyújtok, azt sajnos nem tudom raktározni addig, amíg fogyasztó nem érkezik, akkor nyújthatom, amikor igény van rá.*

4. A termelés és a fogyasztás egybeesése

A terméket a világ valamely pontján adott időpontban előállítják, raktározzák, majd kereskedőkön keresztül távoli pontokra kerülhet. Egy másik helyen, egy másik időpontban a fogyasztók megvásárolják. A termelés és a fogyasztás így időben és térben egymástól elkülönül. A szolgáltatások esetében a szolgáltatás nyújtása közben a vásárló már „fogyasztja” is, itt a termelés és fogyasztás egybeesik.

 *Az autómát Japánban gyártották 2013 év végén, én 2014-ben újonnan vásároltam Budapesten. Ha élményfürdőbe megyek, mert csúszdázni akarok, akkor amikor nekem a szolgáltatást nyújtják, akkor már fogyasztom is, éppen csúszok a csúszdán. Sajnos nem mondhatom, hogy öt csúszást elraknék rosszabb időkre.*

5. Selejt

A termékek esetén a gyártás közben keletkező selejt – optimális esetben – még értékesítés előtt kikerül a rendszerből, így a fogyasztó ezzel nem találkozhat. Ő már a minőségileg megfelelő terméket kapja. A szolgáltatás minősége csak a nyújtással egyidejűleg válik ismertté, így ezzel a fogyasztó gyakran saját tapasztalatán keresztül találkozhat. A minőség így közvetlenül visszahat a későbbi vásárlási folyamatra is.

 *Ha egy autószeriában a fék hibás, az a fékteszten kiderül, kereskedelmi forgalomba a termék nem kerülhet. Ha internet-szolgáltatást veszek igénybe, de a szolgáltatás akadozik, a vevő azonnal szembesül a rossz minőséggel és vélhetően megváltik a szolgáltatótól.*

8.2.2.1.4. Termékek és technológiák⁷⁴

A termékek és az alkalmazott technológia eltérő a vállalkozások egyes életciklusaiban.

A **bevezetés** szakaszban magasak a gyártási egységköltségek a kis darabszám és az indulási költségek miatt. A termelési volumen még alacsony, a technológiai fejlődés kismértékű, műhely rendszerű⁷⁵ termelés a jellemző. A munkafolyamatok nagyobb része kézi, élömunka⁷⁶ jellegű.

A **növekedés** szakaszában a fajlagos⁷⁷ gyártási költség csökkenő, a technológia átáll a sorozatgyártásra⁷⁸, növekszik a termelési volumen, elindul a technológiai fejlesztés és egyre nagyobb mértékű az automatizálás, a holtmunka⁷⁹.

Az **érettség** szakaszában a gyártási egységköltség alacsony, a technológia szalagrendszerűvé válik, magas termelési volumen és nagymértékű technológiai fejlődés jellemzi a szakaszt. Közepes mértékű automatizálás van jelen a munkafolyamatokban.

A **hanyatlás** szakaszban a technológia folyamat rendszerű⁸⁰. Magas termelési volument állítanak elő, közepes technológiai fejlődés jellemző és magas szintű a munkafolyamatok automatizálása.

⁷⁴ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 376-377. o. alapján

⁷⁵ Az egyes munkafázisokat funkcionális jelleggel rendezik sorba és minden termelő egységben a gyártásnak csak egy technológiai fázisát végzik. A technológiai ellenőrzés jól megoldható, a géppark áttekinthető, a termelési terület jól kihasználható és egyszerre sokféle termék gyártása folyhat. A különböző műhelyekben végzett műveleteknél hosszú a termék átfutási idő, nagyok az anyagmozgatási távolságok és magasak a gyártás fajlagos költségei.

⁷⁶ emberek által végzett munka

⁷⁷ egy termelési egységre (termékre) eső

⁷⁸ ugyanolyan terméket állítanak elő egy időben vagy közvetlenül egymás után, rendszeresen, egy sorozaton belül a minőségi tulajdonságok azonosak, viszonylag könnyű az átállás egyik sorozatról a másikra

⁷⁹ gépek által végzett munka

⁸⁰ Az egyes munkafázisokat termékkel rendezik. A termékek mindig ugyanazon lépéssorrendet követve haladnak végig a termelési folyamaton. Nagy a gyártási volumen, alacsony az egy termékre jutó költség és könnyen automatizálható. Hátránya, hogy az átállás más termék gyártására nehézkes, költséges és igen érzékeny az ellátási zavarokra.

8.2.2.2. Beszerzés, értékesítés, logisztika

A vállalatok termelési folyamatához elengedhetetlen a szükséges alapanyagok, gépek biztosítása, valamint a megtermelt késztermékek piaci értékesítése. Így minden vállalkozásnál fontos folyamat a beszerzés és az értékesítés.

A beszerzés során biztosítja a vállalat a termeléshez, szolgáltatáshoz szükséges, anyagokat, gépeket, eszközöket, valamint a termelésen kívüli egyéb folyamatokhoz szükséges felszereléseket (pl. a könyveléshez nyomtatványt, számítógépet).

-  **A termelésellátás a különböző termelési fázisok között elhelyezkedő, illetve áramló termelésközi készletekkel való gazdálkodás.⁸¹**

A termelés zavartalanságának biztosításához a szükséges anyagokból, eszközökből megfelelő készletet szükséges tartani.

-  **A készlet a vállalatnál adott időpontban rendelkezésre álló termékek állománya.⁸² Mivel a fogyasztóknak a termeléstől független helyen és időben vannak igényei az adott termékre, így ezeket megfelelő készletezéssel át kell hidalni.**
-  *A bortermelés szezonális jellegű, az év adott szakában – ősszel – szüretelnek, a borkészítés folyamata pedig – a bor típusától függően – több hónapot vagy évet vesz igénybe. Bort viszont az év minden szakában keresnek a fogyasztók. Így a vásárlói igények kielégítésére megfelelő készletet kell tartani a gyártóknak, kereskedőknek.*
-  **Az értékesítés köti össze a vállalatot a fogyasztóval, a vállalat által megtermelt termékeket eljuttatja a fogyasztóhoz, lebonyolítja az ehhez szükséges szállítási, csomagolási, fizetési, információs feladatokat.**
-  **A logisztika az a vállalati tevékenység, amely biztosítja, hogy az üzleti folyamatok zavartalan lebonyolításához szükséges termékek a megfelelő helyen és időpontban, a szükségleteknek megfelelő mennyiségben, minőségben és választékban rendelkezésre álljanak.⁸³**

⁸¹ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 332. o.

⁸² Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 330. o.

⁸³ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 331. o.

8.2.2.3. Vállalati pénzügyek

A vállalati pénzügyek az egész vállalati tevékenységet átfogják. A termelés, értékesítés és egyéb vállalati folyamatok biztosításához a költségek fedezetét biztosítani kell, el kell számolni a bevételekkel, rendezni kell a szükséges fizetéseket az adóhatósággal, bankkal, más szervezetekkel és a tulajdonosok, valamint a menedzsment felé folyamatosan információt kell szolgáltatni a vagyoni, pénzügyi helyzetről, annak érdekében, hogy meghozhassák a vállalattal kapcsolatos optimális döntéseket (pl. döntés egy beruházás megvalósításáról).

A pénzügyi terület fő feladata, hogy

- gondoskodjon a hatékony működéshez szükséges források biztosításáról,
- a rendelkezésre álló forrásokat hatékonyan elossza.

A finanszírozási stratégia fő elvei⁸⁴:

- **biztonság**: a saját és idegen források aránya határozza meg azt, hogy a vállalat pénzügyi helyzete mekkora kockázatot rejt magában (a nagy arányú idegen tőke mindig jelentős kockázatot hordoz)
- **jövedelmezőség**: a finanszírozás költségei és a befektetés jövedelemtermelő-képessége határozza meg azt, hogy egy befektetés hogyan térül meg
- **likviditás**: folyamatos fizetőképességet jelent, azt, hogy a vállalat mindenkor képes a fizetési kötelezettségeinek eleget tenni
- **függetlenség**: a vállalatirányítás mennyire függ a hitelezőktől, befektetőktől, a források felhasználását vagy az üzleti döntéseket korlátozza-e a forrás tulajdonosa

A pénzügyi folyamatok biztosításához elengedhetetlen a megfelelő nyilvántartások vezetése, amely a számviteli részleg feladata.

8.2.2.4. Marketing

A vállalat annak érdekében, hogy megismerje a fogyasztók igényeit, megalkossa az ezek kielégítéséhez szükséges terméket, ezeket a fogyasztók számára vonzóvá tegye, megtervezi és megvalósítja marketing stratégiáját.

⁸⁴ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 418. o. alapján

A marketing tevékenység első lépése tehát meg kell, hogy előzze a termelést. A piackutatás nyújt segítséget a valós fogyasztói igények megismerésében, ennek tapasztalatai alapján kezdődhet meg a termékfejlesztés.

A marketing tevékenység átszövi a teljes vállalati folyamatot a marketing-mix elemein keresztül. A marketing-mix a marketing eszközök optimális kombinációja adott piaci helyzetben.

A marketing-mix része a **termékpolitika**, amely segítséget nyújt a szükséges terméktulajdonságok feltárásában, az optimális (figyelemfelkeltő, praktikus és informatív) csomagolás kialakításában, a design-tervezésben, a márkanév kialakításában.

Az **árpolitika** azon vállalati döntéseket foglalja össze, amelyek során meghatározzák a termékek értékesítése során érvényesítendő árakat, ezek változását (felárak, kedvezmények, differenciálás).

Az **értékesítési politika** döntéseiben a vezetés meghatározza a termékek értékesítési csatornáit, mely úton, mely disztribúciós csatornán, vagy csatornákon jusson el a termék a fogyasztóhoz.

A **kommunikációs politika**, vagy promóció azon eszközök alkalmazásának tervezését jelenti, amelyeken keresztül a vállalat eléri a fogyasztót, számára információkat ad át annak érdekében, hogy a vállalat eladásait fellendítse, imázsát kialakítsa vagy javítsa.

A marketing-mixről bővebben a marketing tárgy keretein belül fog tanulni.

8.2.2.5. Humán erőforrás-gazdálkodás

 **Az emberi erőforrás a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége.**⁸⁵

Az emberi erőforrás alapvető fontosságú a vállalat folyamatainak sikeres lebonyolításában. Az élő munka – bár bizonyos fokig gépekkel helyettesíthető – teljes mértékben nem zárható ki, sőt a munkavállalók tapasztalata, szaktudása, hozzáállása alapjaiban meghatározza a vállalat sikerességét.

Az emberi erőforrás – mint a vállalat bármely más erőforrása – megfontolt gazdálkodást igényel. A **munkaerő-gazdálkodás fő feladatai** a következők⁸⁶:

- a feladat, felelősségi és hatáskörök kialakítása

⁸⁵ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 254. o.

⁸⁶ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 255. o. alapján

- a vállalat munkaerő-szükségletének és –keresletének meghatározása
- munkaerő megszerzése, fejlesztése, megőrzése
- munkakapcsolatok kezelése, szakszervezetekkel való tárgyalások, a dolgozók döntésekbe való bevonása
- bér- és jövedelemgazdálkodás, érdekeltségi rendszer kialakítása, teljesítmény-elvárások megfogalmazása
- munka megszervezése, hatékony foglalkoztatás megszervezése, munkaidő-gazdálkodás

8.2.2.6. Innováció

Az innováció a vállalkozás életében mindig a fejlődés kulcsa, gyakran a fennmaradás lehetőségét jelenti.

Az **innováció** általánosságban a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja.⁸⁷

Az innováció legkézzelfoghatóbb formája a termék-innováció, azaz az új termék kialakítása. Az újítás azonban másképpen is megnyilvánulhat. Készülhet a termék új technológiával, jelenthet új szervezetrendszert a vállalatnál. Összességében azonban lehetővé teszi, hogy új, nagyobb értéket kapjon a fogyasztó.

Az innováció szerepéről, típusairól bővebben olvashat a [12. leckében](#).

8.2.2.7. Menedzsment és az információs rendszer



A menedzsment a vállalati humán erőforrás azon területe, amely a különböző szintű (stratégiai, taktikai és operatív) döntéseket meghozza, megtervezi a vállalati működéshez szükséges erőforrásokat, megszervezi és irányítja a vállalati folyamatokat és koordinálja a tevékenységben résztvevők működését.

A menedzsment alapvető feladata tehát a következő:

- szervezeti célok meghatározása, a célok elérésének biztosítása
- szabályozás, a folyamatok koordinálása
- a szervezeti erőforrások optimális felhasználásának biztosítása
- az emberi erőforrások eredményes és hatékony működésének biztosítása

A vállalatvezetésről bővebben a [10. leckében](#) olvashat.

⁸⁷ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 214. o.

A menedzsment döntéseit megfelelő információk birtokában tudja meghozni. Ehhez elengedhetetlen, hogy a döntési területeket befolyásoló tényezőkről naprakész információkkal rendelkezzen.

- ☞ **Az információ a vállalat számára új ismeretet jelentő adat, amely a vállalkozói döntést befolyásolja.**

Az információk „előállítása”, megszerzése és naprakészen tartása komoly feladatot ró a vállalkozásvezetésre. Különösen a nagyobb vállalkozásoknál egy komoly információs rendszer kialakítása szükséges a hatékony működéséhez.

- ☞ **Az információs rendszer a vállalat környezetére, belső működésére és a vállalat és környezete közötti tranzakciókra vonatkozó információk begyűjtését, feldolgozását, tárolását és szolgáltatását végző személyek, tevékenységek és technikai eszközök összessége.⁸⁸**

A vezetők jellemzően problémamegoldással foglalkoznak.

- ☞ **A problémamegoldás olyan kreatív folyamat, amely egy adódó lehetőség kihasználásának módjára, vagy valamely nem megfelelő helyzet feloldására, feszültség elhárítására irányul.⁸⁹**
- ☞ **A megoldások, cselekvési változatok közötti választást döntéshozatalnak nevezzük.**

A döntés során információkra építünk és információkat továbbítunk. A megszerzendő információk körét az is befolyásolja, hogy mi a probléma és a vezető milyen megoldásra törekszik.⁹⁰

8.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

8.3.1 Összefoglalás

A vállalkozások tevékenységüknél, méretüknél, szervezetüknél fogva nagyon különbözőek lehetnek. Mégis vannak olyan funkciók, amelyek a legtöbb vállalatnál megtalálhatók, hiszen alapvető céljaik azonosak, ezek pedig a:

- vevői igények kielégítése
- profit elérése, vagyongyarapítás

⁸⁸ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 293. o.

⁸⁹ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 294. o.

⁹⁰ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 295. o.

- tartós fennmaradás (kivéve projektcégek⁹¹)
- növekedés, fejlődés
- termékek, szolgáltatások előállítása, eladása, fejlesztése
- reális kockázatvállalás
- hatékony kapcsolat a külső és belső környezettel
- társadalmi küldetés megvalósítása
- folyamatos fizetőképesség (likviditás)

Ezen céloknak megfelelően minden vállalat rendelkezik az alábbi alapfunkciókkal:

- Gazdasági alapfunkció
- Szociális alapfunkció
- Társadalmi funkció
- Jogi funkció
- Piaci funkció

Az alapfunkciókon túl a vállalatok sajátos tevékenységrendszerrel rendelkeznek. Vannak azonban olyan alaptevékenységek, amelyek a legtöbb vállalatnál megtalálhatók. Ezek a következők:

Termelés és/vagy szolgáltatás
 Beszerzés, értékesítés, logisztika
 Vállalati pénzügyek
 Marketing
 Humán erőforrás-gazdálkodás
 Innováció
 Menedzsment és az információs rendszer

A tevékenységek jellege, súlya és összetétele vállalkozásonként különböző lehet, az egyes tevékenységek azonban valamilyen formában megjelennek a struktúrában.

8.3.2 Önellenző kérdések

1. Melyek a legtöbb vállalkozás alapvető céljai?

⁹¹ A projektcégek egy meghatározott cél teljesítése érdekében jönnek létre, a cél teljesítését követően megszűnnek.

2. Melyek a vállalkozások alapvető funkciói?
3. Milyen típusú vállalkozásoknál olvadnak össze vagy válnak szét a különböző funkciók, tevékenységek?
4. Mit jelent a fogyasztói érték?
5. Mik a fogyasztói érték tulajdonságai?
6. Mik a fogyasztói érték dimenziói? Mondjon konkrét termékpéldát az egyes dimenziókra!
7. Mutassa be a termelési rendszer alapvető struktúráját!
8. Mik a termékek és szolgáltatások közti legfőbb különbségek?
9. Milyen technológiák jellemzik az egyes vállalati életciklus-szakaszokat?
10. Mi a beszerzés funkciója a vállalat tevékenységei között?
11. Mit nevezünk termelés-ellátásnak?
12. Mi a készlet?
13. Mi az értékesítés szerepe?
14. Mit jelent a logisztika és hogyan kapcsolódik a vállalati folyamatok körébe?
15. Mi a pénzügyi tevékenység szerepe a vállalatnál?
16. Mik a finanszírozási stratégia alapelvei?
17. Hogyan illeszkedik a marketing a vállalati tevékenységrendszerbe?
18. Mik a marketing-mix alapvető elemei?
19. Mit jelent az emberi erőforrás a vállalat életében?
20. Mi a humán erőforrás-gazdálkodás szerepe, feladatai?
21. Mit jelent az innováció a vállalati tevékenységek között?
22. Miért fontos az innováció a vállalkozás életében?
23. Mi a menedzsment funkciója? Mik a feladatai?
24. Miért fontos a menedzsment számára az információ-ellátottság?
25. Mi az információ?
26. Mi az információs rendszer szerepe?
27. Hogyan kapcsolódik a menedzsmenthez a problémamegoldás és mi a döntéshozatal szerepe?

8.3.3 Gyakorló tesztek

1. Keressen az interneten ismert multinacionális vállalatokra vonatkozó tevékenység- és szervezeti struktúrát! Írja le szövegesen a tevékenységek rendszerét!

Párosítsa a megfelelő elnevezéshez a vállalkozás alapfunkcióit!

Funkció elnevezése	Funkció tartalma
A) Társadalmi	1. munkavállalók személyes fejlődésének biztosítása
B) Gazdasági	2. környezetvédelem
C) Jogi	3. kereslet támasztása
D) Piaci	4. nyereség elérése
E) Szociális	5. törvényes működés biztosítása

(megoldás: A) 2., B) 4., C) 5., D) 3., E) 1.)

2. Ön egy edzőtermet kíván nyitni. Tervezze meg, hogy milyen funkciókat, tevékenységeket kell ellátnia már az induláskor és a későbbi működés során! Írja le ezeket röviden! Milyen erőforrásokra lesz szüksége ezek megvalósításához?
3. Töltse ki az alábbi táblázatot a megfelelő termékpéldákra vonatkozó tulajdonságokkal!

Fogyasztói érték	interneten rendelt laptop	pizza	autó
Használati érték			
Hely-érték			
Idő-érték			

4. Jelölje, hogy az alábbi tulajdonságok közül melyek jellemzők a termékekre (T) és melyek a szolgáltatásokra (Sz)!
 - Homogén (Sz)
 - Tárolható (T)
 - A fogyasztó nem találkozik a selejttel (T)
 - Kézzel fogható (T)

- Heterogén (Sz)
- A termelés és fogyasztás egybeesik (Sz)
- Nem tárolható (Sz)
- Nem kézzelfogható (Sz)
- A fogyasztó találkozik a selejttel (Sz)
- A termelés és fogyasztás elkülönül (T)

5. Párosítsa a technológia jellemzőit az egyes vállalati életciklus-szakaszokhoz!

Életciklus-szakasz	Technológia
A) Bevezetés	1. sorozatgyártás
B) Növekedés	2. folyamat-rendszerű
C) Érettség	3. szalagrendszer
D) Hanyatlás	4. műhely rendszerű termelés

(megoldás: A) 4., B) 1., C) 3., D) 2.)

6. Párosítsa a finanszírozási stratégia elveit a megfelelő jelentéssel!

Alapelv	Jelentés
A) jövedelmezőség	1. folyamatos fizetőképesség
B) likviditás	2. a saját és idegen források aránya
C) függetlenség	3. üzleti döntéseket korlátozza-e a forrás tulajdonosa
D) biztonság	4. befektetés megtérülése

(megoldás: A) 4., B) 1., C) 3., D) 2.)

7. Sorolja fel az emberi erőforrás-gazdálkodás fő feladatait!

8. Sorolja fel a menedzsment fő feladatait!

9. Jelölje, hogy mely állítás igaz (I) vagy hamis (H)!

1. Innováció lehet egy termék olcsóbb változatának kialakítása. (I)
2. A vállalat társadalmi funkciójához tartozik a munkahelyek biztosítása, munkavállalók egzisztenciájának, személyes fejlődésének biztosítása. (H)

3. Egy lángossütő vállalkozónak kötelessége könyvelőt alkalmazni a számviteli feladatok ellátására. (H)
4. Minél nagyobb egy vállalkozás, annál inkább szétválnak a különböző funkciók tevékenységileg és szervezetiileg. (I)
5. A termékek, szolgáltatások előállításának alapvető mozgatórugója a fogyasztói igények minél hatékonyabb kielégítése. (I)
6. A fogyasztói érték a fogyasztó objektív véleménye arról, hogy a termék milyen mértékben felel meg várakozásainak. (H)
7. A fogyasztói érték változó, mert a fogyasztók sokasága állandóan összeveti a terméket a várakozásaival. (H)
8. A szolgáltatásokra általánosságban jellemző, hogy nem tárolhatóak. (I)
9. A termékek esetében a fogyasztó gyakran találkozhat selejttel, míg a szolgáltatásoknál erre kevesebb az esély a minőségbiztosítás miatt. (H)
10. A vállalat érettség életszakaszára technológiai szempontból az jellemző, hogy a termelési volumen még alacsony, a technológiai fejlődés kismértékű. (H)

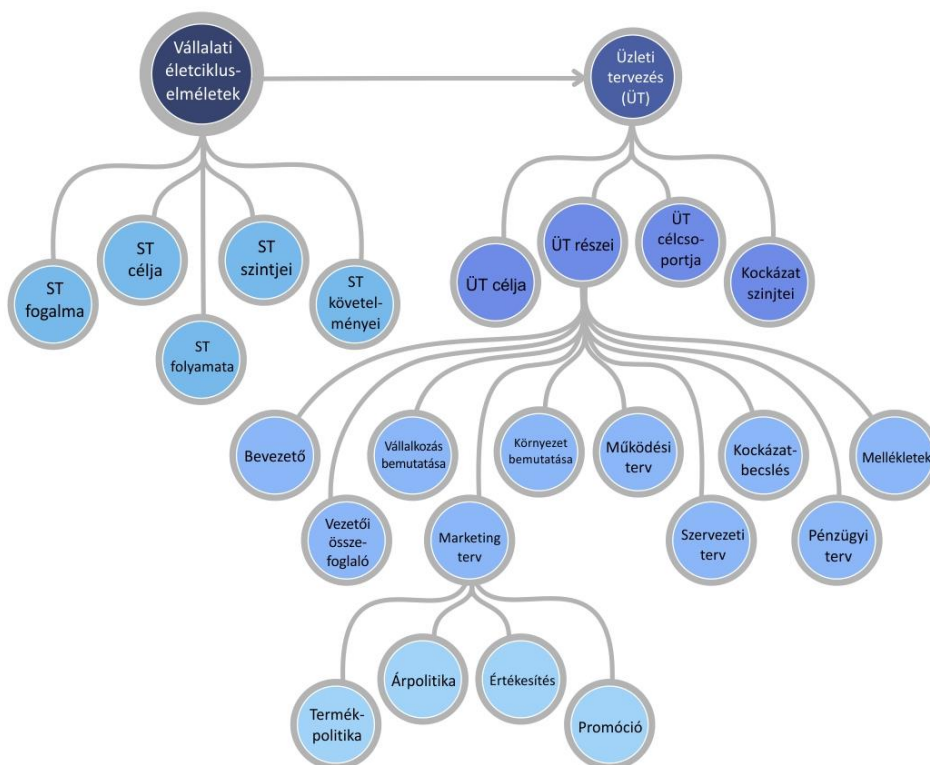
9. LECKE: A VÁLLALKOZÁS ÜZLETI TERVE

9.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében bemutatjuk, hogy a vállalkozások hogyan tervezik meg jövőbeni működésüket, milyen elvek alapján készítik el stratégiájukat. Részletesen megvizsgáljuk az üzleti terv készítésének módjait, a tervezés területeit és az egyes területek főbb jellemzőit.

A lecke elsajátításával a hallgató képes a vállalati tervezés fontosságának, szerepének felismerésére, meg tudja fogalmazni a stratégia-készítés célját és teendőit. Képes a vállalat stratégiájából levezetni az üzleti terv céljait és össze tudja állítani a vállalkozás üzleti tervét.

9.2 TANANYAG



24. ábra: Fogalomtérkép

9.2.1 A stratégiai tervezés alapjai

„A legjobb terv is csak terv, vagyis jó szándék. Elkötelezettség nélkül arra, hogy ezt végre is akarod hajtani, csak ígéreteid és reményeid vannak, semmi több.” (Peter Drucker)

A vállalkozás tevékenységét a vezetők meghatározhatják intuitív módon, ad hoc jellegű döntésekkel, ez azonban nem feltétlenül a hosszú távú siker feltétele. Annak érdekében, hogy a vállalat működése hosszú távon eredményes legyen, a menedzsment fontos feladata a tervezés.

A tervezési feladat összességében:

- Komplex, elemző, prognosztizáló, feltáró, koncepció alkotó és javaslattevő tevékenység.
- Valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeni állapot felvázolása, valamint az annak elérését lehetővé tevő módszerek, feltételek és elvégzendő feladatok meghatározása.
- Azon munka, amelynek során előre meghatározzuk a jövőbeni fejlődés irányát, az elérendő célokat és az ehhez szükséges eszközöket és intézkedéseket.

A tervezés célja tehát:

- vállalat fejlesztése
- céljainak meghatározása
- irányítás megalapozása
- bizonytalanság csökkentése
- vállalati folyamatok koordinációja, ellenőrzése

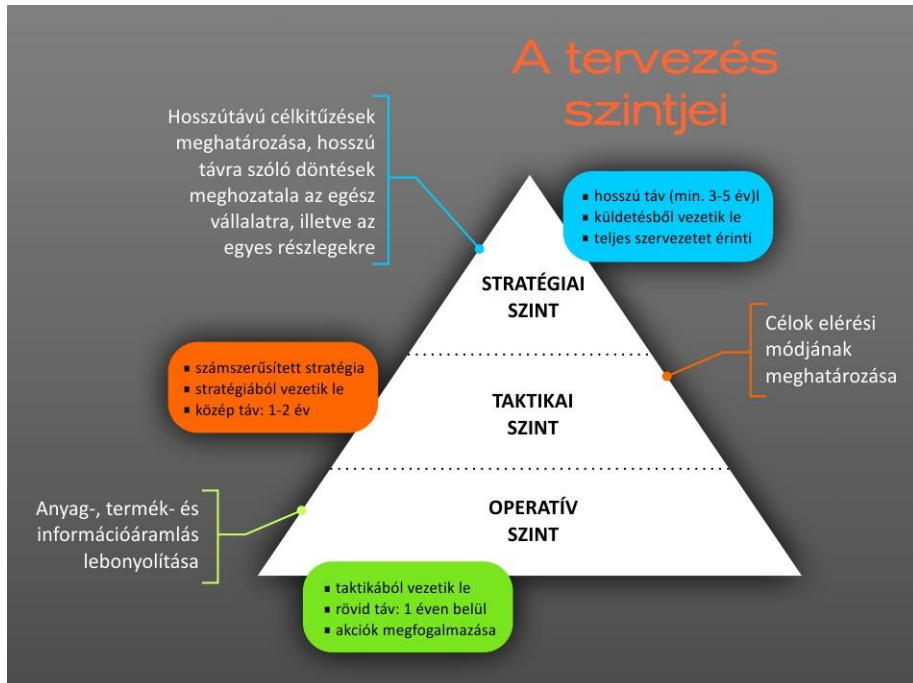
 **A stratégia kialakítása magában foglalja az üzleti terület vagy területek kiválasztását, a küldetés és vízió megfogalmazását, a stratégiai célok kitűzését, valamint a stratégia megvalósítását szolgáló eszközök és módszerek kijelölését.**

 **Stratégiai tervezésről akkor beszélünk, ha a stratégiát szabályozott tervezési folyamat keretében alakítják ki.⁹²**

A stratégiai tervezés folyamatát az alábbi ábra mutatja:

⁹² Balaton Károly – Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest 2007. 15. o.

A tervezést több szinten lehet/kell megvalósítani. A szintet értelmezhetjük vállalati szervezet szintjén, valamint az időtényező függvényében. A tervezés szintjeit az alábbi ábra foglalja össze:



25. ábra: A stratégiai tervezés szintjei

A stratégia megalkotásához – a külső és belső környezet elemzését követően – elsőként meg kell fogalmazni a vállalat misszióját, küldetését.

- ☞ **A misszió (küldetés) kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembe vételével működik a vállalkozás.**
- ☞ **A vízió (jövőkép) a távolabbi jövőben (5-10 év) elérendő állapotokat tűzi ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén.**
- ☞ **Az üzleti terv általában több évre szóló cselekvési terv, amelyet a stratégiai akciók és projektek alapján alakítanak ki.**
- ☞ **A stratégiai akciók a stratégiai célokból levezetett kiemelt feladatok. A projekt a stratégiai akciókból összeállított, ál-**

talában több évre szóló feladatcsomag, amelyhez ütemtervet, felelőst és erőforrásigényt rendelünk hozzá.⁹³

A tervezéssel kapcsolatos legfontosabb követelmények:

realitás: a belső és külső feltételek elemzése a valós képet tükrözze, a túl pesszimista, vagy túl optimista becslések jelentősen növelik a tervezés kockázatát

komplexitás: minden, egymással kapcsolatban lévő tényezőt mérlegelni kell, amelyek a jövőbeli működésben szerepet játszanak, meg kell határozni ezek súlyát, fontosságát, egymáshoz való viszonyát, egymásra hatását

konzisztencia (ellentmondás mentesség): a szervezeti egységek, szervezeti szintek eltérő érdekeit a tervezés során össze kell hangolni

rugalmasság: a tervezés során figyelembe kell venni, hogy a belső és külső feltételrendszer folyamatosan változik, meg kell vizsgálni és a tervbe kell építeni ezek tendenciáját

9.2.2 Az üzleti tervezés

Az üzleti terv tehát a vállalkozások indításának, folytatásának meghatározó dokumentuma, amely meggyőző képet ad arról, hogy a vállalkozás a következő középtávú időszakban az elképzelt termékekkel, a megcélzott piacon, a vállalkozásban részt vevő személyek segítségével nyereségesen működik és képes a kockázatok felismerésére és kezelésére.

Az üzleti terv általában 1-3 éves időtartamra vonatkozóan mutatja be a vállalkozás céljait, a célokra ható külső és belső tényezőket, ezek várható változását, valamint a célok eléréséhez szükséges erőforrásokat és akciókat vállalati részterületenként.

A tervek mindig adott szintű kockázatot rejtenek magukban, hiszen a változásokról nem rendelkezünk biztos és teljes körű információkkal, így ezek becslése bizonytalan. Ennek ellenére a tervezés lényeges, hiszen számba vesszük a vállalkozást befolyásoló tényezőket, meghatározzuk a működés célját és irányát és ezzel igyekszünk csökkenteni a bizonytalanságot.

⁹³ Balaton Károly – Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest 2007. 14-16. o.

A kockázat szintje szerint az alábbi típusú információkról/tényezőkről beszélhetünk:

- **Biztos tényező:** a tényezőről minden információ ismert, a viselkedése kiszámítható, előre tervezhető. A tényezővel kapcsolatos kockázat kicsi.
- **Bizonytalan tényező:** a tényezőről nem minden adat ismert, viselkedésének néhány momentuma nem tervezhető nagy biztonsággal. A kockázat közepes mértékű.
- **Kockázatos tényező:** kevés információ, a tényező változik, a változás iránya és mértéke nem ismert. A kockázat nagy a tényező tervezésekor.

