



VÁLLALATI GAZDASÁGTAN

SZABÓ JÓZSEF

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
GYŐR, 2005

1. MODUL A VÁLLALAT ÉS A VÁLLALAT KÖRNYEZETE

1. lecke A vállalat gazdasági szerepe, a vállalati életciklusok

TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Olvassa el az 1.1. pont szövegét, jegyezze meg a különféle vállalati gazdaságtan felfogások nevét!	a vállalati gazdaságtan felfogások helyes elnevezéseinek kiválasztására
Tanulmányozza az 1.2. pont szövegét, és jegyezze meg a vállalat általános jellemzőit!	a vállalat általános jellemzőinek kiválasztására
Tanulmányozza az 1.3. pont szövegét! Készítsen néhány példát a belső erőforrásokkal végzett belső tranzakcióra és a külső erőforrással végzett külső tranzakcióra! Példa: vállalati gépjármű igénybevétele, illetve taxi.	a példákban a belső erőforrásokkal végzett tevékenységek, a belső tranzakciók és a külső, szerződéssel bevont külső erőforrásokkal végzett tevékenységek, a külső tranzakciók felismerésére
Tanulmányozza az 1.4. pont szövegét, és jegyezze meg a vállalat nagyságát befolyásoló két tényezőt!	a vállalat nagyságát befolyásoló tényezők felismerésére
Tanulmányozza az 1.5. pont szövegét és a példákat, különösen a vertikális és a horizontális elemeket! Jegyezze meg, hogy a b to b a vállalatok közötti ügylet, a b to c pedig a fogyasztónak való eladást jelenti, utóbbi esetben végső fogyasztásra alkalmas terméket vagy szolgáltatást értékesítenek.	adott iparágban a vertikális és a horizontális elemek, valamint a b to b és a b to c ügyletek helyes kiválasztására
Tanulmányozza az 1.6. pont szövegét, és jegyezze meg a core business és az outsourcing legfontosabb jellemzőit!	a példákban a core business és az outsourcing felismerésére
Az 1.7. pont szövegét elolvasva jegyezze meg az öt legfontosabb vállalatgeneráló tényezőt!	a vállalatgeneráló tényezők kiválasztására
Tanulmányozza az 1.8. pont szövegét és ábráját! Jegyezze meg a tíz életciklus megnevezését és a megszűnési eseteket! A példában is talál néhány jellegzetes elemet, mint például a háborúk hatása, a családi viszonyok változása, a befektető döntései.	a vállalati életciklus elemeinek felismerésére és kiválasztására

1.1. Milyen vállalati gazdaságtanok léteznek?

A vállalattal foglalkozó szakirodalom a vállalkozás és a vállalat sokféle eleméből mindig egyet vagy néhányat emel ki, ezért nagyon sokféle megközelítés, iskola létezik. Sokféle szemlélet jellemzi a vállalati gazdaságtan oktatását is. Az angolszász iskolák az ismeretkört leggyakrabban business administration, business management, management economics vagy economics of the firm cím alatt tárgyalják, az általános német tantárgycím a Betriebswirtschaft. A magyar oktatás sokszínű, az intézmények az előbb felsorolt külföldi példák között választanak. Egyetemünk vállalati gazdaságtan kurzusa főként a business administration felfogását követi.

1.2. Mi a vállalat?

A vállalat az alábbi általános jellemzőkkel határozható meg:

A vállalat gazdasági, vállalkozási képződmény, amely termelési és szolgáltatási tevékenységek színtere. Különböző személyek és csoportok gazdasági érdekeinek megfelelően működik, erőforrásokat használ fel, gazdálkodik, vállalkozik, értékesít. Viszonylag állandó szervezeti keretet ad a gazdasági tevékenységhez, belső struktúrája valamilyen munkamegosztás alapján alakul ki. Több-kevesebb ember munkahelye, tehát egyben a munkavégzés helyszíne is. A vállalat jogi képződmény is, amely a választott státusnak megfelelő szabályok szerint jön létre és működik. Gazdasági erőt képvisel, számos külső érdekelttel tart fenn kapcsolatokat, ezért a vállalaton kívüli körülmények alakításában is felelősséget visel. Mindemellett jelentős szerepe van a vállalatoknak a közfinanszírozási forrásokhoz való hozzájárulásban.

Az érdekek közül kiemelendő a vállalat profitérdekeltsége, ezért a vállalatokat üzleti vállalkozásoknak is nevezik. A vállalat tőkeellátásában és finanszírozásában való részvétel bizonyos esetekben kifejezetten befektetési eszközként is szolgál.

1.3. Szerződés és belső erőforrások

Tulajdonosként és/vagy vállalkozóként egy adott termelési feladat elvégzésekor alapvetően két utat követhetünk: minden erőforrást (épületek, gépek, berendezések, munkaerő, szolgáltatások, vagyis minden termelési tényezőt) szerződéssel kötünk magunkhoz, és minden egyes részfeladatot a piacon keresztül, szerződéskötés útján végeztetünk el, illetve –

természetesen elsősorban ismétlődő, tartósan jelentkező erőforrásigényeknél, feladatoknál – az adott tevékenységre állandó szervezetet, vállalatot hozunk létre. Mindkét megoldásnak előnyei és hátrányai is vannak, a döntés attól függ, hogy például egy adott esetben melyik oldal kerül túlsúlyba.

A vállalati erőforrások száma, értéke, összetétele tekintetében tehát választási lehetőség van, eldönthető, hogy valamilyen erőforrással állandóan rendelkezni akarunk, vagy nem. A vállalatot tehát szabadon megválasztott erőforráshalmaznak is tekinthetjük. A saját erőforrásokra, alkalmazottak, saját gépek, járművek, épületek, berendezések, eszközök, úgy tekinthetünk, hogy a vállalat saját határain belül tartja az erőforrás piac egy részét. Ezek azok a belső erőforrások, amelyekhez a vállalat külön szerződés nélkül, belső tranzakciókkal bármikor hozzáfér (például a tulajdonunkban levő másológéppel másolni belső tranzakció).

Ami ezen kívül esik, az pedig a külső erőforrások köre, amelyeket szerződések útján, külső tranzakciókkal köthet magához hosszabb-rövidebb időre (például nincs másológépünk, ezért a másológéphez szolgáltatásait vesszük igénybe, vagyis külső tranzakciót folytatunk le).

A belső tranzakciók nyilván egyszerűbben lebonyolíthatók, a belső erőforrások igénybevétele sok esetben gazdaságos, a másik oldalon pedig az eszközök lekötésének terhei a saját erőforrások ellen szólnak. A külső tranzakciók körülményesebbek, igénybevétele általában költségesebb, de fenntartásuk nem terhelik állandóan a vállalatot.

Elvileg tehát két szélsőség van: a teljesen önellátó vállalat, és az a vállalat, amely nem rendelkezik semmiféle saját eszközzel. A gyakorlatban az önellátás szinte elképzelhetetlen, a saját erőforrásokkal nem rendelkező vállalat pedig kiszolgáltatott helyzetbe kerülhet, vagyis egyik út sem járható.

Természetesen a valóságban a szerződéses és a vállalati megoldások, a külső és belső tranzakciók kombinációi jellemzők. Az arányok összefüggnek a vállalatok méretével és a vertikális integráció fokával.

1.4. A vállalatok mérete

Senkinek nincs jó képlete, eljárása, de még használható elmélete sem nagyon arra, hogy megmondja, hogy mekkora egy-egy vállalat ideális mérete. Léteznek persze „ököl szabályok”

és főleg a gyakorlatból, esetekből leszűrt tapasztalatok. Ezek alapján vonható le az a szabály, hogy a vállalat nagyságát a tevékenység jellege és a piac határozza meg.

A tevékenység jellegénél a gazdaságos sorozatnagyság a leggyakoribb jellemző, például az autógyártásnál legalább százezer darabról beszélnek, a kisebb sorozatnagyság általában nem sikeres.

A piacon itt az értékesítési piacot értjük, ahol a termékeinket eladjuk. A vállalati nagyságot a piaci kereslet nagysága és annak előrejelzési biztonsága együttesen határozza meg.

Ha tehát a tevékenység kisipari jellegű, akkor kisvállalkozást, ha tömegcikk, akkor nagyvállalatot hozhatunk létre. Ha csak kevés vevőre számíthatunk, vagy az értékesítés mennyisége nem elég megbízhatóan határozható meg, akkor szintén a kisvállalkozás terepén vagyunk, nagyvállalat csak a nagy biztonsággal mérhető nagy kereslet megléte esetén fogja a termelést megkezdeni.

1.5. A vertikális integráció és a horizontális kapcsolatok

A felhasználható javak előállítása láncszerűen, az adott terület technológiai követelményeinek megfelelően történik. A technológiai láncot az egyes fázisok egymásra épülése miatt szokás vertikumnak is nevezni. A vertikum különféle tevékenységű vállalatok együttműködését követeli meg. Kérdés az, hogy egy gazdasági egység, egy vállalat milyen részét vállalja a teljes folyamatnak. Ezt nevezzük vertikális integrációnak, a vállalat tevékenységét jellemzi tehát a vertikális integráció mértéke, foka.

A technológia nyilván állandónak tekinthető, minden eleme szükséges. Ebből az következik, hogy az egymást követő vállalatok együttműködése szükségszerű. Ha egy folyamatban a vertikális integráció általában alacsony mértékű, akkor több, ha magasabb mértékű, akkor kevesebb vállalat munkamegosztására van szükség. Előző esetben a vállalatok mérete kisebb, tevékenységük egyszerűbb, míg utóbbi esetben a vállalati méret jellemzően nagyobb, a vállalatok tevékenysége szerteágzóbb. A vállalkozások tehát többször adják-veszik egymás között a különféle feldolgozottsági fokú termékeket mire ezek segítségével fogyasztásra, végső felhasználásra alkalmas dolog jön létre. A láncban tehát kétféle kapcsolat van: a vállalatok közötti ügyleteket üzleti, business to business kapcsolatoknak, a végső eladást,

értékesítést pedig fogyasztói, business to consumer kapcsolatnak hívják (más írásmód szerint b to b, b to c, sőt b2b, b2c).

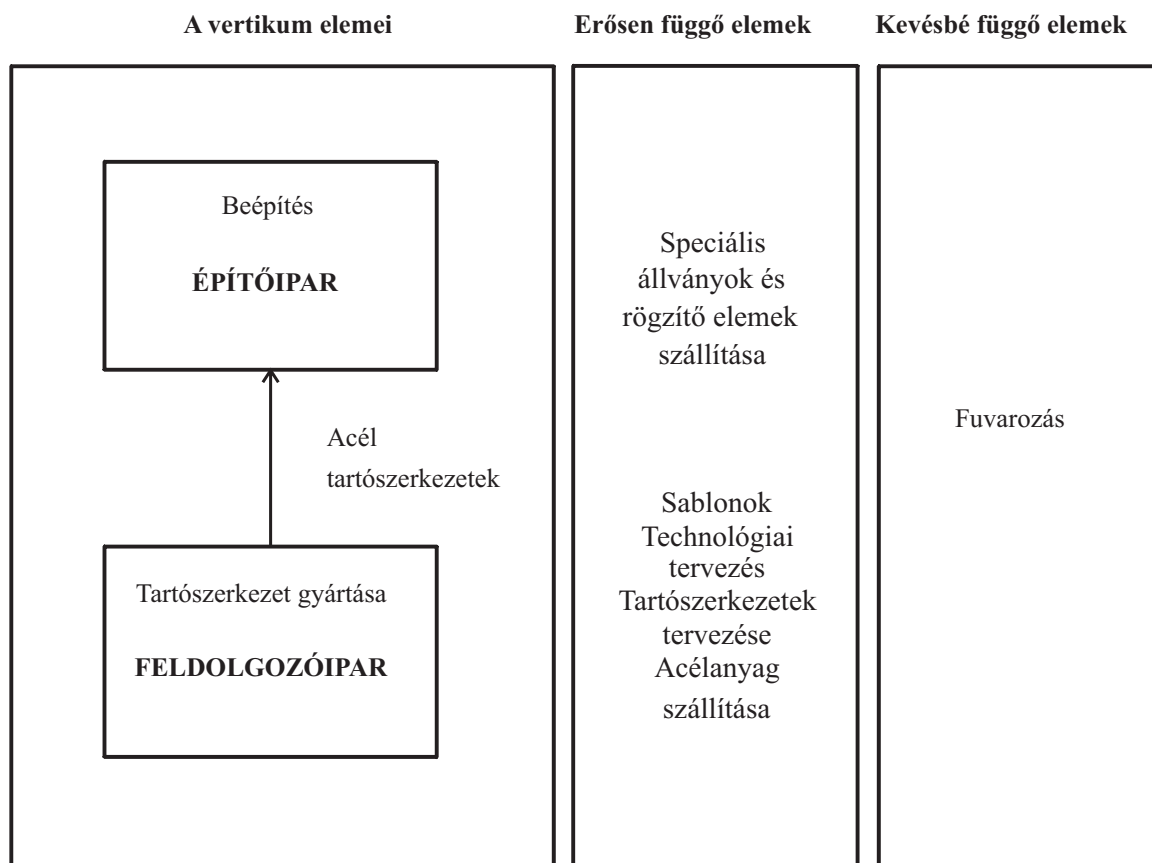
A termék értékesítésével a lánc sokszor nem ér a végponthoz, az eladás utáni szolgáltatások gyakran még az adott vertikum részének tekinthetők.

A termék egyre fejlettebb formáit adó, vertikálisnak elképzelt folyamat mellett számos más segítő, kiegészítő erőforrás bevetésére és tevékenységre is szükség van. Ezeket a másik irányban, horizontálisan képzelhetjük el, az iparágak tevékenysége így is rétegekre bontható. A szűken vett, a vertikumhoz kapcsolódó technológiai folyamatok mellett az első réteg a szakma speciális tevékenységeit foglalja magába.

A következő réteg a szakmát kiszolgáló speciális infrastruktúra és személyzet, majd így tovább haladva következnek az egyre általánosabb használatra alkalmas erőforrások és tevékenységek. Eljutunk így azokhoz a termékekhez, szolgáltatásokhoz, erőforrásokhoz és tevékenységekhez, amelyek iparági megkülönböztetés nélkül felhasználhatók: az infrastruktúra, az épületek egy része, a személyautó, a taxi stb.

A vertikális integráció mintájára horizontális integrációról is lehet beszélni, ezt tehát azt jelenti, hogy egy termelő vagy szolgáltató többféle iparág számára is felhasználható tevékenységet végezhet, többféle vertikum mellett is szerepet vállal. A szűkítést, bővítést, kiterjesztést és visszahúzódot is hasonló módon kell érteni, mint ahogy a vertikális integrációnál láttuk.

Vertikális integrációnál: az acél épületi tartószerkezetek előállításának láncszemei például lehetnek a következők: nyersanyag (vasérc) kitermelése, nyersacél készítése, idomacél-gyártás (kohászat, acélipar), tartószerkezet gyártása, a tartószerkezet beépítése. A nyersanyagok kitermelésével a bányászat, a nyersacél és az idomacél-gyártással az acélipar, a tartószerkezet gyártásával a feldolgozóipar, a tartószerkezetek beépítésével az építőipar foglalkozik. Az acélipar termékei sok helyen használhatók fel, ezért az acél épületi tartószerkezetek vertikumát tulajdonképpen csak a két utolsó elem alkotja. (1. ábra)



1. ábra – Acél építési tartószerkezetek vertikuma

A szolgáltatási vertikumok is hasonlóak, de sokszor még bonyolultabbak is lehetnek, mint a fent említettek.

A termék egyre fejlettebb formáit adó, vertikálisnak elképzelt folyamat mellett számos más segítő, kiegészítő erőforrás bevetésére és tevékenységre is szükség van. Ezeket a másik irányban, horizontálisan képzelhetjük el, az iparágak tevékenysége így is rétegekre bontható.

A szűken vett, a vertikumhoz kapcsolódó technológiai folyamatok mellett az első réteg a szakma speciális tevékenységeit foglalja magába. Ezt a réteget az jellemzi, hogy a tevékenység és az ehhez felhasznált erőforrások erősen specializáltak, más helyen nem használhatók fel.

Példánkban az egyes épületszerkezetek tervei, a közvetlen gyártóeszközök, sablonok csak erre az egy célra használhatók fel. A berendezésekhez hasonlóan valószínű, hogy a személyzet egy része is specializált, csak az adott helyen felhasználható tudással és gyakorlattal rendelkezik. A következő réteg a szakmát kiszolgáló speciális infrastruktúra és személyzet, majd így

tovább haladva következnek a egyre általánosabb használatra alkalmas erőforrások és tevékenységek. Itt a kevésbé speciális erőforrásokra kell gondolni, például ilyenek lehetnek a hűtőeszközök, speciális, de másra is felhasználható szállítóeszközök, és a kevésbé speciális tudást követelő szakmák képviselőinek tudása. Ezen kívül természetesen mindenki felhasználhatja azokat a termékeket, szolgáltatásokat, erőforrásokat, amelyek már nem hordozzák a példákban említett iparági jegyeket: infrastruktúra, az épületek, a személyautó, a taxi, pénzügyi infrastruktúra stb.

Az említett rétegekbe való tartozás tehát a vertikumtól való függőség fokát fejezi ki.

1.6. Core business és outsourcing

Ha a vállalat vertikális és horizontális irányban is lényegesen szűkíti a saját maga elvégzett tevékenységét, egyre közelebb kerülünk az ún. core businesshez.

Ezt a kifejezést a vállalat lényegi, legfontosabb tevékenységeire alkalmazzák, úgy említik, hogy „ez a mi legfontosabb tevékenységünk”, „ehhez értünk a legjobban”, „mi erre koncentrálnunk stb.”

A ma oly divatos téma, az outsourcing (a leggyakrabban használt magyar kifejezések: kiszervezés, a tevékenység kihelyezése, alvállalkozásba adás, feladatkiadás) azt jelenti, hogy a vállalatok tömegesen alkalmaznak szállítókat, külső szolgáltatókat olyan folyamatok elvégzésére, amelyeket korábban a vállalat lényegi, és ezért vállalati eszközökkel megoldandó munkafolyamatoknak tartottak.

Az outsourcing alapgondolata az, hogy a vállalat lehetőleg csak azokat a tevékenységeket lássa el, amelyekhez jó felkészültséggel rendelkezik, amelyeket a piacon nem lehet olcsóbban megkapni, illetve azokat, amelyek a vállalati profitot a leginkább befolyásolják. Az outsourcing vizsgálata akkor kapott nagy lendületet, amikor a nagyvállalatok bevezették azt a gyakorlatot, hogy teljes információ-feldolgozási és személyügyi ügyintézésüket külső szolgáltatókra bízták. Ezek ugyanis korábban elképzelhetetlenek voltak ebben a kategóriában. Olyan ez, mintha a nagyok átvették volna a kicsik módszereit, ahol a számvitel, elszámolások, adó és egyéb köztartozások intézése hagyományosan ilyen módon történik. A nagyvállalatok vezetőinek nyilatkozatai ezt a gyakorlatot általában úgy kommentálják, hogy ez a jó irány, mert a vállalat már csak azzal foglalkozik, amihez ért. A piaci beszerzés azért lehet olcsóbb,

mert a versengő szállítók az árak csökkentésére is hajlandók, ami a költségsökkentés lehetőségét nyújtja, erre egy vállalati részleg esetén kevesebb esély van.

Az outsourcing fokozásával a vállalat a korábban említett szerződéses megoldások felé halad, ez természetesen a kontraktusok számát növeli, ami jelentheti azt, hogy a kapcsolatok irányítása egyre nehezebbé válik.

A vállalati tevékenység kiterjedésére vonatkozó döntéseket tehát

- a vállalati felkészültség,
- vállalati lehetőségek, valamint
- egy-egy szolgáltatás fontossága alapján lehet meghozni.

A jelenlegi tendencia egyértelműen a szerződéses megoldások, az outsourcing felé mutat.

1.7. A vállalatok számának változása

A vállalatok keletkezése, átalakulása és megszűnése a piaczgazdaság természetes velejárója. Van néhány olyan tényező, amely a vállalatok számát, nagyságát, nagymértékben befolyásolja, keletkezésüket elősegíti, ezeket vállalatgeneráló tényezőknek nevezzük.

A vállalatok keletkezését, a kimagasló sikert gyakran elősegíti a konjunktúra. Általános konjunktúrát eredményeznek a háborúk, részleges konjunktúra lép fel a nagy társadalmi változások kíséretjeként. A magyar társadalmi változások a nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján a vállalkozások számát nagyságrendekkel növelték. Kialakulhat a konjunktúra a nagy felfedezések nyomában, példa erre a gyarmatosítás, a kaliforniai és az alaszka aranyláz. A technikai fejlődés során időnként új iparágak jönnek létre. Huszadik századi példa a motorizáció, az űrkutatás és az információs forradalom. Ma a termékgyártásnál fontosabb szerep jut a szolgáltatásoknak, a huszadik század e téren hozta a legnagyobb változásokat; közszolgáltatások kiterjedt rendszere, tömegszolgáltatások, vagyis: társadalombiztosítás, egészségügyi hálózatok, vagy a telekommunikáció, az információs szolgáltatások, a modern pénzügyi szolgáltatások.

A vállalkozást élénkítheti a tőke is. Sok példa van arra, hogy ahol a tőke vonzó lehetőségeket lát, mindent megváltoztat. A külföldi tőke okozta az ázsiai kistigrisek gazdasági átalakulását és sikerét. A gyarmatosítás korában még a természeti erőforrások, ma már inkább a tudás, a munkaerő értéke vagy a piac valamilyen kedvező jellemzője vonzza a világ valamelyik

pontjára a külföldi befektetőket. A tőke határokat, nemzeti korlátokat és kontinenseket könnyen átlépő tényezővé vált. A globalizációnak nevezett jelenség egyik fő oka a tőke áramlásának gyakorlati korlátlansága.

A vállalatok számának és összetételének változását az üzleti életben kialakult nagy tendenciák is befolyásolják. Az üzleti munkamegosztás bonyolultabbá válik, ma már nem jellemzőek a nagy kombinát jellegű vállalatok, ahol nagyon sokféle tevékenységet végeznek (a vertikális és a horizontális integráció mértéke ma egyre alacsonyabb), ebből is a vállalatok számának növekedése következik. Az, hogy egy gazdasági feladat elvégzéséhez a korábbinál több vállalat együttműködése szükséges, bonyolult formákat, új megoldásokat hozott. Létrejötték a stratégiai szövetségek, a beszállítói láncok, valamint a vállalati szuperstruktúrák, a holdingok, vállalatcsoportok, klaszterek, vállalati beszerzési hálózatok.

A kormányok gazdaságpolitikai intézkedései is befolyásolják a vállalatok számát, nagyságát és eredményességét. A kormányok sokféle eszközzel rendelkeznek az üzleti vállalkozások befolyásolására – tőkejuttatás, támogatás, kezesség, garanciavállalás, adókedvezmények, a kiválasztott csoportoknak kedvező jogszabályok, megrendelések stb.

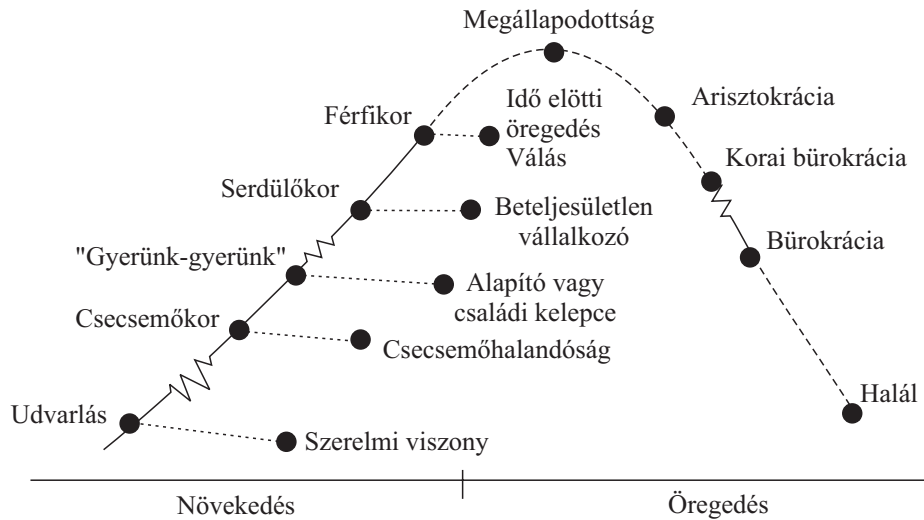
Preferálhatnak egy kiválasztott vállalatot, egy üzleti területet, vagy vállalkozói kört. Nyilvánvalóan kimutatható a kisebb országokból kiindult multinacionális vállalatainál a kormányzati segítség, egyes országokban egy-egy iparág feltűnő támogatást élvezhet. Nemzeti és európai programok támogatják kontinensünkön a kis- és középvállalkozások fejlesztésére irányuló különféle programokat.

Generálják a vállalatok létrejöttét az innovatív ötletek is, ha megvalósításukra vállalatokat alapítanak, különösen akkor, ha ezek eléggé koncentráltan jelentkezik. Kreatív emberek indították el a Szilíciumvölgy fejlődését, az itt született találmányok megváltoztatták a világ gazdaságát, új iparágak fejlődését indították el. Szerényebb, lokális szerepű innovációs bázisok ma már nagyon sok helyen találhatók, ipari parkokban, kompetencia-központokban, üzleti parkokban, egyetemek mellett működő kutatóhelyeken, a maguk szűkebb körében jelentőségük egyre nő.

A gazdasági kényszer is vállalatalapításra ösztönözhet, gondoljunk a munkanélkülivé válás miatti kényszervállalkozókra, vagy a nem megfelelő jövedelmű alkalmazottak főállás mellett végzett vállalkozási tevékenységére.

1.8. A vállalatok életciklusai

A vállalatok úgynevezett szabályos életciklusait itt Adizes ábrájával szemléltetjük. A vállalat életciklusait az emberi életciklusok fázisait felhasználva írják le. (2. ábra)



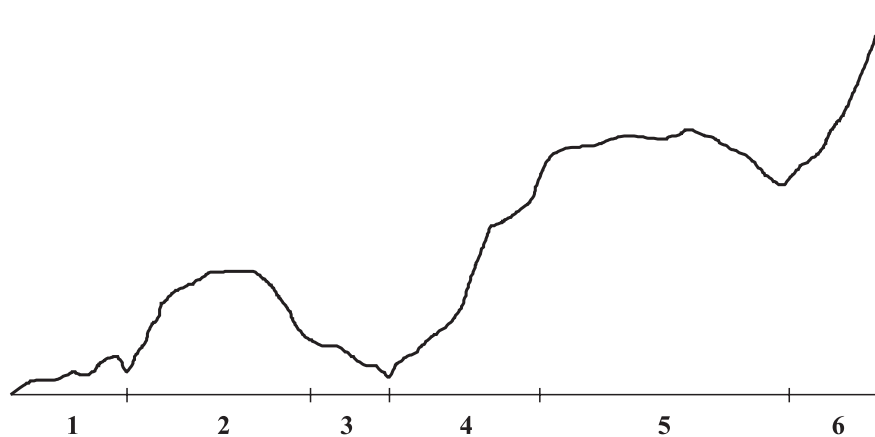
2. ábra – Vállalatok életciklusai

Az ábrán a külső feliratok a szabályos életciklusokat, a belsők az időközben bekövetkező megszűnés eseteit jelzik. A vastag vonal a vállalatnak a fejlődő, növekedő szakaszait, a szaggatott vonal a kevésbé dinamikus korszakokat jelöli.

A teljes életutat megjáró vállalat életében a legnagyobb megrázkódtatásokat az ábrán a hullámos vonalak jelentik.

- Az első a vállalkozás kezdetén található, a kérdés az, hogy a vállalat alapítói szándék mennyire komoly, a vállalkozási ötletből lesz-e vállalat.
- A második kritikus pont a növekvő vállalatnál szükségszerűen megjelenő munkamegosztással, az új emberekkel és a növekedés egyéb problémáival függ össze,
- A harmadik pedig a hanyatlás korszakára esik, ekkor a vállalat újjászervezése, megmentése a tét.

A valódi vállalatok életciklusa a legritkább esetben alakul a szabályos életciklus szerint. Példánk egy ma már nemzetközi hírű vállalat eddigi útját mutatja be. (3. ábra) Érdeemes megfigyelni, hogy a szabályos életciklus grafikonjához képest mekkora eltérések mutatkoznak.



Az egyes ciklusokat a következők jellemzik:

1. A vállalkozást családtagok hozták létre a huszadik század elején. A kezdeti sikerek biztatóak voltak, de az első világháború megtörte a lendületet, az alapítók részt vettek a harcokban, egyikük meghalt.
2. A háború után az üzemet gyorsan helyreállították, ügyes társat találtak, konjunktúra következett, ezt sikerült kihasználni. A nagy válság azonban megtörte e lendületet, erőteljes hanyatlás következett be.
3. A második világháború előkészületei és a háború gyakorlatilag tönkretette a vállalatot.
4. Az elértéktelenedett vállalatot egy befektető részben megvásárolta. A háború utáni konjunktúra ismét segített, a családban is generációváltás történt, a mélypontról gyorsan fejlődött a vállalkozás.
5. A fejlődés lelassult. A család és a háború után jelentkezett befektető erőforrásai kimerültek, a termékek elavultak, a termékváltási kísérletek részben kudarcot vallottak. Megindult a hanyatlás, a nyereség csökkent, majd veszteségbe fordult. Egy családtag visszaszerezte a családnak a korábban eladott részeket, de a romló tendenciát ő sem tudta megfordítani.
6. A lendületét veszített vállalatot tőkeerős csoport vette át, a család érdekeltsége minimálisra csökkent. A céget teljesen átalakították, a régi termékkörből előbb csak az egyik maradt meg, később új termékkör felé fordultak, ami később kizárólagossá vált. A vállalat részvényeit a tőzsdére vitték. A ma is a régi nevet viselő vállalat világszerte ismertté vált.

3. ábra – Életciklus grafikon

Önellenőrző kérdések

1.1.1. Az alábbiak közül melyek jelentenek vállalati gazdaságtan felfogást:

- business administration (x)
- strategy business
- Betriebswirtschaft (x)

1.1.2. Az alább felsoroltak között melyek jellemzik a vállalatot:

- nem profitorientált szervezet
- munkahely (x)
- állandó szervezet (x)

1.1.3. Mi minősül belső tranzakciónak:

- a vállalati iroda használata (x)
- üzleti tárgyalásra utazni vonattal
- üzleti ebéd a város legjobb éttermében

1.1.4. Mi nem befolyásolja a vállalat nagyságát:

- az értékesítési piac nagysága
- a vállalati tevékenység jellege
- az állami előírások száma (x)

1.1.5. Az alábbiak közül melyek részei az autóipari vertikumnak:

- a motorgyártás (x)
- a taxi-szolgáltatás
- a karosszérialemezek gyártása (x)

1.1.6. Jelölje meg, hogy az alábbi állítás igaz vagy hamis!

- B to b ügylet, ha köteget kábelt szállítunk a telefongyárnak. (igaz)
- B to b ügylet, ha motort szállítunk be az autógyárnak. (igaz)
- Nem számít b to b ügyletnek egy kész autó eladása. (igaz)

1.1.7. Az alábbiak közül melyik folyamat egy vállalat core business-e:

- az autógyár számára a szállítók által végzett munka
- az alvállalkozóknak kiadott tevékenység az építőiparban
- az autó összeszerelése az autógyárban (x)

1.1.8. Melyik nem lehet vállalatgeneráló tényező:

- a konjunktúra
- az állam gazdaságpolitikai intézkedése
- a külföldi tőke eltávozása (x)

1.1.9. Az alábbiak közül melyek tartoznak a vállalati életciklushoz:

- a férfikor (x)
- az öregkor
- a háborús konjunktúra (x)

1. MODUL A VÁLLALAT ÉS A VÁLLALAT KÖRNYEZETE

2. lecke Vállalkozási formák

TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Tanulmányozza az 2.1. pont szövegét, és jegyezze meg a vállalkozási jogterületeket!	a vállalkozások státustörvényeit ismertetni
Tanulmányozza a 2.2. pont szövegét, és jegyezze meg az egyéni vállalkozásra vonatkozó legfontosabb szabályokat!	az egyéni vállalkozásra vonatkozó szabályok felismerésére, kiválasztására
Tanulmányozza a 2.3. pont szövegét, és jegyezze meg a gazdasági társaságokra vonatkozó legfontosabb szabályokat!	a gazdasági társaságokra vonatkozó legfontosabb szabályok felismerésére és kiválasztására (alapítás, vezető, tulajdonosi szervezetek, felelősség, tagság, jogi személyiség)
Tanulmányozza a 2.4. pont szövegét, és jegyezze meg a közhasznú társaságokra vonatkozó legfontosabb szabályokat!	a közhasznú társaságokra vonatkozó legfontosabb szabályok felismerésére és kiválasztására
Tanulmányozza a 2.5. pont szövegét, és jegyezze meg a szövetkezetekre vonatkozó legfontosabb szabályokat!	a szövetkezetekre vonatkozó legfontosabb szabályok felismerésére és kiválasztására
Tanulmányozza a 2.6. pont szövegét, és jegyezze meg az egyéb vállalkozási formákat!	a nem kifejezetten vállalkozásra alapított szervezetek felismerésére, valamint az új vállalkozási formák felismerésére és kiválasztására

2.1. A státusjogi helyzet

A vállalkozások és vállalatok alapításának, átalakításának, működésének és megszüntetésének alapvető feltételeit a státustörvények határozzák meg.

A magyar vállalkozások a következő státustörvények alapján működnek:

- Egyéni vállalkozások
- Gazdasági társaságok
- Polgári jog szerinti társaságok
- Szövetkezetek
- Egyéb szervezetek

A státusjogi helyzet fontos információ az üzleti kapcsolatokban, ezért a vállalkozási forma és a cégforma megnevezését mindig a cég vagy a vállalkozás nevében szerepeltetni kell.

A forma megválasztásánál több szempontot kell mérlegelni, a legfontosabbak: az alapítás költségei, az előírt szervezetek megalapítása, egyes esetekben a törvényekben megszabott minimális törzstőke mennyisége.

2.2. Egyéni vállalkozás

Az egyéni vállalkozás a magánszemély üzletszerű, azaz saját nevében és kockázatára, rendszeresen, haszonszerzés céljából folytatott tevékenysége. Egyéni vállalkozást bejelentés alapján, vállalkozói igazolvány birtokában lehet végezni. A vállalkozói igazolvány alapján a vállalkozó többféle tevékenységet folytathat és több telephelyet, fióktelephelyet tarthat fenn. Az igazolvány kiadása csak akkor tagadható meg, ha a kérelem teljesítése jogszabályba ütközik. A törvény részletesen felsorolja, ki nem kaphat vállalkozói igazolványt. Pl.: a gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja (bt. beltágja) nem kaphat vállalkozói igazolványt, mivel minden személy csak egyszer lehet korlátlanul felelős.

Az egyéni vállalkozó egyéni céggént is bejegyeztetheti magát, így társaságalapítás nélkül is bekerülhet a cégbírósaági jegyzékbe. Bizonyos üzleti területeken ez elterjedt szokás.

2.3. Gazdasági társaságok

A gazdasági társaságok az üzleti vállalkozásoknak leginkább megfelelő jogi keretek. A társaságok társasági szerződéssel alakulnak meg, cégbejegyzésük kötelező.

A cégjegyzéket vezető cégbíróságok számára a társaságok évente kötelesek átadni a működésükkel kapcsolatos, az üzleti nyilvánosságra tartozó gazdasági adatokat. A cégbíróságon őrzött adatok közhitelesek és nyilvánosak.

Minden társaságnál érvényes előírás, hogy bizonyos esetekben könyvvizsgálót és felügyelő bizottságot kell választani. A törvény intézkedik a társaságok tulajdonosi összefüggései miatt kialakult helyzetekről, az ebből fakadó befolyás kezeléséről.

A gazdasági társaságok a társasági törvény alapján alapíthatók és működtethetők. A társaságok két nagy csoportja:

- Jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok:
 - közkereseti társaságok
 - betéti társaságok
- Jogi személyiségű gazdasági társaságok:
 - korlátolt felelősségű társaság
 - részvénytársaság
 - közös vállalat

Gazdasági társaságot – a törvényben szabályozott kivételekkel – az állam, a jogi személyek, a jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok, egyéb szervezetek és a természetes személyek – bel- és külföldiek egyaránt – alapíthatnak, illetve már meglevő társaságba tagként beléphetnek.

Jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok

Közkereseti társaság (Kkt.): a közkereseti társaság létesítésére irányuló társasági szerződéssel a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy korlátlan és egyetemleges felelősségük mellett közös gazdasági tevékenységet folytatnak, és az ehhez szükséges vagyont a társaság rendelkezésére bocsátják. Az alapítás és működés során a törzstőkére a törvény nem tartalmaz követelményeket. A tagok korlátlan és egyetemleges felelőssége azt jelenti, hogy a társaság minden tagja teljes vagyonával felel a társaság tevékenységéért. A közkereseti társaság jogi személyiséggel nem rendelkezik, saját cégneve alatt mégis jogokat szerezhet és kötelezettségeket vállalhat, vagyis tagjaiétól elkülönült jogalanyiséga van, ami kiterjed különösen a tulajdonszerzési, a szerződési- és a perképessegre. A fő döntéseket a taggyűlés hozza meg, a taggyűlést legalább évente egyszer össze kell hívni. A törvény szervezetek létrehozását nem írja elő. A társaságot a közös képviselő képviselheti.

Betéti társaságok (Bt.): A betéti társaság alapításakor a társaság tagjai közös gazdasági tevékenység folytatásával vállalnak kötelezettséget oly módon, hogy legalább egy tag (beltag) felelőssége korlátlan és a többi beltaggal együtt egyetemleges. Legalább egy másik tag (kültag) felelőssége vagyoni betétje mértékére korlátozott. A társaságra vonatkozó egyéb szabályok megfelelnek a kkt. szabályainak. A kültag üzletvezetésre, a társaság képviseletére nem jogosult.

A kkt. és a bt. alapvetően személyegyesítő társaság, ahol az a jellemző, hogy a társaság tagjai, illetve a betéti társaság beltagjai a vagyon rendelkezésére bocsátása mellett jellemzően személyesen is részt vesznek a társaság tevékenységében. A kültag szerepe elvileg a tőke szolgáltatása, de a gyakorlatban ez nem feltétlenül érvényesül.

Jogi személyiségű gazdasági társaságok

Korlátolt felelősségű társaság (Kft.): a korlátolt felelősségű társaság olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott tőkebetétekből álló törzstőkével alakul, és amelynél a tag felelőssége a társasággal szemben törzsbetéteinek szolgáltatására, a társasági szerződésben esetleg megállapított egyéb vagyoni hozzájárulásra és mellékszolgáltatásokra terjed ki. A társaság kötelezettségeiért a tag csak üzletrésének értékéig felelős.

A kft. zártkörű alapítású társaság, vagyis tagokat nyilvános felhívás útján gyűjteni tilos. A társaság törzstőkéje az egyes tagok törzsbetéteiből áll, összege nem lehet kevesebb három millió forintnál. A tagok törzsbetétei különbözőek lehetnek, az egyes törzsbetétek nagysága azonban nem lehet kevesebb százezer forintnál. A tagok törzsbetéteinek tízezerrel is oszthatónak kell lennie. A pénzbetétek összege alapításkor nem lehet kevesebb a törzstőke harminc százalékánál és egymillió forintnál. A társaság bejegyzését követően a tagok jogait és a társaság vagyonából az őket megillető hányadot az üzletrész testesíti meg, amelynek mértéke a tagok törzsbetéteihez igazodik.

