

A termékvalászték összeállítását segíti annak megvizsgálása, hogy az egyes termékek milyen arányban járulnak hozzá a nyereséghez, hogyan pozícionálhatók a konkurenciához képest. Jól alkalmazható ehhez a vizsgálathoz a bruttó haszonkulcs összehasonlítása. Olyan termékvalászték kialakítására kell törekedni, amelynél az átlagos bruttó haszonkulcs nagyobb, mint amit az előzetes eredményterv kidolgozásánál figyelembbe vettünk.

A termék-szolgáltatás véglegestítéséhez egy lehetséges megközelítés annak megvizsgálása, hogy egy meghatározott termék mennyivel járulhat hozzá a bevételhez és mit ígér a jövőben (pénztermelő, reménybeli pénztermelő, kevés pénzt hozó, nagy befektetési igénylő?). A jövővel kapcsolatban feltehető kérdések: 1) erősödni fog-e jelentősen a verseny?, 2) nagyobb nyomás alá kerülhet az ár?, 3) A fogyasztók száma változatlan lesz-e, avagy nőni, esetleg csökkenni fog?

Az induló kis-és középvállalkozás egyik legnehezebb döntése a termék vagy szolgáltatás **árának** a meghatározása.

Az árképzés során számos tényezőt kell figyelembbe venni, pl. a költségeket, az árengedményeket, a szállítási díjakat, az áremelkedéseket, a keresletet é.i.l.

A piaci áralakulás irányának megértése segíti az árképzést. Döntést hozni azonban csak a költségek ismeretében lehet.

Költségalapú árképzés alkalmazása esetén a haszon a termékegységre eső teljes költség szerinti alakul. Az ártés változó lehet, aszerint, hogy a termék új, vagy a vásárlók által jó minőségűnek tartott é.i.l. Célszerű az ártési úgy meghatározni, hogy a bruttó haszonrés nagyobb legyen, mint az 1. lépésben figyelembbe vett.

Piaci alapú árképzést alkalmazva a következőket célszerű átgondolni: 1) Van-e a terméknek versenyelőnye? Ha van, akkor az ár kialakításánál használandó a költség plusz nyereségrész elv. Az ártés a piactól és a termék versenyképességtől függ. Ha nincs: 2) Meg kell vizsgálni, hogy a van-e mód nagyobb volumen gyártására-értékesítésére anélkül, hogy a működési költségek növekednének. Ez esetben növelni kell az értékesítés volumenét (megengedhető, hogy a termék ára csak a változó költségeket fedezze és egy minimális ártést, amely részben hozzájárul a működési költségek fedezéséhez. 3) Ha ez az út sem járható, akkor nem szabad a terméket gyártani.

Az ár kialakítása során a végleges döntést segíthetik az alábbi kérdésekre adott válaszok:

- Biztosítja-e a tervezett ár az 1. lépésben alkalmazott bruttó haszonrét?
- A tervezett bruttó árral elérhető bruttó haszonrés mértéke megfelelő-e hasonló típusú vállalkozások árbevételeinek?
- Hogyan viszonylik a tervezett ár a versenytársak áraihoz?
- A tervezett eredmény elérését lehetővé tevő profitáritást eredményez-e a tervezett ár?

Minden piacon másként hat az ár az eladások voluménre. A piac árzékenysége vagy **árrugalmassága** a forgalom visszaszűkítésének azt a százalékos mértékét jelzi, amelyet az árnak a konkurenciához viszonyított egy százalékpontnyi emelése előidézik. Az áremelés vagy csökkentés várható hatásának ismerete (becslése) teszi képessé a céget arra, hogy ter-
mékait-szojgállatásait a legmagasabb jövődelmezőséget biztosító áron
kínálja fel. Célszerű tehát elemezni az áremelés határait a cég versenytársai termékének esetében.

Induló kisvállalkozások ritkán gondolnak arra, hogy árengedmények adására is kényszerülhetnek. A **dinamikus árpolyika** azt jelenti, hogy az egyes ársávokban eladásra tervezett árvolumen veszteségét más cikkekkel elért extra haszon ellensúlyozza. Minden, az átlagosnál alacsonyabb haszonkulcsi értékesítést az átlagosnál magasabb sávban lévő értékesítéssel kell kiegyenlíteni.

Az üzleti siker egyik feltétele, hogy „megfelelő terméket kínáljunk a megfelelő helyen és a megfelelő időben”.

Központi kérdés tehát: okosabb-e saját elosztó apparátust fenntartani, vagy jobb lenne-e áruértékesítési specializált vállalkozásokra hagyatkozni?

A forgalmazási mód döntő tényező, mivel befolyásolhatja az árat, a reklá-
mot és a terméktől alkotott képet.

Az elosztásnak több csatornája lehet:

- Direkci vagy közvetlen értékesítés (a termelő közvetlenül egy másik ter-
melőnek ad el: pl. termelő eszközök).
- Saját raklat (kis vállalkozás esetében másokkal közös tulajdonú rak-
tárházalozat: a cég fizet a rakatározásért; előny: képes kisebb mennyiséget
gyakrabban időközökben szállítani).
- Nagykereskedő (fogyasztsási cikkekkel előállító vállalkozások nem
nélkülözhetik).

- Cégetárthatadás (franchising). Ez esetben az eladási jogot olyan vállalatra vagy egyénre ruházzák át, amelynek akinek kialakult piaca van.
- Induló kisvállalkozások eredményesen alkalmazzák a közvetlen értékesítésnek postai vagy más eszközökkel történő megoldását (postal csomagküldés).

Az áruelosztás tervezésénél - a csatorna megválasztásánál - a kombinációs lehetőségek száma nagy. A kiválasztásnál mérlegelni kell:

- a termék jellegét (azt, hogy termelőeszközről vagy fogyasztási cikkről van-e szó, milyen a halmazállapota, tűz- vagy robbanásveszélyessége e.l.),

- tömegtermékről vagy fogyasztói réteget érintő vagy speciális termék értékesítéséről van-e szó (milyen a kereslet gyakorisága: tömegcikkeket sűrű hálózaton, a ritkábban, rendszerintelenül vásárolt termékeket szűkebb körben, speciális elosztó hálózaton keresztül kell eljuttatni a fogyasztóhoz),

- a termék végtermék, félkész áru, alkatrész, alap vagy segédanyag?

Befolyásolja a csatornaválasztást a termék újszerűsége, innovációs tartalma, márkája, ismertsége, tanácsadás igénye stb.

Bizonyos rétegekhez csak bizonyos kereskedelmi csatornákon keresztül lehet eljutni. Sokszor ez jelentős költséggel jár. Fogyasztási cikkek esetében jó tudni, hogy a gyakran keresett termékeket sűrűn telepített üzletekben, a lakstípusúeghez, a közlekedési csomópontokhoz illeszkedő hálózatban célszerű forgatumba hozni. Más cikkek vásárlásáért a fogyasztó lakóhelyétől távolabb fekvő szaküzletek, áruházakat is felkeres. Ha a vállalkozás nagy szerit gyárt, az áru igen sok helyre való eljuttatását áruelosztási csatornák igénybe vétele nélkül nem tudná megoldani.

Ne feledjük: mindenfajta elosztási rendszer - a szállítási költségeken kívüli és azzal összefüggésben - bizonyos készletezési költségekkel is jár. Kisvállalkozások ezt a készletezési költséget nem igen vállalhatják.

„Az értékesítés a terméket viszi a vevőhöz, a reklám az embert viszi a termékhez”.

A vállalkozónak reklámozni, értékesítésszöszönzést, propagandát és személyes eladást kell alkalmaznia ahhoz, hogy létezését (a termék vagy szolgáltatás létezését) és értékét a célközönséggel közölhesse.

- Az üzleti terv készítése során a vállalkozónak meg kell fontolnia
- a vállalkozás és termékei-szolgáltatásai reklámigényét,
- a hirdetésekbe és reklámokba befektethető tőke elfogadható mértékét,
- azt, hogy milyen legyen a reklámhordozó,
- mikor, milyen időközökben reklámozzon,
- hogyan mérheti le a reklámozás hatékonyságát és
- hogyan teheti hatékonnyá a hirdetést.

A vállalkozónak javasolható, hogy

- határozza meg, mit igényel a termék,
- mennyi pénzt fordíthat reklámra (becsülve azt, hogy megtérül-e a reklámra fordított összeg),
- hogyan hat ki a reklámköltség az árra (lehetővé teszi-e a reklám az ár és ezzel a jövedelem növelését),
- mérleglelje: forduljon-e reklámügynökséghez, vagy saját maga hirdessen. (Nagyobb szabású reklámtevékenységbe célszerű reklámügynökség bevonása.)

Há reklámügynökség igénybevétele látszik célszerűnek, akkor arra kell törekedni, hogy a hirdetési megbízás egyértelműen jelölje meg a hirdetendő terméket, annak tulajdonságait, a célba veti közönséget és a reklámtól elvárt eredményt.

A hirdetés a nyilvánossághoz szóló kereskedelmi üzenet, amely vonatkozhat a **cégre** (a cég megismertetése, nevének „eladása”) vagy közvetlenül a **termékre** (az ár vagy szolgáltatás eladása). A hirdetéssel kapcsolatosan érdemes elgondolkodni a következő történeten.

„Volt egyszer egy ember, aki az út mellett élt és hot dogot árult. Rosszul halott, ezért nem volt rádiója. Volt egy kis baj a szemével, ezért nem olvasott újságot. De a hot dogot jól árulta. Az út mentén többiek hirdették, hogy milyen jó is a hot dog.

Az árus ott állt az út szélén és kiáltozott: „Nem kér egy hot dogot uram?” Az emberek kértek és így az árusnak megvolt a maga haszna. Megemelte a hús- és kifiréndelését. Vett egy nagyobb tűzhelyet, hogy többet tudjon árulni. Végül hazahívta a fiát az iskolából, hogy legyen segítése. De azután történt valami.

Egyyszer csak azt mondta neki a fia: „Papa, nem hallod a rádiót?”

Nem olvastad az újságokban? Nagy válság van. Az európai helyzetet kétségbe-

elő. A hazai helyzet még rosszabb. „Erre az apa azt gondolta: „Hm, a fiam iskolába jár, olvassa az újságokat, hallgatja a rádiót, ő ismeri a helyzetet.” Ezért az apa lemondta a hús- és kifliírendeléseket, leszerelte a hirdetőtáblákat és már nem erőlködött annyira a hot dog árulásával az országút szélén. És hirtelen lecsökkent az eladott hot dogok száma. „Ígazad van fiam” - fordult az apa a fiához. „Valószínű, hogy a legmelyebb valóságban vagyunk.” (Irodalom: (2))

Ne feledjük el a költségvetés készítését!

6. lépés

Tervezze meg a vállalkozást: készítse (készítse) el a vállalkozás műsza-
ki és termelési tervét

A műszaki tervezés keretében meg kell határozni az üzemeltetés (gyártás, szolgáltatás) előfeltételeit, ki kell dolgozni a gyártási (üzletviteli) mód-
szereket (gyártástechnológiát), az egész gyártási(üzemeltetési) folyamat
részletes szabályozását.

A tervezés lépései:

- 1) Gyártmánytervezés, kutatás-fejlesztés
- 2) Gyártástervezés
- 3) A vállalkozás telephelyének kiválasztása
- 4) A termelő (szolgáltató) üzem megtervezése

Gyártmánytervezés, kutatás-fejlesztés

Új termékek kifejlesztése költséges és időigényes. A tapasztalatok azt
mutatják, hogy az új termékeknek csupán kis hányada arat sikert. Mindezek
ellenére tudomásul kell venni, hogy minden vállalkozás hosszú távú
növekedésének a feltétele új termékeinek sikere.

Ha a vállalkozás új termék(ek) kifejlesztését tűzi ki célul, akkor annak
költségeit az üzleti tervben igen pontosan meg kell tervezni.

Gyártmányfejlesztési célkitűzés esetén gondolni kell arra, hogy az új termék konstrukciós jóságának, készíthetőségének, gazdaságosságának ellenőrzésére prototípust kell készíteni.

A prototípus elfogadása után - a sorozatgyártás megkezdése előtt - az alkalmasandó technológiai eljárás igazolására és a gyártóeszközök kipróbálása céljából nullsorozat gyártása indokolt.

Nem hangsúlyozható eléggé a pontos idő- és költségterv szükségessége.

Kutatás és fejlesztés (K+F)

Jóllehet, innovációra minden cégnek szüksége van, a kisvállalkozások többsége nem engedheti meg magának, hogy saját kutatási és fejlesztési (K+F) részleget működtessen. Ezért olyan szellemi környezetet kell megteremtteni a leendő vállalkozásnál, hogy a vállalati tevékenység minden területén a figyelem az **innovációra irányuljon**.

A kutatás és fejlesztés leegyszerűbb módja az, ha a piaci igényekre támaszkodó, ügyfélorientált innovációt alkalmazzanak. A vásárlói panaszok, a tökéletlen termelési eljárások, a versenyhátrások előretörése és más hasonló problémák magukban hordozzák az innováció lehetőségét. Eppen ezért az innovációs tevékenységet az ügyfelek számára közvetlen hasznót jelentő innovációkra kell irányítani.

Az üzleti tervezés e szakaszában már ki kell jelölni azokat a súlypontokat, amelyekre vonatkozóan az innovációs ötleterfolyamatot állandósítani kell. Gondoskodni kell arról, hogy az ötleteket értékeljék, legyen mód megoldási változatok tervezésére és hatékony megoldások kidolgozására.

A hosszabb megvalósítási igényű innovációk realizálására célszerű munkacsoportot (team) szervezni.

Gyártástervezés

A gyártásterv mindazon technikai és gazdaságossági megfontolásokon, számításokon alapuló lényeges előírásokat tartalmazza, amelyek a megfelelő minőségű, termelékeny és gazdaságos gyártás feltételei.

A gyártásterv magában foglalja:

- a fő termelési folyamatot, amelyben a kiinduló anyagokat kész gyártmányokká alakítják át,

- a rak tárolást,
- a szállítást: az anyagforgalom lebonyolítását a kerítésen belül és kívül, műhelyek között és műhelyeken kívül,
- a gyártóeszközök előállítását,
- a karbantartást és javítást,
- a vízgazdálkodást (víznyerés és vízelvezetés),
- a szolgáltatásokat (villamosáram, gőz, gáz, sürtített levegő, víz),
- a dolgozók személyi igényeinek kielégítését (étkező, mosdó, öltöző, WC, é.i.t.),
- az élet és vagyonbiztonságot,
- a környezeti védelmet és
- az igazgatást.

A gyártástervnek olyan *minőségbiztosítási rendszer* kell tartalmaznia, amely a termék tervezése pillanatától kezdve egészen a használatba vételig biztosítja a szükséges minőséget (minőségi lánc).

A gyártástervvezés keretében kell át gondolni az anyagellátást, azon belül kiemelten:

- az alkalmas szállítókat (távolság, ár, szállítási költség é.i.t.),
- az anyagok, áruk beérkezését (fogadási terület elhelyezése, felszerelés, a főútvonalról való megközelíthetőség, mennyiségi és minőségi ellenőrzés),
- az anyagok és áruk tárolási módját (nyílt téren), fedél alatt, zárt rak (tárepületben), az átlagos tárolási időt (a szükséges rak tárolóterületet),
- a rakár üzemvitelét (beérkezés, átvétel, mozgatás, tárolás, kommissiózás, kiadás és bizonylatolás; előkészítés, darabolás stb.); az anyagmozgatást (módja, eszközei, külső-belső közlekedési utak, vasutak, csatlakozási lehetőségek, kiszolgálás: rakodás-fogadás).

A gyártástervvezés keretében kell foglalkozni a segédüzemi igényekkel (szerszámellátás, gyártóeszközellátás, karbantartás-javítás), az üzem energiáigényével, a szükséges irodaiigénnyel, valamint a szociális létesítményekkel.

E korántsem teljes felsorolás is mutatja a műszaki tervezés meghatározó szerepét.

A gyártásterv képezi tehát az alapját a részletes költségtervezésnek.

A gyártásterv alapján kell (lehet) meghatározni, hogy az induló vállalkozás minden technológiai műveletet saját maga akar (vagy tud) elvégezni, vagy pedig **alvállalkozók bevonása** kívánatos.

Dönteni kell tehát a gyártásterv alapján arról, hogy

- a gyártási folyamat egészéért (vagy csak egy részéért) felel-e a vállalkozás?
- ha a gyártási folyamat egy részébe alvállalkozókat vonunk be, kik lesznek az alvállalkozók?
- miért ezeket az alvállalkozókat tervezzük bevonni (minőség, ár, megbízhatóság, hitvév é.i.t.)?
- mennyi lesz az alvállalkozásba adott műveletek költsége?

A gyártásterv alapján kell pontosítani és lista-ba foglalni:

- a szükséges gépek és berendezések adatait (arral együtt figyelem: ha tulajdik az előzetes nyitómértékben meghatározott összeget, akkor gondolni kell arra, hogy a végleges pénzügyi tervben ezt az értéket kell majd szerepeltetni!);
- a szükséges épület paramétereit (terület, belmagasság, daruzási igény, energiaszükséglet é.i.t.).

A gyártásterv adatainak felhasználásával kell kidolgozni

- a gyártmánykarakterisztikáikat (meghatározva a közvetlen költségeket (közvetlen anyag, bér+TB, gyártási különköltség, egyéb közvetlen költségek: együttesen: a szűkített önköltség),
- meghatározni a szükséges létszámot,
- ellenőrizni a működési költségeket (nem lehet nagyobb, mint az előzetes eredménytervben meghatározott, ellenkező esetben figyelembe kell venni a végleges pénzügyi terv elkészítésénél!).

Végül - ha szükséges - a gyártásterv alapján kell megállapítani a beruházás - létesítés (invesztíció) költségeit.

Tételek:

- az építési költségek (ha nem bérlet, vagy nem saját a tervezett épület),
- a gépek és berendezések költségei (import?),
- a létesítés (a beruházás előkészítésének) költségei (talajvizsgálat, tervezés stb.),
- előre nem látható költségek,
- költozködési költségek,
- organizációs költségek

- járulékos beruházások költségei,
 - kapcsolódó beruházások költségei.
- Ezek a költségtételek az üzleti tervben költségmutatókkal határozhatók meg (becsléssel), vagy részletesen ki kell dolgozni (árajánlatokból, ár-egyzményekből stb.).

Mindezeken alapján tanácsolható: **bizunk ezt a munkát szakemberre (szakvállalatra)!** Ne felejsük el: többletköltségként jelenik meg a tervezési költség.

Az üzleti megtervezése (kereskedelmi vállalkozás)

A kereskedő cég gyártástervét „eladógép”-nek is nevezzük (2). A jó berendezés az üzlet életét elemi. Célya: az eladások növelése.

A kereskedelmi üzlet „gyártástervének” kialakításához idézzük A. J. Szonyi - D. S. Steinhoff (Irodalom: (2)) tanácsait:

„- vegyük figyelembe a vásárló szokásait,

Amint belép egy éhes kuncaft a falatozóba, lenyűgözi a szépen elrendezett süteményespult. Rögön bekap egy sütit, még mielőtt eldöntené, hogy mit is fog enni. Ezzel szemben, ha először kihasználja a levest, a főtelet és a salátát, akkor utána sokkal kevésbé akar édességet enni. **Vizsgálato kimutatták, hogy sokkal kevesebb desszert fogy el akkor, ha a pulit a sor végén van, mint az elején.**

Ha a vevő kezében az orvos által felírt recepttel lép a drogériába, akkor az orvosság megszerzésével és nem a megszerzés kényelmes voltaival tördök. Nem fog lemondani a vásárlástól, mert nem találja meg azonnal a gyógyszer-szerest. Ha a vevő az üzlet első részében van is, tudja, hogy hátul kapja meg a gyógyszer-t. Ahogy elhalad a vonzó áru-pultok előtt, sok más árut pillant meg. Ez az árulterendezés lényege. Az út megítéletekor a legjobbb vevő a látvány határára vessz valamit. Az így gerjesztett vételt azok a vásárlások jelentik, amiket a bolba lépésekor a vevőnek esze ágában sem volt megtennie. Minden ilyen vásárlás az alapelv hitelet növeli.

- feltűnően, vonzóan rakjuk ki az árut (ezzel biztosíthatjuk, hogy a vevő összehasonlíthatóan tehesse az árszintek, a fazon, a stílus, az egymással helyettesíthető termékeket illetően),
- jól szolgáljuk ki a vevőket (ebbe tartozik a kellemes környezet, a hozzátérő és készséges eladó, a tiszta mellékhelyiségek, a kényelmes utak és lépcsők).

- legyen fény, levegőmozgás és megfelelő fűtés, árualaszték,
- az egymáshoz kapcsolódó árucikkeket egymáshoz közel rakjuk ki,

- biztosítsuk az egész üzlet minél jobb beláthatóságot,

- az eladást különítsük el a nem eladói tevékenységtől (az elszámolás, a csomagolás, a hiteltülgyletek intézése, a pénztárak, a javítószolgálat, nyilvános telefonok és a vevőszolgálat az üzlet hátsó felében legyen),
- a bolt berendezése idomuljon a vevőtől kialakított képhez (fontos szerepük van a színeknek, a dekorációnak),
- a tér kihasználása során a felülnő, önmagát kelető árut és a hétköznapi termékeket előre kell kirakni, a nagyobb értékű árukat hátul vagy az emeleten kell árulni, a nem árusítással foglalkozó osztályok hátul legyenek, a vevők kényelmét szíves folyosók segítsék, használjuk ki a kirakatokat és az eladótér ablakainak környékét szép, vonzó termékek bemutatására."

A leendő vállalkozónak ezek után ismét csak azt tanácsoljuk: **bízza üzlete megtervezését szakemberre!**

Az „eladógép” tervének ismeretében kell dönteni a rakítározásról, a tárolási szükségletéről.

Meg kell határozni, hogy

- kiktől fogjuk megvásárolni az árukat?
- miért azoktól fogjuk megvásárolni?
- mennyiért fogjuk megvásárolni?

Ki kell alakítani a készletgazdálkodás (számlázás) - lehetőleg számítógépes - rendszerét. Ne felejtsük el az optikai leolvásó berendezésekről sem.

A továbbiakban lista kell foglalni a szükséges eszközöket, költségeket é.i.t. Ezeket az adatokat fogjuk felhasználni a végleges pénzügyi terv elkészítésénél.

Egyéb szolgáltató cég üzletének megtervezése

Minden egyéb szolgáltató cég alkalmazhatja az eddig elmondottakat azzal a megkülönböztetéssel, hogy berendezésük az általuk nyújtott szolgáltatások tömegével, jelleggel összhangban legyen.

A vállalkozás telephelyének kiválasztása

A vállalkozás telephelyének megválasztását lényegesen befolyásolja az, hogy földüzőipari (gyártó) vagy szolgáltató (kereskedelmi) vállalkozásról van-e szó.

Földüzőipari (gyártó) üzemi telephelyének helyét gazdasági-, ipari- és kulturális körülmények, valamint táj és város (-község) fejlettségi szempontok diktálnak. Ezek együttes mérlegelése alapján határozható meg a telephely helye.

A gazdasági szempontok a következők:

- anyagigényes üzemi telephelye a felhasználható anyagiak számítását helye vagy a készletmennyiség felhasználási területi körében előnyös,
- a szállítási igények biztosíthatók legyenek (vasút, hajózható folyók, közutak bevezetési lehetőségei),
- vízellátás, szenny- és csapadékvíz-eltávolítás, áramellátás lehetőleg meglévő közutak bekapcsolása által - gazdaságosan megoldható legyen,
- a termelés műszaki határai (zaj, bűz, füst stb.) ne zavarják a környezetet,
- a környékbeli lakosság hajlamos legyen a munka elvégzésére és számbeli is fedezze a szükségletet,
- a dolgozók az üzemi lakásoktól rövid idő alatt elérjék,
- árvíz, talajvíz nem veszélyeztesse az üzemi működését.

Földüzőipari (gyártó) vállalkozás létesítése, előtérbe kell említeni az önkormányzat illetékes osztályán, hogy milyen előírások érvényesek a gyártó üzemi telephelyére. Bizonyos övezetekbe csak meghatározott típusú üzemi telephelyek, lakóövezetbe pedig gyártó üzemet nem lehet telepíteni. Ma már egyre több település önkormányzata jelöl ki ipari területet (és működik közre az infrastruktúra kialakításában).

Az igénybe vehető ipari körzetek ismeretében a kiválasztást a következő kérdések megválaszolása segíti:

- Milyen az ipari terület infrastrukturális ellátása (út, víz, energia, csatorna, telefonhálózat stb.)?
- Van-e megfelelő - a gyártásterveket kielégítő - bérlehető épület?
- Milyenek a bérleti költségek, feltételek?
- Milyenek a telekárak (ha nincs bérlehető épület)?
- Hogyan kapcsolódnak az ipari területre a több szállítási utak, a vasút?
- Megfelelő-e a be- és kirakodási lehetőségek?
- Milyen messze van az üzemi terület a piactól, a több szállítótól és a fő forgalmazóktól?
- Mekkora lesznek a szállítási költségek?

- Megszerezhető-e a szükséges munkaerő?
- Hogyan oldható meg a hulladék elhelyezése (különösen veszélyes hulladékok esetében)?

Ezeket a kérdéseket akkor is ajánlatos feltenni és megválaszolni, ha a vállalkozó meglevő tevékenységén, meglevő épületeiben szándékozik vállalkozását telepíteni.