9.2.2.1. Az üzleti tervezés célja

Az **üzleti terv** készítésének több **célja** lehet, a terv konkrét tartalma a készítés céljától függ. Ilyen célok lehetnek jellemzően:

- Tulajdonosok, hitelezők felé a tevékenység bemutatása, beruházási döntés előkészítése, új befektetők meggyőzése (bankok, pályázatkezelő szervezetek stb.)
- Új ötletek, innovációk, nagy bizonytalansági faktorral rendelkező újítások megvalósítása, a várható eredmény modellezése
- Az üzleti eredmények és a várható fejlődés folyamatos figyelemmel kísérése, monitorozása
- Üzleti partnerek, stratégiai szövetségek számára készített terv
- A vállalati kockázatkezelés, kontrolling tevékenység megvalósításának megalapozása.

9.2.2.2. Az üzleti terv készítésének célcsoportjai

Az üzleti terv készítésének fő célcsoportjai:

Tulajdonosok

Menedzsment

Hitelezők, befektetők (kockázati tőkések)

Pályázati bírálók és támogató (közreműködő) szervezetek

Stratégiai partnerek

A **tulajdonosok** számára készített üzleti terv célja, hogy bemutassa a vállalkozás aktuális működését, eredményességét abból a célból, hogy

biztosítsák őket arról, hogy a befektetett tőke megtérül, nyereséget hoz. További cél lehet egy nagyobb beruházás megvalósításához a tulajdonosi tőke emelése, azaz újabb befektetések igénylése, idegen forrás igénybe vétele helyett, vagy azt kiegészítve, annak érdekében, hogy az idegen forrásnak való kitettséget csökkentsék.

A **menedzsment** annak érdekében készít üzleti tervet, hogy felmérjék a vállalkozásra ható tényezőket, megszabják a működés irányát és eltervezzék azokat az intézkedéseket, amelyek a megszabott célok eléréséhez vezetnek. A tervtől való eltérés esetén azonnal be tudnak avatkozni a folyamatokba, ezáltal csökkentik a működés kockázatát és folyamatos kontroll alatt tartják az azt befolyásoló tényezőket. A tervezés egyúttal segíti a vállalati részterületek koordinációját. A tervben kiemelten szerepelnek a szakmai feladatok, az ezekhez kapcsolódó számítások, valamint az ellenőrzést segítő kontrollszámok.

A **hitelezők** a vállalat számára idegen forrást biztosítanak a célok megvalósításához. A számukra készült üzleti tervben a cél, hogy bemutassuk a tervezett fejlesztést, annak szükségességét a vállalat működése szempontjából, a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat és a beruházás megtérülését. Ebben a tervben általában a pénzügyi számítások kapnak jelentős hangsúlyt. A tervet általában a pénzügyi, vagy kölcsönző szervezet által készített formanyomtatványon, annak elvei, elvárásai alapján kell elkészíteni és benyújtani.

A **kockázati tőkések** célja, hogy az új, induló vállalkozások, vagy originálisan új ötletek megvalósítását támogassák, így a kockázat jelentős. Ennek érdekében meg kívánnak győződni a projekt várható sikeréről, valamint arról, hogy a vállalkozásból adott idő (3-5 év) eltelte után nyereséggel tudnak kiszállni. A tervben szerepelnie kell az ötlet bemutatásának, a várható kereslet elemzésének és a hitelezőknek készült tervhez hasonlóan egy hangsúlyos pénzügyi tervnek.

A **Pályázati támogató szervezetek** a pályázatban igényelt forrás céljának megfelelő felhasználásáról és az önerő rendelkezésre állásáról szeretnének meggyőződni. Emellett fontos cél, hogy bemutassuk, hogy a pályázati forrás igénybevétele a vállalkozás céljai mellett elősegítette a pályázató szerv céljainak megvalósulását is. A terv itt tehát általában a fejlesztési cél bemutatására, a forrás megtérülésére, a fenntarthatóság bemutatására, valamint a vállalat/projekt jövedelmezőségének bemutatására irányul.

A **stratégiai partnerségek** kialakításának célja a hosszú távú, sikeres együttműködés biztosítása. Ehhez a vállalkozás tevékenységrendszerének bemutatása, valamint átfogó tervelemzés szükséges. Ki kell emelni azon vállalati területeket, amelyekre az együttműködés irányul (ez lehet a

beszerzés, értékesítés, társadalmi kapcsolatok vagy bármely vállalati részterület).

Az alábbi linken olvashatja a Johns Hopkins Medicine stratégiai tervének koncepcióját. http://www.hopkinsmedicine.org/strategic_plan/

9.2.2.3. Az üzleti terv részei

Az üzleti terv általánosságban a következő részekből, fejezetekből áll.

9.2.2.3.1. Bevezető

Ez a fejezet a vállalkozás általános adatait, jelöléseit, főbb jellemzőit tartalmazza. Ezen adatok részben megtalálhatók a cégkivonatban, részben a vállalkozás hivatalos nyilvántartásaiban. Ilyenek például:

- a vállalkozás megnevezése (teljes és rövid név⁹⁴)
- a vállalkozás elérhetőségei (cím, telefonszám, e-mail stb.)
- a vállalkozás egyéb azonosító adatai (bankszámlaszám, adószám, statisztikai számjel stb.)
- a vállalkozás jogi formája
- a vállalkozás tulajdonosai és elérhetőségük, valamint a képviselőre jogosult személy(ek) és elérhetősége/elérhetőségük
- a vállalkozás fő tevékenységi köre (TEÁOR, SZJ szerint⁹⁵)
- főbb termékei, szolgáltatásai
- a vállalkozás alapító tőkéje
- az üzleti terv készítésének/elfogadásának dátuma
- az adatok bizalmas kezelésére szóló felhívás

9.2.2.3.2. Vezetői összefoglaló

Az összefoglaló célja, hogy áttekintő képet adjon a vállalkozással kapcsolatos legfontosabb feltárt tényezőkről, az elérendő célokról, a szükséges fejlesztési igényekről és a célok eléréséhez szükséges intézkedések lényegéről. Az összefoglalót úgy kell összeállítani, hogy azok számára is képet adjon a terv főbb megállapításairól, akik a részletes tervet nem akarják vagy tudják elolvasni. Itt érdemes bemutatni a vállalkozás fontosabb ismertetőjegyeit, főbb céljait, motivációit, az elmúlt időszakban bekövetkezett lényeges változásokat.

⁹⁴ teljes név például a Kisvakond Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság, rövidített név pedig a Kisvakond Kft.

⁹⁵ a két ún. nomenklátúra, azaz egységes osztályozási rendszer teljes terjedelmében megtalálható a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) weblapján

A vezetői összefoglalóban érdemes kitérni az alábbiakra:

- üzleti terv készítésének célja
- a stratégia vonatkozásai
- a vállalkozás céljai, a célokat megalapozó főbb tények, elvárások, törekvések
- iparági, piaci helyzet fókuszpontjai
- finanszírozási helyzet (néhány főbb mutatószám segítségével), igények
- korábbi lényeges változások
- fontosabb következtetések összefoglalása

9.2.2.3.3. A vállalkozás bemutatása

A fejezetben részletesen, szövegesen be kell mutatni a vállalkozást. A fontosabb területek a fejezetben:

- a vállalkozás kulcsterületei, stratégiai termékei
- a vállalkozás működésének eddigi jellemzői (tevékenységek, részegységek, menedzsment, általános pénzügyi helyzet, piaci sikerek, a működés eddigi alapelvei stb.)
- iparági helyzet, versenypozíció
- megcélzott piac, piacszegmentálás eredménye, célba vett piaci szegmens főbb jellemzői

9.2.2.3.4. A környezet bemutatása, iparági jellemzők

A környezet vizsgálatához több módszer áll rendelkezésünkre. A környezetet vizsgálhatjuk annak szintjei szerint:

- markokörnyezet (politikai, jogi, társadalmi, szociális stb.)
- iparági környezet
- mikrokörnyezet (közvetlen versenykörnyezet)

A makrokörnyezet elemzésének gyakori módszere a PESTEL-, vagy STEEPLE-elemzés. Az iparági környezetet gyakran a Porter-féle ötérfő modell, valamint az iparági életciklus-modell segítségével vizsgáljuk. A mikrokörnyezet elemzésének módszerei közé tartozik a stratégiai térkép, a fogyasztói értékelemzés.

Összességében tehát vizsgálni kell a következőket:

- makrokörnyezet vállalkozásra ható tényezők

- iparági kilátások (az iparág helyzete, innovációk, növekedési lehetőségek, dinamikusság stb.)
- versenyhelyzet (piaci szerkezet, a vállalkozás piaci részaránya, várható belépők, szállítók, vevők alkupozíciója, veszélyek stb.)
- iparágon belüli kooperáció szintje, lehetőségei
- iparágra vonatkozó kormányzati tervek, intézkedések
- működési környezet legfontosabb hatótényezői

9.2.2.3.5. Marketing terv

A marketing terv a marketing elméletből ismert 4P⁹⁶-nek megfelelően tartalmazza a következő vizsgált területeket:

1. Termékek, szolgáltatások bemutatása, tervezése

A tervezés során meg kell vizsgálni a meglévő termékek sikerességét, a hozzá kapcsolódó fogyasztói igények változását. A marketing tárgy bemutatja azon módszereket, melyek segítségével eldöntheti a vállalkozás, hogy mely termékek a legsikeresebbek, melyekre kell helyezni a hangsúlyt, illetve mely termékeket kell esetleg fejleszteni, vagy kivonni a piacról. Termékpolitikai döntés lehet az is, ha új terméket fejleszt a vállalkozás. Fontos termékpolitikai döntés a termékválaszték kialakítása is. A cél a fogyasztói igényeknek való legnagyobb fokú megfelelés. Itt tehát be kell mutatni legfőképp a következőket:

- meglévő termékek értékelése (BCG-mátrix, ABC-módszer stb.)
- tervezett termékdöntések (Ansoff-mátrix, termékinnováció stb.)
- termékportfólió és –választék kialakítása
- termékfejlesztés várható megtérülése
- versenypozíció a termékstratégia alapján

2. Árpolitika

Az árpolitika olyan döntések sorozata, melyben meghatározzák, hogy az értékesíteni kívánt termékek milyen áron kerüljenek a piacra. Ezt egyrészt az előállításukhoz szükséges költségek, másrészt az elérni kívánt nyereségráta segítségével kalkulálják ki. Ehhez mérlegelni kell a vállalkozás versenyben betöltött szerepét és ezzel összefüggésben a követni kívánt stratégia alapelveit.

⁹⁶ A vállalkozás működési körétől függően a 4P helyett találkozhatunk 5P-vel, valamint elsősorban szolgáltatásnyújtással foglalkozó vállalkozások esetében 7P-vel és 8P-vel is. Erről bővebb információkat a Marketing tananyagban talál.

A piaci árak mellett meg kell határozni az árdifferenciálás esetleges lehetőségeit (szezonális árak, kedvezmények, időszakos akciók stb.). A legfontosabb tényezők a következők:

- tervezett árak
- tervezett árákciók
- csomagajánlatok, árdifferenciálás
- versenypozíció az árak alapján

3. Értékesítési terv

Az értékesítési terv kiindulópontjaként meg kell tervezni, hogy mekkora forgalom várható az egyes termékekből. Emellett meg kell határozni az igénybe vehető értékesítési csatornákat (nagykereskedelem, kiskereskedelem különböző üzlettypusai), a különböző értékesítési módokat (közvetlen értékesítés, személyes eladás, közvetítőn keresztül eladás, automata kereskedelem stb.). Meg kell határozni a következőket:

- értékesítés tervezett árbevétele
- az árbevétel piacok/termékek szerinti megoszlása
- jelenlegi és elérni kívánt piaci részesedés
- alkalmazott és bővítendő disztribúciós csatornák, illetve ezek forgalom szerinti megoszlása
- értékesítési csatornák jövedelmezősége
- új eladási módszerek

4. Promóciós terv

A promóciós tervben meg kell határozni, hogy a vállalkozás milyen marketing eszközöket, milyen marketing-mixet fog alkalmazni a tervezés időszakában. Össze kell hangolni a reklám, a Public Relations, a Sales Promotion, a Direkt marketing és egyéb eszközöket⁹⁷ a stratégiában megfogalmazott célok alapján. Ez alapján dönteni kell az alábbiakról:

- marketing-mix tervezése
- kommunikációs mix tervezése
- reklámcélok meghatározása
- reklámhatékonyság mérésének módja

9.2.2.3.6. Működési, üzemeltetési terv

⁹⁷ Ezen eszközökről Marketing tárgyból olvashat bővebben.

A működési terv részletesen bemutatja a vállalat folyamatait, a folyamatok rendszerét. A működési terv jellege a vállalkozás típusától függ. Termelő vállalatok termelési, szolgáltató vállalatok szolgáltatási tervet készítenek, míg a kereskedelmi vállalatokra az áruforgalmi terv jellemző.

Termelési és szolgáltatási terv készítése esetén be kell mutatni az aktuális termelési volument, az alkalmazott technológiákat, az ehhez szükséges kapacitást, gépeket, munkaerőt. Meg kell tervezni a jövőben elvárt célok eléréséhez szükséges változásokat, valamint ezek költségeit.

Az **áruforgalmi tervben** szerepel az árubeszerzés módja, feltételei, a készletek eddigi és elvárt forgási sebessége, a csomagolás, a rendelések kezelésének módja, a gép- és humán erőforrás-igény, valamint az ezek alapján felmerülő költségek.

A tervben be kell mutatni a szükséges erőforrásokat, ezek rendelkezésre állásának módját és költségeit:

- termelési kapacitás (ingatlanok, műszaki és egyéb gépek, szellemi termékek)
- készletek
- eszközök
- energia

(A humán erőforrást a következő fejezet részben tárgyaljuk.)

9.2.2.3.7. Szervezeti terv

A szervezeti terv bemutatja a tulajdonosi szerkezetet, a vállalat menedzsmentjét, a szervezeti struktúrát és a létszámgazdálkodás fő alapelveit, céljait. A célok alapján meg kell határozni, hogy a megvalósításhoz hogyan kell fejleszteni a rendelkezésre álló emberi erőforrás-kapacitást. Lehetséges új munkavállalók alkalmazása, munkaerő-átcsoportosítás a vállalkozáson belül, meglévő munkavállalók ismereteinek, képességeinek továbbfejlesztése, hatáskör- és felelősség-átcsoportosítások.

- meglévő és tervezett munkakörök
- a munkakörök ellátásához szükséges létszám, ezek szükséges átcsoportosítása
- vezető tisztségviselők bemutatása, felelősségi és hatáskörök, szükséges változások
- a bérezés alapelvei
- ösztönzési rendszerek

- előmenetel elvei
- humán erőforrás fejlesztésének módjai
- a szervezetfejlesztés elvei, módjai

9.2.2.3.8. Kockázatbecslés

A környezetelemzés és a belső vizsgálatok alapján fel kell mérni minden tervezési területen a felmerülő kockázatokat, ezek bekövetkezésének valószínűségét és megszüntetésükre, elkerülésükre vagy kiküszöbölésükre vonatkozó elképzeléseket, intézkedéseket.

Fontos, hogy a kockázatelemzés alapos és minden területre kiterjedő legyen, így biztosítja a vállalat számára a tervezhető kockázatokhoz való rugalmas alkalmazkodás lehetőségét.

- kockázati tényezők besorolása bizonytalanság foka szerint
- bekövetkezés valószínűségének becslése
- a megoldási vagy elkerülési intézkedések megtervezése

9.2.2.3.9. Pénzügyi, finanszírozási terv

A finanszírozási terv bemutatja a vállalkozás aktuális pénzügyi helyzetét (bevételek, kiadások, ráfordítások, költségek, likviditás, jövedelmezőség, idegen tőke aránya stb.), az elérni kívánt eredményt és az ennek biztosításához szükséges pénzügyi eszközök készletét és mozgását. A pénzügyi terv általában tartalmaz egy tervezett mérleget, egy tervezett eredménykimutatást, egy jövedelemtervet, egy likviditási tervet és egy tervezett cash flow-t. Emellett bemutatja a vállalat működése szempontjából lényeges mutatók alakulását (likviditás, jövedelmezőség stb.), ezeket értékeli és ezek alapján meghatározza a finanszírozási területen követendő célokat és szükséges intézkedéseket (pl. hitelfelvétel, kötvénykibocsátás, részvény-visszavásárlás stb.)

Ha az üzleti tervet hitelfelvétel céljából készítették elsősorban, akkor ez a tervezési terület a leghangsúlyosabb, ebben az esetben külön kell készíteni a beruházás megvalósítására, valamint a kapott forrás visszafizetésére, a beruházás megtérülésére vonatkozó pénzügyi tervet is.

A pénzügyi terv jellemző részei:

- árbevétel terv
- költségterv
- eredményterv (mérleg, eredmény-kimutatás és cash flow terv)
- likviditási terv
- a pénzügyi tervezéshez felhasznált számítási módszerek, mutatók, ezek indoklása

9.2.2.3.10. Mellékletek

A mellékletekben az üzleti tervhez csatolható minden olyan okirat, háttér tanulmány, kiegészítő jegyzet, amely megalapozta a tervezést, vagy ami alátámasztja a tervben megfogalmazott gondolatokat, célokat, számításokat. Ilyen lehet például egy piackutatás eredménye, árajánlatok, fogyasztói, kereskedői visszajelzések, előszerződések, szándéknyilatkozatok, műszaki leírások, publikációk, szabadalmak jegyzéke stb.

Természetesen üzleti tervet, akciótervet nem csak a for-profit szféra vállalatai készíthetnek, a tervezési módszer megjelenik a nonprofit szférában is. Természetesen a nem profitorientált vállalkozások, szervezetek esetében a terv felépítése, az egyes fejezetek arányai is változnak, a hangsúly a tevékenységen van, a finanszírozás a tevékenység pénzügyi hátterének biztosítására irányul.

9.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

9.3.1 Összefoglalás

A tervezés a vállalkozás menedzsmentjének fontos feladata. A stratégia célja valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeni állapot felvázolása, valamint az annak elérését lehetővé tevő módszerek, feltételek és elvégzendő feladatok meghatározása.

A stratégiai tervezés fő lépései a következők:

1. Külső és belső környezet elemzése
2. Üzleti területek kiválasztása
3. Küldetés és vízió megfogalmazása
4. Stratégiai célok kialakítása
5. A célok megvalósítását szolgáló eszközök és módszerek meghatározása
6. A tervezés több szinten értelmezhető:
 1. Stratégiai szint
 2. Taktikai szint
 3. Operatív szint

Az egyes tervezési szintek egymástól időtáv, tervezési célterület és megfogalmazott célok, intézkedések alapján térnek el egymástól.

A **misszió (küldetés)** kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembe vételével működik a vállalkozás.

A **vízió (jövőkép)** a távolabbi jövőben (5-10 év) elérendő állapotokat tűzi ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén.

Az **üzleti terv** általában több évre szóló cselekvési terv, amelyet a stratégiai akciók és projektek alapján alakítanak ki.

A **stratégiai akciók** a stratégiai célokból levezetett kiemelt feladatok. A projekt a stratégiai akciókból összeállított, általában több évre szóló feladatcsomag, amelyhez ütemtervet, felelőst és erőforrásigényt rendelünk hozzá.⁹⁸

A tervezés fő követelményei:

- realitás
- komplexitás
- konzisztencia
- rugalmasság

Az üzleti terv középtávon, 1-3 éves időtartamra vonatkozóan mutatja be a vállalkozás céljait, a célokra ható külső és belső tényezőket, ezek várható változását, valamint a célok eléréséhez szükséges erőforrásokat és akciókat vállalati részterületenként.

A vállalkozás a kockázat szintje szerint különböző tényezőket mérlegel, ezek alapján készíti el a tervet.

- biztos tényező
- bizonytalan tényező
- kockázatos tényező

Az üzleti terv készítésének célja:

- Tulajdonosok, hitelezők felé a tevékenység bemutatása, beruházási döntés előkészítése, új befektetők meggyőzése (bankok, pályázatkezelő szervezetek stb.)
- Új ötletek, innovációk, nagy bizonytalansági faktorral rendelkező újítások megvalósítása, a várható eredmény modellezése
- Az üzleti eredmények és a várható fejlődés folyamatos figyelemmel kísérése, monitorozása
- Üzleti partnerek, stratégiai szövetségek számára készített terv
- A vállalati kockázatkezelés, kontrolling tevékenység megvalósításának megalapozása.

⁹⁸ Balaton Károly – Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest 2007. 14-16. o.

Az üzleti terv készítésének fő célcsoportjai:

- Tulajdonosok
- Menedzsment
- Hitelezők, befektetők (kockázati tőkések)
- Pályázati bírálók és támogató (közreműködő) szervezetek
- Stratégiai partnerek

Az üzleti terv részei:

1. Bevezető
2. Vezetői összefoglaló
3. A vállalkozás bemutatása
4. A környezet bemutatása, iparági jellemzők
5. Marketing terv
6. Működési, üzemeltetési terv
7. Szervezeti terv
8. Kockázatbecslés
9. Pénzügyi, finanszírozási terv
10. Mellékletek

9.3.2 Önellenző kérdések

1. Mi a tervezés?
2. Mik a tervezés céljai?
3. Mi a stratégia és mi a stratégiai tervezés?
4. Ismertesse a stratégiai tervezés folyamatát!
5. Ismertesse a vállalati tervezés szintjeit és az egyes szintek jellemzőit!
6. Melyek a tervezéssel szembeni követelmények?
7. Mi az üzleti terv és hogyan kapcsolódik a stratégiához?
8. A tervezés során milyen kockázati szintekről beszélhetünk?
9. Melyek az üzleti tervezés céljai?
10. Kik számára készülhet üzleti terv?
11. Mely területek hangsúlyosak a különböző célcsoportok számára készült üzleti tervekben?

12. Ismertesse az üzleti terv részeit és mutassa be, hogy az egyes részek mit tartalmaznak általánosságban!

9.3.3 Gyakorló tesztek

1. Jelölje meg az alábbi állításokról, hogy melyik igaz (I) és melyik hamis (H)!

1. A stratégiát az üzleti tervből bontjuk le. (H)
2. A misszió a távolabbi jövőben (5-10 év) elérendő állapotokat tűzi ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén. (H)
3. Az üzleti terv jellemzően 1-3 éves időtartamra készül. (I)
4. A tulajdonosok számára készített üzleti terv célja, hogy bemutassa a cég működését úgy, hogy biztosítsák őket arról, hogy a befektetett tőke megtérül. (I)
5. A tervezés növeli a működés kockázatát. (H)
6. A komplexitás követelménye azt jelenti, hogy az adott terv céljai, eszközei ellentmondás-mentesek legyenek. (H)
7. Ha az üzleti terv készítésének célja kockázati tőke igénybevétele, akkor a pénzügyi számítások és a projektterv bemutatása kap nagyobb hangsúlyt a tervezés során. (I)
8. Bizonytalan adat az, amely esetében a tényezőről nem minden adat ismert, viselkedésének néhány momentuma nem tervezhető nagy biztonsággal. (I)
9. Az üzleti tervben az összefoglalót úgy kell összeállítani, hogy azok számára is képet adjon a terv főbb megállapításairól, akik a részletes tervet nem akarják vagy tudják elolvasni. (I)
10. A promóciós tervben meg kell határozni, hogy a vállalkozás milyen értékesítési eszközöket, csatornákat fog alkalmazni a tervezés időszakában. (H)

2. Párosítsa össze a terv fejezeteit a tartalmukkal!

Tervfejezet	Fejezet tartalma
III. A vállalkozás bemutatása	a) Azok számára is képet adjon a terv főbb megállapításairól, akik a részletes tervet nem akarják vagy tudják elolvasni.
X. Mellékletek	b) Megtervezi az alkalmazandó marketing-mixet.

VIII. Kockázatbecslés és –terv	c) Információkat tartalmaz az iparági kilátásokról, a versenyhelyezetről.
IV. A környezet bemutatása, iparági jellemzők	d) Ebbe a fejezetbe kerülhetnek a megkötött előszerződések, szándéknyilatkozatok.
V.1. Termékek, szolgáltatások bemutatása, tervezése	e) Ennek a fejezetnek az adatai részben megtalálhatók a cégkivonatban.
I. Bevezető, általános adatok	f) Bemutatja, ha munkaerő-átcsoportosítás, vagy új munkatársak felvétele szükséges.
V.2. Árpolitika	g) Bemutatja, hogy a költségek és a tervezett nyereség alapján mennyiért szükséges eladni a terméket.
V.3. Értékesítési terv	h) Gyakran tartalmaz cash flow-t.
VI. Működési, üzemeltetési terv	i) Megmutatja, hogy mely értékesítési csatornákat célozza meg a vállalat.
VII. Szervezeti vagy humán erőforrás terv	j) A kereskedelmi vállalatokra az áruforgalmi terv jellemző.
IX. Pénzügyi, finanszírozási terv	k) A vállalkozás működésének eddigi jellemzői (tevékenységek, részegységek, menedzsment stb.)
II. Vezetői összefoglaló	l) Leírja, hogy mely termékeket kell továbbfejleszteni vagy kivonni a piacról.
V.4. Promóciós terv	m) Minden vállalati területre kiterjedően meg kell vizsgálni az adatok megbízhatóságát, pontosságát, az események bekövetkezésének valószínűségét.

Megoldás:

- I. – e)
- II. – a)
- III. – k)
- IV. – c)
- V.1. – f)
- V.2. – g)
- V.3. – i)
- V.4. – b)
- VI. – j)
- VII. – f)
- VIII. – m)
- IX. – h)
- X. – d)

3. Mely terület a hangsúlyosabb az egyes üzleti tervekben? Párosítsa össze az egyes célokból készült terveket a tervezési részek hangsúlyosságával!

Terv	Hangsúlyos terület
(1) tulajdonosoknak	a) a tervtől való eltérés esetén azonnal be tudnak avatkozni a folyamatokba
(2) menedzsmentnek	b) igényelt forrás megtérülése, a finanszírozott cél megvalósítása, önerő biztosítása
(3) hitelezőknek	c) szakmai feladatok, tevékenységrendszer, együttműködési területek részletes elemzése
(4) pályázati támogatóknak	d) tőkeemeléshez forrás igénylése, a befektetett tőke eredményes működésének bemutatása
(5) stratégiai partnereknek	e) megtérülési számítások, a pénzügyi terv a hangsúlyos

Megoldás:

(1) – d)

(2) – a)

(3) – e)

(4) – b)

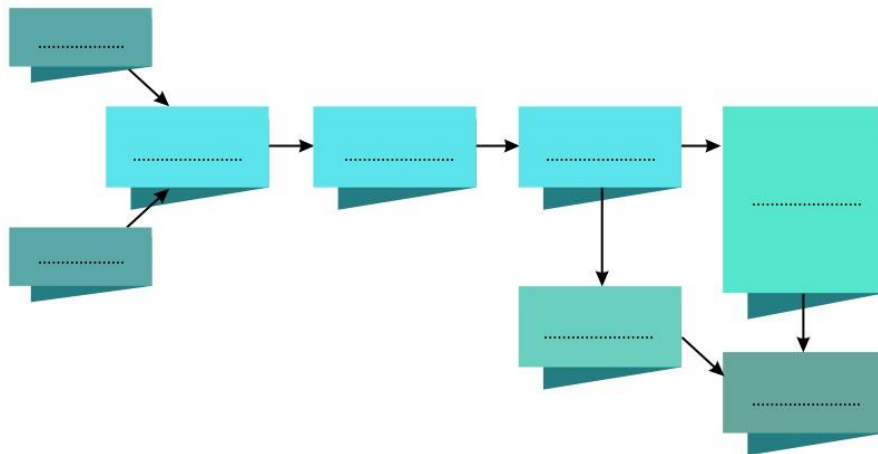
(5) – c)

4. Párosítsa össze a kockázat típusait a jellemzőivel!

Kockázat	A kockázat jellemzője
(1) Kockázatos adat	a) a tényezőről minden információ ismert, a viselkedése kiszámítható, előre tervezhető
(2) Biztos adat	b) a tényezőről nem minden adat ismert, viselkedésének néhány momentum nem tervezhető nagy biztonsággal
(3) Bizonytalan adat	c) kevés információ, a tényező változik, a változás iránya és mértéke nem ismert

(Megoldás: (1) – c), (2) – a), (3) – b))

5. Mutassa be az alábbi ábrán a stratégiai tervezés folyamatát!



(Megoldás: 25. ábra)

6. Nézze meg az Unilever Magyarország vállalat küldetését az alábbi linken: <http://www.unilever.hu/vallalatunk/ourmission/>!

Ön milyen vállalkozást indítana szívesen? Fogalmazza meg vállalata misszióját, vízióját, az induláskor megalkotható stratégiai céljait!

7. Sorolja fel a vállalkozás üzleti tervének részeit!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Megoldás:
 Bevezető
 Vezetői összefoglaló
 A vállalkozás bemutatása
 A környezet bemutatása, iparági jellemzők
 Marketing terv
 Működési, üzemeltetési terv
 Szervezeti terv
 Kockázatbecslés
 Pénzügyi, finanszírozási terv
 Mellékletek)

8. Párosítsa az alábbi tervtartalmakat az üzleti terv megfelelő fejezetéhez!

Üzleti terv fejezete	Elemzési terület
1) Bevezető	a) ösztönzési rendszerek
2) Vezetői összefoglaló	b) a vállalkozás működésének eddigi jellemzői
3) A vállalkozás bemutatása	c) tervezett árákciók
4) A környezet bemutatása, iparági jellemzők	d) előszerződések, szabadalmak
5) Marketing terv	e) fontosabb következtetések összefoglalása
6) Működési, üzemeltetési terv	f) kockázati tényezők besorolása
7) Szervezeti terv	g) a vállalkozás elérhetőségei
8) Kockázatbecslés	h) likviditási terv
9) Pénzügyi, finanszírozási terv	i) versenyhelyzet, piaci szerkezet
10) Mellékletek	j) termelési kapacitás, készletek

(Megoldás: 1) g), 2) e), 3) b), 4) i), 5) c), 6) j), 7) a), 8) f), 9) h), 10) d)

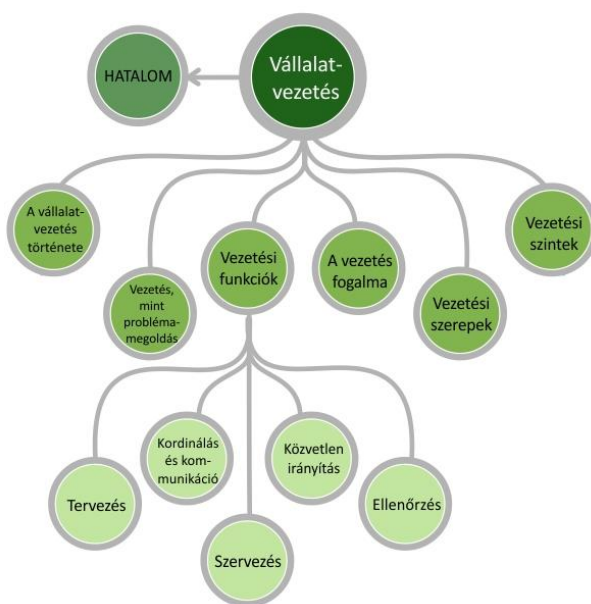
10. LECKE: A VÁLLALATVEZETÉS FŐ SZEMPONTJAI

10.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A lecke célja, hogy a hallgató megismerkedjen a vállalatvezetés elméleti háttérével, céljával, követelményeivel, folyamatával. A vállalatvezetők közül ma is sokan úgy gondolják, hogy bárki alkalmas egy vállalat irányítására anélkül, hogy tudná annak fő tényezőit, pusztán a megérzés elegendő az irányításhoz. Mint ahogy röviden a leckében összefoglaljuk, a vezetés, vagy menedzsment már hosszas kutatói múlt-ra tekint vissza, sokan és sokféleképpen közelítették meg a főbb tényezőket és írták le, hogy hogyan lehet minél hatékonyabban és eredményesebben irányítani egy vállalatot.