A társaság legfőbb szerve a taggyűlés, melyet évente legalább egyszer össze kell hívni. A társaság ügyeinek intézését és a társaság képviseletét a tagok közül, vagy kívülálló személyekből korlátozott időre választott egy vagy több ügyvezető látja el.

A vezető megnevezésében az ügyvezető kifejezés kötelező, a kiegészítések megengedettek. Az első vezetőre a leggyakoribb kifejezés az ügyvezető igazgató.

A kft.-t egy tag is megalapíthatja – ez az úgynevezett egyszemélyes társaság.

Olyan kft. esetében, melynek törzstőkéje az 50 millió forintot meghaladja, kötelező könyvvizsgálót is választani. Egyszemélyes kft. esetében szintén kötelező könyvvizsgálót kijelölni.

A kft. általában a néhány tagból álló, kisméretű, ugyanakkor viszonylag tőkeerős vállalkozások jellemző típusa. Mivel szabályai rugalmasak, megfelelően alkalmazhatók a néhány főből álló, esetleg családi vállalkozások számára, ugyanakkor a nagyobb létszámú és tőkéjű vállalkozáshoz is megfelelő keretet jelentenek.

A törvény előírja a tulajdonoscseré szabályait is: az értékesítendő üzletrész először a társaság tagjainak, majd a társaságnak kell felajánlani, és ha senki nem él vásárlási jogával, akkor lehet külsőnek eladni, vagy az alaptőkét leszállítani. A törzstőke a működés során nem mehet a minimálisan előírt három millió forint alá.

Az előírások szerint tehát a társaság lehet saját üzletrészenek tulajdonosa. A döntésképesség érdekében azonban ezt a törvény kétféleképpen is korlátozza, egyrészt nem tartható fenn ez a speciális helyzet egy évnél tovább, másrészt mértéke nem lehet nagyobb az összes törzstőke 30%-ánál.

Részvénytársaság (Rt.): a korlátolt felelősségű formák klasszikusnak tekinthető esete a részvénytársaság. A részvénytársaság alaptőkéje részvényekre oszlik. A részvények bemutatóra vagy névre szólhatnak. A részvényesek a részvénytársaság működésének gazdasági kockázatát korlátozottan vállalják. A részvényesek felelőssége a részvénytársaság bármilyen típusú kötelezettségéért csak részvényeik értékéig terjed. A részvénytársaság kötelezettségeiért a részvényesek felelősséggel ezen túlmenően nem tartoznak. A részvénytársaság alapítása lehet nyílt vagy zártkörű. Előző esetben a részvényjegyzésre való felhívást kell kibocsátani, az értékpapír felügyelet által engedélyezett módon, az ún. prospektussal.

A részvény tulajdonjogokat megtestesítő értékpapír, amely általában szabadon forgalmazható. A részvénytársaságok egy részének részvényeivel a tőzsdén kereskednek, az itt szereplő társaságok számára a belépéshez speciális feltételeknek kell megfelelniük és a gazdasági folyamatokról rendszeresen be kell számolniuk a nyilvánosság előtt.

A részvénytársaság alapvetően sok részvényest, nagy összegű tőkét összefogó szervezet. Ennek megfelelően szervezeti felépítése is bonyolultabb, mint a szintén korlátozott felelősséggel működő kft. szervezete. A részvénytársaságban elválik egymástól a tulajdonosi, az operatív vezetői és az ellenőrzést gyakorló szervezet. A legfontosabb szervezeti elemek és tisztségek a részvénytársaságoknál:

Közgyűlés: a részvényesek összessége alkotja, legalább évente egyszer össze kell hívni.

Igazgatóság: a részvénytársaság törvényben előírt tulajdonosi szervezete, tagjait a közgyűlés választja, vezetője az elnök, akit az igazgatóság választ tagjai közül.

Felügyelő bizottság: a részvénytársaság törvényben előírt tulajdonosi szervezete, tagjait a közgyűlés választja, vezetője a felügyelő bizottság elnöke, akit a felügyelő bizottság választ tagjai közül.

Független könyvvizsgáló: a részvénytársaságnak kötelezőn előírt kontrollt gyakorló személy vagy szervezet, akit vagy amelyet a közgyűlés választ meg.

A végrehajtás, a menedzsment vezetője már nincs előírva, gyakori az igazgató, vezérigazgató megnevezés. Ugyancsak gyakori a részvénytársaságoknál a tulajdonosi és a végrehajtási vezető posztjának összevonása, vagyis találkozhatunk az összevont beosztású elnök-igazgatói vagy elnök-vezérigazgatói elnevezésekkel.

A részvénytársaság működése során kibocsáthat különböző névértékű részvényeket és olyan részvényeket is, amelyek egymástól eltérő jogokkal rendelkeznek a társaság nyereségéből való részesedés, vagy a döntésekben való közreműködés tekintetében. A fő részvényfajták: törzsrészvény, ez az általános részvény, elsőbbségi részvények, dolgozói részvények, kamatozó részvények és visszaváltható részvények. A sokat emlegetett aranyrészvények valamilyen elsőbbségi, többletjogokat biztosító megoldásokat, megállapodásokat jelentenek, általában arról van szó, hogy a részvénytársaság valamely tagja részvénytől értéknél valamilyen szempontból több szavazattal rendelkezik. Gyakori a többletjogosítványok kikötése személyi és stratégiai kérdések eldöntésében.

A részvénytársaság rendelkezhet saját részvényeivel, ez az ún. bevont részvénytől.

Közös vállalat: A közös vállalat sajátos társaság, az alapítók kezesként felelnek a társaság adósságaiért. A közös vállalat legfőbb szerve az igazgatótanács, vezető tisztségviselője igazgató.

2.4. Közhasznú társaság

A polgári törvénykönyv alapján létrehozott társaság, de a működésre, a szervezetre vonatkozó legtöbb szabály a társasági törvény szerinti. Elsősorban állami és önkormányzati szervezetek alapítják, jellemzően közösségi szolgáltatásokat végeznek.

A korlátolt felelősségű társasággal ellentétben a tagok a nyereséget nem oszthatják fel maguk között, hanem a tevékenység folytatására használhatják fel.

2.5. Szövetkezet

A szövetkezetek szabályozása külön törvényben történik. A szövetkezet a társaságokhoz hasonlóan gazdasági tevékenységet folytat, tagjai lehetnek személyek vagy szervezetek, de a személyeknek többségben kell lenniük. A szövetkezet jogi személy.

A szövetkezet jogi személy. A tagok vagyoni hozzájárulása együtt adja a szövetkezet részjegy-tőkéjét, a vagyonnak egy az alapszabályban meghatározott része fel nem osztható vagyont képez.

A szövetkezeti tagok korlátozottan felelősek, bár a hozzájárulás befizetése mellett bizonyos esetekben pótbefizetésre is kötelesek.

A szövetkezeteket az elnök és a vezetőség vezeti.

A szövetkezet nagyon bonyolult szabályrendszer szerint működik, de alapelv az, hogy a vagyoni hozzájárulás mértékétől függetlenül minden tag azonos jogokat élvez, vagyis minden tagnak azonos értékű szavazati joga van.

2.6. Egyéb szereplők

A gazdaság szereplőinek túlnyomó többsége az eddig tárgyalt szervezeti formák szerint működik, de gazdasági tevékenységet üzletszerűen egyéb szervezetek is elláthatnak:

költségvetési szervezetek, egyéb polgári jogi formációk, például a köztestületek, non-profit szervezetek, például az alapítványok és az egyesületek, de ezek a szervezeteket általában nem vállalkozási céllal alapítják.

Az európai csatlakozás után nyílt meg a lehetőség az európai szövetkezet és az európai részvénytársaság alapítására, ezek tehát új vállalkozási formák Magyarországon.

Önellenőrző kérdések

1.2.1. Milyen jogi formában működhet a vállalkozás:

- gazdasági társaságként (x)
- önkormányzatként
- alkalmazottként

1.2.2. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyek igazak vagy hamisak!

- Az egyéni vállalkozó korlátlanul felelős a vállalkozásért. (igaz)
- Az egyéni vállalkozó nem szerepelhet a cégjegyzékben. (hamis)
- Az egyéni vállalkozó társasági szerződést köt. (hamis)

1.2.3. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyek igazak vagy hamisak!

- A közkereseti társaság vezetője az ügyvezető. (hamis)
- A korlátolt felelősségű társaság vezetője az ügyvezető. (igaz)
- A közkereseti társaság jogi személy. (hamis)

1.2.4. Melyik gazdasági szervezetre jellemzőek az alábbiak: saját üzletrészenek tulajdonosa lehet; tagjának felelőssége korlátozott; jogi személy

- korlátolt felelősségű társaság (x)
- betéti társaság
- egyesület

1.2.5. Melyik a részvénytársaság tulajdonosi szervezete:

- a vezetőség
- az igazgatósági elnök
- közgyűlés (x)

1.2.6. Válassza ki az alábbiak közül azt, amely nem igaz a szövetkezetekre:

- minden tagjának azonos jogai vannak
- jogi személy
- vezetője az ügyvezető (x)

1.2.7. Az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis?

- Üzleti tevékenységet végezhet alapítvány. (igaz)
- Üzleti tevékenységet nem végezhet egyesület. (hamis)
- Üzleti tevékenységet végezhet szövetkezet. (igaz)

1.2.8. Milyen új vállalkozási formák lehetségesek 2004.május 1. óta Magyarországon is:

- az európai korlátolt felelősségű társaság
- az európai szövetkezet (x)
- az európai részvénytársaság (x)

1. MODUL A VÁLLALAT ÉS A VÁLLALAT KÖRNYEZETE

3. lecke A vállalat környezete

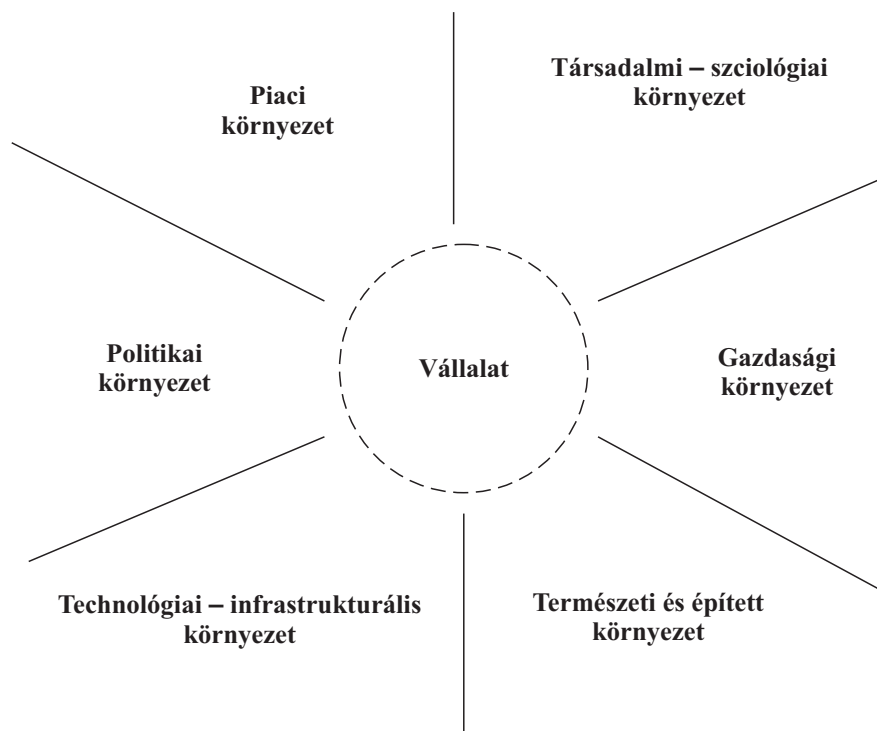
TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Tanulmányozza a 3.1. pont szövegét és az ábrát, és jegyezze meg a környezeti tényezők nagy csoportjait!	a vállalati környezet nagy csoportjainak felismerésére, kiválasztására
Tanulmányozza a 3.2. pont szövegét, jegyezze meg a környezeti tényezők nagy csoportjaiba tartozó elemeket, valamint a főbb szervezet-típusokat!	a vállalati környezet nagy csoportjaiba tartozó elemek és az adott csoportba tartozó szervezet-típusok felismerésére, kiválasztására
Tanulmányozza a 3.3. pont szövegét, jegyezze meg a vállalati felelősségre és az üzleti etikára vonatkozó alapelveket!	a vállalati felelősségre és az üzleti etikára vonatkozó alapelvek felismerésére és kiválasztására
Tanulmányozza a 3.4. pont szövegét és a példát! Jegyezze meg a környezeti tanulmányok elnevezését, a PEST-analízis alapelveit, a fő tényezőcsoportokat és az egyes csoportokban elhelyezett mutatókat.	a PEST-analízis tényezőcsoportjainak felismerésére, a módszer végrehajtása során követett elvek kiválasztására
A 3.5. pont szövege és a példa alapján jegyezze meg a stakeholderek csoportjait, a stakeholder-háló fő elemeit!	a vállalati stakeholderek befolyásolási formáinak felismerésére, kiválasztására, a vállalati stakeholderek felismerésére példákban

3.1. A környezet felosztása

A vállalat önálló, de állandó kapcsolatban van környezetével, a vállalatot sokféle külső hatás éri. Ezeket a külső hatásokat, mint környezeti tényezőket a szakirodalomban sokféleképpen csoportosítják.

Fogadjunk el egy, az átlagosnál részletesebb csoportosítást a következők szerint:

- piaci környezet
- társadalmi-szociológiai környezet
- politikai környezet
- gazdasági környezet
- technológiai-infrastrukturális környezet
- természeti és épített környezet



4. ábra – Vállalati környezet

3.2. A környezeti tényezők csoportjai

Piaci környezet

A vállalat működéséhez pontos ismeretekkel kell rendelkezünk a piaci környezetről. Mivel vevőként és eladóként vagy szállítóként, szolgáltatást nyújtóként vagy igénybe vevőként számos piacon jelenünk meg, ezért a piaci viszonyok széles körű ismeretére van szükségünk. Jelentős a piaci vásárlóerő, a szokások, a szállítási, szerződési és a fizetési fegyelem ismerete. A piaci kapcsolatokban használjuk a versenytárs, a vevő, a vásárló, a másik oldalon pedig a szállító, szolgáltató, beszállító kifejezéseket. Általános a partner kifejezés használata, vevőre és szállítóra egyaránt.

Társadalmi-szociológiai környezet

A vállalat működését az adott ország vagy régió, esetleg település társadalmi szokásai, a demográfiai összetétel, a jellemző életstílus jelentős mértékben befolyásolják. Ebbe a körbe sorolható még az adott régió gazdasági kultúrája is, például bürokrácia és a korrupció mértéke. A vállalat számára fontos a támogató társadalmi környezet, mert ellenséges légkörben a teljesítmény gyengébb. A társadalmi törekvéseket politikai szervezetek és civil szervezetek közvetítik.

Politikai környezet

Az általános politika jelentős hatású tényező hosszabb és rövidebb távon egyaránt. A nagypolitika az összes vállalat sorsát hosszú távon befolyásolja, elsősorban a jogalkotáson keresztül. A helyi (önkormányzati) politika intézkedései is nagy hatással lehetnek a vállalatokra. Az érdekvédelmi, szakszervezeti politika a vállalat belső életére mindennapos, közvetlen hatást fejthet ki.

Az állam és az önkormányzatok gazdaságpolitikája a vállalatok jövedelmét az elvonásokon és kedvezményeken vagy juttatásokon keresztül befolyásolja.

A politikát kifejező intézmények a hatalmi szervezetek, a kormányok, az önkormányzatok, a pártok, a szakszervezetek és más érdekvédő tömörülések.

A jogszabályok betartatására minden modern államban számos intézményt, hatóságot, igazgatási szervezetet hoztak létre.

Gazdasági környezet

A vállalat működési területén meglévő gazdasági erő ismerete nagyon fontos, mert a vállalat lehetőségei ettől nagy mértékben függenek.

Részben ide is tartozik az előző pontban említett elvonások szintje, mert az adók, vámok és társadalombiztosítási elvonások, illetve befizetési kötelezettségek a jövedelmezőséget közvetlenül befolyásolják. A környezeti elemzésnél a gazdasági jellemzőknek kiemelt jelentőségük van.

Technológiai-infrastrukturális környezet

A működési hely technológiai-infrastrukturális lehetőségeihez minden vállalat kénytelen igazodni. Az általános technológiai színvonalról felfelé és lefelé el lehet térni, de az infrastruktúra helyzetét a vállalat csak igen kis mértékben tudja számára előnyösen befolyásolni. A technológiai-infrastrukturális környezet legfontosabb elemei: az energia-ellátás, a közlekedés, a telekommunikáció, de ide tartoznak a banki szolgáltatások, a könyvtárak, az iskolák, az egészségügyi ellátás és sok más hasonló környezeti elem. A technikai-infrastrukturális környezet elemeit képviselő, szervezetek elsősorban a szolgáltatók.

Természeti környezet

Minden vállalat felelős a környezet állapotáért. A környezeti ártalmak fokozódnak, megszüntetésük vagy csökkentésük mindenkinek érdeke. Egy-egy térség gazdasági aktivitása jelentős mértékben befolyásolja az idevágó törvények megléte, milyensége és betartásának szigorja. A természeti környezetet két nagyobb részre szokás bontani, a természetvédelemre, ez az élővilág, és a környezetvédelemre, ez a talaj, víz és levegő védelme.

Gyakran tárgyalják együtt a természeti környezettel az épített környezetet is, ez az épületek és építmények megóvását jelenti.

A természeti és épített környezet védelmére elsősorban hatóságok hivatottak, a természetvédelmi, környezetvédelmi, építési és műemlékvédelmi hatóságok, de nagyon sok társadalmi szervezet is foglalkozik különféle környezetvédelmi kérdésekkel.

3.3. Üzleti és gazdasági etika, a vállalat felelőssége

A piacgazdaságban a gazdasági eszközök túlnyomó többsége magántulajdonban van, a gazdasági folyamatok és azok hatásai jórészt a piaci szereplők döntésein múlnak. A vállalatok

(és más szervezetek) ebből következően felelősséget viselnek a piaci partnerekkel és – piaci partnereikkel együttesen – a legtágabban értelmezett környezettel szemben. Az üzleti, gazdasági etika azt jelenti, hogy – ezeket a követelményeket is figyelembe véve – helyesen dönt és viselkedik a vállalat. A piaci partnerekkel szemben követett etikus magatartás a bizalom erősítésén keresztül csökkenti a szerződés és a tranzakciók költségét. A piaci szereplők egymás közti megállapodásaiban figyelembe kell venni azt, hogy az általuk megkötött üzlettel másoknak hátrányt, kárt okozhatnak.

3.4. A környezeti hatások vizsgálata, a PEST-analízis

A környezeti hatások felmérése elsősorban új vállalkozások indításánál fontos, de a környezet változásainak nyomon követése is érdeke a vállalatnak. Általános tájékozódás céljaira készülnek az ún. ország-tanulmányok, amelyek az adott ország jellemzőit mutatják be, körülbelül a fent említett tagolásnak megfelelően. Készülnek kisebb régióra, egy-egy városra vonatkozó tanulmányok is, amelyek jól használhatók az üzleti lehetőségek felmérésekor.

A vállalati környezet felmérését a PEST tényezőegyüttes alapján végzik el. A módszer lényege, hogy a fontosnak gondolt tényezőket csoportosítják. A négy együttes a politikai (political), a gazdasági (economic), a társadalmi (social) és a technikai-tehnológiai (technical) csoportok szerint alakítandó ki.

Általános alapelv, hogy lehetőleg mérhető, kvantitatív módon meghatározható tényezőket válasszunk ki, majd ezek alapján készítsünk valamilyen összesített mutatót együttesenként, és végezzük el a totális összesítést is. Kialakul tehát egy rangsor, amellyel különféle helyeket, lehetőségeket lehet összehasonlítani. A módszer alkalmas egyes helyek (városok, telephelyek, régiók, kistérségek, országok) összehasonlítására. A cél lehet egy telephely kiválasztása, a gazdasági potenciálok szerinti rangsorok elkészítése stb.

A tényezőegyüttesből hiányzik az egyik ma már nagyon fontos szempont: a környezeti állapot, ezért ezzel mindig célszerű kiegészíteni. További kiegészítés lehet a munkapiaci helyzet vizsgálata, ez elsősorban telephelyválasztásnál nagyon fontos.

A mérhető adatok és a rangsor alapján készíthetjük el a szöveges értékelést. A tényezők, a tényezőcsoportok súlyszámokkal is elláthatók, ami az árnyalt értékelésre újabb lehetőséget ad.

Ha egy nagyvállalat új telephelyet keres, a következő tényezőkkel számolhat különféle városok összehasonlításakor (a példa szándékosan tartalmaz túlságosan sok tényezőt, hogy jó mintát adjon):

Politikai tényezők (súlyszám 1)

Választásokon induló pártok száma,	szám (súlyszám 1)
Hatalomhoz jutó pártok száma,	szám (súlyszám 1)
Vezetőváltások aránya,	polgármester/ciklus (súlyszám 1)
Működő érdekképviselői szervezetek száma,	szám (súlyszám 1)
Működő civil szervezetek száma,	szám (súlyszám 1)
Jelentősebb megmozdulások száma,	szám (súlyszám 1)
Lakosok közéleti részvétele, lakossági fórumokon, nyilvános képviselőtestületi üléseken,	résztvevők száma (súlyszám 1)

Gazdasági tényezők (súlyszám 5)

GDP aránya,	Ft, USD/fő, ország átlagának %-a (súlyszám 5)
Átlagos jövedelem,	Ft/év (súlyszám 1)
Személygépkocsik száma,	db (súlyszám 1)
Lakások száma,	db (súlyszám 1)
Kiskereskedelmi forgalom,	Ft/év (súlyszám 5)
Adómértékek,	helyi adó %-ban (súlyszám 1)
Költségvetés helyzete, nagysága,	Ft/év, hiány Ft-ban, adósság állománya Ft-ban (súlyszám 1)
Foglalkoztatottak száma,	fő, aránya, a lakosság %-ban (súlyszám 3)
Export,	Ft/év (súlyszám 2)
Import,	Ft/év (súlyszám 1)
Pénzüintézetek száma,	szám (súlyszám 1)

Társadalmi tényezők (súlyszám 1)

Lakosságszám,	fő (súlyszám 1)
Demográfiai jellemzők,	az egyes korosztályok szerint fő (súlyszám 1)
Iskolák és tanulók száma,	intézmények, szám, fő (súlyszám 1)
Mozi,	teremszám, férőhely, előadások száma (súlyszám 1)
Színház,	szám, férőhely, előadások száma (súlyszám 1)

Egészségügyi ellátás,	orvosok száma, intézmények száma (súlyszám 1)
Szociális ellátórendszer,	ellátásban részesülők száma, intézmények száma (súlyszám 1)

Technikai-technológiai tényezők (súlyszám 3)

Vasúti forgalom,	árutonnakm/év, utaskm/év (súlyszám 2)
Közutak, forgalom,	utak hossza, szélessége, területe, óraforgalom, napi forgalom (súlyszám 3)
Vízellátás, csatornázás,	vízfogyasztás, fogyasztók száma (súlyszám 2)
Telefonok száma,	db (súlyszám 1)
Telekommunikációs hálózatok,	kábeltévé előfizetők száma (súlyszám 1)
Internethasználók száma,	szám (súlyszám 1)
Vállalkozások száma,	szám (súlyszám 4)
Energia-felhasználás,	fogyasztók száma, fogyasztás nagysága (súlyszám 1)

Környezeti tényezők (súlyszám 2)

Vízek minősége,	minősített szennyezők jelenléte (súlyszám 1)
Levegő minősége,	minősített szennyezők jelenléte (súlyszám 1)
Zöldterületek nagysága,	százalék, négyzetkilométer (súlyszám 1)
Iparterület nagysága,	százalék, négyzetkilométer (súlyszám 1)
Lakóterületek nagysága,	százalék, négyzetkilométer (súlyszám 1)
Szennyezett területek,	százalék, négyzetkilométer (súlyszám 1)
Megbetegedések száma,	adott betegségnél fő/év (súlyszám 1)

A felsorolásban szereplő súlyszámokkal elkészíthetjük az értékelési mintát. A városok az egyes szempontok szerint helyezési számokat kapnak, majd ezeket a súlyokkal szorozzuk, és a végén összesítjük. A kisebb helyezési számösszeg jobb helyet jelent.

Súly	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	3	2	1	1
Város 1	1	2	3	2	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	1	2	3
Város 2	2	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2
Város 3	3	1	2	1	3	2	1	1	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1
Város 1	1	2	3	2	2	1	3	10	1	2	3	10	1	2	9	2	2	3
Város 2	2	3	1	3	1	3	2	15	2	3	2	5	2	3	6	4	3	2
Város 3	3	1	2	1	3	2	1	5	3	1	1	15	3	1	3	6	1	1
Súly	P 1								E 5									
Város 1	14; 14								45; 225									
Város 2	15; 15								47; 235									
Város 3	13; 13								40; 200									

Súly	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	4	1
Város 1	1	1	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1
Város 2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	1	2	2
Város 3	3	3	1	3	2	1	1	2	1	1	3	1	3	3	3
Város 1	1	1	2	1	3	2	2	2	9	4	1	2	2	4	1
Város 2	2	2	3	2	1	3	3	6	6	6	2	3	1	8	2
Város 3	3	3	1	3	2	1	1	4	3	2	3	1	3	12	3
Súly	S 1								T 3						
Város 1	12; 12								25; 75						
Város 2	16; 16								34; 102						
Város 3	14; 14								31; 93						

Súly	1	1	1	1	1	1	1		
Város 1	3	2	1	2	1	1	3		
Város 2	2	1	2	3	2	3	2		
Város 3	1	3	3	1	3	2	1		
Város 1	3	2	1	2	1	1	3		
Város 2	2	1	2	3	2	3	2		
Város 3	1	3	3	1	3	2	1		
Súly	En 2								
Város 1	13; 26							352	2.
Város 2	15; 30							398	3.
Város 3	14; 28							348	1.

5. táblázat

Az elemzés alapján tehát a legkedvezőbb hely a Város3, a második a Város1, az utolsó pedig a Város2.

3.5. A stakeholderek

Az érintettek, vagy stakeholderek azok a szervezetek, intézmények, személyek vagy csoportok, amelyek a vállalat környezetében működnek, közvetlen hatásuk van, vagy lehet a vállalat céljainak megvalósítására. Törekvéseik segíthetik vagy gátolhatják a vállalat működését. A vállalatnak ismernie kell a környezetet, foglalkoznia az érintettekkel való kapcsolat alakításával, ezt nevezik stakeholder-menedzsmentnek.

Csoportok, hatások

A stakeholderek fő csoportjai általánosságban a környezet fő elemeinek felelnek meg, térképszerű ábrázolásuk is hasonlít a vállalati környezet tárgyalásánál bemutatottra.

Az érintettek hatása árnyaltabban érzékeltethető, ha külön vizsgáljuk azt, hogy milyen típusú a vállalattal kapcsolatos érdekelttségük, és milyen eszközeik vannak a vállalat befolyásolására. Az érdekelttség lehet tulajdonosi, gazdasági és befolyásolni akaró, az eszközök lehetnek formális (szavazati joggal való rendelkezés), gazdasági vagy politikai jellegűek. A csoportosítás alapján kialakítható az egyes vállalatra vonatkozó stakeholder-háló.

Hatalomérdekelttség	Formális (szavazati)	Gazdasági	Politikai
	eszköz		
Részvénytulajdon	részvényesek, managerek		korábbi részvényesek
Gazdasági érdekelttség	hitelezők	fogyasztók, szállítók, szakszervezetek	helyi önkormányzatok, fogyasztói érdekvédők, külföldi kormányok
Befolyásolási érdekelttség	kormányzat, az igazgatótanács külső tagjai		kormányzat

6. ábra – Stakeholder-háló

A stakeholder-háló elemeinek összetétele minden vállalatnál más. Kisvállalatoknál, amelyek olyan tevékenységet folytatnak, amit nem kísér a közvélemény élénk érdeklődése, a háló közepén fogjuk találni a legtöbb érdekeltet ezek a gazdasági partnerek: vevők és szállítók. A nagyvállalat helyzete más: itt számítani kell a központi (esetleg más országbeli) és helyi politika, a politikai befolyásolás hatásaival. (Gondoljunk csak arra, hogy egy kis üzlet

választékának megváltoztatása nagyon szűk kört érint, ellenben egy mértékadó újság tartalmának módosulása széles politikai körök reakciójával járhat.) A vállalat tevékenysége kiválthatja a független szervezetek érdeklődését is, ez természetesen lehet támogató vagy támadó (környezetvédők, érdekvédelmi, fogyasztóvédelmi szervezetek) is.

Önellenőrző kérdések

1.3.1. Az alábbiak közül melyek részei a vállalati környezeti tényezők nagy csoportjának:

- a politikai környezet (x)
- a stratégiai környezet
- a társadalmi környezet (x)

1.3.2. Melyik eleme a vállalat politikai környezetének:

- a szállítók befolyása
- a vevők
- a demográfiai helyzet (x)

1.3.3. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások igazak, vagy hamisak!

- Az üzleti etika a helyes üzleti viselkedésről szól. (igaz)
- Az üzleti etika hozzájárulhat a szerződések költségének csökkentéséhez. (igaz)
- Az üzleti etika csökkenti a partnerek közötti bizalmat. (hamis)

1.3.4. Melyek tartoznak az alábbiak közül a PEST-analízis tényezőcsoportjaihoz:

- az épített környezet
- a természeti környezet (x)
- a társadalmi környezet (x)

1.3.5. Jelölje meg, hogy mely állítás igaz, melyik hamis!

- A PEST-analízis készítésekor mérhető tényezőket értékelünk. (igaz)
- A PEST-analízis készítésekor nem rendelhetünk súlyszámokat az egyes tényezőkhez. (hamis)
- A PEST-analízis készítésekor súlyszámokat rendelhetünk a tényezőcsoportokhoz. (igaz)

1.3.6. Döntse el, hogy az alábbi állítások igazak vagy hamisak!

- A vállalati stakeholderek között nem lehet bank. (hamis)
- A vállalati stakeholderek rendelkezhetnek szavazati joggal. (igaz)
- A vállalati stakeholderek különféle befolyással bírhatnak. (igaz)

1. MODUL

Modulzáró kérdéssor

1.0.1. Jelölje be a helyes választ:

A kisvállalkozások

- nem képesek komoly vertikum integrálására
- általában szűk piacon értékesítenek
- társasági formában is működhetnek
- az első három válasz mindegyike helyes (x)

1.0.2. A következő állításokról állapítsa meg, hogy melyek igazak vagy hamisak!

A vállalkozások infrastrukturális környezetébe tartoznak

- a banki szolgáltatások (igaz)
- a közutak (igaz)
- a beszállítói hálózat (hamis)

1.0.3. Melyik nem tényezője a PEST-elemzésnek:

- társadalmi környezet (S)
- politikai környezet (P)
- épített környezet (E) (x)

1.0.4. Az alábbiak közül melyik az egyéni vállalkozás előnye:

- korlátlan felelősség
- alacsony az előírt tőzstőke minimuma
- vállalkozó függetlensége (x)

1.0.5. Válassza ki az alábbiak közül az etikus üzleti magatartás jellemzőit:

- mindig jövedelmező
- az üzleti élet általános érdeke (x)
- csak a jogszabályokban előírt magatartásokat követeli meg
- egyszerűsíti a szerződéskötést (x)

2. MODUL VÁLLALATI STRUKTÚRÁK

4. lecke A vállalati tulajdon és a vállalati vagyon

TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Olvassa el a 4.1. pont szövegét, jegyezze meg a tulajdonjog fogalmát, valamint a tulajdonjog tartalmát!	a tulajdonjog fogalmának meghatározására és a tulajdonjog elemeinek felismerésére
Tanulmányozza a 4.2. pont szövegét, és jegyezze meg a vállalati tulajdon jellemzőit!	a vállalati tulajdon jellemzőinek kiválasztására
Tanulmányozza a 4.3. pont szövegét! Ismerje meg a magyarországi vállalati tulajdonviszonyokat!	a magyarországi tulajdoni kategóriák felsorolására és példák ismertetésére
Tanulmányozza a 4.4. pont szövegét, és jegyezze meg a vállalat alapító vagyonának elemeit, kötelező minimális nagyságát!	felismerni a vállalati alapító vagyon elemeit és ismeri a főbb rá vonatkozó törvényi szabályozásokat
Tanulmányozza a 4.5. pont szövegét, és jegyezze meg, hogy a vagyonértékelés legfontosabb része az ingatlanértékelés, míg a vállalatértékelés ennél bővebb fogalom, melynek többek közt része menedzsment minősége, a vállalat jó hírneve is!	a különböző értékelési fajták közötti különbségek helyes felismerésére
Tanulmányozza a 4.6. pont szövegét, és jegyezze meg az ingatlanértékelésnél használt érték-fogalmakat, a bruttó, nettó érték és értékcsökkenés meghatározását! Jegyezze meg a beruházói, a befektetői és piaci szemléletű ingatlan-értékelési módszerek tartalmi elemeit!	az ingatlanok három értékelési módszerének lényegét megfogalmazni
A 4.7. pont szövegét elolvasva jegyezze meg a különböző vállalatértékelési módszerek lényegi elemeit!	az MVA, EVA, SHV mutatók és BSC-rendszer működésének meghatározására

4.1. Tulajdonjog fogalma

A tulajdon alapvetően jogi kategória, amely több elemet tartalmaz (a használatra, a haszon elsajátítására, az átalakításra és az elidegenítésre vonatkozó jogot). A termelőeszközök magántulajdona feltételezi az állam korlátozását, és a szerződés szabadságát, mert ezek teremtik meg a befektetési biztonságot. A tulajdonost elvileg a tulajdonjogok gyakorlásában csak a többi tulajdonos érdekében (hogy ők is a lehető legkevésbé legyenek korlátozva ugyanebben) és a közérdek (a többiek együttes érdekei) érvényesülése érdekében kell korlátozni. A tulajdonos számára a tulajdon nem csak jogokat, hanem kötelezettségeket is jelent. A tulajdon a gazdasági viselkedésre úgy hat, hogy a tulajdonost a vagyontárgy lehető legcélszerűbb felhasználására ösztönzi (lehet például a legcélszerűbb hasznosítás az elidegenítés is).

4.2. Vállalati tulajdon és a tulajdonjogok gyakorlása

A vállalat sajátos tulajdon. Érthetjük rajta a vállalat összes eszközét és teljes személyzetét, de a vállalat, mint tulajdon, jogi értelemben ezek nélkül is létezik. A vállalat tulajdona az összes vállalati erőforrással való, az előbb leírt elemekkel bíró rendelkezés jogát jelenti. A személyzettel kapcsolatban is megilleti a tulajdonost a felvétel és az elbocsátás joga. A tulajdonossal és a vállalatával kapcsolatban nagyon fontos a vállalati tulajdon és a tulajdonosnak az adott vállalaton kívül eső vagyonának (egyéb tulajdonának) elkülönítése. Ez a vállalat megalapításával formálisan megtörténik, de a tulajdonos korlátlanul vagy korlátozottan továbbra is felelős marad a vállalat tevékenységéért.

A nagyobb tőkét, befektetést igénylő üzleti területeken működő vállalatokat általában többen birtokolják. Mint azt már korábban láttuk, a társas tulajdon számos formája létezik. Az egy személy (család), vagy néhány személy társas tulajdonában levő vállalatot általában a tulajdonosok közvetlenül irányítják (tulajdonos-menedzserek). Nagyobb létszámú tulajdonos esetében képviselők vagy tulajdonosi szervezetek irányítják a vállalatot. Speciális eset a közösségi, intézményi tulajdon és az állami tulajdon. Az állam és a közösségek (önkormányzatok és más közösségi szervezetek) kezében általában a stratégiai vagy más közösségi szempontból fontos vállalatok vannak, az intézmények pedig pénzügyi befektetők.

A tulajdonos a vállalat kezelését vagyonkezelő személyre, intézményre vagy egyéb szervezetre bízhatja. Ezek a vagyonkezelők (holdingok) a tulajdonos megbízását teljesítik, jogaikat is a tulajdonosok határozzák meg. A köztulajdon és az állami tulajdon esetében mindig van vagyonkezelő.

4.3. Vállalati tulajdonviszonyok Magyarországon

A vállalati tulajdonviszonyok politikai hatásra a nyolcvanas évek elejétől gyorsuló mértékben megváltoztak. Néhány jellemző kategória és változási irány:

A korábbi állami vállalatok előbb az öngazgatás irányába mozdultak el. A nyolcvanas évek közepén a vállalatok is alapíthattak vállalatokat. Később megindult a privatizáció és az átalakulás. A kiemelt állami tulajdon és az állami vállalati forma megszűnt, az állam, mint tulajdonos a többi tulajdonossal azonos jogokkal rendelkezik. Törvény intézkedik arról, hogy melyik vállalatokban mered meg az állami tulajdonrész. Az állami tulajdonos képviselője az esetek többségében az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.

A települési és helyi önkormányzatok az önkormányzati törvények és az állami vagyonátadó bizottságok intézkedései alapján jutottak vállalati vagyonhoz. A korábbi állami vállalatok átalakulásakor általában az ingatlan értékének megfelelő üzletrészt kaptak. A tanácsai alapítású és felügyeletű vállalatok társasággá alakultak át.

A társadalmi szervezetek és egyházak vagyonhoz juttatása általában ingatlan jellegű vagyonra vonatkozott, és speciális szabályok szerint történt.

Alapformává vált a magánszemélyek társas vállalkozási tulajdona és a vegyes tulajdonban levő vállalkozás. A társasági törvény a vállalkozási tulajdon minden formáját lehetővé teszi. A társaságok száma több százezer.

Az egy személy tulajdonában lévő vállalkozások száma az egyéni vállalkozásokról hozott törvény hatására jelentősen megnőtt. A vállalkozások túlnyomó többsége ma Magyarországon egyéni vállalkozás. A több százezer vállalkozás azonban nagyon sok rejtett foglalkoztatást is takar, egyes iparágakban az alkalmazotti jogviszony szinte kivételessé vált a kényszervállalkozók többsége egyéni vállalkozó.

Minden állam, így Magyarország számára is nagyon fontos a külföldi működő tőke részvétele, a külföldiek részaránya ma még minden vállalatnagyság-kategóriában nő. A korlátozások gyakorlatilag megszűntek.

A magyar vállalkozók elsősorban a szomszédos országokban alapítanak vállalatokat. Az európai csatlakozás hosszabb idő alatt jelentős változásokat hozhat.

Speciális eset a vállalatok családi tulajdona. Ez esetben a társak jellemzően családtagok, a családi kapcsolatok erős kohéziós erőt adnak. Magyarországon is öröndetesen nő az erős családi vállalkozások száma.

A szövetkezetek helyzete az ismételt és következetlen politikai hatások miatt többször változott. A szövetkezeti formában működő vállalkozások száma és jelentősége erőteljesen lecsökkent.

4.4. Alapító vagyon és nagysága

A vállalat működtetéséhez szükséges alapító vagyont az alapító tagok bocsátják a cég rendelkezésére. Az alapító vagyon elemeit készpénzre és apportra oszthatjuk fel. A készpénz belföldi és külföldi lehet, az alapító személyek vagy jogi személyek állampolgárságának, bejegyzési helyének megfelelően.

A nem készpénzvagyon (apport) lehet:

- ingóság
- forgóeszköz
- ingatlan
- értékpapír
- vállalati üzletrész
- szellemi jog és termék
- egyéb elemek

A készpénzen kívül az egyes elemeket értékelés alapján számítják be az alapító vagyonba, a beszámítási értéket az alapítóknak el kell fogadniuk. A szellemi jogok és termékek értékelése különösen kényes kérdés.