Szolgáltatott vállalkozás telepítési helyének kiválasztását elősegíti a kiszolgáló ni kívánt vevőtípus ismerete.

Kereskedelmi vállalkozás esetén a telepítési döntést olyan tényezők határozzák meg, mint

- a lehetséges vevők vásárló ereje (ott várható siker, ahol a lehetséges vevőknek van munkahelyük, stabil fizetésük),
- a népesség (stagnáló vagy növekvő? milyenek az emberek: öregek, fiatalok, keresők, nyugdíjasok?, saját lakásban élnek vagy béreltben? e.i.t.),
- a versenytársak (hányan vannak?, üzletiálláshoz tartoznak?, üzleteik „várakozás”, árukészleteik termésszáma és teljessége? stb.),
- adottságok (megközelítés, parkolási lehetőség?, milyen boltok vannak a közelben, vonzzák-e a vevőket?, a forgalom sűrűsége?, az „utca háza-felé vezető oldala”, az „utca napos oldala”? stb.),
- bérleti díjak: olcsóbbak? - szegényebb terület; drágábbak? - kiemelt terület.

A döntést a tulajdonban lévő jellemzők alapján célszerű meghozni.

Egyéb szolgáltatott vállalkozás esetében „a lakossághoz vagy bevásárlóközpont közelében lenni ideális állapot”. Valójában annyi helyen lehetnek szempontjai a vevőtípusai függvényében.

Ne felejtsük el: a telephely megválasztása pontos költség-adatot nyújt. Ezt az adatot kell majd figyelembe venni a végleges pénzügyi terv készítése során (és összehasonlítani az előzetes eredménytervben figyelembe vett adat-tal).

A műszaki és a termelési konkrét tervek birtokában ellenőrizni kell a 3. lépésben elkészített eszközjegyzéket, s ha szükséges el kell végezni a módosításokat. Ugyancsak át kell vezetni a változásokat a nyitó mérlegen is.

7. Iépés

Készítse el a szervezeti tervet

Az üzleti terv készítésénél ebben a fázisában kell rögzíteni a vállalkozás szerkezetét (a vállalkozás tulajdonosi formáját, azaz, hogy egyedül tulajdonosról, társulástól vagy részvénytársaságról van-e szó). Ha a vállalkozás formája gazdasági társaság (társulás), rögzíteni kell a társulás felteleit (társasági szerződés). Célszerű elkészíteni az előzetes szervezeti ábrát is, amely megmutatja a vállalkozás szerkezetét.

a legtöbb szervezeti struktúrában. A szervezet kialakítása kezdetben általában egyszerű. Minden esetre a több tevékenységek hatékony irányításához beosztott vezetői alkalmazásához szükséges. Nem értünk egyet azzal az elgondolással, mely szerint kezdetben egyetlen személy, a vállalkozó alkalmazasan működtehet bármilyen nagyságú vállalkozást (először csak a számvitelre gondolni). A típus szervezeti sémák annak ismeretében használhatók fel a szervezet kialakításában, hogy a vállalkozás termelési központú, értékesítési központú, vagy pedig marketing központú.

Ha az induló vállalkozás biztos piacra a termékeit el tudja adni, akkor a termelésre kell összpontosítani, termelési központú szervezeti struktúrát alkalmazhat. Ha az értékesítésre kell összpontosítani, a fogyasztókat arról kell meggyőzni, hogy a cég termékeit vásárolják, akkor értékesítési központú szervezeti struktúra alkalmazása célszerű.

Ha a cég célkitűzése a fogyasztói szükségleteinek és igényeinek megismerése és kielégítése, akkor marketingközpontú szervezeti struktúra vezetheti eredményre.

A szervezeti terv alapján legalább a következő kérdésekre kell tudni választ adni.

- Milyen tulajdonformában működik a szervezet?
- Ha gazdasági társaságról van szó, kik a társak és mik a társasági szerződés lényeges kikötései?
- Ha részvénytársaságról van szó, kik a főrészvényesek és a részvények mekkora hányadát birtokolják?
- Milyen fajta és hány szavazatra jogosító és szavazatra nem jogosító részvényt terveznek kibocsátani?
- Kik (lesznek) az igazgatótanács tagjai?
- Ki fog rendelkezni banki aláírói jogkörrel?
- Ki(k) lesz(nek) a vezetők? Milyen háttérrel rendelkeznek?
- Mi lesz a vezetők szerepköre, milyen területért lesznek felelősek?
- Milyen üzönözést (bér, jutalék, egyéb pénzbeli és nem pénzbeli jut-talást) lehet megtervezni.

8. lépés

Készítsen költség-, pénzügyi- és kockázati tervet

A pénzügyi terv az eddig elvégzett tervezőmunka eredményeinek össze-foglalásaként előrejelzést ad a vállalkozás tervezett pénzügyi teljesít-ményéről.

A pénzügyi terv fejezetei:

- árbevételi terv
- költségterv
- eredmény-terv
- eredmény-felhasználási terv
- mérlegek
- fedezeti pont elemzés
- pénzáramlási előirányzat (cash-flow)
- pénzügyi elemzések.

A pénzügyi tervet az első üzleti évre részletesen (havi bontásban), az első három évre (de a hitel futamidejére mindenképpen) vázlatosan ki kell dolgozni. A megkezdett példát folytatva a pénzügyi terv egyes fejezeteit számszaki-lag kidolgozva mutatjuk be.

17. Az V. 4. és az V. 5. táblázat mutatja az **árbevételi tervet** az üzleti vál-lalkozás első, illetve első három éveire. Az első üzleti év tervezett árbevétele megegyezik az V. 1. táblázat B változatában számított értékkel (azzal a feltétellezzel ellátunk, hogy a tervezés során nyert részletes ada-tok igazolták az előzetes terv adatait). A második évre 15 %-os, a har-madik évre 20 %-os árbevétel növekedéssel számoltunk. Az árbevétel tervezésénél figyelembe vettük, hogy a vevőknek meg kell ismerniük a vállalkozást.

Az első üzleti évre a bevételeket érdemes havi bontásban elkészíteni. Nyilvánvalóan nehéz megjósolni, hogy a partnerek milyen átutási idővel teljesítik fizetéseiket; társadalmi hatások beleszólnak-e az értékesítés alakulásába stb. Éppen ezért érdemes némi egyszerű rátárral számolni.

18. A működési költségek megtervezéséhez tapasztalati adatok használ-hatók fel. Jó becslés érhető el az egyes költségfajtákra a nettó árbevétel arányában kifejezve a következő adatokkal: 1) Bérleti díjak 8-10 %; 2) Alkalmazotti fizetések + járulékok 20 %; 3) Hirdetés, reklám 1 %; 4) Behajlíthatatlan követelések 5 %; 5) Szállítási költségek 2 %; 6) Érték-csökkenés 1 %; 7) Fenntartási költségek 5 %; 8) Biztosítás 1 %; 9) Egyéb költségek 5 %.

Árbevételi terv az első üzleti évre

V. 4. táblázat

Sor- szám	Tényezők	Összesen (MFt/év)	H ó n a p o k (MFt/hó)											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
01	Belföldi értékesítés nettó árbevétele	53,62	3,0	5,5	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	6,0	4,0	4,0	4,12	4,5
02	Export értékesítés nettó árbevétele													
I.	Értékesítés nettó árbevétele (01+02)	53,62	3,0	5,5	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	6,0	4,0	4,0	4,12	4,5
II.	Egyéb bevételek													
	ÁRBEVÉTEL AZ ELSŐ ÜZLETI ÉVBEN	53,62	3,0	5,5	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	6,0	4,0	4,0	4,12	4,5

Arbevételi terv az első három üzleti évre

V. 5. táblázatai

Sor-szám	Tényezők	Összesen (mF/év)	Évek (mF/év)		
			1	2	3
01	Belföldi értékesítés nettó árbevétel	190,12	53,62	62,0	74,5
02	Export értékesítés nettó árbevétele				
I.	Értékesítés nettó árbevétele	190,12	53,62	62,0	74,5
II.	Egyéb bevételek				
	HÁROM ÜZLETI ÉVBEN ARBEVÉTEL AZ ELSŐ	190,12	53,62	62,0	74,5

Működési költségek részletezése
(Tervezet)

V. 6. táblázatai

Sor-szám	Költségcenyvezők	A nettó árbe- vétel %-a	Érték mF/év	Tervezett mF/év
01	Béreti díjak	8	3,8	4,3
02	Alkalmazotti fizetések + járulékok	20	9,6	10,0
03	Hirdetés, reklám	1	0,5	0,9
04	Behajthatatlan követelések	5	2,4	2,0
05	Szállítási költségek	2	1,0	2,0
06	Értékcsoökkentés	1	0,5	0,3
07	Fenntartási költségek	5	2,4	2,5
08	Biztosítás	1	0,5	0,5
09	Egyéb költségek	5	2,4	2,5
10	Összesen:		23,1	25,0

Költségterv az első három üzleti évre
(Költségmeneként)

V. 7. táblázat

Mégnevezés	A fejlesztés éve		
	1. év	2. év	3. év
	1. Anyag jellegű ráfordítások	24 450	24 700
	ebből: - anyag		
- ELABE, alvállalkozói teljesítés	21 450	24 700	29 600
2. Személyi jellegű ráfordítások	10 000	10 000	10 000
ebből: - bérköltség	6 900	6 900	6 900
- személyi jellegű kifizetés			
- TB	3 100	3 100	3 100
3. Értékcsokkkenési leírás	300	500	700
4. Egyéb költségek	14 700	14 500	14 300
5. Egyéb ráfordítások			
ebből: - célrattalek képzés			
- késedelemi pótlék, bírság			
6. Pénzügyi műveletek ráfordításai	1 710	1 140	
ebből: - MB-1	1 710	1 140	
7. Egyéb költség összesen	16 410	15 640	14 300
Költségek összesen	48 160	50 840	54 600
(1+2+3+4+5+6+7. sor)			

A tapasztalati adatok alkalmazásával a működési költségek tervét az V. 6. táblázat tartalmazza. (A költségek megtervezése alkalmasan történhet költség-nemenként is. Ezt mutatja be az V. 7. táblázat.)

V. 8. táblázat tartalma. Vegyük észre, hogy az első üzleti év adatai megfigyelve az V. 1. táblázat B-változat adataival. A második és harmadik év tervezésénél a bevételeiből indultunk ki és a tervezést felülről véggeztük az eredmény-kimutatás logikája szerint. Vegyük észre, hogy az AKN struktúra-modell logikáját alkalmazva végeztük a tervezést (a közvetlen költségeket fix költségként vettük számításba a második és harmadik évben.)

AKN struktúra-modell.

A	Arbevételei
K-pr	Redukált proporcionális (arányosan változó) költség.
F	Fedezeti
-K-ft	Redukált fix (állandó) költség. Jó közelítéssel:
N	Nyereség. Jó közelítéssel: Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye.

V. 9. táblázat mutatja az első három üzleti év mérlegét. Vegyük észre, hogy az első év záró mérlege a második év nyitó mérlege, és hogy a zárómérlegben felüntetett Mérleg szerinti eredmény megegyezik az Eredmény-tervben számított Mérleg szerinti eredménnyel!

20. A **fedezeti pont** az árbevételei-összeg (vagy volumen), amely éppen fedezi a vállalat összes (közvetlen és közvetett) költségeit (a nyereség értéke viszont zérus). Nyilvánvaló, hogy ezen árbevételei (volumen) alatt csak veszteséggel lehet működni, míg fölötté képes a vállalat nyereség ter-velésére. A fedezeti pont elemzés célja a fedezeti pont meghatározása, valamint annak vizsgálata, hogy a munkapont (a tervezett árbevételei) milyen távol van a fedezeti ponttól. Ha ugyanis ez a távolság „kicsi”, előfordulhat, hogy a vállalat veszteséges lesz.

A fedezeti pont elemzését az V. 10. táblázat tartalmazza. Az V. 1. ábra mutatja az első három üzleti év AKN struktúra-modelljének grafikus ábrázolását.

21. A **pénzforgalmi-pénzátáramlási előirányzatban** a bevételeket és a kiadásokat kell egybevetni és ezáltal meghatározni azokat az időszakokat, amelyekben pénzhány, illetve pénztöbblet lép fel. A pénzhányok megszűn-letéséről gondolkodni kell (többször rövid lejáratú hitel felvételével), a pénztöbbleteket pedig „el kell helyezni”.

Eredmény és -felhasználási terv (mFt/év)

Egyszerűsített éves beszámoló
„B” eredménykimutatása
(forgalmi költség eljárással)

V. 8. táblázat

Tétel- szám	A tétel megnevezése	1. év	2. év	3. év
01	Értékesítés nettó árbevétele	53,62	62,0	74,5
02	Egyéb bevételek			
03	Az értékesítés közvetlen költségei	21,45	24,7	29,6
04	Az értékesítés közvetlen költségei	25,00	25,0	25,0
05	Egyéb ráfordítások			
06	ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	7,17	12,3	19,9
07	(I+II+III+IV+V) (09+10)			
08	Pénzügyi műveletek bevételei			
09	Pénzügyi műveletek ráfordításai	1,71	1,14	-
10	B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	- 1,71	- 1,14	-
11	(VI-VII.) (07-08)			
12	SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY (=A=B) (14)	5,46	11,16	19,9
13	C. RENDKÍVÜLI BEVÉTELEK			
14	Rendkívüli ráfordítások			
15	D. RENDKÍVÜLI EREDMÉNY (VII-IX.)			
16	E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±C=D) (15-16)	5,46	11,16	19,9
17	ADÓTÉRTELESI KÖTELEZETTSÉG (a % E) (0.18:0,82/16)	0,98	2,00	3,6
18	F. ADÓZOTT EREDMÉNY (±E-X) (17)	4,48	9,16	16,3
19	G. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY (18+19+20)	4,48	9,16	16,3

Eredményfelhasználási terv

- Osztalék (tervezett)

- Fejlesztésre

- Hitelezéskészítésre

18 0,8 2,0 2,0
19 2,18 2,46 2,64
20 1,5 3,0 -

A vállalkozás első három évének mérlege
(mFt)

Egyszerűsített éves
beszámoló mérlege

V. 9. táblázat

Eszközök (aktívák)

Sor-	A tételek megnevezése	NYITÓ	1. év ZÁRÓ	2. év ZÁRÓ	3. év ZÁRÓ
1.	A. Befektetett eszközök (2.-4. sorok)	3,0	2,7	4,5	6,3
2.	I. IMMATERIÁLIS JAVAK	0,5			
3.	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	2,5			
4.	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK				
5.	B. Forgóeszközök (6-9. sorok)	9,5	14,28	19,16	28,2
6.	I. Készletek	3,6	3,6	4,0	5,0
7.	II. KÖVETELÉSEK	1,34	1,34	1,55	1,9
8.	III. ÉRTÉKPAPÍROK				
9.	IV. PÉNZESZKÖZÖK	4,56	9,34	13,61	21,3
10.	C. Aktív időbeli elhatárolások				

11.	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (1.+5.+10. sor)	12,5	16,98	23,66	34,5
-----	---	------	-------	-------	------

FORRÁSOK (PASSZÍVÁK)

12.	D. Saját tőke (13.-17. sorok)	8,0	12,48	20,66	34,5
13.	I. JEGYZETT TŐKE	8,0	8,0	8,0	8,0
14.	II. TŐKE TARTALÉK			3,5	10,2
15.	III. EREDMÉNYTARTALÉK				
16.	IV. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK				
17.	V. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY		4,48	9,16	16,3
18.	E. Céltartalékok				
19.	F. Kötelezettségek (20.-21. sorok)	4,5	4,5	3,0	
20.	I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	4,5	4,5	3,0	
21.	II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK				
22.	G. Passzív időbeli elhatárolások				

23.	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN	12,5	16,98	23,66	34,5
-----	-------------------------------	------	-------	-------	------

Tényezők	Vizsgált évek				
	1	2	3		
	Árbevétel	35,62	62,00	74,50	
	Közvetlen költség	- Kpr	21,45	24,70	29,60
	Fedezeti	F	32,17	37,30	44,90
	Közvetett költség	- Kt	25,00	25,00	25,00
	Nyereség	N	7,17	12,30	19,90
	A fedezeti pont árbevétele	41,67	41,55	41,50	
	Bizionsági távozás mFt/év	12,02	20,50	33,00	
Bizionság (%)	22,42	33,06	44,30		

A fedezeti pont árbevétele:

$$F_{\text{fedezeti pontban}} \cdot \frac{F_{\text{első év}}}{A_{\text{első év}}}$$

Biztonsági távfelügyelet:

A also év - A fedezeti pont

Biztonság:

Biztonsági távolság
Arbevétel
100 (%)

A fedezeti pont AKN struktúra-modellje az első évben:

AF	41.67	-K _{PT}	16.67	EF	25.00
			<u>32.17</u>		
			25.00	53.62	

V.1. ábra A vállalkozás ÁKN struktúra-modellje az első három üzleti évben

$$A_{M_3} = 74,5$$

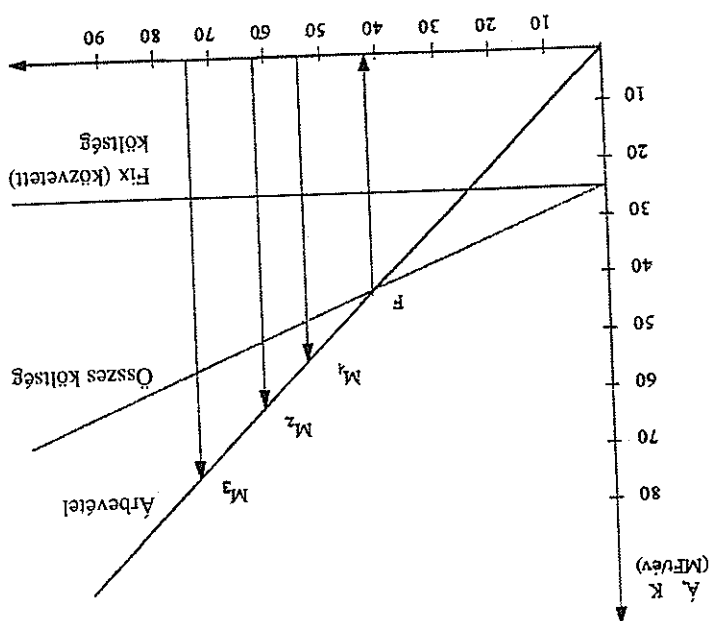
$$A_{M_2} = 62,00$$

$$A_{M_1} = 53,62$$

$$A_F = 41,96$$

1 2 3

Volumen
Arbevétel (A)
(MFt/év)



CASH-FLOW (Pénzáramlási előirányzat) Első üzleti év (mFt)

V. 11. táblázat

T é n y e z ő k	H ó n a p o k											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SZABAD PÉNZESZKÖZÖK	0,06	0,15		1,85	0,15	2,55	1,85	4,75	5,05	7,05	5,5	7,54
B e v é t e l e k												
1. Értékesítés ÁFA nélkül	3,0	5,5	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	6,0	4,0	4,0	4,12	4,5
- Készletért												
- Átutalás megkezdése												
2. Egyéb bevételek												
3. Tőkebevonás												
4. Értékesített vagyon												
5. Kapott hosszútávú hitel	4,5											
A) BEVÉTELEK ÖSSZESEN	7,5	5,5	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	6,0	4,0	4,0	4,12	4,5
K i f i z e t é s e k												
7. Közvetlen költségek	3,6	3,6		3,6		3,6		3,6		3,45		25,05
8. Közvetett költségek	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,7	24,70
9. Adófizetés	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		0,1	0,08	0,98
10. Kamatfizetés	1,71											1,71
11. Hitel tökevisszafizetés												
12. Banki költségek												
13. Bernyázás												
14. Egyéb kifizetések												
B) KIFIZETÉSEK ÖSSZESEN	7,41	5,7	2,1	5,7	2,1	5,7	2,1	5,7	2,0	5,55	2,08	6,3
C) CASH-FLOW (A-B)	0,09	-0,2	1,9	-1,7	2,4	-0,7	2,9	0,3	2,0	-1,55	2,04	-1,8
D) EGYENLEG ÉV ELEJÉTŐL	0,15	-0,05	1,85	0,15	2,55	1,85	4,75	5,05	7,05	5,5	7,54	5,74
E) FINANSZÍROZÁSI SZÜKSÉGLET		0,03										

CASH-FLOW (Pénzáramlási előirányzat)
 Az első három üzleti évre
 (eFt)

V. 12. táblázat

Megnevezés	A fejlesztés éve		
	1. év	2. év	3. év
Bevételek	60	7 840	10 040
1. Elszámolási számla nyitó			
2. Árbevételek	53 620	62 000	74 500
3. Egyéb bevételek			
4. Összesen 1-3-ig	53 680	69 840	84 540
Kiadások			
5. Bér	6 900	6 900	6 900
6. TB járulékok	3 100	3 100	3 100
7. Szallitók	21 450	24 700	29 600
8. Adóbevételek	980	2 000	3 600
9. Egyéb fizetés	16 410	20 100	18 760
10. Összesen 5-9-ig	48 840	56 800	61 960
11. Pénz többlet vagy hiány 4-10.	4 840	13 040	22 580
12. Két hitel	4 500		
esedékes hitel törlesztés	1 500	3 000	
13. Elszámolási számla záró	7 840	10 040	22 580
11+12 vagy 11-12			

Minden új vállalkozásnak - mivel versenykörnyezetben működik - szembe kell néznie a lehetséges veszélyekkel. A vállalkozóknak a lehetséges kockázatot fel kell ismernie és hatáson stratégiaival fel kell készülnie, a kockázatot kezelésére.

A kisméretű vállalkozások életére ható kockázati tényezők:

- vagyunkár,
- felelősség az alkalmazottakért,
- lakossággal szembeni kötelezettségek,
- kulcspozícióban lévő dolgozó halála,
- behajthatatlan követelésekből eredő veszteségek,
- üzleti lopások,
- tisztességtelen dolgozók miatti veszteségek,
- pénzügyi nehézségek,
- piaci kockázat.

A kockázat kezelésének módszerei:

- az ok megszüntetése,
- önbiztosítási alapok létrehozása,
- külső biztosítás megkötése,
- ellenügyletek kötése a tőzsdén,
- szakértők alkalmazása.

9. lépés

Alakítsa ki a vállalkozás vezetésének koncepcióját!

Az üzleti terv e fejezete az alábbiakat tartalmazza:

1. A vezetői szemlélet megválasztása (termelési-üzemi, értékesítési-üzemi, központi, marketingközponti)

A termelési-üzemi vezetői szemlélet a lehető legtöbb termék előállítására koncentrál, mivel fellelve, hogy a termék jobb mint a versenytársaké és ezért az összes megtermelt mennyiséget el tudja adni. Az értékesítési-üzemi vezetői szemlélet figyelemmel az értékesítési technikákra fordítja és minden eszközt felhasznál a vásárlók meggyőzésére, hogy az ő termékét vegyék meg. A marketingközponti vezetői szemlélet a fogyasztó szükségleteire és igényeire koncentrál ezeket meghatározza majd olyan termékeket fejleszt ki és szállít, melyek kielégítik ezen szükségleteket.

2. A vezetői irányítás meghatározása
- (Egyéni vállalkozás: tulajdonos vagy menedzser?; Társas vállalkozás: a részvess-e tulajdonostárs a működési szervezet vezetésében?)
- b) egyéb társasági forma: menedzser működő szervezeti vezető(k).)

3. A főbb tevékenységek elvei:

- tervezés, mérés és értékelő eljárások,
- az ösztönzési rendszer (bérsztruktúra bérezés),
- kiválasztási ismeretek az egyes (fontosabb) munkakörök betöltésére alkalmas személyek kiválasztásához,
- betanítás (munkahelyi vagy munkahelyen kívüli).

4. A munkatársak kiválasztásának folyamata

- a felvételi politika (származtatva a cég küldetéséből, céljából),
- munkakörtervezés (a munkatárs feladatai és kötelezettségei, milyen munkát véggez?),
- a munka sikerének kritériumai (hogyan mérhető?), - munkakör speci-
fikáció (milyen képzettségekre, ismeretre, képességekre, gyakorlatra
van szükség az ellátandó feladat teljesítéséhez?),
- a kiválasztási eljárás meghatározása (mi alapján dönthető el, hogy a
jelöltrendező rendelkezik-e a szükséges ismeretekkel, képességekkel és
készségekkel?),
- ösztönzés (bérezés),
- karrier-lehetőségek (karriertervezés és előrelépési-menedzselés).

5. A vállalat szociális koncepciója

(Fő célok és feladatok, megvalósítás pénzügyi forrásai)

6. A vállalati arculat (Corporate Identity) meghatározása

- a vállalati magatartás alapelvei, főbb elemei (kapcsolat a társadalom-
mal a közügyekkel, a társadalmi szintű problémákkal: a munkatár-
sakra érvényes magatartásnormák és formák - etikai kódex - a
felmerülő konfliktusok kezelésének és megoldásának módszerei),
- az egyes célcsoportok elérésére alkalmazandó kommunikációs
csatornák és eszközök, a kommunikáció mondanivalója és stílusa
(kommunikációs módszerek és érvrendszer tartalmi és formai kö-
vetelmények),
- a vállalkozás arculatát vizuálisan megjelenítő szimbólumrendszer
(színek, betűtípusok, hirdetések formátuma-elrendezése, emblema,
levélpapír, boríték, névkártya, szóróanyag, kiadványok, tárgyalóter-
és annak berendezése, a munkavállalók öltözéke, ügyviteli nyomat-
ványok, ügyfelszolgálati helyiségek enterióje, „arculati, kézikönyv“).