A lecke elsajátításával a hallgató képes felismerni a vezetői szerep lényegét, funkcióját és az ezzel kapcsolatos elvárásokat. Képes összefoglalni a vezetési funkciókat és megtervezni a vezetés általános folyamatát egy adott vállalkozásnál. Átlátja és alkalmazni tudja fő vezetői szerepeket.

10.2 TANANYAG



26. ábra: Fogalomtérkép

10.2.1 A vezetés rövid történeti áttekintése⁹⁹

A vállalkozás funkciói közül az egyik legszembetűnőbb a menedzsment tevékenysége. A legfőbb döntések itt születnek és alapvetően meghatározzák a vállalkozás jövőjét.

A vezetés tudománya egészen az ókorig nyúlik vissza, az elméleti tudományos kutatás azonban az ipari forradalmat követően, az **1800-as évek második felétől** indult komoly fejlődésnek. Jelentős elméleteket tulajdonítunk *Frederick Winslow Taylornak* és *Henri Fayolnak*, akik a kor iparának kihívásait felismerve, empirikus kutatásokkal támasztották alá megállapításaikat.

Taylor tudományos jelleggel foglalkozott a vállalati folyamatok racionalizálásával, a termeléstervezés szervezeti hátterének koordinációjával, munka- és időtanulmányi elveket alakított ki és bérezési, ösztönzési rendszereket alkotott.

Fayol munkáját röviden Pierre Morin foglalta össze:

1. a vezetés általános módszer
2. a vezetés a szervezet működésének kormányzására vonatkozik
3. a vezetés rendszerkoncepción nyugszik

A vezetéstudomány **a két világháború között** tovább fejlődött. Neves kutatói voltak: *Mayo*, *Roethlisberger* és *Dickson*. Ebben az időszakban az ember szerepe kerül előtérbe, magatartás-tudományi szempontú elemzések sora jelenik meg.

A **második világháborút követően** a kutatók egészen új megvilágításba helyezték a vezetéstudományt. *Ernest Dale*, *Peter F. Drucker*, *Maynard* és *Mintzberg* munkái nagy érdeklődést keltettek. A döntésorientált megközelítések gyakran matematikai alapokon nyugodtak, az operációkutatás, a kibernetika jelentős szerephez jutott.

Az 1970-es évektől kezdődően a kor változó hatásainak következtében a vezetéstudomány is jelentős átalakuláson ment keresztül. A tudományágak egymásra hatása befolyásolta az akkori kutatók munkáját, leginkább a szociológia, a politikai gazdaságtan, a biológia és antropológia. Erre az időszakra tehető az ún. kontingencia-elmélet kialakulása, melyben a működési feltételek (kontextus) és a szervezeti struktúra jellemzői közötti összefüggések empirikus összehasonlító elemzése, valamint a szervezet és a környezet egymásra hatásának vizsgálata jutott szerephez. A kor neves kutatói: *Child*, *Friedberg*, *Simon*, a magyar kutatók pedig: *Andics*, *Rozgonyi*, *Nemes*, *Dobák*).

⁹⁹ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 11-22. o. alapján

A vezetéstudomány napjainkban is sokat fejlődik, újabb és újabb felmérések, elméletek látnak napvilágot. Az aktuális trendekről tájékozódhat többek között a Vezetéstudomány¹⁰⁰ és a Journal of Management¹⁰¹ című folyóiratban.

10.2.2 A vezetési tevékenység

Az alábbi linken a Coca Cola cég menedzsment-szerkezetének átalakítási elveiről, okairól olvashat:

<http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/the-coca-cola-company-announces-coca-cola-americas-management-and-organizational-changes>

Elsőként ismerkedjünk meg a menedzsment és a vezetés fogalomkörével.

 **A menedzsment egy olyan folyamat, amelyben a tevékenységek a hatékonyság elérését szolgálják más emberek munkájának irányításán keresztül.**¹⁰²

A menedzsment tehát a szervezet résztvevőinek együttes munkáját irányítja annak érdekében, hogy a vállalati folyamatok minél hatékonyabban megvalósulhassanak. Ennek érdekében a szervezet és a benne résztvevő személyek munkáját koordinálja, közvetett hatást gyakorol rájuk.

 **A vezetés a munkavállalókra való közvetlen ráhatást jelenti. A vezetés tehát olyan tevékenység, amely kitűzi a szervezet céljait, meghatározza az ezek eléréséhez szükséges eszközöket, elindítja, irányítja és koordinálja a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket.**

A szervezetek célorientáltak, működésüket a meghatározott céloknak rendelik alá. A szervezet célrendszere azonban nem mindig áll összhangban a vezetők és a munkavállalók céljaival. Ezek koordinálása is a menedzsment feladata.

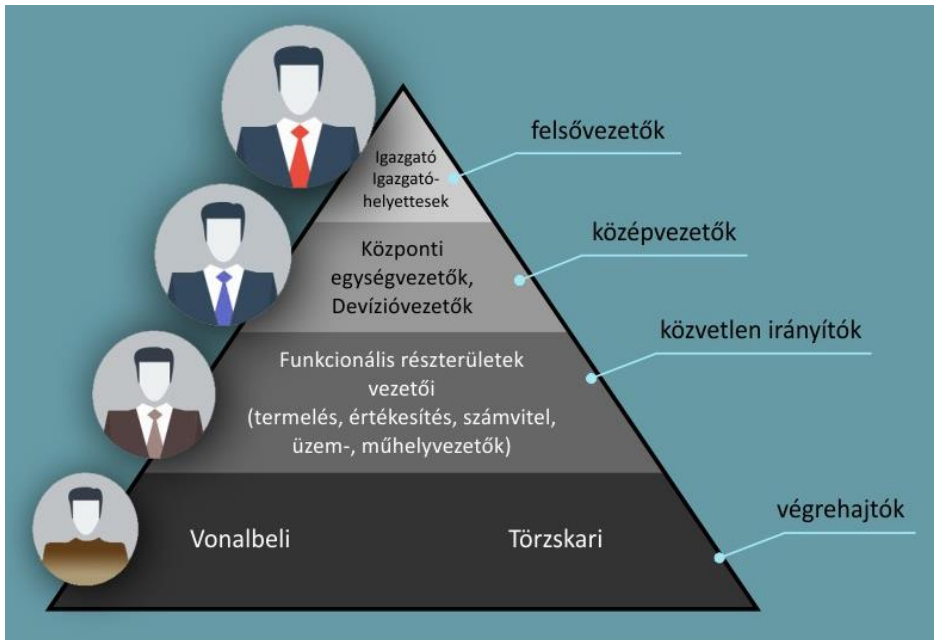
10.2.2.1. Vezetési szintek

A vezetési funkció szervezeti szinten hierarchikus rendszer alkot. Általános sémája a következő:

¹⁰⁰ Vezetéstudomány: <http://corvinus-mba.hu/hungarian/vezetestudomany/>

¹⁰¹ Journal of Management <http://jom.sagepub.com/>

¹⁰² Robbins in Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 127. o.



27. ábra: Vezetői szintek a szervezeti hierarchiában¹⁰³

A különböző szinteken lévő vezetőket különböző tulajdonságok kell, hogy jellemezzék. Míg a felsővezetők számára a koncepcióalkotási ismeretek jelentős hányada mellett kismértékű technikai ismeretek szükségesek, kiemelkedő tervezési és jelentős szervezési ismeretekkel kell rendelkezniük, addig a közvetlen irányítóknál az arány éppen megfordul, a technikai ismeretek túlnyomó hányada mellett a vezetési tudás a mérvadó. Az emberek irányításával szükséges ismeretek azonban minden vezetői szinten egyaránt fontosak.

10.2.2.2. A vezetés, mint problémamegoldás¹⁰⁴

A vezetés funkciója szerint tulajdonképpen problémamegoldások sora. Ez alapján a problémamegoldó folyamat elemei a következők lehetnek:

- problémafeltárás
- célmeghatározás
- problémaelemzés

¹⁰³ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 128. o.

¹⁰⁴ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 130. o.

- döntés-előkészítés és döntés
- végrehajtás, ellenőrzés, visszacsatolás

Ebben a megközelítésben tehát a menedzser/menedzsment feladata a szervezetnél felmerülő problémák megoldása. Ennek során először fel kell ismerni és meg kell határozni a problémát, ennek alapján ki kell jelölni, hogy milyen célokat kíván elérni a szervezet. A probléma okainak és hatásainak feltárása segíti a vállalkozást ahhoz, hogy megfelelő döntéseket hozzon annak kiküszöbölésére. Ezt követően konkrét utasításokat kell adni a döntés végrehajtói számára, melyet később ellenőrizni kell. Az ellenőrzés eredményének tapasztalatai alapján a következő problémafeltáró és döntési folyamatot módosítani kell a hatékonyabb működés érdekében.

10.2.2.3. Vezetői szerepek¹⁰⁵

Mintzberg munkássága volt a kiindulópontja annak a megközelítésnek, amely arra irányul, hogy milyen szerepeket kell a vezetőnek betöltenie munkája során. Ezek a következők:

- Személyközi szerepek
 - nyilvános megjelenések szerepe (figurehead)
 - főnöki szerep (leader)
 - kapcsolatteremtő és –ápoló szerep (liaison)
- Információs szerepek
 - információgyűjtő szerep (monitor)
 - információszétosztó szerep (disseminator)
 - szóvivő szerep (spokesperson)
- Döntési szerepek
 - vállalkozói szerep (entrepreneur)
 - zavarelhárító szerep (disturbance handler)
 - erőforrás-elosztó szerep (resource allocator)
 - tárgyaló-megegyező szerep (negotiator)

10.2.3 Vezetési funkciók¹⁰⁶

A Fayol-féle megközelítésből kiindulva a vezetés fő funkciói:

1. tervezés
2. szervezés
3. direkt irányítás

¹⁰⁵ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 130. o.

¹⁰⁶ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 127-144. o. alapján

4. koordinálás és kommunikáció
5. ellenőrzés

Ahogy az előző leckében láttuk ([9. lecke A stratégiai tervezés szintjei](#)) **tervezés** több szinten értelmezhető. A szintek szétválnak időtáv és döntéshozó alapján. A stratégiai tervezés így elkülönül az operatív tervezéstől, funkciójában, feladatában és a megvalósítás jellegét tekintve is.

A **szervezés** a folyamatok, munkafázisok és a hozzá tartozó szervezet kialakítását és működtetését jelenti. A szervezés része a munkakör-tervezés, munkamegosztás irányítása, hatáskörmegosztás is.

A **direkt irányítás** lényege a feladatok kiosztása, a hatáskörök és felelősségi jogkörök felosztása, a munkavállalók közvetlen utasítása.

A **koordinálás** a munkafolyamatok és a szervezet szereplőinek összehangolása. Ide tartozik a stratégiaalkotás során a tervezés szervezeti adottságokhoz, munkavállalói célokhoz való igazítása is.

Az **ellenőrzés** a megtervezett és irányított folyamatok kontrollját jelenti. Az ellenőrzés során vizsgálják, hogy a megvalósított feladatok megfelelnek-e a kiadott utasításoknak és a különböző szintű terveknek.

10.2.3.1. Célkitűzés és stratégiaalkotás (tervezés)

A 9. leckében megismertük a tervezéssel kapcsolatos főbb tudnivalókat. A vezetés funkciója a célok meghatározása és a célok megvalósításához szükséges eszközök és folyamatok meghatározása.

Ennek kapcsán a vezetés megfogalmazza a stratégiát, amely lehet

- **alapstratégia**, amely az összvállalati jövedelmezőségre, rentabilitásra és fejlődésre irányul
- **versenysstratégia**, amely a szervezet különböző termékeinek iparági versenypozíciójához kapcsolódik
- **funkcionális stratégia**, amely az alap- és versenysstratégiák realizálásához szükséges szervezeti hátteret, akciókat, funkciók megteremtését jelentik.

A fenti stratégiák **akciók és programok** segítségével valósulnak meg. Az **üzleti terv**ben vázolt intézkedésekhez időbeli ütemezés, erőforrás-igény, intézkedéscsomag, felelősség-meghatározás és határidők tartoznak. Az üzleti terv összekötő szerepet tölt be a hosszú távú stratégia és az éves **operatív terv** (budget) között.

A stratégiaalkotáson túl a menedzsment fontos feladata a stratégia megvalósításában résztvevő **szervezeti szereplők aktivizálása**. Ez annak a folyamatnak a megvalósítása, amely során a vezető a hozzájárulás (amit a beosztottak teljesítenek) és az ösztönzés (a szervezet által felkí-

nált jutalmak, előnyök, kényszerítő eszközök) egyensúlyával biztosítja, hogy a munkavállalók az egyéni céljaikat összhangba hozzák a szervezeti célokkal. A cél egy olyan szervezeti „léggör” kialakítása, ahol a beosztottak önmaguktól azonosulnak a célokkal, magukénak érzik a szervezet feladatait.

10.2.3.2. Szervezés

10.2.3.2.1. A szervezés fogalma

 **A szervezés, mint vezetési funkció, olyan tevékenység, amely előre meghatározott célok megvalósítására irányul a szervezet személyi és tárgyi erőforrásainak összehangolása (optimális kombinációja) által.**

A szervezés tehát

- a folyamatok összehangolására (folyamatszervezés)
- a szervezeti struktúrák kialakítására és megváltoztatására (szervezettervezés)
- a munkavégzés rendjének megteremtésére (munkaszervezés), illetve a munkakörök létrehozására irányuló feladatokat jelenti.¹⁰⁷

A szervezés szervezeti oldalát tekintve két alapvető feladat hárul a menedzsmentre:

1. Munkamegosztás (specializáció): szervezeti egységek, hatásköri rendszer, szervezeti tagoltság kialakítása, szervezeti struktúra meghatározása.
2. Átszervezés: a már működő szervezet megváltoztatására irányuló szervezettervezési feladatok.

10.2.3.2.2. A szervezés folyamata

- A munkamegosztás lényege, hogy a szervezet egésze előtt álló feladatokat részfeladatokra bontjuk, ezekhez szervezeti egységeket, vagy egyéneket rendelünk.
- Ezek után a részfeladatok alapján szervezeti egységeket képezünk. Az egységekhez egyéneket, feladatokat rendelünk.
- Kialakítjuk a szervezet hatásköri rendszerét. Hatáskörök szabályozása az a tevékenység, amely a munkamegosztásból adódó egyes feladatok elvégzéséhez hozzárendelt szervezeti egységek,

¹⁰⁷ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 137. o.

illetve személyek kompetenciájának megállapítására irányul. Ehhez tartozik a döntési jogkör felosztása.

- Hozzárendeljük az egy vezetőhöz tartozó beosztottak körét, ezzel kialakítjuk a szervezet szélességi tagoltságát (span of control). Így kialakul a szervezeti konfiguráció.

A szervezet optimális kialakítása/átalakítása a hatékony és eredményes munkavégzés feltétele. A céloknak, feladatoknak és a változó környezeti hatásokhoz a szervezetnek folyamatosan alkalmazkodnia kell. A szervezés így nem egyszeri, vagy ritka, hanem folyamatos tevékenység.

10.2.3.3. Közvetlen irányítás

A jó vezetőnek rendelkeznie kell a szükséges képességekkel és ismeretekkel, melyekre vonatkozóan számtalan elmélet született és amelyeket e lecke belül nem tárgyalunk. A közvetlen irányítás során az alábbi funkciókat kell ellátnia a vezetőnek:

- emberi erőforrás-menedzsment
- motiváció
- kommunikáció
- csoportok létrehozása és vezetése

10.2.3.3.1. Emberi erőforrás-menedzsment

Az emberi erőforrás-menedzsment feladata, hogy magához vonzza, megtartsa és képességeikben, ismereteikben fejlessze a számára szükséges alkalmazottakat. Ezen felül feladata a munkakörök és munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők ismeretei, képességei és attitűdjei közötti összhang megteremtése. Egy bizonyos szervezeti nagyság után az emberi erőforrás-menedzsment feladatait már önálló szervezeti egység látja el.

Az emberi erőforrás-menedzsment részfeladatai:

- emberi erőforrás-tervezés,
- megfelelő képességekkel rendelkező és elkötelezett emberek felkutatása, kiválasztása, felvétele,
- munkakörök meghatározása,
- javadalmazási, fizetési rendszer kialakítása,
- munkavállalók teljesítményértékelése,
- oktatás, továbbképzés,

- a felmerülő fegyelmi és más munkahelyi problémák kezelése,
- munkaügyi kapcsolatok kezelése (érdekképviselői szervekkel),
- a fenti feladatokra vonatkozó tervezési és információs rendszer működtetése.

10.2.3.3.2. Motiváció

A munkavállalók motiváltsága jelentősen meghatározza a szervezet teljesítményét. Az alkalmazottak teljesítményét alapvetően három tényező befolyásolja:

- a környezeti feltételek
- a képességeik, ismereteik és készségeik
- a motiváltságuk

Az egyének azért csatlakoznak egy szervezetnek, hogy kielégítsék bizonyos szükségleteiket és akkor maradnak tagjai, ha azok tartósan ki vannak elégítve. A vállalat csak akkor tud tartósan fennmaradni és hatékonyan működni, ha képes tagjait az egyéni és a szervezeti célok együttes elérése érdekében motiválni. A vezetőknek tehát nemcsak a megfelelő munkafeltételeket kell biztosítani, hanem tisztában kell lenni azon tényezőkkel is, amelyek azt befolyásolják, hogy az alkalmazottak milyen mértékben és mely tényezők által motiváltak munkájuk elvégzésére.

Vezetői szempontból **motiváció** az a ciklikus folyamat, amely befolyásolja azon belső szükségleteket és hajtóerőket, melyek kiváltják, irányítják és fenntartják az alkalmazottak teljesítményre irányuló erőfeszítését.¹⁰⁸

10.2.3.3.3. Kommunikáció

A menedzserek munkájuk döntő részét kommunikációval töltik. Értekezleteket tartanak, megbeszéléseken vesznek részt, telefonon intézik a megoldandó feladatokat, levelet írnak és olvasnak.

 **Kommunikáció az a kétoldalú folyamat, amely során két vagy több ember információt cserél és értelmez valamilyen szándékkal.**¹⁰⁹

A hatékony kommunikáció alapvetően meghatározza a vállalat sikerét. Az információs rendszer kialakítása fontos feladata a menedzsmentnek. A kommunikáció feladatai:

¹⁰⁸ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 145. o.

¹⁰⁹ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 151. o.

- az információk szétosztása és összegyűjtése
- a motiváció és a meggyőzés erősítése
- a megértés elősegítése
- a döntéshozatal támogatása

A kommunikáció irányai a szervezeten belül:

Lefelé irányuló kommunikáció:

- **célok megvalósítása:** a stratégiai, szervezeti, egyéni célok és viselkedésminták kommunikálása
- **munkavégzési utasítások és magyarázatok:** konkrét feladatok, valamint a munkavégzés módjának meghatározása, tevékenységek összehangolása
- **eljárások, szabályzatok közlése:** a működés kereteinek meghatározása
- **visszajelzés a teljesítményről:** a beosztottak által elvégzett munka színvonalának értékelése
- **nevelő szándékú üzenetek:** olyan üzenetek, melyek segítségével a vezetők el kívánják nyerni az alkalmazottak támogatását

1. Felfelé irányuló kommunikáció

- **problémák közlése:** a munkavállaló vagy vezetője közli a felsőbb vezetővel, ha a feladat megoldása akadályba ütközik
- **javaslatok a fejlesztésre:** újítások, racionalizálási javaslatok közlése a vezetővel
- **beszámolók készítése:** rendszeresen vagy alkalmi jelleggel a beosztottak számot adnak a maguk és az alárendelt szervezet tevékenységéről, eredményeiről
- **sérelmek és viták közlése:** a munkavállalók közötti feszültségek megoldása a vezető feladata

2. Horizontális kommunikáció

A horizontális kommunikáció a szervezeti struktúrában azonos szinten lévők egymás közötti kommunikációját jelenti.

- **problémamegoldás:** eltérő szakmai területek közös problémamegoldásában a különböző szakterületek tudását használják fel
- **koordináció:** az azonos szinten elhelyezkedők feladatainak, céljainak, munkájának összehangolása

- **tanácsadás, szakmai felügyelet:** a törzskari szervezetek segítik a vonalbeli tevékenységeket

A horizontális kommunikáció gyakran bizottságok, munkacsoportok segítségével valósul meg.

3. Informális kommunikáció

A természetes módon kialakuló információcsere fontos eleme egy szervezet életének, amely személyes, nem formalizált és véletlen kapcsolatokon alapul. Az informális kommunikáció segítheti, de hátráltathatja is a hatékony kommunikációt. A nem valós, vagy félinformációk terjedése negatív hatással lehet a munkafolyamatokra, így a teljesítményre is, míg a jó vezető igyekszik a maga oldalára fordítani és kihasználni az informális forrásokat is.

10.2.3.4. Kontroll¹¹⁰

A korábbiakban bemutatott vezetői tevékenységek során a menedzsment számos intézkedést hoz. Azonban nem elegendő döntenie egy helyzetben, meg kell vizsgálni, hogy a meghozott döntés mennyire volt eredményes és hogyan hatott a vállalati működésre, annak hatékonyságára.

10.2.3.4.1. A kontroll fogalma

A kontroll a szervezeti célok elérését segítő, visszacsatoláson alapuló folyamat, amelynek során a vezetők

- a kontrollált egység egyes jellemzőire előzetesen standardokat állapítanak meg
- amelyek aktuális értékeit a kontroll-folyamat során mérik
- és összehasonlítják a standard-ekkel
- a standard-ekben meghatározott és tényleges jellemzők eltérése esetén pedig beavatkoznak.¹¹¹

10.2.3.4.2. A kontroll szempontrendszer

A kontroll, mint vezetési funkció fontos folyamata a vállalatvezetésnek több szempontból is.

1. Gazdasági szempont: ha egy szervezetben megszűnik a kontroll, a részfolyamatok eltérhetnek az előre kijelölt céloktól, romlik az

¹¹⁰ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 157-166. o. alapján

¹¹¹ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Akadémiai Kiadó Budapest, 2008. 157. o.

erőforrások felhasználásának hatékonysága és nem, vagy később derül ki a negatív eredmény.

2. Pszichológiai szempont: a kontroll stabil és előre látható környezetet teremt, kijelöli a munkavégzés kereteit, céljait, irányítja a működést.
3. Politikai (hatalmi) szempont: Az erőforrásokkal való rendelkezési jog, valamint az alsóbb szintű vezetők döntéseinek korlátozása a kontroll segítségével a vezetők kezében marad.

10.2.3.4.3. A hatékony kontroll jellemzői

1. Viszonylagos pontosság: Ha a méréskor a rendszer pontatlan adatokat szolgáltat, az összehasonlítás és visszacsatolás során a vezetők nem megfelelő döntéseket hoznak.
2. Jelenidejűség: a rendszernek naprakész adatokat kell szolgáltatnia ahhoz, hogy a vezetők döntéseiket az aktuális helyzet alapján hozzák meg.
3. Gazdaságosság: a kontroll-rendszer működésének megvalósítására szánt költségkeret ne legyen magasabb, mint az általa elérhető hatékonyság.
4. Rugalmasság: a rendszernek alkalmazkodnia kell a folyamatosan változó körülményekhez.
5. Érthetőség: a használt kategóriáknak, a megállapított standardoknak minden érintett számára érthetőnek kell lennie.
6. Elérhető célok megfogalmazása: a reális célok motiválják az érintetteket, míg az irreálisak épp ellenkező hatást váltanak ki és hátráltatják a folyamatok megvalósítását.
7. Lényegi dimenziókra való hangsúlyozás: a költség- és időigény miatt csak azokat a jellemzőket kell kontrollálni, amelyek kritikusak a szervezet sikeres működése szempontjából.
8. Az eltéréseken van a hangsúly: a vezetők számára az az információ igényel beavatkozást, ahol a mért eredmény eltér a standard-tól, így ezeknek hangsúlyosan meg kell jelenniük.
9. Többszemponthuság: ha csak egy szempont alapján méri a teljesítményt, a résztvevők arra koncentrálnak, míg a többi háttérbe szorul. Olyan szempontrendszer kialakítása a cél, ami nem egy-egy részfolyamatot, hanem a teljes rendszert és az adott eredmény elérését motiválja.
10. Javaslat a beavatkozásra: a hatékony kontroll-rendszer nemcsak az eltérést mutatja ki, hanem javaslatot tesz a beavatkozásra.

- ✿ A vezetés témával kapcsolatban érdemes elolvasni Bakacsi Gyula Szervezeti magatartás és vezetés¹¹² c. könyvében hatalom fogalmával kapcsolatos tudnivalókat, mely tényező gyakran jelentősen meghatározza a vezetői magatartást.

10.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

10.3.1 Összefoglalás

A vezetés tudománya már hosszú múltra tekint vissza, hiszen már a hadvezérek tevékenysége is komoly vezetői szaktudást igényelt, bár akkor ez inkább adottságként állt rendelkezésre. A vezetésről az első tudományos célú empirikus kutatások az ipari forradalmat követően, az 1800-as évek végén születtek és azóta sok változáson mentek keresztül.

A vezetés több oldalról is megközelítették és kutatják jelenleg is: pszichológiai, szervezeti, funkcionális, magatartási és még sok más szempontból.

A **menedzsment** egy olyan folyamat, amelyben a tevékenységek a hatékonyság elérését szolgálják más emberek munkájának irányításán keresztül.

A **vezetés** olyan tevékenység, amely kitűzi a szervezet céljait, meghatározza az ezek eléréséhez szükséges eszközöket, elindítja, irányítja és koordinálja a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket.

A vezetés különböző szervezeti szinteken valósul meg. A felső vezetés igazgatókból, igazgatóhelyettesekből áll. A középvezetőkhez a központi egységvezetők, divízióvezetők tartoznak. A közvetlen irányítók a funkcionális részterületek vezetői.

A vezetési folyamat, mint problémamegoldás az alábbi lépésekből áll: problémafeltárás, célmeghatározás, problémaelemzés, döntés-előkészítés és döntés, végrehajtás, ellenőrzés, visszacsatolás.

A vezetőnek különböző szerepeket kell betöltenie tevékenysége kapcsán, ezek a következők: személyközi szerepek, információs szerepek, döntési szerepek.

A vezetés alapvető funkciói a tervezés, szervezés, direkt irányítás, koordinálás és kommunikáció, ellenőrzés.

10.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mikor jelentek meg az első tudományos elméletek a vezetés tudománya témakörében?
2. Kiknek az elmélete volt meghatározó az 1800-as évek végén?

¹¹² Aula Kiadó Budapest 2007. 155-164. o.

3. Hogyan foglalta össze Fayol elméletének lényegét?
4. Kik voltak a két világháború közötti időszak meghatározó kutatói?
5. Mire fókuszált a vezetéselmélet a két világháború közötti időszakban?
6. Kik voltak a meghatározó kutatók a második világháborút követően?
7. Mire fókuszált a vezetéselmélet a második világháború után?
8. Javasoljon olyan folyóiratot, ahol a vezetéselmélet jelenlegi trendjeiről, kutatásairól tájékozódhat!
9. Mit takar a menedzsment fogalma?
10. Hogyan definiáljuk a vezetés fogalmát?
11. Ismertesse a szervezeti vezetési szinteket és az egyes szintekhez tartozó jellemző pozíciókat!
12. Ismertesse a vezetés, mint problémamegoldás folyamatát!
13. Egy vezetőnek milyen szerepeket kell betöltenie?
14. Mik a vezetők funkciói általánosságban (a Fayol-féle elmélet alapján)?
15. A célkitűzés és stratégia alkotás során milyen alapvető stratégia-típusokat különböztetünk meg?
16. Mit jelent a szervezés?
17. Melyek a szervezés alapvető feladatai?
18. Ismertesse a szervezés folyamatát!
19. Mit jelent a vezetési funkciók közül a közvetlen irányítás?
20. Melyek az emberi erőforrás-menedzsment feladatai?
21. Mik befolyásolják alapvetően a munkavállalók teljesítményét?
22. Mit jelent a motiváció vezetéselméleti szempontból?
23. Mi a kommunikáció szerepe a menedzsmentben? Melyek a feladatai?
24. Íránya szerint milyen kommunikációs formákat különböztetünk meg? Mondjon mindegyikre példákat is!
25. Mi az ellenőrzés szerepe a vállalatvezetésben?
26. Ismertesse a kontroll fogalmát!
27. Magyarázza a kontroll szempontrendszerét!
28. Melyek a hatékony kontroll jellemzői?
29. Mit jelent a hatalom és hogyan érvényesül egy vállalkozásnál?

10.3.3 Gyakorló tesztek

1. Melyik vezetéselméleti kutató mely időszakban alkotott? Tegyén X-et a megfelelő helyre!

Kutató	1800-as évek végétől az első világháborúig	Két világháború között	Második világháborút követően	Napjaikban
Dickson		X		
Fayol	X			
Drucker			X	
Taylor	X			
Mintzberg			X	
Mayo		X		
Bakacsi				X
Friedberg				X
Maynard			X	
Roethlisberger		X		

(Megoldás: pirossal jelezve a táblázatban!)

4. Párosítsa a fogalmakat a megfelelő meghatározásokkal!

Fogalom	Meghatározás
1) szervezés	a) az a kétoldalú folyamat, amely során két vagy több ember információt cserél és értelmez valamilyen szándékkal
2) koordináció	b) összvállalati jövedelmezőségre, rentabilitásra és fejlődésre irányul
3) vezetés	c) olyan folyamat, amelyben a tevékenységek a hatékonyság elérését szolgálják más emberek munkájának irányításán keresztül
4) kontroll	d) olyan tevékenység, amely előre meghatározott célok megvalósítására irányul a szervezet személyi és tárgyi erőforrásainak összehangolása által
5) kommunikáció	e) az azonos szinten elhelyezkedők feladatainak, céljainak, munkájának összehangolása

6) menedzsment	f) olyan tevékenység, amely kitűzi a szervezet céljait, meghatározza az ezek eléréséhez szükséges eszközöket, elindítja, irányítja és koordinálja a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket
7) alapstratégia	g) szervezeti célok elérését segítő, visszacsatoláson alapuló folyamat

(megoldás: 1) d), 2) e), 3) f), 4) g), 5) a), 6) c), 7) b))

5. Jelölje, hogy mely állítás igaz (I) vagy hamis (H) az alábbiak közül!

1. Taylor tudományos jelleggel foglalkozott a vállalati folyamatok racionalizálásával. (I)

2. A vezetéstudomány neves kutatói voltak a két világháború között Ernest Dale, Peter F. Drucker, Maynard és Mintzberg. (H)

3. A menedzsment egy olyan folyamat, amelyben a tevékenységek a hatékonyság elérését szolgálják más emberek munkájának irányításán keresztül. (I)

4. A felsővezetők számára a koncepcióalkotási ismeretek kismértékű hányada mellett jelentős technikai ismeretek szükségesek. (H)

5. a problémamegoldó folyamat elemei a problémafeltárás, célmeghatározás, kommunikáció, problémaelemzés, döntés és visszacsatolás. (H)

6. A vezetői szerepeket Drucker munkássága alapján határoztuk meg. (H)

7. A koordinálás a munkafolyamatok és a szervezet szereplőinek összehangolása. (I)

8. A funkcionális stratégia, amely a szervezet különböző termékeinek iparági versenypozíciójához kapcsolódik. (H)

9. A szervezeti szereplők aktivizálásának egyik módja az ösztönzés, mint például a cafeteria. (I)

10. Az emberi erőforrás-menedzsment feladata, hogy magához vonzza és megtartsa a számára szükséges alkalmazottakat. (I)

6. Jelölje, hogy mely szerep melyik csoportba tartozik! Egy-egy csoporthoz több szerep tartozhat!

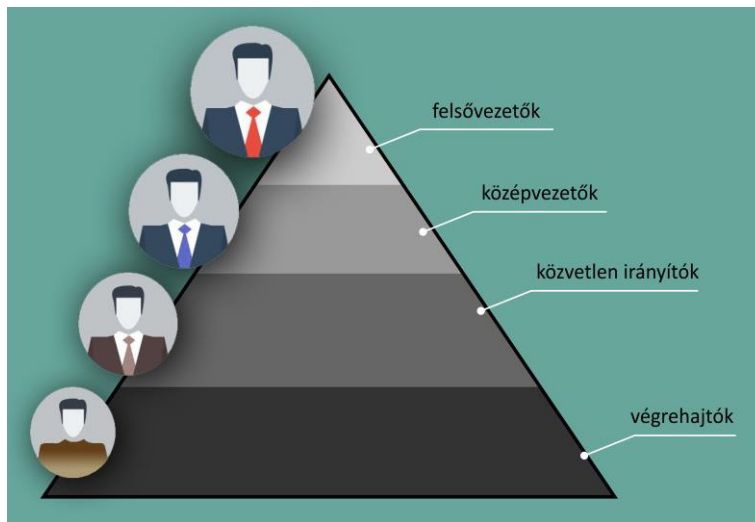
Csoport	Szerep
A) Személyközi szerepek	1. zavarelhárító szerep
	2. szóvivő szerep
B) Információs szerepek	3. főnöki szerep
	4. erőforrás-elosztó szerep
C) Döntési szerepek	5. nyilvános megjelenések szerepe
	6. vállalkozói szerep

(megoldás: A: 3., 5., B: 2., C: 1., 4., 6.)