A társasági törvény szabályozza egyes társasági formák kezdő minimális alaptőkéjét (korlátolt felelősségű társaságoknál ez jelenleg 3 millió Ft, részvénytársaságoknál 20 millió Ft), az

üzletrészek nagyságát (üzletrész: egy-egy tulajdonos részesedése a vállalat alapító vagyonából, majd ennek arányában a mindenkori vagyonból), valamint a készpénzbetét kötelező legkisebb arányát és nagyságát. A törvényi előírásokon túl a szükséges alapítói vagyont a tevékenység jellege és a vállalat nagyságrendje határozza meg.

4.5. Az értékelések fajtái

Az értékelésekkel kapcsolatos fogalmak használata nem egységes, ezért szükségesek a következő fogalommagyarázatok:

Vagyonértékelés alatt azoknak a vállalati elemeknek az értékelését értjük, amelyek leltározhatók, nyilvántartásba vehetők, nyilvántartási értékkel rendelkeznek. A vagyonértékelés során az egyes vagyonelemek értékét külön-külön állapítják meg, majd összegzik. Ez az értékelés elsősorban a dologi, tárgyi jellegű vállalati vagyonelemek számbavételére alkalmas. A vagyonértékelés legfontosabb része az ingatlanértékelés.

A vállalatértékelés – általában a vagyonértékelés eredményéből kiindulva – a működő vagy működőképes vállalat teljes értékének meghatározását szolgálja. A vagyontárgyak összesített értékén felül tehát meg kell határozni a vállalat működéséhez elengedhetetlenül szükséges más tényezők értékét is: a menedzsment minőségét, a szakemberek felkészültségét, a vállalat piaci pozícióit, a vállalat hírnevét, megítélését, a bevezetett márkanevek értékét stb. Összefoglalóan a vagyonelemek értékén kívüli részt goodwill-nek nevezzük. A goodwill értékelése természetesen más megközelítést igényel, mint a dologi vagyonelemek leltár szerinti, egyenként történő értékelése; itt a tényezők nem választhatók el egymástól, értéküket a vállalat egészére vonatkozóan kell felbecsülni.

Ha a vállalat értékének túlnyomó részét a vagyonelemek értéke adja, akkor vagyonértékelésről, ha a goodwill értéke a dologi vagyonértékkel közel azonos súlyú, akkor üzletértékelésről, amikor pedig a vagyonérték jelentősége csekély, akkor pedig – főleg egyes szakmákban – praxisok értékeléséről beszélhetünk. Tehát: egy nem működő vállalatnál, amely csak vagyoni elemeket tartalmaz, vagyonértékelést, egy boltnál üzletértékelést, egy ügyvédi, mérnöki vállalkozásnál pedig praxisértékelést végezhetünk.

4.6. Vagyonerőtelés

A vagyon – az alapításkor meglévő értékből kiindulva – állandóan változik. A nyilvántartások a vagyon nyilvántartási értékének változásait tükrözik. Amennyiben a vállalati vagyon egészét vagy annak egy részét értékeljük, akkor a nyilvántartási értéktől eltérő adatokat kapunk. A vagyonerőtelés során a vállalati vagyon egészének vagy részének pillanatnyi értékét határozzuk meg. A számítás a vállalat átalakulásakor, a cég tulajdonjoga vagy annak egy része átruházásakor, kiváláskor vagy összeolvadáskor a cég vagyonának forgalmi értékét próbálja megközelíteni. A kereslet és a kínálat hatására alakul ki az a forgalmi érték, amelyet a piacon hajlandók megfizetni, pontosabban elismerni.

A vagyonerőtelésnél a vagyonelemeket leltárba foglaljuk, meghatározzuk a mennyiséget, a fajlagos értéket, az összértéket (a mennyiség és a fajlagos érték szorzataként) és a teljes értéket (az egyes elemek összértékeinek összegeként).

Az ingatlanok értékelésének kitüntetett szerepe van, magas értékük miatt. Három érték-fogalmat használunk: az új létesítmény értékét bruttó értéknek, az adott pillanatnyi értéket nettó értéknek nevezzük. A kettő különbsége az értékcsökkenés, amely a gazdasági és erkölcsi avulás, valamint a fizikai kopás figyelembevételével számítható.

Az ingatlan jellegű eszközök értékelésénél alapvetően három módszer követhető. A módszerek közötti választást két tényező befolyásolja: az értékelést végző viszonya az adott eszközhöz és az értékelési eredmény felhasználásának tervezett módja.

A beruházói szemléletű értékelés a múltbeli beruházás értékváltozását vizsgálja, folyamatosan, vagy meghatározott időközökben figyeli a számviteli módszerekkel kimutatott értékcsökkenés és a tényleges értékcsökkenés közötti eltéréseket, vagy meghatározott időközönként megállapítja az objektum meglévő állapotát, a még hátralévő időtartamot, vagy az eszköz által még elvégezhető teljesítményt. A bruttó érték meghatározása a beruházásra fordított költségek alapján történik. Ha a beruházás eredeti költségeiből kiinduló eljárás nem alkalmazható, akkor az értékelés időpontjában az adott funkcióra az értékelendő objektumhoz hasonlóan megfelelő új létesítmény feltételezett beruházási költségeit kell kiszámítani.

A befektetői szemléletű értékelések az objektumot mint hozam-, vagy nyereségtermelő tárgyat vizsgálják. Ennek megfelelően az értékelés kiindulási alapja az eszköz vagy ingatlan működtetése esetén elérhető hozam, vagy bonyolult, több eszközt működtető rendszer

esetében az értékelendő objektum hozzájárulása a hozam eléréséhez. A hozamértékből számított vagyonérték a nettó értékhez hasonló tartalmú.

Az összehasonlító, vagy piac-szemléletű vagyonértékelésnél többféle (legalább az eladó és a vevő szempontjából történő) megközelítés lehetséges. Ezek mellett, esetleg ezeket figyelmen kívül hagyva az adott eszközök, ingatlanok piacának keresleti-kínálati viszonyai szerint kell meghatározni a piaci értéket. A piaci érték az az ár (érték), amely áron az eszköz az adott piacon az adott piaci szituációban értékesíthető.

4.7. Vállalatértékelés, üzletértékelés

A vállalatértékelésre elsősorban a vállalat, vagy a vállalat egy részének elidegenítése, illetve átalakulása esetén kerül sor. Az irodalom számos egyéb esetet is felsorol (öröklés, biztosítási érték meghatározása stb.). A vállalatértékelés külső és belső szakemberek együttes feladata, a dokumentációk elkészítése szakértői, tanácsadói munka. A vállalatértékelés eredménye a vállalat értéke, amely lehet gazdasági, forgalmi érték, vagy egyszerűen csak érték, amely megfelel az értékelés szempontjainak.

A vállalatértékelés viszonylag folyamatosnak tekinthető azoknál a részvénytársaságoknál, amelyeknek a részvényeivel kereskednek. A tőzsdén, vagy a tőzsdén kívüli kereskedelemben gazdát cserélő részvény pillanatnyi árfolyamából elvileg ki lehet számítani a vállalat értékét. A vállalat értékére való következtetésnél viszont számítani kell az értékpapírpiacon jellegéből következő torzításokkal; a néhány részvény eladásakor-vételekor kialakult árfolyam és a részvények száma alapján számított vállalati értéket nem szabad vállalatértékelésnek tekinteni.

A vállalatértékelés szakértői módszerei közül a tárgyi érték módszert alkalmazzák akkor, ha csak vagyonértéket kell számolni. A hozamérték módszer viszont nincs tekintettel a vagyoni értékre, itt csak a vállalat által termelt nyereségből számolnak értéket (végtelen vagy véges időszakra számolt járadékok képleteihez hasonlóan), ez tipikus befektetői szemléletet tükröz. Gyakori a két módszer egyesítése, a tárgyi érték módszerrel és a hozamérték módszerrel számított értékek átlagolásával, ezt középérték módszernek nevezik. Ha a vállalat rendelkezik pénzáramlási, cash flow kimutatásokkal, akkor alkalmazhatjuk a pénzáramlás módszerét is.

A kilencvenes években néhány új, modern módszer is elterjedt, ezeket tekintjük át a következőkben:

Az MVA (marked value added) – piaci hozzáadott érték, piaci többletérték a vállalati tőkenövekmény piaci megítélését mutatja. Ez az a többlet, amit a tőkepiac szereplői elismernek a vállalat tevékenysége eredményeképpen, máshogy kifejezve: a befektetett ösztőke és a vállalat piacon elismert értékének különbsége. Képletszerűen tehát: $MVA = \text{piaci érték} - \text{össztőke}$.

Az MVA külső mutató, amit nem lehet közvetlenül számítani, csak akkor, ha a vállalat részvényei ténylegesen forognak a piacon. Az MVA ezeknél a vállalatoknál napról napra változik, a piaci érték (árfolyam) függvényében, és természetesen a vállalati teljesítmény mellett az értékpapírpiacon minden, a vállalattól független körülményének kitéve alakul. Így az MVA egy pillanatra érvényes módon határozható meg, de növekedésének vagy csökkenésének tendenciája, mértéke nagyon jól jellemzi a vállalat eredményességét, mert a piac értékítéletének, a piac által becsült vállalati értéknek tekinthetjük. A mutató belső vállalati számításokkal is becsülhető.

Az EVA (economic value added) –gazdasági hozzáadott érték, gazdasági többletérték; a vállalat nyereségét fejezi ki, a számviteli módszerekkel kiszámított nyereség módosításával. A számviteli adózott nyereség módosításának alaplépése az, hogy a befektetett saját tőke költségét kivonjuk belőle. Képletben: $EVA = \text{számviteli adózott nyereség} - \text{saját tőke költsége}$.

Az EVA belső mutató, ezért alkalmas arra, hogy segítségével belső követelményeket dolgozzanak ki. Van itt tehát egy olyan mutató, ami alapján a vállalat egésze mellett bármilyen részének, akár egyes kisebb részlegeknek is megmutathatja a valódi teljesítményét. Elvileg egyszerű a dolog: egy részleg árbevételéből le kell vonni a költségeket és az általa használt tőkerész költségét, valamint az adókat, és így a tényleges nyereséghez jutunk. A gyakorlatban erre az egyszerű elvre építve bonyolult követelményrendszereket és elszámolórendszereket építenek ki.

Az SHV (shareholder value) – részvényesi érték a meghatározás szerint az SHV- a részvényesi érték nem más, mint a „vállalati érték és az adósságállomány különbsége”.

Egy vállalat csak akkor tudja növelni a részvényesek vagyonának értékét, ha a részvénytőke hozama meghaladja a részvénytőke költségét. Ha egy befektető azt mérlegeli, hogy befektessen egy cég részvényeibe, akkor valójában azt mérlegeli, hogy mekkora a feláldozott haszon, vagyis annak alternatív költsége, hogy éppen az adott vállalatnál, nem pedig valahol másutt köti le pénzét.

A Balanced Scorecard (BSC), amelyet a kilencvenes évek elején kidolgoztak ki, inkább a vállalati teljesítmény, nem a vállalati érték meghatározására szolgál, de itt tárgyaljuk. A BSC komplex eszköz, amelyet a vállalat szabadon alakíthat, és alkalmas a vállalat teljesítményének mérésére. Szilárd keretet határoz meg, és a vállalat ebbe a keretbe illesztheti be az alkalmas mutatószámokat.

A BSC a mutatószámokat négy nézőpontba sorolja be:

- pénzügyi,
- vevőkre vonatkozó,
- működési folyamatokat mérő,
- tanulási-fejlődési képességeket jelző mutatók.

Alapvető elv, hogy a nézőpontok között ok-okozati összefüggés áll fent, éppen az előző felsorolással ellenkező sorrendben: a tanulási-fejlődési képességek határozzák meg a működést, a működés módja hat a vevői kapcsolatokra, és a vevőkön keresztül érhetjük el a megfelelő pénzügyi eredményeket.

Az egyes nézőpontokba rendezett mutatók összeállításánál akkor járunk el helyesen, ha itt is egyensúlyozunk, alkalmazunk olyan mutatókat, amelyek az elért eredményeket regisztrálják (teljesítménymutatók), de olyanokat is, amelyek magyarázzák az eredményeket (teljesítményokozók), így egy nézőpontban is megteremthető az ok-okozati összefüggés. Ez alól kivétel a pénzügyi nézőpont, ahol csak teljesítménymutatókat érdemes alkalmazni, a nézőpontba rendezett mutatók a másik három nézőpont következményeiként foghatók fel. Ezzel a kettős ok-okozati láncsal a BSC a múltbeli és a jövőbeli viszonyok között is egyensúlyt teremt.

A pénzügyi mutatók lehetnek forgalomra, jövedelemre, cash flow-ra vonatkozóak, alakjuk lehet abszolút érték, arányszám, de alkalmazhatunk egyedi, összetett indexeket is.

A vevői nézőpontban elhelyezhetjük a piaci részesedésre, a vevők eloszlására (vevőcsoportok, új vevők, megtartott vevők, vevőcsoportokból származó bevételek vagy jövedelem aránya) vonatkozó mutatókat, ezek teljesítménymutatók; a vevők számának változását, a vevői elégedettség mutatóját, ezek pedig inkább teljesítményokozók.

A működési folyamatok nézőpontjánál teljesítményokozó lehet a beruházások, fejlesztések, termékváltoztatások alkalmas mutatói, eredménymutató a minőség változása, a rendelések teljesítésének pontossága, a belső folyamatok gazdasági mutatói (például az egyes termelési fázisok költségei).

A tanulás-fejlődés csoportba teljesítményokozóként vehetjük fel az oktatási-képzési ráfordításokat (idő, költség), eredménymutató lehet például a megszerzett szakképesítés, licenc, engedély stb.

Fontos, hogy a mutatószámok mindegyike pontosan, egyértelműen meghatározható legyen. A BSC-rendszer akkor szolgálja a vállalat stratégiáját, ha a kiválasztott mutatókhoz célkitűzéseket állapíthatunk meg, követelményeket, tervszámokat rendelhetünk, és a tervek eléréséhez szükséges intézkedéseket, akciókat is meghatározhatjuk.

A jól működő mutatószámrendszer alkalmas nem csak az egész vállalat, hanem egy-egy részleg, kisebb csoport, sőt esetenként egy-egy ember teljesítményének mérésére, befolyásolására is. Az egyes nézőpontokon belül a mutatószámok között, vagy az egyes nézőpontok között a fontosságot jelző arányszámokat is meghatározhatunk, úgy, hogy a mutatókhoz súlyszámokat rendelünk, így a külön mért jellemzőket egységbe foglalva.

Példánk egy feldolgozóipari vállalat BSC mutatórendszerét mutatja be:

	Teljesítményokozók	Teljesítménymutatók
Pénzügyi nézőpont		Éves forgalom növekedési üteme Nyereségtömeg növekedési üteme Osztaléknövekedés üteme
Vevői nézőpont	Promóciós és reklámköltségek növekedése Értékesítési helyek számának növekedése Ajánlattételek száma	Egy szerződésre jutó szállítás összegének növekedési üteme Vevői elégedettség növekedése Új vevők számának növekedése Piaci részesedés növekedése
Működési folyamatok nézőpont	Beruházási költségek nagysága Termékfejlesztés költségei Elfogadott újítások száma	Fajlagos energiafelhasználás Kibocsátott termékek számának növekedése Fajlagos költség alakulása
Tanulás és fejlődés nézőpont	Képzési költségek Képzésre fordított munkaidő Fajlagos képzési idő növekedése	Megszerzett képesítések száma Egy főre eső képesítések, oklevelek száma Munkatársak elégedettségének növekedése

Önellenőrző kérdések

2.4.1. Jelölje meg, hogy az alábbiak közül melyek elemei a vállalati tulajdonjognak:

- a személyzet elbocsátásának joga (x)
- a haszon elsajátításának joga (x)
- a privatizációs kisajátítás joga

2.4.2. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A vállalati tulajdonjogok gyakorlása tulajdonosi szervezetek által nem lehetséges. (hamis)
- A vállalati tulajdonjogok gyakorlása vagyongazdálkodó nélkül is lehetséges. (igaz)
- A vállalati tulajdonjogok gyakorlása közvetlen irányítás nélkül is lehetséges. (igaz)

2.4.3. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A társasági törvény alapján a minimális alaptőke a kft-nél 1 millió forint. (hamis)
- A társasági törvény alapján a minimális alaptőke az rt-nél 20 millió Ft. (igaz)
- A vállalati vagyon nagyságát befolyásolja a vállalat tevékenységének jellege. (igaz)

2.4.4. Válassza ki, melyik tartozik az ingatlanértékelési fogalom körébe:

- a menedzsment minősége
- a részvény napi értéke
- a bruttó érték (x)

2.4.5. Válassza ki, melyek a vállalatértékelés indítékai:

- szanalási intézkedések, felszámolások (x)
- adóév végi elszámolás
- a vállalat átszervezése

2.4.6. Válassza ki, hogy melyik tartozik a szellemi jogok és termékek közé az alábbiak közül:

- kötvények
- know-how (x)
- váltó

2.4.7. Jelölje meg, hogy az alábbi állítás igaz vagy hamis!

- A vállalatértékelés egyik tényezője lehet a goodwill. (igaz)
- A vállalatértékelés mindig a pénzáramlás elemzésén alapszik. (hamis)
- A vállalatértékelés egyik speciális esete a praxisok értékelése. (igaz)

2.4.8. Válassza ki mely esetben beszélünk üzletértékelésről:

- ha a vagyontárgyak értéke domináns
- ha a goodwill és a vagyonelemek értéke is jelentős (x)
- ha csak ingatlant kell értékelni

2.4.9. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik helyes vagy hamis!

- Az MVA belső mutató. (hamis)
- Az EVA tőzsdei árfolyamból számítható. (hamis)
- Az SHV a vállalati érték és az adósságállomány különbsége. (igaz)

2.4.10. Válassza ki a helyes megoldásokat:

A Balanced Scorecard

- mutatószámok rendszere (x)
- négy nézőpontot tartalmaz (x)
- minden mutatója eredménymutató

2. MODUL VÁLLALATI STRUKTÚRÁK

5. lecke A vállalat belső szerkezete és a menedzsment

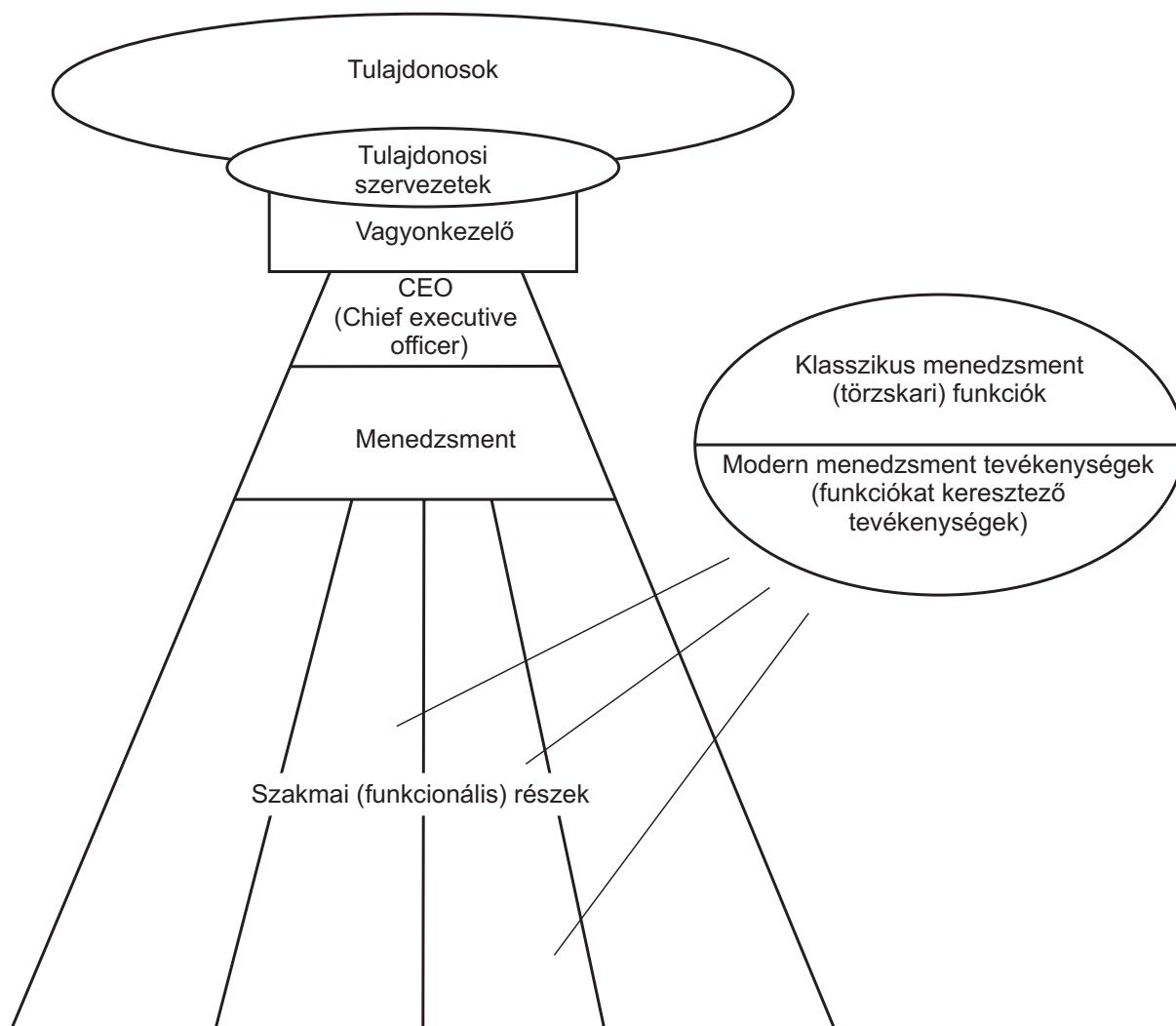
TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Tanulmányozza az 5.1. pont szövegét és az ábrát, jegyezze meg a vállalat makrostruktúrájának részeit!	a vállalatok makrostruktúráját alkotó elemeket ismertetni
Tanulmányozza az 5.2. pont szövegét, és jegyezze meg, kik a vállalatok tulajdonosai és milyen formákban gyakorolják tulajdonjogaikat!	a közvetlen tulajdonosi, a tulajdonosi szervezeteken és a vagyonkezelőn keresztül gyakorolt tulajdonlások lényegét felismerni és ismertetni
Tanulmányozza az 5.3. pont szövegét, és jegyezze meg, kik a gazdasági társaságok felső vezetésének tagjai!	a gazdasági társaságok első számú vezetőjének és a topmenedzsment tagjainak felelősségi köreit meghatározni
Tanulmányozza az 5.4. pont szövegét, és jegyezze meg, melyek a vállalat funkcionális területei!	a szakmai funkciók – gazdasági, termelési, marketing, fejlesztés-tervezés, beszerzés – felismerésére és kiválasztására
Tanulmányozza az 5.5. pont szövegét, és jegyezze meg a törzskari funkciók legfontosabb jellemzőit!	a klasszikus törzskari funkciók – jog, belső ellenőrzés, személyügy – vállalati szerepének, helyének ismertetésére
Tanulmányozza az 5.6. pont szövegét, és jegyezze meg a „kézikönyves” rendszerek tartalmait!	a modern menedzsment tevékenységek felismerésére és kiválasztására
Tanulmányozza az 5.7. pont szervezeti ábráit, és hasonlítsa össze a szervezeti formák szintjein található pozíciókat!	a vállalatok különböző szervezeti formáit felismerni, jellemezni és azonosítani.
Tanulmányozza az 5.8. pont szövegét, és a példát!	az organigram és az organigráf megkülönböztetésére

5.1. A vállalat makrostruktúrája

A szervezet kialakításának az a célja, hogy az egyes szervezeti elemek (egyének és csoportok) közötti kapcsolatokat viszonylag tartósan meghatározza.

A vállalati működés magyarázata érdekében érdemesnek látszik felállítani egy nagyvonalú, általánosnak tekinthető, az ábrán tanulmányozható strukturális sémát. A vállalatnál a következő funkciók és szintek különíthetők el:

- Tulajdonosok, tulajdonosi szervezetek, vagyonkezelő
- felső vezetés
- funkcionális területek
- törzskari funkciók, klasszikus és modern menedzsment tevékenységek



7. ábra – A vállalat makrostruktúrája

5.2. Tulajdonosok

A tulajdonosi funkciók a tulajdonviszonyoktól függően nagyon különböző módon alakíthatók és gyakorolhatók. Alapvető fajták:

- a közvetlen tulajdonosi felügyelet
- a tulajdonosi szervezeteken és
- a vagyonkezelőkön keresztül gyakorolt tulajdonlás

A közvetlen tulajdonosi felügyelet a kisebb vállalatoknál lehetséges. A tulajdonos vagy tulajdonosok ekkor minden közvetítő nélkül személyesen döntenek a fő kérdésekben.

Ennek a leggyakoribb, és törvényesen szabályozott módja a közgyűléseken való részvétel és döntéshozatal. Az egyes tulajdonosok és tulajdonosi csoportok jogköreit alapvetően törvények, egyes kérdésekben a vállalatot létrehozó okiratok (ezek a vállalatformához igazodó alapokiratok, alapító okirat, társasági szerződés) határozzák meg.

A kisebb vállalatoknál nagyon gyakran a tulajdonosok közvetlenül vezetik a céget, esetenként a vezetők és a tulajdonosok azonos személyek. Ekkor az adott személyek már nem csak tulajdonosi funkciót töltenek be, hanem általános vezetési szerepük van, esetleg közvetlen irányítók is. A végtel az egyéni vállalkozó, aki, ha alkalmazottat nem foglalkoztat, akkor egy személyben minden vállalati funkciót elláthat. Ezek a speciális, de nagyon gyakran előforduló esetek nem feleslegessé, hanem különösen fontossá teszik a tulajdonosi funkciók megkülönböztetését.

Nagyobb vállalatoknál célszerű, egyes formáknál pedig jogszabályi előírás a tulajdonosi szervezetek létrehozása. Ezek a szervezetek az évente tartott közgyűlések között a folyamatosságot jelentik, meghatározott jogosítványokkal, döntési hatáskörökkel rendelkeznek. Munkájukról, döntéseikről a közgyűlésnek számolnak be. Kötelezően előírt példa a részvénytársasági igazgatóság és a felügyelőbizottság. A tulajdonosi szervezetek sokféle módon összeállíthatók, ez érvényes a személyi összetételre és a feladatmegosztásra egyaránt. A szervezet tagja lehet

- tulajdonos
- tulajdonosi vagy tulajdonosi csoport képviselője
- de olyan személyek is szerephez juthatnak, akiket valamilyen más indíttatásból választanak be

A tulajdonosi szervezetekben a munkamegosztás lehet

- általános, ekkor a vállalat fontosabb kérdéseiben általános hatáskörű testületként határoznak
- lehet a tagok között funkcionális munkamegosztás is. Ekkor egy-egy tag lehet felelős egyes funkciók felügyeletéért. A döntés ilyenkor is testületi, de a felelős nagyobb mértékben befolyásolhatja az adott területet érintő határozatokat

A tulajdonosi akaratot vagyonkezelőkön keresztül is lehet érvényesíteni. A vagyonkezelő – a tulajdonosi szervezetekhez hasonlóan – a közgyűlések között élnek a tulajdonosi jogoknak az átruházott részével. A vagyonkezelő szerződésben meghatározott jogkörökkel rendelkezik. A vagyonkezelő és a tulajdonosi szervezet együtt is létezhet, ilyenkor a feladatok megosztása és elhatárolása már meglehetősen nehéz. Ez a megoldás általános az állami és egyéb közszervezetek meghatározó tulajdonában lévő vállalatoknál. Különleges az állami holdingok szerepe, és az általuk kezelt, sokszor nagyon fontos társadalmi-gazdasági szerepet játszó vállalatok helyzete. A vagyonkezelők szerepét a szakirodalom csoportokba sorolja. A legkevesebb jogosítvánnyal a pénzügyi vagyonkezelők rendelkeznek, ők csak meghatározott, elsősorban egyszerű befektetési műveleteket végeznek. A portfólió vagyonkezelés már szélesebb felhatalmazást jelent, a vagyonkezelő többféle erőforrással bír, és azokat a szerződésben megszabott korlátok között átválthatja (megváltoztathatja a portfóliót). Az operatív vagyonkezelő a vállalat tényleges vezetését végzi széles körű felhatalmazással, amely nem terjed ki a vállalat eladására. A rendszerszintű vagyonkezelés a köztulajdonban levő vállalatok és vállalatrészek együttes kezelését jelenti, ezt végzi az állami vagyonkezelő és a nagyvárosi vállalati vagyonportfólió kezelője.

5.3. Felső vezetés

A tulajdonosoktól, a tulajdonosi szervezetektől és a vagyonkezelőktől eltekintve a szervezetben Max Weber három szintet adott meg

- menedzserek (felső vezetők)
- bürokrata (középvezetők, szakalkalmazottak)
- munkavállalók (végrehajtók)

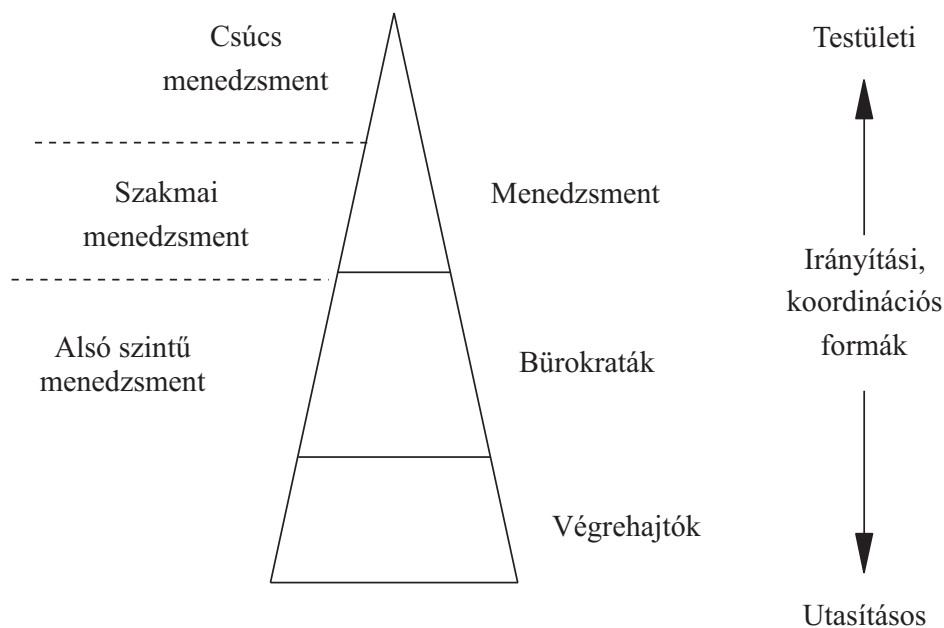
A vállalat irányításában fontos szerepe van a felső vezetésnek. Itt születnek a fontos gyakorlati döntések, ez a vezetőrétég látja el a vállalat általános irányítási funkcióit.

A felső vezetés (menedzsment, top menedzsment) létszámát, összetételét, struktúráját, hatásköreit a tulajdonosi jogkörök gyakorlója jelöli ki. A felső vezetés élén mindig egy személy áll, akit a vállalat mérete, jellege szerint igazgatónak, vezérigazgatónak, ügyvezetőnek,

cégvezetőnek, idegen kifejezéssel CEO-nak, (chief executive officer) neveznek (a korlátolt felelősségű társaság esetében kötelező az ügyvezető, más társaságoknál a közös képviselő kifejezés használata, bővítmények használhatók, jellemző a kft.-knél az ügyvezető igazgató elnevezés). A magyar gyakorlatban is szokásos az a megoldás, hogy a részvénytársaságoknál a tulajdonosi szervezet és a felső vezetés első emberének ugyanazt a személyt nevezik ki, ő az elnök-vezérigazgató.

A felső vezetés többi tagja már az egyes nagyobb funkciócsoportok vezetéséért felelős, általában a gazdasági, a termelési, értékesítési-marketing, a fejlesztési vezető számít a felső vezetés tagjai körébe. A felső vezetés, annak ellenére, hogy a tagjai funkcionális vezetők, tulajdonképpen testületként viselkednek, a fontos kérdésekben ilyen módon döntenek. Nagyobb vállalatoknál a testületek különféle elnevezésekkel formálisan is léteznek.

A 8. ábrán együtt láthatók a weberi szintek és a koordináció jellegének változása. A felső menedzsment réteg (top management) részben azonosítható a Weber szerinti menedzsmenttel. Itt a személyeknek egységesen kell fellépniük, mintegy testületként kell viselkedniük. A szakmai területeken a menedzsment, a csúcsmenedzserek irányítása alapján – a lineáris-funkcionális elveknek megfelelő irányítási módszereket alkalmazhatnak. A szervezeti piramison még lejjebb, a termelési feladatok közvetlen elvégzése felé haladva, egyre inkább a lineáris struktúrának megfelelő koordináció érvényesül. Tehát a magasabb szinteken a testületi, az alacsonyabbakon az utasításos koordináció jellemzőbb.



8. ábra – A vállalati szintek és koordináció

5.4. A vállalat funkcionális területei

A vállalati tevékenység több területre osztható fel. Jellegük szerint szakmai és általános funkciókat különböztetünk meg. Előbbi csoport a szakmai feladatok tényleges végrehajtását látja el többé-kevésbé szigorú szervezeti felépítés és munkamegosztás mellett, ezért hívják angolul line funkcióknak, vezetőit line-vezetőknek (a szokásos magyar elnevezés vonali, vonalbeli). Az általános funkciókat staff (törzskari) funkcióknak nevezik.

A funkcionális, szakmai területek elhatárolása, összetétele a vállalat méretétől és tevékenységétől függ.

Szinte minden vállalatra jellemző

- a gazdasági,
- a termelési és
- a marketing (értékesítési, kereskedelmi) funkció

de gyakori

- a fejlesztés-tervezés
- és a beszerzés önálló funkcióként kezelése.

A vonali szakmai területeken folyik a gyakorlati végrehajtás, általában több szintből álló szervezetrészekről van szó. A legfelső vezetéshez sorolható funkcionális vezetők irányítása mellett dolgoznak a közvetlen irányítást végző, nagyon változatos elnevezésű, kisebb-nagyobb hatáskörrel rendelkező vezetők és végrehajtók. Az elmúlt években a menedzsment és a vezetés irodalma sokat foglalkozott ezzel az irányítási területtel, általában a szakmai területek, a vezetői szintek számának csökkentését és a belső tagozódás egyszerűsítését, javasolva. A fontosabb funkcionális területek feladataival, belső tagozódásával külön fejezetekben foglalkozunk.

5.5. Törzskari funkciók

A törzskari funkciókat a gazdasági szereplők a katonaságtól vették át. A törzskarok eredeti célja a tanácsadás volt, ez a vállalatoknál úgy alakult át, hogy a felső vezetés közvetlen megbízására végzik munkájukat. A menedzsmentet tanácsokkal, elemzésekkel ellátó feladatuk mellett kialakultak a felső vezetés mellett, csakis a felső vezetésnek alárendelt feladatkörök, amelyek a szakmai munkába nem avatkoznak bele, ott nem, vagy csak korlátozott hatáskörökkel rendelkeznek.

Hagyományos, klasszikus törzskari funkció

- a jogi képviselet
- a belső ellenőrzés és
- a személyügy

Egyes vállalatoknál törzskari jellegű a stratégiaalkotás, a tervezés, az innováció, a műszaki fejlesztés, de számos másféle példa is van.

5.6. A rendszerek

A vállalatok funkcionális tevékenységeinek van egy megkülönböztetett, modern csoportja. A törzskari funkciók közül itt találjuk azokat, amelyek már nem a klasszikus, tanácsadó jellegű, hanem beavatkozó tevékenységet végeznek. Szokás ezeket a tevékenységeket – a más területeken való hatáskör miatt – funkciókat keresztező tevékenységeknek is nevezni. A line, vonalbeli és a staff, törzskari funkciók mellett tehát ezek külön jellegzetességekkel bírnak. A többi csoporthoz képest ezek újaknak számítanak, közös jellemzőjük az általánosan használt rendszer kifejezés. A funkciókat keresztező tevékenységeket formailag nagyon jól jellemzi a sajátos eljárási rendet előíró és szabályozó kézikönyv.

A legismertebb „kézikönyves” rendszerek:

- a minőségirányítás
- a környezeti irányítás, főként ezeknek a rendszerszabványokon alapuló változatai

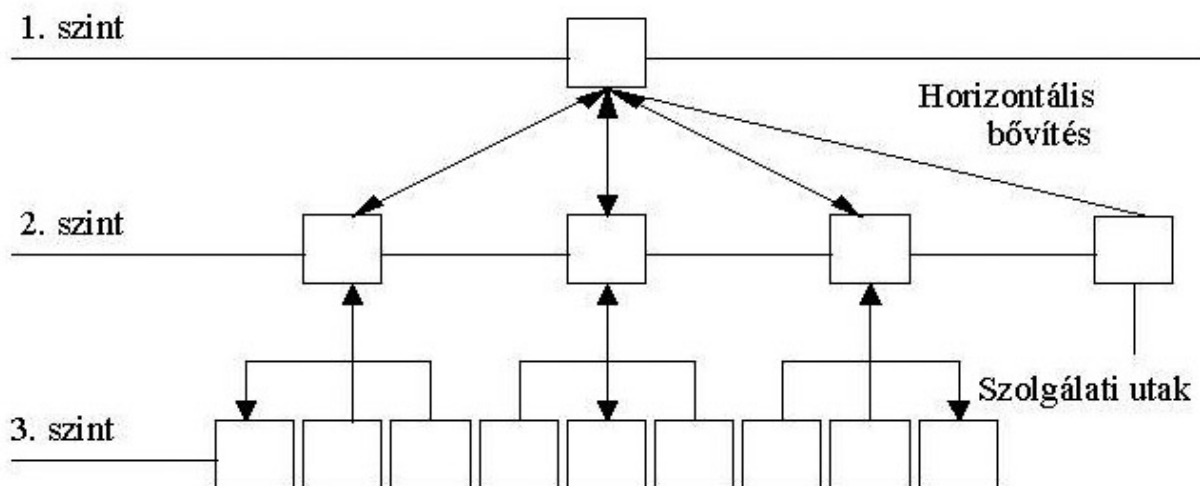
Új funkció a munkahelyi egészségvédelem és biztonság rendszere.

Érdekes, hogy a hagyományos törzskari funkciók közé sorolt személyügy is átalakulni látszik, egyre gyakrabban tapasztalható, hogy a személyügyi tevékenységet is rendszerként működtetik. Hasonló törekvések más funkcióknál is tapasztalhatók.

5.7. Szervezeti formák

A vállalatok szervezetében a lineáris, a funkcionális, a törzskari és a mátrix elemek egyaránt előfordulnak. A fejlettebb, nagyobb egységekre tagolt szervezeti formák is terjednek: divizionális formák, stratégiai üzletágak kialakítása stb.