Há azt akarjuk, hogy vállalkozásunk piacépes legyen és hosszútávon eredményesen fenmaradjon, akkor a vállalkozás megindításával egyidejűleg gondoskodni kell az *arculatitervezésről* is, ami tulajdonképpen azt jelenti, hogy hiteletremlően és meggyőzőően szükségessé tájékoztatni a partnereinket, leendő ügyfeleinket önmagunkról. Mindez magában foglalja a vállalkozás:

- jellegét,
- munkastílusát,
- belső és külső magatartását,
- emblémáját,
- színharmóniáját,
- levelepapírjait és borítékait,
- szóróanyagait,
- kiadványait,
- névkártyáit,
- tárgyalótérmeit és azok berendezéseit és
- a munkavállalók öltözékét.

A felsoroltak kialakítására vonatkozóan a szakirodalom bőséges útmutatást ad.

3. Az üzleti terv dokumentálása

Amint láttuk, az üzleti terv elkészítéséig jónéhány fokozatot végeztünk el és ezek alapján a konkrét üzleti terv összeállítható.

Az üzleti terv bemutatkozó része

Az üzleti tervet öt-tíz oldalas bevezető fejezet indítja.

A bevezető fejezet *első részében* bemutatjuk a céget, a terméket és helyünket a piacon.
A bevezető fejezet *második része* a vállalkozót és csapatát mutatja be, ugyancsak röviden bemutatkozó fejezetként a *következő kérdésekre is választolunk kell*:

- Ki vagyok én, a vállalkozó? Milyen képzettségem, szakmai múltam van, hol szereztem gyakorlatot, vagy legalább tapasztalatot a tervben szereplő tevékenységhez?

- Szakmai tapasztalataimon túlmenően milyen egyéb piaci, üzleti, menedzselési tapasztalataim vannak?
- Kikből áll a csapat, kik a társaim, alkalmazottaim (ha vannak), nekik mi a végzettségük, szakképesítésük stb.? Kik dolgoznak be, segítenek még, jogász, könyvelő, család stb.?

A bevezető fejezet *harmadik részében* ki kell térni az induló vállalkozás egyéb körülményeire, mint például:

- Hol, milyen helyiségben folytatom majd a tevékenységet?
- Elvállik-e székhelyem és a telephelyem vagy telephelyeim?
- Rendelkezem-e ezekkel az ingatlanokkal vagy meg kell azokat szerezni? Ha igen, mennyiért (ha bérlet), milyen jogi formában?
- Hogy állok gépekkel, szállító eszközökkel, egyéb berendezésekkel?
- Mivel rendelkezem már, mi az, amit kinéztem magamnak, ami most még csak távlati terv?
- Mikor, milyen formában fizetek a berendezéseket?

Ügyeljünk arra, hogy olyan olvasó számára is érthetően fogalmazzuk meg esleleges problémáinkat, aki egyáltalán nem ért az adott tevékenységhez. Kerüljük a feleslegesen használt szakkiifejezéseket, a szükséges berendezéseket például mindenképpen igyekezzünk köznap nyelven is megjelölni, nem elegendő ha csak termékódját adjuk meg.

Legyen a tervnek ez a fejezete is tagolt, jól követhető, és ahol számszerű értékek vannak, azok megjelölően legyenek kiemelve a szövegből, hiszen az olvasót végül is ez fogja leginkább érdekelni. Az igazán számszerű fejezetek természetesen csak ezután következnek.

A vállalkozás tökésszükségletének leírása

Nem szerencsés dolog ajtóstól rohanni a házba. Amikor tehát külső forrásokra spekulálunk egy vállalkozás indításakor, hasznos, ha nem azzal kezdjük, hogy kérek ennyi, meg ennyi millió forintot, hanem először feltárjuk helyzetünket.

Foglaljuk először össze, milyen tökére van szükség az adott vállalkozáshoz összesen.

Ezután leírjuk, milyen forrásokkal rendelkezünk magunk, illetve milyen egyéb, külső forrásokat veszünk igénybe a vállalkozás sikeres működéséhez. E két érték különbsége fogja adni azt a hiányzó összeget, amelyet az adott pályázattal (üzleti tervvel) külső forrásból, hitelezőtől kívánunk megszerezni.

Ennek a fejezetnek a szöveges része meglehetősen rövid, általában egy-két oldal. Követi azonban a bankok által kért táblázatok csoportja, melyek a következők:

- Nyitó mérleg.
- Nyereség-vesztesség számla (töbnyire havi bontásban, de néha negyedéves vagy éves összesítéssel is megelégszik a bank.)
- Készpénz-forgalom előrebecsles (cash-flow), havi bontásban, ha hosszulejratu hitelel van szó, akkor a törlesztés idejére (éves bontásba).
- Fedezeti pont vagy fedezeti mennyiség számla.
- Az első év végére tervezett zárómérleg.

4. Egy üzleti terv vázlata

I. Bevezető oldal

- A vállalkozás (vállalat) neve, címe
- A vállalkozó(k) neve, címe, telefonszáma
- A terv bizalmas kezelésére vonatkozó igény jelzése

II. Összefoglalás (A teljes üzleti terv 5-10 oldalas összefoglalása)

A egész üzleti terv tartalmának tömör összefoglalása, amelyből a vállalkozás tevékenysége, az üzleti terv tartalma átfogóan és nagyvonalúan megismerhető.

III. Megvalósíthatósági tanulmány

1. A vállalkozás leírása

Tartalom: a vállalat jellege alapvető üzleti tevékenysége, ügyfeleinek jellemzői, kiszolgálásának tartalma és módja, földrajzi elhelyezkedése, székhely, és telephely(ek) területei.

A vállalat termékei és szolgáltatásai tulajdonságainak bemutatása: fizikai leírása, felhasználhatósága és vonzereje, valamint fejlettségük szintje.

- Milyen termékek és/vagy szolgáltatások?
- Milyen termékek/szolgáltatások jellemzői, tartalmaznak-e termék/szolgáltatások szabadalmat, közlési vagy kereskedelmi védjegyet vagy ezek megszerzésére van-e terv?
- Hol lesz a vállalkozás helye?

- Új vagy régi az üzletihelyiség, gyártóüzem? Van-e szükség felújításra? (Ha igen, mik ennek a költségei?)

- Saját tulajdonban van-e az üzletihelyiség, a gyártóüzem vagy bérlet? (Ha bérlet, mik a bérleti feltételek?)

- Milyen alkalmas az üzletihelyiség vagy gyártóüzem a vállalkozás számára? Milyen szakmai ismeretek, illetve milyen képzettségű alkalmazottak szükségesek a vállalkozás működéséhez?

- Milyen iródei berendezésekre lesz szükség?
- Megvásárolja vagy bérlő-e ezeket a berendezéseket?

2. Marketing terv

Tartalom: a piaci viszonyokra való reagálás és a piacbefolyásolás módja.

a) A piaci igény és vállalati lehetőség meghatározása, a kereslet, az elsődleges és másodlagos célpiacon, piaci szegmensek jellemzőinek és jelentőségének leírása.

- b) A konkurencia és egyéb külső tényezők méretei és hatása a vállalatra.
- Mennyi volt az iparág összes forgalma az elmúlt 3-5 évben?
 - Mekkora a várható növekedés ebben az iparágban?
 - Hány új cég alakult az iparágban az elmúlt 3-5 évben?
 - Milyen új termékek jelennek meg az iparágban az elmúlt időszakban?
 - Kik a közvetlen versenytársak?
 - Hogyan tudjuk elérni, hogy üzletvitelünk jobb legyen versenytársainkénál?
 - Az egyes főbb versenytársak értékesítése növekvő, vagy csökkenő vagy változatlan?
 - Melyek az egyes versenytársak erős és gyenge pontjai?
 - Milyen a vásárlóközönségük összetétele?
 - Mennyiben különbözik az Ön (ők) vásárlóközönségének összetétele versenytársaitól?

c) A marketingstratégia bemutatása.

- d) A piackutatási információk bemutatása
- e) Az értékesítési prognózis (árbevétel és piaci részesedés növekedése)
- f) Kiegészítő anyagok (az előbbieket alátámasztók: szakmai tanulmányok, szándéknyilatkozatok stb):
- g) Az ár
 - h) A forgalmazás (értékesítési csatornák)
 - i) Értékesítés-ösztönzés (promóciós mix)
 - j) Ellenőrzés és korrekció

3. Termelési (működési) terv

Tartalom: A termék és szolgáltatás előállítási módjának leírása. Gyártási koncepció; anyagbeszerzés forrása, munkaerő-szükséglet, kapcsolatlendíszter az eladókkal és szállítókkal. Termékfejlesztés konkrét tervei; Gyártásfejlesztés és körülményei; karbantartás és szervizellátás; működést befolyásoló külső tényezők ismerete.

- A gyártási folyamat egészét (vagy csak egy részét) ki lesz a felelős?
- Ha a gyártási folyamat egy részébe alvállalkozókat vonunk be, ki(k) lesz(nek) az alvállalkozó(k)?
- Miért ezeket az alvállalkozókat választottuk?
- Mennyi az alvállalkozásba adott műveletek költsége?

- Milyen lesz a termelési folyamat menete?
 - Melyek azok a berendezések, amelyek azonnal szükségessé a gyártáshoz?
 - Milyen nyersanyagok szükségessé a gyártáshoz?
 - Kik a nyersanyag szállítók és mennyi az egyes anyagok költsége?
 - Melyek a termék előállításának költségei?
 - Milyen tökéjavakra (beruházásra) lesz szükség később?
- Kiskereskedelmi tevékenység vagy szolgáltatás esetén:
- Kikről fogjuk megvásárolni az árut?
 - Hogyan fog működni a készletgazdálkodási rendszer?
 - Milyen tárolási szükséglete van a vállalkozásnak és hogyan fogjuk ezt biztosítani?

4. Szervezeti terv

Tartalom:

- a) A működés jogi formája (tulajdonforma)
- b) Nagyvonalú szervezeti terv: fontosabb szervezeti egységek ismertető leírása; döntési hatáskörök megosztásának ismertetése; a koordináció alapformái és módszerei
- c) Vezetők, tisztviselők és a vállalat életében fontos szerepet betöltő (pl. befektető, alapító) vállalkozók, kulcs szerepű alkalmazottak, tanácsadói testületek) más személyek, illetve szervek bemutatása.
- d) Személyzeti politika és stratégia. Munkaerőszerezés elvei, továbbképzés, alképzési célok leírása.
- e) A vezetői munkakörbe tervezettek rövid élettrajza, szakmai háttere

- Milyen tulajdonformában működik a szervezet?
- Ha gazdasági társaságról van szó, kik a társak és mik a társasági szerződés lényeges kikötései?
- Ha részvénytársaságról van szó, kik a fő részvényesek és a részvények mekkora hányadát birtokolják?
- Milyen fajta és hány szavazatra jogosító és szavazatra nem jogosító részvényi terveznek kibocsátani?
- Kik (lesznek) az igazgatótanács tagjai?
- Ki fog rendelkezni banki aláírói joggal?
- Ki(k) lesz(nek) a vezetők? Milyen háttérrel rendelkeznek?
- Mi lesz a vezetők szerepköre, milyen területért lesznek felelősek?
- Milyen ösztönzést (bér, jutalék, egyéb pénzbeli és nem pénzbeli jutalást) lehet megtervezni.

5. Pénzügyi terv

Tartalom:

b) Vállalat pénzügyi forrásai: befektetett tőke; hitelek nagysága;

c) Egyéb pénzügyi források;

d) Távlatos forrásszükséglet és a tőkebevonás formái.

e) Átfogó előrejelzések a vállalat pénzügyi teljesítményéről; várható megtérülés; adósságszolgálati kapacitás;

f) A pénzügyi előrejelzések feltevéltrendszerének vázolása, árbevétele, költségek, fedezeti szint stb.

g) Tervezett eredmény-kimutatók (3-5 évre) cash-flow előirányzatok; év végi záromérték terv néhány évre (új vállalatnál: az induló pénzhelyzettel tartalmazó mérleg).

h) Kockázatbecslés

- A létrejövő vállalkozás gyenge pontjainak értékelése

- A bevezetésre tervezett új technológia

- Felkészülés váratlan eseményekre

6. A vezetési koncepció kinyilvánítása

Tartalom:

a) A vezetési filozófia

b) A főbb tevékenységek elvei (különös tekintettel a motiválásra)

c) A munkatársak kiválasztásának szempontjai

d) A szociális koncepció

e) A vállalati arculat kialakításának elvei

Függelékek:

- Partner (üzleti) kapcsolati levelek, rendelések, szerződések

- Bérletek vagy egyéb szerződések

- Szállítók árajánlatai (beszerzési források)

- Vezetők szakmai élettrajza

- Piackutatási tanulmányok

- Konkurenciaelemzés

- Gyártmánykarakteristikák (fedezetelemzés termékeként).

IV. A hitelkérelem tartalma

A. Tájékoztató az igényt benyújtóról

- pontos név és cím,

- a kezesként szereplő személy neve, címe, ügyintéző, telefonszám,

- az adós jogi formája, tulajdonosai (később: alapító okiratai), a cégbejegyzés várható időpontja,
- levélményeségi köre,
- a kezesként szereplő folyószámla-vezető bankja, számlaszáma, statisztikai száma.

B. A kért hitel

- a kért hitel pénzneme, összege,
- a hitel felvételének időpontja,
- a hitel célja,
- a hitel lehívásának módja és időpontja (a kedvezményezett számlaszáma, ahová azt folyósítani kell),
- a hitel visszafizetésének kívánt ütemezése és forrásai.

C. A hitelképesség bizonyítása

- induláskori vagyoni helyzet (induló mérleg),
- saját tőke,
- tagjainak száma,
- befektetett eszközök és forgóeszközök összetétele a hitelezés időtartamára,
- előzetes jövedelemterv (bevétel és kiadás terve),
- eszköz-forrás kimutatás (felvétel, lejárat időpontjára, illetve évenként)
- a vagyon várt alakulása,
- a cash-flow,
- az adósságsszolgálat és a cash-flow a nettó árbevétel függvényében,
- más bankknál fennálló hitelek összege, lejáratára és az adott biztosítékok,
- a költségek között elszámolásra kerülő tartós pénzügyi kötelezettségek (pl. lízing).

D. A kért hitel fedezetéről szolgáló biztosítékok

- mobilizálhatónak írt állóeszközök és/vagy készletek,
- kintlévőségek (engedményezés),
- szabad rendelkezésű tehermentes ingatlanok,
- zálogjog a törlesztés befizetéséig a teljes vagyoneészre.

E. Megvalósíthatóság tanulmány

5. Fogalmak

Üzleti terv
Profitabilitás
Átlagos bruttó haszonkulcs. Fedezeti
Forgási sebesség
Amortizációs kulcs
Osztalék, részesedés, jövedelem, nyereség
Működési költségek
Átlagos (éves) raktárkészlet. Nyitó - és zárókészlet
Beszerzési szükséglet
Árképzés. Árugalmasság. Dinamikus árpolitika
Elosztási csatornák
Marketing kommunikáció
Gyártmánytervezés, K+F (kutatás, fejlesztés)
Gyártástervezés (technológia)
Innováció
A minőségi lánc
„Eladógép”
Termelési-központ, értékesítés-központ, marketingközpontú szervezet
Arbevételei terv
Költségterv
Eredmény és eredmény-felhasználási terv
Fedezeti pont elemzés
Cash-flow
AKN struktúra-modell
Redukált proporcionális költség
Redukált fix költség
Fedezeti pont
Finanszírozási szükséglet
Vezetői szemlélet
Emberi erőforrás-gazdálkodás
Vallalati arculat (Corporate Identity)

6. Ellenőrző kérdések

1. Értelmezze az üzleti terv fogalmát! Mi a tartalma az üzleti tervnek?
2. Sorolja fel az üzleti terv elkészítésének munkalepéseit. Tekintse át az egyes lépések tartalmát!
3. Értelmezze a profitrátát, átlagos bruttó haszonkulcs fogalmát!
4. Értelmezze a forgási sebességet.
5. Mi a szerepe az amortizációs kulcsnak?
6. Hogyan határozzuk meg az Adózott eredmény ismeretében az Adózás előtti eredményt, illetve az adófizetési kötelezettséget?
7. Miből finanszírozandó a hiteltörlesztés és a következő üzleti év fejlesztése, beruházása?
8. Hogyan határozzuk meg a szükséges nyitókészletet?
9. Hogyan határozzuk meg a nyitómérleg követeléseit?
10. Hogyan határozzuk meg a szükséges készpénzt?
11. Hogyan határozzuk meg a szükséges hitel értékét?
12. Milyen lehetőségeket ismer a működési költségek meghatározásához?
13. Hogyan határozzuk meg a felhasználható közvetlen költség értékét?
14. Mi a szerepe a „várható vevők listája”-nak?
15. Hogyan határozzuk meg a szükséges induló készletértéket?
16. Hogyan határozzuk meg a beszerzési értéket?
17. Hogyan határozzuk meg a tervezett zártokészlet értékét?
18. Mi a tartalma a marketing tervnek?
19. Hasonlítsa össze a költségalapú és a piaci alapú árképzést!
20. Mit értünk ártugalmasságon?
21. Milyen szempontok alapján választjuk meg az elosztási csatormákat?
22. Milyen szempontok alapján állítjuk össze a kommunikációs mixet?
23. Mit tartalmaz a műszaki terv?
24. Milyen szempontok alapján választható meg a vállalkozás telephelye?
25. Milyen szervezeti alapsémák használhatók fel az induló vállalkozás szervezeti formájának felvázolásához?
26. Milyen kérdésekre kell tudni választ adni a szervezeti terv alapján?
27. Mutassa be a pénzügyi terv fejezeteit!
28. Mi a szerepe a kockázatebecsülésnek?
29. Mit kell tartalmaznia a vezetési koncepció tervfejezetnek?
30. Mutassa be az üzleti terv dokumentációjának strukturális felépítését.

Az üzleti terv megvalósítása

VI.

1. Gyakorlati teendők

a vállalkozás megalapításánál

Gazdasági társaság alapítása

1. Társasági szerződés (alapító okirat, alapszabály) készítése és elfogadása. A társasági szerződésben meg kell határozni

- a gazdasági társaság cégnevet és székhelyét;
- a gazdasági társaság tagjait, nevük (cégnevük) és lakóhelyük (székhelyük)
- kivéve az alapszabályban a részvényeseket - felülmúlásával;
- a gazdasági társaság tevékenységi körét;
- a társaság jegyzett tőkjét, a jegyzett tőke (a tagok vagyoni hozzájárulása) rendelkezésre bocsátásának módját és idejét;
- a cégjegyzés módját,
- a vezető tisztviselők nevét, lakóhelyét;
- a gazdasági társaság időtartamát, ha a társaságot meghatározott időre alapítják;

- mindazt, amit a törvény az egyes gazdasági társasági formáknál kötelezően előír (pl. korlátolt felelősségű társaság (kft) esetén;
- a törstőke és az egyes tagok törzsbeteteinek mértékét;
- a teljes egészében be nem fizetett penzbetétel befizetésének módját és esedékességét;
- az első ügyvezető, több ügyvezető esetén a képviselői módját;
- a cégjegyzés módját;
- felügyelő bizottság kötelező létrehozása esetén az első felügyelő bizottság tagjait;
- könyvvizsgáló kirendezése esetén az első könyvvizsgáló személyét;
- a megismételt taggyűlés összehívásának rendjét.

Szükség esetén rendelkezik a társasági szerződés a következőkről: a) a nem pénzbeli betétekről és azok értékeiről, b) a tagokat terhelő egyéb vagyoni értékek szolgáltatásokról, azok felteleiről, c) a taggyűlés feljogosításáról pótbefizetés előírására és felteleinek meghatározásáról, d) az elterő tagsági jogokat biztosító üzletrészekről, e) az üzletrész átruházhatóságának kizárásáról vagy korlátozásáról, f) jogutódlás esetén az üzletrész átszállásnak kizárásáról, az azokhoz fűződő elsőbbségi jogokról, i) a határozatképesség-üzletrésztől, az adózott eredmény felhasználásáról, j) az adózott eredmény felhasználásáról, k) az

ügyszervezők képviselői jogának korlátozásától; 1) törzstőke emelés esetén az elsőbbségi jog gyakorlásának módjáról.

A társasági szerződést valamennyi tagnak (alapítónak) alá kell írnia. A társasági szerződést közjegyző által készített közokiratba kell foglalni (vagy ügyvéddel ellenjegyeznie).

2. *Bejegyzetés a cégjegyzékbe.* A gazdasági társaság alapítását a társasági szerződés megkötésétől (alapító okirat, alapszabály elfogadásától) számított harminc (30) napon belül be kell jelenteni a társaság székhelye szerint illetékes megyei (fővárosi) bíróságnak, mint cégbejegyzésnek előírt nyomtatványon, a cégformára előírt adatok feltüntetésével. A cégbejegyzési kérelemhez csatolni kell a cégformára vonatkozóan - törvényben - előírt mellékleteket.

A kérelem benyújtása előtt nem kell külön-külön felkeresni az adóhatóságot, a statisztikai hivatalt, társadalombiztosítási szervet, ugyanis minden szükséges adminisztráció „egy ablaknál”, nevezetesen a cégbíróság iródján elintézhető. A cégbíróság a bejegyzési kérelem beérkezésekor rögzíti a számlátóképen a cég nevét és székhelyét, megadja a cégjegyzékszámot, egyidejűleg pedig a bejegyzést kérő helyett beszerzi és a cégnyilvánlatában rögzíti a cég adószámát

- adószámát
- társadalombiztosítási folyószámlaszámát,
- statisztikai számfelét.

Ezáltal az ügyfél gyakorlatilag azonnal megkapja a társaság üzletszerű működésének megkezdéséhez szükséges valamennyi hatósági nyilatván-tartási számot.

A kötelezően csatolandó okiratok hiánya, illetve illetékhiány esetén a cégbíróság - nyolc (8) napon belül - hiánypótlási eljárás lefolytatása nélkül elutasítja a bejegyzési kérelmet. Ha a hiányzó adatok pótlása nyolc (8) napon belül megtörténik, akkor a korábbi eljárás során már benyújtott iratokat ismétellen, validizálás nélkül fel lehet használni.

Az érdemi vizsgálat

- jogi személyiség nélküli gazdasági társaságoknál (Kft, bt.) a jogszervezi vizsgálat csak arra terjed ki, hogy a bejegyzési kérelemben a cég-jegyzékben feltüntetésre kerülő adatok megfelelnek-e a jogszabályok rendelkezéseinek. Ezen túlmenően a vizsgálat csak formai jellegű.
- jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságoknál a tartalmi felülvizsgálat teljes körű (a cégbíróság érdemben vizsgálja, hogy a létesítő okirat valamennyi rendelkezése, illetve a bejegyzés alapjául szolgáló egyéb okiratok tartalma megfelel-e a jogszabályoknak.
- Hiánypótlásra - ha azonnali elutasításra nem volt ok - egyszerűen kerülhet sor (maximum negyvenöt (45) napon belül).

A társaságok a cégbejegyzés napjával jönnek létre !

A jogi személyiség nélküli társaság esetében a törvény a bíróság számára határidőt ír elő. Ez nyolc (8) nappal meghosszabbítható. Ha így sem születte meg a társaság a 39., illetve a 69. napon a törvény erejénél fogva létrejön.

A sikeres alapítási folyamat a cégbejegyzéssel zárul !

A cégbejegyzést követi a cégjegyzék adatainak nyilvánosságra hozatala *Cégközönyben*. A cégjegyzék fennálló, illetve már törölt adatait bárki, esetleges érdekeltiségenek igazolása nélkül megismerheti (a létesítő okiratról, az éves beszámolókról is kérhető hiteles másolat).

A céginformációs központon való bejegyzés után 30, illetve 60 napon belül kell bejelenteni. A vállalkozás-bejegyzési eljárásra a cégbejegyzési eljárást alkalmazzák. Bejegyzési kérelmet elutasító vagy a kérelemnek csak részben helyt adó végzés ellen - a végzés kézbesítésétől számított 15 napon belül - lehet fellebbezni.

3. Bankszámlaszertörvényes kötele.

A gazdasági társaságok kötelesek pénzeszközöket - a készpénzben teljesíthető fizetések céljára szolgáló pénzeszközök kivételével - bankszámlán tartani, pénzforgalmukat bankszámlán bonyolítani, ennek érdekében bankszámlaszertörvényt kötni. A bankszámlaszertörvényes megkötéséhez szükséges a cégjegyzékszám, az adószám, a TB-szám és a statisztikai számjel.

A bank szabadon választható meg.

A bank a bankszámlaszámot (pénzforgalmi jelzőszámot) közli a VPOP-al (Vám és Pénzügyőrség Országos Parancsnoksága) és az Országos Társadalombiztosítási Főigazgatósággal.

4. Bejelentkezés a helyi adóhatósághoz.

5. A cégbejegyzett vállalkozásnak ajánlható, hogy szerezzék meg a Gazdasági kamarai tagságot is (jelentkezzen be a területi gazdasági kamarák egyes fajtáinak tagságára vonatkozó szabályok szerint).

Egyéni vállalkozás alapítása

Az egyéni vállalkozást bejelentés alapján, egyéni vállalkozói igazolvány birtokában lehet gyakorolni. Az egyéni vállalkozás tehát nem engedélyhez kötött tevékenység. Az egyéni vállalkozó csak egy vállalkozói igazolványt kaphat. Az igazolvány alapján több tevékenységet folytathat, több telephelyet, fióktelephelyet (üzleter, termelői, szolgáltatói egységet) tarthat fenn.