7. Sorolja fel a közvetlen irányítás, mint vezetési funkció fő feladatait!
1.
 2.
 3.
 4.

(megoldás: 1. emberi erőforrás-menedzsment, 2. motiváció, 3. kommunikáció, 4. csoportok létrehozása és vezetése)

8. Helyezze el az alábbi vezetőtipusokat a megfelelő vezetési szinten!
- divízióvezető
 - igazgató
 - termelési vezető
 - vonalbeli végrehajtó
 - marketing vezető
 - igazgatóhelyettes
 - központi egységvezető



28. ábra:

(megoldás: 28. ábra)

9. Tegye megfelelő sorrendbe a kontroll-folyamat működésének lépéseit!

1. Jellemzők mérése
2. Visszacsatolás
3. Standardek meghatározása
- 4: Szervezeti célok meghatározása
5. Összehasonlítás

(megoldás: 1. Szervezeti célok meghatározása, 2. Standardek meghatározása, 3. Jellemzők mérése, 4: Összehasonlítás, 5. Visszacsatolás)

10. Válassza ki azon feladatokat az alábbiak közül, amelyek nem az erőforrás-menedzsment feladatai!

1. megfelelő képességekkel rendelkező és elkötelezett emberek felkutatása, kiválasztása, felvétele,

2. munkakörök meghatározása,
3. az információk szétosztása és összegyűjtése,
4. javadalmazási, fizetési rendszer kialakítása,
5. munkavállalók teljesítményértékelése,
6. oktatás, továbbképzés,
7. nyilvános megjelenések,
8. zavarelhárítás,
9. a felmerülő fegyelmi és más munkahelyi problémák kezelése,
10. munkaügyi kapcsolatok kezelése (érdekképviselői szervezetekkel),
11. koordinálás
12. a fenti feladatokra vonatkozó tervezési és információs rendszer működtetése.

(megoldás: 3, 7, 8, 11)

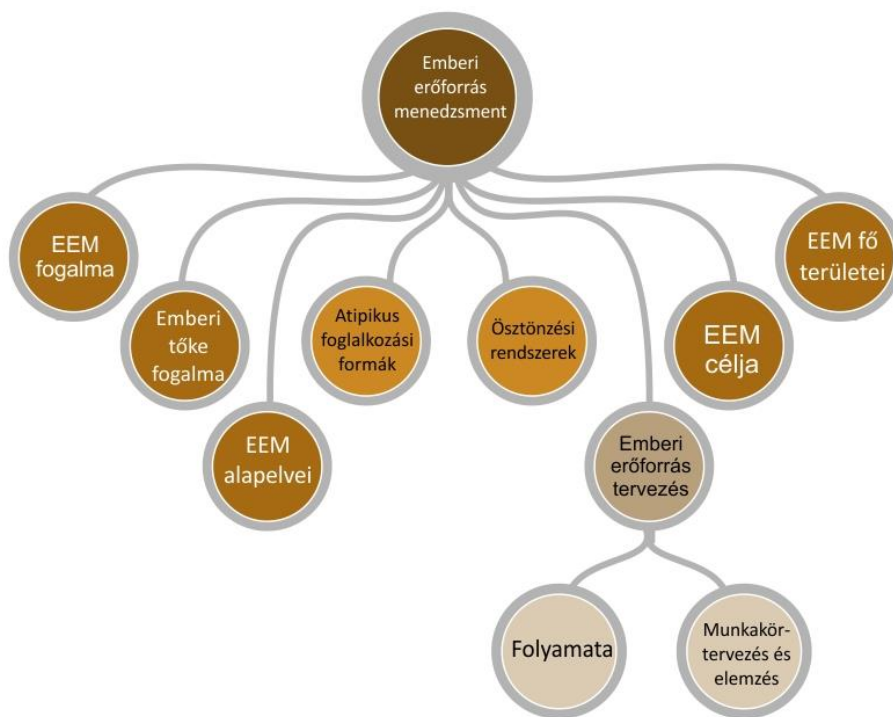
11. LECKE: A TUDÁS ÉS HUMÁN TŐKE SZEREPÉNEK FONTOSSÁGA A VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN

11.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében a hallgató megismerkedik az emberi erőforrás-menedzsment fogalmával, céljával, feladataival, alapelveivel és fő területeivel. Elsajátítják az emberi erőforrás-tervezés folyamatát, valamint a munkakör-tervezés és elemzés módszereit.

Betekintést nyernek az egyre gyakoribbá váló és a nehézségek kezelésében egyre inkább alkalmazott atipikus foglalkoztatási típusokba és megismerik az ösztönzési rendszer módszereit.

11.2 TANANYAG



29. ábra: Fogalomtérkép

11.2.1 Az emberi erőforrás-menedzsment fogalma

Egy vállalat sikere jelentős részben a rendelkezésére álló, vagy megszerzhető erőforrásoktól, azok minőségétől, értékétől függ. A vállalkozás erőforrásai közül korábban a tárgyi tényezőkre helyezték a hangsúlyt, az utóbbi időben azonban egyre inkább felértékelődik az emberi erőforrás, a humán tőke szerepe.

A vállalkozás erőforrásai:

- fizikai vagyontárgyak: ingatlanok, gépek, berendezések
- pénzeszközök: bankszámlapénz, készpénz, hitel, alaptőke
- szellemi (immateriális) vagyon: szabadalmak, védjegyek, márka
- emberi tőke: munkavállalók tudása, képességei, tapasztalata, kapcsolatrendszere, motivációja

Jelen leckében az utóbbival, a humán tőkével foglalkozunk.

 **Az emberi tőke a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból, valamint motivációkból összeadódó kollektív érték.**¹¹³

Az emberi erőforrás azonban számos ponton különbözik a többi erőforrástól (például anyagi javaktól):

- nem raktározható
- innovatív, képes a megújulásra
- döntéseket hoz, mellyel befolyásolja teljesítményét
- nem tulajdona a vállalatnak, a vállalat csak „bérli”

Az emberi tőkével éppúgy kell gazdálkodni, mint a vállalat pénzállományával vagy egyéb tárgyasult vagyontárgyaival. A gazdálkodás folyamata azonban jóval összetettebb és nehezebben megfogható, mint a materializált vagyon esetében.

 **Az emberi erőforrás-menedzsment**¹¹⁴ **lényege, hogy a szervezeti célok eléréséhez szükséges mennyiségű és minőségű humán erőforrás iránti igényt meghatározza, a szükséges erőforrást felkutatja, kiválasztja, „beszerzi”, gondos-**

¹¹³ Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Complex Kiadó Budapest 2010. 25. o.

¹¹⁴ Rövidítése EEM, gyakran az angol elnevezését és annak rövidítését használják: Human resources management, HRM

kodik a hatékony alkalmazásáról, fejlesztéséről vagy szükség esetén eltávolításáról. Emellett egyeztetni a szervezet és a munkavállalók céljait, igényeit és ezeket kölcsönösen figyelembe veszi a döntések meghozatalánál.¹¹⁵

- ☞ **Egy másik megfogalmazás szerint az emberi erőforrás-menedzsment olyan stratégia, amellyel megszerzik, fejlesztik, irányítják, motiválják és elkötelezetté teszik a szervezet kulcsfontosságú erőforrását, a szervezetben – a szervezett – dolgozó embereket.**¹¹⁶

Az emberi erőforrás-menedzsment számos területen hat a vállalat életére. Ezen hatások rendszerét az alábbi ábra mutatja:

Az emberi erőforrás menedzsment négy alapelve:

- az emberi erőforrás a szervezet legfontosabb vagyona és hatékony kezelése a szervezet sikerének kulcsa
- szervezeti sikert a legnagyobb valószínűséggel akkor lehet elérni, ha a humán stratégia és a humánpolitika szorosan kapcsolódik a stratégiai tervekhez és hozzájárul a vállalati célok eléréséhez
- a vállalati kultúra, az értékrend, a munkahelyi légkör és a vezetői magatartás a szervezeti siker fő összetevői, ezt a kultúrát folyamatosan ápolni, alakítani kell
- folyamatos erőfeszítéseket kell tenni az emberek közötti egység javítására úgy, hogy a szervezet tagjai saját céljaikat, a vállalkozás sikere, a szervezeti célok megvalósítása érdekében kifejtett tevékenységükkel ériék el¹¹⁷

11.2.2 Az emberi erőforrás-menedzsment célja

Az emberi erőforrás-menedzsment fő célja, ahogy az előző ábrán is látszott, a **szervezeti teljesítmény fokozása**. Ennek két fő kategóriája az **eredményesség** (az érintettek által támasztott követelmények, a megfogalmazott célok teljesülésének mértéke) és a **hatékonyság** (az érintettek adott elégedettségi szintjének eléréséhez az erőforrások minél gazdaságosabb kihasználása).

¹¹⁵ Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Complex Kiadó Budapest 2010. 26. o. alapján

¹¹⁶ Armstrong, M. in: Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás Complex Kiadó Budapest 2012 84.o.

¹¹⁷ Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás Complex Kiadó Budapest 2012 84-85.o.

Mivel a hatékonyság jelentős mértékben az alkalmazottak hozzáállásán és motivációján is múlik, így fontos, hogy a szervezet és a munkavállalók között kétirányú, fair kapcsolat alakuljon ki. Ez a hosszú távú siker elérésének feltétele is. Az alkalmazottak elégedettségének folyamatos javítása, a biztonságos és egészséges munkakörülmények nagy mértékben hatnak a szervezet és alkalmazottjának kapcsolatára. Az egyéni célok érvényesüléséhez gyakran hozzájárul a tudás, a képességek folyamatos fejlesztése.¹¹⁸

Az emberi erőforrás-menedzsment célja tehát a szervezeti hatékonyság, a szervezet fennmaradásának és növekedésének biztosítása. Közvetlen célja olyan, a gyakorlatban is hasznosítható gazdálkodási elvek és módszerek kidolgozása, amelyek figyelembe veszik egyrészt a szervezet sikeres működéséhez hozzájáruló csoportok és egyének szükségleteit és törekvéseit, másrészt a szervezet céljait és követelményeit.¹¹⁹

11.2.3 Az emberi erőforrás-menedzsment fő területei

A HR-szerepek, feladatok köre jelentős változáson ment keresztül története folyamán és jelenleg is változik, bővül. Általános jelleggel az emberi erőforrás-menedzsment fő területei a következők:

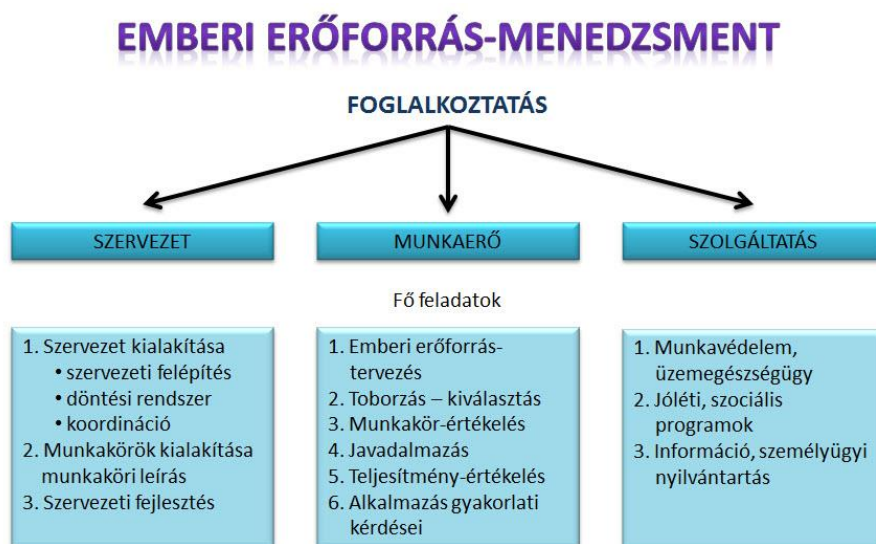
1. Emberi erőforrás stratégia kidolgozása.
2. Tervezés és auditálás, ellenőrzés.
3. Munkakörelemzés és –tervezés.
4. Erőforrás-biztosítás.
5. Munkakör-értékelés.
6. Ösztönzés-menedzsment.
7. Teljesítmény-értékelés.
8. Emberi erőforrás-fejlesztés.
9. Munkaügyi kapcsolatok menedzselése.
10. Információs rendszer működtetése.
11. Kultúraváltás – változásmenedzselés.
12. Kompetencia és emocionális intelligencia.
13. Belső kommunikáció.¹²⁰

¹¹⁸ Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Complex Kiadó Budapest 2010. 28-29. o. alapján

¹¹⁹ Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás Complex Kiadó Budapest 2012 86.o.

¹²⁰ Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás Complex Kiadó Budapest 2012 89.o.

Az emberi erőforrás-menedzsment feladat-rendszerét az alábbi ábra foglalja össze:



30. ábra: EEM személyzeti tevékenységének rendszere: foglalkoztatás metszet¹²¹

11.2.4 Az emberi erőforrás tervezése

Az emberi erőforrás tervezését és az azzal való gazdálkodás számos külső tényező befolyásolja. Ilyen lehet például a *nemzetgazdaság általános működése* (konjunktúra, stagnálás vagy recesszió, demográfia, fejlettség), a *munkaerőpiac helyzete* (munkanélküliség vagy munkaerőhiány van, mekkora a hiányszakmák nagyságrendje), milyen *jogi szabályozók* határozzák meg a munkaviszonyok és a munkaerőpiac kerekeit (szigorú adminisztráció, anyagi támogatások), *munkavállalói érdekvépviselet*.

A tervezés során természetesen a vállalati belső tényezőket is figyelembe kell venni. Ilyen lehet például a *vállalat nagysága, szerkezete, innováció üteme, tevékenységi körök, piaci helyzet, modern menedzsment-koncepciók alkalmazása, a munkakör jellemzői, meglévő alkalmazottak jellemzői, szervezeti kultúra*.

¹²¹ Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás Complex Kiadó Budapest 2012 96.o.

Fenti tényezők és még számos egyéb faktor hat az erőforrás gazdálkodás területére. A tervezés során meg kell vizsgálni a fellelhető hatótényezőket, meg kell vizsgálni ennek jelenlegi és várható jövőbeni értékét, valamint ezek szervezetre gyakorolt hatását. Ennek megfelelően kell kialakítani a jövőben célokat és az ezek megvalósításához szükséges eszközöket.

 **Az emberi erőforrás tervezés tehát egy komplex, ciklikus tervezési folyamat, melynek lépései az elemzés (azon belül a jelenlegi helyzet és a jövőbeli fejlemények számbavétele, eltéréselemzés), a célkitűzés és az akciótervezés.**¹²²

A szervezeti munkaerő-kínálat becslésének módszerét az alábbi ábra foglalja össze:

- *A jelenlegi helyzet elemzése* során megtörténik a jelenlegi személyzeti tevékenység felmérése, elemzik, az alkalmazottak és a munkakörök jellemzőit, működését, valamint, hogy az alkalmazottak megfelelnek-e a teljesítendő feladatoknak.
- *A jövőbeni feladatok* megvalósításához elsőként megtörténik a külső környezet vizsgálata, majd a belső környezeté is, végül elemzik a stratégiában, üzleti tervben megfogalmazott célokat.
- A jelen és a jövő figyelembevételével, az eltéréselemzés segítségével megtörténik az akciók megfogalmazása, az *akciótervezés*. Emberi erőforrás cél lehet például a termelékenység megerősítése, erősebb munkaerőköltség kontroll, vagy a megváltozott törvényeknek való megfelelés. Az akciók megfogalmazásánál figyelembe kell venni az alábbiakat:
 - valószínűsíthető hasznok, előnyök,
 - előrelátott költségek,
 - technikai megvalósíthatóság,
 - lehetséges következmények az emberi erőforrás-gazdálkodásban,
 - elfogadhatóság a vezetők és az alkalmazottak körében,
 - kulcsemberek szerepe (megtartás, felvétel, elbocsátás, előléptetés),
 - sikeres alkalmazást befolyásoló, korlátozó vagy ösztönző tényezők.¹²³

¹²² Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Complex Kiadó Budapest 2010. 138. o.

¹²³ Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Complex Kiadó Budapest 2010. 143. o. alapján

Az emberi erőforrásterv akcióterveinek rendszerét az alábbi ábra mutatja be:

 Az alábbi linken az Egyesült Államok munkaügyi statisztikai irodájának elemzését olvashatja arról, hogy a recesszió hogyan hat a munkaerő-állományra, valamint milyen módszerek léteznek a növekvő munkanélküliség kiküszöbölésére:

<http://www.bls.gov/opub/mlr/2014/article/public-workforce-programs-during-the-great-recession-1.htm>

 Az alábbi linken egy riportot olvashat David Fairhurst-tel, a McDonalds cég HR menedzserével arról, hogy a McDonalds hogyan kezeli a válság HR-hatásait:

<http://www.hrzone.com/topic/managing-people/david-fairhurst-interview-managing-workforce-recession>

11.2.5 Munkakörtervezés és –elemzés¹²⁴

11.2.5.1. A munkakör és munkakörelemzés fogalma

Az emberi erőforrás-menedzsment markáns feladata a munkakör-tervezés.

 **A munkakör a szervezet legkisebb azonosítható egysége, amelynek célja, dinamikája és a munkakörbetöltő által egyéni felelőse van.**

 **A munkakörelemzés információt szolgáltat a munkakör lényegéről, az elvégzendő tevékenységekről, a felelősségi, hatásköri szabályokról, a munkakör betöltőjével szemben támasztott igényekről.**

Olyan általános szisztematikus eljárás, amely segítségével meghatározzuk a munkakör elvégzésével összefüggő:

- szervezeti viszonyokat (pl. felettes, közvetlen beosztott),
- feladatokat és felelősségeket,
- kapcsolatokat,
- lehetőségeket és határokat,
- munkaköri követelményeket (tudás, tapasztalat, képességek).

¹²⁴ Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Complex Kiadó Budapest 2010. 167-179. o. alapján

11.2.5.2. A munkakörelemzés folyamata

A munkakörelemzés számtalan formája ismert, a legtöbb esetben azonban az alábbi lépésekből áll:

- elemzési módszer kiválasztása
- információgyűjtés
- munkafolyamatok megfigyelése és elemzése
- az adatok rendszerezése
- biztonsági áttekintés
- frissítés (bizonyos időszakonként)

A munkakörelemzés a háttérvizsgálattal kezdődik. Ehhez meg kell vizsgálni a *stratégiában* megfogalmazott célokat, elvárásokat, fő feladatokat, hatásköröket, valamint a munkakör betöltéséhez szükséges követelményeket.

Információ szerezhető *megfigyelés* útján is. A dolgozót az elemző a munkája végzése közben figyeli meg és rögzíti a munkakörrel kapcsolatos részleteket. A megfigyelés személyesen vagy videofelvétel segítségével is megvalósítható.

Gyakori megfigyelési módszer a *mintavételes munkanapfelvétel*. A gyakran ismétlődő feladatoknál nem a teljes munkaidőt, hanem annak csak egy részét figyelik meg. Ezt ki lehet egészíteni a munkavállalóval készített *interjúval*. Interjú helyett *kérdőívek* kitöltése is egy hasznos módszer az információgyűjtésre.

A fenti módszerek segítségével összegyűjtött információkat az elemzők feldolgozzák és analizálják, végül elkészül a kutatás eredménye. Fontos azonban megjegyezni, hogy a munkakörelemzés nem egyszeri, hanem ciklikusan ismétlődő folyamat kell, hogy legyen, hiszen a változó körülmények indokolhatják a munkakörrel kapcsolatos feltételek megváltoztatását.

11.2.5.3. A munkakörelemzés eredménye

A munkakör eredménye a következő:

Munkakör-specifikáció:

- szükséges végzettség
- speciális végzettség (posztgraduális képzés)
- szükséges tapasztalat
- képesítés
- gyakorlati idő

- kompetenciák
- fiziológiai és pszichológiai feltételek.

1. **Munkaköri leírás:** az egyes munkakörök célját, szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét, fő felelősségeit, az azokhoz tartozó teljesítménymutatókat magas szinten megfogalmazva tartalmazó, a munkakörök elemzésén alapuló dokumentum.¹²⁵

- személyi adatok
- munkakör célja
- a munkakört betöltő feladata
- az igényelt végzettség
- hatáskör
- felelősségi jogkör
- szervezeti struktúrában elfoglalt hely (alá-, fölérendeltek)
- teljesítménymutatók
- kiegészítő információk (hely, bérezés, munkaidő, munkarend).

11.2.5.4. Atipikus foglalkoztatási formák¹²⁶

A megszokott alkalmazotti munkaviszonytól eltérően számos, jogszabály egyéb alkalmazási forma létezik, amelyek bizonyos munkakörök esetében alkalmazhatók.

 **Atipikus foglalkoztatásnak nevezzük azokat az alkalmazásokat, amelyek eltérnek a határozatlan idejű, hagyományosan alkalmazott munkaviszonyban történő teljes munkaidős foglalkoztatástól.**

Ezek például:

- **Távmunka:** időben és térben rugalmas foglalkoztatási forma, ahol a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyen, hanem attól távol végzi el rendszeresen napi munkáját, melynek eredményét az információs és kommunikációs technológiák alkalmazásával juttatja el munkaadójához.
- **Részmunkaidős foglalkoztatás:** Részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállaló az olyan munkavállaló, akinek a heti, havi vagy a foglalkoztatási idő éves átlagában számított munkaideje keve-

¹²⁵ Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Complex Kiadó Budapest 2010. 174. o.

¹²⁶ Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Complex Kiadó Budapest 2010. 213-216. o. alapján

sebb, mint a vele összehasonlítható, teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló munkaideje.

- **Határozott idejű vagy projekt-jellegű foglalkoztatás:** A munkaszerződésben meghatározható az a határnap, ameddig a munkaviszony fennáll. Ezt követően külön megállapodás nélkül megszűnik, illetve közös megállapodással meghosszabbítható.
- **Munkaerő-kölcsönzés:** az a tevékenység, amelynek keretében a kölcsönbeadó a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi (kölcsönzés)¹²⁷.
- **Nem munkaviszonyban végzett munka (megbízás):** A megbízási szerződéssel az adott feladat elvégzésével bízzák meg a munkavállalót, aki nem lesz a vállalat alkalmazottja.
- **Önfoglalkoztatás:** önálló céggel nem rendelkező vállalkozások tulajdonosai (egyéni vállalkozás).
- **Bedolgozói jogviszony:** a bedolgozó a munkát saját lakásán, saját munkaeszkővel, önállóan, a munkáltató közvetlen irányítása nélkül, de a foglalkoztató által biztosított anyaggal végzi. Bedolgozói jogviszonyt általában másodállásként vállalnak.
- **Alkalmi munkavállalás (egyszerűsített foglalkoztatás):** időszakosan, csak alkalmanként történő, de legális foglalkoztatás. Egyszerűsített foglalkoztatás keretében lehet munkavállalót alkalmazni az alábbi munkákra: háztartási munka, kiemelkedően közhasznú szervezetnek minősülő munkáltatónál végzett munka, mezőgazdasági idénymunka, idegenforgalmi idénymunka, alkalmi munka.
- **Tranzit (átmeneti) és (állami) támogatással létrejövő határozott idejű foglalkoztatás:** speciális foglalkoztatási módozat, főként tartós munkanélküliek, pályakezdők, szociálisan rászorultak és megváltozott munkaképességű munkavállalók számára alkalmazott forma. Az ideiglenes foglalkoztatás során kiderül, hogy ki-ből lesz jó munkaerő. A tranzitfoglalkoztatás egyfajta átmenet az elsődleges munkaerőpiac és a terápiás foglalkoztatás között, mivel célja a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetűek testi és lelki megerősítése a későbbi munkavállalásuk elősegítése érdekében.
- **Diákmunka:** fiatal munkavállaló a Munka Törvénykönyve szerint a 18. életévét be nem töltött munkavállaló. Az ő munkavállalásuk-

¹²⁷ Munka törvénykönyve (2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről) 214. §

hoz a törvényes képviselő beleegyezése szükséges. Számára éjszakai munka, valamint rendkívüli munkaidő nem rendelhető el. A fiatal munkavállaló napi munkaideje legfeljebb nyolc óra lehet.

- **Közmunka:** tartós álláskereső és az álláskeresői ellátásból már kiszorult aktív korú személyek munkaviszony keretében történő átmeneti foglalkoztatása, olyan munkakörben, ami települési, közösségi célokat valósít meg. A közmunka-program a munkaerőpiaci szempontból leghátrányosabb településeket és térségeket, valamint társadalmi csoportokat részesíti előnyben. Pályázati úton nyújtható, központi támogatás.¹²⁸

11.2.6 Ösztönzési rendszerek¹²⁹

Az ösztönzési rendszer azon szabályok, eljárások és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet a dolgozói konkrét ösztönzését megvalósítja, javadalmazását, juttatásait megállapítja.

Az ösztönzési rendszer célja, hogy ösztönözze a dolgozókat

- a munkaidő ledolgozására,
- teljesítménye fokozására,
- a szaktudás és képesség fejlesztésére,
- a rugalmas munkavégzésre,
- az előléptetésre való törekvésre.

Az ösztönzési csomag elemei:

Alapbér: az egyéni munkabér általában a következő elemekből épül fel:

- **alapbér:** a besorolás szerinti bér, illetve a 100%-os teljesítmény esetén járó bér,
- **törzsbér:** általában a munkában eltöltött idő hosszától függően elszámolt bér (időbér), vagy a ténylegesen teljesített munkáért járó bér (teljesítménybér),
- **pótlék:** egy adott munkakörhöz vagy tevékenységhez kapcsolódó különleges feltételeket, körülményeket kompenzáló többletbér (pl. veszélyességi pótlék, túlóra, éjszakai pótlék),
- **prémium:** előre meghatározott többletfeladat elvégzéséért, vagy kijelölt cél teljesülése esetén kapott többletbér,

¹²⁸ 49/1999 (III. 26.) Korm. rendelet a közmunkaprogramok támogatási rendjéről

¹²⁹ Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Complex Kiadó Budapest 2010. 332-345. o. alapján

- **jutalom (bónusz):** a tevékenység komplex, utólagos értékelése alapján kapott többletbér,
- **kiegészítő fizetés:** törvényesen le nem dolgozott munkaidőre (évi rendes szabadság, kiküldetés, külszolgálat idejére) járó bér,
- **egyéb bér:** le nem dolgozott felmondási időre járó bér, munkakörre össze nem függő munkák díja, újírtási díj, alkalmi munkások bére, másodállásban dolgozók bére stb.

Az alapbér lehet:

- **Időbér:** a javadalmazást a munkavégzés időtartama alapján határozzák meg.
- **Teljesítménybér:** általában a fizikai munkakörökben alkalmazott bértípus, amely a dolgozó bérét a munkakörében megállapított normához viszonyítva az elért teljesítményhez köti.

Az időbér ösztönzési módszerei:

- **Besorolási és tarifarendszerek:** a munkaköröket, munkavállalókat osztályokba, kategóriákba sorolják és az alapbért kategóriánként határozzák meg, így a hasonló típusú munkák hasonló bérezésben részesülnek.
- **Szenioritáson alapuló bérrendszerek:** a besorolási kategóriákat tovább bontják a szolgálati idő nagyságától függő idősávokra, mivel az idő múlásával a dolgozók egyre gyakorlottabbak, tapasztaltabbak, így hatékonyabban, termelékenyebben dolgoznak.
- **Kompetencia-alapú bérrendszer:** az alapbér nagyságának fokozatait a munkavégzéshez szükséges kompetenciákhoz köti. A szükséges és hasznos kompetenciák alapján az egyes besorolási kategóriák és bértételek tovább bonthatók.
- **Egyéni teljesítmény szerinti differenciálás:** az alapvető elvárástól való eltérést értékeli, vagyis a magasabb teljesítményt ösztönzi.

A teljesítményalapú javadalmazás ösztönzési módszerei:

- **Bónusz, jutalék:** a bónusz beépíthető a teljesítménybérbe is, kombinálható prémiummal is. A jutalékos rendszert főleg a kereskedelemben alkalmazzák, és azt jelenti, hogy a teljesített forgalom után a bért kiegészítik a forgalom adott hányadával.

- **Csoportbér:** a csoport egyes tagjait nem az egyéni teljesítményük maximalizálásában akarjuk érdekeltté tenni, hanem abban, hogy a csoport összteljesítményét segítsék, vagyis azt tegyék, ami a csoport egésze számára szükséges.

Hosszú távú ösztönzés, részesedési technikák: vállalati eredményből való részesítése, ingyenes vagy kedvezményes részesedési lehetőség biztosítása a vállalati vagyonból a vállalat minden munkavállalóját ösztönzi. A munkavállalói jogviszonynál szorosabb, tulajdonosi viszony alakul ki és együttal fokozódik a vállalat iránti elkötelezettség.

Nem bérjellegű ösztönzési módszerek: Ezek a módszerek elsősorban nem pénzben, fizetésben jelentkeznek. Ilyen lehet például:

- előrelépés lehetősége feltételhez kötve
- felelősség- vagy hatáskör növelése
- áthelyezés frekvenciát több munkahelyre
- incentive utazás
- munkakörülmények fejlesztése (új számítógép, iroda, színvonalas munkaeszköz)

Mint látható, az emberi erőforrás-menedzsment a vállalat teljesítményét szorosan és közvetlenül meghatározó tevékenység. A nagyvállalatoknál felkészült részleg bonyolítja le ezt a tevékenységet és igyekszik saját módszereit, kompetenciáit folyamatosan fejleszteni, hogy megfeleljen a munkavállalói, tulajdonosi és menedzseri értékeknek egyaránt.

11.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

11.3.1 Összefoglalás

A vállalat teljesítménye, sikere nagyrészt függ az alkalmazottak és vezetők képességeitől, tapasztalatától, motivációjától.

Az **emberi tőke** a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból, valamint motivációkból összeadódó kollektív érték.

A vállalati **emberi erőforrás-menedzsment** tevékenysége arra irányul, hogy a szervezeti célok eléréséhez szükséges mennyiségű és minőségű humán erőforrás iránti igényt meghatározza, a szükséges erőforrást felkutatja, kiválasztja, „beszerzi”, gondoskodik a hatékony alkalmazásáról, fejlesztéséről vagy szükség esetén eltávolításáról. Emellett

egyezteti a szervezet és a munkavállalók céljait, igényeit és ezeket kölcsönösen figyelembe veszi a döntések meghozatalánál.

Az emberi erőforrás-menedzsment fő célja a **szervezeti teljesítmény fokozása: eredményesség és a hatékonyság**.