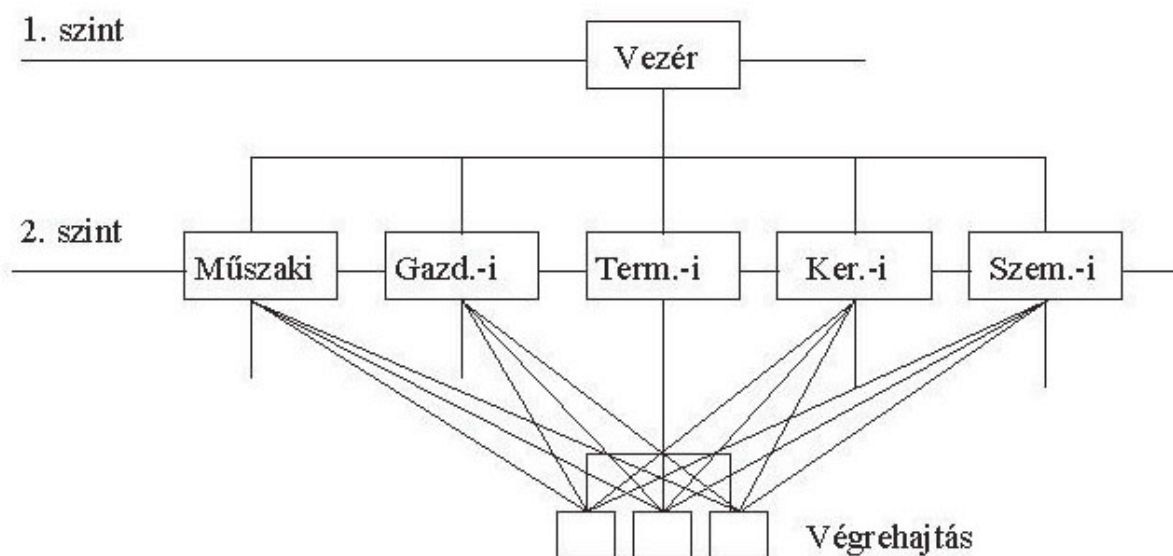
A lineáris szervezet a szigorú alá- és fölérendeltséget teremti meg a szervezetben. A forma jellemzője: a vezetői szintek és a szolgálati utak. Előny az egyszerűség és az egyértelműség, hátrány a merevség. A lineáris szervezet horizontálisan és vertikálisan viszonylag könnyen bővíthető és zsugorítható.



9. ábra – Lineáris szervezet

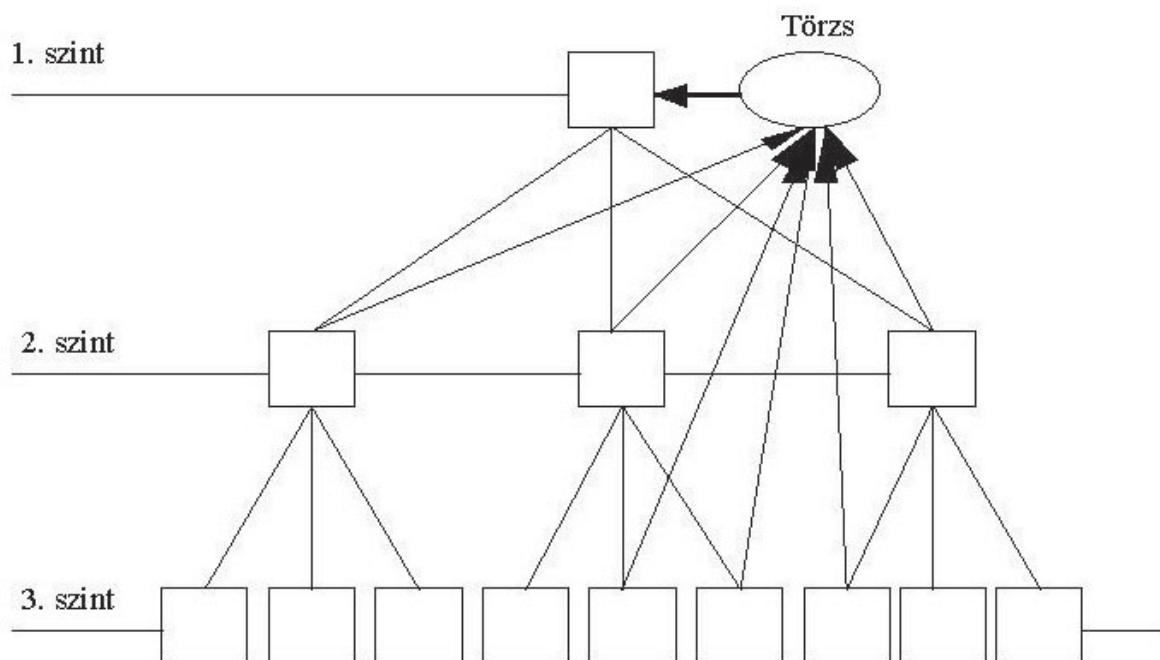
A funkcionális szervezet alap gondolata a szakszerű vezetés. A végrehajtók a szakmai irányítók vezetése alatt dolgoznak. A forma szakmai szempontból nyilván előnyös, de a végrehajtást nehezíti, hogy több irányból történő irányításnak kell megfelelni. A lineáris és

funkcionális formák szinte csak együtt jelennek meg, ezért a szakirodalom leggyakrabban a két formát együtt, lineáris-funkcionális formaként említi.



10. ábra – Funkcionális szervezet

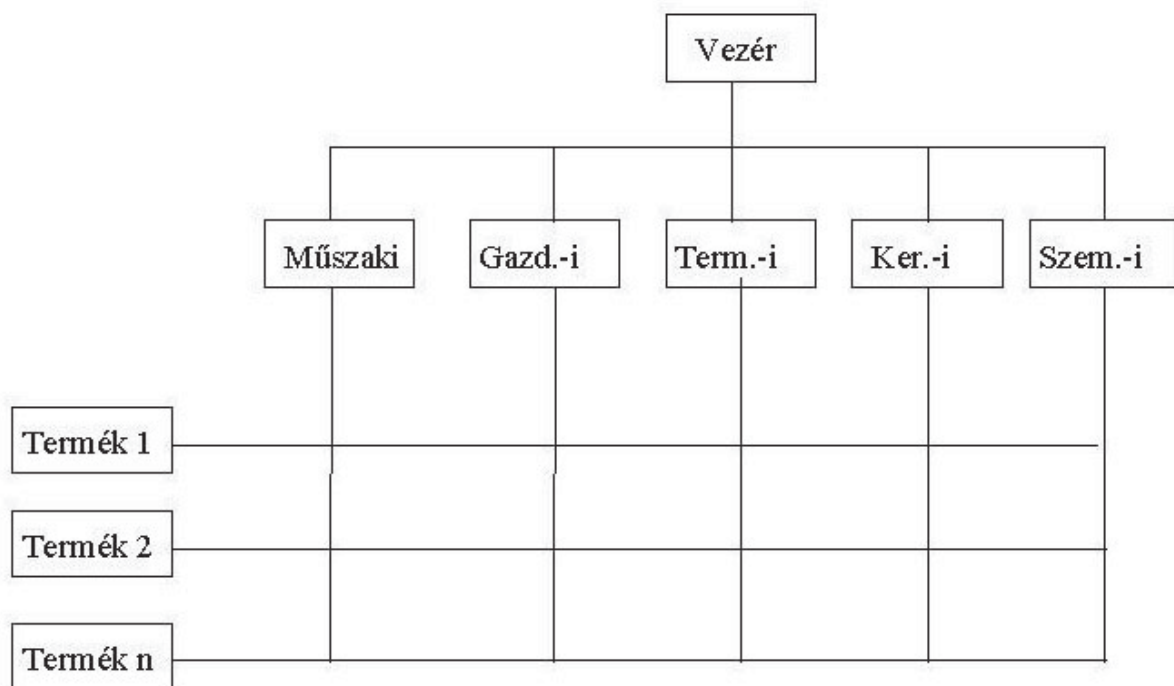
A törzskarok a vonali részekről elkülönülve, a menedzsment irányítása alatt végzik munkájukat.



11. ábra – Törzskari szervezet

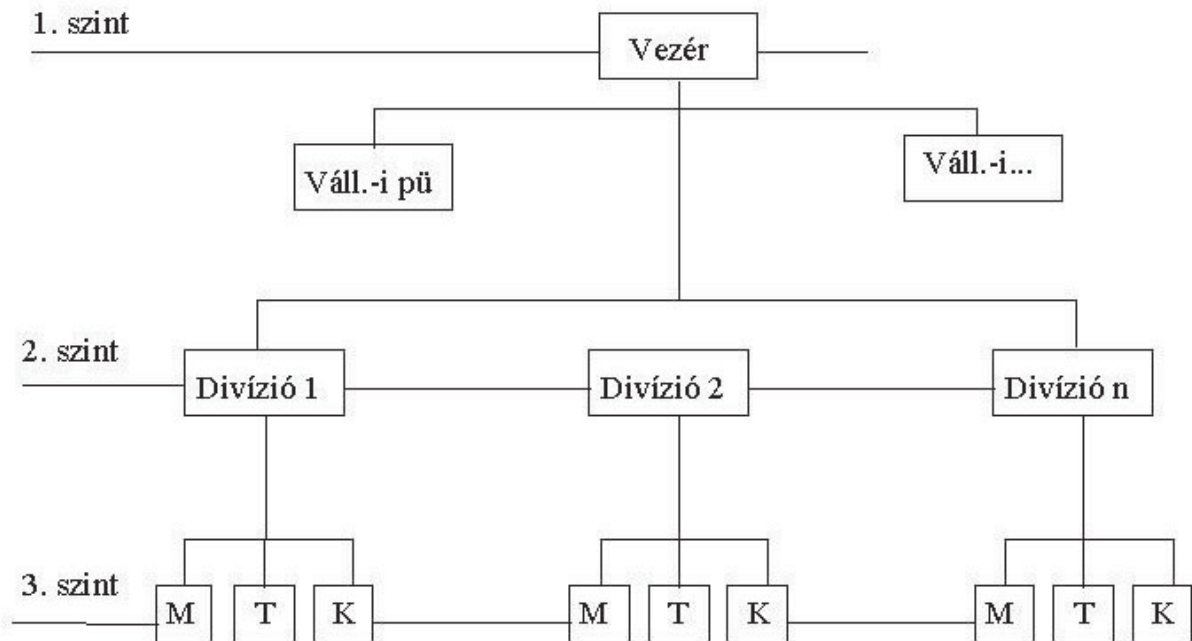
Mátrix-szervezet

A mátrix-szervezet kétirányú vezetést jelent, például így, hogy az egyik irány a már korábban is látott funkcionális vezetés, a másik pedig a vállalat tevékenységére jellemző irány. Az építőiparban például nagyon jellemző a projektvezetés, ekkor az építendő létesítményeknek, a jól körvonalazott termékkörökkel rendelkező vállalatoknál pedig a termékmenedzsment, ekkor pedig a termékköröknek vannak külön termékmenedzserei.



12. ábra – Mátrix szervezet

A divizionális felépítésű vállalat két elemet tartalmaz: a vállalati központot, amely a legfontosabb, a teljes vállalatra kiható döntéseket hozza, stratégia irányítást végez, valamint a végrehajtó divíziókat. A divizionális szervezetenél a vállalat végrehajtó részei többé-kevésbé önálló szervezeti egységek. A nagyobb vállalatoknál kézenfekvő a területi felosztás (észak, nyugat, kelet, dél; ezek az ún. news-vállalatok – az égtájak angol nevének kezdőbetűiből), de számos más megoldás is van. Az önállóság szintjei: a legkisebb önállóságot a költségcentrum jelenti, a következő fokozat a profitcentrum, míg a leginkább önálló egységeket a befektetési centrum néven említik.



13. ábra – Divizionális szervezet

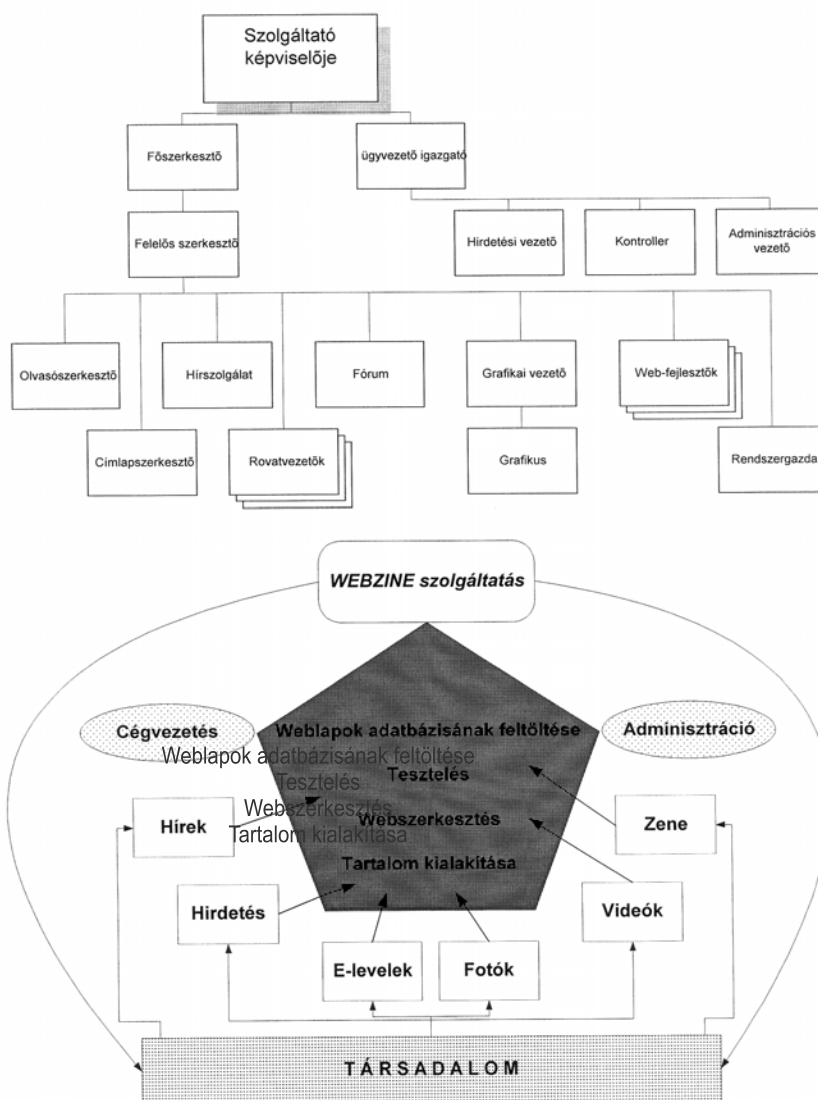
5.8. Organigráfok

Az eddig bemutatott szervezeti ábrákat organigramnak nevezik. Pontosan és szakszerűen mutatják be a szervezet irányítási viszonyait, a vállalat tevékenységéről, termékköréről viszont kevés információt nyújtanak. Az organigráfok viszont szemléletesebbek, a vállalatról többet mondanak azoknak, akik a vállalatot meg akarják ismerni, illetve a vállalat bemutatkozását jobban szolgálják, jobban megérthetjük belőlük, hogyan is működik a vállalat. Mely részek kapcsolódnak egymáshoz? Kinek az ötletei kell, hogy eljussanak, és hová? A vállalatok hagyományos szervezeti felépítésének ábrái csupán a neveket és a beosztásokat mutatják. Az organigráf olyan térkép, amely áttekintést nyújt a vállalati funkciókról és azokról a módokról, ahogyan az emberek a munkájuk során szerveződnek.

Az alábbi példa az ÉSZ WEBZINE, internetes magazin organigramját és lehetséges organigráfját ábrázolja:

ÉSZ Webzin

January 12, 2003



14. ábra – Az ÉSZ Webrine organogramja és organigráfja

Önellenőrző kérdések

2.5.1. Válassza ki az alábbiak közül a divizionális szervezeti formára jellemzőket!

- Az egyes divíziók valamilyen mértékben önállóak. (x)
- A stratégiai feladatokat központi egységek látják el. (x)
- A divíziók külön jogi személyek.

2.5.2. Válassza ki az alábbi megállapítások közül azt, amely nem jellemző a lineáris szervezeti formára:

- a szervezet horizontálisan bővíthető
- a szervezeti egységek önállóak (x)
- a szervezetre jellemző a szolgálati utak rendszere

2.5.3. Válassza ki az alábbiak közül a vállalati szervezeti szinteket:

- menedzserek (x)
- képviselők
- bürokraták (x)

2.5.4. Az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis?

- A törzskar (staff) nem a végrehajtó szervezet része. (igaz)
- A törzskar csak katonai szervezeteknél használt elem. (hamis)
- A törzskar feladata mindig az ellenőrzés. (hamis)

2.5.5. Válassza ki az alábbiak közül, hogy melyek jelentik a tulajdonosi funkciók gyakorlásának módját:

- közvetlen tulajdonosi felügyelet (x)
- vagyonkezelőkön keresztül gyakorolt tulajdonlás (x)
- ingatlankezelőkön keresztül gyakorolt tulajdonlás

2.5.6. Az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis?

- Az organigráf szemléletesebb, mint az organigram. (igaz)
- Az organigráfon csak a nevek és a beosztások szerepelnek. (hamis)
- A news-vállalatok felépítése mátrix-rendszerű. (hamis)

2. MODUL VÁLLALATI STRUKTÚRÁK

6. lecke Vállalatcsoportok, szuperstruktúrák

TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Tanulmányozza a 6.1. pont szövegét és jegyezze meg a vállalatcsoportok formáit és létrehozásuk indítékait!	a vállalatcsoportok formáinak felismerésére, kialakításuk, létrehozásának főbb indítékainak kiválasztására
Tanulmányozza a 6.2. pont szövegét, jegyezze meg a beszállítói kapcsolat tagjait, és együttműködésük lényegét!	a beszállítói kapcsolat tartalmának ismertetésére, a tagok betöltött szerepének jellemzésére
Tanulmányozza a 6.3. pont szövegét, jegyezze meg a stratégiai szövetségre vonatkozó alapelveket!	a stratégiai szövetség résztvevőinek közös érdekrendszerének tartalmát ismertetni
Tanulmányozza a 6.4. pont szövegét és jegyezze meg a klaszter együttműködési forma tartalmát, lényegét!	a klaszter, mint egy meghatározott termékkel kapcsolatos üzleti terület (azonos földrajzi területen) együttműködésének, vállalati csoportosulásának ismertetésére
A 6.5. pont szövege alapján jegyezze meg a konszernre vonatkozó lényegi elemeket, a vállalatvezetési szerződés lehetséges tartalmait!	a konszern, mint a kapcsolt vállalkozások sajátos esetének bemutatására, a vállalatvezetési szerződés elemeinek ismertetésére
Olvassa el a 6.6. pont szövegét!	a konzorcium, mint vállalati szerződéses forma leírására, ismertetésére
Olvassa el a 6.7. pont szövegét!	a szindikátus, mint a kartell legszorosabb formájának bemutatására (értékesítési, beszerzési)
Tanulmányozza a 6.8. pont szövegét és jegyezze meg a különböző vállalatokkal kapcsolatos átalakítások, tranzakciók lényegét!	a vállalatcsoportok bővítésének és szűkítésének lehetséges formáit; a merger és acquisition fogalmak értelmezésére

6.1. Vállalatcsoportok létrehozásának indítékai és formái

A verseny és a vetélkedés mellett az üzleti élet együttműködéseket is kialakít. Az együttműködésnek vannak lazább és szorosabb formái. Az együttműködés általában a verseny rovására történik, ezért minden fejlett államban a kartellhivatalok (Magyarországon a Gazdasági Versenyhivatal) ügyelnek arra, hogy a verseny korlátozása a lehető legkisebb mértékű legyen.

A vállalatokból különféle módon összeállított struktúrákat szuperstruktúráknak nevezzük. A szuperstruktúrákat létrehozhatják hallgatólagos vagy szóbeli megegyezések, szerződések, de gyakori a vállalatok által létrehozott szervezet: közös vállalatok, szövetséget, egyesületek és egyesülések, klaszterek.

Vállalatcsoportnak azoknak a cégeknek az összességét nevezik, amelyeket tulajdoni kapcsolatok fűznek össze. A vállalatcsoportok létrehozásának indokai nagyon sokfélék lehetnek, formáik is változatosak.

Vállalatcsoport létrehozásának indítékai lehetnek:

- vertikális integráció kiépítése
- tőke növelése és megosztása
- kockázatok megosztása
- kisebb, átlátható, de önálló egységek kialakítása
- rejtőzködés
- egyéb indokok (például: a piac jobb kiaknázása, monopolhelyzetre, árkartellre való törekvés stb.)

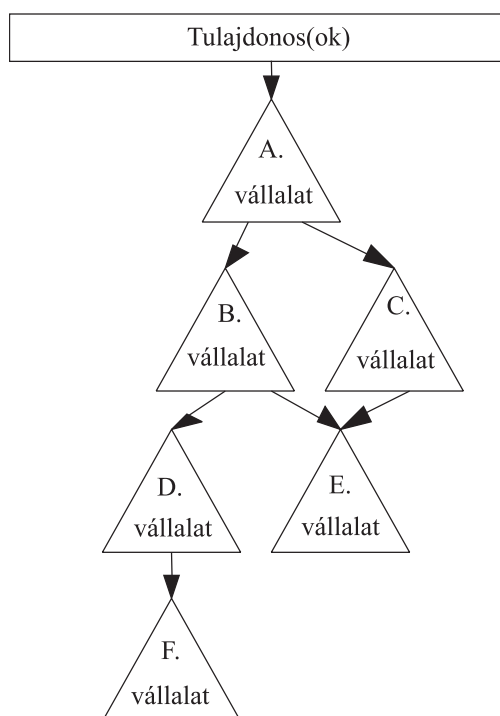
A vállalatcsoportokban a tulajdonosokat két részre osztjuk: az egyik kör az eredeti tulajdonosok köre, a másik pedig azoknak a vállalatoknak a köre, amelyek más vállalatok tulajdonosai. Eredeti tulajdonosok lehetnek a személyek és a közszervezetek, vagyis azok a szervezetek, amelyeknek nincs tulajdonosa (állam, önkormányzat, társadalombiztosítás), vagy nagyon széles tulajdonosi körrel rendelkeznek (nyugdíjalapon, egészségbiztosítási alapok), szinte társadalmi szerveződésnek, közszervezéseknek számítanak.

A vállalatcsoportok építőköveit a következők adják: Közvetlen tulajdonról akkor beszélünk, ha egy vagy több eredeti tulajdonos közvetlen tulajdonosi kapcsolatban van a vállalatcsoport tagjaival. A vállalatok között nincsenek tulajdonosi kapcsolatok. Közvetett tulajdonú

csoportról akkor beszélünk, ha vállalatokon keresztül valósul meg a tulajdonosi érdekelttség. Itt már eredeti tulajdonosok és tulajdonos vállalatok is vannak. Kereszttulajdon alakul ki, ha a vállalatok egymásban kölcsönösen tulajdonosok. Néhány egyszerű esetet mutat be a 18.–22. ábra.

A vállalatcsoport tagjaiból – a szervezeti formákhoz hasonló módon – hierarchikus szinteket lehet létrehozni. A csoport tagjait az unoka, leány, anya, nagymama néven szokták emlegetni.

Az azonos szinten elhelyezkedő vállalatok között különféle munkamegosztás alakítható ki. Jellemző esetnek tekinthetjük a területi és a funkcionális munkamegosztást. A tulajdonosi kapcsolatok mellett a csoport tagjai között nagyon bonyolult szerződési kapcsolatrendszer is létrejöhet.(15. ábra)



15. ábra– Vállalatcsoportok hierarchikus szintjei

A részben vagy egészben azonos (közvetett, közvetlen vagy kereszttulajdon révén, vagy ezek kombinációjával létrehozott) tulajdonú csoportok egy termelő egységként is kezelhetők, meghatározható a csoport együttes teljesítménye (mérlege, eredménye stb.). Ekkor a gazdasági mutatókat úgy állapítjuk meg, mintha egy vállalatról lenne szó. Ennek eszköze a konszolidált kimutatások (mérleg, eredménykimutatás) elkészítése, amely a vállalatcsoport tagjainak egymás közötti forgalmát, szerződéseit, egymás megrendelésére végzett

teljesítményeit kiszűri. A törvények ezt az eljárást a bizonyos körülmények meglétekor kötelezővé teszi. A vállalatcsoportok vállalatait gyakran nevezik kapcsolt vállalatoknak.

A bemutatott egyszerű elemekből nagyon bonyolult kombinációkat lehet létrehozni. A csoport felépítése sokszor egyközpontú, vagyis van egy vezérvállalat, egy domináns erőközpont, amelyhez legközelebb azok a vállalatok vannak, amelyek 100%-ban a tulajdonában vannak. A következő körökben helyezkednek el a 75%-ig, 50%-ig, és így tovább, egyre kisebb mértékben uralt társaságok. Más csoportokban több erőközpont van, ezt hálózatos vállalatcsoportnak nevezik, mert lerajzolva kusza, hálózatszerű ábrát kapunk.

A következő példán tanulmányozhatjuk egy vállalatcsoport összeállítását. A rajz kiemelve, számmal jelölve mutatja az eredeti tulajdonosokat. Itt nincs érték, ezek nem vállalatok. A vállalatokat betűkkel jelöltük és feltüntettük a vállalat értékét millió forintban.

Eredeti tulajdonosok: **1, 2** = magánszemélyek

5 = önkormányzat

3, 4 = intézményi befektető.

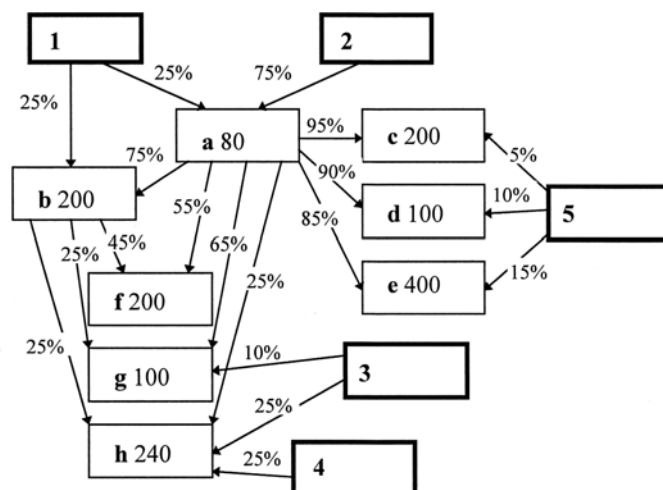
Vállalatok: **a** vállalat nyújtja a szolgáltatásokat

b vállalat a legfontosabb technológiai háttérrel adja.

c, d, e vállalatok tevékenysége a szolgáltatást segíti, értékesítés-kiszolgálás, marketing, háttérszolgáltatások,

f, g, h vállalat a technológiai fejlesztést végzi.

Az 5 önkormányzat a privatizáció során jutott az üzletrészekhez, 3 és 4 a csúcstechnikai fejlesztés miatt fektetett a két tagvállalatba.



16. ábra – A vállalatcsoport térképe

Az ábrán látható adatokból a következő táblázatokat szerkeszthetjük:

Tulajdoni arányok (%)

		Vállalatok							
		a	b	c	d	e	f	g	h
Tulajdonosok	1	25	25						
	2	75							
	a		75	95	90	85	55	65	25
	b						45	25	25
	3							10	25
	4								25
	5			5	10	15			
		100	100	100	100	100	100	100	100

Tulajdon értéke (millió Ft)

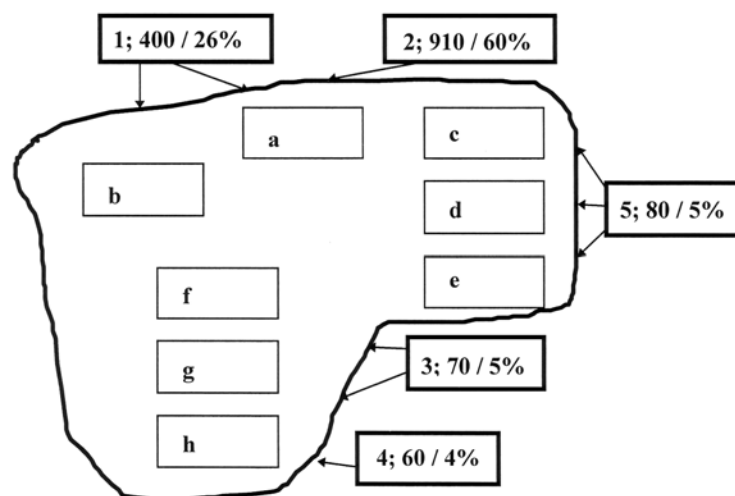
		Vállalatok							
		a	b	c	d	e	f	g	h
Tulajdonosok	1	20	50						
	2	60							
	a		150	190	90	340	110	65	60
	b						90	25	60
	3							10	60
	4								60
	5			10	10	60			
		80	200	200	100	400	200	100	240

Feladatunk a vállalatcsoport tulajdoni viszonyainak elemzése. Az előző táblázat sorainak összegei megmutatják az összes tulajdonnal rendelkező elem vállalati tulajdona értékének összegét.

A következő táblázat szerkesztésénél ezekből az összegekből indulunk ki, ezt mutatja a táblázat második oszlopa. A vállalatok összesített értéke tehát 1.520 millió forint, a csoport vezető vállalata az a betűvel jelzett cég. A táblázatban a közvetett tulajdon miatt még vállalatok is szerepelnek tulajdonosként. Ezért a harmadik és negyedik oszlopban korrekciót hajtunk végre, a két vállalat értékét szétosztjuk az eredeti adatok alapján a két tulajdonos között (minden értéket öt millióra kerekítettünk). Az utolsó két oszlop a végeredmény, ahol már az egész csoport tulajdoni megoszlása szerepel, millió forintban, illetve százalékban (az értékeket kerekítettük).

1	70	45	285	400	26%
2	60		850	910	60%
a	1005	130	-1135		
b	175	-175			
3	70			70	5%
4	60			60	4%
5	80			80	5%
	1520	0	0	1520	100%

Az egész csoportot együtt tekintve a következő tulajdoni megoszláshoz jutunk:



17. ábra – A csoport eredeti tulajdonszintek tulajdoni megoszlása

6.2. Beszállítói kapcsolat

A vállalatok közötti ismételt üzleti kapcsolatok során kialakulnak az állandó üzleti kapcsolatok, amelyek idővel partnerivé válnak. Az üzleti nyelvben gyakran használt partnerség kifejezés mindig valamilyen szorosabb kapcsolatot fejez ki, nagyon sokféle értelemben használják, de mindig ilyen értelemben. A kapcsolatok alapformája az, hogy a kisebb vállalatok ismételten szállítanak a nagyobb megrendelőnek, kialakul a kölcsönös bizalom és bizonyos fokú egymásra utaltság. Ezt beszállítói kapcsolatnak nevezik. A nagy termelő vállalatok a beszállítói hálózatot tudatosan alakítják ki, a beszállítói kört egyre szorosabb kötelékek fűzik fő megrendelőjükhöz, a beszállítók egyre jobban részt vesznek a vevő munkájában, kialakulhat az az együttműködési forma, amit a japánoktól átvett néven keiretsunak neveznek. A keiretsu a beszállítók és a fő felhasználó együttese vagy a fő felhasználó által egybefogott beszállítói kör. A fő felhasználók egyes területeken tőkével is ellátják beszállítóikat, tehát tulajdonosi részesedésekkel is rendelkezhetnek, vagyis vállalatcsoportot is létrehozhatnak. A beszállítói kör megszervezése megfigyelhető volt Magyarországon is, amikor, az esztergomi Suzuki-gyár kötelezettséget vállalt a magyarországi beszállítói arány növelésére, és folyamatosan építette ki beszállítói kapcsolatait.

6.3. Stratégiai szövetségek

Az együttműködés másik formája a stratégiai szövetség. Szövetségeket olyan vállalatok hoznak létre, amelyeknek valamilyen funkció tekintetében közös érdekeik vannak. A szövetségek általában nem a teljes vállalati tevékenységre, hanem annak egy részére vonatkoznak. Gyakoriak a beszerzésre, az értékesítésre és a kutatás-fejlesztési tevékenységre vonatkozó példák, a közismertek természetesen nagyvállalatok közötti szövetségek, de ezek kisebb cégek között is lényegesek.

A kapcsolatok lehetnek informálisak, de a stratégiai szövetséggént emlegetett kapcsolatok általában hivatalos, szerződésen vagy más jogilag is rendezett formát öltenek. A cégek egyesületi vagy egyesülési formában működhetnek együtt. A kapcsolat gyakran társasági, különálló vállalati formában jelenik meg, az együttműködő partnerek közösen alapítanak társaságot. Ekkor ez a társaság már egy vállalatcsoport részévé válik.

6.4. Klaszterek

Sajátos együttműködési forma a cluster vagy klaszter. A klaszter egy meghatározott földrajzi helyre jellemző üzleti területhez, termékhez vagy szolgáltatáshoz kötődik. A klasztert alkotó szervezetek ennek az üzletnek az érdekében tevékenykednek, és ezen keresztül az adott környék sikeréért. Kifejlett formájában a klaszter nem csak a vállalatokat, cégeket, hanem az egyéb szervezeteket is tömöríti, számítva az állami, önkormányzati és más intézmények segítségére is. A Pannon Termál Klaszter három ország – Ausztria, Szlovénia és Magyarország – földrajzilag közel fekvő termálfürdőinek együttműködése, annak érdekében, hogy marketing tevékenységüket összehangolják, közös forrásokat teremtsenek, így együtt lépnek fel távolabbi piacokon – például: München, Berlin, Észak-Olaszország vásárain, utazásszervezőinél stb.

6.5. Konzern

A konzern az összekapcsolt vállalkozások olyan sajátos esete, amikor a jogilag önálló társaságok egységes irányítás alatt állnak. Mindkét társaság szerződő félként szerepel egy ún. vállalatvezetési szerződésben, melynek tartalma többféle lehet, például:

valamelyik társaság saját irányítását alárendeli a másik cégnek (alávetési szerződés)

valamelyik társaság arra kötelezi magát, hogy nyereségét (vagy annak egy részét) hozzáteszi más vállalkozások nyereségéhez, (vagy annak egy részéhez) azért, hogy a közös nyereséget feloszthassák egymás közt (nyereségközösségi szerződés)

A konszernszervezet a tőkekoncentráció egyik megjelenési formája. A konszern különböző kapcsolódásokat foglalhat magába: léteznek horizontális kapcsolatokon alapuló, de a gyakorlatban inkább az alá- fölérendeltségi viszonyokon alapuló konszernnek fordulnak elő: azaz irányító (anya) és irányított (leány- és unoka-) vállalatokról, társaságokról beszélhetünk.

6.6. Konzorcium

A konzorcium olyan vállalkozási szerződéses kapcsolatot jelent, melynek célja egy nagy fejlesztési terv, projekt megvalósítása. A konzorciumot általában egy szakmai befektető vezeti, és ehhez társulnak a finanszírozók, az üzemeltetők, és más szükséges szakmai vállalkozások, tervezők, kivitelezők – például egy építkezéssel kapcsolatban, ahol ez gyakran alkalmazott forma a vállalatok közötti összehangolt együttműködés érdekében. A konzorcium szerződéssel jön létre.

6.7. Szindikátus

A szindikátus a kartell, az együttműködés legszorosabb formája. Az értékesítési kartell egyik tagja látja el az ún. értékesítési iroda szerepét, azaz kizárólag ő jogosult a tagvállalatok termékeinek eladására; ez azt jelenti, hogy a tagok teljes termelésüket a szindikátusnak kell leszállítaniuk. A beszerzési kartellek lehetővé teszik, hogy a tagvállalatok közös beszerzéseket folytassanak, előnyösebb pozíciókat elérve így a piacon.

6.8. Vállalatok vétele és eladása

A vállalat érték, amely részben, vagy egészben eladható és megvásárolható. A vétel és eladás a vállalatcsoport bővítésére és szűkítésére is alkalmas eszköz, ezért tárgyaljuk ebben a fejezetben

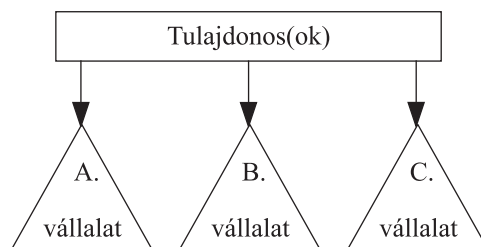
A szakirodalom a merger és az acquisition (rövidítve: M & A) szavakkal jelöli a vállalatok egyesítését és felvásárlását. A merger inkább a vállalatok egyesítését, fúzióját, az akvizíció (acquisition) az egyik vállalatnak a másik vállalat által való megvásárlását és beolvasztását jelenti. Az akvizíció szó kifejezi a piac megvásárlását is, gyakran említik bekebelezésként.

A vállalat egy része két módon adható el (vehető meg). Az egyik: a vállalat egyik tulajdonosától megvesszük a tulajdonrészét, és miénk lesz az egész vállalat valamekkora tulajdoni hányada. A másik: a vállalatot felbontják, törik; a vétel tárgya ekkor a letört rész, ami teljes egészében a vevőé lesz. Ezeket a műveleteket gyakran nevezik kivásárlásnak.

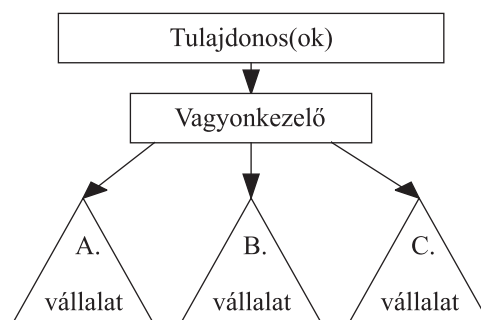
A töréskor vállalatcsoport jön létre, amelyből azután például egy-egy vállalatot értékesíteni lehet, vagy más módon másféle csoportokat lehet kialakítani. A vállalat törése útján kialakított vállalatrész tehát önálló vállalat, amely – mint értékesítendő dolog – egészen más jellegű, mint az eredeti vállalat ugyanakkora tulajdonrészét megtestesítő üzletrész vagy részvénytakett. A törést gyakran alkalmazzák a túl nagyra nőtt vállalatok áttekinthetővé tételére, az egyes részek önállóságának fokozására. Ekkor a tulajdonosok és a tulajdoni arányok nem változnak. Más esetekben éppen a tulajdonosok közötti osztozás a törés indoka.

A fúziók, összeolvadások esetén végre kell hajtani a részvényt cserét vagy az üzletrészek cseréjét. Ha X vállalat és Y vállalat egyesül, létrejön XY vállalat. X tulajdonosai és Y tulajdonosai is XY részvényt vagy üzletrészt kell, hogy kapjanak. Ekkor a vállalatértékelés során meghatározott értékarányok alapján osztják fel a tulajdonosok között az egyesített vállalat tulajdonrészeit.