A bejelentés (és a változások bejelentése) az erre szolgáló formanyomtatványok kitöltésével történik.

A kitöltött „bejelentkezési adatlap”-ot, illetve a „Pótlap”-okat az illetékes területi gazdasági kamarának kell megküldeni. A vállalkozói igazolványt az ún. „egybőlakos” rendszerben a gazdasági kamara állítja ki.

A vállalkozói igazolvány kézhezvételét követő tizenöt (15) napon belül az erre a célra rendszerezett nyomtatványon - közölni kell következőket:

- a könyvvezetés módját, iratok őrzésének helyét, levelezési címét - ha az nem azonos az adózó székhelyével, telephelyével - az adóhatósággal,
- bevallás benyújtásával a helyi adókötelezettséget az önkormányzati adóhivatallal,
- az Országos Egészségbiztosítási Pénztárértíró adatok módosulását az illetékes gazdasági kamarával és a Megyei (Fővárosi) Egészségbiz-

tosítási Pénztár (ktrendeltség)-ral.

Az adókötelezettséget érintő változás szabályai szerint kell bejelenteni - 15 napon belül - az adókötelezettség változását okozó értékhatar elérését.

Ugyancsak a vállalkozói igazolvány kézhezvételétől számított 15 napon belül kell az illetékes adóhatósággal hitelesíteni a pénztárkönyvet, illetve naplótökönyvet.

Az általános forgalmi adó fizetésére kötelezett egyéni vállalkozók (és magánszemélyek) kötelesek fizetéseiket bankszámlán lebonyolítani (bankszámlaszertődést kömi tetszőlegesen megválasztott bankkal).

Az egyéni vállalkozó gazdasági kamarai tagsága a vállalkozói igazolvány kiadásával jön létre.

Az egyéni vállalkozó tevékenységét csak akkor kezdheti meg, ha a vállalkozói igazolványt megkapta!

„Az alapítási teendők 2000. szeptemberétől megváltoznak (a Gazdasági Kamara szerepét más intézmény veszi át).”

2. Az új vállalkozás indítása

A vállalkozónak az üzleti terv megvalósítása révén működésbe kell hoznia a megszerzett erőforrásokat. Az, hogy sikerül-e az üzleti tervben kitűzött célt elérni, nagymértékben múlik a tőke, a munkacsoport, a rendelkezésre álló eszközök és az információ koordinálásán. Az üzemvitel megindítása után ellenőrzéssel, folyamatosan fel kell tártani és gondosan elemezni a problématerületeket, s megoldani a növekvő vállalat működési problémáit. S mindig olyan döntéseket kell hozni, hogy a vállalkozás képes legyen folyamatosan alkalmazkodni a környezeti változásokhoz, és - a problémák ellenére is - fenntartadja a piaci versenyben.

Mindehhez létre kell hozni a vállalkozás szervezeti, amelyben legalább a következő tevékenységeket (funkciókat) kell ellátni:

- I. Elő kell teremteni és kezelni kell a tőkét (pénzügy), embereket kell alkalmazni (személyügy).

A II. Meg kell indítani a haszonkészítő tevékenységet, amelynek kiindulópontja a fogyasztó. (Piacorientált szemléletben minden a fogyasztóval kezdődik). Ezért ötleteket kell gyűjteni a fogyasztóktól és egyéb forrásokból, csapatunka keretében az ötleteket értékelni kell és közülük ki kell választani azt a legjobb ötletet, amely a termék/szolgáltatás fejlesztés alapját képezheti (marketing).

Ha a vállalat törekvése sikeres új termékek létrehozása, kiegyensúlyozott technológia- és piaccentrikus kutatással és fejlesztéssel (K + F) kell megvalósítani az innovációt. Ezért integrált termékfejlesztést kell végezni a tényleges termékfejlesztési folyamatot megelőzően a prioritások, a célkitűzések és a termék kialakítása során, a termékfejlesztés minden szakaszában, valamint a termék piacbevezetése utáni időszakban (ideértve az eredmények értékelését és az új termékek további finomítását).

Biztosítani kell a termékek megtervezését (T) és új gyártási eljárások kialakítását (M), a termelés előkészítést és felügyeletét (műszaki-technológiai tevékenység).

A vállalkozáshoz szükséges eszközöket a kívánt mennyiségben, mértékben, minőségben és időpontra a szükséges és elegendő ráfordítással be kell szerezni (anyaggazdálkodás-beszerzés-raktározás).

A termékek megfelelő mennyiségben, megfelelő időben és megfelelő költségekkel le kell gyártani (termelés).

A legyártott termékeket értékesíteni kell, szoros figyelemmel kísérve a vevők reakcióit és a termékjavításával kapcsolatos javaslatait, ellátva a szerviz és garanciális feladatokat. Ezt a feladatot ugyancsak a marketing keretében kell ellátni (marketing-értékesítés).

III. Mindehhez szükség van az anyagi erőforrások összehangolására, az üzleti vállalkozás vezetésére.

A vezetés a feladatait - a munkamegosztás keretében - számos tevékenység (vezetési funkció) ellátásával oldja meg. Ezek például: a tervezés, a szervezés, szabályozás, ellenőrzés, összehangolás, nevelés stb. A piac követelményeinek megfelelő gazdálkodási elvekkel működő vállalkozás vezetésének döntéseit megalapozó tervezési-, elszámolási- és információs rendszer kiépítésére van szükség, amelyben az információ szolgáltatás biztosítja a tervezési és ellenőrzési rendszer koordinált működését, elősegítve a környezeti változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást és megteremtve a vállalati részfeladatok koordinált együttműködését (controlling).

Célserűen a controlling keretében kell kiépíteni a vezetésorientált számítéstechnikai rendszert, amelyet megfelelő eszközzel (hardver és szoftver) bíró vezetésorientált információs rendszer támogat. Ertéket két részrendszerre bontva megvalósítani kell megvalósítani a tervezési és ellenőrzési rendszert (ideértve a stratégiai tervezést is, kellő információ-kiegészítéssel).

A vállalkozás szervezete

Gyakorlati tapasztalatok igazolják azt, hogy egy vezető legfeljebb öt-nyolc főt tud megfelelően irányítani. Ha a vállalkozás munkatársainak száma e fölött van a közöttük lévő közvetlen kapcsolatok és függőségek további vezetői szintek létrehozását teszik szükségessé. Már az ókori Róma hadseregében is felismerték ezt a tény, és a katonákat tíz-tíz katonából álló csoportokba (kohorsokba) osztották. Az elv ma is érvényes.

Az is korlátozott, hogy egy vezető hány tevékenységet, illetve részleget irányíthat sikeresen. A fenti elv itt is érvényes.

Ahogy nő a vállalkozás, ahogy nő a vezető irányítása alá tartozó beosztottak száma, úgy szaporodnak a közte és beosztottjai közti kapcsolatok is. Számolni kell a kapcsolatok bonyolultságával is, azzal, hogy

- milyen a felügyelt részlegek, illetve a beosztott munkatársak közötti érintkezés mértéke,
- a vezető által végzett nem vezetői munka mennyisége,
- az ellenőrzött tevékenységek hasonlósága, illetve különbözősége,
- a feladatok megoszthatóságának mértéke,
- milyen mértékben várható új problémák jelentkezése,
- milyen mértékben alkalmazhatók rutin eljárások
- milyen távoliségben vannak egymástól az irányítandó tevékenységek helyszínei.

- A szervezet megvalósításakor gondolni kell arra is, hogy
- senki ne végezzen egymásnak ellenmondó vagy kétértelmű munkát,
 - megfélemlítő ellenőrzés biztosítsa azt, hogy az egyes szervezeti részlegek az adott költségvetési kereteken belül oldják meg feladataikat,
 - jó legyen az információellátás mind a belső működésben, mind pedig a vevők részére, és végül
 - a szervezeti költségek elviselhetők legyenek.

A struktúra kialakításakor számos kérdést kell megválaszolni. Ezek közül a legfontosabbak:

- mennyire kívánja a legfelső vezetés szoros irányítása alá vonni a céget,
- mennyire fejlesszék fel a vállalkozást,
- sokrétű-e a termékkör,
- mekkora a vállalkozás mérete,
- milyen jellegű legyen a középvezetés.

A szervezeti kialakításakor felmerülő kérdés az is, hogy mennyi hatalom kerüljön a legfelsőbb vezetés kezébe. Tudatosan vagy nem tudatosan, de minden szervezet kialakításakor fontolóra veszik a centralizáció, illetve a decentralizáció kérdését.

A centralizáció előnye: könnyebb áttekinteni a vállalkozás egészét, egyszerűbb a stratégiai irányvonal meghatározása. Egyszerű, világos az irányítási lánc, egyszerűbb adminisztrációs (információs) rendszer alkalmazható, az ellenőrzés egyenes úton telexírheto. Költségvetéskalkulációval megbizonyos szolgálatoknál és speciális feladatoknál. Könnyebb elkerülni az egymásnak ellentmondó döntéseket, egyszerűen megvalósítható a döntési és az információs szintek harmóniája. A vállalkozás jól áttekinthető, mivel elkerülhetők az ellentmondások és információs rendszerek. A centralizált szervezet gazdaságos működést tesz lehetővé (bizonyos mértékű átláthatóság).

A decentralizáció előnye: a helyi vezetés könnyebben tud reagálni a változó helyi feltételekre, így a vállalkozás könnyebben tud alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez. A gyorsabb, világosabb döntéshozás a helyi körülmények pontosabb ismeretén és értelmezésén alapszik. A hatalom - hatáskör - felelősség megosztása több vezetőt termel ki. A nagyobb feladat, elkötelezettség és motiváció nagyobb termelékenységgel és ezen keresztül nyereségnövekedéssel vezethet. Az újítások, az alkotó szellem intézményesbörítés, a rutin elutasítása egyetemesebbé teszi a vállalatot. Az adminisztráció lényegesen csökken, a különböző tevékenységek ellátó szervezeti egységek közötti kapcsolatok határozottak, könnyebb ellenőrizni működésüket.

A legtöbb szervezeti struktúrában a centralizáció és a decentralizáció együttes alkalmazása ad igazán jó megoldást.

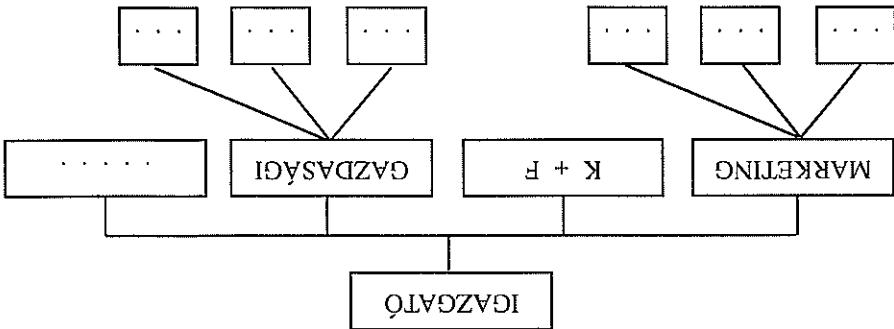
Tipikus szervezeti formák

A szervezeti struktúrák fejlődése során a formák színes kavalkádja alakult ki. Alapos elemzéssel azonban kimutatható, hogy ezek néhány alaptípusra vagy azok kombinációjára vezethetők vissza. *Három jellegetes szervezeti*

- közvetlenül centralizált szervezet,
- hierarchikus decentralizált szervezet,
- kooperatív szervezet.

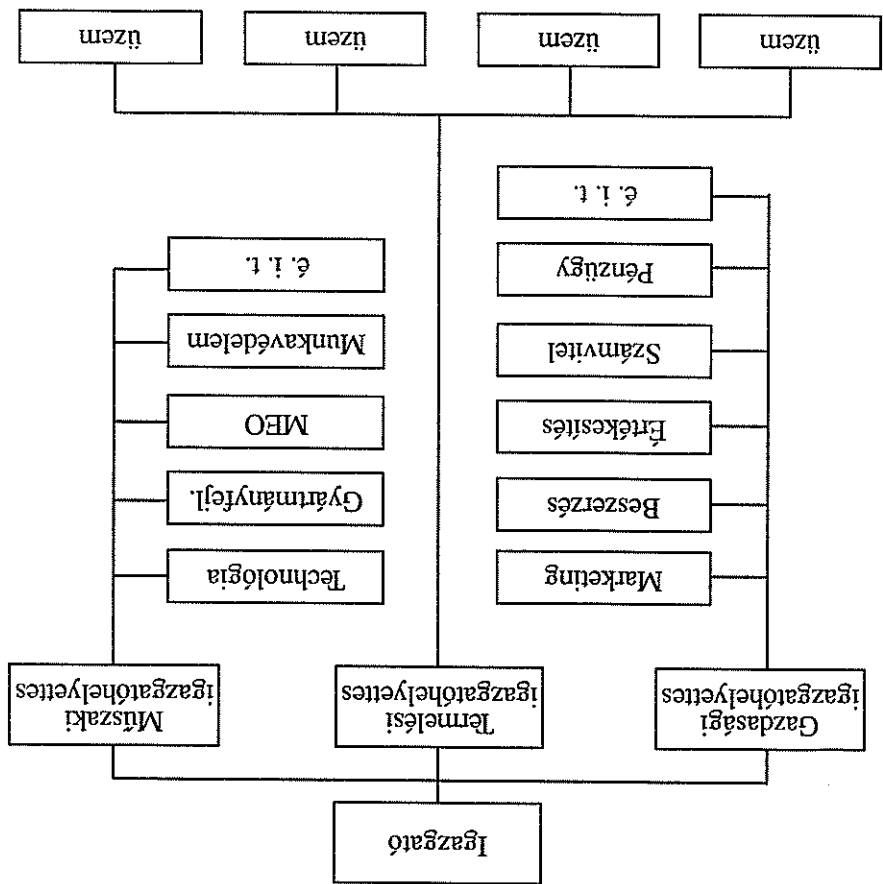
Közvetlenül centralizált szervezet: a hatalom egyetlen pontban vagy egyetlen kézben van. A központ (vagy központi irányító szervezet) közvetlenül kezel minden felvetett információt, észel minden változást és valamennyi választ a központi irányítótól (irányító szervtől) érkezik valamennyi végrehajtó szervezethez. A szervezeti egységek közvetlenül vannak alárendelve a központnak, mégpedig oly módon, hogy a központ dönt, az alávetett szervezeti egységek pedig végrehajtanak. A feladatok elosztása vagy meren, a hatásköri szin- teken keresztül történik, vagy a bevett szokás és gyakorlat szerint.

Hierarchikusan decentralizált (funkcionális) szervezet: az erőforrásokat és a hatásköröket szakmai feladatok és szerepek (például marketing, pénzügy, ter- meles, értékesítés, személyzeti munka) alapján osztják fel. A különböző rész- legék (szervezeti egységek) vezetői felelősek a saját erőforrásaik fel- használásáért, a szakmai szílvonalért és az egymás közötti kapcsolattartásért is. Továbbra is a központ dönt, az alávetett szervezeti egységek pedig végrehajtanak. Irányítási szempontból azt mondhatjuk, hogy a funkcionális szervezetek- ben egyszerre van jelen a vagyunkkezelés, a stratégiai és az operatív irányítás. A funkcionális vezető helyzeténél fogva általában nem rendelkezik a vállalati egészére vonatkozó stratégiai orientációval, a stratégiák szempontjából végrehajto. Alapvető kérdésekben a felső vezetés dönt, emiatt a döntések átfutási ideje meghosszabbodik.



VI. 1. ábra Egyszerű funkcionális szervezet

Az egyszerű funkcionális szervezet az egyes tevékenységek szerint tagolt szervezet. Jó szervezet, főként egy termékre specializált cégeknek alkalmaznassák. Lehetővé teszi az ismétlődő tevékenységek hatékonyságának javítását, a specializálódásban rejlő előnyök kihasználását. Hátrányai: a szervezeti egységek (a funkcionális szervek) előbb-utóbb saját birodalmuk kiépítésével kezdenek foglalkozni, ebből feszültségek, konfliktusok keletkeznek, amelyek feloldása sok munkát ad a felső vezetésnek. Egy-egy új feladat elhelyezése a szervezetben gondot okoz, a kezdeményezőkkel szemben féltékenység mutatkozik.



VI. 2. ábra Centralizált funkcionális szervezet

A centralizált funkcionális szervezet azon cégeknek kerüli kialakításra, amelyek a gyártási folyamatot a végso termék irányába bővítik (részegységek és alkatrészigyártás - akár gyártók felvásárlásával is -, saját értékesítő hálózat létrehozása). Szaknyelven szólva: vertikális integrációt valósítanak meg.

Az ilyen cégek az irányítást erős központi funkcionális szerek kialakításával végzik. Szaknyelven szólva, az ilyen szervezet: vertikálisan integrált, multidepartmentizált szervezet.

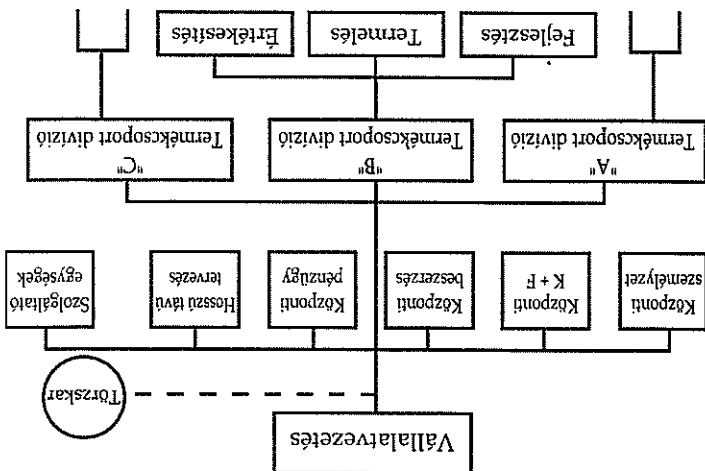
Ebben a szervezeti struktúrában is a funkcionális vezetők egy szűk terület felett rendelkeznek, így kockázatavallalásuk is csak korlátozott lehet. Az alapvető kérdésekben a felsővezetés dönt. A feladat befele fordulásra késztet, a helyi érdekek túlhangsúlyozása ezért a funkcionális szervezetben reális veszély.

A funkcionális szervezetbe ültetnek be a különböző funkcionális területek fölé projekt-orientált irányítást, ún. *mátrix-szervezetet*, ha legalább két olyan tényező jelentkezik, amelyeket azonos süllyal kell szerepeltetni a szervezetben. Ilyen megoldás alkalmazását a változó és kiismerhetetlen környezetet kénysszeríti ki, amikor is az órási információmenynyiség feldolgozása csak „két-(vagy több-) főnökös” megoldással valósítható meg.

DIVÍZIÓK, TERMELÉSI EGYSÉGEK	Igazgató				
	K + F				
	Marketing				
	Pénzllgy				
	Szervezés				
	"A"	"B"	"C"	"D"	

VL 3. ábra Mátrix szervezeti struktúra

A *mátrix-szervezetet* ketős irányítási szervezet és érdekeltiségi rendszer jellemzi. Minden egység felett, minden szakember felett két főnök áll: többnyire a költségközpontok szemléletét képviselő funkcionális vezető és a nyereségcentrumot képviselő vezető. A ketős hatalmi struktúra állandó konfliktusok forrása, ezért a mátrix-szervezet rövid életű (élettartama a projekt időtartama).



VI. 4. ábra Divízióális szervezeti struktúra

Divízióális szervezeti struktúrát alkalmaznak azok a cégek, amelyek dinamikus környezetben széles termékkészlettel, heterogén termékekkel rendelkeznek és ezen termékek előállításához különböző gyártási eljárásokat alkalmaznak. A divízióális szervezetenél a munkamegosztás tárgyi elvű, azaz: termék, vagy vevő, vagy piacrégiók szerint tagolják a szervezetet, alakítanak ki szervezeti egységeket. A vállalaton belül így kialakított

egységeket nevezik divízióknak. (A divízió eredetileg hadosztályt jelent). A divízióális szervezeti struktúrában meghatározott funkciókat (például beszerzés, értékesítés) továbbra is centralizáltan, a központi törzskar hatáskörében működtetnek. A vállalati központ dönt a stratégiai kérdésekben, az érdekeltiségi és együmműködési szabályokban (előzetesen megállapodva a divíziókkal). A játszmaik tiszták, mérhetők és korrektek. A koordináció eszköze többnyire a pénzügy (monetáris) szabályozás. A divízió a központi fejlesztéseikért versenyezhet, pályázzhat.

A divízióális szervezeten belül a szervezet rugalmasságát, alkalmazkodó képességet különböző elvek alapján tipizált belső egységek biztosítják. Ilyenek:

- az önálló költségközpontok (cost-center), amelyek meghatározott költségeit betartásáért felelősek,
- önálló profitközpontok (profit-center), amelyek az eredményért tartoznak felelősséggel,
- a tőkeallokációs központok (investment center), amelyek a profit-érdekeltiség mellett a rájuk bízott tőke működtetéséért is felelősek.

működnek, sok esetben a divíziókat kisebb számú, jól irányítható csoportokba (divízió-csoportok) vonják össze. Ilyen méretű cégek átlélik a nemzeti határokat (multinacionális vállalatok), konzern vagy holding néven ismeretesek.

Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal

A vállalkozás működéséhez *biztosítani kell* az ön maga megújítására is kész és képes *személyi állományt és a dolgozóknak a szervezeti céljaival történő mind teljesebb azonosulását*. Természetesen a fő célnak alárendelten más célok is elrendődnek. Ilyenek: a munka humanizálása, a személyiség kibontakozásának segítése.

A *személyügyi tevékenység* a vállalkozás stratégia alakító része. A színvonalas, az emberre irányuló, annak megbecsülését elősegítő személyügyi tevékenység a vállalkozó (vezető) „emberközponit” szemléletét igazolja. Csak ilyen megközelítésnek lehet eredménye a személyi értékek felszínre hozása, az embereknek a szervezeti célokkal történő azonosulása, a munkamóral javulása. Mindezeken kívülkeztben növekedhet az eredményesség, az egész személyi állomány elégedettsége.

A személyügyi tevékenység keretében az „embert” kell megnyerni, megértetni és segíteni.

A *személyügyi tevékenység vezetői feladat*. A vállalkozónak (menedzsernek) a tudás és a szakértelme mellett rendelkeznie kell azzal a képességgel, aminek birtokában mobilizálni tudja alkalmazottait. Ehhez meg kell tanulnia az emberrel való bánásmódot.

A *személyügyi tevékenység érdekgyeztetés*. Az emberekkel való foglalkozás során a dolgozó, illetve a vállalkozó érdeke került szembe egymással (de lehet, hogy több más érdeke is). Az érdekek sokfélesége és értelmezése ellenére egy közös érdeke fogalmazandó meg. A vállalkozó mindenkori érdeke, hogy minél kevesebb ráfordítással (minél hatékonyabban) használatos (eladható) és még hasznos is hozó produktumot érjen el. Ennek alapján tudja biztosítani az emberek részére a tanulást, előmenetelt, a személyiség kibontakozását. Az egyén érdekeinek felismerése bonyolultabb, ugyanis a körülmények változása következtében új szükségletek merülnek fel, amelyek új motivációkat ébresztenek, amik az egyén cselekvését a kívánt cél irányába igyekeznek terelni. Ha a célhoz vezető úton akadályokba ütközik, akkor jó ha tudja, hogy vezetőjéhez fordulhat, aki tanácsot ad, véleményét mond a megoldás szervezeten kívüli lehetőségeiről, a belső körülményeket figyelembe véve, esetleg más szakemberek bevonásával alakítja ki a megoldás módját és formáját, végül, ha az elvárás irreális és teljesíthetetlen, azt őszintén és nyíltan közli.

A *személyügyi tevékenység „híd” szerepét* is be kell töltsé azáltal, hogy informális úton közvetítheti az emberek elképzeléseit, gondjait, valós véleményét a vállalkozó részére, közreműködve így a közhangulat javításában.

A személyügyi tevékenység „jelkíségely”. Lehetővé teszi, hogy a gond-
 útbaigazítást kapjon. Az ember - sajátos belső világa, érzélméi, hangulata és
 más lelki tulajdonságai következtében - gondozást igényel.
 A személyügyi tevékenység nevelő hatása. Aki emberekkel foglalkozik
 minden megnyilvánulásán keresztül hat a környezetre (az emberre is),
 alakítja formálja azt, nevelő tevékenységet végez. A nevelő hatást egyebek
 mellett garantálja az a körülmény, hogy a felnőtt ember képes új ismeretek
 befogadására, magatartásának megváltoztatására.
 A vállalkozóknak (menedzsereknek) tudniuk kell érzékelni a szociális
 szerepüket, humanista küldetésüket, azt, hogy a dolgozókkal együtt és értük
 is tevékenykednek. Eközben lehetnek szigorúak, de nem lehetnek ridegek és
 elutasítók. A példamutatis mellett követelmény az empátia (együttérzés)
 készség, az emberi adottságokból adódó tekintély, a bizalomgerjesztő pozitív
 kiusgárzás és a személyes varázs.