Az emberi erőforrás-menedzsment fő területei a következők:

1. Emberi erőforrás stratégia kidolgozása.
2. Tervezés és auditálás, ellenőrzés.
3. Munkakörelemzés és –tervezés.
4. Erőforrás-biztosítás.
5. Munkakör-értékelés.
6. Ösztönzés-menedzsment.
7. Teljesítmény-értékelés.
8. Emberi erőforrás-fejlesztés.
9. Munkaügyi kapcsolatok menedzselése.
10. Információs rendszer működtetése.
11. Kultúraváltás – változásmenedzselés.
12. Kompetencia és emocionális intelligencia.
13. Belső kommunikáció.

Az **emberi erőforrás tervezés** tehát egy komplex, ciklikus tervezési folyamat, melynek lépései (elemzés, azon belül a jelenlegi helyzet és a jövőbeli fejlemények számbavétele, eltéréselemzés), a célkitűzés és az akciótervezés.

- A jelenlegi helyzet elemzése
- A jövőbeni feladatok megvalósítása
- Akciótervezés

A **munkakör** a szervezet legkisebb azonosítható egysége, amelynek célja, dinamikája és a munkakörbetöltő által egyéni felelőse van.

A **munkakörelemzés** információt szolgáltat a munkakör lényegéről, az elvégzendő tevékenységekről, a felelősségi, hatásköri szabályokról, a munkakör betöltőjével szemben támasztott igényekről.

A munkakörelemzés lépései:

- elemzési módszer kiválasztása
- információgyűjtés

- munkafolyamatok megfigyelése és elemzése
- az adatok rendszerezése
- biztonsági áttekintés
- frissítés (bizonyos időszakonként)

A munkakörelemzés eredménye a *munkakör-specifikáció* és a *munkaköri leírás*.

Atipikus foglalkoztatásnak nevezzük azokat az alkalmazásokat, amelyek eltérnek a határozatlan idejű, hagyományosan alkalmazott munkaviszonyban történő teljes munkaidős foglalkoztatástól. Ennek fő típusai:

- Távmunka
- Részmunkaidős foglalkoztatás
- Határozott idejű vagy projekt-jellegű foglalkoztatás
- Munkaerő-kölcsönzés
- Nem munkaviszonyban végzett munka (megbízás)
- Önfoglalkoztatás
- Bedolgozói jogviszony
- Alkalmi munkavállalás (egyszerűsített foglalkoztatás)
- Tranzit (átmeneti) és (állami) támogatással létrejövő határozott idejű foglalkoztatás
- Diákmunka
- Közmunka

Az **ösztönzési rendszer** azon szabályok, eljárások és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet a dolgozói konkrét ösztönzését megvalósítja, javadalmazását, juttatásait megállapítja.

Alapbér: az egyéni munkabér általában a következő elemekből épül fel:

- alapbér
- törzsbér
- pótlék
- prémium
- jutalom (bónusz)
- kiegészítő fizetés
- egyéb bér

Az alaphér lehet:

- Időbér
- Teljesítménybér

Az időbér ösztönzési módszerei:

- Besorolási és tarifarendszerek
- Szenioritáson alapuló bérrendszerek
- Kompetencia-alapú bérrendszer
- Egyéni teljesítmény szerinti differenciálás

A teljesítményalapú javadalmazás ösztönzési módszerei:

- Bónusz, jutalék
- Csoportbér
- Hosszú távú ösztönzés, részesedési technikák

11.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mit jelent az emberi tőke?
2. Milyen szerepet tölt be az emberi erőforrás a vállalat más erőforrásaihoz viszonyítva?
3. Mit jelent az emberi erőforrás-menedzsment?
4. Melyek az emberi erőforrás-menedzsment alapelvei?
5. Melyek az emberi erőforrás-menedzsment céljai?
6. Melyek az emberi erőforrás-menedzsment fő területei?
7. Milyen külső és belső tényezők befolyásolják az emberi erőforrás tervezését?
8. Milyen lépésekből áll az emberi erőforrás tervezése?
9. Milyen tényezőket kell figyelembe venni az akciótervezés során?
10. Hogyan kezeli a McDonalds a válság HR-hatásait?
11. Mit jelent a munkakör?
12. Hogyan definiáljuk a munkakörelemzés fogalmát?
13. Mit kell meghatároznunk a munkakörelemzés során?
14. Ismertesse a munkakörelemzés folyamatát!
15. A háttérvizsgálathoz milyen forrásokból szerezhetünk információkat?
16. Mi(k) lesz(nek) a munkakörelemzés eredménye(i)?

17. Mutassa be az ismert atipikus foglalkoztatási formákat és azok rövid lényegét!
18. Mit jelent az ösztönzési rendszer?
19. Mi az ösztönzési rendszer célja?
20. Melyek az ösztönzési csomag alapvető elemei?
21. Milyen alapbértípusokat használunk?
22. Melyek a különböző alapbértípusok ösztönzési módszerei?
23. Milyen nem bérjellegű ösztönzési módszereket ismer?

11.3.3 Gyakorló tesztek

1. Jelölje meg az alábbi állításoknál, hogy melyik igaz (I) és melyik hamis (H)!
 1. Az emberi erőforrás nem raktározható. (I)
 2. Az emberi erőforrás-menedzsment feladata többek között, hogy hatékonyan gazdálkodjon a humán tőkével. (I)
 3. Az emberi erőforrás-menedzsment hat a munkavállalók motivációjára. (I)
 4. A vállalatnál a foglalkoztatottak beáramlásának forrása lehet a belső áthelyezés és a felmondás. (H)
 5. Az alkalmazottak elégedettségének folyamatos javítása, a biztonságos és egészséges munkakörülmények kis mértékben hatnak a szervezet és alkalmazottjának kapcsolatára. (H)
 6. Az emberi erőforrás-tervezés során a vállalati külső tényezőket is figyelembe kell venni. Ilyen lehet például a vállalat nagysága és szerkezete. (H)
 7. Az emberi erőforrás tervezés lépései az elemzés, a célkitűzés és az akciótervezés. (I)
 8. A munkakörelemzés az adatok rendezésével kezdődik. (H)
 9. A mintavételes munkanapfelvételt a ritka, egyedi feladatok megfigyelésére használják. (H)
 10. A munkakör-specifikáció célja, hogy meghatározzák az egyes munkakörök célját, szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét, fő feladatait. (H)

2. Párosítsa össze az atipikus foglalkoztatási módokat a hozzájuk tartozó meghatározással!

Foglalkoztatási mód	Meghatározás
1) Részmunka-idős foglalkoztatás	a) a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyen, hanem attól távol végzi el rendszeresen napi munkáját, melynek eredményét az információs és kommunikációs technológiák alkalmazásával juttatja el munkaadójához
2) Bedolgozói jogviszony	b) a munkaszerződésben meghatározható az a határnap, ameddig a munkaviszony fennáll. Ezt követően külön megállapodás nélkül megszűnik
3) Határozott idejű foglalkoztatás	c) önálló céggel nem rendelkező vállalkozások tulajdonosai
4) Megbízás	d) a munkavállaló a munkát saját lakásán, saját munkaeszközzel, önállóan, a munkáltató közvetlen irányítása nélkül, de a foglalkoztató által biztosított anyaggal végzi
5) Egyszerűsített foglalkoztatás	e) a vállalat a vele munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre másik vállalatnak ideiglenesen átengedi
6) Távmunka	f) Például idénymunkára lehet alkalmazottat foglalkoztatni ilyen formában, időszakosan, alkalmanként.
7) Önfoglalkoztatás	g) szerződés segítségével az adott feladat elvégzésével bízzák meg a munkavállalót, aki nem lesz a vállalat alkalmazottja
8) Munkaerő-kölcsönzés	h) a munkavállaló heti, havi vagy a foglalkoztatási idő éves átlagában számított munkaideje kevesebb, mint a vele összehasonlítható, teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló munkaideje
9) Közmunka	i) Főként tartós munkanélküliek, szociálisan rászorultak számára olyan ideiglenes foglalkoztatás, amely során kiderül, hogy kiből lesz jó munkaerő.
10) Tranzit foglalkoztatás	j) fiatal munkavállalók számára biztosított munka, ahol napi munkaideje legfeljebb nyolc óra lehet.
11) Diákmunka	h) tartós álláskereső munkaviszony keretében történő átmeneti foglalkoztatása, olyan munkakörben, ami települési, közösségi célokat valósít meg.

(megoldás: 1) h), 2) d), 3) b), 4) g), 5) f), 6) a), 7) c), 8) e), 9) h), 10) i), 11) j)

3. Jelölje meg, hogy az emberi erőforrás-menedzsment mely feladatai szervezeti (SZE), munkaerő (M) vagy szolgáltatás (SZO) jellegűek!

1. szervezeti felépítés (SZE)
2. toborzás – kiválasztás (M)
3. Javadalmazás (M)
4. döntési rendszer (SZE)
5. jóléti, szociális programok (SZO)
6. koordináció (SZE)
7. információ, személyügyi nyilvántartás (SZO)
8. emberi erőforrás-tervezés (M)
9. munkaköri leírás (SZE)
10. munkakör-értékelés (M)
11. szervezetfejlesztés (SZE)
12. munkavédelem, üzemegészségügy (SZO)
13. alkalmazás gyakorlati kérdései (M)
14. teljesítmény-értékelés (M)

4. Hogyan tervezzük meg a következő év belső humán erőforrás-kínálatát? Egészítse ki a képletet!

..... – + =

Megoldás:

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{jelenlegi} & & \text{az évben előre} & & \text{az évben előre} & & \text{a következő év} \\
 \text{alkalmazottak} & - & \text{jelzett távozók} & + & \text{jelzett érkezők} & = & \text{belső erőforrás} \\
 \text{száma} & & \text{száma} & & \text{száma} & & \text{kínálata}
 \end{array}$$

5. Jelölje az alábbi táblázatban x-szel, hogy melyek a vállalati humán erőforrás be-, illetve kiáramlási forrásai! Előfordulhat, hogy egy forrás egyszerre jelent be- és kiáramlást!

Forrás	Beáramlási forrás	Kiáramlási forrás
belső áthelyezés	X	X
kilépés		X
felvétel külső forrásból	X	
felmondás		X
előléptetés	X	X
halál		X
visszahívás	X	
nyugdíjazás		X
leépítés		X

6. Az emberi erőforrás-menedzsment igyekszik befolyásolni a munkavállalók személyes és magatartási tényezőit. Válassza ki az alábbiak közül, hogy melyek tartoznak a személyes (SZ) és melyek a magatartási (M) tényezők közé!

elkötelezettség (M)

tudás (SZ)

motiváció (M)

kapcsolatok (SZ)

készségek (SZ)

kompetenciák (SZ)

tapasztalat (SZ)

teljesítmény (M)

ismeret (SZ)

gyakorlat (SZ)

7. Párosítsa a bértípusú juttatások elnevezését a meghatározásukkal!

Juttatási forma	Meghatározás
1) kiegészítő fizetés	a) le nem dolgozott felmondási időre járó bér, munkakörre össze nem függő munkák díja,
2) törzsbér	b) a munkában eltöltött idő hosszá-

	tól függően elszámolt bér, vagy a ténylegesen teljesített munkáért járó bér
3) bónusz	c) a 100%-os teljesítmény esetén járó bér
4) prémium	d) törvényesen le nem dolgozott munkaidőre (pl. külszolgálat idejére) járó bér
5) egyéb bér	e) egy adott munkakörhöz kapcsolódó különleges feltételeket, körülményeket kompenzáló többletbér
6) pótlék	f) a tevékenység komplex, utólagos értékelése alapján kapott többletbér
7) alapbér	g) előre meghatározott többletfeladat elvégzéséért, vagy kijelölt cél teljesülése esetén kapott többletbér

(megoldás: 1) d), 2) b), 3) f), 4) g), 5) a), 6) e), 7) c))

8. Jelölje, hogy mely ösztönzési forma jellemző inkább az idő- vagy a teljesítmény-bérrendszerrel! Előfordulhat, hogy valamely módszer mindkét bértípus esetén alkalmazható!

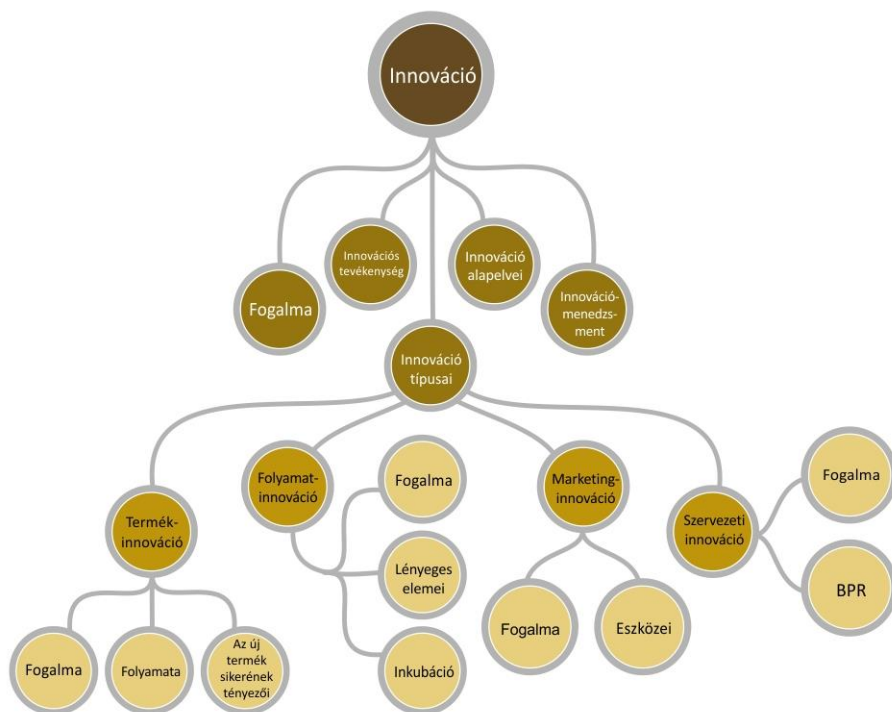
Ösztönzéstípus	Időbér	Teljesítménybér
Egyéni teljesítmény szerinti differenciálás	X	
Csoportbér		X
Besorolási és tarifarendszerek	X	
Nem bérjellegű ösztönzési módszerek	X	X
Szenioritáson alapuló bérrendszerek	X	
Bónusz, jutalék		X
Hosszú távú ösztönzés, részesedési technikák	X	X
Kompetencia-alapú bérrendszer	X	

12. LECKE: AZ INNOVÁCIÓ SZEREPE

12.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében a hallgató megismerkedik az innováció fogalmával, jelentőségével, folyamatával. Megismeri az innováció fő típusait és az alkalmazásának területeit. A lecke elsajátításával képes felismerni az innováció fontosságát, az alkalmazható innováció-típusokat és ezek alkalmazásának tényezőit.

12.2 TANANYAG



31. ábra: Fogalomtérkép

12.2.1 Az innováció fogalma

Az innováció szó újítást, megújulást jelent. A vállalatok életében a folyamatos megújulás alapvetően fontos, hiszen ez a versenyben maradás és a piaci pozíció megőrzésének, növelésének egyik jelentős lehetősége.

Az innováció fogalmát sokan és sokféleképpen, több megközelítési mód szerint értelmezik. Az első jelentős definíció Schumpeter nevéhez fűződik.

- ☞ **Chikán Attila fogalma szerint az innováció a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja.**¹³⁰
- ☞ **Az Oslo Kézikönyvben az innováció fogalmát úgy értelmezik, mint új, vagy szignifikánsan javított termék vagy szolgáltatás, vagy folyamat, marketing módszer, új szervezeti módszer, munkaerő-szervezés vagy külső kapcsolatok.**¹³¹
- ☞ **Innovációs tevékenység minden tudományos, technológiai, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely tudatosan vagy szándékosan vezet az innováció végrehajtásához.**¹³²

Az innováció fő típusai az Oslo Kézikönyv szerint:

- termék-innováció
- tevékenység (folyamat) innováció
- marketing innováció
- szervezeti innováció
- ☞ **Termék-innováció olyan termékek vagy szolgáltatások bevezetése, amelyek újak, vagy jelentősen javítottak, figyelembe véve a használati módok jellegét és szándékát. Magában foglalja a technikai jellemzők, összetevők és anyagok, szoftver, vevői kapcsolatok vagy egyéb funkcionális jellemzők jelentős megújítását.**¹³³
- ☞ **Folyamat-innováció: új, vagy jelentősen javított termelés vagy elosztási módszer alkalmazása. A folyamat-innováció technikák, berendezések vagy szoftverek jelentős változá-**

¹³⁰ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest, 2003. 214. o.

¹³¹ Oslo Manual Third Edition 2005 Organisation For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of The European Communities
(http://kaleidoszkep.nih.gov.hu/documents/15428/16119/OSLO-EN_2005_3) 46. o.

¹³² Oslo Manual Third Edition 2005 Organisation For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of The European Communities
(http://kaleidoszkep.nih.gov.hu/documents/15428/16119/OSLO-EN_2005_3) 47. o.

¹³³ Oslo Manual Third Edition 2005 Organisation For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of The European Communities
(http://kaleidoszkep.nih.gov.hu/documents/15428/16119/OSLO-EN_2005_3) 48. o.

sát foglalja magában. A folyamat-innováció a termelési vagy szállítási egységköltségek csökkenésével, a minőség növekedésével, új vagy jelentősen javított termékek gyártásával és elosztásával jár.

- ☞ **A marketing innováció új marketing módszer, amely magában foglalja a termék desing vagy csomagolás, a termék-elhelyezés vagy a termék reklámozás vagy árazás jelentősen új módját.**¹³⁴
- ☞ **A szervezeti innováció a cég üzleti gyakorlatának, a munkaerő-szervezésnek vagy külső kapcsolatainak az új szervezési módja.**¹³⁵

A termékek létrehozásával kapcsolatban a Booz, Allen és Hamilton tanácsadó cég a vállalat, valamint a piac megítélése szempontjából az új termékeket az alábbi csoportokba sorolta:¹³⁶

- *Az egész világon új termék:* olyan új termékek, melyek teljesen új piacot hoznak létre.
- *Új termékvonalak:* olyan új termékek, amelyekkel a vállalat az első alkalommal lép a kialakult piacra.
- *Meglévő termékvonalak kiegészítése:* olyan új termékek, amelyekkel a vállalat már bevezetett termékeit egészíti ki (pl. új csomagolási méretek, új aromák).
- *Meglévő termékek tökéletesítése és átalakítása:* olyan új termékek, amelyek meglévő termékeket helyettesítenek, s ezeket teljesítményben és a nekik tulajdonított értékben egyaránt felülmúlják.
- *Újrapiózicionált termékek:* olyan meglévő termékek, amelyekkel új piacokat vagy piacssegmentumokat céloznak meg.
- *Csökkentett költségű termékek:* olyan új termékek, amelyek alacsonyabb költség mellett ugyanazt a teljesítményt nyújtják.

Az innováció alapelvei:

- *fogyasztóorientáltság:* a fejlesztésnek mindig a fogyasztó igényeiből kell kiindulnia

¹³⁴ Oslo Manual Third Edition 2005 Organisation For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of The European Communities (http://kaleidoszkop.nih.gov.hu/documents/15428/16119/OSLO-EN_2005_3) 49. o.

¹³⁵ Oslo Manual Third Edition 2005 Organisation For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of The European Communities (http://kaleidoszkop.nih.gov.hu/documents/15428/16119/OSLO-EN_2005_3) 51. o.

¹³⁶ Philip Kotler: Marketing menedzsment KJK-Kerszöv Kiadó Budapest, 2002. 348. o.

- *újdonosság*: a meglévő termékhez, technológiához, szervezethez stb. képest jelentős újdontságot kell nyújtani
- *bizonytalanság*: az újítás mindig nagyon költségigényes, a megtérülés azonban bizonytalan, hiszen az az innováció fogadtatásától függ
- *fenntarthatóság mértéke*: az innováció akkor mondható sikeresnek, ha legalább addig fenntartható, amíg a befektetések megtérülnek, illetve hosszabb távon amíg megfelel a fogyasztók elvárásainak

12.2.2 A termékinnováció

 **A termékfejlesztés folyamatán az új ötletek keresésétől a termékek piaci bevezetéséig tartó tevékenységek összességét értjük.**¹³⁷

1. Termékötletek gyűjtése

A versenyben maradáshoz, a piaci szerep megőrzéséhez, fejlesztéséhez elengedhetetlen, hogy a vállalkozás időnként fejlessze kínálatát, versenytársainál jobb, korszerűbb, a fogyasztók igényeit jobban kielégítő termékeket állítson elő. Ehhez folyamatosan keresnie kell az új ötleteket. Mérlegelnie kell a külső környezet feltételeit, a belső adottságokat, a versenytársak kínálatát és a fogyasztók igényeit. Az információkat a következő forrásból szerezhetik¹³⁸:

Külső forrásból:

- fogyasztók
- felhasználók
- szállítók
- versenytársak
- termékfejlesztő szakvállalatok
- kutatóintézetek

Belső forrásból:

- vállalati kutatórészleg
- gyártó egységek

¹³⁷ Bauer András – Berács József: Marketing Aula Kiadó Budapest 1998. 234. o.

¹³⁸ Bauer András – Berács József: Marketing Aula Kiadó Budapest 1998. 237. o.

- értékesítési szervezet
- piackutató szervezet

Az összeállított ötletlistából szelektálni kell azokat, amelyek megvalósíthatók. Az **ötletek szelekciója** műszaki, piaci és pénzügyi szempontból is megtörténik, melynek végeredménye a megvalósítható ötlet, vagy ötletek listája. Az ötletgyűjtés kapcsán így kialakul a termékkonceptió.

A **termékkonceptió** magában foglalja a műszaki rajzon vagy számítógépen meglévő terméktervet, a célpiac leírását, az elvárt teljesítmény színvonalát, a beruházási vonzatokat és a pénzügyi hatásokat.¹³⁹

Ha a vállalat összes döntési részlege elfogadja a termékkonceptiót, megkezdődik a műszaki fejlesztés. Ennek eredménye lesz a **prototípus**, azaz a mintatermék.

A prototípust tesztelik, hogy betölti-e azt a funkciót, amire a termékkonceptió épült, illetve megfelel-e a műszaki, biztonsági, vagy szabvány előírásoknak. A terméket a műszaki teszten túl piaci tesztnek is alávetik, amikor megfigyelik a tömeggyártás beindítása előtt, hogy várhatóan milyen lesz a fogyasztói fogadtatás.

A **tesztpiac** alapkoncepciója, hogy a célcsoportnak megfelelő környezetben, azaz a valóságos, vagy ahhoz hasonló, ismert nagyságú és ellenőrizhető piacon (pl. üzletekben) mutatják be a terméket, ahol azt számos, korábban nem megfigyelhető hatásnak kitéve (pl. konkurens termékek jelenléte) forgalmazzák.¹⁴⁰

Ha a prototípus megfelelően funkcionál, megkezdődhet a **próbagyártás**. Az új terméket alkalmassá kell tenni a tömeggyártásra, meg kell tervezni az új, vagy módosítani kell a meglévő technológiát. Fontos megjegyezni, hogy a tömeggyártás jellegében eltér az egyedi darabok előállításától, így itt nem egyszerű volumennövelésről van szó, hanem a technológia megfelelő kialakításáról.

A megfelelő volumen elérésével indulhat a tényleges **piaci bevezetés**, melyhez általában jelentős marketing akciósorozat társul.

Az új termék sikere, fogyasztói fogadtatása sok tényezőtől függ, ezek közül a legfontosabbak:

- a termék által nyújtott előnyök
- a fennálló értékrenddel való egyezés
- a termék összetettsége, bonyolultsága

¹³⁹ Chikán Attila – Demeter Krisztina: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje Aula Kiadó Budapest 2001 110. o.

¹⁴⁰ Bauer András – Berács József: Marketing Aula Kiadó Budapest 1998. 240. o.

- a termék alkalmazásának előfeltételei
- az eredmények kézzelfoghatósága¹⁴¹
- ✱ A Rolls-Royce új termékfejlesztéséről az alábbi linken olvashat: https://www.press.rolls-roycemotorcars.com/rolls-royce-motor-cars-pressclub/pressDetail.html;jsessionid=vktLTnpXfZrmMjKXy0jyLJV0Rp36921lg6W0J2ycrcwrfJg1Twyv!1083177899?title=rolls-royce-motor-cars-confirms-development-of-new-model&outputChannelId=4&id=T0190744EN&left_menu_item=no_de_5183

12.2.3 A folyamat- vagy technológiai innováció

A technológiai innováció sokszor a termék-innováció következménye, ugyanakkor önállóan is megjelenhet.

 Például ha egy sajtógyár a tömeggyártás mellett kézműves sajtokat is készít, itt új eljárással fog elkészülni a termék és valószínűleg a minősége is egészen más lesz. Az új termék – bár a meglévők típusába tartozik – a jobb minőség miatt magasabb áron, más fogyasztóknak, más értékesítési módszerrel adható el. Így a technológiai innovációnak indult folyamat tulajdonképpen több típusú innováció összefonódása lesz.

A technológiai innováció lényeges elemei:

- a technológia kiválasztása, a specializálódás mértéke, beágyazódás a vállalati folyamatokba
- a technológia lényegében való elmélyülés, a technológia beépülése a vállalat tudásanyagába (mennyire törekednek a fejlesztésére?)
- a technológia forrásai (honnan szerezzük be?)
- idő-ütemezés (próbáljunk vezetők lenni, illetve milyen késést engedjünk meg magunknak a követésben?)
- K+F befektetés nagysága
- K+F szervezet és politikája¹⁴²

A 2004. évi CXXXIV. évi törvény értelmezi a technológiai innováció fogalmát, eszerint:

¹⁴¹ Bauer András – Berács József: Marketing Aula Kiadó Budapest 1998. 243. o.

¹⁴² Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 235. o.

- ☞ **Technológiai innováció a gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, illetve kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új vagy lényegesen módosított termékek, eljárások, szolgáltatások jönnek létre, új vagy lényegesen módosított eljárások, technológiák alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, beleértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak.**¹⁴³

Ahogy az Innovációs törvény és az Oslo Kézikönyv definícióiból kiderül, a technológiai innováció nem csupán a termék előállításának módjában végrehajtott fejlesztés jelenti, hanem ide tartoznak az új szervezési, gazdasági, kereskedelmi technikák, berendezések, vagy akár az új szoftverek alkalmazása is.

A vállalatok egy része – különösen a kisebb vállalkozások – nem mindig rendelkeznek a fejlesztéshez szükséges kapacitással, akár gépekről, akár humán erőforrásról van szó. Az ilyen problémák áthidalására, az átmeneti kapacitásgondok megoldására szolgáló módszer az inkubáció.

- ☞ **Az inkubáció olyan komplex szolgáltatások biztosítása, amelyek lehetőséget biztosítanak a vállalkozásoknak innovációs terveik megvalósítására. A vállalkozásoknak így nem kell létrehozniuk egy költséges és drága fejlesztési infrastruktúrát és szervezetet, ami lassan és nehezen térül meg, hanem „bérbe veszik” azt. Az így felmerülő kis beruházási igény lehetőséget teremt a kisebb, gyengébb tőkeerővel rendelkező vállalkozások számára, hogy javítsák túlélési esélyeiket, megalapozzák piaci pozíciójukat.**
- ☞ **A technológiai inkubátor lényege, hogy a vállalkozások számára technológia-orientált, vagy tudásintenzív szolgáltatást nyújtanak.**

Ebben az inkubáció-típusban egyre nagyobb szerepet vállalnak az egyetemek és kutatóintézetek, ahol a technológia mellett a kutatókapacitás is rendelkezésre áll. Ezt a folyamatot gyakran nemzetközi projektek segítik.

¹⁴³ 2004. évi CXXXIV. évi törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról

12.2.4 A marketing-innováció

- ☞ **A marketing innováció – ahogy azt már korábban láttuk – új marketing módszer, amely magában foglalja a termék desing vagy csomagolás, a termékelhelyezés vagy a termék reklámozás vagy árazás jelentősen új módját. Ilyen módon marketing innováció a fogyasztói szükségletek hatékonyabb kielégítése a fogyasztók jobb megszólítása, új piacok nyitása, a cég termékének újrapozicionálása alapján annak érdekében, hogy a vállalkozás növelje eladásait a piacon.**

Ebben az esetben a vállalkozás olyan marketing módszereket alkalmaz, amelyet korábban még nem próbált. Ez lehet a vállalkozás által kifejlesztett, vagy más cégektől adaptált módszer is. Az új marketing módszert alkalmazhatja a vállalat meglévő vagy új termékeire is, utóbbi esetben a marketing-innováció termék-innovációval jár együtt.¹⁴⁴

A marketing-innováció például a jelentősen új termék-design, amely ily módon alkalmazkodik a vállalat új marketing-koncepciójához. Az új design megnyilvánulhat a csomagolás új változatában is (például élelmiszereknél), vagy magának a terméktervezésnek a módosításában (például bútorok). Az új értékesítési csatornák, új árstratégia, új reklámkonceptió alkalmazása szintén a marketing-innováció egy-egy megjelenési formája.

Azt, hogy milyen módon lehet marketing eszközökkel innovációt végrehajtani, részletesen a marketing tárgy keretében fogja tanulni.

12.2.5 Szervezeti-innováció

- ☞ **A szervezeti innováció a cég üzleti gyakorlatának, a munkaerő-szervezésnek vagy külső kapcsolatainak az új szervezési módja.**

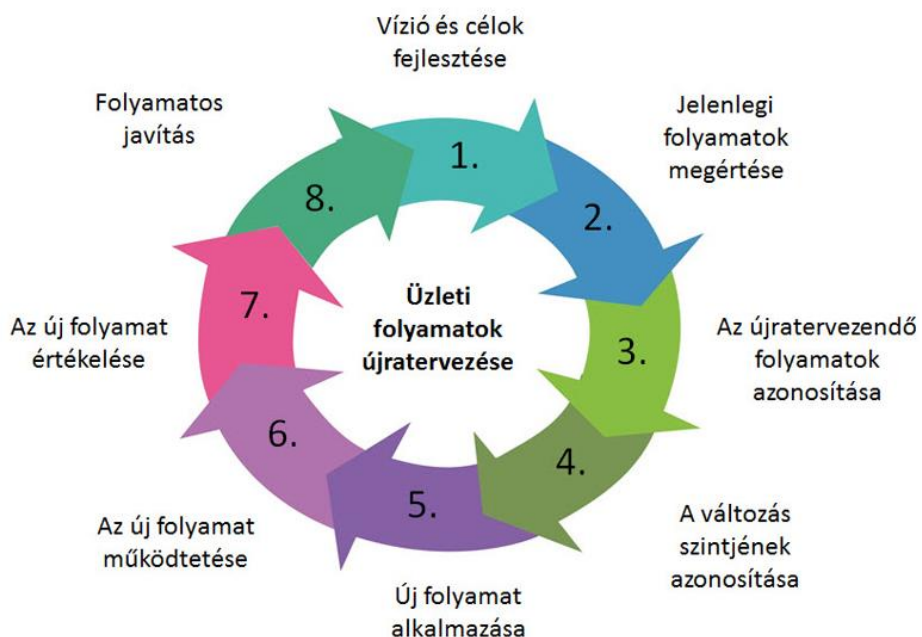
A szervezeti innováció gyakori példája a vállalati folyamatok (szervezési rutinok) olyan irányú átalakítása, amivel csökkennek az adminisztrációs és tranzakciós költségek, nő a munkahelyi elégedettség, a munkavállalók termelékenysége, nő a hozzáférés a nem-vásárolható vállalati

¹⁴⁴ Oslo Manual Third Edition 2005 Organisation For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of The European Communities
(http://kaleidoszkop.nih.gov.hu/documents/15428/16119/OSLO-EN_2005_3) 49. o.

vagyonhoz (például kollektív tudás), vagy csökkennek a beszerzés költségei.¹⁴⁵

☞ **A szervezeti innováció egy formája az üzleti folyamatok újrászervezése (BPR: Business Process Reengineering). A BPR az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság.¹⁴⁶**

A BPR folyamatát a következő ábra szemlélteti:



32. ábra: A BPR folyamata¹⁴⁷

¹⁴⁵ Oslo Manual Third Edition 2005 Organisation For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of The European Communities
(http://kaleidoszkop.nih.gov.hu/documents/15428/16119/OSLO-EN_2005_3) 51. o.