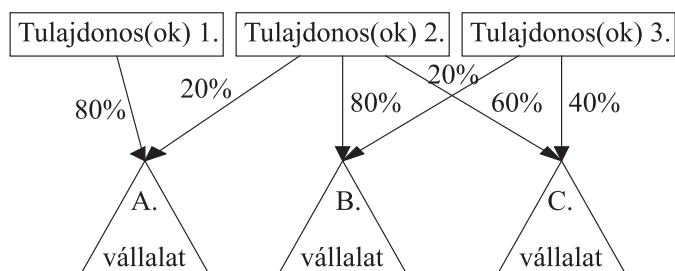
Közvetlen tulajdonú vállalatcsoportok



18. ábra – Egyközpontú csoportok

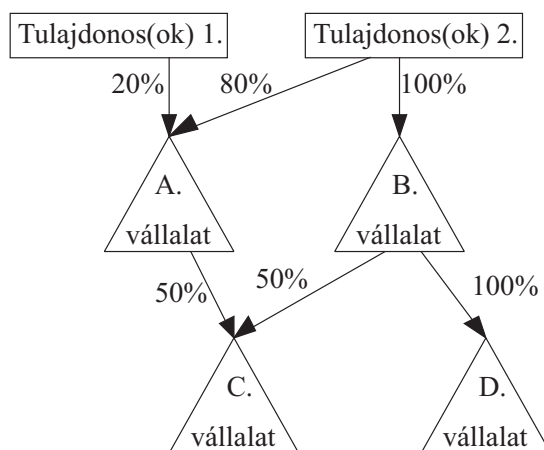


19. ábra – Vagyongkezelővel

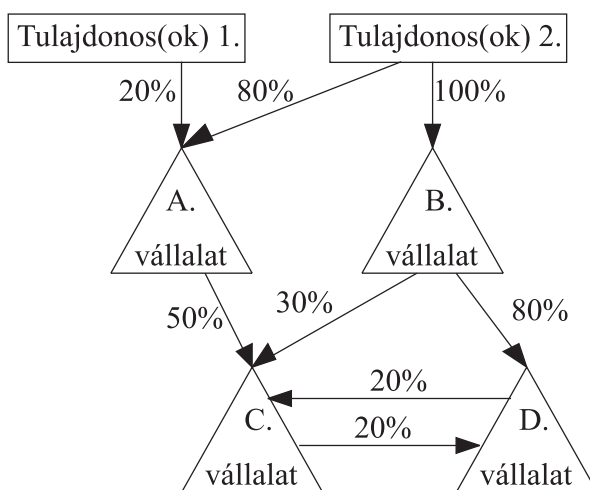


20. ábra – Többközpontú csoportok

Közvetett tulajdonú csoport



21. ábra – Közvetett tulajdonú csoport



22. ábra – Kereszttulajdonlás

Önellenőrző kérdések

2.6.1. Válassza ki, hogy a vállalatok vételénél melyik kifejezéseket használják:

- kivásárlás (x)
- akvizíció (x)
- stratégiai szövetség

2.6.2. Válassza ki, hogy az alábbiak közül melyik igaz a hálózatos vállalatcsoportra!

- a hálózatos vállalatcsoportban egy vezető vállalat van
- a hálózatos vállalatcsoportban több vezető erőközpont található (x)
- a hálózatos vállalatcsoportban felismerhető a hierarchia

2.6.3. Válassza ki, hogy a közvetett tulajdonú vállalatcsoportnak melyik jellemzője:!

- van a csoportban olyan vállalat, amely tulajdonos (x)
- csak egy tulajdonosa lehet
- az állam szerepelhet mint eredeti tulajdonos (x)

2.6.4. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások igazak vagy hamisak!

- A stratégiai szövetség létrehozható beszerzésre. (igaz)
- A vállalatcsoport tagjai között tulajdonosi kapcsolatok vannak. (igaz)
- A konzorcium mindig vállalatcsoport. (hamis)

2.6.5. Válassza ki a következők közül a vállalatcsoportok építőköveit:

- közvetett tulajdon (x)
- stratégiai szövetség
- kereszttulajdon (x)

2.6.6. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyek igazak vagy hamisak!

- A konszern csak horizontális kapcsolatokon alapul. (hamis)
- A stratégiai szövetség irányulhat a közös kutatás-fejlesztésre. (igaz)
- Magyarországon nincs klaszter. (hamis)

2.6.7. Válassza ki, hogy melyik együttműködési forma köthető egy meghatározott földrajzi helyhez, területhez:

- szindikátus
- stratégiai szövetség
- klaszter (x)

2. MODUL

Modulzáró kérdéssor

2.0.1. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A vállalati tulajdonjogok gyakorlása csak tulajdonosi szervezetek által lehetséges. (hamis)
A vállalati tulajdonjogok gyakorlása vagyongazdálkodó nélkül is lehetséges. (igaz)
A vállalati tulajdonjogok gyakorlása közvetlen irányítás nélkül nem lehetséges. (hamis)

2.0.2. Válassza ki, melyik tartozik az ingatlanértékelési fogalom körébe:

- a nettó érték (x)
– a részvény napi értéke
– a bruttó érték (x)

2.0.3. Jelölje meg, hogy az alábbi állítás igaz vagy hamis!

- A vállalatértékelés tényezői között nem szerepel a goodwill. (hamis)
A vállalatértékelés csak a pénzáramlás elemzésén alapszik. (hamis)
A vállalatértékelés egyik speciális esete a praxisok értékelése. (igaz)

2.0.4. Az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A törzskar a végrehajtó szervezet része. (hamis)
A törzskari egységek hagyományos eleme a belső ellenőrzés. (igaz)
Az első számú vezető a CEO. (igaz)

2.0.5. Válassza ki, melyek a vállalatértékelési módszerek:

- tárgyi eszköz módszere (x)
– stratégiai elemzés módszere
– üzlettárs-elemzés

2.0.6. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások igazak, vagy hamisak!

- Az MVA belső mutató. (hamis)
A BSC mutatószám-rendszer. (igaz)
Az EVA a részvényárfolyamból számítható. (hamis)

2.0.7. Válassza ki, hogy melyik szervezeti formára érvényes a következő: a vállalat nagy végrehajtó egységei bizonyos mértékű önállósággal rendelkeznek!

- a lineáris funkcionális felépítésű vállalatra
– a mátrix-szervezetű vállalatra
– a divizionális felépítésű vállalatra (x)

2.0.8. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyek igazak vagy hamisak!

- Az organigráf a vállalat működését jobban bemutatja, mint az organigram. (igaz)
A konszernben jogilag nem önálló társaságok egységes irányítás alatt állnak. (hamis)
Az önkormányzat lehet egy vállalatcsoport eredeti tulajdonosa. (igaz)

3. MODUL VÁLLALATI STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS

7. lecke Stratégia és versenysstratégiák

TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Olvassa el a 7.1. pont szövegét, jegyezze meg a vállalat alapvető céljait!	a vállalat alapvető céljainak meghatározására, és azok megfogalmazására
Tanulmányozza a 7.2. pont szövegét, és jegyezze meg a küldetés, misszió, vízió, jövőkép és jelmondat meghatározását!	a küldetés, misszió, vízió, jövőkép és jelmondat jellemzőinek kiválasztására, a köztük lévő különbségek kifejtésére
Tanulmányozza a 7.3. pont szövegét! Ismerje meg a vállalati stratégia alkotó elemeit!	a funkcionális stratégiák ismertetésére és az egységes vállalati stratégia tartalmának meghatározására
Tanulmányozza a 7.4. pont szövegét, és jegyezze meg milyen tényezők vizsgálatát tartja fontosnak Porter a vállalati stratégiák megalkotásánál! Különösen az ábrákat figyelje!	meghatározni a vállalati versenysstratégia lényegét és alkalmazhatóságuk feltételeit

7.1. Az alapvető vállalati célok és azok megfogalmazása

A vállalat alapvető céljait három fő pontban lehet összefoglalni:

- a működés legyen jövedelmező,
- feleljen meg a vállalatban érdekeltek igényeinek,
- a vállalat által kibocsátott termék vagy szolgáltatás elégítse ki a vevőkör szükségleteit.

Az alapvető célok tehát különféle érdekeket szolgálnak, és ezek az érdekek gyakran egymásnak ellentmondóak. A célkitűzéseket a különféle vállalati érdekcsoportok természetesen igyekeznek befolyásolni.

Eltérő érdekeik lehetnek a vállalatnál a

- tulajdonosoknak,
- a menedzsmentnek,
- a munkavállalóknak és
- egyéb csoportoknak, érdekelteknek.

Minden vállalatnál szükség van az alapvető célokkal kapcsolatos elképzelések és eszközök meghatározására. Az, hogy ezeket a célokat formalizáltan, írásban is megfogalmazzák-e, elméletileg közömbös, a gyakorlatban azonban fontos, hogy a célok kidolgozásában az érdekeltek minél szélesebb köre vegyen részt, tartalmát mindenki megismerje. Ennek a követelménynek csak az írásos formák felelnek meg.

A szakirodalomban különféle elnevezések szerepelnek: vállalkozói filozófia, vállalkozási koncepció, alapvető célok, alapstratégia, vezérkép, vállalati politika, küldetésnyilatkozat, misszió stb.

7.2. Küldetés, küldetésnyilatkozat, misszió, vízió, jövőkép és jelmondat

A címben szereplő elnevezések a vállalattal kapcsolatos általános, nagyvonalú elképzeléseket összefoglaló iratokat vagy elgondolásokat takarják. Rövid (jelmondatnál természetesen csak egy mondatról van szó) összefoglalások ezek, amelyek utalnak a vállalat jellegére, tevékenységére, a vevőkkel és a környezettel kapcsolatos felelősségre.

A küldetés (misszió) a vállalat egyik meghatározó politikai alapvetése, ebben fogalmazzuk meg alapvető céljainkat. A küldetés általában a következő kérdéseket tisztázza:

- megadja a vállalat alapvető jellegét, utalva a tulajdonosokra, a cég kapcsolataira, ismertetve az erre vonatkozó fejlesztési ambíciókat is,
- körvonalazza a vállalat tevékenységét, megadva a továbbfejlesztés fő irányait,
- nagyvonalúan ismerteti a cég termékeit, szolgáltatásait, megjelöli az ezekkel kapcsolatos távlati elképzeléseket,
- körvonalazza a vállalat működésének földrajzi határait, vázolja az erre vonatkozó törekvéseket.
- kinyilvánítja a vállalat felelősségét minden olyan kérdésben, ahol ez szükségesnek látszik.

A küldetés terjedelme néhány bekezdésnyi, fontos, hogy a vállalat rendelkezzen írásos, jóváhagyott, elfogadott változatával, mert a pályázatok többségénél be kell nyújtani. Elkészítése a legszűkebb felső vezetés és a tulajdonosok feladata.

A vállalat jövőképe a külvilág számára szóló üzenet, a vállalat céljait fogja össze, gyakran említik vízióként is. Terjedelme egy-két mondatos, fontos a frappáns, elegáns fogalmazás. A végleges változat kialakításához gyakran kérnek szakértői segítséget.

A szakirodalom egy része azt ajánlja, hogy az alapvető célokról két változat készüljön:

- egy a legfelső vezetői kör,
- egy pedig az alkalmazottak és a nyilvánosság számára.

A jelmondatok jól megválasztott, szlogenszerű, marketing akcióknál is használható eszközök.

A küldetés és a jövőképre vonatkozó elképzelések egymással párhuzamosan alakulnak ki. A jövőkép a küldetés tömör, (esetenként akár néhány szóba vagy egy mondatba tömörített jelmondatban is előadott) változata. Helyes a két munkarészt együttesen kidolgozni.

7.3. Stratégia és kidolgozása

A stratégia kidolgozásakor már a fontosabb vállalati funkciókra vonatkozó stratégiákról is beszélhetünk. A vállalati stratégia egységbe foglalja az üzleti (piaci), értékesítési és beszerzési, a termelési, a gazdasági-pénzügyi, a kutatási, fejlesztési (innovációval kapcsolatos), a személyzeti és szervezeti stb. elképzeléseket. A hangsúly a funkcionális területek stratégiai elképzeléseinek egységén van, ami nehezen teremthető meg.

A stratégia a vállalat általános céljait funkcionális elemekre bontja. A felső vezetés által elkészített küldetés és jövőkép alapján a funkcionális vezetők készítik el a szakmai stratégiai javaslatokat, az anyagokat csoportmunkával, esetleg szakértői segítséget igénybe véve

egységes formába öntik. A stratégiában szereplő funkciók számának és összetételének eldöntésekor a vállalat és a tevékenység jellegéből kell kiindulni, csak a fontosakat kell kiválasztani. A szakterületek stratégiában való szerepeltetésének kérdésében komoly presztízsharcokra is számítani kell.

A jó stratégia egységet és egyensúlyt teremt az átfogó vállalati és a funkcionális gondolkodásmód között.

A stratégia a küldetésben és jövőképben megfogalmazott gondolatokat egymással összhangban álló szakmai stratégiák sorozataként fejti ki.

A küldetés megalkotásakor igen szabadon fogalmazhatjuk meg elképzeléseinket, a stratégia kidolgozásánál viszont már a vállalati funkciók (különbféle szakmákról van szó) szabályai szerint kell eljárunk, ami jelentős kötöttséget jelent. A dokumentumok elkészítésénél ráadásul a környezet változásait is figyelembe kell venni.

A stratégia alapvető jellege a körülményeknek megfelelően lehet:

- túlélési,
- fennmaradási,
- növekedési,
- erőteljes terjeszkedési.

Az egyes funkciókra vonatkozó stratégiák tanulmányozásánál legyünk feltétlenül figyelemmel arra, hogy a stratégiai gondolkodásmód nagyvonalúsága és a funkcionális területek behatároltsága között ellentmondás feszül. Ebből következik az, hogy valamely funkcionális stratégia kidolgozásakor természetes az a törekvés, hogy más funkciókat, és az egész vállalati stratégiát is az adott funkció igényei szerint akarjuk átalakítani.

Ez a jelenség különösen szembeötlő a szakirodalomban. A későbbi fejezetekben mindig visszatér az a motívum, hogy az adott területre (funkciókra) vonatkozó stratégia csak akkor érvényesíthető, ha az egész vállalat a könyvben tárgyalt funkciót segíti, és a többi funkciót ennek rendelik alá. Kiegészíthetjük ezt még azzal, hogy minden funkcionális területéről szóló szakkönyv saját tárgyát (az egyik) legfontosabb funkciónak tartja. Egy vállalatnál azonban nem lehet egyszerre minden a legfontosabb. A funkcionális stratégiák közötti összhang megteremtése tehát megköveteli a fontossági sorrend felállítását – és ezzel a funkcionális szakirodalom túlzásainak figyelmen kívül hagyását.

A célok elérése és a stratégia megvalósítása stratégiai terv útján történik. A stratégia és a stratégiai terv egymáshoz nagyon közelálló ismereteket kíván. Mi a stratégiai terv készítését a tervezésnél tárgyaljuk.

Stratégia szemléletű ismeretanyag a jegyzetben még számos további helyen szerepel: több funkciót magába foglaló területen érvényesül a versenysztratégia, ami önálló fejezet tárgya. Később, az egyes funkcióknál is szerepet kapnak a stratégiai elemek.

7.4. Piaci környezet és versenysztratégia

A vállalati környezetnél a piaci környezet vizsgálatát kihagytuk. Ebben a fejezetben összefüggően szerepel:

- a piaci környezet minden eleme,
- az elemzés módja és
- a módszertana.

A versenysztratégiák tanulmányozására Porter alapvető művét ajánljuk, amely eredetileg 1980-ban jelent meg. Magyarországon a könyvet 1993-ban adták ki.

A versenysztratégia és a funkciók

A funkciók összehangolt működését a vállalat versenysztratégiája határozza meg. A funkciók Porter szerint:

- marketing, értékesítés, forgalmazás,
- termelés,
- munkaerő,
- beszerzés,
- kutatás és fejlesztés,
- pénzügy és ellenőrzés,
- üzletágak.

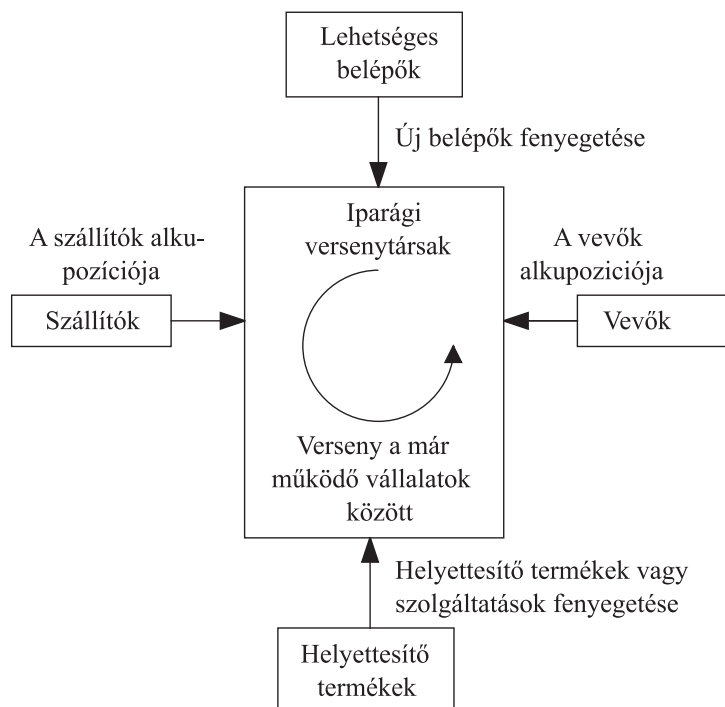
Szemléletes a versenysztratégia „kereke”, ami azt fejezi ki, hogy a vállalat összes funkciójának egységes elvek szerint, a versenysztratégia által meghatározott ütemben kell fordulnia. A tengelyben van a versenysztratégia, és ez hajtja a kereket, amelynek küllői az előbb felsorolt funkciók. Az egyes funkciókkal kapcsolatos irányelvek kidolgozását az alapvető célokból kiindulva kell meghatározni.



23. ábra – A versenysstratégia „kereke”

A versenysstratégia megalkotásánál az iparági elemzés a kiinduló pont. Ebben a részben a vizsgált üzleti területre a könyvben is szereplő iparág kifejezést használjuk, függetlenül attól, hogy milyen jellegű terméket állítanak elő vagy szolgáltatást végeznek. Iparágnak tekintjük a piac belátható részét, illetve azt tekintjük piacnak, ahol a vállalat működik. Oligopol jellegű piacokat feltételezünk, a szállítók és a vevők is többen vannak.

A gyakran idézett Porter-modell öt tényezőt tartalmaz. (24. ábra)



24. ábra – Porter öt versenytényezője

A modell központjában az adott iparágban, üzleti területen működő szereplők, vagyis a *vizsgált vállalat* és *versenytársai* szerepelnek.

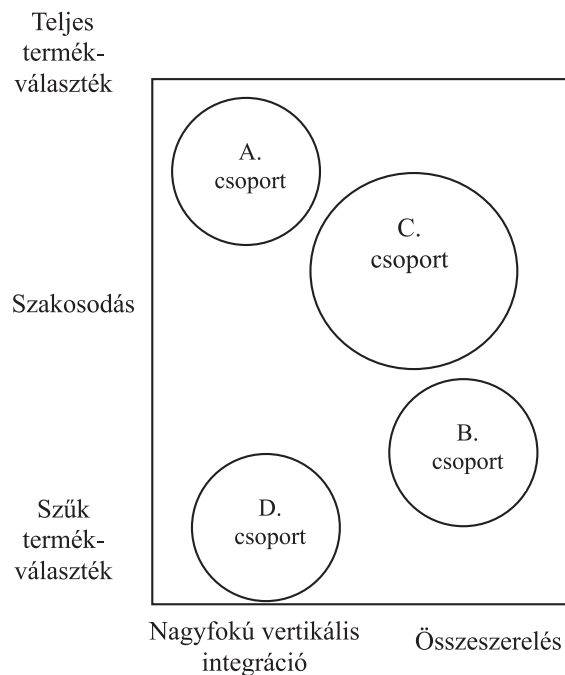
Tudnunk kell tehát versenytársainkról, első lépés ezeket megfelelő módon feltérképezni, csoportokba rendezni. Ezzel együtt elemezhetjük az iparágban folyó verseny jellegét. A verseny minden iparágban másféle, lehet kíméletlen módszerekkel folytatott, de gyakori az együttműködésre hajlamos piaci magatartás. A versenytársak és azok csoportjai egymástól eltérő módon is viselkedhetnek. A második a *szállítók* megismerése és csoportosítása. Itt az iparág szállítóiról és nem csak egy vállalat szállítóiról van szó, és csak azokról, amelyek meghatározóak, az általánosan igénybe vett termékeket és szolgáltatásokat figyelmen kívül hagyjuk. A szállítók és az iparág közötti kapcsolatokat az határozza meg, hogy milyen alkupozíciók alakultak ki. Egyes iparágakban a szállítók az iparághoz képest erős, más esetben gyenge alkupozícióban lehetnek. A következő tényezőt a *vevők* jelentik, és a szállítókhoz hasonló módon járhatunk el.

Ez a három tényező nem újdonság, együtt kiadják a piaci környezet elemzésénél megszokott tényező-együttest. Összevonva is értékelhetők. Vannak olyan piacok és iparágak, ahol a

szállítók és a vevők alkupozíciója is erős az iparági vállalatokkal szemben, ez a legszorítóbb helyzet, ennek ellenkezője pedig nyilván a legkényelmesebb. Az egyik oldalon gyenge alkupozícióban levő iparágak helyzetén segíthet a másik oldalon jelentkező jobb pozíció. Az egyik oldalon például gyengék az alapanyaggyártóktól erős függésben levő iparágak, mert itt a szállítói pozíció erős, de ha a másik oldalon, a vevőkkel szemben az iparág erős, akkor a helyzet kevésbé kellemetlen.

A modell következő elemét a *lehetséges új piaci szereplők* jelentik, akik fenyegetik az iparágban kialakult helyzetet. Belépésük esetén a mai szereplők részesedése csökkenne, szélső esetben nagy átrendeződés is bekövetkezhetne. A belépés esélyeit a belépési korlát vagy küszöb magasságaként szokták emlegetni. Magas ez, ha az iparágba való belépéskor nehéz alapanyaghoz jutni, ha a termelés jellege miatt csak hatalmas befektetésekre van szükség, ha az értékesítés megszervezése nagy gondokkal jár, és még számos tényező akadályozhatja a belépést. Az ötödik tényezőként a *helyettesítő termékek* szerepelnek. Ezek azzal fenyegetik az iparágat, hogy a piac szűkül, a kereslet csökken.

Az iparági versenyhelyzetet térképszerűen is ábrázolhatjuk, ez az ún. stratégiai csoportok térképe. Felveszünk két céljainknak megfelelő stratégiai dimenziót, ezeket a két tengelyen helyezzük el, megfelelően kalibrálva, majd ábrázoljuk a versenyző cégeket, cégcsoportokat. Választhatjuk dimenzióként a szakosodás mértékét, a vertikális integráció fokát, a célba vett vevők jellemzőit, a minőséget, az értékesítési formát stb. A térkép jól megmutatja, szemléletesen ábrázolja az iparági versenyzők elhelyezkedését, sőt a lehetséges elmozdulásokat vizuálisan érzékeltethetővé teszi.



25. ábra – Stratégiai csoportok térképe

Porter szerint három fő stratégiai lehetőség alkalmazható, ezek az általános versenystratégiák. (26. ábra)

		Stratégiai előny	
		A vásárló által érzékelt különlegesség	Alacsony költségpozíció
Stratégiai cél	A teljes iparág	Megkülönböztetés	Átfogó költségvezető szerep
	Csak meghatározott szegmens	Összpontosítás	

26. ábra – A versenystratégiák

- Az átfogó költségvezető szerepre való törekvés gyakorlatilag azt jelenti, hogy a stratégia nagy szériájú, alacsony árú termék vagy szolgáltatás létrehozására irányul. Jellemzői: nagy vállalati méret, alacsony költség, nem csúcsmínőség.
- A termék megkülönböztetése az egész iparágban ismert és elismert – megkülönböztetett – termék vagy szolgáltatás létrehozására való törekvést jelenti. Jellemzők: felismerhető márka, jó minőség, magas költségek, magas ár.
- Az összpontosítás stratégiája kevés vagy egyetlen kiválasztott vevőre, vagy meghatározott szűk piacra koncentrál. A kiválasztott területeken speciális, nehezen

helyettesíthető feladatokat végez.

Jellemzők: alacsony, korlátozott piaci részesedés, magas ár.

A választás összefügg a vállalat méretével. A méret nem abszolút módon értendő, hanem a piac méretéhez képest. Kis piac esetében egy egyébként kicsi vállalat is lehet óriás. A *nagyvállalatok* két stratégia közül választhatnak, törekedhetnek

- az átfogó költségvető szerepre és
- a termék megkülönböztetésére.

Az átfogó költségvető szerep azt jelenti, hogy a stratégia nagy szériájú, alacsony árú termék vagy szolgáltatás létrehozására irányul. Tehát: olcsó tömegcikk, hatalmas mennyiségben, „mi vagyunk a legolcsóbbak”, a versenyelőnyt az alacsony ár adja. A stratégia megvalósításának legfontosabb feltétele a legolcsóbb erőforrások, főleg az alapanyagok és a munkaerő megszerzése. A nagy keresletű termékeknel gyakori a termékek világméretű, dömpingszerű terjesztés. A termék megkülönböztetése az egész iparágban ismert és elismert – megkülönböztetett – termék vagy szolgáltatás létrehozására való törekvést jelenti. Márkás cikkek, jó minőség, magas költségek, és az ezzel járó magas ár, „mi vagyunk a legjobbak, mi kínáljuk a minőséget”. A magas költségeket elsősorban a jól felismerhető márka megteremtése és a kutatás, fejlesztés okozza.

A *kisvállalatnak* Porter szerint csak az összpontosítás stratégiája marad. Ez a stratégia kevés vagy egyetlen kiválasztott vevőre, vagy meghatározott szűk piacra koncentrál. A kiválasztott területeken speciális, nehezen helyettesíthető feladatokat végez. „Tegyük magunkat nélkülözhetetlenné”, vagyis épülünk be minél jobban fő vevőnk termelési folyamataiba, szolgáljuk ki egy területen a lehető legteljesebb mértékben. A beszállítói kapcsolat tulajdonképpen ennek a stratégiának felel meg. Az összpontosító vállalat piaci részesedése alacsony, korlátozott, de a sikeresek magas árakat érnek el.

Porter szerint a vállalatnak a piac és a vállalati nagyság függvényében a három alapvető stratégia egyikét kell követnie, a választásnak egyértelműnek kell lennie. Eszerint a vállalatnak úgy kell kiválasztani a piacot, a vevőket, úgy kell megszerveznie tevékenységét, hogy valamelyik hatékony stratégiát követni tudja. Nem kerülhet tehát a középmezőnybe, mert ott a vállalatok jövedelmezősége általában gyenge.

Önellenőrző kérdések

3.7.1. Válassza ki az alábbiak közül a vállalat alapvető céljait:

- alapvető cél, hogy a működés legyen jövedelmező (x)
- alapvető, hogy feleljen meg a munkavállalók igényeinek
- alapvető, hogy a vállalat által kibocsátott termék vagy szolgáltatás elégítse ki a vevőkör szükségleteit x)

3.7.2. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A vízió megfogalmazása egy több oldalas dokumentumban történik. (hamis)
- A küldetésben a vállalkozások alapvető céljaikat fogalmazzák meg. (igaz)
- A küldetés elkészítése a bürokraták, szakalkalmazottak feladatkörébe tartozik. (hamis)

3.7.3. Válassza ki, hogy kinek a feladatkörébe tartoznak a szakmai stratégiák kidolgozása:

- a tulajdonosok feladata
- a törzskari vezetők feladata
- a funkcionális vezetők feladata (x)

3.7.4. Válassza ki, hogy melyek tartoznak a versenysztratégia fő tényezői közé:

- a vevők alkupozíciója (x)
- a kiegészítő termékek és azok fenyegetése
- a szállítók alkupozíciója (x)

3.7.5. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- Az összpontosító versenysztratégia egyetlen vagy kevés kiválasztott vevőre koncentrál (igaz)
- Az összpontosító versenysztratégia mindig a legjobb eredményeket hozza a nagyvállalatoknál (hamis)
- Az összpontosító versenysztratégia egyedi termék/szolgáltatás létrehozására is irányulhat (igaz)

3.7.6. Válassza ki, hogy az alábbiak közül melyik jellemző a termék megkülönböztetésén alapuló versenysztratégiára:

- a jó minőség (x)
- az alacsony ár
- a márkanév ismertségére való törekvés (x)

3.7.7. A költségvető stratégia esetén nem jellemző:

- a magas ár (x)
- a nagyvállalati méret
- a márkanévre vonatkozó intenzív reklám (x)

3. MODUL VÁLLALATI STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS

8. lecke Stratégiai, üzleti és operatív tervek

TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Olvassa el a 8.1. pont szövegét, jegyezze meg a tervek megnevezését és időhorizontjait!	a tervek időhorizontok szerinti megkülönböztetésére, kiválasztására
Tanulmányozza a 8.2. pont szövegét, és jegyezze meg a stratégiai tervezés folyamatát!	a tervezési folyamat lépéseinek ismertetésére
Tanulmányozza a 8.3. pont szövegét! Ismerje meg a stratégiai terv funkcionális elemeit!	a stratégiai terv funkcionális fejezeteit meghatározni és ismertetni
Tanulmányozza a 8.4. pont szövegét, és jegyezze meg a SWOT-analízis helyzetelemző módszer lényegét!	a SWOT analízis összefüggéseit ismertetni, valamint az abból levonható következtetéseket meghatározni
Tanulmányozza a 8.5. pont szövegét, és jegyezze meg, hogy az üzleti tervezésnek milyen jellegű célkitűzései lehetnek!	a külső és belső használatra készülő üzleti tervek ismertetésére
Tanulmányozza a 8.6. pont szövegét, és jegyezze meg az üzleti tervek tartalmi elemeit és annak kidolgozási menetét!	az üzleti tervek elkészítési folyamatát ismertetni, annak felépítését leírni
A 8.7. pont szövegét elolvasva jegyezze meg az operatív tervek lényegi elemeit!	az operatív terv tartalmi ismertetésére

8.1. A tervezés jelentősége és időhorizontjai

A tervezés kifejezés a tervek készítését és ezzel a tervszerűség érvényesítését jelenti. A tervezés jelentősége nő, a tervszerű tevékenység a piacon versenyelőnyt jelent. A terv előírás jellegű dokumentum, vagyis konkrét feladatokat ad meg, és ezekhez pénzforrásokat, határidőket és felelősöket rendel. Az előírányzatokat abszolút értékekkel és arányokkal fejezi ki. Abszolút érték például egy bevételre vonatkozó előírányzat, előírt arány lehet a különféle költségek megoszlása. A tervezés folyamata, vagyis a következő időszakra vonatkozó számszerű elemzések elvégzése önmagában is jelentős értéket képvisel, az eközben szerzett tapasztalatok sokszor egyenértékűek vagy értékesebbek, mint az elkészült tervek, mint dokumentumok.

A tervezés hosszú, közepes, rövid és azonnali időtávú lehet. Mindegyik más-más gondolkodásmódot és módszertant igényel. A hosszú-közepes időtávú terveket *stratégiai* terveknek, a közepes-rövid időtávú terveket *üzleti* terveknek, a rövidtávú vagy azonnali terveket *operatív* terveknek nevezik.

A stratégiai terveket és az üzleti terveket az egész vállalatra vonatkozóan készítik el, az operatív tervek csak egy vállalatrészre, egy-egy funkcióra vonatkoznak: marketing akcióterv, havi termelési terv, értékesítési terv.

A nagyvállalatok többféle időhorizontú tervezést folytatnak, egy időben rendelkeznek közép- és hosszú távú tervekkel. A különféle időtávú terveket összefüggő rendszerben kell elkészíteni és végrehajtani. A korábban tárgyalt stratégiai elképzelések alapján lehet a stratégiai terveket kidolgozni. Az üzleti terveket már a stratégiai tervekhez igazodva, az operatív terveket pedig az üzleti terv előírányzatait figyelembe véve kell elkészíteni. Nagyvállalatoknál a tervezést állandó tervező szervezetek végzik, a kisvállalkozásoknál a tervezés a menedzsment feladata. A tervezéskor külső tanácsadók bevonása is lehetséges. A tervek a jóváhagyás, döntés lépteti életbe.

A módszeres tervezési tevékenységhez hozzátartozik a tervek munkaeszközként való használata is. Ez azt jelenti, hogy a vállalati folyamatokat a terv alapján irányítjuk, vagyis állandó összehasonlítást végzünk a valóságos folyamatok és a terv között, szükség esetén a tervet módosítjuk. A vállalatok egy része controlling rendszert fejlesztett ki, a controlling funkciót külön szervezeti egység látja el. Ezenél a vállalatoknál a tervezési tevékenység

koordinálása és szervezése részben vagy egészben a controlling feladata. Ennek megfelelően a controlling irodalma igen sok tervezési részletet tartalmaz. A controlling vázlatos bemutatását más helyen végezzük el. A már bemutatott BSC mutatószámrendszer is összefügg a tervezéssel, mert a vállalat teljesítményének ott látott értékelési módszere is alkalmas a terv-tény összehasonlításokra, a fejlődés ellenőrzésére.

8.2. Stratégiai tervezés

A stratégiai terv tehát közép és hosszú távra készül. A középtáv itt néhány évet (2–5), a hosszú táv 5–15 évet jelent, de ritkábban szélsőségesen hosszú távú tervezés is előfordul. A stratégiai terv részletességét az határozza meg, hogy mit tekintünk stratégiai kérdésnek, ez a vállalat nagyságától és tevékenységétől függ. Általánosságban a következő elvet fogadhatjuk el: stratégiai kérdés az, ami az egész vállalat számára a stratégiai terv időtávján belül elég fontos, sőt egyes részei még ezen is túlmutatnak.

A stratégiai tervezés menete:

- legfontosabb célkitűzések rögzítése,
- SWOT elemzés,
- funkcionális stratégiai változatok kidolgozása,
- összefüggő stratégiai alternatívák kidolgozása,
- döntés (kiválasztás),
- megvalósítás, folyamatos elemzés.

A stratégiai tervet, mint minden tervet, időnként módosítani, aktualizálni kell, ezért a fenti feladatokat (nagyvállalatot feltételezve) folyamatosan kell végezni. Meg kell teremteni a terv rugalmas módosításának lehetőségeit, de nem szabad a stratégiai tervet rövidtávú célokhoz igazítani.

A legfontosabb célkitűzéseket az előző fejezetben tárgyaltuk, ezek az elképzelések a stratégiai terv kiindulópontját jelentik.

A SWOT elemzés széles körben alkalmazott eszköz a tervezés (stratégiai és üzleti tervek készítése) előkészítéseként, itt külön pontban tárgyaljuk.

A stratégiai terv az általános vállalati célokat és előirányzatokat funkcionális célok és előirányzatok egységeként tárgyalja. A stratégiai tervben a fontos funkciók önálló fejezetet kapnak, de hogy mi a fontos, azt nem könnyű eldönteni. Helytelen a szervezeti felépítés

leképezése, vagyis az, hogy minden egység külön fejezetben szerepeljen, de helytelen a felépítés figyelmen kívül hagyása is. A stratégiai fejezetek összeállítását a gyakorlatban a szervezeti erőviszonyok döntenek el. A fejezeti rend összeállítását gyakorlati szempontok is befolyásolják. A terv csak akkor lesz egységes, ha a funkcionális fejezeteket összehangoljuk, és ez annál nehezebb, minél több van. A funkcionális fejezeteket a terület vezetői állítják össze, akik a szakmai szempontokat, saját területük fontosságának hangsúlyozását tartják feladatuknak. Ez a szakmai, funkcionális korlátok közötti gondolkodás sokszor ellentmond a más funkciókra és az egész vállalatra vonatkozó elképzeléseknek. Ezért helyes, ha a szakmai, funkcionális fejezetek számát a minimumra korlátozzuk. A munkát megkönnyíti, ha a funkcionális vezetők több szintű tervjavaslatokat dolgoznak ki; az egyeztetés, az összehangolt stratégiai terv elkészítése így egyszerűbb.

A funkcionális változatok összeillesztésével kialakíthatók az egész vállalatra vonatkozó tervek. Helyes, ha döntéshozók, felsővezetők, tulajdonosok, vállalatirányító testületek számára több változatot dolgoznak ki, meghagyva a választás lehetőségét, és egyben bemutatva a fejlődés lehetséges trendjeit.

A döntést végső soron mindig a tulajdonosok hozzák. A jóváhagyással életbe lép a terv, megkezdődhet a megvalósítás. A tervet időnként, tervszerű rendben felül kell vizsgálni, szükség esetén módosítani kell.

8.3. A stratégiai terv legfontosabb funkcionális elemei

A stratégiai terv a legfontosabb funkciók összehangolt tervét tartalmazza, ezek a funkciók jelentik a stratégiai terv fejezeteit. Az itt felsoroltak példák, minden vállalatnál más a funkcionális fejezetek összetétele.

Piac

A piaci stratégia a piaci viszonyoknak a stratégiai terv tervezési idejének megfelelő időtávú előrejelzésén alapul, a piaci trendek várható alakulásának figyelembe vételével készül. Legfontosabb stratégiai kérdés a termékváltások ütemezése és a megfelelő termékstruktúra megtervezése.

Termelés

A piaci stratégia alapján a technológia fejlesztése és a termelési volumennek megfelelő erőforrások tervezése.

Pénzügy

A pénzügyi tervezésnél a tőkefinanszírozás, a profit, jövedelmezőség, a jövedelem felhasználása és a fejlesztések finanszírozásának megtervezése a legfontosabb követelmény.

Innováció, fejlesztés

A kutatási, fejlesztési tevékenység, az innováció ütemének megtervezése a stratégiai terv súlyponti kérdése lehet, különösen igaz ez a csúcstechnikával termelő, vagy ilyen termékeket előállító vállalatoknál.

Személyzet

A tervezés elemei: a szükséges létszám és a munkaerő-struktúra. Fontos a jövőbeli feladatoknak megfelelő képzési, átképzési programok megtervezése.

Szervezet

A termelés és az értékesítés növelése vagy csökkentése, illetve a termelési módszerek változtatása esetén a szervezet nemcsak bővül, vagy szűkül, hanem szerkezete is szükségképpen átalakul.

8.4. A SWOT-analízis

A tervezésnél a külső és belső jellemzők meghatározására a SWOT elemzést használják. Az első két betű a vállalat belső erős és gyenge pontjaira, a második kettő pedig a környezet által adott lehetőségekre és veszélyekre utal. A négy elem táblázatos összevetéséből következtetések vonhatók le, amelyek a tervezés lehetőségeit behatárolják.

A SWOT-analízist leggyakrabban stratégiaalkotás és tervezés (stratégiai vagy üzleti tervek) előkészítésénél alkalmazzák.

Négy eleme van:

- a belső tényezőkre utal az S (erős pontok, erősségek) és a W (gyengeségek),
- a környezetre utal az O (lehetőségek) és a T (veszélyek).

Rugalmas, több szinten is használható módszer. Lényege, hogy az elemeinek megfelelően felosztott íveken a jelenlegi helyzettel, vagy a helyzet várható változásával kapcsolatos megállapításokat elrendezzük.

Általános stratégia kidolgozásánál az egész vállalatra vonatkozó megállapításokat egy íven helyezhetjük el, de helyesebb a fő vállalati funkciók külön íven való kidolgozása. Tervezésnél mindenképpen válasszuk el egymástól a fő funkciókat (pénzügy, termelés, értékesítés, beruházás-fejlesztés, személyügy stb.).

S: Erős pontként határozhatjuk meg, ha valamilyen téren a vállalat jó jellemzőkkel rendelkezik (kiváló marketing szakembereink vannak, termelőeszközeink korszerűek), vagy a tendencia alakul biztatóan (a forgalom egyenletesen növekszik), vagy a fejlődés várható, előre jelezhető (az új, korszerű gyártósor egy hónapon megkezdte a termelést).

W: A gyenge pontoknál értelemszerűen fordított értelmű megállapításokat tehetünk: nem rendelkezünk megfelelő üzlethelyiséggel, a forgalomarányos nyereség szintje állandóan csökken, kulcsemberek távozása várható.

O: A környezeti körülményeket hasonló módon értékeljük. Lehetőség például: hosszú távra szóló, megnyugtató feltételeket tartalmazó szerződésekkel rendelkezünk, a fő szállítók termékeinek minősége javul, versenytársunk várhatóan kivonul a piacról.