Az elmondottak értékesítése érdekében a vállalkozónak biztosítani kell a
 személyügyi tevékenység végzéséhez szükséges szervezetet, amely ellátja a
 személyügyi feladatokat, különösen:

- munkaerőpolitika kialakítását, a munkaerő-tervezést és munkaerő-
 gazdálkodást,
- munkaerő kiválasztását, elosztását, átcsoportosítását, betanítását, kép-
 zését, a munka megszervezését, a munkaidőgazdálkodást,
- az anyagi és nem anyagi ösztönzési rendszerek kidolgozását (bérpoliti-
 ka, bérgazdálkodás),
- a munkaerő felvételét és az ehhez kapcsolódó operatív feladatokat a
 belépéstől a kiválásig,
- a szociális-jóéleti ellátást,
- az intézményes érdekegyeztetést (szелеktiv és informális béralku az ér-
 dekvédelmi szervekkel) stb.

Árculatteremtés

Ha azt akarjuk, hogy a vállalkozásunk piacképes legyen és hosszútávon
 eredményesen fennmaradjon, akkor a vállalkozás megindításával egyidejűleg
 gondoskodni kell az árculattervezésről is. Ami tulajdonképpen azt jelenti,
 hogy hiteletkérdemlően és meggyőzően szükséges tájékoztatni a partnereinket
 - leendő ügyfeleinket önmagunkról. Mindez magában foglalja a vállalkozás:

- jellegét
- munkasíflusát
- belső és külső magatartását
- emblemat
- színharmóniáját
- levélpapírait és borítékait

- szóranyagait
- kiadványait
- névkártyáit
- tárgyalótereit és azok berendezéseit
- és a munkavállalók öltözkését.

A vállalkozás arcúlatának pillére *jó hírneve* (image). Azon túl, hogy az üzleti életben korrektül viselkedik, eleget tesz a szerződésben foglaltaknak, az adott vállalkozáson belüli munkastílus kialakítása is elengedhetetlen.

A vállalkozási image összefügg az ott dolgozók tekintélyével és fejlődésével. Egyrészt azért, mert az egyes munkahelyekhez tartozás már eleve tekintélyt jelent, és ez a körülmény nagyon sok dolgozót vonzhat az adott vállalkozáshoz. Nyilvánvaló, hogy egy fejlesztés alatt álló, vagy közismert, jó hírnévnek örvendő vállalkozásnál szívesebben dolgoznak az emberek, mint egy olyan helyen, ahol a munkacserő-fluktuáció magas, és a vállalat jövője bizonytalan. A vállalkozás tekintélyének és fejlődési lehetőségeinek kérdése szorosan össze-függ a munkahely biztonságával is. A dolgozók nagy többsége nem szeret gyakran munkahelyet váltózni, különösen akkor nem, ha jól érzi magát a munkakörében, és ha biztosítottak látja további munkalehetőséget, fejlődését.

Ezért az adott vállalkozáson belüli munkastílus kialakítása, tudatosítása elengedhetetlen.

A pénz körforgása

A működés megindítása után arra kell törekedni, hogy a vállalkozás minél előbb ön maga termelje meg a működéséhez szükséges pénzt. Ugyanis az induláskor megtervezett készpénzből (és esetleg meglevő rövid lejáratú hitel-ből) anyag- és árúkészleteket kell vásárolni, befeljezelen és felkészítetmekkés-z-letet kell tartani a termelés ütemességének fenntartásához, késztermék-kész-letet kell biztosítani, hogy a cég termékeivel mindig jelen legyen a piacon, munkabért kell fizetni, fűtésszámlát kell fizetni stb. Mindehhez készpénzre van szükség. A vezetésnek ezért állandóan figyelnie kell arra, hogy hogyan halad a készpénz az üzletmenetben (a körforgásban), és arra kell törekednie, hogy a pénz gyorsan forogjon (nagy legyen a forgási sebesség).

Figyelem! pontok:

Hitelezők: egyrészt a rövidlejáratú hitelt nyújtó bankok hitelnyújtási készségét és a hitel árái (kamat) kell állandóan figyelemmel kísérni, valamint azt, hogy a hitel költsége megtermelhető-e másrészt a szállítókakat kell úgy megválasztani, hogy készpénzfizetés helyett legyen idő a számlák kiegyen-lítésére (virtuális hitelezők).

Készletek: a készlettartás igen költségigényes, mivel lekötí a tőkét (elma-radó haszon). Növeli a készlettartás költségét, ha azt rövidlejáratú hitel finan-szírozza. Alkalmas készleteigazdálkodási módszer alkalmazásával a legkisebb készletre kell törekedni.

Kinlevőségek (vevők): a kinlevőségeket szigorúan be kell határolni. A pénzmozgással és -lekötéssel, a cash-flow tervezésével és alakulásának figyelembevételével a *pénzügyi részleg* foglalkozik (beleértve az időlegesen felszabaduló készpénzek hasznos lekötését is). A növekedéshez szükséges pénz a nyereségből származik, amennyiben a nyereséget visszaforgatják az üzletbe a cég működőképességének fenntartására, illetve fejlesztésére.

Költségek és árképzés

A vezetőknek (vállalkozónak) pontosan ismernie kell a költségsztruktúrát ahhoz, hogy felmérhesse döntései pénzügyi vonatkozásait. Erre vonatkozóan a számvitelről nyert megismerhető adatokat.

Kiemelten fontos a költségek ismerete a termék/szolgáltatás árának meghatározásakor, illetve változtatásakor, mivel a cég rövid távú nyereségszámításának és a termék hosszú távú sikerének egyik legfontosabb tényezője az ár.

A gyakorlatban *költségalapú és piaci árképzést* alkalmaznak.

Költségalapú árképzés során a haszon a termékegységre eső teljes költség szerint alakul. Az ártés változó lehet, attól függően, hogy miként ítelhető meg a piac reagálása a termék árára.

Piaci alapú árképzés esetén az árakat a piacon meglévő árkhoz viszonyítva határozzák meg.

Először azt kell megvizsgálni, hogy rendelkezik-e a termék valamilyen előnnyel más, hasonló termékkel szemben. Ha igen, akkor használható a költségalapú árképzés. Az ártés a piaci és a termék versenyképességtől függ. Ha az elérhető ár nem lehet nagyobb, mint a ráfordított költségek, akkor meg kell vizsgálni, van-e mód az értékesíthető volumen növelésére. Ez a vizsgálat az ÁKN-struktúra modellel végezhető el. Ha van szabad kapacitás, megengedhető, hogy a termék ára csak a változó költségeket fedezze és egy minimális ártést, amely részben hozzájárul az állandó költségek fedezéséhez. Végül esetben - meglehetősen széles körű - csökkenthető a közvetlen költség, esetleg az állandó költség is. Ha az összes út járhatatlan, akkor ki kell vonulni a piacról a termékkel.

Marketing és értékesítés

A vevő(k) és a vállalat közötti kapcsolatokat folyamatosan ápolni kell. A *marketingrészleg feladata* azon módszerek meghatározása és alkalmazása, melyekkel a vállalat folyamatosan meghatározhatja elérendő céljainak legmegfelelőbb termék- és piacösszetételt.

A *marketing* keretében folyamatosan elemezni kell a lehetőségeket, ellenőrizni a kidolgozott stratégiákat és azokat a körülmények változásaihoz igazítva megváltoztatni, újabb és újabb akciótterveket készíteni, a tervet szűkíteni, sőt módosítani és irányítani, majd végrehajtani.

A marketing-szervezet feladata a vevőkör folyamatos figyelése, rendszerezése, bővítése. A múltbeli adatok, az elvesztett vevők arra utalnak, hogy probléma van a termékkel, szolgáltatással. A jelenlegi vásárlási szokásokból további értékesítési lehetőségekre lehet következtetni. Meg kell találni a jövőndő vásárlókat piackutatással további, más piaci területeken.

A marketing feladata tehát: szigorúan vizsgálni, elemezni a vállalat termékeinek/szolgáltatásainak piacát, illetve erre vonatkozó javaslatokat tenni. Megalapozott, igazolható adatokat kell szereznie a vásárlók, illetve a piac más részeinek változásairól, viselkedésmódjáról, valamint szemmel kell tartania a versenytársakat. A marketingtevékenységnek kutatással, javaslatokkal kell segítenie az értékesítés munkáját, és lehetővé kell tennie, hogy az értékesítés dolgozói minél többet foglalkozhassanak magával a vevővel. A piackutatás természetesen a termékfejlesztéshez is nélkülözhetetlen.

A gyakorlatban a marketing-szervezetben a következő funkcionális marketing-szakértők látják el ezeket a feladatokat:

- marketing adminisztratív menedzser,
- reklám- és értékesítés-összönzési menedzser,
- marketingkutatási menedzser,
- újtermék-fejlesztési menedzser,
- vevőszolgálati menedzser,
- marketingtervezési menedzser,
- szállítmányozási menedzser.

A feladatokat a szervezeten belül gyakran csoportosítják termék-, illetve szolgáltatásfunkciók szerint, vagy tervezési-, illetve marketingkommunikációs funkciók szerint.

Há a vállalat egymástól egészen eltérő termékeket gyárt, termék- és márkamenedzszereket alkalmaznak. Amennyiben számos piac tartozik a cég működési körébe, megoldás a piacmenedzszer alkalmazása. Az értékesítési személyzet csoportosítható földrajzi vonalak mentén is.

Az értékesítés közvetlen feladatai közé tartozik, hogy ügynökei azokra a területekre helyezze, ahol a vevők találhatóak. Az értékesítési részleg nagyságát attól függ, hogy milyen gyakran kell kijárni a területre a meglévő vevők ellátása, az elvesztett vevők visszanyerése, illetve a jövőndő vevők megszerzése érdekében.

A marketingterv alapján kell megvalósítani a reklámtevékenységet: a sajtókapcsolatokat, a PR-t, szponzorálást, piacbefolyásolást és hirdetést. A vásárlójelölteket meg kell ismertetni a termékekkel, a céggel, meg kell győzni őket stb.

A reklám az embert viszi a termékhez, az értékesítés éppen fordítva: a terméket viszi el az emberhez. Ezt a két funkciót köti össze az elosztás. A hatékony elosztás azon múlik, hogy a termék el tud-e jutni a vevőhöz a megfelelő mennyiséggel, a szűkséggel és elegendő költséggel.

Direkt (közvetlen) értékesítést alkalmazva biztosítani kell a csomagolás, rakodási lehetőségeket a szállítói láncolat mindkét végén, saját vagy alvállalkozói fuvarozói.

Nagyobb mennyiségű késztermék mozgatható saját vagy bérlet rak-tárházalózat segítségével.

Jó eredmény érhető el *nagykereskedők* közbeiktatásával, akik egyszerre reklámozzák magukat és a gyártó céget.

Az eladási (vagy gyártási) jog átruházható olyan cégre, amelynek kialakult piaca van. *Franchise*-nak nevezik ezt a módszert.

Jól működő értékesítéshez *biztosítani kell*:

- a rakárkészlet pontos nyilvántartását (lehetőleg számitástechnika alkalmazásával),
- hatékony feldolgozó rendszert (vonalkód),
- megfelelő csomagoló- és rakodó rendszert,
- modern rakományjelzési- és címzési rendszert,
- megbízható fuvarozói, megfelelő áron.

Ha a cég exporttevékenységet is folytat, jó eredményt érhet el „export-tanácsadó” cég igénybevételevel, amely segíti megtalálni a legjobb ügynököket.

Kutatás és fejlesztés (K+F)

Jóllehet *innovációra* minden cégnek szüksége van, a cégek többsége nem engedheti meg magának, hogy saját kutatási és fejlesztési (K+F) szervezeteit működtessék. Ezért olyan szellemi környezetet kell megteremtetni a cégnél, hogy a vállalati tevékenység minden területén a figyelem az innovációra irányuljon. A vállalati légkör ösztönzéssel, bátorítással, anyagi és erkölcsi elismeréssel segítheti az eredményes innovációk létrejöttét.

A kutatás és fejlesztés *leggyorsabb módja* az, ha a piaci igényekhez alkalmazkodó, *ügyfélorientált* innovációi alkalmaznak. A vásárlói panaszok, a tökéletlen termelési eljárások, a versenytársak előretörése és más hasonló problémák magukban hordozzák az innováció lehetőségét. Eppen ezért az *innovációs tevékenységet az ügyfelek számára közvetlen hasznot jelentő innovációkra kell irányítani*.

A *termelésben bevezetett innovációk* az ügyfelek számára közvetlen hasznot jelentenek (például a gyártmány divatos formája (design), a használat és az alkalmazás biztonsága, az egyszerűbb kezelhetőség stb.). Az új gyártási eljárások során alkalmazott innovációk közvetlenül *ügyfélorientáltak*, mivel az ügyfelek részére technológiai, szervezési és költségszökkenő előnyöket biztosítanak. De az ügyfeleket szolgálja az innováció a *marketingtevékenységben* (innovációk elterjesztése a szükségletek felkeltésére, kielégítésére). Az *anyagbeszerzés* (korszerű anyagok alkalmazása, beszerzése), az *adminisztrá-*

cóban (számítástechnikai rendszerek alkalmazása), az ügyfélkapcsolatok fejlesztésében (modern telekommunikációs eszközök igénybevétele) stb. Elsősorban a menedzsmentnek kell kijelölni azokat a súlypontokat, amelyekre vonatkozóan az innovációs üdelfolyamatot állandósítani kell. A menedzsmentnek kell gondoskodni arról, hogy az üdleteket értékeljék, mód legyen megoldási változatok tervezésére és a hatékony megoldások kidolgozására. A tervezési rendszer keretében kell biztosítani az innovációs javaslat realizálását, végül a kidolgozott innovációt a piacon be kell vezetni, az ügyfelekkel meg kell ismertetni.

A hosszabb megvalósítási időt igénylő innovációk realizálására célszerű munkacsoportot (team) szervezni.

Ei kell émi, hogy az innovációk szervezése és realizálása a cég mindennapi munkájához tartozzon, vagyis tudatosan be kell építeni a vállalat egészébe.

Gyártmány- és gyártástervezés

A műszaki osztály feladata új terméktervezési módszerek és gyártási eljárások kialakítása.

A terméktervezés során meg kell határozni a termékkel szemben támasztott követelményeket (mire kívánjuk a terméket alkalmazni? mit kell „tudnia”, mit nem?), a legfontosabb műszaki és gazdasági jellemzőket (alapvető- és mellékfunkciók?, „olyan jó legyen, ami szűkséges”), a kívánt minőségnek megfelelő üdési (tolerancia) határokat, rögzíteni kell konstrukciós sajátosságait, valamint a felhasználandó legfontosabb anyagokat, szerelvényeket, szabadalmakat stb. Műszaki tervben kell rögzíteni a gyártmány konstrukcióját, műhelytervben a prototípus legyártásának technológiai vonatkozásait. A prototípus előállítás és kipróbálása után állapítható meg, hogy a termék kielégíti-e a megkívánt követelményeket, elérí-e a főbb műszaki jellemzők megadott minőségi követelményeket, az egyes gyártmányelemek funkcionális összefüggése biztosított-e.

A terméktervezés során igen előnyösen alkalmazható az értékelmezés a költségek csökkentésére.

A gyártásterv mindazon technikai és gazdaságossági megfontolásokon, számításokon alapuló lényeges előírásokat tartalmazza, amelyek a megfelfelő minőségű, termelékeny és gazdaságos gyártás feltételei. A gyártástechnológia a hozzáférhető legjobb eszközöket jelent egy meghatározott termék előállítására. A technológia egy bizonyos időponban mesterséggként írható le. A mesterség meghatározása tartalmazza: a tények ismeretanyagát, a szak-tudás és a tapasztalati ismereteket (know-how) szmíjt, a „hol-mivel-mi-min-dent” kérdést, vagyis a berendezést, a gépeket és az üzemeépületeit, a nyers-anyagokat, a munkacserőt, a tőkét és a termelésben való részvétel óháját.

A gyártási eljárás kidolgozása magában foglalja tehát a gyártás rendszerének,

a fő- és segédtevékenységek általános szervezési módszereinek meghatározását, beleértve az általános gyártásfejlesztést is (üzemfejlesztés, felszerelések korszerűsítése, segédüzemek gépésítése, rakározás és üzemi közlekedés stb.). A terméktervezés és a gyártásfejlesztés csak egymás eredményeit kölcsönösen felhasználva eredményez hatékony műszaki fejlesztést.

A gyártmány- és gyártásfejlesztés keretében olyan minőségbiztosítási rendszert kell kiépíteni, amely a termék tervezése pillanatától kezdve egészen a használatba vételig biztosítja azt a minőséget, amilyenre szükség van. A minőségbiztosítás alapja az ún. minőségi lánc, amelynek egyes „láncszemei” mindazon helyek, amelyek a termék (a szolgáltatás) átfut, és mindazon tevékenységek, amelyek a termék minőségét közvetlenül biztosítják. A piac igényeiből kell tehát kiindulni (mit akar a vevő?), majd a további láncszemek: a beszerzés, az anyag- és alkatrészrakár, a termelés, a csomagolás, a kiszállítás és a vevőszolgálat.

Anyaggazdálkodás - beszerzés

Az anyaggazdálkodás keretében kell gondoskodni arról, hogy legyen mindig elegendő nyersanyag és alkatrész ahhoz, hogy az értékesítési, illetve termelési program - figyelembe véve annak változásait is - teljesíthető legyen. Az anyaggazdálkodás módszere a készletgazdálkodás. Tekintettel kell lenni ugyanis arra, hogy a készletért fizetni kell, méghozzá többnyire magas kamattal hiteleből. Ezért a készletgazdálkodás alapkérdései:

- Mit tartson a vállalat készleten?
- Mekkora készlet szükséges?
- Mekkora (egyszeri és folyamatos) ráfordításokkal jár a készletezés megvalósítása?
- Milyen szabályozási folyamatokkal lehet a kívánatos készletgazdálkodást megvalósítani?

Az anyaggazdálkodás legnagyobb problémája a közeljövő szükségleteinek megállapítása. Az előrejelzést többnyire a késztermék eladások (vagy az elmúlt időszak tényleges felhasználásai) alapján lehet elkészíteni, majd lebontani összetevőkre (tételre) az anyagjegyzékek felhasználásával.

Pontos, naprakész rakárkészlet-nyilvántartást kell vezetni, hogy a meglévő készletek és az igényelt (előrejelzett) mennyiség egybevetésével megállapítható legyen a beszerzési szükséglet. A piaci bizonytalanságok miatt (és a termelési programváltozások miatt is) többnyire szükség van biztonsági készlet tartására is.

A készletezési döntéseknél a készletgazdálkodás költségeit össze kell vetni a készlet nem tartásának költségeivel, az úgynevezett hiányköltséggel.

- A *hatékony anyaggazdálkodáshoz* tehát a következőkre van szükség:
- elfogadható szükséglet-előrejelzés (vagy termelési terv),
 - pontos fajlagos anyagszükségleti terv (anyagnorma),
 - hatékony (lehetőleg számítógépes) raktári készletnyilvántartás,
 - alkalmas készletgazdálkodási módszer,
 - állandó költségalkulás-figyelés.

Az *anyagbeszerzés* elsődleges célja azon szállítók kiválasztása és megtartása, akik megfelelő minőségű árut szállítanak határidőre, elfogadható áron. A megfelelő szállítókát célszerű a műszaki és pénzügyi szakemberek együttműködésével kiválasztani, lehetőleg a közlelől, hogy jobb legyen a kommunikáció, olcsóbb legyen a szállítás.

Raktározás. A beérkező áru fogadni kell ehhez biztosítani kell a fogadási terület felszereltséget, gyors lerakodási lehetőséget, a mennyiségi és minőség

A számviteli rendnek megfelelően gondoskodni kell az áru bevételezéséről, kiadásáról és nyilvántartásáról.

Az áru a lehető legkisebb, de még jól megközelíthető helyen kell raktározni, alkalmas raktártechnológiával, gondoskodva arról hogy az áru megtalálható legyen (az árut ott kell tárolni, ahová a „készleteelhelyezési rendszer” tervezté). A raktárban gondoskodni kell a kommissiózás helyéről is. A raktárterület legyen zárt és biztonságos, ahová csak az erre felhatalmazott személyzet léphet be.

Gyártásigazgatás (termelés)

A *termelési terv* egyeztet az igényeket (beérkezett megrendeléseket, értékesítési előrejelzéseket) a forrásokkal (emberek, anyag, gépek) mégpedig úgy, hogy a cég maximális hatékonysággal működjön.

A termelési tervben a megrendeléseket (várható megrendeléseket) időrendi sorrendbe állítják a véghatáridőt figyelembe véve. A termelési terv kidolgozásakor figyelembe veszik az egész üzem leterhelését, olyan egyensúlyra törekedve, hogy a megélvő erőforrások felhasználásával kielégíthetőek legyenek a vevők igényei. Mindez nem könnyű feladat.

A termelési terv alapján készülnek el az *operatív termelési programok* (termelési ütemezés), amelyek a megrendelési prioritásoknak megfelelően írják elő a részegységek (alkatrészek) gyártását, törekedve a gépek állásidejének minimalizálására, a rendelkezésre álló munkakörök maximális kihasználására. **Termelésirányítás.** A termelésirányítás feladata, hogy biztosítsa az operatív program megvalósulását, megoldja a problémákat, amelyek abból keletkeznek, hogy a gépek elromlanak, a szállítók nem szállítanak pontosan,

a dolgozók megbetegszenek, szabadságra mennek, kilépnek vagy sztrájkolnak. A termelésirányítás dolgozza ki az új részleitterveket: miként lehetne mégis megtartani az eredeti menetrendet.

A termelésirányító az egész folyamatot figyelemmel kíséri, mindig naprakész információval rendelkezik a teljesítményről, illetve arról, hogyan lehetne fenntartani az adott teljesítményszintet. Ha észleli, hogy valahol eltértek a tervtől, megteszi a szükséges intézkedéseket a hibák kiküszöbölésére (bevonva a cég illetékes szervét).

Az üzemvezető(k), művezető(k) dolga, hogy biztosítsák a teljesítmény lehetőleg mindig azonos szintjét, felhasználva a műszaki vezetés közreműködését (karbantartás, szerzsámgártás stb.). Mivel mindig lesznek megoldandó problémák, a gép elromolhat, munkaeső- vagy anyaghiány keletkezhet, a siker azon múlik, hogy milyen képességek vannak az üzemvezetőnek, művezetőnek, hogyan kezeli ezeket a problémákat, hogyan tudja átrendezni a termelési terv (az operatív program) részleteit, hogyan tud banni az emberekkel.

Az üzemvezetőnek, művezetőnek - műszaki létére - gyakran pszichológusként kell működnie, mert csak így tudja kihozni a legjobbat az irányítása alá tartozó emberekből.

3. A vállalkozás operatív vezetése

A vezetés alapvetően gyakorlati tevékenység, hiszen a vezetői munka mindig konkrét körülmények között zajlik. Eppen ezért az elmélet azt sohasem tudja megmondani, hogy adott esetben pont mit kell tenni. A helyzetek, amelyekben a vezetés tevékenykedik, gyakorlatilag egyediek. A vezetettek pedig emberek. Emberek, akiket a közös cselekvés során is befolyásolnak saját céljaik, érdekeik stb. Eppen ezért a kulcskérdés az, hogy ki az a jó vezető, aki képes úgy vezetni a csapatát, hogy az eredményeket produkáljon.

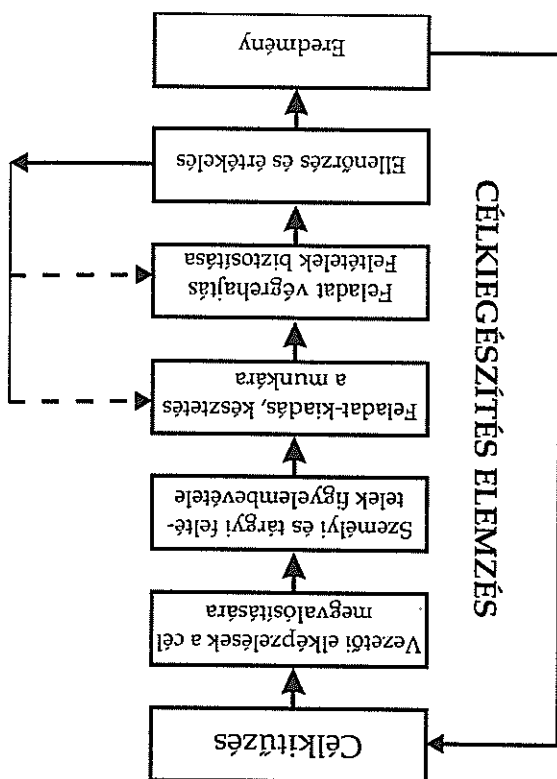
Erdemes Montigomery tábornagy - a sokak által Monty-nak nevezett - idevágó parancsnoki elvét megismerni.

„Elhagyjam Angliát, hogy a hadvezetést a harcúterem gyakoroljam. A sokéves munkának és tapasztalatnak most a gyakorlatban kell vizsgáznia. De még nem fejtetem ki azokat az általános vezetési elveket, amelyeket az elmúlt évek alatt fokozatosan kialakultak bennem, és amelyeket már 1934-ben hirteltem, amikor a quettai tőzskollégium főelőadója voltam. Szilárdan hiszem, hogy a parancsnoklásnak és a vezetésnek ezek az elvei játszottak a legnagyobb szerepet elért sikereimben. Bár sok mindent kell elmondanom a parancsnoklási elveimről, azt egy szóban foglalhatom össze: vezetés...”