¹⁴⁶ Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. 234. o.

¹⁴⁷ Maria Vakola – Yacine Rezgui: Critique of existing business process re-engineering methodologies: The development and implementation of a new methodology Business Process Management Journal, Vol. 6 Iss: 3, pp.238 – 250

12.2.6 Innováció-menedzsment

A fenti innovációk megvalósítását segíti az **innováció-menedzsment**, amely lehet a vállalat egy elkülönülő szervezeti egysége, vagy csupán egy résztevékenysége is.

- ☞ **Az innováció-menedzsment vezeti, szervezi, irányítja a kutatás-fejlesztést és más vállalati innovációs tevékenységeket az ötletek feltárásától az innováció eredményének méréséig és a visszacsatolásig, ennek érdekében összefogja és irányítja a szükséges erőforrásokat és a fejlesztéshez szükséges tudásbázist.**

Mivel a változás (különösen a szervezeti) mindig kiváltja a benne résztvevők és egyéb érintettek bizonyos fokú ellenállását, így az innováció-menedzsment egyik komoly feladata ezen ellenállás kiküszöbölése.

A szervezeti ellenállás gyakori megjelenési formái:

- Ragaszkodás a meglévő (vezetői) pozíciókhoz, feladat- és hatáskörökhöz.
- A meglévő piac misztifikálása, annak elvesztésétől való félelem.
- Az innováció jelentéktelennek látása, leértékelése.
- Szakmai és személyi konfliktusok a megvalósításban.

Az innováció tehát láthatóan nagyon fontos a vállalkozások életében. A versenyben maradás, a piaci pozíció megőrzése legtöbbször csak a jól átgondolt és megvalósított innovációs stratégián keresztül lehetséges. Sok vállalkozás ennek segítségével vészelté át a recesszió hosszú éveit, amikor leépítés és a tevékenység visszafogása helyett inkább innovációban gondolkodott.

- ✳ Olvassa el a TNS kutatását a recesszió időszakában végzett innovációról az alábbi linken:
http://www.tnscanada.ca/files/innovation_in_a_recession-8.pdf,
 valamint egy másik kutatást az Egyesült Királyságból az alábbi linken:
http://i.telegraph.co.uk/telegraph/multimedia/archive/01584/Innovation_in_Rece_1584440a.pdf
- ✳ A tárgy video-anyagaiban keressen utalást arra, hogy a bemutatott két vállalkozás hogyan használta az innovációt a válság éveiben!

12.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

12.3.1 Összefoglalás

Az **innováció** a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja. Az Oslo-kézikönyvben az innováció fogalmát úgy értelmezik, mint új, vagy szignifikánsan javított termék vagy szolgáltatás, vagy folyamat, marketing módszer, új szervezeti módszer, munkaerő-szervezés vagy külső kapcsolatok.

Innovációs tevékenység minden tudományos, technológiai, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely tudatosan vagy szándékosan vezet az innováció végrehajtásához.

Termék-innováció olyan termékek vagy szolgáltatások bevezetése, amelyek újak, vagy jelentősen javítottak, figyelembe véve a használati módok jellegét és szándékát. Magában foglalja a technikai jellemzők, összetevők és anyagok, szoftver, vevői kapcsolatok vagy egyéb funkcionális jellemzők jelentős megújítását.

Folyamat-innováció: új, vagy jelentősen javított termelés vagy elosztási módszer alkalmazása. A folyamat-innováció technikák, berendezések vagy szoftverek jelentős változását foglalja magában. A folyamat-innováció a termelési vagy szállítási egységköltségek csökkenésével, a minőség növekedésével, új vagy jelentősen javított termékek gyártásával és elosztásával jár.

A **marketing innováció** új marketing módszer, amely magában foglalja a termék desing vagy csomagolás, a termékelhelyezés vagy a termék reklámozás vagy árazás jelentősen új módját.

A **szervezeti innováció** a cég üzleti gyakorlatának, a munkaerő-szervezésnek vagy külső kapcsolatainak az új szervezési módja.

Booz, Allen és Hamilton szerinti termékújdonság-kategóriák a következők:

- Az egész világon új termék
- Új termékvonalak
- Meglévő termékvonalak kiegészítése
- Meglévő termékek tökéletesítése és átalakítása
- Újrapiózicionált termékek
- Csökkentett költségű termékek

Az innováció alapelvei:

- fogyasztóorientáltság
- újdonság
- bizonytalanság
- fenntarthatóság mértéke

A **termékfejlesztés folyamatán** az új ötletek keresésétől a termékek piaci bevezetéséig tartó tevékenységek összességét értjük. Lépései:

1. Új ötletek kutatása
2. Ötletek szelekciója
3. Termékfejlesztés
4. Terméktesztelés
5. Piaci bevezetés

Technológiai innováció a gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, illetve kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új vagy lényegesen módosított termékek, eljárások, szolgáltatások jönnek létre, új vagy lényegesen módosított eljárások, technológiák alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, beleértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak.

Az **inkubáció** olyan komplex szolgáltatások biztosítása, amelyek lehetőséget biztosítanak a vállalkozásoknak innovációs terveik megvalósítására. A technológiai inkubátor lényege, hogy a vállalkozások számára technológia-orientált, vagy tudásintenzív szolgáltatást nyújtanak.

A **szervezeti innováció** a cég üzleti gyakorlatának, a munkaerő-szervezésnek vagy külső kapcsolatainak az új szervezési módja.

Az **üzleti folyamatok újraszervezése** (BPR: Business Process Reengineering). a vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság.

Az **innováció-menedzsment** vezeti, szervezi, irányítja a kutatás-fejlesztést és más vállalati innovációs tevékenységeket az ötletek feltárásától az innováció eredményének méréséig és a visszacsatolásig, ennek érdekében összefogja és irányítja a szükséges erőforrásokat és a fejlesztéshez szükséges tudásbázist.

A változásokkal szembeni **szervezeti ellenállás gyakori megjelenési formái:**

- A meglévő piac misztifikálása, annak elvesztésétől való félelem.
- Az innováció jelentéktelennek látása, leértékelése.
- Szakmai és személyi konfliktusok a megvalósításban.

- Ragaszkodás a meglévő (vezetői) pozíciókhoz, feladat- és hatáskörökhöz.

12.3.2 Önellenző kérdések

1. Mit jelent az „innováció”?
2. Hogyan határozzuk meg az innováció fogalmát?
3. Mit jelent az innovációs tevékenység?
4. Miről szól az Oslo Kézikönyv?
5. Melyek az innováció fő típusai az Oslo Kézikönyv szerint?
6. Milyen termékújdonág-kategóriákat határozott meg Booz, Allen és Hamilton?
7. Melyek az innováció alapelvei?
8. Mit jelent a termék-innováció?
9. Hogyan definiáljuk a termékfejlesztés folyamatát?
10. Milyen lépésekből áll a termékfejlesztés folyamata?
11. Honnan származhat új termékötlet??
12. Milyen szempontok alapján kell szelektálni a felmerült termékötleteket?
13. Mit jelent a termékkonceptió?
14. Mi a prototípus? Mi a prototípus szerepe?
15. Mi a teszt piac?
16. Hogyan tesztelik a terméket a piaci bevezetés előtt?
17. Mitől függ a termék fogadtatása?
18. Melyek a technológiai innováció lényeges elemei?
19. Mi a technológiai innováció az innovációs törvény szerint?
20. Mit jelent az inkubáció és hogyan kapcsolódik a termék- és technológia-fejlesztéshez?
21. Mi a marketing-innováció és milyen típusai vannak?
22. Mit jelent a szervezeti innováció?
23. Mi BPR?
24. Ismertesse a BPR folyamatát!
25. Mit jelent az innováció-menedzsment?
26. Milyen okok váltanak ki ellenállást az érintetteknél egy új innováció bevezetésekor?
27. Milyen szerepe van az innovációnak recessziós időszakban?

12.3.3 Gyakorló tesztek

1. Párosítsa össze a meghatározást a megfelelő innováció-típussal!

Innováció-típus	Meghatározás
1) termék	a) új, vagy jelentősen javított termelés vagy elosztási módszer alkalmazása
2) technológia	b) a cég üzleti gyakorlatának, a munkaerő-szervezésnek vagy külső kapcsolatainak az új szervezési módja
3) marketing	c) olyan termékek vagy szolgáltatások bevezetése, amelyek újak, vagy jelentősen javítottak
4) szervezeti	d) új a termék design vagy csomagolás

(megoldás: 1) c), 2) a), 3) d), 4) b)

2. Nevezze meg az alábbi termékújdonosság-kategóriákat! Ügyeljen a pontos elnevezés használatára!

Termékújdonosság leírása	Termékújdonosság megnevezése
olyan új termékek, amelyekkel a vállalat az első alkalommal lép a kialakult piacra	Új termékvonalak
olyan új termékek, amelyek meglévő termékeket helyettesítenek, s ezeket teljesítményben és a nekik tulajdonított értékben egyaránt felülmúlják	Meglévő termékek tökéletesítése és átalakítása
olyan új termékek, melyek teljesen új piacot hoznak létre.	(az) egész világon új termék
olyan új termékek, amelyek alacsonyabb költség mellett ugyanazt a teljesítményt nyújtják	Csökkentett költségű termékek
olyan meglévő termékek, amelyekkel új piacokat vagy piacszegmentumokat céloznak meg	Újrapozícionált termékek
olyan új termékek, amelyekkel a vállalat már bevezetett termékeit egészíti ki	Meglévő termékvonalak kiegészítése

9. Sorolja fel az innováció 4 alapelvét!

1.

2.
3.
4.

(megoldás: fogyasztóorientáltság, újdonság, bizonytalanság, fenntarthatóság (mértéke))

3. Mutassa be a termékfejlesztés lépéseit!

(megoldás: 31. ábra)

4. Párosítsa össze a termékfejlesztés fogalmát a hozzájuk tartozó meghatározásokkal!

Fogalom	Meghatározás
1) termékkonceptió	a) a felmerült lehetséges újításokat műszaki és pénzügyi megvalósíthatóság szempontjából értékeli
2) próbagyártás	b) mintatermék, amely alkalmas a gyártási és fogyasztói tesztek megvalósítására
3) tesztpiac	c) Az új terméket alkalmassá kell tenni a tömeggyártásra, meg kell tervezni az új, vagy módosítani kell a meglévő technológiát.
4) ötletek szelekciója	d) valóságos, vagy ahhoz hasonló, ismert nagyságú és ellenőrizhető piacon mutatják be a terméket, ahol azt számos, korábban nem megfigyelhető hatásnak kitéve forgalmazzák
5) prototípus	e) a műszaki rajzon vagy számítógépen meglévő termékterv, a célpiac leírása, az elvárt teljesítmény színvonala, a beruházási vonzatok és a pénzügyi hatások
6) piaci bevezetés	f) a termék forgalmazása valós piacon normál volumentben

(megoldás: 1) e), 2) c, 3) d), 4) a), 5) b), 6) f))

5. Jelölje az alábbi állításoknál, hogy melyik igaz (I) és melyik hamis (H)!

1. Marketing innováció lehet a fogyasztói szükségletek hatékonyabb kielégítése a fogyasztók jobb megszólítása. (I)

2. A szervezeti innováció gyakori példája a vállalati folyamatok (szervezési rutinok) olyan irányú átalakítása, amivel csökkennek az adminisztrációs és tranzakciós költségek. (I)

3. A Booz, Allen és Hamilton féle kategóriák a termék-, technológia-, marketing- és szervezeti innováció. (H)

4. Az innováció alapelvei a fogyasztóorientáltság, az újdonság, a bizonytalanság és a finanszírozhatóság. (H)

5. A **termékfejlesztés folyamatán** az új ötletek keresésétől a prototípus elkészítéséig tartó tevékenységek összességét értjük. (H)

6. Új termékre vonatkozó ötletek származhatnak külső és belső vállalati forrásból. (I)

7. A teszt piacon valós termelési volumenben tesztelik a terméket. (H)

8. Ha egy kerámiatárgyakat gyártó cég kézműves gyártásról gépi gyártásra áll át, az termék-innovációnak minősül. (H)

9. Az inkubáció többek között azért jó megoldás, mert egy kisvállalkozásnak nem kell megfinanszíroznia a teljes kutatórészleg felállítását és működtetését. (I)

10. Ha egy gyermekeknek szánt tusfürdőt a jövőben a felnőttek számára is vonzóvá tesszük, az marketing-innovációnak minősül. (I)

6. Tegye helyes sorrendbe a BPR-folyamat lépéseit!

1. folyamatos javítás
2. az új folyamat értékelése
3. új folyamat alkalmazása
4. a változás szintjének azonosítása
5. az újratervezendő folyamatok azonosítása
6. Vízió és célok fejlesztése
7. az új folyamat működtetése
8. jelenlegi folyamatok megértése)

(megoldás:

1. Vízió és célok fejlesztése
2. jelenlegi folyamatok megértése
3. az újratervezendő folyamatok azonosítása
4. a változás szintjének azonosítása

- 5. új folyamat alkalmazása
- 6. az új folyamat működtetése
- 7. az új folyamat értékelése
- 8. folyamatos javítás)

7. Az alábbi tényezők közül válassza ki azokat, amelyek leggyakrabban hátráltatják egy új innováció bevezetését! Ügyeljen arra, hogy több választ kell megjelölnie!

- 1. A munkavállalók csökkenő munkakedve.
- 2. Szakmai és személyi konfliktusok a megvalósításban.
- 3. A vezetők hatalmi vágyai.
- 4. Az innováció jelentéktelennek látása, leértékelése.
- 5. A meglévő piac misztifikálása, annak elvesztésétől való félelem.
- 6. Külső szereplők, versenytársak ellenállása.
- 7. Állami szabályozás, jogi korlátozások.
- 8. Ragaszkodás a meglévő (vezetői) pozíciókhoz, feladat- és hatáskörökhöz.
- 9. Szabványügyi korlátozás.
- 10. A fogyasztó minőségi elvárásai.

(megoldás: 2., 4., 5., 8.)

13. ÖSSZEFOGLALÁS

13.1 TARTALMI ÖSSZEFOGLALÁS

A **vállalkozások** valamilyen termelési vagy szolgáltatási cél megvalósítása érdekében jönnek létre, mellyel a fogyasztók szükségleteit hivatottak kielégíteni. A tevékenység szervezésének célja profit elérése (kivéve a nonprofit vállalkozásokat). A vállalkozások a gazdaság rendszerében a fogyasztó számára termékeket szolgáltatnak és munkalehetőséget nyújtanak, a felkínált munkaerőért cserébe munkabért fizetnek. Az állam felé adót fizetnek és támogatásokat vesznek igénybe.

Az áruk cseréje a **piacon** valósul meg, ahol a kereslet és kínálat találkozik és a kialakult árak mellett megtörténhet az adásvétel. A piacra lépés tervezésekor azonban számos korlátozó tényezővel kell számolni. A vállalkozás indításakor és a működés folyamán fel kell mérni az esetleges kockázatokat és ki kell dolgozni a kockázatok kezelésének lehetséges módjait.

A vállalkozás tevékenysége során különböző személyekkel és intézményekkel kerül kapcsolatba. A **vállalkozás érintettjeinek** érdekei eltérőek lehetnek, a vállalkozásnak ezeket az érdekeket fel kell ismerni és a hatékony működés érdekében tevékenysége során figyelembe kell venni.

A vállalkozások jelentős szegmense a **KKV-szektor**, amely a gazdaság működésében jelentős szerepet vállal, azonban lehetőségei a kisebb üzemméret és tőkeerő miatt korlátozottak. E szektor segítése, támogatása kiemelt állami feladat.

A **társas vállalkozások története** egészen az ókorig vezethető vissza, bár tényleges kialakulásuk inkább a középkorra volt jellemző. Elsősorban bizonyos állami feladatok ellátására, állami kezdeményezésére keletkeztek első formái többek között olyan területeken, ahol az állami szerepvállalást csökkent.

Az első nagyobb társaságok (Brit és Holland Kelet-Indiai Társaság) szintén a kereskedelem területén alakultak ki, szerepük a gyarmatosítás során is jelentős volt. Az üzlethez szükséges tőkét először alkalmanként „toborozták”. Később jelentős bevételekre tettek szert és a hasznot felosztották a befektetők között. A városok által szervezett tevékenységekbe a lakosokat, mint befektetőket is bevonhatták. E társaságok tekinthetők a részvénytársaság elődjének. A korlátolt felelősségű társaság a Németalföldről indult és terjedt el.

Magyarországon a vállalkozások fejlődésében 3 korszakot különítünk el. 1945-ig a világban végbemenő folyamatokhoz hasonlóan alakult a magyarországi szektor is. A céhek felbomlását követően az 1800-as

évek végén az Ipartörvény és a Kereskedelmi törvény rögzítette az első társasági formákat.

1946-tól a szocialista tervgazdálkodás keretei között állami vállalatok és szervezetek keretében zajlott a termelés. Az 1980-as években a nagyvállalatokon belül kialakultak a GMK-k, amelyek a közkereseti társaság elődjének tekinthetők.

A rendszerváltást követően az állami vállalatokat és szervezeteket gazdasági társaságokká alakították.

Jelenleg körülbelül 1,8 millió regisztrált gazdasági szervezet van Magyarországon.

Egyre terjedő forma a nonprofit szervezet, melynek jellemző formája az alapítvány, egyesület és a nonprofit gazdasági társaság.

A vállalkozások kialakulására számos környezeti elem hat, a társadalmi, gazdasági, politikai, szociális és egyéb környezeti elemekkel való kölcsönhatás meghatározó tényező.

A vállalkozások létrejöttét motiválhatják belső és külső tényezők, vagy ezek kombinációja. Ugyanakkor a különböző társadalmak között jelentős különbségek mutatkoznak meg a vállalkozási hajlandóságot illetően, melyek különféle okokra vezethetők vissza. Magyarországon még mindig alacsony a vállalkozás indítására való motiváció, az aktív népesség jelentős része inkább a biztos alkalmazotti jövedelmet választja. A vállalkozás indításának fő motivációja hazánkban a magasabb jövedelem szerzése.

A vállalkozóvá válás folyamata összetett, az ötlet felmerülésétől a vállalkozás működtetéséig tart. Az ötlet felmerülését a vállalkozás indítása követi, végül a vállalkozó folyamatos feladata a működtetés.

A vállalkozásokat többféleképpen **csoportosíthatjuk**. Az egyik módszer szerint két dimenzió alapján vizsgáljuk az egyes cégeket. Az egyik az üzleti tapasztalat, míg a másik dimenzió a vállalkozói készség, amely a változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodást jelenti. Ez alapján négy alaptípus különböztethető meg: a hangyák, a gazellák, a tigrisek és a dinoszauruszok.

A **siker** a vállalkozói célok elérését jelenti. A siker nehezen objektívizálható, de meghatározhatók azok az alaptényezők, amelyek minden vállalkozás számára elengedhetetlenek a sikerhez. A siker elérésének különböző szintjeit ismerjük, melyek egymásra épülve valósulhatnak meg. A siker mértékének mérésére megismertünk néhány jellemző mutatót.

A vállalkozások indításánál az ötlet felmerülését követően sok tényezőt kell mérlegelnie a leendő vállalkozónak. Az adottságok és tervek alapján el kell döntenie, hogy egyedül, **egyéni vállalkozás** vagy **egyéni cég** formában, vagy másokkal együtt **társas vállalkozásként** indítja te-

vékenységét. Az egyes vállalkozási formák eltérnek többek között az alapítás módjában, a szükséges alaptőke és vállalni kívánt felelősség mértékében, valamint az adózás formájában.

A vállalatok működésük folyamán különböző **életciklus**okon mennek keresztül. A vállalati életciklusok leírására több elmélet született, mi megismerkedtünk többek között Timmons, Szerb László, Adizes és Greiner modelljeivel és az egyes szakaszok jellemzőivel. Megvizsgáltuk, hogy az egyes életciklus szakaszokat milyen finanszírozási formák, lehetőségek jellemzik.

A vállalkozások tevékenységüknél, méretüknél, szervezetüknél fogva nagyon különbözőek lehetnek. Mégis vannak olyan **funkciók**, amelyek a legtöbb vállalatnál megtalálhatók, hiszen alapvető céljaik azonosak, ezek pedig a:

- vevői igények kielégítése
- profit elérése, vagyongyarapítás
- tartós fennmaradás (kivéve projektcégek)
- növekedés, fejlődés
- termékek, szolgáltatások előállítása, eladása, fejlesztése
- reális kockázatvállalás
- hatékony kapcsolat a külső és belső környezettel
- társadalmi küldetés megvalósítása
- folyamatos fizetőképesség (likviditás)

A legtöbb vállalatnál megtalálható **alaptevékenységek**:

1. Termelés és/vagy szolgáltatás
2. Beszerzés, értékesítés, logisztika
3. Vállalati pénzügyek
4. Marketing
5. Humán erőforrás-gazdálkodás
6. Innováció
7. Menedzsment és az információs rendszer

A tevékenységek jellege, súlya és összetétele vállalkozásonként különböző lehet, az egyes tevékenységek azonban valamilyen formában megjelennek a struktúrában.

A vállalkozás működéséhez, vagy más célból elkészíti a következő időszakra vonatkozó tervét. A **stratégiai tervezés** fő lépései a következők:

1. Külső és belső környezet elemzése
2. Üzleti területek kiválasztása
3. Küldetés és vízió megfogalmazása
4. Stratégiai célok kialakítása
5. A célok megvalósítását szolgáló eszközök és módszerek meghatározása

A **tervezés** értelmezhető stratégiai, taktikai és operatív **szinten**.

Az **üzleti terv** a stratégiai tervből kerül lebontásra. Készítésének **célja**:

1. Tulajdonosok, hitelezők felé a tevékenység bemutatása, beruházási döntés előkészítése, új befektetők meggyőzése (bankok, pályázatkezelő szervezetek stb.)
2. Új ötletek, innovációk, nagy bizonytalansági faktorral rendelkező újítások megvalósítása, a várható eredmény modellezése
3. Az üzleti eredmények és a várható fejlődés folyamatos figyelemmel kísérése, monitorozása
4. Üzleti partnerek, stratégiai szövetségek számára készített terv
5. A vállalati kockázatkezelés, kontrolling tevékenység megvalósításának megalapozása.

Az **üzleti terv** jellemző **részei**:

1. Bevezető
2. Vezetői összefoglaló
3. A vállalkozás bemutatása
4. A környezet bemutatása, iparági jellemzők
5. Marketing terv
6. Működési, üzemeltetési terv
7. Szervezeti terv
8. Kockázatbecslés
9. Pénzügyi, finanszírozási terv
10. Mellékletek

A vállalkozás irányítása minden vállalatnál megjelenő funkció. A vezetés tudománya már hosszú múltra tekint vissza, hiszen már a hadvezé-

rek tevékenysége is komoly vezetői szaktudást igényelt, bár akkor ez inkább adottságként állt rendelkezésre.

A modern kori **menedzsment** egy olyan folyamat, amelyben a tevékenységek a hatékonyság elérését szolgálják más emberek munkájának irányításán keresztül.

A **vezetés** olyan tevékenység, amely kitűzi a szervezet céljait, meghatározza az ezek eléréséhez szükséges eszközöket, elindítja, irányítja és koordinálja a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket.

A vezetési folyamat, mint **problémamegoldás** az alábbi lépésekből áll: problémafeltárás, célmeghatározás, problémaelemzés, döntéselőkészítés és döntés, végrehajtás, ellenőrzés, visszacsatolás.

A **vezetőnek** különböző **szerepeket** kell betöltenie tevékenysége kapcsán, ezek a következők: személyközi szerepek, információs szerepek, döntési szerepek.

A **vezetés** alapvető **funkciói** a tervezés, szervezés, direkt irányítás, koordinálás és kommunikáció, ellenőrzés.

A vállalatvezetés mellett a siker jelentős mértékben az alkalmazottakon múlik. Ezért rendkívül fontos vállalati részterület a humán erőforrás-menedzsment.

Az **emberi tőke** a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból, valamint motivációkból összeadódó kollektív érték.

A vállalati **emberi erőforrás-menedzsment** tevékenysége arra irányul, hogy a szervezeti célok eléréséhez szükséges mennyiségű és minőségű humán erőforrás iránti igényt meghatározza, a szükséges erőforrást felkutatja, kiválasztja, „beszerzi”, gondoskodik a hatékony alkalmazásáról, fejlesztéséről vagy szükség esetén eltávolításáról. Emellett egyeztet a szervezet és a munkavállalók céljait, igényeit és ezeket kölcsönösen figyelembe veszi a döntések meghozatalánál.

Az emberi erőforrás-menedzsment fő célja a **szervezeti teljesítmény fokozása: eredményesség és a hatékonyság**.

Az **emberi erőforrás tervezés** tehát egy komplex, ciklikus tervezési folyamat, melynek lépései (elemzés, azon belül a jelenlegi helyzet és a jövőbeli fejlemények számbavétele, eltéréselemzés), a célkitűzés és az akciótervezés.

A **munkakör** a szervezet legkisebb azonosítható egysége, amelynek célja, dinamikája és a munkakörbetöltő által egyéni felelőse van.

A **munkakörelemzés** információt szolgáltat a munkakör lényegéről, az elvégzendő tevékenységekről, a felelősségi, hatásköri szabályokról, a munkakör betöltőjével szemben támasztott igényekről.

Atipikus foglalkoztatásnak nevezzük azokat az alkalmazásokat, amelyek eltérnek a határozatlan idejű, hagyományosan alkalmazott

munkaviszonyban történő teljes munkaidős foglalkoztatástól. Ennek fő típusai a távmunka, a részmunkaidős foglalkoztatás, határozott idejű vagy projekt-jellegű foglalkoztatás, munkaerő-kölcsönzés, nem munkaviszonyban végzett munka (megbízás), önfoglalkoztatás, bedolgozói jogviszony, alkalmi munkavállalás (egyszerűsített foglalkoztatás), a tranzit (átmeneti) és (állami) támogatással létrejövő határozott idejű foglalkoztatás, a diákmunka és a közmunka.

Az **ösztönzési rendszer** azon szabályok, eljárások és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet a dolgozói konkrét ösztönzését megvalósítja, javadalmazását, juttatásait megállapítja. Az alapszabály (amely lehet teljesítmény- és időbér) kívül több bérjellegű és nem bérjellegű ösztönzési módszert alkalmazhat a menedzsment a dolgozók motiválására.

A dolgozók motiválása mellett a versenypozíció megőrzésének és javításának másik módja az innováció.

Az **innováció** a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja. Az Oslo-kézikönyvben az innováció fogalmát úgy értelmezik, mint új, vagy szignifikánsan javított termék vagy szolgáltatás, vagy folyamat, marketing módszer, új szervezeti módszer, munkaerő-szervezés vagy külső kapcsolatok.

Innovációs tevékenység minden tudományos, technológiai, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely tudatosan vagy szándékosan vezet az innováció végrehajtásához. Az innováció fő típusai a termék-innováció, a folyamat- (vagy technológiai) innováció, a marketing-innováció és a szervezeti innováció.

Az **innováció-menedzsment** vezeti, szervezi, irányítja a kutatás-fejlesztést és más vállalati innovációs tevékenységeket az ötletek feltárásától az innováció eredményének méréséig és a visszacsatolásig, ennek érdekében összefogja és irányítja a szükséges erőforrásokat és a fejlesztéshez szükséges tudásbázist.

Összességében tehát bármely részterületét vizsgáljuk a vállalati folyamatoknak, meg kell állapítanunk, hogy a vállalkozás működtetése egy komplex, összetett folyamat, amely a siker eléréséhez megfelelő szakértelmet igényel.

13.2 ZÁRÁS

Ezzel a Vállalatgazdaságtan I. tárgy végéhez értünk. Remélem, hogy az anyag elsajátítása nem okozott nehézséget Önnek. Kérem, tekintse át a megadott szakirodalmakat, vizsgálja meg tudását a próbatesztek segítségével és keressen az interneten gyakorlati példákat az egyes leckék címszavai alapján. Sikeres vizsgát kívánok!

14. KIEGÉSZÍTÉSEK

14.1 IRODALOMJEGYZÉK

14.1.1 Hivatkozások

Könyvek, folyóiratok

1. BAKACSI GYULA: *Szervezeti magatartás és vezetés* Aula Kiadó Budapest 2007.
2. BALATON KÁROLY – TARI ERNŐ: *Stratégiai és üzleti tervezés* Aula Kiadó Budapest 2007.
3. BAUER ANDRÁS – BERÁCS JÓZSEF: *Marketing* Aula Kiadó Budapest 1998.
4. CHIKÁN ATTILA – DEMETER KRISZTINA: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje* Aula Kiadó Budapest 2001.
5. CHIKÁN ATTILA: *Vállalatgazdaságtan* Aula Kiadó Budapest, 2008.
6. DOBÁK MIKLÓS: *Szervezeti formák és vezetés* Akadémiai Kiadó Budapest, 2008.
7. HISRICH R. – PETERS M. – SHEPHERD D.: *Entrepreneurship* McGraw-Hill Irwin; 9 edition 2012
8. KAROLINY MÁRTONNÉ – POÓR JÓZSEF: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* Complex Kiadó Budapest 2010.
9. KISFALUDI ANDRÁS: *A társasági jog helye a jogrendszerben* Polgári Jogi Kodifikáció, 2000/2., 36-46. o.
10. KOPÁNYI MIHÁLY: *Mikroökonómia* KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2004.
11. KOTLER, PHILIP: *Marketing menedzsment* KJK-Kerszöv Kiadó Budapest, 2002.
12. MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA: *Emberi erőforrás gazdálkodás* Complex Kiadó Budapest 2012
13. SZIKORA VERONIKA: *A polgári jogi társaság szabályozásának főbb csomópontjai Magyarországon* Miskolci Jogi Szemle 2. évfolyam (2007) 1. szám 22. o.
14. *A nonprofit (közhasznú) gazdasági társaságok szerepe a magyar nonprofit szektorban* Statisztikai tükrő VI. évf. 76. szám 1-2. o.

15. J.A. TIMMONS – S. SPINELLI: *New venture creation Entrepreneurship for the 21st Century* McGraw-Hill. International Edition, 2003
16. VAKOLA, M. – REZGUI, Y.: *Critique of existing business process re-engineering methodologies: The development and implementation of a new methodology* Business Process Management Journal, Vol. 6 Iss: 3, pp.238 – 250
17. VECSENYI JÁNOS: *Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig* Aula Kiadó Budapest, 2003.
18. VERES ZOLTÁN: *A szolgáltatásmarketing alapkönyve* Akadémiai Kiadó Budapest 2009.