T: Külső veszélyek lehetnek: a fejlesztési hitelek kamatszintje túl magas, az erős verseny miatt az árresz csökkenő tendenciát mutat, egyik tőkeerős versenytársunk új termék piacra dobását tervezi.

Fontos, hogy az analízis során a megállapítások legyenek tényszerűek, egyértelműek és határozottak. Az elemzés helyes módja a csoportmunka, ahol – a vállalat egészét és az egyes funkciókat jól ismerő – szakemberek ajánlanak megállapításokat, a csoport tagjai pedig ezeket értékelve, átalakítva együtt döntenek az ívre való felírás mellett. Szem előtt kell tartani azt is, hogy munkánk csak előkészítés, tartózkodjunk a tervszerű megállapítások közlésétől.

A SWOT-analízis egyik eredménye az így elkészített ívek sorozata. Helyes azonban, ha az ívek alapján következtetéseket vonunk le, és ezzel együtt bocsátjuk a tervezők vagy a stratégiát kidolgozók rendelkezésére. A következtetések készülhetnek funkcióként, de támaszkodhatnak a különféle íveken szereplő megállapításokra is. Be is jelölhetjük, hogy a következtetések között szereplő megállapítások melyik megállapítások együttes értékeléséből következnek, sőt a módszernek vannak számszerűsítésre alkalmas változatai is. A végeredmény tehát ismét megállapítások sorozata.

Példák következtetésekre: a jövedelmezőséget növelni kell, a termelékenység romlását rövid időn belül meg kell állítani. Ha a helyzetet értékelő megállapítások ehhez elegendő alapot adnak, akkor még tovább is mehetünk: a jövedelem növelhető a forgalom növelésével vagy a költségek csökkentésével, a termelékenység növelése lehetséges a létszám csökkentésével vagy az értékesítés fokozásával. Ennél azonban ne menjünk tovább, ne adjunk meg számokat, ne javasoljunk konkrét intézkedéseket, a többit bízunk a tervezőkben.

8.5. Üzleti tervek fogalma, időtávok

Az üzleti tervek a stratégiai tervekhez hasonlóan komplex, az egész vállalatot átfogó tervek. Az üzleti terv kifejezés nagyon gyakori és elterjedt, de egymástól nagyon különböző terveket jelent. A tervezési időtáv egy, vagy néhány (általában legfeljebb három) év.

A két üzleti terv belső és külső használatra készíthető. A belső használatra készített terv alaptípusa az éves átfogó vállalati terv. A terv bemutatójának célszerű időpontja a társaságoknál a közgyűlés, amikor az elmúlt évi beszámolót és a tárgyévi tervet együtt lehet tárgyalni.

Belső használatra készülnek a vállalat jelentős átalakításakor készített, vagy a jelentősebb fejlesztések és beruházások hatását tartalmazó tervek, amelyek általában néhány évre tekintenek előre.

A külső használatra készült tervek általában a vállalaton kívüli források megszerzésére irányulnak. Tőkéstársak, befektetők megnyerésére, a vállalat növelésére, hitelfelvételek, kötvénykibocsátások előtt kell üzleti tervet kidolgozni. Terv készül a vállalat eladása, törése, a tulajdonviszonyok lényeges átalakítása előtt is.

A kidolgozás célja és a használat módja befolyásolja a terv tartalmát és kidolgozottságát. A hitelfelvételeknél például a formát, terjedelmet, összetételt általában a hitelintézetek előírják.

Üzleti tervek kidolgozása

A tervek kidolgozásának menete a következő lehet:

- a stratégiai tervek előirányzatainak az üzleti terv időtartamára való lebontása,
- funkcionális tervek készítése,
- funkcionális tervek harmonizálása,
- összefüggő terv kidolgozása,

- terv elfogadása,
- végrehajtás, esetleges módosítások,
- értékelés.

A kidolgozás menete és sorrendje tehát a stratégiai tervnél leírtakhoz hasonló.

8.6. Az üzleti terv tartalma

Az üzleti terv általános részből és funkcionális fejezetekből áll. A külső használatú terveknel az általános rész tartalmazza a vállalat fő célkitűzéseinek, tevékenységének, környezetének, vezetésének, személyzetének, részletes bemutatását. Belső terveknel ez a fejezet kevésbé fontos, kevésbé részletes, itt általában csak a változásokat kell bemutatni. Az általános rész után a fő funkcióknak megfelelő tagolást kell alkalmazni.

Az üzleti terv tartalma nagymértékben függ attól, hogy milyen célra készül. Hitelfelvételnél például a bankok által előírt formájú üzleti terveket készítünk, a pénzügyi terv (ami a hitel visszafizetésének lehetőségét mutatja be) és a különféle biztosítékok bemutatása a legfontosabb. Befektetők meggyőzésekor a vállalatértékelésre, a hírnév és a menedzsment összetételének bemutatására kell nagy súlyt helyezni. A nagy fejlesztések előtt készült terveknel a beruházási-fejlesztési források, a várható eredmények, a fejlesztési ráfordítások megtérülése kerül előtérbe. A tulajdonosok számára készített tervnel valószínűleg az osztalék mértéke, a vállalat értékének növekedése a fő kérdés.

A termelési-működési fejezetben a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak leírása, a termék- és szolgáltatáskörök, ezek fejlesztése, visszafejlesztése, a termelési-szolgáltatási arányok változása, a termelési feltételek fejlesztése, kapacitások, erőforrások kapnak helyet.

A szervezeti-személyzeti részben a szervezeti átalakítások, a vezetők és munkatársak képzése, a munkakörök változása, a döntési folyamatok átalakítása, fejlesztése szerepel.

A piaci-értékesítési-marketing terv a vevőcsoportok tervezett változásait, a marketing- és értékesítési eszközök, módszerek változtatásait, az értékesítési-kereskedelmi tevékenység fejlesztésére vonatkozó terveket foglalja össze.

A pénzügyi-gazdasági fejezet a múltbeli adatokból indul ki, tartalmazza az elmúlt évek gazdasági kimutatásait, elemezve e fejlődést. A tervrész kitér minden pénzügyi-gazdasági folyamatra, a tőkeszerkezet változására, a finanszírozásra, tartalmazza a tervezett beruházási-

fejlesztési ráfordításokat, ezzel összefüggésben az amortizációs költségeket, a termelési-működési költségeket, a költségarányokat és a fő költségek alakulását.

8.7. Operatív tervek

Az operatív tervek alapja az átfogó üzleti terv. Az operatív terveket egy-egy területre dolgozzák ki, általában egy évnél rövidebb időszakra. A feladatokat ütemezve, időrendben tartalmazza, kijelöli a végrehajtásért felelős személyeket és csoportokat. Az operatív tervek készítését és végrehajtását a szakági vezetők irányítják, formájuk, összetételük, elkészítési és jóváhagyási módjuk, kezelésük az adott funkció szakmai szabályainak megfelelő.

Példák operatív tervre: havi termelésütemezés, negyedéves létszámterv, munkaterv, marketing akció terve, féléves finanszírozási terv, karácsony előtti időszak értékesítési-ellátási terve.

Önellenőrző kérdések

3.8.1. Válassza ki, hogy melyik lehet tervezési időtáv:

- egyéves (x)
- operatív
- azonnali (x)

3.8.2. Válassza ki a különféle időtávú tervekre jellemzőket:

- készülhetnek összehangoltan (x)
- általában egymástól függetlenek
- a stratégiai terv alapján készíthetünk üzleti tervet (x)

3.8.3. Jelölje meg, hogy a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A tervek mindig csak belső használatra készülnek (hamis)
- Üzleti terv készülhet hitelfelvételhez. (igaz)
- A tervek mindig az egész vállalatra vonatkoznak (hamis)

3.8.4. Válassza ki az alábbiak közül az üzleti tervre jellemzőket:

- az üzleti terv igazodik a stratégiai terv előirányzataihoz (x)
- a vállalati tevékenység egy részének terve
- mindig egy évre készül

3.8.5. Jelölje meg, hogy a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A stratégiai terv tartalmaz funkcionális fejezeteket. (igaz)
- A stratégiai terv időhorizontja általában egy év. (hamis)
- A stratégiai terv tartalmaz hat fejlesztési fejezetet. (igaz)

3.8.6. Válassza ki, hogy az alábbiak közül melyek jellemzőek a tervezésre:

- Mindig hosszú időszakra szól
- Nem csak a tervek elkészítése fontos (x)
- Feladatát elláthatja állandó belső szervezet is (x)

3.8.7. Válassza ki a stratégiai tervezésre jellemzőket a következők közül:

- az alapvető vállalati célkitűzéseken alapszik (x)
- egyik kiindulópontja az üzleti terv
- egyik kiindulópontja a vállalati küldetés (x)

3. MODUL

Modulzáró kérdéssor

3.0.1. Válassza ki, hogy az alábbiak közül melyik nem tartozik a vállalat alapvető céljai közé:

- a működés legyen jövedelmező
- feleljen meg a munkavállalók igényeinek (x)
- vállalat által kibocsátott termék vagy szolgáltatás elégítse ki a vevőkör szükségleteit

3.0.2. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A misszió megfogalmazása egy több kötetes dokumentumban történik. (hamis)
- A jövőkép a külvilág számára szóló üzenet. (igaz)
- A küldetés elkészítése a tulajdonosok és a legfelső vezetés feladatkörébe tartozik. (igaz)

3.0.3. Válassza ki, hogy melyek tartoznak az általános versenysztratégiák közé:

- az átfogó nyereségvezető szerepre való törekvés
- az összpontosítás stratégiája (x)
- a termék megkülönböztetésére való törekvés (x)

3.0.4. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- Az összpontosító versenysztratégia egyetlen vagy kevés kiválasztott vevőre koncentrál. (igaz)
- Az összpontosító versenysztratégia mindig a legjobb eredményeket hozza a kisvállalatoknál. (igaz)
- Az összpontosító versenysztratégia egyedi termék/szolgáltatás létrehozására nem irányulhat. (hamis)

3.0.5. Válassza ki, hogy melyik lehet tervezési időtáv:

- középtáv (x)
- operatív
- azonnali (x)

3.0.6. Jelölje meg, hogy a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A tervek nem mindig csak belső használatra készülnek. (igaz)
- A tervek mindig szakértők készítik. (hamis)
- A tervek mindig az egész vállalatra vonatkoznak. (hamis)

3.0.7. Jelölje meg, hogy a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A stratégiai terv tartalmaz funkcionális fejezeteket. (igaz)
- A stratégiai terv időhorizontja általában 5–15 év. (igaz)
- A stratégiai terv sohasem tartalmaz fejlesztési fejezetet. (hamis)

3.0.8. Válassza ki, hogy az alábbiak közül melyek jellemzőek a tervezésre:

- nem csak hosszú időszakra szól (x)
- csak a tervek elkészítését jelenti
- feladatát elláthatja külső szakértő is (x)

3.0.9. Jelölje meg, hogy a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis:

- Prognózisok készítése része a vállalati tervezés rendszerének (igaz)
- A célalkotási folyamat része a vállalati tervezés rendszerének (igaz)
- A környezet-elemzés része a vállalati tervezés rendszerének (igaz)

4. MODUL A VÁLLALATI TEVÉKENYSÉG FUNKCIONÁLIS TERÜLETEI

9. lecke Beszerzés, értékesítés, termelés, logisztika és a szállítói versenyek

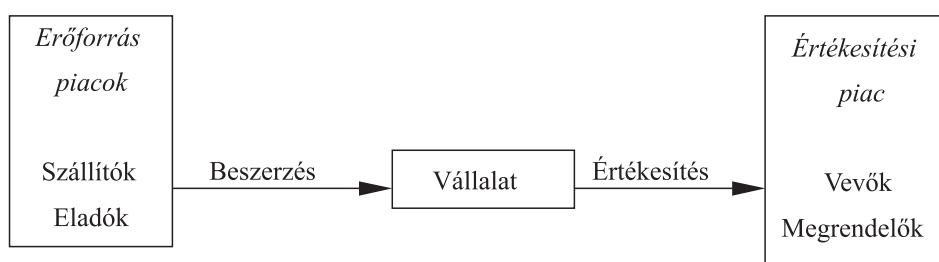
TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Olvassa el a 9.1. pont szövegét, jegyezze meg az ügyletek és a polgári jogi szerződések fajtáit és tartalmukat!	a szerződések tartalmának és fajtáinak meghatározására
Tanulmányozza a 9.2. pont szövegét, és jegyezze meg az alapvető beszerzési döntéseket!	a beszerzés helyének és vállalati szerepének ismertetésére
Tanulmányozza a 9.3. pont szövegét! Ismerje meg a vállalat anyagi folyamatait!	a termelési, anyagi- és a logisztikai folyamatok ismertetésére
Tanulmányozza a 9.4. pont szövegét, és jegyezze meg miben áll a szállítói versenyek jelentősége! Tanulmányozza a közbeszerzés folyamatát!	a verseny folyamatának ismertetésére, kitérve a közbeszerzés speciális szabályaira is

9.1. Ügyletek és szerződések

Az ügyletek fogalma

A vállalat piaci tevékenységének alapelemét a szakirodalom ügyletnek nevezi. A vállalat a termék vagy szolgáltatás gyártásához/elvégzéséhez beszerzési ügyleteket végez, majd saját termékét, áruját és szolgáltatását értékesítési ügylet keretében továbbadja. Az ügyletek tárgya lehet bármilyen, a vevő számára felhasználható „értékes” dolog: termelési tényező, fogyasztási cikk, vagy éppen valamilyen bonyolult létesítmény.

A beszerzés a beszerzési piacokon, az értékesítés pedig az értékesítési piacokon folyik. Az összefüggéseket az ábra mutatja. A nagyon általánosan is használt erőforrás kifejezést itt szűkített értelemben használjuk, csak a termékekre és szolgáltatásokra vonatkoztatva. Nem nevezik beszerzésnek és értékesítésnek például a munkaerővel és a tőkével, pénzzel kapcsolatos műveleteket.



27. ábra – Beszerzési és értékesítési ügyletek

A beszerzés és az értékesítés ugyanannak az ügyletnek a két oldalát jelenti, vagyis a vállalat szempontjából beszerzés, ha ő a vevő, és értékesítés, ha ő az eladó, a másik fél pedig értelemszerűen a másik oldalon áll. A előzőek szerint szűkített tartalmú erőforrások értékesítése és beszerzése polgári jogi ügylet, a Polgári Törvénykönyv kötelmi, szerződési előírásainak megfelelően bonyolítható le.

Az értékesítést végző felet nevezik eladónak, szolgáltatónak, megbízottnak, összefoglalóan leggyakoribb a vevő, jogi nyelven pedig a kötelezett kifejezés. A másik felet, aki beszerzést végez, vevőnek, vásárlónak, megrendelőnek, megbízónak, építtetőnek, összefoglalóan vevőnek nevezik, a jogi nyelven pedig jogosultnak.

Az ügyleteket az eladó és a vevő fél egyaránt kezdeményezheti. Az eladó, marketing tevékenysége során, sokféle módon ajánlhatja termékeit, vagy szolgáltatásait, a vevő kezdeményezései is sokfélék lehetnek, kérhet közvetlen ajánlatot, kiírhat szállítói versenyt.

Az ügyletek folyamata nagyon egyszerű, ha a vevő és eladó közvetlenül kapcsolatba léphet, az ügylet azonnal lefolytatható, a termék vagy szolgáltatás jellemzői világosak. Ez a helyzet az üzleteknél és a nyilvános szolgáltatásoknál. Az eladó az üzletben vagy szolgáltatóhelyen állandó kínálatot tart fenn, a vevő pedig ezen a helyen vásárol, rendel. Az eladó azonban nem feltétlenül a gyártó, mert a termék több közvetítőn (nagykereskedelem, kiskereskedelem, ügynökök stb.) keresztül érkezhet, a szolgáltatást is többen végezhetik.

Sok esetben a kapcsolat ennél bonyolultabb. Ha a vevő minta vagy valamilyen más specifikáció szerint rendel terméket vagy szolgáltatást, akkor az eredmény nem azonnali, valamit a vevő megrendelése alapján kell gyártani, megvalósítani, és ez valamennyire egyedi dolog lesz. Mindig egyedi dolgot állítanak elő az építőiparban, és például a szellemi szolgáltatások során.

A beszerzés és értékesítés speciális esete a szállítói versenyek kiírása, illetve, a másik oldalról nézve, a versenyeken való indulás.

A szerződések előkészítési szakasza tehát nagyon egyszerű és nagyon bonyolult, időben rövid és hosszú is lehet. Hosszú és bonyolult előkészítési szakasza van például a nemzetközi tender útján megkötött szerződéseknek, igen rövid lehet viszont ez a szakasz egy egyszerű bolti vásárlásnál.

A szerződések általában úgy jönnek létre, hogy az egyik fél által elkészített ajánlatot, szerződéstervezetet a másik fél aláírja. A tervezet kidolgozását bármelyik fél elvégezheti, erre vonatkozóan nincs szabály. Az eladó készíti a szerződési ajánlatot minden olyan esetben, amikor a szerződéskötés tömeges, típuszerű. A nagyon nagy tömegben készített szerződéseket blanketta-szerződéseknek nevezik, minden nagy szolgáltató ilyen szerződéseket kínál ügyfeleinek, bankok, biztosítók, tömegközlekedési vállalatok stb. az egyedi szerződéstervezeteket, például az építőiparban, általában a vállalkozó készíti el. Az egyes iparágakban és üzleti területeken a szerződés formáira sajátos írott és íratlan szabályrendszer is van.

A szerződések a felek akaratának kölcsönös és egybehangzó kifejezésével jön létre. Az akaratot többféle módon lehet kifejezésre juttatni: szóban, írásban és ráutaló magatartással.

A szerződést mindig két fél köti, nyilván az a legegyszerűbb és a leggyakrabban előforduló eset az, amikor ketten kötnek szerződést. Mindig két fél van, a szerződésben egyértelműen rögzíteni kell, hogy ki melyik oldalon van, jogosult vagy kötelezett. Általában tehát az egyik fél tesz ajánlatot a másiknak, aki azt mérlegeli. Az ajánlat szerződést keletkeztető nyilatkozat, a szerződéskötés során már az ajánlatnak is nagy szerepe van, mivel ahhoz jogi hatások fűződnek. Vannak olyan szerződések, amelynek létrejöttéhez harmadik személy beleegyezése, közreműködése szükséges. Ennek megtörténteig a szerződés nem jön létre, a felek azonban nyilatkozataikhoz kötve vannak.

A törvény szerint a szerződés tartalmát a felek szabadon állapíthatják meg, de a szerződésnek vannak kötelező tartalmi elemei, amelyek alapján egy iratot szerződésnek lehet tekinteni. Semmis az a szerződés, amely jogszabályba ütközik, vagy amelyet a jogszabály megkerülésével kötöttek. Ugyancsak semmis a lehetetlen szolgáltatásra irányuló szerződés is.

A szerződésben kikötött szolgáltatás irányulhat: valamely dolog átadására, tevékenységre, tevékenységtől való tartózkodásra, vagy más magatartásra.

A szerződés tartalma:

- a szerződő felek megnevezése
- a szerződés tárgya
- az ellenérték (ár, díj)
- a teljesítési idő
- a teljesítés helye, módja
- fizetési feltételek
- egyéb szerződési feltételek

A szerződésszegés esetei:

- a kötelezett késedelme
- a jogosult késedelme
- a hibás teljesítés
- a teljesítés lehetetlenné válása
- a teljesítés megtagadása

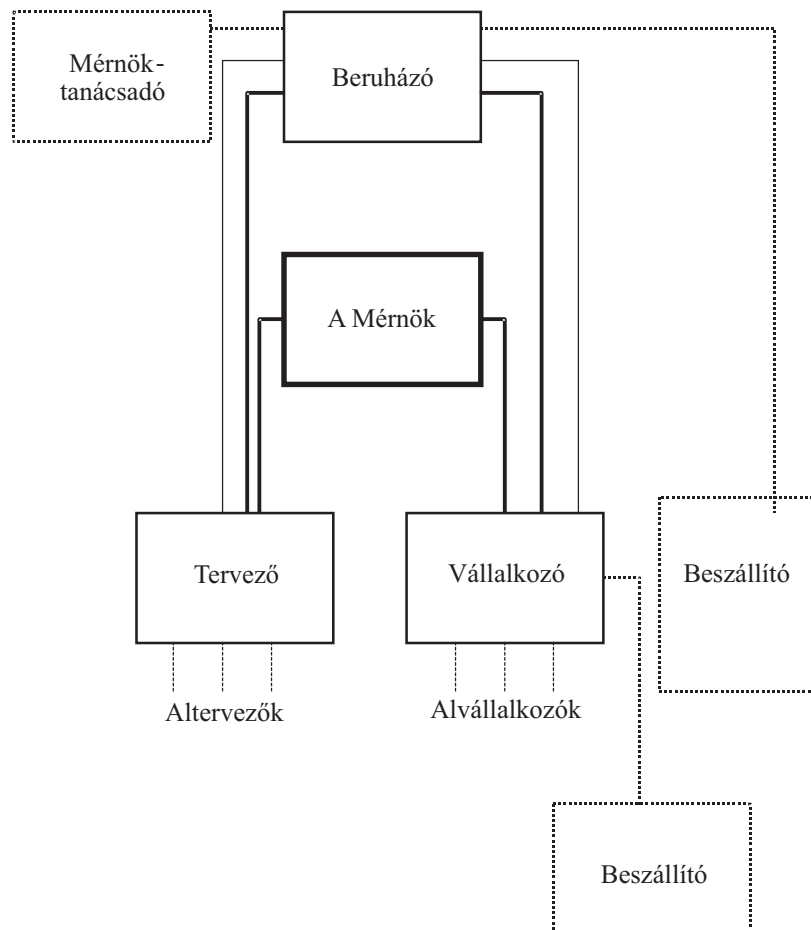
A szerződések fajtái:

- adásvételi és csereszerződés
- szállítási szerződés
- közszolgáltatási szerződés
- vállalkozási szerződés (építési, szerelési, fővállalkozási, tervezési stb.)
- megbízási szerződés (fuvarozási, bizományi, banki, biztosítási stb.)
- egyéb szerződések

A szerződés létrejötte után következik a megvalósítás, a szerződés végrehajtása, majd a végrehajtás után a szerződés megszűnik. A szerződés megszűnése a kapcsolatot jogosult és kötelezett között nem mindig szünteti meg véglegesen, a szerződésben átadott vagy létrehozott dologhoz szavatossági, garanciális és jótállási következmények társulhatnak, a vállalkozói szerződéseknél szinte mindig ez a helyzet.

A szerződések tehát két fél által kialakított feltételekkel jönnek létre. Vannak azonban bonyolult helyzetek, amikor több szerződést kell összehangolni. Ezek jogi értelemben egymástól függetlenek, mások a szerződő felek, mégis össze kell őket hangolni.

Építéskor, főként nagy projektumok létrehozásakor sok egymással összefüggő szerződést kell megkötni. A közreműködők kapcsolatrendszerét ilyen esetben külön meg kell tervezni. A projekt menedzsment ismeretköre tárgyalja a szerződés-csoportok létrehozását és irányítását. A 28. ábra egy ilyen szerződэшalmazt mutat be, mintaként. A példában a szerződéseket összehangoló szervezetet mérnöknek vagy mérnök-kontraktornak nevezik, a vonalak szerződéskötéseket, szerződéses kapcsolatokat jelölnek.



28. ábra – Példa szerződés-csoportra

9.2. A vállalat beszerzési és értékesítési ügyletei

A beszerzési és értékesítési ügyletek jellemzők a vállalat tevékenységére: míg a kereskedelmi vállalat által beszerzett és értékesített termék lényegében ugyanaz, más esetekben a beszerzett alapanyag és a gyártott termék gyökeresen eltér egymástól. A vállalat tevékenységét tehát jellemezhetjük az általa beszerzett és értékesített szolgáltatások és termékek különbségével.

A *beszerzési ügyletek* lebonyolítása a vállalatoknál általában kevésbé koncentrált, mint az értékesítés. A nagyvállalati gyakorlat azonban a beszerzést is igyekszik erősen összefogni. A fő szempontok: a beszerzés tárgyának költsége és fontossága. A termelés számára nagyon fontos alapanyagokat és alapvető szolgáltatásokat gyakran nevezik stratégiaiak, a beszerzésükkel a stratégiai beszerzők foglalkoznak. A többi beszerzés központosítása már nem annyira lényeges.

A beszerzési stratégia szállítók és a vállalat közötti kapcsolat alakítására irányul. A beszerzésnél is felhasználható a már megismert tervezési és stratégia-alkotási eszköztár. A legfontosabb beszerzési döntéseket illusztrálja a 29. ábra. Láthatjuk, hogy a középén elhelyezett fő kérdések a belső (balra) és külső körülmények értékelésén alapszanak.

A beszerzés legfontosabb döntése általában: termelni vagy vásárolni? A döntés szabadsága iparáganként és vállalatonként változó, fő kritériumai minőségi, kapacitási jogvédelmi és gazdasági természetűek. Egyszerű, szabványos alkatrészeknél a piaci kínálat nyilván megfelelő, vásárolhatunk, de speciális szolgáltatásoknál ez nem megy ilyen könnyen, emlékeztetünk az első leckében ismertetett core business és outsourcing kifejezésekre és azok tartalmára.

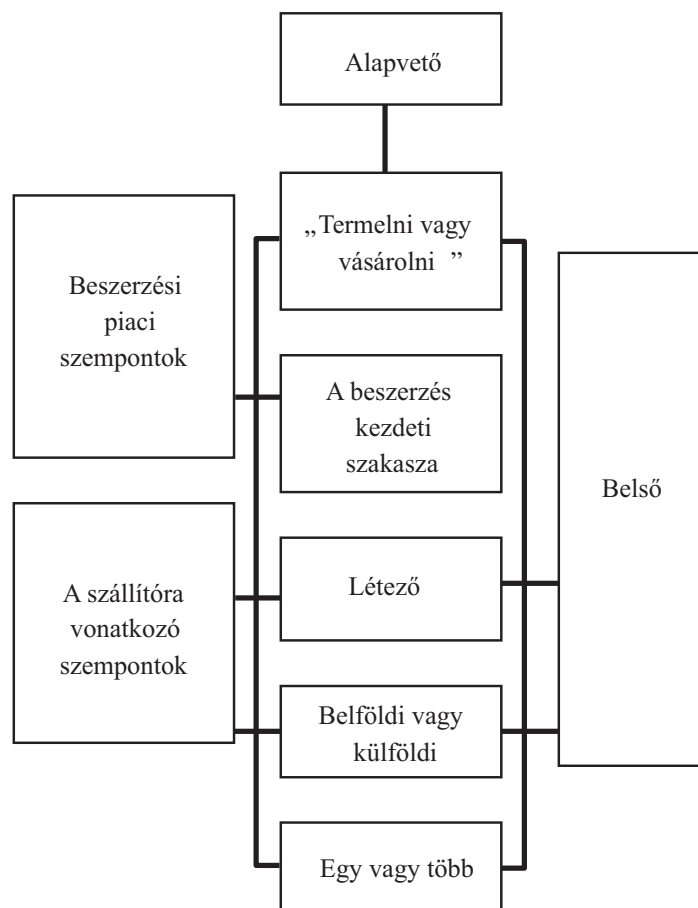
A döntés még nehezebb az alvállalkozók bevonása esetén: akkor már nem szállítói kapcsolatról, hanem az alvállalkozók által önállóan elkészített munkáról van szó. A munkák alvállalkozásba adásának több fokozata, szintje van, a különböző szintek az alvállalkozók számára eltérő döntési szabadságot adnak, illetve a vállalat számára különféle kockázattal járnak. Az alvállalkozók bevonása sokszor már szerződés-csoportok menedzselését igényli. Az alvállalkozói közreműködés nagyon jellemző az építőiparban.

A beszerzés legnagyobb kockázatot jelentő tárgya a mértékadó Baily és Farmer által írt könyv szerint a know-how beszerzése. Ennek a talán legfejlettebb formája franchise-szerződést kötni.

A beruházások a beszerzés speciális formájának tekinthetők, mert a beruházási javak értékesek, tartósak és hatásuk az egész vállalatra kiterjedhet; ezért a beruházási döntéseket egy vállalat mindig külön, egyedi módokon kezeli.

Az ábrán látható további kérdések is fontosak. A kezdeti szakasz különösen a beszállítói kapcsolatoknál fontos, mert ekkor derül ki, hogy kölcsönösen megfelelő feltételeket tudnak-e kialakítani, tartós lehet-e az együttműködés.

A belföldi vagy külföldi kérdés utal arra, hogy földrajzi szempontból hol szerezzünk be, ezt befolyásolják politikai és hatósági, gazdasági szabályozók egyaránt. Az egy vagy több kérdése világos: egy bennünket jól kiszolgáló, megszokott szolgáltatóhoz ragaszkodjunk, vagy a szolgáltatók között versenyt alakítsunk ki, mert esetleg jobb feltételeket tudunk elérni.



29. ábra – Alapvető beszerzési döntések

Az értékesítés során a beszerzéshez hasonló stratégiai döntéseket kell hozni, de kiegészítve azzal, hogy a kínálati szerkezete meghatározása nagyon fontos. a mai üzleti életben a szolgáltatások túlsúlya érvényesül, de a termékekhez is egyre több szolgáltatás kapcsolódik. A legegyszerűbb terméket is szolgáltatással kombinálva értékesítjük, mert a kiszolgálás már szolgáltatásnak tekinthető. A szolgáltatás és termék különbsége ma már nem egyértelmű. Egyrészt létezik egy elmélet, amely úgy foglalható össze, hogy nincs termék, csak szolgáltatás, másrészt a kifejezetten szolgáltatással foglalkozó vállalatok szolgáltatásaikat csomagban értékesítik, és ezeket terméknek nevezik, és termékként értékesítik. A nincs termék csak szolgáltatás elv azon alapszik, hogy a vevőt nem érdekli a termék, hanem ő csak valamilyen szolgáltatást akar magáénak tudni, például a tévékészüléket azért veszi, mert a műsort akarja nézni, és nem azért mert a készüléket akarja birtokolni. A szolgáltatások termékként való értékesítésére a legegyszerűbb példát a bankok és a biztosítótársaságok szolgáltatják: a különféle fantázianavú termékek a társaság szolgáltatásaiból készített egységek, amelyeket csak együttesen értékesítik.

9.3. Termelés, anyagi folyamatok, logisztika

A termeléssel ebben a tantárgyban nem foglalkozunk részletesen, csak néhány alapfogalmat és stratégiai elemet említünk meg.

A vállalati termelés okozza a bemenet (erőforrások) és a kimenet (termékek, szolgáltatások) közötti különbséget (transzformáció). A termék mindig megfogható, jól azonosítható tárgy, előállításának technológiája az adott iparágban belül általánosan jellemző. A szolgáltatások csoportosítása kissé nehezebb, az osztályozást a szolgáltatás jellege és a szolgáltatás alanyai szerint kell elvégezni.

A termelési folyamat egyik meghatározó tényezője az előállított termékek, termékvariációk száma. A termékskála kialakításakor fontos, hogy a vevők kiszolgálási szintje és a termelés költségei egyensúlyban legyenek. A termék előállításának technológiáját részletesen meghatározzák, amely azután determinálja a gyártás emberi és tárgyi feltételrendszerét. A munkaintenzív technológia az emberi erőforrásokat helyezi előtérbe; míg a tőkeintenzív technológiát a tárgyi erőforrások túlsúlya jellemzi: a berendezések, gépek, anyagok és áruk kerülnek a gazdálkodás középpontjába.

Háromféle termelési eljárásrendszert különítünk el:

- műhelyrendszerű
- folyamatrendszerű
- projektrendszerű

A műhelyrendszerű termelésnél a kézműves termelésre gondoljunk. A műhely berendezése szerint kell a munkafolyamatokat megszervezni, máshogy fogalmazva: a megmunkálásnál a folyamatok a gépekhez, munkahelyekhez igazodnak. A folyamatrendszerű termelésnél a helyzet fordított, a berendezéseket igazítják egy-egy termék szükségletei szerint: jó példa erre a futószalag. Ha a termék megváltozik, akkor a berendezések sorrendjét, összetételét is módosítani kell. A projektrendszerű termelés egyedi termékek létrehozására irányul. Minden projektre egyedi módon kell felkészülni, egyedi módon kell a munkahelyet berendezni, esetleg egyedi szervezési és szervezeti megoldásokat kell alkalmazni. Példáink termékek előállítására vonatkoztak, mert ezek könnyebben érthetőek, de a felsorolt termelési rendszerek a szolgáltatóknál is léteznek, használhatók.

A termeléshez tartozó anyagáramlás és egyéb anyagi folyamatok lebonyolítását nevezik *logisztikának*. Az anyagi folyamatok a termeléshez szükséges erőforrások beszerzésekor, a termeléssel együtt járó anyagáramláskor és az értékesítéskor játszódnak le. A termékáramlás folyamata és a készletezés együttes kezelése jelenti az ezekkel kapcsolatos információk és irányítási struktúrák kialakítását és működését is. Egy logisztikai rendszer célja a minél magasabb kiszolgálási színvonal biztosítása a rendszer valamennyi állomásán. Összefoglalóan: a logisztika feladata, hogy minden szükséges erőforrás a megfelelő időben, a megfelelő helyen, a megfelelő mennyiségben és megfelelő minőségben rendelkezésre álljon a termeléshez; ugyanakkor az elkészült termék vagy szolgáltatás ugyanígy eljut a vevőhöz. A vállalati folyamatokhoz való kapcsolódásoknak megfelelően beszélhetünk beszerzési, termelési és értékesítési logisztikáról.

A *készletezés* fontos műszaki és gazdasági kérdés. A hiányos készletek a termelést akadályozzák, a túlbiztosított, nagy készletek pedig könnyen gazdaságtalanná tehetik a termelést. A készletek nagysága elsősorban a termelési módtól, a piaci szereplők együttműködési szokásaitól, a termékek jellegétől függ. Ezeket a tényezőket figyelembe véve kell kialakítani a vállalati készletezési politikát (stratégiát) és ennek megfelelően kell alakítani a szállítókkal és vevőkkel való szerződéses kapcsolatokat. A készletek nagyságát mennyiségben és értékben mérik. A készletek relatív nagysága a forgalomhoz vagy a felhasználáshoz viszonyított készlettel fejezhető ki.

9.4. A szállítói versenyek jelentősége, szerepe és a közbeszerzés

A szállítói verseny azt jelenti, hogy a beszerzési szándékot, a beszerzés adatait és követelményeit, az elbírálás módját pályázatszerűen közlik a potenciális szállítókkal. A szállítói versenyeken a vállalat részt vehet kiíróként és ajánlattevőként is, sőt nem ritka, hogy egy nagy projektben egyszerre mind a két szerepet is betölti: versenyben elnyeri a megbízást, majd a szállítókat versenyezteti a végrehajtás során. A szállítani kívánók versenyajánlatot dolgoznak ki és nyújtanak be. Ezek közül a leginkább előnyös pályázatot lehet kiválasztani. A beszerzőnek vállalnia kell a pályázattal kapcsolatos többletfeladatokat és többletköltségeket, előnye származik viszont azáltal, hogy az egymással versenyző pályázók alacsonyabb árral, jobb szolgáltatással igyekeznek nyerni.

A versenyeket alapvetően vagy előre meghatározott szállítói kör (meghívásos pályázat), vagy minden szállító (nyílt pályázat) számára írják ki. A versenyek lehetnek egyfordulós vagy

kétfordulós pályázatok. Utóbbi esetben a pályázók száma szűkíthető, kiválaszthatók azok, amelyek a pályázat szempontjainak megfelelnek, és csak ezek készítenek részletes ajánlatot.

A verseny feltételeit a kiírás és a dokumentáció tartalmazza. A kiírás a pályázatról szóló hirdetmény, ami a pályázat feltételeit tartalmazza. A dokumentáció akkor szükséges, ha a pályázat minden feltétele nem közölhető a kiírásban, például terjedelme miatt, ekkor a fő feltételeket a kiírásban, a részleteket a dokumentációban adják meg. A kiírásokat a sajtó útján teszik közzé, vagy a kiválasztott vállalkozóknak közvetlenül megküldik. A dokumentációt vagy meg lehet vásárolni, vagy más módon teszik hozzáférhetővé. Általában lehetővé teszik a pályázók számára, hogy a pályázattal kapcsolatban kérdéseket tegyenek fel.

A pályázók a megadott határidőig elkészítik és beadják, a kiíró pedig fogadja az ajánlatokat. Ezt követi az elbírálás, a nyertes pályázó kiválasztása, vagy a pályázat eredménytelenségének megállapítása. A pályázat eredményeként a nyertes ajánlattevővel szerződés köthető.

A közbeszerzés sajátos szállítói verseny. A közpénzek felhasználóit (állami szervezetek, önkormányzatok, társadalombiztosítási önkormányzatok stb.) törvény kötelezi egyes beszerzések során a versenyeztetésre. A versenyeket szigorú szabályok szerint, nyilvánosan meghirdetve kell lefolytatni. A törvény a közbeszerzések felügyeletére bonyolult szervezeti és jogorvoslati rendszert hozott létre, a nyilvánosság követelményét a Közbeszerzési Értesítő c. hivatalos lap megjelentetése szolgálja. A közbeszerzés tehát azért sajátos e jegyzet nézőpontjából, mert a vállalatok számára ez már csak az egyik, az ajánlattevői oldalon való szereplést teszi lehetővé, vagyis a vállalat számára a közbeszerzésben való részvétel csak értékesítési lehetőséget nyújt.

A közbeszerzési értékhatárok

A közbeszerzés törvényi előírások szerinti lebonyolítása meghatározott összegeken felül kötelező, alattuk megengedett. Az értékhatárokat évente határozzák meg külön-külön a szolgáltatásokra, az árubeszerzésekre és az építési beruházásokra.

A törvény szerint a közbeszerzési eljárásban nyílt, meghívásos és tárgyalásos módszereket lehet alkalmazni. Nagyon sürgős esetekben gyorsított eljárás alkalmazható. Nagy értékű és jelentőségű ügyben az eljárás lehet kétfordulós, az első körben, az úgynevezett előminősítésnél az ajánlattevőket értékeli, részletes ajánlatokat nem kérnek. Az ajánlattevők

közül kiválasztják a legjobbakat, felveszik őket a rövid listára, és tőlük kérnek részletes ajánlatokat. A második körben már ezek a részletes ajánlatok versenyeznek.

A közbeszerzési eljárás folyamatát a 30. ábra mutatja.

A közbeszerzés előkészítése során a kiírás mellett el kell készíteni a dokumentációt és a műszaki leírást, meg kell határozni a tájékoztatás módját. Ezek valamilyen módon a pályázók rendelkezésére állnak. Az ajánlati felhívás (kiírás) a hivatalos lapban jelenik meg. Lehetséges a dokumentációt megvásároltatni a pályázókkal, illetve a részvételt ajánlati biztosíték adásához kötni. A pályázati szakaszban a pályázók ajánlatot készítenek, azt határidőre benyújtják. A beérkezett ajánlatokat szabályos módon felbontják, és elkezdődhet az ajánlatok elbírálása. Az elbírálás alapja az ár (legalacsonyabb ár), vagy a más előnyökkel együtt vizsgált ár (legelőnyösebb ár) lehet. Az ajánlattevőnek igazolnia, az ajánlat elbírálójának pedig vizsgálnia kell az ajánlattevő adott munkára való pénzügyi, gazdasági és műszaki alkalmasságát. Az eljárás eredményét ugyancsak nyilvánosan ki kell hirdetni, közzé kell tenni. A nyertes pályázó megkötheti a szerződést.