En a vezetést következőképpen határozom meg: „Az a képesség és akarat, amely egy közös célra sorakoztatja fel az embereket, és a jellem, amely bizalmat sugall. „
 A képesség egymagában nem elég, a vezetőnek akarni is kell a képességet használni. Ekkor vezetés igazságon és jellemen alapszik; a célnak igaznak kell lennie és a jellemnek akaratával kell rendelkeznie...
 A vezetőnek, miután mindent megmondott és megtett, hatékonyan befolyást kell gyakorolnia a vezettekre és ennek foka az illető egyéniségétől függ - az „izzástól, amelyre képes, a lángtól, amely benne ég a vonzástól, amely a szíveket feléje fordítja.”

A vezetés folyamata és funkciói

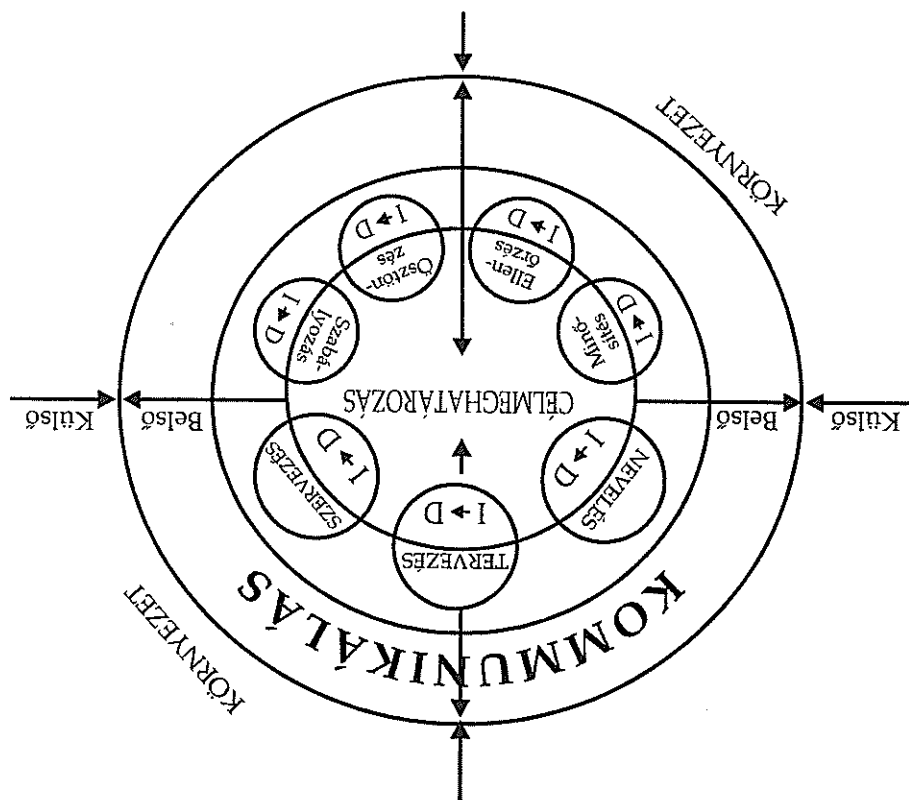
A vezetés folyamata a célkitűzéstől a cél elérésig kifejtett vezetési tevékenység-sorozat (semantikus rajzát a VI. 5. ábra mutatja).



VI. 5. ábra A vezetés folyamata

A vezető e tevékenységeket vezetői funkciók gyakorlatián keresztül látja el. Ezek a vezetői funkciók a tervezés, szervezés, szabályozás, ösztönzés, ellenőrzés, minősítés, nevelés.

A funkciók egymással való összefüggését a VI. 6. ábra mutatja.



Külső környezet: politikai, gazdasági, jogi, földrajzi, piaci stb.

Belső környezet: a vállalkozás különböző egységei.

I: információ, D: döntés, Kommunikálás: biztosítja a külső-belső környezettel az információcsere

VI. 6. ábra A vezetés funkciói

A vezetési funkciók jellemzői

A funkciók gyakorlati alkalmazása során egyik vezetői funkció sem fontosabb a másiknál. A vezetői szakmai feladatok jellege, a vezetés szintje, a szervezet struktúrája (külső és belső környezete), valamint a vezető és a beosztottak személyisége befolyásolja, hogy az adott időszakban melyik funkció kerül jobban előtérbe.

A vezető munkája során egyidejűleg különféle feladatokat lát el, amiből következik, hogy szinte naponta gyakorolja valamennyi funkcióját. Ez természetes is, hiszen az egyes tevékenységek a tervezés, míg mások a szervezés vagy éppen a szabályozás fázisában vannak. A funkció jellege olyan, hogy egymást is tartalmazhatják. Így például az ellenőrzés folyamatban a tervezési, szervezési, szabályozási, osztónzési és minősítési funkciókat is megtalálhatjuk.

Minden vezetői funkció ellátásához szükség van megfelelő információ alapult döntésre, vagyis a cselekvési változatok közötti választásra. Ha a vezető ezeket tudatosan alkalmazza, akkor célirányos tevékenységről beszélhetünk. A vezetési funkciók ekkor összehangoltan és pozitívan fejtik ki hatásukat. Ha a vezető csak ösztönösen dolgozik, akkor az egyes funkciók objektíve valamilyen mértékben érvényre jutnak ugyan, de összehatásuk már kevésbé hatékony.

Tervezési funkció

A tervezés a vezetésnek az a funkciója, amelynek során a célhoz vezető utakat, lehetőségeket és eredményeket fogalmazza meg. Ennek fő fázisai:

- tájékozódás, információ-szerzés;
- alternatívák kidolgozása;
- terv-döntés;
- részlettervek.

Szervezési funkciók

A szervezés az a funkció, amely a meghatározott cél (terv) megvalósítása érdekében a munkafolyamatok és azok végrehajtására hivatott szervezetek létrehozására, fejlesztésére, működési rendjének tartalmi és formai előírásaitra, a munkacsoport, a munka tárgya, a munkaeszköz és módszer optimális összehangolására irányul.

A vezetésnek szervezési funkciója gyakorlása során két fő tevékenységet kell ellátnia; az egyik saját munkájának racionális megszervezése, a másik a hozzá közvetlenül tartozó gazdasági egységek, munkahelyek feladatainak megszervezése.

Ha a szervezési tevékenység tartalmát a szervezet céljainak függvényében vizsgáljuk, akkor a vezető szervezési feladatai a következők:

- folyamatok racionális kialakítása,

- a szervezetelek létrehozása, fejlesztése
- a szervezetelek működésének formai és tartalmi kidolgozása,
- a termelési erőforrások (ember, gép, anyag eszköz) optimális összehangjának megteremtése.

Szabályozási funkció

A szabályozás az a funkció, amelynek során a célirányos tevékenység érdekében a vezető eljárási szabályokkal, belső előírásokkal a koordinált munkavégzést segíti elő. Ezen funkció gyakorlásával a vezető nagymértékben csökkentheti a koordinálatlan tevékenységeket. Munkatársai részére aránylag hosszú távon világossá és egyértelművé teheti, hogy bizonyos kérdésekben miképpen szükséges dolgozniuk.

A szabályozásnál fontos szempont, hogy összhangban legyen a feladatok vezetés szabályozásával (például az alsószintű vezetés esetén a középszintű vezetéssel). Ezen kívül lényeges még, hogy csak olyan módon szabályozzon a vezető, hogy az ne merítse le az operatív munkavégzést.

Ösztönzési funkció

A vezető ezen funkciójának gyakorlása során mozgósítja, készíti munkatársait a szervezeti célok elérése, a konkrét feladatok végrehajtása érdekében. Az ösztönzésnél döntő kérdés annak az elvnek a betartása, hogy az anyagi és az erkölcsi ösztönzők együttesen, egymással összhangban kerüljenek alkalmazásra.

Ellenőrzési funkció

Az ellenőrzési funkció lényege olyan visszacsatolás, amelynek során a vezető a tények megállapításával megalapozza elemzési és értékelési tevékenységét. A vezető ellenőrzési funkciójában mért:

- koncepcióinak, célkitűzéseinek valóságos hatékonyságát;
- a feladatmeghatarozás, utasítás, előírás, szabályozás helyességét;
- a végrehajtott folyamatok (emberek tevékenysége, eszközök, berendezések működése) megvalósulását;
- az eredményeket, a működés hatékonyságát (beleértve a saját működését is);
- a kitűzött feladatokról és az előírt követelményekről való elérést.

Minősítési funkció

A minősítési funkció célja az egyén munkájának, szakmai helytállásának - vezetői esetében vezetési alkalmasságának - megítélése.

A minősítés tisztázza a beosztott előtt a vezető véleményét személyiségéről és munkájáról. A folyamatos, rendszeres minősítés szolgál kiindulópontul az előléptetéshez, jutalmazáshoz, avagy elmarasztaláshoz. Alapja a pontos követelmény-rendszer, valamint a teljesítmények tárgyalagos rögzítése.

Nevelési funkció

A nevelés komplex fogalom. A felnőttek nevelésének, akárcsak a gyermekek nevelésének fogalmába beletartozhat mind az ismeretgyarapítás (oktatás), mind pedig a személyi tulajdonságok alakítása, formálása. A munkahelyen a nevelés célja a leghatékonyabb munkavégzésre való felkészítés és a cég (vállalkozás) iránti pozitív magatartás, végső soron az elkötelezettség kialakítása.

A munkatársak számára a vezető magatartása viselkedési norma lehet. A minta (modell) után való igazodás, az utazási mechanizmus a beosztottakból azonosulási hatást válthat ki a vezető iránt. Az emberek elsősorban azokat utánozzák, akiket valamilyen szempontból sokra tartanak, s azokkal azonosulnak, akiket kedvelnek, szeretnek és tisztelnek.

A vezetőnek minden megmozdulásában példánia kell a szó és a tett egyességét. Így képes csak meggyőzően képviselni a munkaadókra, munkafegyelemlre vonatkozó követelményeket.

A kommunikáció

Amint az a VI. 6. ábrából is látszik a kommunikáció fontos szerepet tölt be a vezetési folyamatban, illetve a vállalkozás működésében.

A beszéd

A személyes találkozáskor a kommunikáció legfontosabb eszköze a beszéd.

Beszédünk legyen értékes. Ennek három összetevője van:

- értelmes legyen;
- érthető legyen;
- érdekes legyen.

Értelmes a beszédünk, ha tudjuk a célját, a tartalmilag tisztában vagyunk a mondanivalónkkal, továbbá világos a gondolatvezetésünk, és az adott témára koncentrálnunk.

Az érthetőség azt jelenti, hogy olyan nyelven beszélünk, amit a partnerünk megért. Vagyis lehetőleg ne használjunk idegen szavakat és olyan kifejezéseket, amelyek többféleképpen magyarázhatók. Kerüljük a szakszargont, ne éljünk vissza azzal, hogy szakmailag többet tudunk, járatosabbak vagyunk a témában, mint az ügyfél. Gondoljunk arra, hogy nekünk is milyen kellemellen, ha az orvos olyan szavakat használ, amelyeket csak a társa ért meg! Nem beszélve arról, hogy mi olykor jelentős mértékben rá vagyunk utalva az ügyfél információira, amelyek megbízhatósága erősen függ attól, hogy érti-e nyelvezetünket az, akivel társalgunk.

Beszédünk érheterőséget nagyban elősegíti, ha kerüljük: a

- vontatottságot,
- monotonaságot,
- motyogást,
- töltelékeszavakat (izé, hál, no, na, ne stb.),
- gyakori szövisztelés,
- hadarás,
- suttogást,
- kiabálást.

Ugyanakkor igyekezzünk:

- természetes hangon beszélni,
- kerülni a körmondatokat,
- megfelelő légzés technikát alkalmazni,
- olyan hangtervvel beszélni, hogy a partner jól hallja, de a többi ügyfelet ne zavarja,
- dinamikus, de nem túl gyors beszéd-temptó alkalmazni,
- megfelelően használni a hangsúlyt és a szünettartást.

Parbeszédünknek érdekesnek is kell lennie, ha azt akarjuk, hogy mondani-
valónkat figyelemmel kísérik. Ezt túlnyomórészt azzal érhetjük el, hogy
figyelemmel vagyunk a mások érdekeire; érdeklődési körre, szükségleteire is.

A kérdés

Sohase feledjük el: a vállalkozó munkája olyan, amelynél a beszéd során
a kérdés kiemelkedően fontos szerepet játszik. Ezért tekintjük át a kérde-
zés technikáját.

A kérdés után felkérhetjük partnerünk figyelmét, megnyugtathatjuk,
irányíthatjuk a megbeszélést. Sajnos, a nem megfelelően feltejt kérdéssel
ingerülté is tehetjük a másik felet.

az:

Senki sem szereti, ha feltejt kérdésre nem kap választ. Aki nem választol

- udvariatlan;
- elárulja, hogy nem kellően tájékozott;
- nincs véleménye;
- esetleg nem érteite meg a kérdést.

- Pontosan kell tudnunk, hogy mi célból írunk, mit akarunk elérni.
- Lehetőleg vegyük figyelembe, hogy akinek a levél szól, az milyen kapcsolásban áll velünk.
- A megszólítás legyen udvarias (Kedves Hölgyem/Uram, Tisztelettel). Ha a nyilvántartásunk jó és a megfelelő technika is rendelkezésre áll, akkor szólítsuk nevén az illetőt (Tisztelet Kukulcska Úr!). Az üzleti életben felsikernek számit, ha az általános szórólap-szerű levél helyett a meghittetebb, megbecsülést jobban kifejező, névre szóló megszólítást alkalmazzuk.
- Lehetőleg a legrovidebben, lenyegreörően fogalmazzuk.

Az írás főbb szabályai

Az írás és a telefonálás is fontos eleme a kommunikációs kultúrának. Ha azt mondjuk, hogy érthetően, jól beszélni nem könnyű, akkor nyugodtan állítható, hogy írn sokkal nehezebb. Az oka nagyon egyszerű. Míg a beszédnél látnak a másik ember arcát, érzékeljük reakcióit, addig az írásnál csak jóval később tudjuk meg, hogy miként vellekedett az illető arról, amiről információkat kívántunk, avagy arról, amiről véleményét kértük.

A kapcsolattartás két sajátos formája: az írás és a telefonálás

Összességében a kérdés tehát - aktivizáló volta gátlástoldó - gerjesztő és szuggesztív eszköz.

Ne tegyünk fel olyan kérdést, amelyre a válasz magától értetődő, mert ilyenkor a kérdezőt úgy érz, hogy lebecsülik. Aki sokat kérdez egymás után, az tulajdonképpen önmagának beszél. Az ilyen ember sokszor nem is figyel a válasza. Mi ne tegyünk ilyet! Ha viszont a partnerünkre jellemző ez a szokás, akkor udvariasan, de határozottan vágyunk közbe és figyelmeztessük, hogy még az előző kérdésre sem kapott választ.

Aki kérdés útján kíván tájékozódni, annak nem szabad a kérdést támadó jellegűen feltenni. Az olyan kérdés, amely a kérdezőt tájékoztatásnak tűnő fel és ezzel egészségügyi helyzetbe hozza, a kérdező ellen fordulhat.

Leveľünk ötös tagolási legyen:

a) Megszólítás

b) Bevezetés (miért írunk?)

c) Kifejtés (mit kívánunk a partnertől, és ennek érdekében mit kell tenni).
 d) Összefoglalás, zárás (ha szükséges, akkor néhány dologra ismételten felhívjuk a figyelmet, pontosan megjelöljük, hogy ha bármilyen kérdés, vagy éppen ellenvéleménye van, akkor kit, hol, mikor tud elérni telefonon, írásban, személyesen és milyen iktatószámra hívkoz-zon. Ha a levélhez iratokat is csatolunk, akkor azokat a legvégén „Melléklet” szó feltüntetése után soroljuk fel.
 e) Elköszönés, aláírás (az üzleti levelezésben célszerű az „üdvözléssel” kifejezést használni, régi kapcsolat esetén pedig a „szívélyes üdvözléssel”, fordulatot használni).

További javaslatok a levelezéshöz

- Lehetőleg kerüljük az idegen szavakat és az olyan szak kifejezéseket, amelyeket nem ért meg mindenki. Ne feledjük, az üzleti jellegétől függetlenül partnereink köre a néhány elemi végeztől egészen a nemzetközileg is elismert tudósig terjedhet.

- Kerüljük a helyesírási hibákat. Ha bizonytalanok vagyunk egy-egy szóval, akkor keressünk helyette másikat, vagy nézzük meg a Helyesírási Szótárt. Igyekezzünk kerülni a hosszú összetett mondatokat.
- Amikor fogalmazunk, soha ne feledjük: mi mit szólnánk, ha mi kapnánk egy ilyen levelet.

- Ha külföldi partnernek írunk, akkor az ajánlattevőnek kell a vevő országában szokásos kereskedelemi nyelven kommunikálni. Az angol nyelv általánosan elterjedt az üzleti életben. Európában használatos nyelv a német, Kelet-Európában pedig változatlanul az üzleti nyelv az orosz is.
- A levél metakommunikációs része maga a forma. Ez erősítheti vagy gyengítheti a tartalmat. Lehetőleg másfajta sortávolságot használjunk, ne írjunk egészen a sor széléig és a lap aljáig. Egy-egy gondolatot különírt-sünk el új bekezdéssel. Megfelelő nagyságú és minőségű papírra írjunk. Amit ki akarunk hangsúlyozni, azt húzzuk alá. Ábra használatával esetleg még szemléletesebbé és érthetőbbé tehetjük mondanivalónkat.

- Mielőtt elküldjük a levelet, olvassuk át még egyszer:

- a címzés megfelel-e?
- a tartalom kifejezi-e, amit akartunk?
- a hivatkozások rendben vannak-e?
- nincs-e gépelési elütés, helyesírási hiba?
- aláírtuk-e?

Megszívlelésül nem árt, ha a neves üzletember, Mark H. McCormack néhány gondolatára odafigyelünk:

„Az üzleti levél azt is tükrözi, ahogyan az illető céget irányítja. Mindig igyekezzem elkértni azt, hogy üzleti levelezésem személytelen legyen. Az üzleti élet bosszantóan személytelen velejárója a formanyomtatvány. Ennél már talán csak a fénymásolt üzleti levelek bosszantóbbak, amelyek úgy kezdődnek, hogy Kedves Uram, és a címzett nevét utólag gépeli rá, és gyakran a nevet is hibásan írják. Ilyen levelekben még az aláírást is aláíráspecscsét helyettesíti. „

A telefonálás több szabályai

A telefon értékes, hasznos segítőtársunk. (Bár a rossz vonalak miatt sok bosszúságot is okoz.) Pénzt, levelezést, utazást takarít meg.

A telefon fontos és nagy hatású eszköz. A telefonhálozat fenntartása, bővítése, műszaki továbbfejlesztése jelentős költséghatfordítást igényel. Ugyanakkor sok pénzt dobunk ki az ablakon, mert nem foglalkozunk cél-tudatosan a telefon racionalis használatával! Bizony vannak, akik ezt a hasznos eszközt kezdetleges formában, sablonosan használják.

Fontos tudnunk, hogy a telefon nemcsak közvetítő, hanem egyben „tárgyaláspótló” eszköz is. Sokszor egy-egy üzletet veszíthetünk el, sokszor pedig jelentősen csorbíthatjuk vállalkozásunk jó hírnevét helytelen telefonálási magatartásunkkal.

Annak érdekében, hogy a telefonálás elnyerje jelentőségét és elérje célját, a következő szabályokat és megfontolásokat ajánljuk figyelembe:

- Barátságos köszöntés.
- Barátságos és érthető bemutatkozás. (Név, munkahely, részleg.)
- Állapítsuk meg, hogy a kívánt személlyel beszélünk-e? Névtelen hívótól kérdezzük meg a nevet.
- Lényegre törően kérdezzük meg, hogy mit kíván.
- Nem a „kagylón át”, hanem a telefonkagylóba beszéljünk!
- Használjunk rövid mondatokat! Kerüljük a holtidőket! A lényeget keves szóval ismertessük!
- Lassan, nyugodtan, de ne vontatottan beszéljünk.
- Hangunk legyen megnyugtató!
- Ne vágjunk közbe! Udvariasan tereljük a beszélgetést a lényegre.
- Felbeszárkítás esetén kérjünk elnézést.
- Legyünk elővigyázatosak a köhögéssel és a krákogással.
- A fontos közléseket jegyezzük fel!
- Rossz összeköttetés, vonalzaavar esetén ajánljuk fel a visszhívást! Az esetleges visszhívást köszönjük meg!

A **termékvalászték** összeállítását segíti annak megvizsgálása, hogy az egyes termékek milyen arányban járulnak hozzá a nyereséghez, hogyan pozícionálhatók a konkurenciához képest. Jó alkalmazható ehhez a vizsgálathoz a bruttó haszonkulcs összehasonlítása. Olyan termékválaszték kialakítására kell törekedni, amelynél az átlagos bruttó haszonkulcs nagyobb, mint amit az előzőes eredménytérv kidolgozásánál figyelembe vettünk.

A termék-szolgáltatás véglegessítéséhez egy lehetséges megközelítés annak megvizsgálása, hogy egy meghatározott termék mennyivel járulhat hozzá a bevételhez és mit ígér a jövőben (pénztermelő, reménybeli pénztermelő, kevés pénzt hozó, nagy befektetési igénylő?). A jövővel kapcsolatban feltehető kérdések: 1) erősödni fog-e jelentősen a verseny?, 2) nagyobb nyomás alá kerülhet az ár?, 3) A fogyasztók száma változatlan lesz-e, avagy nőni, esetleg csökkenni fog?

Az induló kis-és középvallalkozás egyik legnehezebb döntése a termék vagy szolgáltatás **árának** a meghatározása.

Az árképzés során számos tényezőt kell figyelembe venni, pl. a költségeket, az árengedményeket, a szállítási díjakat, az áremelkedéseket, a keresletet é.i.t.

A piaci áralakulás irányának megértése segíti az árképzést. Döntést hozni azonban csak a költségek ismeretében lehet.

Költségalapú árképzés alkalmazása esetén a haszon a termékegységre eső teljes költség szerinti alakul. Az ártes valószínű lehet, aszerint, hogy a termék új, vagy a vásárlók által jó minőségűnek tartott é.i.t. Célszerű az ártes ügy meghatározni, hogy a bruttó haszonrés nagyobb legyen, mint az 1. lépésben figyelembe vett.

Piaci alapú árképzést alkalmazva a következőket célszerű átgondolni: 1) Van-e a terméknek versenyelőnye? Ha van, akkor az ár kialakításánál használható a költség plusz nyereségtesz elv. Az ártes a piaci és a termék versenyképességtől függ. Ha nincs: 2) Meg kell vizsgálni, hogy van-e mód nagyobb volumen gyártására-értékesítésére anélkül, hogy a működési költségek növekednének. Ez esetben növelni kell az értékesítés volumenét (megengedhető, hogy a termék ára csak a valószínű költségeket fedezze és egy minimális ártes, amely részben hozzájárul a működési költségek fedezéséhez. 3) Ha ez az út sem járható, akkor nem szabad a terméket gyártani.

Az ár kialakítása során a végleges döntést segíthetik az alábbi kérdésekre adott válaszok:

- Biztosítja-e a tervezett ár az 1. lépésben alkalmazott bruttó haszonrést?
- A tervezett bruttó árral elérhető bruttó haszonrés mértéke megfelelő-e hasonló típusú vállalkozások árbevételének?
- Hogyan viszonylik a tervezett ár a versenytársak áraihoz?
- A tervezett eredmény elérését lehetővé tevő profitárait eredményez-e a tervezett ár?

Minden piacon másként hat az ár az eladások voluménre. A piac árérzékenysége vagy **áruigalmassága** a forgalom visszaszűkítésének azt a százalékos mértékét jelzi, amelyet az árnak a konkurenciához viszonyított egy százalékpontonyi emelése előidézik. Az árermelés vagy csökkentés várható hatásának ismerete (becslése) teszi képessé a céget arra, hogy ter-
mékait-szolgáltatásait a legmagasabb jövedelmezőséget biztosító áron kínálja fel. Célszerű tehát elemezni az árermelés határait a cég versenytársai termékének esetében.

Induló kisvállalkozások ritkán gondolnak arra, hogy árengedmények adására is kényszerülhetnek. A dinamikus árpótléka azt jelenti, hogy az egyes ársávokban eladásra tervezett árvolumen veszteségét más cikkekkel elért extra haszon ellensúlyozza. Minden, az átlagosnál alacsonyabb haszonkulcsú értékesítést az átlagosnál magasabb sávban lévő értékesítéssel kell kiegyenlíteni.

Az üzleti siker egyik feltétele, hogy „megfelelő terméket kínáljunk a megfelelő helyen és a megfelelő időben”.

Központi kérdés tehát: okosabb-e saját elosztó apparátust fenntartani, vagy jobb lenne-e áruiterítéstre specializált vállalkozásokra hagyatkozni?

A forgalmasági mód döntő tényező, mivel befolyásolhatja az árat, a reklá-
mot és a termékről alkotott képet.

Az elosztásnak több csatornája lehet:

- Direkci vagy közvetlen értékesítés (a termelő közvetlenül egy másik ter-
melőnek ad el: pl. termelő eszközök),
- Saját raklat (kis vállalkozás esetében másokkal közös tulajdonú rak-
latfalózat: a cég fizet a raklatozásért; előny: képes kisebb mennyiséget
gyakrabban időközökben szállítani),
- Nagykereskedő (fogyasztsási cikkekkel előállító vállalkozások nem
nélkülözhetik),

- Cégetáradás (franchising). Ez esetben az eladási jogot olyan vállalat vagy egyénre ruházzák át, amelynek vagy akinek kialakult piaca van.
- Induló kisvállalkozások eredményesen alkalmazzák a közvetlen értékesítésnek postai vagy más eszközökkel történő megoldását (postai csomagküldés).