Jogszabályok

1. 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról
2. 2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról
3. 2009. évi CXV. törvény az egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről
4. 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
5. 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről
6. 49/1999 (III. 26.) Korm. rendelet a közmunkaprogramok támogatási rendjéről
7. 2004. évi CXXXIV. évi törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról

Elektronikus dokumentumok / források

1. *Global Entrepreneurship Monitor 2013.* <<http://www.gemconsortium.org/>>
2. *A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban* Központi Statisztikai Hivatal 2011. szeptember <<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv.pdf>>
3. *Magyar Kormány Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020* <http://2010-2014.kormany.hu/download/1/c2/e0000/KKV_strat_t%C3%A1rsadalmi_egyeztet%C3%A9sre.pdf>
4. *1884. évi XVII. törvénycikk Ipartörvény* <<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=6141>>

5. 1875. évi XXXVII. törvénycikk Kereskedelmi törvény
<<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=5692>>
6. 1930. évi V. törvénycikk a korlátolt felelősségű társaságról és a csendes társaságokról <<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=7817>>
7. 1959. IV. törvény a Magyar Köztársaság Polgári Törvénykönyvéről
<http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=481.235011>
8. 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról
<<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8578>>
9. 1989. évi XIII. törvény a gazdálkodó szervezetek és a gazdasági társaságok átalakulásáról <<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8611>>
10. A vállalkozások regionális sajátosságai KSH 2013. október
<<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regio/orsz/vallalkregkul11.pdf>>
11. KSH weblap <www.ksh.hu>
12. Entrepreneurship Flash Eurobarometer European Commission 2004
<<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/>>
13. ZSUPANEKNÉ PALÁNYI ILDIKÓ: *A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében.* Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja 2007 <http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2007_04.pdf>
14. DR. SZERB LÁSZLÓ: *A növekedés meghatározó tényezői a magyar kis- és középvállalati szektorban* A Magyar Közgazdasági Egyesület Konferenciája 2007 <<http://www.mktudegy.hu/?q=system/files/Szerb.pdf>>
15. Oslo Manual Third Edition 2005 Organisation For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of The European Communities
<http://kaleidoszkop.nih.gov.hu/documents/15428/16119/OSLO-EN_2005_3>

14.2 MÉDIAELEMENK ÖSSZESÍTÉSE

14.2.1 Táblázatjegyzék

- | | | |
|----|--|----|
| 1. | táblázat: A KKV szervezetek kategóriái | 20 |
| 2. | táblázat: Egyes vállalkozástípusok főbb jellemzői | 79 |
| 3. | táblázat: Egyes vállalkozástípusok főbb jellemzői 2. | 80 |

14.2.2 Ábrajegyzék

- | | | |
|----------|------------------------|---|
| 1. ábra: | A kurzus tartalma..... | 7 |
|----------|------------------------|---|

2. ábra: Fogalomtérkép	9
3. ábra: A kényszervállalkozások aránya az egyes országokban	11
4. ábra: 13	
5. ábra: Fogalomtérkép	27
6. ábra: A gazdasági szervezetek típus szerinti megoszlása	36
7. ábra: Nonprofit szervezetek számának alakulása társasági forma szerint	37
8. ábra: Fogalomtérkép	42
9. ábra: A vállalkozóvá válás motivációi	44
10. ábra: Fogalomtérkép	55
11. ábra: A vállalkozói alaptípusok	56
12. ábra: A vállalkozói alaptípusok	60
13. ábra: A vállalkozói siker lépcsői	62
14. ábra: Fogalomtérkép	69
15. ábra: Cégformák	70
16. ábra: Fogalomtérkép	85
17. ábra: Timmons életciklus-modellje	86
18. ábra: Adizes modellje	89
19. ábra: Az irányítás és rugalmasság összefüggése Adizes modelljében	90
20. ábra: Greiner növekedési modellje	93
21. ábra: A vállalati növekedés tényezőinek Szerb-féle modellje	95
22. ábra: Timmons-féle életciklus-modell feladat	101
23. ábra: Fogalomtérkép	105
24. ábra: Fogalomtérkép	122
25. ábra: A stratégiai tervezés szintjei	124
26. ábra: Fogalomtérkép	142
27. ábra: Vezetői szintek a szervezeti hierarchiában	145
28. ábra: 159	
29. ábra: Fogalomtérkép	161
30. ábra: EEM személyzeti tevékenységének rendszere: foglalkoztatás metszet	165
31. ábra: Fogalomtérkép	182
32. ábra: A BPR folyamata	190

14.3 GLOSSZÁRIUM, KULCSFOGALMAK ÉRTELMEZÉSE

Atipikus foglalkoztatás: azok az alkalmazások, amelyek eltérnek a határozatlan idejű, hagyományosan alkalmazott munkaviszonyban történő teljes munkaidős foglalkoztatástól.

Döntéshozatal: A megoldások, cselekvési változatok közötti választás.

Gazdasági társaság: a gazdasági társaságok üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására, a tagok vagyoni hozzájárulásával létrehozott, jogi személyiséggel rendelkező vállalkozások, amelyekben a tagok a nyereségből közösen részesednek, és a veszteséget közösen viselik. A társaság nyeresége a tagokat vagyoni hozzájárulásuk arányában illeti meg, és a veszteséget is ilyen arányban kell viselniük. Gazdasági társaság közkereseti társaság, betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság vagy részvénytársaság formájában alapítható.

Emberi erőforrás: a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége.

Emberi erőforrás-menedzsment: a szervezeti célok eléréséhez szükséges mennyiségű és minőségű humán erőforrás iránti igényt meghatározza, a szükséges erőforrást felkutatja, kiválasztja, „beszerzi”, gondoskodik a hatékony alkalmazásáról, fejlesztéséről vagy szükség esetén eltávolításáról. Emellett egyeztet a szervezet és a munkavállalók céljait, igényeit és ezeket kölcsönösen figyelembe veszi a döntések meghozatalánál. Az emberi erőforrás-menedzsment olyan stratégia, amellyel megszerzik, fejlesztik, irányítják, motiválják és elkötelezetté teszik a szervezet kulcsfontosságú erőforrását, a szervezetben – a szervezetért – dolgozó embereket.

Emberi erőforrás tervezése egy komplex, ciklikus tervezési folyamat, melynek lépései az elemzés (azon belül a jelenlegi helyzet és a jövőbeli fejlemények számbavétele, eltéréselemzés), a célkitűzés és az akciótervezés.

Emberi tőke: a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból, valamint motivációkból összeadódó kollektív érték

Értékesítés: köti össze a vállalatot a fogyasztóval, a vállalat által megtermelt termékeket eljuttatja a fogyasztóhoz, lebonyolítja az ehhez szükséges szállítási, csomagolási, fizetési, információs feladatokat.

Folyamat-innováció: új, vagy jelentősen javított termelés vagy elosztási módszer alkalmazása. A folyamat-innováció technikák, berendezések vagy szoftverek jelentős változását foglalja magában. A folyamat-innováció a termelési vagy szállítási egységköltségek csökkenésével, a minőség növekedésével, új vagy jelentősen javított termékek gyártásával és elosztásával jár.

Információ: a vállalat számára új ismeretet jelentő adat, amely a vállalkozói döntést befolyásolja.

Információs rendszer: a vállalat környezetére, belső működésére és a vállalat és környezete közötti tranzakciókra vonatkozó információk begyűjtését, feldolgozását, tárolását és szolgáltatását végző személyek, tevékenységek és technikai eszközök összessége.

Inkubáció: olyan komplex szolgáltatások biztosítása, amelyek lehetőséget biztosítanak a vállalkozásoknak innovációs terveik megvalósítására. A vállalkozásoknak így nem kell létrehozniuk egy költséges és drága fejlesztési infrastruktúrát és szervezetet, ami lassan és nehezen térül meg, hanem „bérbe veszik” azt. A így felmerülő kis beruházási igény lehetőséget teremt a kisebb, gyengébb tőkeerővel rendelkező vállalkozások számára, hogy javítsák túlélési esélyeiket, megalapozzák piaci pozíciójukat.

Innováció: a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja. Az Oslo Kézikönyvben az innováció fogalmát úgy értelmezik, mint új, vagy szignifikánsan javított termék vagy szolgáltatás, vagy folyamat, marketing módszer, új szervezeti módszer, munkaerő-szervezés vagy külső kapcsolatok.

Innováció-menedzsment: vezeti, szervezi, irányítja a kutatás-fejlesztést és más vállalati innovációs tevékenységeket az ötletek feltárásától az innováció eredményének méréséig és a visszacsatolásig, ennek érdekében összefogja és irányítja a szükséges erőforrásokat és a fejlesztéshez szükséges tudásbázist.

Innovációs tevékenység minden tudományos, technológiai, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely tudatosan vagy szándékosan vezet az innováció végrehajtásához.

Kényszervállalkozás: azon a szervezetek, melyek azért indították tevékenységüket vállalkozási formában, mert alkalmazotként nem volt lehetőségük dolgozni (munkanélküliek), az alapítók a megélhetésüket így vállalkozóként kívánják finanszírozni.

Készlet: a vállalatnál adott időpontban rendelkezésre álló termékek állománya. Mivel a fogyasztóknak a termeléstől független helyen és

időben vannak igényei az adott termékre, így ezeket megfelelő készletezéssel át kell hidalni.

Kommunikáció: az a kétoldalú folyamat, amely során két vagy több ember információt cserél és értelmez valamilyen szándékkal.

Logisztika: az a vállalati tevékenység, amely biztosítja, hogy az üzleti folyamatok zavartalan lebonyolításához szükséges termékek a megfelelő helyen és időpontban, a szükségleteknek megfelelő mennyiségben, minőségben és választékban rendelkezésre álljanak.

Marketing innováció: új marketing módszer, amely magában foglalja a termék desing vagy csomagolás, a termékelhelyezés vagy a termék reklámozás vagy árazás jelentősen új módját.

Menedzsment: a vállalati humán erőforrás azon területe, amely a különböző szintű (stratégiai, taktikai és operatív) döntéseket meghozza, megtervezi a vállalati működéshez szükséges erőforrásokat, megszervezi és irányítja a vállalati folyamatokat és koordinálja a tevékenységben résztvevők működését.

Misszió (küldetés): kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembe vételével működik a vállalkozás.

Motiváció: minden olyan belső és külső ösztönző erő, amely adott cselekvésre buzdítja az egyént. Esetünkben azon ösztönző erőket keressük, amelyek arra motiválják az egyént, hogy saját vállalkozást indítson.

Munkakör: a szervezet legkisebb azonosítható egysége, amelynek célja, dinamikája és a munkakörbetöltő által egyéni felelőse van.

Munkakörelemzés: információt szolgáltat a munkakör lényegéről, az elvégzendő tevékenységekről, a felelősségi, hatásköri szabályokról, a munkakör betöltőjével szemben támasztott igényekről.

Piac: a tényleges és potenciális eladók és vevők, illetve azok cserekapcsolatainak rendszere, melynek legfőbb tényezői a kereslet, a kínálat, az ár és a jövedelem.

Problémamegoldás: olyan kreatív folyamat, amely egy adódó lehetőség kihasználásának módjára, vagy valamely nem megfelelő helyzet feloldására, feszültség elhárítására irányul.

Stratégiai akciók: a stratégiai célokból levezetett kiemelt feladatok. A projekt a stratégiai akciókból összeállított, általában több évre szóló feladatcsomag, amelyhez ütemtervet, felelőst és erőforrásigényt rendelünk hozzá.

Stratégia kialakítása: magában foglalja az üzleti terület vagy területek kiválasztását, a küldetés és vízió megfogalmazását, a stratégiai célok kitűzését, valamint a stratégia megvalósítását szolgáló eszközök és módszerek kijelölését.

Stratégiai tervezés: stratégiai tervezésről akkor beszélünk, ha a stratégiát szabályozott tervezési folyamat keretében alakítják ki.

Szervezeti innováció: a cég üzleti gyakorlatának, a munkaerő-szervezésnek vagy külső kapcsolatainak az új szervezési módja.

Szervezés: olyan tevékenység, amely előre meghatározott célok megvalósítására irányul a szervezet személyi és tárgyi erőforrásainak összehangolása (optimális kombinációja) által.

Technológiai inkubátor: a vállalkozások számára technológia-orientált, vagy tudásintenzív szolgáltatást nyújtanak.

Technológiai innováció: a gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, illetve kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új vagy lényegesen módosított termékek, eljárások, szolgáltatások jönnek létre, új vagy lényegesen módosított eljárások, technológiák alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, beleértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak.

Termékfejlesztés folyamata: az új ötletek keresésétől a termékek piaci bevezetéséig tartó tevékenységek összessége.

Termék-innováció: olyan termékek vagy szolgáltatások bevezetése, amelyek újak, vagy jelentősen javítottak, figyelembe véve a használati módok jellegét és szándékát. Magában foglalja a technikai jellemzők, összetevők és anyagok, szoftver, vevői kapcsolatok vagy egyéb funkcionális jellemzők jelentős megújítását.

Termelésellátás: a különböző termelési fázisok között elhelyezkedő, illetve áramló termelésközi készletekkel való gazdálkodás.

Üzleti folyamatok újraszervezése (BPR: Business Process Reengineering): az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság.

Üzleti terv: általában több évre szóló cselekvési terv, amelyet a stratégiai akciók és projektek alapján alakítanak ki.

Üzleti vállalkozás: olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.

Vállalat: az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek. A **vállalkozások** a gazdaság „termelő” egységei. Erőforrásokat biztosítanak a termeléshez (pl. gépek, ingatlan, munkaerő, tőke stb.), melyek segítségével termékeket, szolgáltatásokat állítanak elő.

Vállalatcsoport: elismert vállalatcsoport az összevont, konszolidált éves beszámoló készítésére kötelezett, legalább egy uralkodó tag és legalább három, az uralkodó tag által ellenőrzött tag által kötött uralmi szerződésben meghatározott, egységes üzletpolitikán alapuló együttműködés. A vállalatcsoportban tagként részvénytársaság, korlátolt felelősségű társaság, egyesülés és szövetkezet vehet részt.

Vezetés: a munkavállalókra való közvetlen ráhatást jelenti. A vezetés tehát olyan tevékenység, amely kitűzi a szervezet céljait, meghatározza az ezek eléréséhez szükséges eszközöket, elindítja, irányítja és koordinálja a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket.

Vízió (jövőkép): a távolabbi jövőben (5-10 év) elérendő állapotokat tűzi ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén.

15. TESZTEK

GYAKORLÓTESZTEK

1. A vállalat statisztikai állományi létszáma 15 fő, éves nettó árbevétele 35 millió forint. Minősíthető-e mikro-, kis- vagy középvállalkozásnak?

1. nem
2. igen, mikrovállalkozás
3. igen, kisvállalkozás
4. igen, középvállalkozás)

(megoldás: 3. igen, kisvállalkozás)

2. A vállalat mérlegfőösszege 15 milliárd forint. Minősíthető-e mikro-, kis- vagy középvállalkozásnak?

1. nem
2. igen, mikrovállalkozás
3. igen, kisvállalkozás
4. igen, középvállalkozás)

(megoldás: 1. nem)

3. Jelölje meg, hogy a vállalat milyen módon kerülhet kapcsolatba az állammal a gazdasági rendszerben! Több választ is megjelölhet.

- a, termékkínálat
- b, támogatás igénybevétele
- c, munkaerő kereslet
- d, export
- e, import
- f, adófizetés

(megoldás: a, b, f)

4. Válassza ki azon környezeti tényezőket, amelyek jelenleg nem hatnak a vállalkozások indítására.

- a, az oktatás életciklusa kitolódik
- b, férfi-nő szerepek átrendeződése
- c, migrációs problémák

- d, fegyverkezési programok
- e, aktív népesség számának csökkenése

(megoldás: d)

5. Jelölje meg, melyik tényező nem belső motivációs jellegű!
- a, meglévő infrastruktúra hasznosítása
 - b, önálló felelősségvállalás igénye
 - c, jövedelemszerzés
 - d, tudás hasznosítása

(megoldás: a)

6. Jelölje meg, melyik tényező nem külső motivációs jellegű!
- a, piaci igény kielégítése
 - b, kényszer
 - c, meglévő infrastruktúra hasznosítása
 - d, új innováció megvalósítása

(megoldás: d)

7. Az alábbiak közül **ki nem lehet** egyéni vállalkozó? (több válasz is lehetséges!)

- jogi személy,
- magyar állampolgár,
- korlátozottan cselekvőképes,
- nem áll büntetés hatálya alatt,
- egyéni cég vagy gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja,
- hibátlanul kitölti a bejelentési űrlapot és azt beküldi elektronikus úton, vagy személyesen beadja bármelyik okmányirodában.

8. Jelölje meg, hogy az adott állítás igaz (I) vagy hamis (H)!

- 1. A nonprofit szervezet is érhet el nyereséget. (I)
- 2. A magyar vállalkozások fele a szolgáltatóiparban tevékenykedik. (H)
- 3. A Magyarországon regisztrált gazdasági szervezetek száma közel 2 millió. (I)

4. A gazellák jellemzően a gyorsan fejlődő iparágakban vannak jelen. (I)
5. A Facebook tipikus dinaszaurosusz szervezet. (H)
6. A vállalkozási készség a vállalat múltjára utal, arra, hogy a vállalkozás a stabil működéshez milyen szakmai és üzleti tapasztalattal rendelkezik, milyen tudást tud „mozgósítani” döntési helyzetben. (H)
7. Egyéni céget csak jogi személy alapíthat. (H)
8. Kamatozó részvény maximum az alaptőke tíz százalékáig bocsátható ki. (I)
9. Adizes vállalati életciklus modelljét az 1900-as évek végén alkotta. (I)
10. Greiner szerint az ágazat növekedési üteme befolyásolja azt, hogy a vállalkozások életútja hogyan alakul. (I)
11. Timmons a vállalkozásokat idő, bevétel és létszám szerint csoportosította. (I)
12. Innováció lehet egy termék olcsóbb változatának kialakítása. (I)
13. A fogyasztói érték a fogyasztó objektív véleménye arról, hogy a termék milyen mértékben felel meg várakozásainak. (H)
14. A fogyasztói érték változó, mert a fogyasztók sokasága állandóan összeveti a terméket a várakozásaival. (H)
15. Az üzleti terv jellemzően 1-3 éves időtartamra készül. (I)
16. A tervezés növeli a működés kockázatát. (H)
17. A komplexitás követelménye azt jelenti, hogy az adott terv céljai, eszközei ellentmondás-mentesek legyenek. (H)
18. A vezetéstudomány neves kutatói voltak a két világháború között Ernest Dale, Peter F. Drucker, Maynard és Mintzberg. (H)
19. A menedzsment egy olyan folyamat, amelyben a tevékenységek a hatékonyság elérését szolgálják más emberek munkájának irányításán keresztül. (I)
20. A szervezeti szereplők aktivizálásának egyik módja az ösztönzés, mint például a cafeteria. (I)
21. Az emberi erőforrás tervezés lépései az elemzés, a célkitűzés és az akciótervezés. (I)
22. A vállalatnál a foglalkoztatottak beáramlásának forrása lehet a belső áthelyezés és a felmondás. (H)
23. A munkakör-specifikáció célja, hogy meghatározzák az egyes munkakörök célját, szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét, fő felelősségeit. (H)
24. A Booz, Allen és Hamilton féle kategóriák a termék-, technológia-, marketing- és szervezeti innováció. (H)
25. Új termékre vonatkozó ötletek származhatnak külső és belső vállalati forrásból. (I)

26. Ha egy kerámiatárgyakat gyártó cég kézműves gyártásról gépi gyártásra áll át, az termék-innovációnak minősül. (H)

PRÓBAVIZSGA

1. Jelölje meg az alábbi szereplők közül a vállalkozás belső érintettjeit! Több választ is megjelölhet.

- a, szállító
- b, fogyasztó
- c, munkavállaló
- d, állami intézmények
- e, természeti környezet
- f, helyi állampolgári közösségek
- g, tulajdonos
- h, stratégiai partnerek
- i, versenytársak
- j, menedzserek

(megoldás: c, g, j)

2. Soroljon fel 3 lehetséges kockázatkezelési stratégiát!

(megoldás: kockázatkerülés, kockázatcsökkentés, kockázatmegosztás/áthárítás)

3. Melyik társasági formának mely típus volt az „előd”-je? Párosítsa össze az összetartozó fogalmakat!

1. Kelet-Indiai Társaság	A betéti társaság
2. commenda	B korlátolt felelősségű társaság
3. Németalföld	C közkereseti társaság
4. GMK	D részvénytársaság

(megoldás: 2A, 1D, 3B, 4C)

4. Tegyen x-et a megfelelő időszakhoz, amely jellemzi a társas vállalkozások fejlődését Magyarországon!

Állítás	- 1945-ig	1946-1990	1990-től
A jellemző forma az állami vállalat és a szövetkezet volt.		X	
A magyarországi céhek német és olasz mintára alakultak.	X		
Nonprofit vállalkozások terjedése.			X
GMK-k alakulnak.		X	
Egyéni vállalkozás szabályozása.			X
A Kereskedelmi törvény nevesíti a közkereseti társaságok fogalmát.	X		
Az „új gazdasági mechanizmus” több önállóságot enged a vállalatoknak.		X	
Az Ipartörvény elrendeli az ipartestületek megalapítását.	X		
A profitcélok helyett a terv teljesítése volt a társaságok működésének célja.		X	

5. A vállalkozási ötlet felmerülésekor milyen tényezőket kell mérlegelni? Nevezzen meg legalább 5-öt egy-két szóval!

1.
2.
3.
4.
5.

(megoldás: időigény, költségigény, képességek, környezet, fogyasztói igény, erőforrások)

6. Tegye sorrendbe a vállalkozás indításának lépéseit!

engedélyek
erőforrások beszerzése
cégbejegyzés
tervezés
cégalapítás
fogyasztói igények felmérése

(megoldás: 1. fogyasztói igények felmérése, 2. erőforrások beszerzése, 3. tervezés, 4. engedélyek, 5. cégalapítás, 6. cégbejegyzés)

7. Melyik típusú szervezetre illenek az alábbi jellemzők? Nevezze meg egy szóval a megfelelő kategóriát!..... (megoldás: gázella/gazellák)

Gyors növekedés, enyhén strukturált szervezet, kialakulóban lévő vállalkozó vezetők, karizmatikus vezetési stílus, jó csapatszellem a szervezeten belül.

8. Párosítsa az alábbi jellemzőket a megfelelő vállalkozástípushoz!

- A) félautonóm irányítás
- B) tulajdonos vezető
- C) autokratikus vezető
- D) romboló szervezeti kultúra
- E) vadászat az üzleti lehetőségekre
- F) kialakuló irányítás
- G) csapatszellem
- H) kötetlen, egyéni irányítás
- 1. hangyák
- 2. gazellák
- 3. tigrisek
- 4. dinoszauruszok

Megoldás: 1. B) H), 2. F) G), 3. A) E), 4. C) D)

9. Párosítsa össze az alábbi részvénytípusokat a jellemzőikkel! Egy jellemző csak egy részvénytípushoz tartozhat!

1) törzsrészvény	a) az alaptőke maximum húsz százalékáig rendelkezhet olyan részvény kibocsátásáról, amely alapján a részvényre vonatkozóan a részvénytársaságot vételi jog illeti meg.
2) elsőbbségi részvény	b) az alaptőke maximum tíz százalékáig bocsátható ki
3) dolgozói részvény	c) más részvényfajtával szemben a részvényesnek meghatározott előnyt biztosít
4) kamatozó részvény	d) össznévértékének meg kell haladnia a részvénytársaság alaptőkéjének

	a felét
5) visszaváltható részvény	e) ingyenesen vagy a részvény névértékénél alacsonyabb, kedvezményes áron – bocsátható ki

(megoldás: a-5, b-4, c-2, d-1, e-3)

10. Nevezze meg azon vállalkozási formákat, amelyek indításához szükséges alaptőke és írja be annak minimális mértékét!

Társasági forma	Minimális tőke mértéke
korlátolt felelősségű társaság (vagy kft)	3 millió Ft
nyilvánosan működő részvénytársaság	20 millió F
zártkörűen működő részvénytársaság	5 millió F

11. Párosítsa a megfelelő életciklus-szakaszokhoz a jellemző finanszírozási feladatokat!

Finanszírozási feladat	Életciklus-szakasz
1) Indulás	a) Ebben a szakaszban a vállalat eredménye pozitívba fordul.
2) Növekedés	b) A finanszírozás feladata a stabil működés fenntartása.
3) Gyors növekedés	c) A finanszírozás feladata a kilépési költségek és a tulajdonosi igények biztosítása.
4) Érettség	d) Ebben a szakaszban a vállalkozások többnyire veszteségesek, a szükséges tőkét rendelkezésre kell bocsátani, melynek az eredménye csak később realizálódik.
5) Hanyatlás	e) A vállalat helyzete a piacon jelentős, stabil, a finanszírozás belső forrás-aránya növekvő.

(megoldás: 1) d), 2) a), 3) e), 4) b), 5) c))

12. Párosítsa a jellemző finanszírozási forrásokat az egyes életciklusokhoz!

Életciklus	Jellemző forrás
1) Indulás	a) belső forrás és rövid lejáratú hitel
2) Növekedés	b) növekvő arányú belső forrás és hitel
3) Gyors növekedés	c) bankhitel és kockázati tőke
4) Érettség	d) csak belső források
5) Hanyatlás	e) kockázati tőke

(megoldás: 1) e), 2) c), 3) b), 4) a), 5) d)

13. Párosítsa a megfelelő elnevezéshez a vállalkozás alapfunktcióit!

Funkció elnevezése	Funkció tartalma
A) Társadalmi	1. munkavállalók személyes fejlődésének biztosítása
B) Gazdasági	2. környezetvédelem
C) Jogi	3. kereslet támasztása
D) Piaci	4. nyereség elérése
E) Szociális	5. törvényes működés biztosítása

(megoldás: A) 2., B) 4., C) 5., D) 3., E) 1.)

14. Párosítsa a technológia jellemzőit az egyes vállalati életciklus-szakaszokhoz!

Életciklus-szakasz	Technológia
A) Bevezetés	1. sorozatgyártás
B) Növekedés	2. folyamat-rendszerű
C) Érettség	3. szalagrendszer
D) Hanyatlás	4. műhely rendszerű termelés

(megoldás: A) 4., B) 1., C) 3., D) 2.)

15. Párosítsa össze a terv fejezeteit a tartalmukkal!

Tervfejezet	Fejezet tartalma
III. A vállalkozás bemutatása	a) Azok számára is képet adjon a terv főbb megállapításairól, akik a részletes tervet nem akarják vagy tudják elolvasni.
X. Mellékletek	b) Megtervezi az alkalmazandó marketing-mixet.
VIII. Kockázatbecslés és –terv	c) Információkat tartalmaz az iparági kilátásokról, a versenyhelyezetről.
IV. A környezet bemutatása, iparági jellemzők	d) Ebbe a fejezetbe kerülhetnek a megkötött előszerződések, szándéknyilatkozatok.
V.1. Termékek, szolgáltatások bemutatása, tervezése	e) Ennek a fejezetnek az adatai részben megtalálhatók a cégkivonatban.
I. Bevezető, általános adatok	f) Bemutatja, ha munkaerő-átcsoportosítás, vagy új munkatársak felvétele szükséges.
V.2. Árpolitika	g) Bemutatja, hogy a költségek és a tervezett nyereség alapján mennyiért szükséges eladni a terméket.
V.3. Értékesítési terv	h) Gyakran tartalmaz cash flow-t.
VI. Működési, üzemeltetési terv	i) Megmutatja, hogy mely értékesítési csatornákat célozza meg a vállalat.
VII. Szervezeti vagy humán erőforrás terv	j) A kereskedelmi vállalatokra az áruforgalmi terv jellemző.
IX. Pénzügyi, finanszírozási terv	k) A vállalkozás működésének eddigi jellemzői (tevékenységek, részegységek, menedzsment stb.)
II. Vezetői összefoglaló	l) Leírja, hogy mely termékeket kell továbbfejleszteni vagy kivonni a piacról.
V.4. Promóciós terv	m) Minden vállalati területre kiterjedően meg kell vizsgálni az adatok megbízhatóságát, pontosságát, az események bekövetkezésének valószínűségét.

Megoldás:

I. – e)

II. – a)

III. – k)

IV. – c)

- V.1. – f)
- V.2. – g)
- V.3. – i)
- V.4. – b)
- VI. – j)
- VII. – f)
- VIII. – m)
- IX. – h)
- X. – d)

16. Mely terület a hangsúlyosabb az egyes üzleti tervekben? Párosítsa össze az egyes célokból készült terveket a tervezési részek hangsúlyosságával!

Terv	Hangsúlyos terület
(1) tulajdonosoknak	a) a tervtől való eltérés esetén azonnal be tudnak avatkozni a folyamatokba
(2) menedzsmentnek	b) igényelt forrás megtérülése, a finanszírozott cél megvalósítása, önerő biztosítása
(3) hitelezőknek	c) szakmai feladatok, tevékenységrendszer, együttműködési területek részletes elemzése
(4) pályázati támogatóknak	d) tőkeemeléshez forrás igénylése, a befektetett tőke eredményes működésének bemutatása
(5) stratégiai partnereknek	e) megtérülési számítások, a pénzügyi terv a hangsúlyos

Megoldás:

- (1) – d)
- (2) – a)
- (3) – e)
- (4) – b)
- (5) – c)

17. Melyik vezetéseleméleti kutató mely időszakban alkotott? Tegyén X-et a megfelelő helyre!

Kutató	1800-as évek végétől az első világháborúig	Két világháború között	Második világháborút követően	Napjaikban
Dickson		X		
Fayol	X			
Drucker			X	
Taylor	X			
Mintzberg			X	
Mayo		X		
Bakacsi				X
Friedberg				X
Maynard			X	
Roethlisberger		X		

(Megoldás: pirossal jelezve a táblázatban!)

18. Párosítsa a fogalmakat a megfelelő meghatározásokkal!

Fogalom	Meghatározás
1) szervezés	a) az a kétoldalú folyamat, amely során két vagy több ember információt cserél és értelmez valamilyen szándékkal
2) koordináció	b) összvállalati jövedelmezőségre, rentabilitásra és fejlődésre irányul
3) vezetés	c) olyan folyamat, amelyben a tevékenységek a hatékonyság elérését szolgálják más emberek munkájának irányításán keresztül
4) kontroll	d) olyan tevékenység, amely előre meghatározott célok megvalósítására irányul a szervezet személyi és tárgyi erőforrásainak összehangolása által
5) kommunikáció	e) az azonos szinten elhelyezkedők feladatainak, céljainak, munkájának összehangolása
6) menedzsment	f) olyan tevékenység, amely kitűzi a szervezet céljait, meghatározza az ezek eléréséhez szükséges eszközö-

	ket, elindítja, irányítja és koordinálja a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket
7) alapstratégia	g) szervezeti célok elérését segítő, visszacsatoláson alapuló folyamat

(megoldás: 1) d), 2) e), 3) f), 4) g), 5) a), 6) c), 7) b))

19 Párosítsa össze az atipikus foglalkoztatási módokat a hozzájuk tartozó meghatározással!

Foglalkoztatási mód	Meghatározás
1) Részmunkaidős foglalkoztatás	a) a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyen, hanem attól távol végzi el rendszeresen napi munkáját, melynek eredményét az információs és kommunikációs technológiák alkalmazásával juttatja el munkaadójához
2) Bedolgozói jogviszony	b) a munkaszerződésben meghatározható az a határnap, ameddig a munkaviszony fennáll. Ezt követően külön megállapodás nélkül megszűnik
3) Határozott idejű foglalkoztatás	c) önálló céggel nem rendelkező vállalkozások tulajdonosai
4) Megbízás	d) a munkavállaló a munkát saját lakásán, saját munkaeszközzel, önállóan, a munkáltató közvetlen irányítása nélkül, de a foglalkoztató által biztosított anyaggal végzi
5) Egyszerűsített foglalkoztatás	e) a vállalat a vele munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre másik vállalatnak ideiglenesen átengedi
6) Távmunka	f) Például idénymunkára lehet alkalmazottat foglalkoztatni ilyen formában, időszakosan, alkalmanként.
7) Önfoglalkoztatás	g) szerződés segítségével az adott feladat elvégzésével bízzák meg a munkavállalót, aki nem lesz a vállalat alkalmazottja
8) Munkaerő-kölcsönzés	h) a munkavállaló heti, havi vagy a foglalkoztatási idő éves átlagában számított munkaideje kevesebb, mint a vele összehasonlítható, teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló munkaideje
9) Közmunka	i) Főként tartós munkanélküliek, szociálisan rászorultak számára olyan ideiglenes foglalkoztatás, amely során kiderül, hogy kiből lesz jó munkaerő.
10) Transzit foglalkoztatás	j) fiatal munkavállalók számára biztosított munka, ahol napi munkaideje legfeljebb nyolc óra lehet.
11) Diákmunka	h) tartós álláskeresők munkaviszony keretében történő átmeneti foglalkoztatása, olyan munkakörben, ami települési, közösségi célokat valósít meg.