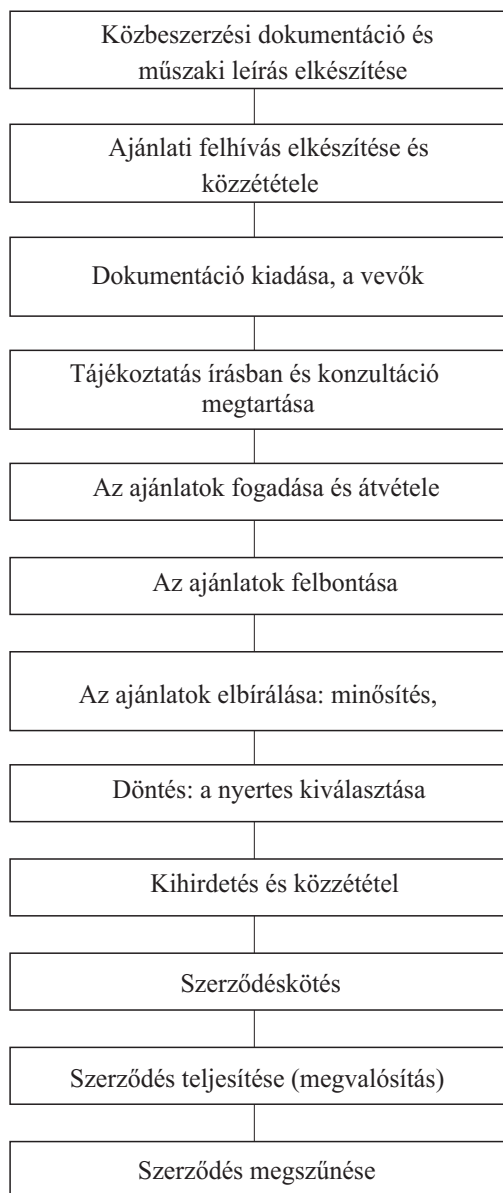
Az egyes eljárások során legalább háromtagú bizottság intézkedik. A bírálatot a bizottság végzi el, javaslatát jegyzőkönyvbe foglalva. A döntést az ajánlatkérő döntéshozója hozza meg, a bizottsági ajánlás alapján.

A közbeszerzésben résztvevőkre nagyon szigorú összeférhetetlenségi szabályok vonatkoznak. A közbeszerzés központi szervezete a Közbeszerzések Tanácsa, a Közbeszerzések Tanácsának Titkársága és a Közbeszerzési Döntőbizottság

A vállalati értékesítés talán leginkább speciális módja a koncesszió. Ez nagyon speciális versenyt jelent, állami vagy egyéb köztulajdon vagy monopóljog átvételét és hasznosítását, magántulajdonú gazdasági szervezet keretei között.

Magyarországon a koncessziót egy általános és több ágazati törvény szabályozza. A közbeszerzésnél is lehetséges, hogy az adott feladat elvégzésére külön vállalat létrehozását írják elő, a koncessziónál ez minden esetben így van. A koncessziós versenyek bonyolultak, több fordulóból állnak, ezekben egyre szűkebb kör versenyez, a jelentős ügyekben kormányzati döntés alapján választják ki a nyertest.

A koncesszió időtartama Magyarországon legfeljebb 35 év, amely indokolt esetben az eredeti szerződés időtartamának felével meghosszabbítható. Az eddigi koncessziós szerződéseknél csak az autópálya építésénél és üzemeltetésénél alkalmazták ezt a leghosszabb időtartamot, a hírközlési engedélyeknél tíz, a kaszinóknál öt év a szerződés időtartama.



30. ábra – Közbeszerzési eljárás folyamata

Önellenőrző kérdések

4.9.1. Válassza ki az alábbiak közül, melyik adja a termelés inputjait:

- az értékesítés
- a beszerzés (x)
- a tervezés

4.9.2. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A logisztikai tevékenység nem csak tényleges anyagmozgatást jelent. (igaz)
- A logisztikai tevékenység kapcsolódik a termeléshez. (igaz)
- A logisztikai tevékenység a beszerzéshez nem kapcsolódik. (hamis)

4.9.3. Válassza ki, hogy melyik esetben kell közbeszerzési eljárást lefolytatni:

- minden építési munkánál
- ha az önkormányzat a törvényi értékhatár feletti építési munkát végeztet (x)
- minden szolgáltatás igénybevételére, értékhatártól függetlenül

4.9.4. Válassza ki az alábbiak közül a beszerzésre igaz állításokat:

- a beszerzés polgári jogi szerződés megkötésével lehetséges (x)
- a beszerzés stratégiai kérdése a venni vagy vásárolni
- a beszerzés egyik fontos kérdése, hogy egy vagy több szállítót foglalkoztassunk (x)

4.9.5. Jelölje meg, hogy az alábbiak közül melyik állítás igaz vagy hamis!

- A nagy készletek a termelés ellátását bizonytalanná teszik. (hamis)
- A nagy készletek gazdaságtalanná tehetik a termelést. (igaz)
- A nagy készletek a termelés ellátását biztonságosabbá teszik. (igaz)

4.9.6. Válassza ki, hogy az alábbiak közül melyek jelentenek döntési szempontot a termelni-vásárolni között:

- kereslet nagysága
- minőségi kérdések (x)
- gazdasági kérdések (x)

4.9.7. Válassza ki, hogy mely esetekben semmis a szerződés:

- ha jogszabályba ütközik (x)
- ha lehetetlen szolgáltatásra irányul (x)
- ha szóban kötik

4.9.8. Melyik megállapítások helyesek?

- A logisztikai tevékenység kapcsolódik:
 - a termeléshez (x)
 - a stratégiai tervezéshez
 - az értékesítéshez (x)

4. MODUL A VÁLLALATI TEVÉKENYSÉG FUNKCIONÁLIS TERÜLETEI

10. lecke Marketing, gazdasági és pénzügyi folyamatok

TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Tanulmányozza a 10.1. pont szövegét, jegyezze meg a marketing lényegi elemeit, munkamódszerének lépéseit!	a marketing lényegének megfogalmazására és a marketing eljárás módjának ismertetésére
Tanulmányozza a 10.2. pont szövegét, jegyezze meg a marketingmix elemeit és jelentésüket!	a marketingmix elemeinek meghatározására
Tanulmányozza a 10.3. pont szövegét, és jegyezze meg a vállalat gazdasági-pénzügyi részterületeinek jellemzőit!	a korszerű vállalati szervezetben meghatározni a gazdasági funkció feladatait és azok változási tendenciáit
Tanulmányozza a 10.4. pont szövegét, és jegyezze meg a vállalat gazdasági-pénzügyi részterületeinek szakmai területeit!	a vállalati gazdasági-pénzügyi tevékenység szakmai területeinek felsorolására és jellemzésére

10.1. Marketing

A marketing nehezen szorítható funkcionális keretek közé. Szemlélete és a mértékadó szakirodalomban ismertetett módszertana több funkciót fog át. A marketing külön tantárgy, ezért itt csak – a vállalati tevékenységek teljes körű áttekintése érdekében – néhány elemét tárgyaljuk.

A mai modern marketing ismeretkör a hetvenes években alakult ki, a marketing menedzsment alapvető könyve P. Kotler munkája.

A marketing ma az értékesítési piacon végzett munkát jelenti, ritkán vonatkozik a beszerzésre. A marketing tevékenység során a vállalati termelés eredményét (termék, szolgáltatás) és a vevői igényeket kell egyeztetni. A marketing tehát a *vállalatot és vevőit* kapcsolja össze.

Kétirányú folyamatról van szó:

- egyrészt a vállalat termékeit és szolgáltatásait a fogyasztási igényekhez kell közelíteni, másik oldalon pedig
- a vevőket meg kell győzni a vállalati termékek, szolgáltatások beszerzésének előnyeiről, ki kell alakítani a vevői igényeket.

A marketing eljárás folyamata három lépésben foglalható össze:

- a piac szegmentálása,
- a célpiac kiválasztása és
- a termékpozícionálás.

A *szegmentálás* tulajdonképpen azonos jellemzővel rendelkezők csoportba rendezését jelenti.

A szegmentálás leggyakrabban alkalmazott szempontjai:

- nemek szerinti megoszlás (nők, férfiak)
- demográfiai, életkori megoszlás (gyermekkorúak, fiatalok, középkorúak, idősek)
- lakóhely szerinti megoszlás (fővárosban, nagyvárosban, középvárosban, kisvárosban, községekben és még kisebb településen élők)
- vásárlóerő szerinti megoszlás (szegények, kispénzűek, közepes jövedelműek, tehetősek, gazdagok)
- státus szerinti megoszlás (vezető alkalmazottak, alkalmazottak, vállalkozók stb.)
- intézményi megoszlás, ha nem általános fogyasztási cikkekről van szó (mikrovállalkozások és egyéni vállalkozások, kisvállalkozások, középvállalkozások, nagyvállalatok, különféle szintű önkormányzatok, állami intézmények stb.)

A sor a végtelenségig folytatható, a szegmentálás szempontjai együtt is alkalmazhatók, és így kialakíthatók kisebb csoportok (például: gazdag fővárosi fiatal férfiak).

A célpiac kiválasztása azt jelenti, hogy az előzőek szerint kialakított csoportokból kiválasztjuk azokat, amelyeket vevőnek meg akarunk nyerni.

A pozicionálás a kiválasztott célpiac igényeihez való igazodást jelenti. Termékeinket a célpiac tagjai számára vonzó, előnyös módon alakítjuk ki, promóciós tevékenységünk is az ő meggyőzésükre irányul.

A fenti lépések pontos megtételéhez jó piacismeretre van szükség, mely feltételezi mind a vevők, mind a versenytársak és más környezeti elemek alapos ismeretét. Mindezt a piackutatás vagy marketingkutatók során megszerzett információi alapozhatják meg. A piackutatás a vállalati marketing tevékenység információs bázisa. A piackutatás módszere sokrétű tudományos ismereteket használ fel, mint például a statisztika, a szociológia és a pszichológia módszertana.

10.2. A marketingmix

A marketing hatókörét és a tevékenység jellegét a marketingmix elemei foglalják össze.

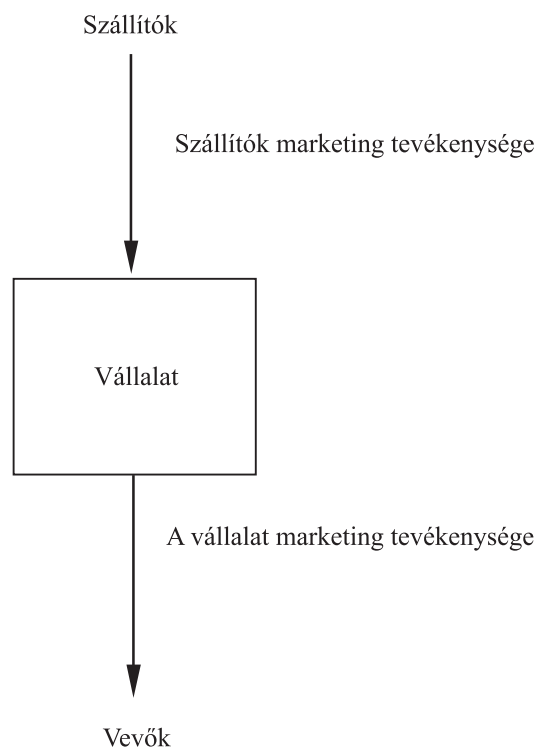
A marketing tevékenység eszerint kihat az árpolitikára, az értékesítés helyének és útjának megválasztására, a termék és szolgáltatás jellegének meghatározására és a promóciós eljárásokra, programokra. Ezek tehát a *marketingmix* négy klasszikus elemei, szokásos elnevezésük: a négy P:

- *product* – termékpolitika, a termék és a termék jellemzőinek alakítása,
- *place* – értékesítési politika, az értékesítési út és hely, az értékesítési formák, és ezek arányainak alakítása,
- *price* – árpolitika, az árak, az árszínvonal, a tarifarendszer kialakítása,
- *promotion* – értékesítés-ösztönzési politika, az ajánlati formák, helyek, ajánlati módszerek kialakítása.

A marketingmix klasszikus elemeit továbbiak egészíthetik ki. Az első, viszonylag általánosan használt kiegészítés, ötödik elemként (ötödik P-ként) a személyes kötődés kialakítása, a márkahűség megteremtése, de széles körben ismert a szolgáltatási marketing három kiegészítő p-je is. A különféle üzleti területeken és iparágakban használt marketingmix-elemek száma néhány tucat, és mind – a hagyományoknak megfelelően – P-vel kezdődik.

A marketingmix kifejezés arra utal, hogy ezeket az elemeket együttesen, egységben kell kezelni. A négy P összeállításából látszik, hogy a marketing tevékenység minden fontos vállalati funkció területén érvényesíti hatását. A marketingnek mindezek mellett még az ad különleges jelentőséget, hogy a vállalatról az értékesítési piacon kialakított képét, hírnevét alapvetően befolyásolni tudja, és ez nagy felelősséget jelent.

Az üzlet folyamatossága, láncszerű jellege miatt a vállalat, mint beszerző más vállalatok marketing tevékenységének tárgya, célpontja a 31. ábra szerint.



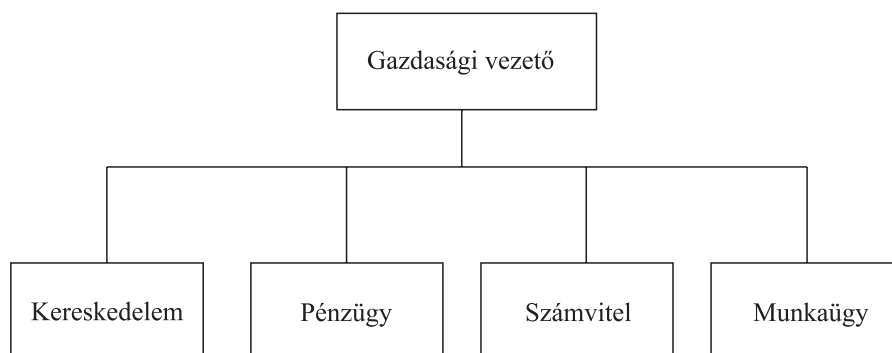
31. ábra – A vállalat és a szállítók marketing tevékenysége

10.3. A vállalat gazdasági-pénzügyi funkciója

A vállalat gazdasági-pénzügyi funkciója a következő feladatokat tölti be:

- tőkefinanszírozási feladatok, például a külső és belső tőke kezelése, az arányok megállapítása, befektetések, hitelek intézése
- gazdasági tervezés
- pénzügyi kapcsolatok, banki, biztosítási szerződések kezelése
- pénzügyi elszámolások
- termelés finanszírozása
- gazdasági elemzések
- gazdasági ügyvitel és dokumentáció, gazdasági információs rendszerek
- gazdasági állami kapcsolatok lebonyolítása, bevallások, pénzügyi kapcsolatok, munkaerővel kapcsolatos elszámolások és egyéb ügyek
- belső elszámolások
- a menedzsment ellátása gazdasági-pénzügyi információkkal

Hosszú időn át érvényesült Magyarországon a gazdasági-pénzügyi terület hagyományos felosztása: pénzügy, számvitel, munkaügy, kereskedelem.

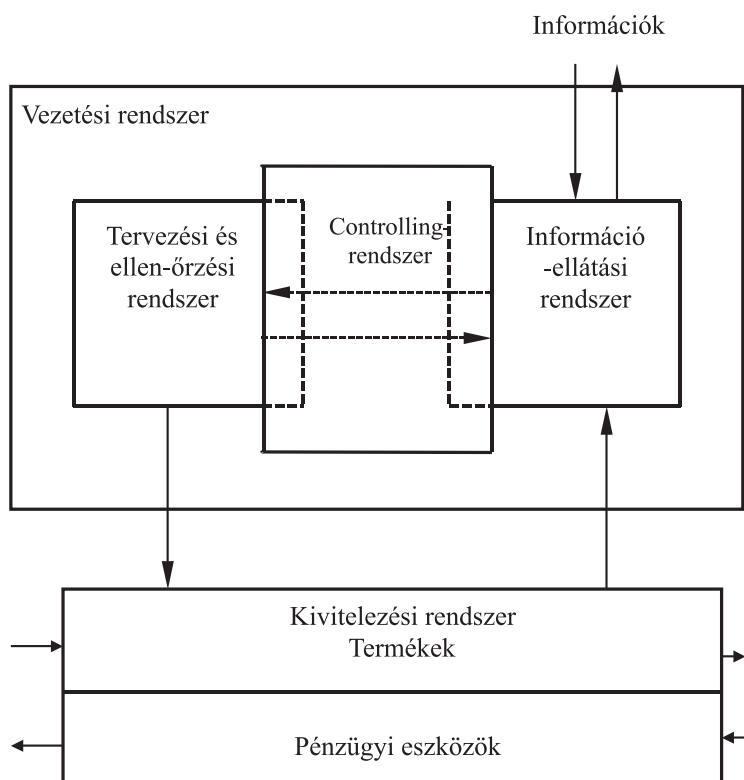


32. ábra – A hagyományos felépítés

A hagyományos felépítés, több hiányossága miatt a mai vállalat számára már nem megfelelő. Az átalakítás egyik fázisa az üzemgazdasági szemlélet megjelenése volt, amely megteremtette a gazdasági munka és a termelés-végrehajtás összeköttetését. A 32. ábrán bemutatott felépítés másik hiányosság az volt, hogy a menedzsment és a gazdasági munka kapcsolata nem volt elég direkt. A menedzsmentnek a fokozódó versenyben egyre gyorsabban egyre pontosabb gazdasági információra van szüksége. Ez a két dolog, a termeléssel és a menedzsmenttel való szorosabb kapcsolat, és persze a számítástechnikai lehetőségek javulása kényszerítette ki és tette lehetővé a vállalatirányítási rendszerek, ezen belül a gazdasági rendszerek alkalmazását.

A gazdasági funkció tehát először az üzemgazdaságtannal bővült. A kereskedelem a marketing és az értékesítés jelentőségének növekedése miatt a gazdasági-pénzügyi szervezetrészekről eltávolodott, általános esetben önállósodott, vagy a marketing vagy az értékesítési funkcióba olvadt be, esetleg önálló lett.

Az egyre fejlettebb gazdasági és vállalatirányítási rendszerek fejlődésének következtében az utóbbi években elterjedt a controlling fogalma és szemlélete. A controlling összefoglaló megnevezés ma még egymástól meglehetősen eltérő felfogásokat és gyakorlatot jelent. A szakirodalom is eltérően határozza meg a controlling tevékenységét, szerepét. Az egyik irányadó szerző, Horváth Péter a controllingnak nagyon széles területet ad a 33. ábra szerint.



33. ábra – Controlling-rendszer

Láthatjuk, hogy szinte minden gazdasági-pénzügyi, de ezektől nagyon távol álló feladat is szerepel itt. Ez a talán túlzásokat is tartalmazó összeállítás azonban nagyon jól rámutat arra, hogy a gazdasági tevékenységnek az egész vállalatot át kell fognia, a kapcsolatok nagyon széles körűek.

10.4. A gazdasági-pénzügyi tevékenység szakmai területei

A gazdasági-pénzügyi *funkció vezetése* a gazdasági vezető feladata, mostanában egyre gyakoribb a régi főkönyvelő elnevezés. Az általában második vezetői szinten elhelyezkedő gazdasági vezető a vállalatnál kiemelt szerepet tölt be. A magyarországi kisvállalkozási gyakorlat a gazdasági vezetés területén nem megnyugtató.

A *pénzügy* a közgazdasági környezet változásainak elemzésével, a tőkefinanszírozással, a termelés finanszírozásával, ezek tervezésével és a gyakorlati pénzügyi tevékenységek lebonyolításával foglalkozik.

A *számvitel* a pénzügyi nyilvántartások rendszere. A számvitel minden gazdasági-pénzügyi eseményt regisztrál, ezzel a legfontosabb és legteljesebb vállalati adatbázist állítja elő. A számviteli tevékenység eredménye a mérleg, az eredménykimutatás és a pénzáram-kimutatás.

A controlling-konceptió szerint a *controlling* a *vezetés alapvető eszköze*, amely – a pénzügyi vezetéssel együtt – a vállalat összes gazdasági folyamatára hatással van, segíti a vezetői döntéseket.

A vállalati tanácsadók legfontosabb, leggyakrabban igénybe vett szolgáltatása a könyvelési-számviteli munkával összekötött gazdasági-pénzügyi tanácsadás. Magyarországon ez a szolgáltatás a kilencvenes évek elején indult fejlődésnek. A nagyvállalatok ma már széles körben veszik igénybe ezeket a szolgáltatásokat. A kisvállalkozások sajnos gyakran megelégednek a legegyszerűbb, legszükségesebb szolgáltatásokkal, ennek következménye az, hogy a kisvállalkozó a gazdasági folyamatokról csak késve, hiányosan szerezhethet információkat.

Önellenőrző kérdések

4.10.1. Válassza ki az alábbiak közül melyik hagyományos eleme a marketingmixnek:

- a promóciós politika (x)
- a jövedelmezőség
- a teljesítmény (performance)

4.10.2. Jelölje meg a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A marketing eljárás folyamatának első lépése a pozicionálás. (hamis)
- A marketing szemszögéből a vevő igényei jelentik a kiindulópontot. (igaz)
- A piackutatás a marketingtevékenység információs bázisa. (igaz)

4.10.3. Válassza ki az alábbiak közül melyek a marketingmix hagyományos elemei:

- a profit
- az ár (x)
- a promóció (x)

4.10.4. Válassza ki az alábbiak közül melyek nem a marketingmix klasszikus elemei:

- partner connection (x)
- production
- performance (x)

4.10.5. Jelölje meg a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A controlling a vezetést segítő tevékenység. (igaz)
- A controlling főleg ellenőrzési feladatokat lát el. (hamis)
- A controlling információfeldolgozást is végez. (igaz)

4.10.6. Válassza ki az alábbiak közül a controlling funkció jellemzőit:

- egyik fontos könyvét Horváth Péter írta (x)
- a gazdasági vezető irányítása alatt áll (x)
- csak a menedzsment számára készít jelentéseket

4.10.7. Jelölje meg a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A modern vállalatnál a gazdasági vezető irányítása alá tartozik a számvitel. (igaz)
- A modern vállalatnál a gazdasági vezető irányítása alá tartozik a controlling. (igaz)
- A modern vállalatnál a termelési vezető irányítása alá tartozik a pénzügy. (hamis)

4.10.8. Válassza ki, hogy az alábbiak közül melyek a számviteli tevékenység eredményei:

- a mérleg (x)
- a vállalatértékelés
- az eredménykimutatás (x)

4. MODUL A VÁLLALATI TEVÉKENYSÉG FUNKCIONÁLIS TERÜLETEI

11. lecke Személyügy, innováció és információ-gazdálkodás

TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Olvassa el a 11.1. pont szövegét, jegyezze meg a személyügy fontos szerepét a vállalkozásban!	a személyügy környezeti tényezőit és a személyügy stratégiai elemeit felismerni
Tanulmányozza a 11.2. pont szövegét, és jegyezze meg a személyügy szakmai területeit, a legfontosabb tevékenységeket!	a személyügyi szakmai területek felismerésére és jellemzőik kiválasztására
Tanulmányozza a 11.3. pont szövegét! Ismerje meg az innováció lényegét, jelentőségét!	az innováció fő jellemvonásait ismertetni és felismerni
Tanulmányozza a 11.4. pont szövegét! Ismerje meg az innováció körfolyamatát!	kiválasztani az innovációs körfolyamat elemeit
Tanulmányozza a 11.5 pont szövegét! Ismerje meg a vállalati információ-gazdálkodás fontosságát!	a vállalati információ-gazdálkodás területeinek felsorolására és példák ismertetésére
Tanulmányozza a 11.6. pont szövegét! Ismerje meg a vállalati információs rendszerek jellemzőit!	a vállalati információs rendszerek elemeinek ismertetésére és a különféle módszerek előnyeinek és hátrányainak ismertetésére

11.1. A vállalat személyügyi funkciója

A vállalkozások tevékenységük során az eddigiekben megismert erőforrásokon (tőke, föld, információ) kívül emberi erőforrásokat is felhasználnak. *Emberi erőforrás* fogalmán az ember szellemi és fizikai képességeit, felhalmozott tudását és tapasztalatát, és ennek a vállalat érdekében való hasznosítását értjük. A téma kiemelt jelentőségét az adja, hogy a vállalatok egész stratégiája emberi cselekvésen keresztül realizálódik.

A munkaképesség hordozóinak, az embereknek egyéni céljaik, terveik, igényeik és érzelmeik vannak. Az egyediség fontos szerepet játszik, nem szabványosítható, nem kategorizálható, tehát ezt a sajátosságot a gazdálkodás során figyelembe kell venni.

A többi erőforráshoz hasonlóan az emberi erőforrással is *gazdálkodni kell*, mely feladat a vállalat személyügyi funkciójához kapcsolódik. A személyügyet a vállalatoknál ma sokféle módon említik, HR- (human resources) vezetés, humán erőforrás vezetés, humánpolitika, emberi erőforrás gazdálkodás stb.

A személyügyi funkció a következő külső környezeti elemekkel van kapcsolatban:

- társadalmi környezet,
- politikai környezet, gazdaságpolitikai környezet,
- földrajzi környezet,
- jogi környezet,
- munkapiaci környezet, a munkaerőpiac helyzete,
- szakmai, iparági környezet,
- kulturális tényezők.

A munkáltatók többsége számára a nemzeti munkapiac a munkaerő-keresés színtere. Az egyéni munkakínálatok összpiaci szinten összegződnek, s ezek is külső adottságként jelentkeznek a vállalat számára. A munkaerőpiac keresleti-kínálati viszonyai, egyensúlyi helyzete ritkán befolyásolható a vállalatok által, de fontos segítő és korlátozó hatása lehet.

A személyügyek *stratégiai* irányítása, a vállalati alapstratégiát szolgáló átfogó humánpolitikai elvek kialakítása a felső vezetés feladata. Ugyancsak ezen a szinten folyik:

- a szervezeti tervezés és munkaerő-tervezés,
- a vállalati munkaügyi szabályozás, valamint
- a toleráns együttműködést ösztönző munkahelyi kultúra kialakítása.

11.2. A személyügy szakmai tevékenysége

A személyügy gyakorlati munkáját, a szakmai területek vállalati kialakítását és annak vezetését a külső környezet és a stratégiai tényezők határozzák meg. Az emberi erőforrás-gazdálkodás kiemelt területei a következők:

- munkaerőtervek készítése, értékelése részvétel a munkakörök kialakításában,
- munkaerőterv végrehajtása (volumen, összetétel) toborzás, kiválasztás, átcsoportosítás, képzés, átképzés leépítés útján,
- munkaidő-gazdálkodás (kieső idők minimalizálása),
- személyzeti nyilvántartó rendszer kialakítása, működtetése,
- megfelelő munkakörülmények kialakítása (munkavédelem, foglalkozás egészségügy),
- ösztönzési, személyzetfejlesztési programok koordinálása, bér- és jövedelemszabályozás (anyagi és nem anyagi juttatások rendszere),
- teljesítménymérés, ellenőrzés (teljesítményértékelési rendszer),
- kapcsolatok kiépítése és ápolása államigazgatási szervekkel,
- képzési, oktatási terv készítése, a képzések lebonyolítása, kapcsolat az oktatási intézményekkel,
- személyzeti jóléti rendszerek kialakítása,
- kapcsolattartás a szakszervezetekkel és egyéb érdekvédelmi szervekkel,
- szakértőkkel, tanácsadókkal való kapcsolatok.

Az alkalmazottak foglalkoztatása sok esetben a legfontosabb költségtényező a vállalatnál. A költségek mellett a vállalat számára a foglalkoztatás súlyos felelősséggel és szigorú nyilvántartási kötelezettségekkel jár. Ezért fontos a munkakörök megtervezése, a szervezeti keretek helyes meghatározása, az irányítási-felelősségi körök pontos megállapítása. A személyügy ebben a folyamatban az emberi erőforrásokkal kapcsolatos szakmai szempontokkal járulhat hozzá. Kifejezetten személyügyi munka már a toborzás, a pályázók és a pályázatok értékelése. A vállalatok ehhez a munkához egyre gyakrabban veszik igénybe tanácsadó, szakértő vállalkozásokat segítségét.

A hatékony emberi erőforrás-gazdálkodás érdekében a motiváció elengedhetetlen, mivel az emberi erőforrás speciális abban az értelemben, hogy önmaga teljesítményét képes befolyásolni.

Az ösztönzés formái, módszerei, eszközei, ezek kombinációja a vállalati sajátosságoktól függően rendkívül változatosak. Legáltalánosabb a teljesítményszinttel összhangban álló bér- és jövedelemszabályozás. A teljesítménymérés a személyügy egyik legnehezebb feladata. Különösen a szolgáltató vállalatoknál a munkatársak és kisebb-nagyobb csoportok

teljesítményének mérése, a vállalati eredményhez való hozzájárulás aránylag objektív meghatározása sok nehézségbe ütközik.

A béren kívül az ösztönzés számos más formája is kialakult. Gyakran alkalmazott módszerek még az érdekeltség megteremtése és fokozása érdekében: egzisztenciális szempontok érvényesítése, karriertervezés, egyéni felelősség megteremtése a vállalkozó szellem, a kezdeményezőkészség és a kreativitás kibontakoztatására, a döntésekben való személyes részvétel biztosítása. További ösztönző lehet még a szociális biztonság ígérete, a személyes példamutatás stb.

Jól működő érdekeltségi rendszer megteremtése, a foglalkoztatás hatékonysága érdekében az emberi erőforrással gazdálkodó szakemberek több tudományág ismereteit kell, hogy alkalmazzák munkájuk során.

11.3. Innováció, kutatás és fejlesztés

Innovációnak neveznek minden olyan fejlesztést, megújítást, amely hatással van a vállalat termékeire és szolgáltatásaira. A korábbinál színvonalasabb termelési eredmény elérésének számtalan útja lehet. Természetesen elsősorban a termékre vagy a szolgáltatásra irányul a fejlesztés, de jobb terméket vagy szolgáltatást eredményezhet a technológia átalakítása, a szervezet módosítása és más, a termékkel csak közvetett kapcsolatban lévő vállalati korszerűsítés.

Az innováció eredménye lehet a vevők igényeinek magasabb színvonalú kielégítése, de igazi újdonságoknál inkább új igények felkeltéséről van szó.

A lényeges újdonságokat hozó innovációk a kutatási és fejlesztési tevékenység (K+F) eredménye. A kutatási tevékenység több rétegű, meg szokták különböztetni az alapkutatásokat és az alkalmazott kutatásokat. Az alapkutatásokat általában nemzetközi együttműködéssel, vagy állami kezdeményezéssel és finanszírozással végzik, esetleg multinacionális óriásvállalatok vállalhatnak ilyen feladatot. Az alapkutatások nagyon magas költségei miatt egyre gyakoribb az azonos piacon versengő transznacionális vállalatok kutatási célú stratégiai együttműködése: közös kutatások elvégzése, közösen finanszírozott kutatóintézetek fenntartása, közös megrendelés az iparág egyes problémáinak megoldására. Az alapkutatások eredményeit alkalmazott kutatások során építik be a vállalati termékekbe.

(Közismert, hogy az eredetileg az űrhajózás számára végzett kutatások milyen sok más termék megújítását tették lehetővé.) Az alkalmazott kutatás már a vállalatok feladata, bár nem feltétlenül a felhasználó vállalat végzi a kutatást.

A saját kutatásokra kevés vállalatnak van lehetősége. A kutatási munka – sajátos jellege miatt – a termelő vállalatok tevékenységébe nehezen integrálható. Ez abból következik, hogy az innováció azzal foglalkozik, hogy kellene másképp elvégezni, hogyan kellene valamit átalakítani, és ez a szakmai területekre tagolt vállalatok szervezetébe nehezen illeszthető be.

A szakirodalom bizonytalan válaszokat ad arra a kérdésre, hogy a kicsi vagy a nagy vállalatok alkalmasabbak-e az innovációra:

- a kisvállalatok mellett szól a rugalmasság, az elkötelezettség, a kisvállalatok egy részét kimondottan egy ötlet megvalósítására alapítják;
- a nagyok mellett a nagyobb tőke, a méretből adódó nagyobb lehetőségek szólnak.

Gyakori hiba, hogy az innováció alatt csak a jelentős újdonságok kifejlesztését értik. Az innováció azonban gyakran a kis változtatások láncolata. A mértékadó vállalatoknál az innováció állandó folyamat, bonyolult rendszerek gondoskodnak az új ötletek kidolgozásának ösztönzéséről, ezek gyűjtéséről, értékeléséről és megvalósításáról.

A fejlesztések egy része kifejezetten marketing célú, a termék vagy szolgáltatás megváltoztatása, átalakítása, fejlesztése azért történik, hogy egy promóciós akcióban újdonságot mutathassunk be.

A vállalatok többsége mások kutatási eredményeit veszi át és adaptálja saját termékeire és termelési körülményeire. Ötleteket, szabadalmakat, termelési eljárásokat másolnak vagy vásárolnak meg, nagyon gyakori, hogy nagy vállalatok gazdaságilag gyenge, de új megoldásokat birtokló kisvállalkozásokat vásárolnak fel. A nagyvállalatok alapíthatnak saját kisvállalkozást is új ötletek kidolgozására és megvalósítására, ezeket a kis cégeket spin off vállalatoknak nevezik.

A szellemi termékek átvételének számos módszere van, értékesíthetünk és vásárolhatunk:

- licencet,
- szabadalmat,
- know-how-t és
- csatlakozhatunk franchise-rendszerekhez.

Az *innovációs stratégia* közvetlen összefüggésben van a vállalat alapvető céljaival, a kiválasztott versenysztratégiával, a beruházási politikával.

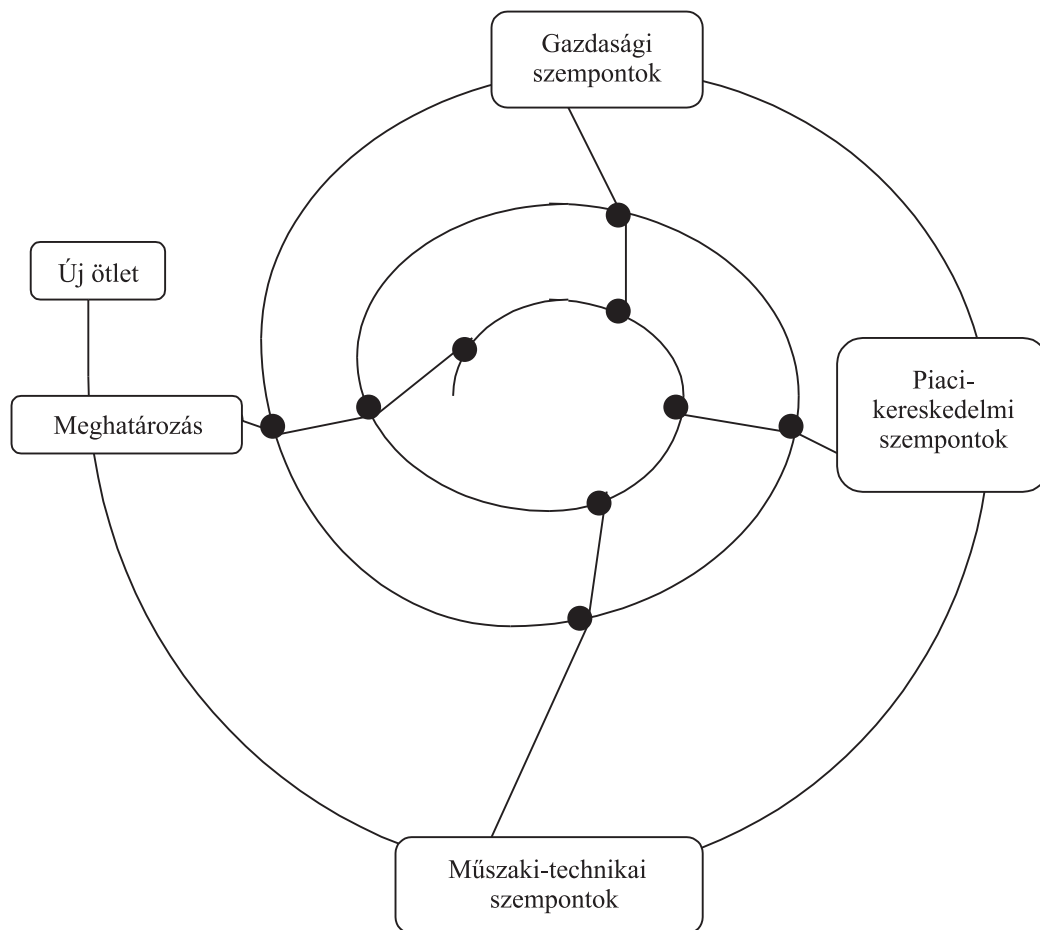
Az alapvető stratégiai lehetőségek között:

- kezdeményező fellépés, újdonságok saját kifejlesztése,
- követő fejlesztések,
- valamint ezek kombinációi.

A stratégia megválasztásánál a vállalat belső jellemzőit és a környezet által adott lehetőségeket is figyelembe kell venni.

11.4. Az innováció folyamata

A „*szabályos innovációs folyamat*” az ötletgyűjtéstől a piaci bevezetésig tart. A folyamat irányítása során műszaki-technikai, piaci-kereskedelmi és gazdasági szempontokat kell figyelembe venni. Az innováció folyamatának szemléletes ábrázolás az ún. Landsvater-féle csiga, mert érzékelteti, hogy a végcél eléréséhez a különféle szempontokat, újra és újra értékelni kell. A 34. ábra szerint a vizsgálatok sorrendje: a *meghatározás*, a megváltoztatott termék vagy eljárás leírása, a *megvalósítás technikai lehetőségének* mérlegelése, a technológia kidolgozása; ezután következik a piaci-kereskedelmi szempontok szerinti értékelés, a piaci kereslet felmérése, az elérhető ár és az értékesítési volumen felbecslése, és végül a gazdasági szempontok, az elérhető ár és volumen alapján a megszerezhető bevétel, a költségek, valamint a nyereség kalkulációja. A körfolyamat ezután folytatódik, egyre pontosabb becslésekre és számításokra adva lehetőséget.



34. ábra – Landsvater-féle csiga

Az innováció, a technológiatranszfer, általában a szellemi termékekkel folytatott ügyletek speciális, kevesek által ismert és gyakorolt üzleti terület. Bonyolult a jogi szabályozás, a *szellemi termékek védelme és értékelése* különösen nehéz. Az ügyletek lebonyolítását szakosodott tanácsadók segítik.

11.5. Információ-gazdálkodás

Ma már nem kétséges, hogy az ipari társadalmat felváltó legújabb kori társadalomtípus az *információs erőforrás* elsődlegességén alapul. A gazdaságban is túlsúlyba került a „tudásipar”, vagyis a gazdasági eredmények többsége már nem a klasszikus ipari és mezőgazdasági termelésből, tevékenységből származik.

Az információ (mint erőforrás) tulajdonságai:

- helyettesítheti a többi erőforrást, hiszen a legfrissebb ismeretek birtokában kisebb anyag-, energia-, tőke-, idő- és munkaerő-felhasználással lehet ugyanazt a terméket előállítani;

- az információk, mint „termékek” *érvényességi ciklusa rövidül*, egyre gyorsabban jelennek meg az újabb, pontosabb információk;
- az információs *technológiák robbanásszerűen fejlődnek* és erősen visszahatnak a valós világ folyamataira;
- az információ felhasználása *vezető iparággá* vált;
- az információ „*áruvá*” vált;
- *forrása* az emberiség által felhalmozott tudás,
- *feldolgozási módszerül* az információtechnológia szolgál;
- az erőforrás mennyiségben rendkívül nagy ütemben bővül.