Az áruelosztás tervezésénél - a csatorna megválasztásánál - a kombinációs lehetőségek száma nagy. A kiválasztásnál mérlegelni kell:

- a termék jellegét (azt, hogy termelőeszközről vagy fogyasztási cikkről van-e szó, milyen a halmazállapota, tűz- vagy robbanásveszélyessége é.l.l.),

- tömegtermékről vagy fogyasztói réteget érintő vagy speciális termék értékesítéséről van-e szó (milyen a kereslet egyakorisága: tömegcikkeket sürű hálózaton, a ritkábban, rendszertereleenül vásárolt termékeket szűkebb körben, speciális elosztó hálózaton keresztül kell eljuttatni a fogyasztóhoz),

- a termék végtérmekek, félkész áru, alkatrész, alap vagy segédanyag?

Befolyásolja a csatornaválasztást a termék újszerűsége, innovációs tartal-
ma, márkája, ismertsége, tanácsadás igénye stb.

Bizonyos rétegekhez csak bizonyos kereskedelmi csatornákon keresztül lehet eljutni. Sokszor ez jelentős költséggel jár. Fogyasztási cikkek esetében jó tudni, hogy a gyakran keresett termékeket sürű telepíteti üzletekben, a lakosságéhoz, a közlekedési csomópontokhoz illeszkedő hálózatban célszerű forgalomba hozni. Más cikkek vásárlásáért a fogyasztó lakóhelyétől távolabb fekvő szaküzleteket, áruházakat is fel keres. Ha a vállalkozás nagy szériát gyárt, az áru igen sok helyre való eljuttatását áruelosztási csatornák igénybe vétele nélkül nem tudná megoldani.

Ne feledjük: mindenfajta elosztási rendszer - a szállítási költségeken kívül és azzal összefüggésben - bizonyos készletezési költségekkel is jár. Kisvállalkozások ezt a készletezési költséget nem igen vállalhatják.

„Az értékesítés a terméket viszi a vevőhöz, a reklám az embert viszi a ter-
mékhez”.

A vállalkozónak reklámozni, értékesítésösztönzést, propagandát és szemé-
lyes eladást kell alkalmaznia ahhoz, hogy létezését (a termék vagy szolgál-
tatis létezését) és értékeit a célközönséggel közölhesse.

Az üzleti terv készítése során a vállalkozónak meg kell fontolnia

- a vállalkozás és termékei-szolgáltatásai reklámingényét,
- a hirdetésekbe és reklámokba befektetendő tőke elfogadható mértékét,
- azt, hogy milyen legyen a reklámhordozó,
- mikor, milyen időközökben reklámozzon,
- hogyan mérheti le a reklámozás hatékonyságát és
- hogyan teheti hatékonyvá a hirdetést.

A vállalkozónak javasolható, hogy

- határozza meg, mit igényel a termék,
- mennyi pénzt fordíthat reklámra (becsülve azt, hogy megtérül-e a reklámra fordított összeg),
- hogyan hat ki a reklámközlés az árra (lehetővé teszi-e a reklám az ár és ezzel a jövedelem növelését),
- mérlegelje: forduljon-e reklámügynökséghez, vagy saját maga hirdessen. (Nagyobb szabású reklámtevékenységbe célszerű reklámügynökség bevonása.)

Ha reklámügynökség igénybevétele látszik célszerűnek, akkor arra kell törekedni, hogy a hirdetési megbízás egyértelműen jelölje meg a hirdetendő terméket, annak tulajdonságait, a célba vett közönséget és a reklámtól elvárt eredményt.

A hirdetés a nyilvánossághoz szóló kereskedelmi üzenet, amely vonalkozhat a **cégre** (a cég megismertetése, nevének „eladása”) vagy közvetlenül a **termékre** (az áru vagy szolgáltatás eladása). A hirdetéssel kapcsolatan érdemes eligondolkozni a következő történeten.

„Volt egyszer egy ember, aki az út mellett élt és hot dogot árult. Rosszul halott, ezért nem volt rádiója. Volt egy kis baj a szemével, ezért nem olvasott újságot. De a hot dogot jól árulta. Az út mentén táblák hirdették, hogy milyen jó is a hot dog.

Az árus ott állt az út szélén és kiáltozott: „Nem kér egy hot dogot uram?” Az emberek káltak és így az árusnak megvolt a maga haszna. Megemelte a hús- és kiflirendelését. Vett egy nagyobb tűzhelyet, hogy többet tudjon árulni. Végül hazahívta a fiát az iskolából, hogy legyen segítségére. De azután történt valami.

Egyszer csak azt mondta neki a fia: „Papa, nem hallok a rádiót?”

Nem olvastad az újságokban? Nagy válság van. Az európai helyzetet kétségbe-

eftő. A hazai helyzet még rosszabb. „Ere az apa azt gondolta: „Hm, a fiam iskolába jár, olvassa az újságokat, hallgatja a rádiót, ő ismeri a helyzetet.” Ezért az apa lemondta a hús- és kiflirendeléseket, leszerezte a hirdetőtáblákat és már nem erőlködött annyira a hot dog árulásával az országút szélén. És hirtelen lecsökkent az eladott hot dogok száma. „Ígazad van fiam” - fordult az apa a fiúhoz. „Valószínű, hogy a legmélyebb valóságban vagyunk.” (Irodalom: (2))

Ne feledjük el a költségvetés készítését!

6. lépés

Tervezze meg a vállalkozást: készítse (készíttesse) el a vállalkozás műsza-
ki és termelési tervét

A műszaki tervezés keretében meg kell határozni az üzemeltetés (gyártás, szolgáltatás) előfeltételeit, ki kell dolgozni a gyártási (üzletviteli) mód-
szereket (gyártástechnológiát), az egész gyártási(üzemeltetési) folyamat
részletes szabályozását.

A tervezés lépései:

- 1) Gyártmánytervezés, kutatás-fejlesztés
- 2) Gyártástervezés
- 3) A vállalkozás telephelyének kiválasztása
- 4) A termelő (szolgáltató) üzem megtervezése

Gyártmánytervezés, kutatás-fejlesztés

Új termékek kifejlesztése költséges és időigényes. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az új termékeknek csupán kis hányada arat sikert. Mindezek ellenére tudomásul kell venni, hogy minden vállalkozás hosszú távú növekedésének a feltétele új termékeinek sikere.

Ha a vállalkozás új termékek(k) kifejlesztését tűzi ki célul, akkor annak költségeit az üzleti tervben igen pontosan meg kell tervezni.

Gyártmányfejlesztési célkitűzés esetén gondolni kell arra, hogy az új termék konstrukciós jóságának, célszerűségének, gazdaságosságának ellenőrzésére prototípust kell készíteni.

A prototípus elfogadása után - a sorozatgyártás megkezdése előtt - az alkal-mazandó technológiai eljárás igazolására és a gyártóeszközök kipróbálása céljából nullsorozat gyártása indokolt.

Nem hangszilyozható eléggé a pontos idő- és költségterv szükségessége.

Kutatás és fejlesztés (K+F)

Jóllehet, innovációra minden cégnek szüksége van, a kisvállalkozások többsége nem engedheti meg magának, hogy saját kutatási és fejlesztési (K+F) részlegét működtessen. Ezért olyan szellemi környezetet kell megteremteni a leendő vállalkozásnál, hogy a vállalati tevékenység minden területén a figyelem az **innovációra** irányuljon.

A kutatás és fejlesztés leggyorsabb módja az, ha a piaci igényekre támaszkodó, ügyfélorientált innovációt alkalmaznak. A vásárlói panaszok, a tökéletlen termelési eljárások, a versenyhátrányok előretörése és más hasonló problémák magukban hordoz-zak az innováció lehetőségét. Eppen ezért az innovációs tevékenységet az ügyfelek számára közvetlen hasznot jelentő innovációkra kell irányítani.

Az üzleti tervezés e szakaszában már ki kell jelölni azokat a súlypontokat, amelyekre vonatkozóan az innovációs öltetőlyamatot állandósítani kell. Gondoskodni kell arról, hogy az ötleteket értékeljék, legyen mód megoldási változatok tervezésére és hatékony megoldások kidolgozására.

A hosszabb megvalósítást igénylő innovációk realizálására célszerű munkacso-portot (team) szervezni.

Gyártástervezés

A gyártásterv mindazon technikai és gazdaságossági megfontolásokon, számításokon alapuló lényeges előírásokat tartalmazza, amelyek a megfelelő minőségű, termelékeny és gazdaságos gyártás feltételei.

A gyártásterv magában foglalja:

- a fő termelési folyamatot, amelyben a kiinduló anyagokat kész gyárt-mányokká alakítják át,

- a rakározást,
 - a szállítást: az anyagforgalom lebonyolítását a kerítésen belül és kívül, műhelyek között és műhelyeken kívül,
 - a gyártóeszközök előállítását,
 - a karbantartást és javítást,
 - a vízgazdálkodást (víznyerés és vízelvezetés),
 - a szolgáltatásokat (villamosáram, gőz, sűrített levegő, víz),
 - a dolgozók személyi igényeinek kielégítését (étkezés, mosdó, öltöző, WC, é.i.r.),
 - az élet és vagyonbiztonságot,
 - a környezetet védelmet és
 - az igazgatást.
- A gyártástervnek olyan *minőségbiztosítási rendszer* kell tartalmaznia, amely a termék tervezése pillanatától kezdve egészen a használatba vételig biztosítja a szükséges minőséget (minőségi lánc).

A gyártástervvezés keretében kell átgondolni az anyagellátást, azon belül kiemelten:

- az alkalmas szállítókait (távolság, ár, szállítási költség é.i.r.),
- az anyagok, árak beérkezését (fogadási terület elhelyezése, felszerelés, a főútvonalról való megközelíthetőség, mennyiségi és minőségi ellenőrzés),
- az anyagok és árak tárolási módját (nyílt téren), fedél alatt, zárt rakárépületben), az állagos tárolási időt (a szükséges rakítarterület),
- a rakár üzemi terület (beérkezés, átvétel, mozgítás, tárolás, kommissiózás, kiadás és bizonylatolás; előkészítés, darabolás stb.); az anyagmozgatást (módja, eszköz, külső-belső közlekedési utak, vasútak, csatlakozási lehetőségek, kiszolgálás: rakodás-fogadás).

A gyártástervvezés keretében kell foglalkozni a segédüzemi igényekkel (szerszámmellátás, gyártóeszközellátás, karbantartás-javítás), az üzemi energiáigényével, a szükséges irodaiigénnyel, valamint a szociális létesítményekkel.

E koránisem teljes felsorolás is mutatja a műszaki tervezés meghatározó szerepét.

A gyártásterv képezi tehát az alapját a részletes költségtervezésnek.

A gyártásterv alapján kell (lehet) meghatározni, hogy az induló vállalkozás minden technológiai művelélet saját maga akar (vagy tud) elvégezni, vagy pedig alvállalkozók bevonása kívánatos.

Dönteni kell tehát a gyártásterv alapján arról, hogy

- a gyártási folyamat egészéért (vagy csak egy részéért) felel-e a vállalkozás?
- ha a gyártási folyamat egy részébe alvállalkozókat vonunk be, kik lesznek az alvállalkozók?
- miért ezeket az alvállalkozókat tervezzük bevonni (minőség, ár, megbízhatóság, hírnév é.i.t.)?
- mennyi lesz az alvállalkozásba adott műveletek költsége?

A gyártásterv alapján kell pontosítani és listába foglalni:

- a szükséges gépek és berendezések adatait (árral együtt figyelem: ha tül- lépik az előzetes nyilvántartásban meghatározott összeget, akkor gondolni kell arra, hogy a végleges pénzügyi tervben ezi az értéket kell majd szere- pelteni!);
- a szükséges épület paramétereit (terület, belmagasság, daruzási igény, energiaszükséglet é.i.t).

A gyártásterv adatainak felhasználásával kell kidolgozni

- a gyártmánykarakterisztikáikat (meghatározva a közvetlen költségeket (közvetlen anyag, bér+TB, gyártási különköltség, egyéb közvetlen költségek: együttesen: a szűkített önköltség),
- meghatározni a szükséges létszámot,
- ellenőrizni a működési költségeket (nem lehet nagyobb, mint az előzetes eredménytervben meghatározott, ellenkező esetben figyelembe kell venni a végleges pénzügyi terv elkészítésénél!).

Végül - ha szükséges - a gyártásterv alapján kell megállapítani a beruházás - létesítés (investíció) költséget.

Tételek:

- az építési költségek (ha nem bérelt, vagy nem saját a tervezett épület),
- a gépek és berendezések költségei (import?),
- a létesítés (a beruházás előkészítésének) költségei (talajvizsgálat, ter- vezés stb.),
- előre nem látható költségek,
- költszkódési költségek,
- organizációs költségek

- járulékos beruházások költségei,
 - kapcsolódó beruházások költségei.
- Ezek a költségtételek az üzleti tervben költségmutatókkal határozhatók meg (becsléssel), vagy részletesen ki kell dolgozni (arányánlatokból, árjegyzékekből stb.).

Mind ezek alapján tanácsolható: **bízzuk ezt a munkát szakemberre (szakvállalatra)!** Ne felejtjük el: többletköltségként jelenkezik a tervezési költség.

Az üzleti megtervezése (kereskedelmi vállalkozás)

A kereskedő cég gyártástervét „eladógép”-nek is nevezik (2). A jó berendezés az üzlet élető eleme. Célja: az eladások növelése.

A kereskedelmi üzlet „gyártástervének” kialakításához idézzük A. J. Szonyi - D. S. Steinhoff (Irodalom: (2)) tanácsait:

„- vegyük figyelembe a vásárló szokásait,

Amint belép egy éhes kuncsaft a falatozóba, lenyűgözi a szépen elrendezett süteményespult. Rögtön bekap egy sütit, még mielőtt eldöntené, hogy mit is fog enni. Ezzel szemben, ha először kiválasztja a levest, a főteit és a salátát, akkor utána sokkal kevésbé akar édességet enni. **Vizsgálato kimmutaták, hogy sokkal kevesebb desszert fogy el akkor, ha a pult a sor végén van, mint az elején.**

Ha a vevő kezében az orvos által felírt recepttel belép a drogériába, akkor az orvosság megszerzésével és nem a megszerzés kényelmes voltaival tördlik. Nem fog lemondani a vásárlástól, mert nem találja meg azonnal a gyógyszer-szereszt. Ha a vevő az üzlet első részében van is, tudja, hogy hatul kapja meg a gyógyszereszt. Ahogy elhalad a vonzó áruautó előtt, sok más árut pillant meg. Ez az árueletkezés lényege. Az út megítélésekor a legjobb vevő a látvány hatására vesz valamit. Az így gerjesztett vételt azok a vásárlások jelenítik, amiket a boltba lépések a vevőknek eszébe ágában sem volt megtenni. Minden ilyen vásárlás az alapvető hitelét növeli.

- feltűnően, vonzóan rakjuk ki az árut (ezzel biztosíthatjuk, hogy a vevő összehasonlítsaokat tehessen az árszintek, a fazon, a stílus, az egy más-sal helyettesíthető termékeket illetően),

- jól szolgáljuk ki a vevőket (ebbe tartozik a kellemes környezet, a hozzátérő és készséges eladó, a tiszta mellékhelyiségek, a kényelmes utak és lépcsők).

- legyen fény, levegőmozgás és megfelelő fűtés, árualaszték,
- az egymáshoz kapcsolódó árucikkeket egymáshoz közel rakjuk ki,

- biztosítsuk az egész üzlet minél jobb beláthatóságát,

- az eladást különítsük el a nem eladói tevékenységtől (az elszámolás, a csomagolás, a hitelügyletek intézése, a pénztárak, a javítószolgálat, a nyilvános telefonok és a vevőszolgálat az üzlet hátsó felében legyen),
- a bolt berendezése idomuljon a vevőtől kialakított képhez (fontos szerepük van a színeknek, a dekorációnak),
- a tér kihasználása során a felülnő, önmagát kelleő árut és a hétköznapi termékeket előre kell kirkakni, a nagyobb értékű árakat hátul vagy az emeleten kell árulni, a nem árusítással foglalkozó osztályok hátul legyenek, a vevők kényelmét szíles folyosók segítsék, használjuk ki a kirkakatokat és az eladótér ablakainak környékét szép, vonzó termékek bemutatására.”

A leendő vállalkozónak ezek után ismét csak azt tanácsoljuk: **bizza üzlete megtervezését szakembertre!**

Az „eladógép” tervének ismeretében kell dönteni a rakítározásról, a tárolási szükségletéről.

Meg kell határozni, hogy

- kiktől fogjuk megvásárolni az árakat?
- miért azoktól fogjuk megvásárolni?
- mennyit fogjuk megvásárolni?

Ki kell alakítani a készletgazdálkodás (számlázás) - lehetőleg számliógép - rendszerét. Ne felejtkezzünk el az optikai leolvasó berendezésekről sem.

A továbbiakban listaiba kell foglalni a szükséges eszközöket, költségeket é.i.t. Ezeket az adatokat fogjuk felhasználni a végleges pénzügyi terv elkészítésénél.

Egyéb szolgálati cég üzletének megtervezése

Minden egyéb szolgálati cég alkalmazhatja az eddig elmondottakat azzal a megkülönböztetéssel, hogy berendezésük az általuk nyújtott szolgáltatások tömegével, jelleggével összhangban legyen.

A vállalkozás telephelyének megválasztását lényegesen befolyásolja az, hogy földolgozóipari (gyártó) vagy szolgáltató (kereskedelmi) vállalkozásról van-e szó.

Földolgozóipari (gyártó) üzem telepitésének helyét gazdasági-, ipari- és kultúrpolitikai, valamint táj és város (-község) fejlesztési szempontok deter-minálják. Ezek együttes mérlegelése alapján határozható meg a telepítés helye.

A gazdasági szempontok a következők:

- anyagiigényes üzem telepitése a felhasználási területe közelében előnyös,
- a szállítási igények biztosíthatók legyenek (vasút, hajózható folyam, közutak bevezetési lehetőségek),
- vízellátás, szenny- és csapadékvíz-elvezetés, áramellátás lehetőleg meglévő közmvékek bekapcsolása által - gazdaságosan megoldható legyen,
- a termelés műszaki hatásai (zaj, bűz, füst stb.) ne zavarják a környezetet,
- a környékbeli lakosság hajlamos legyen a munka elvégzésére és számbelileg is fedezze a szükségletet,
- a dolgozók az üzemet lakásukról rövid idő alatt elérjék,
- árvíz, talajvíz nem veszélyeztesse az üzem működését.

Földolgozóipari (gyártó) vállalkozás létesítése,előt meg kell érdeklődni az önkormányzat illetékes osztályán, hogy milyen előírások érvényesek a gyártó üzem telepitésére. Bizonyos övezetekbe csak meghatározott típusú üzemet lehet telepitni, lakóövezetbe pedig gyártó üzemet nem lehet telepitni. Ma már egyre több település önkormányzata jelöl ki ipari területet (és működik közre az infrastruktúra kialakításában).

Az igénybe vehető ipari körzetek ismeretében a kiválasztást a következő kérdések megválaszolása segíti:

- Milyen az ipari terület infrastruktúráis ellátása (út, víz, energia, csatorna, telefonhálózat stb.)?
- Van-e megfelelő - a gyártástervei kielégítő - bérlehető épület?
- Milyenek a bérleti költségek, feltételek?
- Milyenek a telekárak (ha nincs bérlehető épület)?
- Hogyan kapcsolódna az ipari területhez a több szállítási utak, a vasút?
- Megfelelők-e a be- és kirakodási lehetőségek?
- Milyen messze van az üzem a piactól, a több szállítótól és a fő forgalmazóktól?
- Mekkora lesznek a szállítási költségek?

- Megszerezhető-e a szükséges munkaadó?
- Hogyan oldható meg a hulladék elhelyezése (különösen veszélyes hulladékok esetében)?

Ezeket a kérdéseket akkor is ajánlatos feltenni és megválaszolni, ha vállalkozó megelőző telken, meglévő épületekben szándékozik vállalkozását telepíteni.

Szolgáltatató vállalkozás telepítési helyének kiválasztását elősegíti a kiszolgáltatni kívánt vevőtípus ismerete.

Kereskedelmi vállalkozás esetén a telepítési döntést olyan tényezők határozzák meg, mint

- a lehetséges vevők vásárló ereje (ott várható siker, ahol a lehetséges vevőknek van munkahelyük, stabil fizetésük),
- a népesség (stagnáló vagy növekvő? milyenek az emberek: öregek, fiatalok, keresők, nyugdíjasok?, saját lakásban élnek vagy bérletben? é.l.r.),
- a versenyfársak (hányan vannak?, üzlethálózathoz tartoznak?, üzleteik „várakozás”, árukészleteik termésszete és teljessége? stb.),
- adottságok (megközelítés, parkolási lehetőség?, milyen boltok vannak a közelben, vonzzák-e a vevőket?, a forgalom sűrűsége?, az „utca háza-felé vezető oldal”, az utca napos oldala? stb.),
- bérleti díjak: olcsóbbak? - szegényebb terület; drágábbak? - kiemelt terület.

A döntést a tulajdonban lévő jellemzők alapján célszerű meghozni.

Egyéb szolgáltatató vállalkozás esetében „a lakossághoz vagy bevásárlóközpont közelében lenni ideális állapot”. Valójában annyi helyen lehetnek szempontjai a vevőtípusból függetlenek.

Ne felejtsük el: a telephely megválasztása pontos költség-adatot nyújt. Ezt az adatot kell majd figyelembe venni a végleges pénzügyi terv készítése során (és összehasonlítani az előzetes eredménytervben figyelembe vett adat-tal).

A műszaki és a termelési konkrét tervek birtokában ellenőrizni kell a 3. lépésben elkészített eszközjegyzéket, s ha szükséges el kell végezni a módosításokat. Ugyancsak át kell vezetni a változásokat a nyitó mérlegen is.

7. lépés

Készítse el a szervezeti tervet

Az üzleti terv készítésének ebben a fázisában kell rögzíteni a vállalkozás szerkezetét (a vállalkozás tulajdonjogi formáját, azaz, hogy egyedüli tulajdonosról, társulási vagy részvénytársaságról van-e szó). Ha a vállalkozás formája gazdasági társaság (társulás), rögzíteni kell a társulás felteletit (társasági szerződés). Célszerű elkészíteni az előzetes szervezeti ábrát is, amely megmutatja a vállalkozás szerkezetét.

A centralizáció és a decentralizáció együttes alkalmazása ad jó megoldást a legtöbb szervezeti struktúrában.

A szervezet kialakítása kezdetben általában egyszerű. Minden esetre a többi tevékenységek hatékony irányításához becsúit vezetők alkalmazása szükséges. Nem értünk egyet azzal az elgondolással, mely szerint kezdetben egyetlen személy, a vállalkozó alkalmasan működtehet bármilyen nagyságú vállalkozást (elég csak a számvitekre gondolni).

A típus szervezeti sémák annak ismeretében használhatók fel a szervezet kialakításában, hogy a vállalkozás *termelési* központú, *értékesítési* központú, vagy pedig *marketing központú*.

Ha az induló vállalkozás biztos piacra a termékeit el tudja adni, akkor a termelésre kell összpontosítani, termelési központú szervezeti struktúrát alkalmazhat. Ha az értékesítésre kell összpontosítani, a fogyasúkat arról kell meggyőzni, hogy a cég termékeit vásárolják, akkor értékesítési központú szervezeti struktúra alkalmazása célszerű.

Ha a cég célkitűzése a fogyasú szűkségeinek és igényeinek megismerése és kielégítése, akkor marketingközpontú szervezeti struktúra vezethet eredményre.

A szervezeti terv alapján legalább a következő kérdésekre kell tudni választ adni.

- Milyen tulajdonformában működik a szervezet?
- Ha gazdasági társaságról van szó, kik a társak és mik a társasági szerződés lényeges kikötései?
- Ha részvénytársaságról van szó, kik a fő részvényesek és a részvények mekkora hányadát bírtokolják?
- Milyen fajta és hány szavazatra jogosító és szavazatra nem jogosító részvényt terveznek kibocsátani?
- Kik (lesznek) az igazgatótanács tagjai?
- Ki fog rendelkezni banki aláírói jogkörrel?
- Ki(k) lesz(nek) a vezetők? Milyen háttérrel rendelkeznek?
- Mi lesz a vezetők szerepköre, milyen területet lesznek felelősek?
- Milyen ösztönzést (bér, jutalék, egyéb pénzbeli és nem pénzbeli jutalást) lehet megtervezni.

8. lépés

Készítsen költség-, pénzügyi- és kockázati tervet

A pénzügyi terv az eddig elvégzett tervezőmunka eredményeinek össze-foglalásaként előrejelzést ad a vállalkozás tervezett pénzügyi teljesít-ményéről.

A pénzügyi terv fejezetei:

- árbevételei terv
- költségterv
- eredményterv
- eredmény-felhasználási terv
- mérlegek
- fedezeti pont elemzés
- pénzáramlási előirányzat (cash-flow)
- pénzügyi elemzések.

A pénzügyi tervet az első üzleti évre részletesen (havi bontásban), az első három évre (de a hitel futamidőjére mindenképpen) vázlatosan ki kell dolgozni. A megkezdett példát folytatva a pénzügyi terv egyes fejezeteit számszaki-lag kidolgozva mutatjuk be.