(megoldás: 1) h), 2) d), 3) b), 4) g), 5) f), 6) a), 7) c), 8) e), 9) h), 10) i), 11) j)

20. Jelölje az alábbi táblázatban x-szel, hogy melyek a vállalati humán erőforrás be-, illetve kiáramlási forrásai! Előfordulhat, hogy egy forrás egyszerre jelent be- és kiáramlást!

Forrás	Beáramlási forrás	Kiáramlási forrás
belső áthelyezés	X	X
kilépés		X
felvétel külső forrásból	X	
felmondás		X
előléptetés	X	X
halál		X
visszahívás	X	
nyugdíjazás		X
leépítés		X

21. Párosítsa össze a termékfejlesztés fogalmát a hozzájuk tartozó meghatározásokkal!

Fogalom	Meghatározás
1) termékkonceptió	a) a felmerült lehetséges újításokat műszaki és pénzügyi megvalósíthatóság szempontjából értékelik
2) próbagyártás	b) mintatermék, amely alkalmas a gyártási és fogyasztói tesztek megvalósítására
3) teszt piac	c) Az új terméket alkalmassá kell tenni a tömeggyártásra, meg kell tervezni az új, vagy módosítani kell a meglévő technológiát.
4) ötletek szelekciója	d) valóságos, vagy ahhoz hasonló, ismert nagyságú és ellenőrizhető piacon mutatják be a terméket, ahol azt számos, korábban nem megfigyelhető hatásnak kitéve forgalmazzák
5) prototípus	e) a műszaki rajzon vagy számítógépen meglévő termékterv, a célpiac leírása, az elvárt teljesítmény színvonala, a beruházási vonzatok és a pénzügyi hatások
6) piaci bevezetés	f) a termék forgalmazása valós piacon normál volumentben

(megoldás: 1) e), 2) c), 3) d), 4) a), 5) b), 6) f))

22. Tegye helyes sorrendbe a BPR-folyamat lépéseit!

1. folyamatos javítás
2. az új folyamat értékelése
3. új folyamat alkalmazása
4. a változás szintjének azonosítása
5. az újratervezendő folyamatok azonosítása
6. Vízió és célok fejlesztése
7. az új folyamat működtetése
8. jelenlegi folyamatok megértése)

(megoldás:

1. Vízió és célok fejlesztése
2. jelenlegi folyamatok megértése
3. az újratervezendő folyamatok azonosítása
4. a változás szintjének azonosítása
5. új folyamat alkalmazása
6. az új folyamat működtetése
7. az új folyamat értékelése
8. folyamatos javítás)

ZÁRÓVIZSGA

1. Töltse ki a mellékelt táblázatot a megfelelő számokkal! Ügyeljen arra, hogy a pontos értéket adja meg!

Mutató	KKV	Kisvállalkozás	Mikrovállalkozás
Összes foglalkoztatotti létszám és	< 250 fő	< 50 fő	< 10 fő
Éves nettó ár-bevétel vagy	≤ 50 millió €	≤ 10 millió €	≤ 2 millió €
Mérlegfőösszeg	≤ 43 millió €	≤ 10 millió €	≤ 2 millió €

2. Párosítsa össze a vállalkozás kockázatait a megfelelő meghatározásokkal!

Kockázat típusa	Kockázat meghatározása
A) Adminisztratív kockázat	1) A vállalkozási indításakor már számtalan jogszabálynak, előírásnak kell megfelelni, melyeket a működés során is figyelemmel kell kísérni.
B) Pszichikai kockázat	2) A termék kielégíti-e megfelelőképpen a fogyasztó szükségleteit?
C) Szakmai kockázat	3) A vállalkozás tevékenységének a környezetében kialakult elvárásoknak meg kell felelnie, el kell érnie a szűkebb környezet támogatását.
D) Szociális kockázat	4) A vállalkozás működését oly módon kell a vállalkozás érintettjei számára dokumentálni, hogy az az érdekeknek megfeleljen.
E) Funkcionális kockázat	5) A vállalkozási tevékenységből származó bevételnek fedezetet kell nyújtani a befektetett tőkére és a következő termelési ciklus „megelőlegezésére” is.
F) Környezeti kockázat	6) A tevékenység végzése során alkalmazkodni kell az adott ágazat szakmai minőségi előírásaihoz, dokumentált vagy elvárt normáihoz.
G) Jogi kockázat	7) A vállalkozó meg tud-e felelni a folyamatosan változó környezet igényeinek? Képes-e rugalmas irányítással folyamatosan sikeresen működni?
H) Társadalmi kockázat	8) A vállalkozás sikertelensége miatti megszűnés a munkavállalók és hozzátartozóik

	számára jelentős kockázatot hordoz.
I) Pénzügyi kockázat	9) A tevékenység bonyolítása folyamán közvetlenül vagy közvetve a környezetet károsító magatartás negatívan hat vissza a működésre.

(megoldás: A) 4), B) , C) 6), D) 8), E) 2), F) 9), G) 1), H) 3), I) 5))

3. Párosítsa össze a kockázatkezelési stratégia megnevezését a megfelelő meghatározással!

Stratégia megnevezése	Stratégia meghatározása
A) Kockázatcsökkentés	1) a vállalkozás az egyedül nem megoldható kockázatok kezeléséhez partnereket von be adott tevékenységekbe, így a kockázatot közösen vállalják és kezelik.
B) Kockázatmegosztás, áthárítás	2) olyan tervezett magatartás, amely kiküszöböli a kockázatot okozó tényezőket
C) Kockázatkerülés	3) olyan stratégia, amely arra irányul, hogy a bekövetkezett, vagy várható kockázat, káresemény nagyságrendje, hatása a vállalkozásra csökkenjen, kezelhető szintű legyen.

(megoldás: A) 3), B) 1), C) 2))

4. Jelölje meg, hogy a vállalat milyen módon kerülhet kapcsolatba az állammal a gazdasági rendszerben! Több választ is megjelölhet.

- a, termékkínálat
- b, támogatás igénybevétele
- c, munkaerő kereslet
- d, export
- e, import
- f, adófizetés

(megoldás: a, b, f)

5. Tegyen x-et a megfelelő időszakhoz, amely jellemzi a társas vállalkozások fejlődését!

Állítás	Feudalizmus/Középkor	Újkor	Modern kor
Állami szerepvállalás csökkenése a kereskedelemben	X		
Brit Kelet-Indiai Társaság alapítása		X	
Városok közös szerveződésű vállalkozásai	X		
Commenda megalakulása	X		
Korlátolt felelősségű társaság kialakulása Németországban			X
Annak a törvénynek a bevezetése Angliában, hogy a társaságok a jogalanyiségukat a puszta bejegyzéssel nyerik el			X
Céhek kialakulása	X		

6. Tegye időrendi sorrendbe az alábbi vállalkozásfejlődési eseményeket aszerint, hogy hogyan alakult Magyarországon!

Gazdasági társaságok alapfogalmainak újradefiniálása.

A magyarországi céhek német és olasz mintára alakultak.

Állami vállalatok és a szövetkezetek alakulnak.

Az Ipartörvény elrendeli az ipartestületek megalapítását.

Az „új gazdasági mechanizmus” több önállóságot enged a vállalatoknak.

Nonprofit szervezetek terjedése.)

A Kereskedelmi törvény nevesíti a közkereseti társaságok fogalmát.

Egyéni vállalkozás szabályozása.

Gazdasági munkaközösségek alakulnak.

(megoldás:

1. A magyarországi céhek német és olasz mintára alakultak.

2. A Kereskedelmi törvény nevesíti a közkereseti társaságok fogalmát.

3. Az Ipartörvény elrendeli az ipartestületek megalapítását.

4. Állami vállalatok és a szövetkezetek alakulnak.

5. Az „új gazdasági mechanizmus” több önállóságot enged a vállalatoknak.

6. Gazdasági munkaközösségek alakulnak.

7. Gazdasági társaságok alapfogalmainak újradefiniálása.

8. Egyéni vállalkozás szabályozása.

9. Nonprofit szervezetek terjedése.)

7. Tegye csökkenő sorrendbe a társasági formákat aszerint, hogy szám szerint mennyi regisztrált szervezet tartozik Magyarországon az adott típusba!

Közkereseti társaság

Részvénytársaság

Egyéni vállalkozó

Betéti társaság

Egyéni cég

Korlátolt felelősségű társaság

Nonprofit szervezet

(megoldás:

1. Egyéni vállalkozó

2. Korlátolt felelősségű társaság

3. Betéti társaság

4. Nonprofit szervezet

5. Részvénytársaság

6. Közkereseti társaság

7. Egyéni cég)

8. Válassza ki a nonprofit gazdasági társaságok közül a három, Magyarországon leggyakrabban előforduló formát

A) Alapítvány

B) Egyesület

C) Köztisztviselői egyesület

D) Szakszervezet

E) Szakmai, munkáltatói szervezet

F) Nonprofit gazdasági társaság

G) Nonprofit intézmény

H) Egyesülés

(megoldás: B), A), F)

9. Mutassa be a vállalkozóvá válás 3 lépését!

1.
2.
3.

(megoldás: 1. ötlet felmerülése, 2. vállalkozás indítása, 3. vállalkozás működtetése)

10. Mutassa be a vállalkozás indításának lépéseit!

1.
2.
3.
4.
5.
6.

(megoldás: fogyasztói igények felmérése, erőforrások beszerzése, tervezés, engedélyek, cégalapítás, cégbejegyzés)

11. Csoportosítsa a vállalkozásindítás motivációját aszerint, hogy belső vagy külső motivációról van-e szó!

Motiváció	Belső	Külső
Meglévő infrastruktúra hasznosítása		X
Meglévő tudás hasznosítása	X	
Önálló döntés és felelősségvállalás igénye	X	
Kényszervállalkozás		X
Új ötlet, innováció megvalósítása	X	
Jövedelemszerzés	X	
Felismert piaci igény kielégítése		X

12. Milyen 3 fő lépésből áll egy vállalkozóvá válás folyamata?

(megoldás:

1. Ötlet felmerülése
2. Vállalkozás indítása
3. Tevékenység megkezdése)

13. Párosítsa az alábbi jellemzőket a megfelelő vállalkozástípushoz! Mindegyik típushoz két-két meghatározás tartozik!

- A) növekedést nem terveznek
 - B) legalább 15 éves múltat tekintenek vissza
 - C) adott piacon jelentős a szerepük
 - D) az első számú vezető jelentős menedzser-szervezettel veszi körül magát
 - E) tulajdonos-vezető egy személyben
 - F) a gyorsan fejlődő iparágakban fordulnak elő
 - G) szinte kivétel nélkül részvénytársaság
 - H) az egyszemélyi vezető mellé menedzserek kerülnek a részterületek irányítására
1. hangyák
 2. gazellák
 3. tigrisek
 4. dinoszauruszok

Megoldás: 1. A) E), 2. F) H), 3. B) D), 4. C) G)

14. Párosítsa az alábbi jellemzőket a megfelelő vállalkozástípushoz! Mindegyik típushoz két-két meghatározás tartozik!

- A) nagy céljaik vannak
 - B) jó néhány úgy jött létre, hogy állami vállalatokból vált ki
 - C) hagyománytisztelő, nagy szaktudással rendelkező szakemberek vezetik
 - D) gyakran egy-egy üzletágot önálló divízióba szerveznek ki
 - E) alacsony üzleti tapasztalat és a kis vállalkozási hajlandóság jellemzi
 - F) Jelentős növekedést már nem mutatnak
 - G) a működés célja a jelenlegi helyzet megőrzése
 - H) eladási stratégiájukat a nemzetközi piacok felé nyitás jellemzi
1. hangyák
 2. gazellák
 3. tigrisek
 4. dinoszauruszok

Megoldás: 1. E) G), 2. A) H), 3. B) D), 4. C) F)

15. Tegye növekvő sorrendbe a siker lépcsőit!

Társadalmi siker
Személyi, alkotói siker)

Értékesítési siker
Gazdasági siker
Szakmai siker

(megoldás:

1. Szakmai siker
2. Értékesítési siker
3. Gazdasági siker
4. Társadalmi siker
5. Személyi, alkotói siker)

16. Párosítsa össze a sikertényezőket a megfelelő meghatározásokkal!

Siker típusa	Siker meghatározása
A) Értékesítési siker	1) A vállalkozók új termékkel jelennek meg a piacon. Ez a termék elnyeri a versenytársak elismerését.
B) Társadalmi siker	2) A termékek eladásával az elért árbevételből haszon keletkezik.
C) Személyi, alkotói siker	3) Ha a vállalat terméke a társadalom számára elfogadható, a vállalat tartósan tud működni.
D) Szakmai siker	4) A vállalkozó elégedettségét takarja azzal kapcsolatban, amit elért.
E) Gazdasági siker	5) Az új termékkel fokozni lehetett az árbevételt, a fogyasztók megismerik és elfogadják, vásárolják.

(megoldás: A) 5), B) 3), C) 4), D) 1), E) 2))

17. Párosítsa össze az egyes jellemzőket a vállalkozási formákkal! Egy jellemző csak egy vállalkozási formához kerülhet!

1) Egyéni vállalkozás	a) alapításához 5 millió Ft szükséges
2) Egyéni cég	b) a beltág korlátlanul felelős
3) Korlátolt felelősségű társaság	c) törzsbetétekből álló törzstőkével alakul
4) Betéti társaság	d) a tagok korlátlanul felelősek és jellemzően részt vesznek a társaság tevékenységében
5) Közkereseti társaság	e) átmeneti forma az egyéni és társas vállalkozás között

6) Részvénytársaság	f) személyi jövedelemadó szerint adózik
---------------------	---

(megoldás: a-6, b-4, c-3, d-5, e-2, f-1)

18. Az alábbiak közül **ki nem lehet** egyéni vállalkozó? (több válasz is lehetséges!)

- jogi személy,
- magyar állampolgár,
- korlátozottan cselekvőképes,
- nem áll büntetés hatálya alatt,
- egyéni cég vagy gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja,
- hibátlanul kitölti a bejelentési űrlapot és azt beküldi elektronikus úton, vagy személyesen beadja bármelyik okmányirodában.

19. Párosítsa össze az egyes jellemzőket a vállalkozási formákkal! Egy jellemző csak egy vállalkozási formához kerülhet!

1) Egyéni vállalkozás	a) alapításához 3 millió forint szükséges
2) Egyéni cég	b) a kültag felelőssége korlátozott
3) Korlátolt felelősségű társaság	c) nyílt és zárt formában is alapítható
4) Betéti társaság	d) jogi személyiséggel nem rendelkező jogalany, amely a cégnyilvántartásba történő bejegyzéssel jön létre
5) Közkereseti társaság	e) a tagok korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a vállalkozás kötelezettségeiért
6) Részvénytársaság	f) alapítása az Okmányirodában személyesen, vagy Ügyfélkapun keresztül történhet

(megoldás: a-3, b-4, c-6, d-2, e-5, f-1)

20. Az alábbiak közül ki lehet egyéni vállalkozó? (több válasz is lehetséges!)

- jogi személy,
- természetes személy
- vámszabályok szerinti devizakülföldi,

- cselekvőképes,
- nem áll büntetés hatálya alatt,
- egyéni cég vagy gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja,

21. Párosítsa a megfelelő életciklusokat a megalkotó szerzőhöz!

Életciklusok	Szerző
1) kezdés, beindítás, kezdeti növekedés, expanzió, érettség, innováció vagy hanyatlás	a) Timmons
2) udvarlás, csecsemőkor, fiatalos mozgékonyosság, serdülőkor, legszebb férfikor, ...	b) Hisrich-Peters
3) előkészítő szakasz, megalapítás, piacfogás, ...	c) Szerb László
4) K+F, indulás, korai növekedés, érettség, stabilizálódás	d) Adizes
5) kreativitás, irányítás, delegálás, koordináció, kooperáció	e) Greiner
6) ötlet, termékalképzés, termékfejlesztés, próbagyártás, előzetes piaci kipróbálás, ...	f) Jávör

(megoldás: 1) c), 2) d), 3) f), 4) a), 5) e), 6) b))

22. Az alábbi állításokhoz írja be a megfelelő szerző nevét, akinek elméletéhez az állítás kapcsolódik! Használja a szerző vezetéknevét!

A növekedést befolyásoló fontosabb tényezőket foglalta össze egy ábrában. (Szerb)

A szakmai diverzifikáció szakaszában szerint bővítik a tevékenység kereteit, de ez kapcsolódik a saját profilhoz. (Jávör)

..... a növekedést a vállalatirányítás oldaláról közelítette meg. (Greiner)

..... elméletében egy vállalkozás életében evolúciós és revolúciós időszakok követik egymást. (Greiner)

A növekedés jellege szerint tehát az irányíthatóság és rugalmasság függvénye. (Adizes)

23. Jelölje a megfelelő számmal, hogy Timmons modelljében az induláshoz viszonyítva hányadik évben jön el az adott szakasz!

Életciklus-szakasz	Év
Kutatás-fejlesztés	-3
Indulás	0
Korai növekedés	3
Érettség	10
Stabilitás	15

24. Az alábbi állításokhoz írja be a megfelelő szerző nevét, akinek elméletéhez az állítás kapcsolódik! Használja a szerző vezetéknevét!

..... szerint a próbagyártás fázisában elindul a kis tétel számú gyártás, megtörténik a működési teszt. (**Hisrich-Peters**)

..... életciklus-modelljében az utolsó fázis az innováció vagy hanyatlás. (**Szerb**)

..... szerint egy fiatal szervezet könnyen átalakítható és rugalmas, mint egy csecsemő, azonban kevésbé irányítható és a jövője sem kiszámítható. (**Adizes**)

..... egyetértett Adizessel abban, hogy a fiatal szervezet rugalmas, míg a korosodó szervezetnél egyre jobban berögzülnek a viselkedésminták. (**Greiner**)

..... modelljében 12 életszakaszt különített el. (**Jávor**)

25. Jelölje, hogy az alábbi tulajdonságok közül melyek jellemzők a termékekre (T) és melyek a szolgáltatásokra (Sz)!

- Homogén (**Sz**)
- Tárolható (**T**)
- A fogyasztó nem találkozik a selejttel (**T**)
- Kézzel fogható (**T**)
- Heterogén (**Sz**)
- A termelés és fogyasztás egybeesik (**Sz**)
- Nem tárolható (**Sz**)
- Nem kézzelfogható (**Sz**)
- A fogyasztó találkozik a selejttel (**Sz**)
- A termelés és fogyasztás elkülönül (**T**)

26. Párosítsa a finanszírozási stratégia elveit a megfelelő jelentéssel!

Alapelv	Jelentés
A) jövedelmezőség	1. folyamatos fizetőképesség
B) likviditás	2. a saját és idegen források aránya
C) függetlenség	3. üzleti döntéseket korlátozza-e a forrás tulajdonosa
D) biztonság	4. befektetés megtérülése

(megoldás: A) 4., B) 1., C) 3., D) 2.)

27. Párosítsa a finanszírozási stratégia fő elveit a megfelelő meghatározással!

Elv megnevezése	Elv meghatározása
A) jövedelmezőség	1) a vállalat mindenkor képes a fizetési kötelezettségeinek eleget tenni
B) függetlenség	2) az idegen források aránya mekkora kockázatot rejt
C) likviditás	3) a vállalatirányítás mennyire függ a hitelezőktől
D) biztonság	4) a finanszírozás költségei és a befektetés jövedelemtermelő-képessége

(megoldás: A) 4), B) 3), C) 1), D) 2)

28. Párosítsa a meghatározásokat a megfelelő fogalommal!

Fogalom	Meghatározás
A) termelésellátás	1) a vállalatnál adott időpontban rendelkezésre álló termékek állománya
B) készlet	2) a különböző termelési fázisok között elhelyezkedő, illetve áramló termelésközi készletekkel való gazdálkodás.
C) értékesítés	3) az a vállalati tevékenység, amely biztosítja, hogy az üzleti folyamatok lebonyolításához szükséges termékek a megfelelő helyen és időpontban, mennyiségben, minőségben és választékban rendelkezésre álljanak.
D) logisztika	4) a vállalat termékeit eljuttatja a fogyasztóhoz, lebonyolítja az ehhez szükséges szállítási, csomagolási, fizetési, információs feladatokat.

(megoldás: A) 2), B) 1), C) 4), D) 3)

29. Párosítsa össze a kockázat típusait a jellemzőivel!

Kockázat	A kockázat jellemzője
(1) Kockázatos adat	a) a tényezőről minden információ ismert, a viselkedése kiszámítható, előre tervezhető
(2) Biztos adat	b) a tényezőről nem minden adat ismert, viselkedésének néhány momentuma nem tervezhető nagy biztonsággal
(3) Bizonytalan adat	c) kevés információ, a tényező változik, a változás iránya és mértéke nem ismert

(Megoldás: (1) – c), (2) – a), (3) – b))

30. Párosítsa az alábbi tervtartalmakat az üzleti terv megfelelő fejezetéhez!

Üzleti terv fejezete	Elemzési terület
1) Bevezető	a) ösztönzési rendszerek
2) Vezetői összefoglaló	b) a vállalkozás működésének eddigi jellemzői
3) A vállalkozás bemutatása	c) tervezett árárciók
4) A környezet bemutatása, iparági jellemzők	d) előszerződések, szabadalmak
5) Marketing terv	e) fontosabb következtetések összefoglalása
6) Működési, üzemeltetési terv	f) kockázati tényezők besorolása
7) Szervezeti terv	g) a vállalkozás elérhetőségei
8) Kockázatbecslés	h) likviditási terv
9) Pénzügyi, finanszírozási terv	i) versenyhelyzet, piaci szerkezet
10) Mellékletek	j) termelési kapacitás, készletek

(Megoldás: 1) g), 2) e), 3) b), 4) i), 5) c), 6) j), 7) a), 8) f), 9) h), 10) d)

31. Párosítsa az alábbi tervtartalmakat az üzleti terv megfelelő fejezetéhez!

Üzleti terv fejezete	Elemzési terület
1) Bevezető	a) stratégia lebontása, vonatkozásai
2) Vezetői összefoglaló	b) árubeszerzés módja

3) A vállalkozás bemutatása	c) mikrokörnyezet bemutatása
4) A környezet bemutatása, iparági jellemzők	d) vezető tisztségviselők bemutatása
5) Marketing terv	e) a vállalkozás alapító tőkéje
6) Működési, üzemeltetési terv	f) eredményterv
7) Szervezeti terv	g) termékportfólió, –választék
8) Kockázatbecslés	h) előszerződés
9) Pénzügyi, finanszírozási terv	i) vállalkozás kulcsterületei
10) Mellékletek	j) megoldási, elkerülési stratégiák

(Megoldás: 1) e), 2) a), 3) i), 4) c), 5) g), 6) b), 7) d), 8) j), 9) f), 10) h)

32. Jelölje, hogy mely szerep melyik csoportba tartozik! Egy-egy csoporthoz több szerep tartozhat!

Csoport	Szerep
A) Személyközi szerepek	1. zavarelhárító szerep
	2. szóvivő szerep
B) Információs szerepek	3. főnöki szerep
	4. erőforrás-elosztó szerep
C) Döntési szerepek	5. nyilvános megjelenések szerepe
	6. vállalkozói szerep

(megoldás: A: 3., 5., B: 2., C: 1., 4., 6.)

33. Tegye megfelelő sorrendbe a kontroll-folyamat működésének lépéseit!

1. Jellemzők mérése
2. Visszacsatolás
3. Standardek meghatározása
- 4: Szervezeti célok meghatározása
5. Összehasonlítás

(megoldás: 1. Szervezeti célok meghatározása, 2. Standardek meghatározása, 3. Jellemzők mérése, 4: Összehasonlítás, 5. Visszacsatolás)

34. Párosítsa a vezetéstudomány kutatóinak munkáira jellemző gondolatokat a megfelelő kutató nevéhez!

Kutató	Kutatás jellege
A) Dickson	1) ipari forradalom kihívásaira adott választ kutatásaival
B) Taylor	2) kontingencia-elmélet
C) Mintzberg	3) működési feltételek és szervezeti struktúra összefüggése (hatalom, konfliktus)
D) Fayol	4) magatartás-tudományi szempontú elemzéseket készített
E) Rozgonyi	5) matematikai alapú elméletek
F) Fiedler	6) munka- és időtanulmányi elveket alakított ki

(megoldás: A) 4), B) 6), C) 5), D) 1), E) 3), F) 2))

35. Válassza ki azon feladatokat az alábbiak közül, amelyek nem az erőforrás-menedzsment feladatai!

- megfelelő képességekkel rendelkező és elkötelezett emberek felkutatása, kiválasztása, felvétele,
- munkakörök meghatározása,
- az információk szétosztása és összegyűjtése,
- javadalmazási, fizetési rendszer kialakítása,
- munkavállalók teljesítményértékelése,
- oktatás, továbbképzés,
- nyilvános megjelenések,
- zavarelhárítás,
- a felmerülő fegyelmi és más munkahelyi problémák kezelése,
- munkaügyi kapcsolatok kezelése (érdekképviselői szervekkel),
- koordinálás
- a fenti feladatokra vonatkozó tervezési és információs rendszer működtetése.

(megoldás: 3, 7, 8, 11)

36. Jelölje, hogy mely szerep melyik csoportba tartozik! Egy-egy csoporthoz több szerep tartozhat!

Csoport	Szerep
A) Személyközi szerepek	1. zavarelhárító szerep
	2. szóvivő szerep
B) Információs szerepek	3. főnöki szerep
	4. erőforrás-elosztó szerep
C) Döntési szerepek	5. nyilvános megjelenések szerepe
	6. vállalkozói szerep

(megoldás: A: 3., 5., B: 2., C: 1., 4., 6.)

37. Helyezze el az alábbi vezetőtipusokat a megfelelő vezetői szinten!

Vezetői szint	Vezetőtípus
A) Felsővezető	1) divízióvezető
B) Középvezető	2) igazgató
C) Közvetlen irányító	3) termelési vezető
D) Végrehajtó	4) Vonalbeli végrehajtó
	5) marketing vezető
	6) igazgatóhelyettes
	7) központi egységvezető

(megoldás: A) 2), 6), B) 1). 7), C) 3), 5), D) 4))

38. Tegye megfelelő sorrendbe a kontroll-folyamat működésének lépéseit!

1. Jellemzők mérése
2. Visszacsatolás
3. Standardek meghatározása
4. Szervezeti célok meghatározása
5. Összehasonlítás

(megoldás: 1. Szervezeti célok meghatározása, 2. Standardek meghatározása, 3. Jellemzők mérése, 4: Összehasonlítás, 5. Visszacsatolás)

39. Jelölje meg, hogy az emberi erőforrás-menedzsment mely feladatai szervezeti (SZE), munkaerő (M) vagy szolgáltatás (SZO) jellegűek!

1. szervezeti felépítés (SZE)
2. toborzás – kiválasztás (M)
3. Javadalmazás (M)
4. döntési rendszer (SZE)
5. jóléti, szociális programok (SZO)
6. koordináció (SZE)
7. információ, személyügyi nyilvántartás (SZO)
8. emberi erőforrás-tervezés (M)
9. munkaköri leírás (SZE)
10. munkakör-értékelés (M)
11. szervezetfejlesztés (SZE)
12. munkavédelem, üzemegészségügy (SZO)
13. alkalmazás gyakorlati kérdései (M)
14. teljesítmény-értékelés (M)

40. Az emberi erőforrás-menedzsment igyekszik befolyásolni a munkavállalók személyes és magatartási tényezőit. Válassza ki az alábbiak közül, hogy melyek tartoznak a személyes (SZ) és melyek a magatartási (M) tényezők közé!

- elkötelezettség (M)
- tudás (SZ)
- motiváció (M)
- kapcsolatok (SZ)
- készségek (SZ)
- kompetenciák (SZ)
- tapasztalat (SZ)
- teljesítmény (M)
- ismeret (SZ)
- gyakorlat (SZ)

41. Párosítsa a bértípusú juttatások elnevezését a meghatározásokkal!

Juttatási forma	Meghatározás
1) kiegészítő fizetés	a) le nem dolgozott felmondási időre járó bér, munkakörre össze nem függő munkák díja,
2) törzsbér	b) a munkában eltöltött idő hosszától függően elszámolt bér, vagy a ténylegesen teljesített munkáért járó bér
3) bónusz	c) a 100%-os teljesítmény esetén járó bér
4) prémium	d) törvényesen le nem dolgozott munkaidőre (pl. külszolgálat idejére) járó bér
5) egyéb bér	e) egy adott munkakörhöz kapcsolódó különleges feltételeket, körülményeket kompenzáló többletbér
6) pótlék	f) a tevékenység komplex, utólagos értékelése alapján kapott többletbér
7) alapbér	g) előre meghatározott többletfeladat elvégzéseért, vagy kijelölt cél teljesülése esetén kapott többletbér

(megoldás: 1) d), 2) b), 3) f), 4) g), 5) a), 6) e), 7) c))

42. Jelölje, hogy mely ösztönzési forma jellemző inkább az idő- vagy a teljesítménybérrendszerre! Előfordulhat, hogy valamely módszer mindkét bértípus esetén alkalmazható!

Ösztönzéstípus	Időbér	Teljesítménybér
Egyéni teljesítmény szerinti differenciálás	X	
Csoportbér		X
Besorolási és tarifarendszerek	X	
Nem bérjellegű ösztönzési módszerek	X	X
Szenioritáson alapuló bérrendszerek	X	
Bónusz, jutalék		X
Hosszú távú ösztönzés, részesedési technikák	X	X
Kompetencia-alapú bérrendszer	X	

43. Párosítsa össze a meghatározást a megfelelő innováció-típussal!

Innováció-típus	Meghatározás
1) termék	a) új, vagy jelentősen javított termelés vagy elosztási módszer alkalmazása
2) technológia	b) a cég üzleti gyakorlatának, a munkaerő-szervezésnek vagy külső kapcsolatainak az új szervezési módja
3) marketing	c) olyan termékek vagy szolgáltatások bevezetése, amelyek újak, vagy jelentősen javítottak
4) szervezeti	d) új a termék design vagy csomagolás

(megoldás: 1) c), 2) a), 3) d), 4) b)

44. Nevezze meg az alábbi termékújdonosság-kategóriákat! Ügyeljen a pontos elnevezés használatára!

Termékújdonosság leírása	Termékújdonosság megnevezése
olyan új termékek, amelyekkel a vállalat az első alkalommal lép a kialakult piacra	Új termékvonalak
olyan új termékek, amelyek meglévő termékeket helyettesítenek, s ezeket teljesítményben és a nekik tulajdonított értékben egyaránt felülmúlják	Meglévő termékek tökéletesítése és átalakítása
olyan új termékek, melyek teljesen új piacot hoznak létre.	(az) egész világon új termék
olyan új termékek, amelyek alacsonyabb költség mellett ugyanazt a teljesítményt nyújtják	Csökkentett költségű termékek
olyan meglévő termékek, amelyekkel új piacokat vagy piacszegmentumokat céloznak meg	Újrapozícionált termékek
olyan új termékek, amelyekkel a vállalat már bevezetett termékeit egészíti ki	Meglévő termékvonalak kiegészítése

45. Az alábbi tényezők közül válassza ki azokat, amelyek leggyakrabban hátráltatják egy új innováció bevezetését! Ügyeljen arra, hogy több választ kell megjelölnie!

1. A munkavállalók csökkenő munkakedve.
2. Szakmai és személyi konfliktusok a megvalósításban.
3. A vezetők hatalmi vágyai.
4. Az innováció jelentéktelennek látása, leértékelése.
5. A meglévő piac misztifikálása, annak elvesztésétől való félelem.
6. Külső szereplők, versenytársak ellenállása.
7. Állami szabályozás, jogi korlátozások.
8. Ragaszkodás a meglévő (vezetői) pozíciókhoz, feladat- és hatáskörökhöz.
9. Szabványügyi korlátozás.
10. A fogyasztó minőségi elvárásai.

(megoldás: 2., 4., 5., 8.)