Elsődleges információforrásnak nevezzük a közvetlenül a valós folyamatokból származó információkat, míg a *másodlagos információforrások* az elsődleges forrásból származó adatok feldolgozásából származtatott információból táplálkoznak.

A mindennapi gyakorlatban az *adat és információ* kifejezéseket szinonimaként használjuk, de a feldolgozás szempontjából tekintve az adat-jelleg, a felhasználás szempontjából az információ-jelleg a domináns.

Az adatnak a valóság nem értelmezett, de értelmezhető tükörképét nevezzük. Adat keletkezéséhez *ismerni kell* a tárgyat, jelenséget *általánosan és konkrétan*, valamint *meg kell adni* a tulajdonságokat és jellemzőket *általánosan és konkrétan*. A négy statikus dimenzióon kívül az idő, mint dinamikus dimenzió értelmezi az adat érvényességi idejét, *életciklusát*. Az adat létrejöttéhez további három feltétel szükséges: az *észlelhetőség*, a *felfoghatóság* (vagyis a szintaktikai konvenciók), valamint az *érthetőség* (szemantikai konvenció).

Az információ az ember (a felhasználó) által *értelmezett* adat.

Az információs rendszer, legáltalánosabban tekintve, egy olyan vetülete valamely valós világnak, amely tartalmaz minden olyan elemet, mely az információ keletkezésével, továbbításával, rögzítésével, megsemmisülésével kapcsolatba hozható.

Az informatika az információs rendszerek tervezésével, kiépítésével, használatával és karbantartásával foglalkozik, beleértve a technikai, technológiai, szervezési és emberi vonatkozásokat, valamint azok mindennemű gazdasági és társadalmi hatásait.

Az vállalati információs rendszer (tájékoztatási rendszer) a különböző vállalkozási (al- és/vagy rész-) rendszerek azon elemeiből áll, amelyekben a folyamatokhoz kapcsolódó adatok

és információk keletkezése, összegyűjtése, csoportosítása, feldolgozása, továbbítása stb. történik.

Gazdasági rendszerekben általánosan három alrendszert különböztetünk meg:

- adatrögzítés, ellenőrzés,
- adatfeldolgozás (rendezés, átalakítás stb.),
- információ(!) előállítás, megjelenítés, továbbítás.

Az információ-gazdálkodás (információs erőforrás menedzsment) feladata:

- a vállalalkozási információs rendszer,
- az információáramlás (kommunikáció),
- a vezetéstájékoztatás

szervezése, felépítése és működtetése.

A gazdasági rendszerekben a sikeres vezetés alapvető feltétele, hogy a vezető reagáljon a változó körülményekre, igényekre, lehetőségekre, de ehhez „megfelelő” információkra van szüksége.

A „megfelelő” információ jellemzője, hogy

- a valóságot tükrözi,
- határozott tartalmú,
- idejében érkezik,
- a vezetéshez szükséges.

A vezetőnek két alapjaiban eltérő feladathoz szükségesek információk: a stratégiai és az operatív irányításhoz. Ennek megfelelően beszélünk *stratégiai és operatív tájékozódásról*.

A stratégiai tájékozódás

- feltárja azokat a tényezőket, melyek a jövőben hatnak a vezető által irányított rendszerre (tervezetten vagy váratlanul),
- a folyamatok várható alakulását próbálja előre jelezni,
- a szervezetre gyakorolt várható hatásokat segíti felbecsülni.

Az operatív tájékozódás

- felméri a folyamatok tényleges helyzetét és eredményeit,
- meghatározza, hogy a tényleges állapotról szóló információk hova kerüljenek,
- megadja az információk pontos útját,

- meghatározza az informálandók teljes körét.

A vezetői tájékozódás rendszere akkor segíti a vezetőt hatékonyan, ha

- a tájékozódás rendszere minden vezetési szint igényeit kielégíti,
- a tájékozódás rendszere pontosan szabályozott folyamat tartalmilag és időben egyaránt,
- vezetők és beosztottak aktív szereplői a rendszernek, vagyis lehetőségeik és kötelezettségeik kiegyensúlyozottak.

11.6. A vállalati információs rendszerek

A vállalati információs rendszerek szervezésénél az általánosan érvényes megállapításokon felül érvényesítendő fontos követelmények:

- a vállalatvezetés valamennyi szintje és területe számára biztosítani azt a tájékozottsági szintet, amely feladatuk elvégzéséhez szükséges és elégséges;
- a döntések előkészítéséhez – benne a kielégítő megoldáshoz illetve az ezt leíró kritériumrendszerhez, valamint az alternatívák megkereséséhez – szükséges információkat biztosítani kell;
- a vezetők informáltság-szintje a felelősségükkel összhangban legyen;
- az ügyintézői tevékenységek biztonságos és hatékony elvégzésének informatikai feltételeit biztosítani kell;
- az információs rendszer hűen tükrözze a rendszer erőforrásait, a feladatokat, a környezetet, a hírfolyamatot;
- az információs rendszer segítsen feltérni a terv és a tényleges helyzet közötti eltéréseket;
- teljesítse az előírt adatszolgáltatási kötelezettségeket.

A vállalati információs rendszerek szervezésénél különösen szem előtt kell tartani az információ lényegéből eredő rugalmas tervezési szemléletet, vagyis nem elég a jelenlegi igényeket kielégítő rendszert tervezni, mindig figyelemmel kell lenni a gazdaságilag indokolható lehetséges jövőbeli követelményekre is.

A vállalatoknál lehetnek számítógéppel segített információs rendszerek (a számítógépek között jellemzően nincs on-line összeköttetés) vagy számítógépes információs rendszerek (a számítógépek hálózatba vannak kötve).

A vállalati információs rendszernek két típusa van: a vállalat lehetőségeire és vállalat speciális körülményeire egyedi rendszer készítése, illetve a nagy szoftvergyártók csomagsoftverjeinek megvásárlása, adaptálása (testreszabás). Mindkét megoldásnak vannak előnyei és hátrányai. A saját megoldás kevesebb megalkuvással jár, a vállalati sajátos követelményeknek jobban

megfelel, de hátrány a fejlesztés nagy időigénye és a szolgáltatások, fejlesztés elmaradása. A csomagsoftverek egységesítő szerepet töltenek be, alkalmas vállalatok közötti kommunikációra is (gyakori a beszállítók és a fő vevők rendszerének összekapcsolása, a közös ügyek területén), a fejlesztés a szoftvergyártónál soha nem marad abba, valamint a szolgáltatások (szakértői közreműködés a telepítésnél, a személyzet betanításánál, képzésénél, a hibaelhárító szolgáltatások) szakszerűek. Hátránya ennek a megoldásnak az, hogy a vállalati irányítási és nyilvántartási rutint a szoftver követelményeihez kell igazítani. A mai tendenciák a csomagsoftverek előnyét mutatják, a gyártók a nagyvállalati szoftvereket kisebb vállalkozásnál is alkalmazható módon alakítják át, rugalmas, modulrendszerű termékeket fejlesztenek.

Önellenőrző kérdések

4.11.1. Válassza ki, hogy melyik tartozik a vállalati személyügyi munka környezeti feltételeihez:

- a szállítók
- a munkaerőpiac (x)
- a logisztikai kultúra

4.11.2. Válassza ki, hogy az alábbiak közül melyek tartoznak a személyügyi funkció szakmai területeihez:

- toborzás, képzés, bér- és jövedelempolitika (x)
- karriertervezés (x)
- érdekvédelem

4.11.3. Válassza ki a munkaerőgazdálkodás környezeti feltételeihez tartozó elemeket:

- általános gazdasági feltételek (x)
- tőkepiac helyzete
- jogi szabályozás (x)

4.11.4. Jelölje meg a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- Az innováció mindig a termelési vezető irányítása alatt áll. (hamis)
- Az innováció marketing indíttatású is lehet. (igaz)
- Az innováció folyamata csigavonallal írható le. (igaz)

4.11.5. Jelölje meg a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- Az innováció nehezen integrálható vállalati funkció. (igaz)
- Az innováció egy része a kutatás-fejlesztési tevékenység. (igaz)
- Az innováció kizárólag műszaki fogalom. (hamis)

4.11.6. Jelölje meg a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A vállalati információs rendszerekkel szemben támasztott követelmények közé tartozik, hogy
- a vezetők informáltság-szintje a felelősségükkel összhangban legyen. (igaz)
- teljesítse az előírt adatszolgáltatási kötelezettségeket. (igaz)
- A vállalati információs rendszerekkel mindig egyedi fejlesztésűek. (hamis)

4.11.7. Válassza ki a megfelelő információt:

- a valóságot tükrözi (x)
- idejében érkezik (x)
- nincs meghatározott tartalma

4. MODUL A VÁLLALATI TEVÉKENYSÉG FUNKCIONÁLIS TERÜLETEI

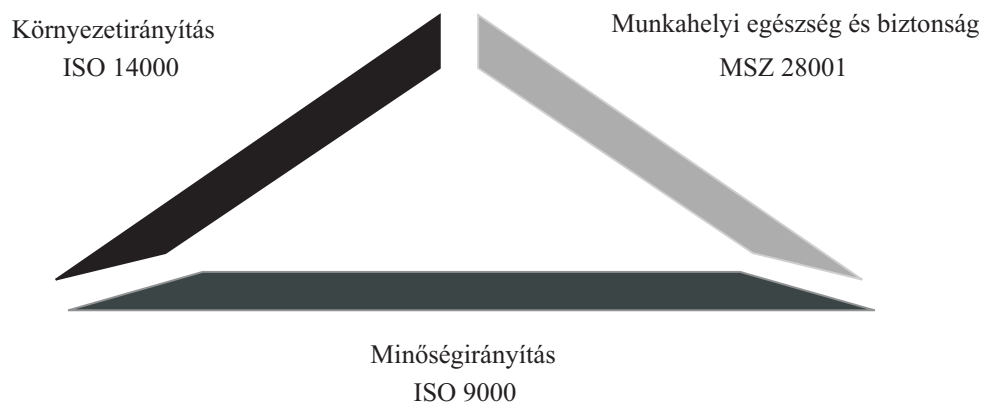
12. lecke Modern vállalati funkciók

TEVÉKENYSÉGEK	KÖVETELMÉNYEK
A lecke tanulása során végezze el az alábbi tevékenységeket, amelyek segítségével képes lesz a követelmények teljesítésére:	A leckét akkor sikerült megfelelően elsajátítania, ha Ön képes:
Olvassa el a 12.1. pont szövegét, jegyezze meg a vállalati rendszerek közös jellemzőit!	a rendszerekkel kapcsolatos közös alapfogalmak felsorolására
Tanulmányozza a 12.2. pont szövegét, és jegyezze meg a minőségirányítási rendszer főbb jellemzőit!	a minőségirányítás szabványos rendszerének fő követelményeinek ismertetésére
Tanulmányozza a 12.3. pont szövegét! Ismerje meg, hogyan építik ki a vállalati környezetirányítási rendszereket!	a környezetirányítás szabványos rendszerének fő követelményeinek ismertetésére
Tanulmányozza a 12.4. pont szövegét, és jegyezze meg a MEBIR tartalmi elemeit!	meghatározni a munkahelyi egészség és biztonságra vonatkozó rendszer legfontosabb elemeit

12.1. A rendszerek

A vállalati struktúrák tárgyalásánál már említettük a modern menedzsment területeket, mint funkciókat keresztező tevékenységeket. A modern szó arra utal, hogy ezek a „rendszerek” viszonylag újak, a menedzsment funkció pedig az általános törzskari elhelyezésre utal. A funkciókat keresztező jelleg pedig azt jelenti, hogy, a klasszikus törzskari szervezetekkel ellentétben, a törzskari szervezet bizonyos beavatkozási lehetőséggel is rendelkezik. A rendszer kifejezés itt azt jelenti, hogy szisztematikusan alkalmazott, kézikönyv alapján vezetett területekről van szó.

Ebben a tananyagban három funkciót ismertetünk: a minőségirányítási, a környezetirányítási és a munkahelyi egészség és biztonsági rendszereket. Összefoglalva a három rendszert, a 35. ábra mutatja a vállalatirányítás modern funkcióit.



35. ábra – A modern vállalati rendszerek

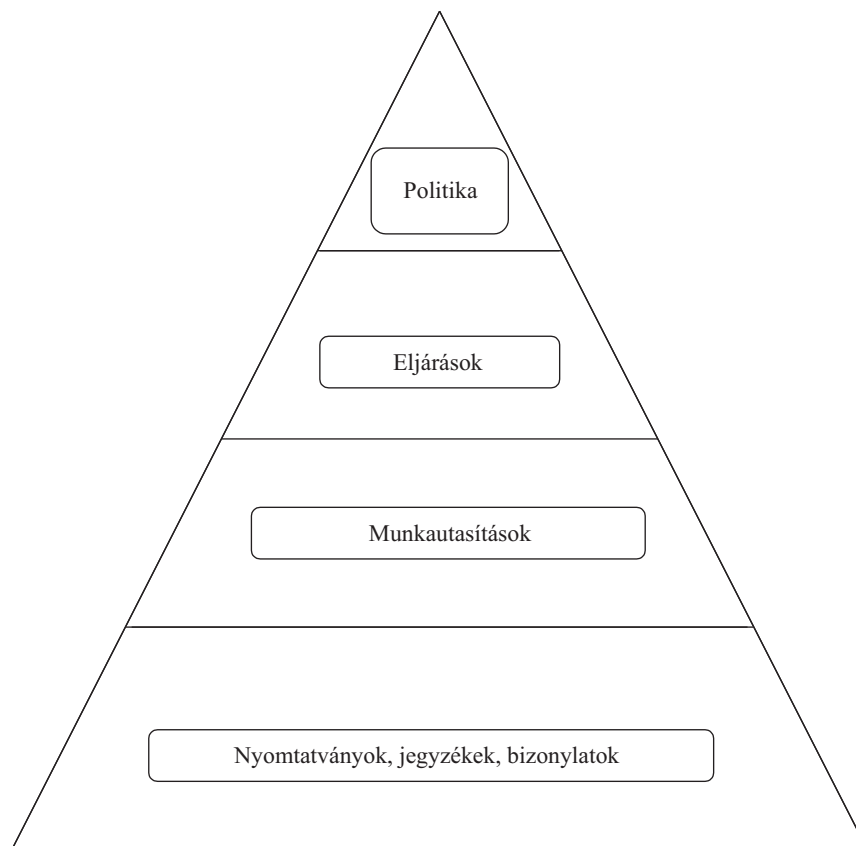
Mind a három funkció sokféle módon alakítható ki, többféle elv alapján dolgozhatunk. Számos egyedi rendszer ismeretes, de több hivatalosan elismert, hatósággal igazoltatható megoldás is létezik. Az üzleti élet a szabványos rendszereket részesíti előnyben, ezért ezek a leginkább elterjedtek. Pontosabban: a tanúsított rendszerek sikeresek, tanúsítani pedig csak a szabványok szerint kiépített rendszereket lehet. A tanúsítást független tanácsadó vállalkozások végzik, és a tanúsítás a szerződéses kapcsolatokban „bizonyítványként” használható.

Ebben a jegyzetben csak a már felsorolt témakörben kidolgozott, szabványos rendszerekkel foglalkozunk.

A minőségirányítás az ISO 9000 sorozat, a környezeti menedzsment az ISO 14 000 sorozat, a munkahelyi egészség és biztonság rendszere pedig az MSZ 28001 szabvány szerint működhet. A szabványsorozatok és a szabványok szemlélete, felépítése közelít egymáshoz, lehetővé téve, illetve ösztönözve az együttes vagy kombinált alkalmazást.

A szabványok ún. rendszerszabványok, amelyek nem adnak pontos, tételes előírásokat. A szabványok azzal az igénnyel készültek, hogy minden gazdasági, és nem gazdasági tevékenységet végző szervezet irányítására megfeleljenek. Ebből következik, hogy a szabványokban megfogalmazott követelmények nagyon általánosak, csak közvetve, a vállalatra külön értelmezve alkalmazhatók.

A rendszerek irányítása a kézikönyv alapján történik, ez a vállalat alapvető dokumentuma. A kézikönyv általános felépítését a 36. ábra mutatja:



36. ábra – A rendszerek dokumentációja

A politika a vezetők és a szervezet, vállalat elkötelezettségét kinyilvánító, a legfontosabb elveket rögzítő irat. A kézikönyv és a rendszer legfontosabb eleme az eljárások sorozata. A rendszer ellenőrzésekor az eljárásoknak kell megfelelniük a szabványkövetelményeknek.

A munkautasítások munkakörönként határozzák meg a feladatokat és felelősségeket, az egyéb mellékletek közül pedig a dokumentumminták és ügyviteli szabályok a legfontosabbak.

Egységessé vált rendszerek ellenőrzése is, ebben az összefüggésben az audit kifejezést használják. Audit többfél van, belső, külső és tanúsító. A belső audit a tervszerű, belső munkatárs által végzett felülvizsgálatot, külső a tanácsadó vagy a megrendelő által végzett ellenőrzéseket jelenti. A tanúsító auditot független külső tanácsadó végzi, és kiadja a három évig érvényes tanúsítványt.

12.2. Minőségirányítási rendszerek

A minőség azt jelenti, hogy

- egy termék vagy szolgáltatás kielégíti a használó vagy igénybe vevő igényeit, illetve
- megfelel a használati funkciónak.

A vevő igényei vagy

- egyediak, vagy
- szabványosak.

A tömegtermelés kezdete óta a gyártók azt akarják elérni, hogy a termék minősége minél egyenletesebb legyen. Számos olyan módszer alakult ki, amely egyre tökéletesebben ellenőrizte a *végtermékek minőségét*. Néhány évtizede alkalmaznak olyan minőségi rendszereket, amelyek nem, vagy *nem csak a végterméket* ellenőrzik, hanem a *termelési folyamatot szabályozzák*.

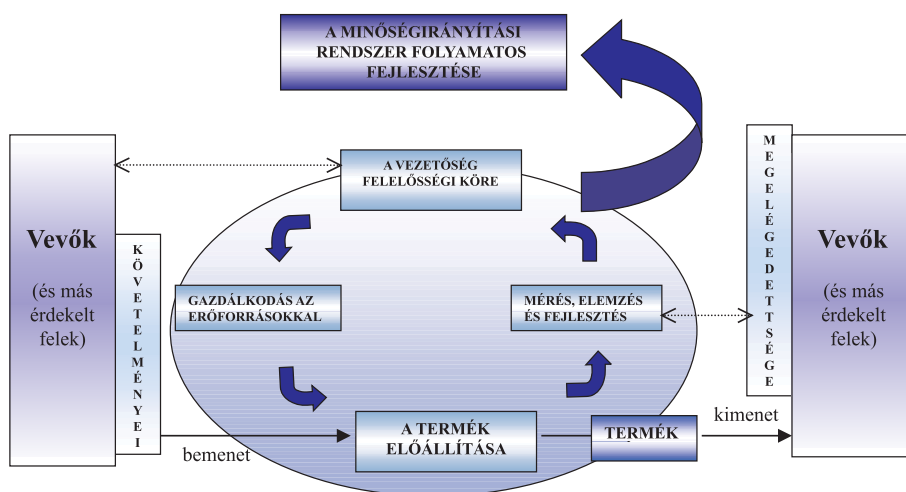
1988-ban fogadták el a minőségügyi rendszerekre vonatkozó *első nemzetközi szabványsorozatot* (ISO 9000 = ISO: International Organisation for Standardization), amely brit minták és előzmények alapján készült. A szabványsorozat fokozatosan bővült, majd a kialakult szabványrendszer egészét átdolgozták, új kiadás jelent meg, 1994-ben. A harmadik kiadásnál a szabvány átdolgozói már több százezer tanúsítás tapasztalataira hivatkozhattak.

A szabványsorozatot a nemzeti szabványügyi szervezetek változtatás nélkül veszik át. A harmadik kiadás, a mai, 2000-res sorozat a következő szabványokat tartalmazza:

- MSZ EN ISO 9000:2001 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár
- MSZ EN ISO 9001:2001 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények
- MSZ EN ISO 9004:2001 Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a működés fejlesztéséhez

A két szabvány, a 9001 számú, a sorozat követelményszabványa és a 9004 számú útmutató azonos felépítésű, szerkezetű.

A minőségirányítási rendszer vázlatát, a szabványkövetelmények csoportjait a következő ábra mutatja:



37. ábra – A minőségirányítási rendszer elemei

Az 5. fejezetben a szabvány a vezetőség felelősségi körébe utalja a vevői és a jogszabályi előírások betartatását, a minőségcélok és minőségpolitika megadását, a vezetőségi átvilágítások megtartását és a folyamatok elvégzéséhez szükséges erőforrások biztosítását. Előírja a vevőközpontú minőségirányítási rendszer követelményét: meg kell határozni, hogy mit kíván a vevő, és ezt tudva, a vevői igényeknek megfelelő követelményeket kell előírni és teljesíteni. A minőségpolitikával kapcsolatban követelmény, hogy a politika feleljen meg a szervezet céljainak, tükrözze a teljesítés és a tökéletesítés iránti elkötelezettséget, intézkedjen arról, hogy a célkitűzések helyesek legyenek és megfelelő felügyelet alatt legyenek. Fontos követelmény az, hogy a minőségpolitikát mindenki megismerje és alkalmazza a vállalatnál. Itt írja elő a szabvány a minőségirányítási rendszer leginkább látható részét jelentő dokumentációk vonatkozó alapkövetelményeket. Követelmény az, hogy a vállalatnál legyen világos szervezeti tagolás. Itt mondja ki a szabvány azt a követelményt, hogy ki kell jelölni a „vezetőség képviselőjét”, vagyis a minőségügyi vezetőt, aki gondoskodik a rendszer

bevezetéséről, fenntartásáról, a felső vezetéssel ő áll kapcsolatban, ő készíti a minőségügyi jelentéseket, egyszóval megfelelő hatáskörökkel rendelkezik ezen a területen. Ez a körülmény adja tehát a minőségirányítás funkciókat keresztező jellegét.

A 6. fejezet szerint a minőségirányítási rendszer folyamatainak bevezetéséhez és fejlesztéséhez, a vevői megelégedettség eléréséhez szükséges erőforrásokról gondoskodni kell. Külön kiemeli a minőségirányítási rendszer működtetéséért felelős személyek felkészültségét, illetve az ehhez szükséges oktatási-képzési tevékenységet írja elő. Hangsúlyozza a vállalat célkitűzéseinek, hosszabb távú terveinek megfelelő képzési rendszer kialakításának szükségességét.

A 7. fejezet azt az elvet hangsúlyozza, hogy a termék-előállítás folyamatok és részfolyamatok megfelelő együttesének kell tekinteni, és ezeket pontosan meg kell tervezni. Minden folyamatnál meghatározandók a minőségi célok, a szükséges erőforrások, az ellenőrzés eszközei és módszerei, valamint a megfelelő minőségi dokumentációs tevékenység. Ezután tér rá a vevőkkel való kapcsolatokra, és a vevői igények, követelmények pontos meghatározását és átvizsgálását írja elő. Alapelv, hogy a követelmények pontosan meg legyenek fogalmazva, és ezeknek meg kell felelniük a vevő által igényelteknek, a szakmai szabályoknak és a jogszabályoknak is. Itt kapott helyet a műszaki tervezés és a beszerzés szabályozása. Ezután következik a gyártás szabályozása, valamint a minőségellenőrzéshez szükséges mérő- és megfigyelőeszközök kezelésének szabályai.

A 8. fejezet a rendszer fenntartására vonatkozó előírásokat ad: tervezés címmel előírja, hogy a rendszernek tartalmaznia kell olyan elemeket, amelyek alkalmasak a folyamatok megfelelőségének értékeléséhez és tökéletesítéséhez, majd a mérés területeit határozza meg: figyelni kell a vevő megelégedettségét, belső auditokat kell végezni, felügyelni kell a folyamatokat és mérni kell a termékek jellemzőinek alakulását. Külön intézkedik a nem megfelelő termékek azonosításáról és kezeléséről, a vevői követelményeknek való megfelelésről, a folyamatok működéséről. Szabványkövetelmény a rendszer állandó javítása, az eltérések megmutatása, az okok keresése, az ismétlődés megakadályozása, a helyesbítésre vonatkozó intézkedés megtétele, az eredmények ellenőrzése és dokumentálása.

12.3. Környezetirányítási rendszerek

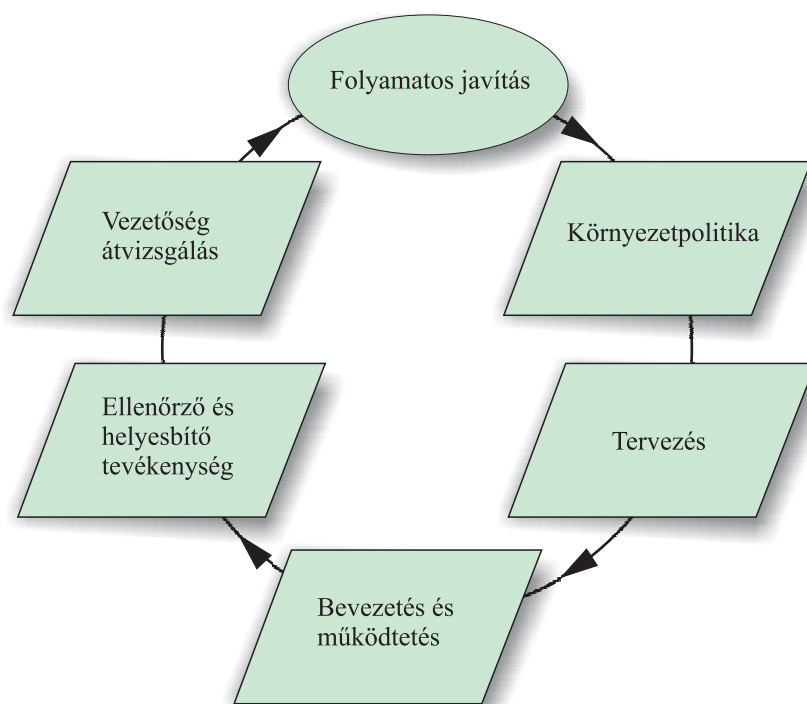
A környezeti menedzsment rendszerek nemzetközi szabványát 1996 szeptemberében adták ki.

A szabványsorozat mai elemei:

- MSZ EN ISO 14001:1997 Környezetközpontú irányítási rendszerek. Követelmények és alkalmazási irányelvek
- MSZ EN ISO 14020:2002 Környezeti címkék és nyilatkozatok. Általános elvek
- MSZ EN ISO 14021:2002 Környezeti címkék és nyilatkozatok. Saját nyilatkozatot tartalmazó környezeti állítások
- MSZ EN ISO 14024:2001 Környezeti címkék és nyilatkozatok. I. típusú környezeti címkézés. Alapelvek és eljárások
- MSZ EN ISO 14031:2001 Környezetközpontú irányítás. A környezeti teljesítmény értékelése. Útmutató
- MSZ EN ISO 14040:1998 Környezetközpontú irányítás. Életciklus-értékelés. Alapelvek és keretek
- MSZ EN ISO 14041:2001 Környezetközpontú irányítás. Életciklus-értékelés. A cél és a tárgy meghatározása és leltárelemzés
- MSZ EN ISO 14042:2001 Környezetközpontú irányítás. Életciklus-értékelés. Az életciklus alatti hatások értékelése
- MSZ EN ISO 14043:2001 Környezetközpontú irányítás. Életciklus-értékelés. Az életciklus értelmezés

Ebben a jegyzetben csak a 14001 szabvány, a sorozat követelményszabványának legfontosabb előírásait tekintjük át.

A környezetirányítási rendszer modelljét a 38. ábra mutatja:



38. ábra – A környezetirányítási rendszer modellje

A követelmények fő elemei:

Környezetpolitika: a szervezet vázolja környezetvédelmi céljait, a környezetvédelmi jogszabálynak való megfelelés és a folyamatos javítás melletti elkötelezettségét.

Tervezés. Célokat és előirányzatokat kell kitűzni a jövőbeni környezetvédelmi teljesítményt illetően, és ezekhez cselekvési terveket kell meghatározni.

Végrehajtás és működés. Az alábbi követelményeknek kell megfelelni:

- feladatok és felelősök meghatározása
- az alkalmazottakban erősíteni kell a környezetvédelem fontosságát
- alkalmazottak képzése
- a szervezet környezeti teljesítményét befolyásolható tevékenységek ellenőrzése/szabályozása (beszállítók és alvállalkozók tevékenységét is)
- haváriatervek kidolgozása balesetek esetére
- tájékoztatási rendszer kidolgozása és működtetése környezetvédelmi kérdésekben
- a rendszer-dokumentáció és a nyilvántartások ellenőrzési mechanizmusának kidolgozása

Ellenőrzés és helyesbítő tevékenységek. A legfontosabb követelmények: a jogszabályoknak, valamint a kitűzött céloknak, előirányzatoknak való megfelelés ellenőrzése, belső eljárások

ellenőrzése, az auditálással kapcsolatos rendelkezések, helyesbítő és megelőző tevékenységek.

Vezetőségi átvizsgálás. A vezetőségnek rendszeresen értékelni kell a szervezet környezeti teljesítményében elért eredményeket, és az eredmények ismeretében hozza meg a szükséges változtatásokat.

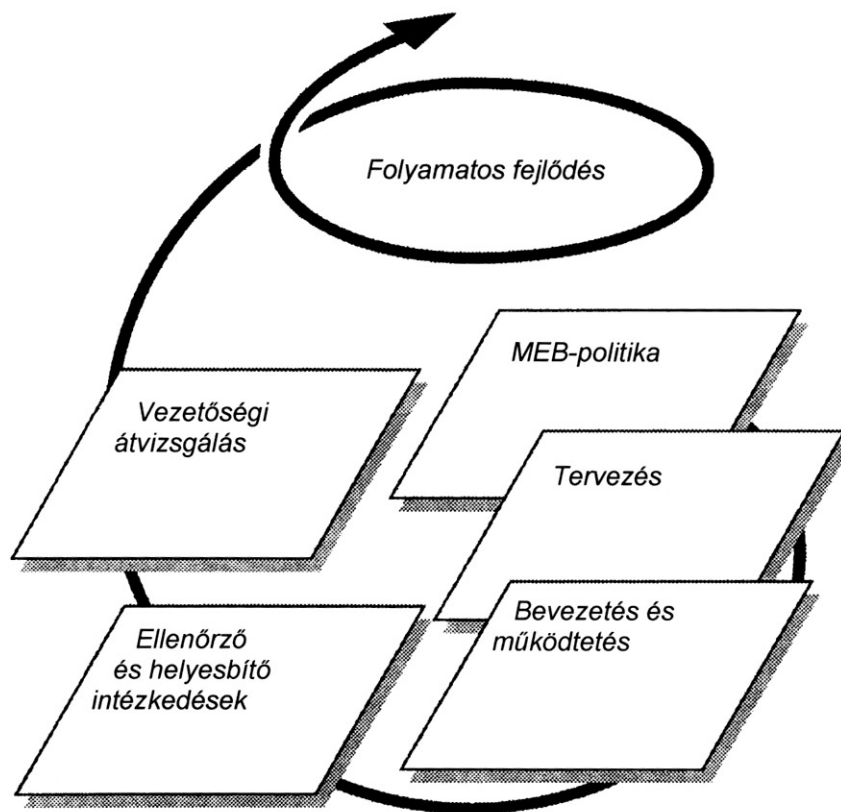
12.4. Munkahelyi egészség és biztonság

A rendszerek legújabb tagja Magyarországon a munkahelyi egészség és biztonság ügyére vonatkozik.

A 2003-ban kiadott magyar szabvány, az MSZ 28001:2003 – *A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere* (MEBIR). Követelményei (OHSAS 18001:1999) – alkalmazásával a már ismertetett minőségirányítási és környezetirányítási rendszerekhez hasonló szemléletű kézikönyv szabályozhatja ezt az új területet.

Már a szabvány számából látható a hasonlóság: az egyessel végződő szám itt is a követelményszabvány jelleget mutatja. A MEBIR-nek is központi eleme a politika (egészségvédelmi és biztonsági politika).

A folyamatokat leíró eljárások szabályozzák a működést, és szigorúak a dokumentálási szabályok. A rendszer elemeit a 39. ábra mutatja be.



39. ábra – A MEBIR-rendszer elemei

A szabvány szerint kiépített rendszer tanúsítható, ezzel a szerződéses kapcsolatokban felhasználható újabb bizonyítvány szerezhető. A rendszer üzleti sikere még nem mérhető.

A szabvány melléklete, amely a minőségirányítási és környezetirányítási rendszerekkel való tételes kapcsolatokat mutatja, világossá teszi, hogy a vállalatirányítási rendszerek egymást kiegészítő, egybetartozó elemek.

Önellenőrző kérdések

4.12.1. Válassza ki a vállalati szabványos rendszerek jellemzőit:

- alapidokumentumuk a kézikönyv (x)
- nem tanúsíthatók
- funkciókat keresztező tevékenységek (x)

4.12.2. Jelölje meg a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A minőségügyi rendszer szabványa az ISO 9001. (igaz)
- A környezetirányítási rendszer szabványa az MSZ 28001. (hamis)
- A munkahelyi egészség és biztonság követelményszabványa az ISO 9001. (hamis)

4.12.3. Válassza ki az alábbiak közül az ISO 9001-es szabvány követelményeit:

- a vevői igények figyelembe vétele (x)
- a környezeti politika kidolgozása
- a mérőeszközök kezelése (x)

4.12.4. Válassza ki az alábbiak közül a környezetirányítás szabványát:

- ISO 14004
- ISO 14001 (x)
- ISO 9004

4.12.5. Válassza ki az alábbiak közül az ISO 14001-es szabvány követelményeit:

- környezetpolitika kidolgozása (x)
- végrehajtás és működés szabályozása (x)
- minőségi vezető kinevezése

4.12.6. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A minőségi rendszer működését külső és belső auditokkal ellenőrzik. (igaz)
- A tanúsítást csak független tanácsadó végezheti. (igaz)
- A rendszerek közvetlen irányítását mindig a legfelső vezető végzi. (hamis)

4.12.7. Jelölje meg, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A munkahelyi egészség rendszere az ISO 9001 szabvány szerint építhető ki. (igaz)
- A munkahelyi egészség és biztonság rendszere nem tanúsítható. (hamis)
- A munkahelyi egészségi rendszer közvetlen irányítását a legfelső vezető végzi. (hamis)

Modulzáró kérdések

4.0.1. Válassza ki, hogy melyik esetben nem kötelező közbeszerzési eljárást lefolytatni:

- a vállalat által megrendelt építési munkánál (x)
- ha az önkormányzat a törvényi értékhatár feletti építési munkát végeztet
- ha állami megrendelő értékhatár felett vásárol autókat

4.0.2. Válassza ki az alábbiak közül a beszerzésre igaz állításokat:

- a beszerzés munkaügyi szerződés megkötésével nem lehetséges (x)
- a beszerzés stratégiai kérdése a venni vagy gyártani (x)
- a beszerző a szerződésben kötelezett

4.0.3. Válassza ki, mely elem tartozik a logisztika feladatai közé:

- a beszerzési logisztika (x)
- a dolgozók szállítása
- a termelés anyagi ellátása (x)

4.0.4. Válassza ki az alábbiak közül a marketingmix hagyományos elemeit:

- a profit
- a termékpolitika (x)
- a promóció (x)

4.0.5. Jelölje meg a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A controlling tevékenységet a termelési vezető irányítja. (hamis)
- A controlling belső ellenőrzést jelent. (hamis)
- A munkaügy a gazdasági-pénzügyi funkció hagyományos eleme. (igaz)

4.0.6. Válassza ki, hogy melyek tartoznak a vállalati személyügyi munka külső környezeti feltételeihez:

- a földrajzi helyzet (x)
- a munkaerőpiaci helyzet (x)
- a vállalati kultúra

4.0.7. Jelölje meg a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- Az innováció lehet marketing indíttatású. (igaz)
- Az innováció folyamatát csiga alakú ábrán ábrázolhatjuk. (igaz)
- Az innovációs tevékenységet a gazdasági vezetés irányítja. (hamis)

4.0.8. Válassza ki a vállalati szabványos rendszerek jellemzőit:

- lehetnek szabványosak (x)
- tanúsíthatók (x)
- hagyományos törzskari tevékenységek

4.0.9. Jelölje meg a következő állítások közül melyik igaz vagy hamis!

- A környezetirányítási rendszer szabványa az ISO 9001. (hamis)
- A minőségirányítási rendszer szabványa az ISO 14000. (hamis)
- A munkahelyi egészség és biztonság követelményszabványa az MSZ 28001. (igaz)

Vizsgakérdések

0.1.1. Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- A core business a vállalat legfontosabbnak tartott tevékenységeinek köre. (igaz)
A vállalati életciklus része a serdülőkor. (igaz)
A konjunktúra nem vállalatgeneráló tényező. (hamis)

0.2.1. Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- A szövetkezetek a társasági törvény szerint működnek. (hamis)
A korlátolt felelősségű társaság törzstőkéje üzletrészekre oszlik. (igaz)
A részvénytársaságnak van igazgatósága. (igaz)

0.3.1. Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- A PEST-analízis kiegészíthető egyéb elemekkel. (igaz)
A környezeti elemek között nem szerepelhet a politika. (hamis)
Vállalati stakeholder lehet egy bank. (igaz)

0.4.1. Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- A vállalatértéknek nem lehet része a goodwill. (hamis)
Vállalatértékelési módszer a stratégiai eszközök módszere. (hamis)
Az MVA külső mutató. (igaz)

0.5.1. Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- A mátrix-szervezetet news-vállalatnak nevezik. (hamis)
Weber szerint a szervezet egyik szintjén a bürokraták helyezkednek el. (igaz)
A legfelső vezető a CEO. (igaz)

0.6.1. Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- A keiretsu a beszállítók és a fő megrendelő együttese. (igaz)
A szindikátus egy projekt létrehozására kötött megállapodás. (hamis)
Az állam nem lehet egy vállalatcsoport eredeti tulajdonosa. (hamis)

0.7.1. Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- A versenysztratégia lehet összpontosító. (igaz)
Helyes, ha a kisvállalat árvezető szerepre törekszik. (hamis)
A Porter-modell egyik eleme a stratégiai termékek elemzése. (hamis)

0.8.1. Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- Az üzleti terv mindig belső használatra készül. (hamis)
A stratégiai terv tartalmaz szakmai-funkcionális fejezeteket. (igaz)
Az üzleti terv szokásos időhorizontja tíz év. (hamis)

0.9.1 Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- A beszerzés törzskari funkció. (hamis)
Az értékesítő a szerződésben jogosult. (hamis)
A vállalatok nem írnak ki közbeszerzési pályázatot. (igaz)

0.10.3 Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- A vállalatnál a gazdasági vezető irányítása alá tartozik a számvitel. (igaz)
A modern vállalatnál a gazdasági vezető irányítása alá tartozik a controlling. (igaz)
A modern vállalatnál a termelési vezető irányítása alá tartozik a pénzügy. (hamis)

0.11.4 Az alábbiak közül melyek jellemezhetik a vállalatot:

- a vállalatirányítási rendszer lehet csomagszoftver (x)
- a vállalat küldetését egy mondatban fogalmazzák meg
- működhet egyszemélyes korlátolt felelősségű társaságként (x)

0.12.3 Az alábbi megállapítások közül melyik igaz és melyik hamis!

- A rendszerek kombináltan is kiépíthetők. (igaz)
A minőségirányítás szabványa az ISO 14000. (hamis)
A minőségi kézikönyv tartalmaz eljárásokat. (igaz)