17. Az V. 4. és az V. 5. táblázat mutatja az **árbevételei tervet** az üzleti vál-lalkozás első, illetve első három évére. Az első üzleti év tervezett árbevétele megegyezik az V. 1. táblázat B változatában számított értékkel (azzal a feltétellezzel ellátunk, hogy a tervezés során nyert részletes ada-tok igazolták az előzetes terv adatait). A második évre 15 %-os, a har-madik évre 20 %-os árbevétel növekedéssel számolunk. Az árbevétel tervvezetésével figyelembe vettük, hogy a vevőknek meg kell ismerniük a vállalkozást.

Az első üzleti évre a bevételeket érdemes havi bontásban elkészíteni. Nyilvánvalóan nehéz megjósolni, hogy a partnerek milyen áttűrési idővel teljesítik fizetéseiket; társadalmi hatások beleszólnak-e az értékesítés alakulásába stb. Eppen ezért érdemes némi ésszerű rátáirással számolni.

18. A működési **költségek megtervezéséhez** tapasztalati adatok használ-hatók fel. Jó becslés érhető el az egyes költségfajtákra a nettó árbevétel arányában kifejezve a következő adatokkal: 1) Bérleti díjak 8-10 %; 2) Alkalmazotti fizetések + járulékok 20 %; 3) Hirdetés, reklám 1 %; 4) Behajthatatlan követelések 5 %; 5) Szállítási költségek 2 %; 6) Érték-csökkenés 1 %; 7) Fenntartási költségek 5 %; 8) Biztosítás 1 %; 9) Egyéb költségek 5 %.

Árbevételi terv az első üzleti évre

V. 4. táblázat

Sor- szám	Tényezők	Összesen (M Ft/év)	H ó n a p o k (M Ft/hó)											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
01	Belföldi értékesítés nettó árbevétele	53,62	3,0	5,5	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	6,0	4,0	4,0	4,12	4,5
02	Export értékesítés nettó árbevétele													
I.	Értékesítés nettó árbevétele (01+02)	53,62	3,0	5,5	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	6,0	4,0	4,0	4,12	4,5
II.	Egyéb bevételek													
	ÁRBEVÉTEL AZ ELSŐ ÜZLETI ÉVBEN	53,62	3,0	5,5	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	6,0	4,0	4,0	4,12	4,5

Arbevételi terv az első három üzleti évre

V. 5. táblázata

Sor- szám	Tényezők	Összesen (mF/év)	Évek (mF/év)		
			1	2	3
01	Belföldi értékesítés nettó árbevétel	190,12	53,62	62,0	74,5
02	Export értékesítés nettó árbevétel				
I.	Értékesítés nettó árbevétele	190,12	53,62	62,0	74,5
II.	Egyéb bevételek				
	HÁROM ÜZLETI ÉVBEN ARBEVÉTEL AZ ELSŐ	190,12	53,62	62,0	74,5

Működési költségek részletezése
(Tervezet)

V. 6. táblázata

Sor- szám	Költségcenyvezők			Érték mF/év	Tervezett mF/év
01	Bérelti díjak			3,8	4,3
02	Alkalmazotti fizetések + járulékok			20	9,6
03	Hirdetés, reklám			1	0,5
04	Behajthatatlan követelések			5	2,4
05	Szállítási költségek			2	1,0
06	Értékcsoökkentés			1	0,5
07	Fenntartási költségek			5	2,4
08	Biztosítás			1	0,5
09	Egyéb költségek			5	2,4
10	Összesen:			23,1	25,0

Költségterv az első három üzleti évre
(Költségmenemenként)

V. 7. táblázat

Megnevezés	1. év	2. év	3. év
	A fejlesztés éve		
1. Anyag jellegű ráfordítások	21 450	24 700	29 600
ebből: - anyag			
- ELABE, alvállalkozói teljesítés	21 450	24 700	29 600
2. Személyi jellegű ráfordítások	10 000	10 000	10 000
ebből: - bérköltség	6 900	6 900	6 900
- személyi jellegű kifizetés			
- TB	3 100	3 100	3 100
3. Ertekezőkalkulációs leírás	300	500	700
4. Egyéb költségek	14 700	14 500	14 300
5. Egyéb ráfordítások			
ebből: - célrataralek képzés			
- késedelmi pótlék, bírság			
6. Pénzügyi műveletek ráfordításai	1 710	1 140	
ebből: - MB-I	1 710	1 140	
7. Egyéb költség összesen	16 410	15 640	14 300
Költségek összesen (1+2+3+4+5+6+7. sor)	48 160	50 840	54 600

21. A pénzforgalmi-pénzáramlási előirányzatban a bevételüket és a kiadásokat kell egybevetni és ezáltal meghatározni azokat az időszakokat, amelyekben pénzhány, illetve pénztöbblet lép fel. A pénzhányok megszűn-tesétől gondolkodni kell (többnyire rövid lejáratú hitel felvételeivel), a pénztöbbleteket pedig „el kell helyezni”.

A fedezeti pont elemzését az V. 10. táblázat tartalmazza. Az V. 1. ábra mutatja az első három üzleti év AKN struktúra-modellijének grafikus ábrázolását.

20. A fedezeti pont az árbevételei-összeg (vagy volumen), amely éppen fedezi a vállalat összes (közvetlen és közvetett) költségeit (a nyereség értéke viszont zérus). Nyilvánvaló, hogy ezen árbevételei (volumen) alatt csak veszteséggel lehet működni, míg fölötté képes a vállalat nyereség ter-velésére. A fedezeti pont elemzés célja a fedezeti pont meghatározása, valamint annak vizsgálata, hogy a munkapont (a tervezett árbevételei) milyen távol van a fedezeti ponttól. Ha ugyanis ez a távolság „kicsi”, előfordulhat, hogy a vállalat veszteséges lesz.

V. 9. táblázat mutatja az első három üzleti év mérlegét. Vegyük észre, hogy az első év záró mérlege a második év nyitó mérlege, és hogy a zárómér-legben felüntetett Mérleg szerinti eredmény megegyezik az Eredmény-tervben számított Mérleg szerinti eredménnyel!

A	Arbevételei
K-pr	Redukált proporcionális (arányosan változó) költség.
F	Fedezeti
-K-ft	Redukált fix (állandó) költség. Jó közelítéssel:
N	Nyereség. Jó közelítéssel: Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye.

AKN struktúra-model.

19. Az eredmény- és eredmény-felhasználás tervét az első három üzleti évre az V. 8. táblázat tartalmazza. Vegyük észre, hogy az első üzleti év adatai megegyeznek az V. 1. táblázat B-változat adataival. A második és harmadik év tervezésénél a bevételeiből indulunk ki és a tervezést felülről végzük az eredmény-kimutató logikája szerint. Vegyük észre, hogy az AKN struktúra-modeli logikáját alkalmazva végzünk a tervezést (a közvetlen költségeket fix költségként vetjük számításba a második és harmadik évben.)

A tapasztalati adatok alkalmazásával a működési költségek tervét az V. 6. táblázat tartalmazza. (A költségek megtervezése alkalmasan történhet költség-nemenként is. Ezt mutatja be az V. 7. táblázat.)

Eredmény és -felhasználási terv (mFt/év)

Egyszerűsített éves beszámoló
„B” eredménykimutatása
(forgalmi költség eljárással)

V. 8. táblázat

Tétel- szám	A tétel megnevezése	1. év	2. év	3. év
01	Értékesítés nettó árbevétele	53,62	62,0	74,5
02	Egyéb bevételek			
03	Az értékesítés közvetlen költségei	21,45	24,7	29,6
04	Az értékesítés közvetlen költségei	25,00	25,0	25,0
05	Egyéb ráfordítások			
06	ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	7,17	12,3	19,9
07	(I+II+III+IV+V) (09+10)			
08	Pénzügyi műveletek bevételei			
08	Pénzügyi műveletek ráfordításai	1,71	1,14	-
09	PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	- 1,71	- 1,14	-
10	SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY (=A=B) (14)	5,46	11,16	19,9
11	Rendkívüli bevételek			
12	Rendkívüli ráfordítások			
13	RENDKÍVÜLI EREDMÉNY (VII-IX.)			
14	ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±C=D) (15-16)	5,46	11,16	19,9
15	Adófizetési kötelezettség (a %E) (0,18:0,82/.16)	0,98	2,00	3,6
16	ADÓZOTT EREDMÉNY (±E-X) (17)	4,48	9,16	16,3
17	MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY (18+19+20)	4,48	9,16	16,3

Eredményfelhasználási terv

- Osztalék (tervezett)

- Fejlesztésre

- Hiteleshelyezésre

18	2,0	0,8	2,0
19	2,64	2,18	3,0
20	-	-	1,5

A vállalkozás első három évének mérlege
(mFt)

Egyszerűsített éves
beszámoló mérlege

V. 9. táblázat

ESZKÖZÖK (aktívák)

Sor-	A tétel megnevezése	NYITÓ	1. év	2. év	3. év
szám		ZÁRÓ	ZÁRÓ	ZÁRÓ	ZÁRÓ
1.	A. Befektetett eszközök (2.-4. sorok)	3,0	2,7	4,5	6,3
2.	I. IMMATERIÁLIS JAVAK	0,5			
3.	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	2,5			
4.	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK				
5.	B. Forgóeszközök (6-9. sorok)	9,5	14,28	19,16	28,2
6.	I. KÉSZLETEK	3,6	3,6	4,0	5,0
7.	II. KÖVETELÉSEK	1,34	1,34	1,55	1,9
8.	III. ÉRTÉKPAPÍROK				
9.	IV. PÉNZESZKÖZÖK	4,56	9,34	13,61	21,3
10.	C. Aktív időbeli elhatárolások				

11.	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (1.+5.+10. sor)	12,5	16,98	23,66	34,5
-----	---	------	-------	-------	------

FORRÁSOK (PASSZÍVÁK)

12.	D. Saját tőke (13.-17. sorok)	8,0	12,48	20,66	34,5
13.	I. JEGYZETT TŐKE	8,0	8,0	8,0	8,0
14.	II. TŐKEFARTALÉK			3,5	10,2
15.	III. EREDMÉNYFARTALÉK				
16.	IV. ÉRTÉKELÉSI FARTALÉK				
17.	V. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY		4,48	9,16	16,3
18.	E. Céltartalékok				
19.	F. Kötelezettségek (20.-21. sorok)	4,5	4,5	3,0	
20.	I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	4,5	4,5	3,0	
21.	II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK				
22.	G. Passzív időbeli elhatárolások				

23.	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN	12,5	16,98	23,66	34,5
-----	-------------------------------	------	-------	-------	------

Fedezeti pont elemzés (mFt/év)

V. 10. táblázat

Tényezők	Vizsgált évek			Arbevétel	Közvetlen költség	Fedezeti	Közvetlen költség	Nyeresség	A fedezeti pont árbevétele	Biztonsági lávolság mFt/év	Biztonság (%)
	1	2	3								
				35,62	21,45	32,17	24,70	7,17	41,67	12,02	22,42
				62,00	29,60	37,30	25,00	12,30	41,55	20,50	33,06
				74,50	29,60	44,90	25,00	19,90	41,50	33,00	44,30

A fedezeti pont árbevétele:

$$F_{\text{fedezeti pontban}} \cdot \frac{F_{\text{első év}}}{A_{\text{első év}}}$$

Biztonsági lávolság:

$$A_{\text{első év}} - A_{\text{fedezeti pont}}$$

Biztonság:

$$\frac{\text{Biztonsági lávolság}}{\text{Arbevétel}} \cdot 100 (\%)$$

A fedezeti pont ÁKN struktúra-modelleje az első évben:

$$25,00 \cdot \frac{32,17}{41,67} = 33,62$$

$$\begin{array}{r} \text{AF} \quad 41,67 \\ - \text{Kpr} \quad 16,67 \\ \hline \text{FF} \quad 25,00 \\ - \text{Kft} \quad 25,00 \\ \hline \text{N} \quad 0,00 \end{array}$$

V.1. ábra A vállalkozás ÁKN struktúra-modellje az első három üzleti évben

$$A_{M_3} = 74.5$$

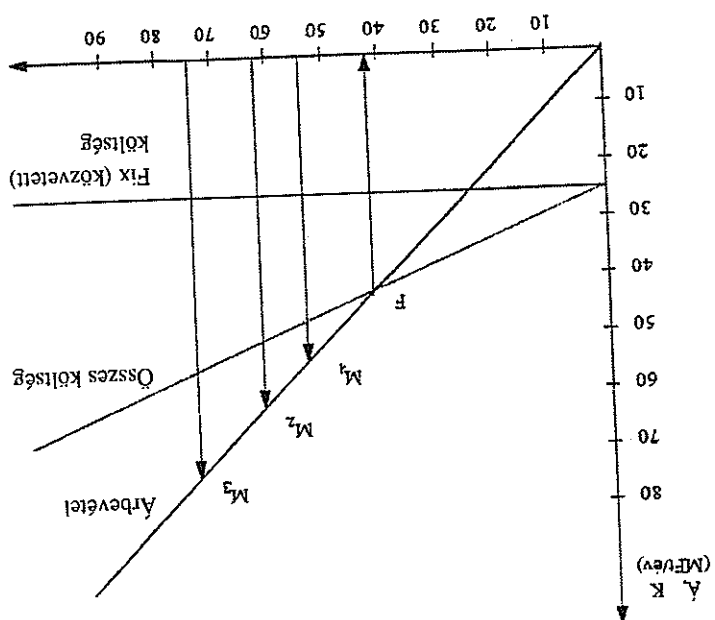
$$A_{M_2} = 62.00$$

$$A_{M_1} = 53.62$$

$$A_F = 41.96$$

1 2 3

Volumen
Arbevétel (A)
(MFt/év)



CASH-FLOW (Pénzáramlási előirányzat) Első üzleti év (mFt)

V. 11. táblázat

Tényezők	Hónapok											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SZABAD PÉNZESZKÖZÖK	0,06	0,15		1,85	0,15	2,55	1,85	4,75	5,05	7,05	5,5	7,54
Bevételek												
1. Értékesítés ÁFA nélkül	3,0	5,5	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	6,0	4,0	4,0	4,12	4,5
- Készenléti												
- Átutalás megérkezése												
2. Egyéb bevételek												
3. Tőkebevitel												
4. Értékesített vagyon	4,5											
5. Kapott hosszlejáratú hitel	7,5	5,5	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	6,0	4,0	4,0	4,12	4,5
A) BEVÉTELEK ÖSSZESEN												58,12
Kifizetések												
7. Közvetlen költségek	3,6	3,6										
8. Közvetett költségek	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,7	25,05
9. Adófizetés	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		0,1	0,08	24,70
10. Kamatfizetés	1,71											0,98
11. Hitel tökevissza fizetés												1,71
12. Banki költségek												
13. Beruházás												
14. Egyéb kifizetések												
B) KIFIZETÉSEK ÖSSZESEN	7,41	5,7	2,1	5,7	2,1	5,7	2,1	5,7	2,0	5,55	2,08	6,3
C) CASH-FLOW (A-B)	0,09	-0,2	1,9	-1,7	2,4	-0,7	2,9	0,3	2,0	-1,55	2,04	-1,8
D) EGYENLEG ÉV ELEJÉTŐL	0,15	-0,05	1,85	0,15	2,55	1,85	4,75	5,05	7,05	5,5	7,54	5,74
E) FINANSZÍROZÁSI SZÜKSÉGLET		0,05										

CASH-FLOW (Pénzáramlási előirányzat)
Az első három üzleti évre
(eFt)

V. 12. táblázata

Megnevezés	A fejlesztés éve			
	1. év	2. év	3. év	
Bevételek				
1. Elszámolási számla nyitó	60	7 840	10 040	
2. Árbevételei	53 620	62 000	74 500	
3. Egyéb bevételei				
4. Összesen 1-3-ig	53 680	69 840	84 540	
Kiadások				
5. Bér	6 900	6 900	6 900	
6. TB járulékok	3 100	3 100	3 100	
7. Szállítók	21 450	24 700	29 600	
8. Adóbefizetések	980	2 000	3 600	
9. Egyéb fizetések	16 410	20 100	18 760	
10. Összesen 5-9-ig	48 840	56 800	61 960	
11. Pénz többlet vagy hiány 4-10.	4 840	13 040	22 580	
12. Két hitel	4 500			
esedékes hitel törlesztés	1 500	3 000		
13. Elszámolási számla záró	7 840	10 040	22 580	
11+12 vagy 11-12				

Minden új vállalkozásnak - mivel versenykörnyezetben működik - szembe kell néznie a lehetséges veszélyekkel. A vállalkozóknak a lehetséges kockázatot fel kell ismernie és hatásvos stratégiával fel kell készülnie, a kockázati kezelésére.

A kisvállalkozások életére ható kockázati tényezők:

- vagyunkár,
- felelősség az alkalmazottakért,
- lakossággal szembeni kötelezettségek,
- kulcspozícióban lévő dolgozó halála,
- behajthatatlan követelésekből eredő veszteségek,
- üzleti lopások,
- tisztességtelen dolgozók miatti veszteségek,
- pénzügyi nehézségek,
- piaci kockázat.

A kockázat kezelésének módszerei:

- az ok megszüntetése,
- önbiztosítási alapok létrehozása,
- külső biztosítás megközése,
- ellensúlylelek kötése a tőzsdén,
- szakértők alkalmazása.

9. lépés

Alakítsa ki a vállalkozás vezetésének koncepcióját!

Az üzleti terv e fejezete az alábbiakat tartalmazza:

1. A vezetői szemlélet megvalósítása (termelési központi értékesítés- központi, marketingközponti)

A termelési központi vezetői szemlélet a lehető legjobb termék előállítására koncentrál, mivel feltételezi, hogy a terméke jobb mint a versenytársaké és ezért az összes megtermelt mennyiséget el tudja adni. Az értékesítési központi vezetői szemlélet figyelembe az értékesítési technikákra fordítja és minden eszközt felhasznál a vásárlók meggyőzésére, hogy az ő termékét vegyék meg. A marketingközponti vezetői szemlélet a fogyasztó szükségleteire és igényeire koncentrál ezeket meghatározza majd olyan termékeket fejleszt ki és szállít, melyek kielégítik ezen szükségleteket.

2. A vezetői irányítás meghatározása
 (Egyéni vállalkozás: tulajdonos vagy menedzser? Társas vállalkozás:
 a) részvess-e tulajdonostárs a működési szervezeti vezetésben?
 b) egyéb társasági forma: menedzser működő szervezeti vezető(k).)

3. A főbb tevékenységek elvei:

- tervezés, mérés és értékelő eljárások,
- az ösztönzési rendszer (bérstruktúra bérézés),
- kiválasztási ismervek az egyes (fontosabb) munkakörök betöltésére alkalmas személyek kiválasztásához,
- betanítás (munkahelyi vagy munkahelyen kívüli).

4. A munkatársak kiválasztásának folyamata

- a felvételi politika (származtatva a cég küldetéséből, céljából),
- munkakörtervezés (a munkatárs feladatai és kötelezettségei, milyen munkát végez?),
- a munka sikereinek kritériumai (hogyan mérhető?), - munkakör specifikáció (milyen képzettségekre, ismeretre, képességekre, gyakorlatra van szükség az ellátandó feladat teljesítéséhez?),
- a kiválasztási eljárás meghatározása (mi alapján dönthető el, hogy a jelentkező rendelkezik-e a szükséges ismeretekkel, képességekkel és készségekkel?),
- ösztönzés (bérezés),
- karrier-lehetőségek (karriertervezés és életpályamenedzselés).

5. A vállalat szociális koncepciója

(Fő célok és feladatok, megvalósítás pénzügyi forrásai)

6. A vállalati arculat (Corporate Identity) meghatározása

- a vállalati magatartás alapelvei, főbb elemei (kapcsolat a társadalommal a közügyekkel, a társadalmi szintű problémákkal: a munkatársakra érvényes magatartásnormák és formák - etikai kódex - a felmerülő konfliktusok kezelésének és megoldásának módszerei),
- az egyes célcsoportok elérésére alkalmazandó kommunikációs csatornák és eszközök, a kommunikáció mondanivalója és stílusa (kommunikációs módszerek és érvrendszeresek tartalmi és formai kövelemények),
- a vállalkozás arcualatát vizuálisan megjelenítő szimbólumrendszer (színek, betűtípusok, hirdetések formátuma-elrendezése, embléma, levélpapír, boríték, névkártya, szóróanyag, kiadványok, tárgyalóéj és annak berendezése, a munkavállalók öltözéke, ügyviteli nyomtatványok, ügyfelszolgálati helyiségek enterióje, „arcualat, kézikönyv“).

Há azt akarjuk, hogy vállalkozásunk piacépes legyen és hosszútávon eredményesen fennmaradjon, akkor a vállalkozás megindításával egyidejűleg gondoskodni kell az arcualtervezésről is, ami tulajdonképpen azt jelenti, hogy hiteletértelmezően és meggyőzően szükséges tájékoztatni a partnereinket, leendő ügyfeleinket önmagunkról. Mindez magában foglalja a vállalkozás:

- jellegét,

- munkastílusát,

- belső és külső magatartását,

- embleáját,

- színharmóniáját,

- levélpapírjait és borítékait,

- szóróanyagait,

- kiadványait,

- névkártyáit,

- tárgyalótermét és azok berendezéseit és

- a munkavállalók öltözkését.

A felsoroltak kialakítására vonatkozóan a szakirodalom bőséges útmutatást ad.

3. Az üzleti terv dokumentálása

Amint láttuk, az üzleti terv elkészítéséig jónéhány fókuszot végeztünk el és ezek alapján a konkrét üzleti terv összeállítható.

Az üzleti terv bemutatkozó része

Az üzleti tervet öt-tíz oldalas bevezető fejezet indítja.

A bevezető fejezet első részében bemutatjuk a céget, a terméket és helyünet a piacon.

A bevezető fejezet második része a vállalkozót és csapatát mutatja be, ugyancsak röviden bemutatkozó fejezeteikben a következő kérdésekre is válaszolnunk kell:

- Ki vagyok én, a vállalkozó? Milyen képzettségem, szakmai múltam van, hol szereztem gyakorlatot, vagy legalább tapasztalatot a tervben szereplő tevékenységhez?

- Szakmai tapasztalataimon túlmenően milyen egyéb piaci, üzleti, menedzselési tapasztalataim vannak?
- Kikből áll a csapat, kik a társaim, alkalmazottaim (ha vannak), nekik mi a végzettségük, szakképesítésük stb.? Kik dolgoznak be, segítenek még, jogász, könyvelő, család stb.?

A bevezető fejezet *harmadik részében* ki kell térni az induló vállalkozás egyéb körülményeire, mint például:

- Hol, milyen helyiségben folytatom majd a tevékenységet?
- Elvállal-e székelyhelyem és a telephelyem vagy telephelyeim?
- Rendelkezem-e ezekkel az ingatlanokkal vagy meg kell azokat szerezni? Ha igen, mennyiért (ha bérlet), milyen jogi formában?
- Hogy állók gépekkel, szállító eszközökkel, egyéb berendezésekkel?
- Mivel rendelkezem már, mi az, amit kinéztem magamnak, ami most még csak távlati terv?
- Mikor, milyen formában fizetek a berendezésekért?

Ügyeljünk arra, hogy olyan olvasó számára is érthetően fogalmazzuk meg esetileges problémáinkat, aki egyáltalán nem ért az adott tevékenységhez. Kerüljük a feleslegesen használt szakkifejezéseket, a szükséges berendezéseket például mindenképpen igyekezzünk köznap nyelven is megjelölni, nem elegendő ha csak termékódját adjuk meg.

Legyen a tervnek ez a fejezete is tagolt, jól követhető, és ahol számszerű értékek vannak, azok megfelelően legyenek kiemelve a szövegből, hiszen az olvasót végül is ez fogja leginkább érdekelni. Az igazán számszerű fejezetek természetesen csak ezután következnek.

A vállalkozás tökésszükségletének leírása

Nem szerencsés dolog ajtóstól rohanni a házba. Amikor tehát külső forrásokra spekulálunk egy vállalkozás indításakor, hasznos, ha nem azzal kezdjük, hogy kérek ennyi, meg ennyi millió forintot, hanem először feltárjuk helyzetünket.

Foglaltjuk először össze, milyen tökére van szükség az adott vállalkozáshoz összesen.

Ezután leírjuk, milyen forrásokkal rendelkezünk magunk, illetve milyen egyéb, külső forrásokat veszünk igénybe a vállalkozás sikeres működéséhez. E két érték különbsége fogja adni azt a hiányzó összeget, amelyet az adott pályázattal (üzleti tervvel) külső forrásból, hitelezőtől kívánunk megszerezni.

Ennek a fejezetnek a szöveges része meglehetősen rövid, általában egy-két oldal. Követi azonban a bankok által kért táblázatokat csoportja, melyek a következők:

- Nyitó mérleg.
- Nyereség-vesztés számlás (többnyire havi bontásban, de néha negyedéves vagy éves összesítéssel is megelégszik a bank.)
- Készpénz-forgalom előrebecslés (cash-flow), havi bontásban, ha hosszulejtáratu hitelről van szó, akkor a törlesztés idejére (éves bontásba).
- Fedezeti pont vagy fedezeti mennyiség számlás.
- Az első év végére tervezett zárómérleg.

4. Egy üzleti terv vázlata

I. Bevezető oldal

- A vállalkozás (vállalat) neve, címe
- A vállalkozó(k) neve, címe, telefonszáma
- A terv bizalmas kezelésére vonatkozó igény jelzése

II. Összefoglalás (A teljes üzleti terv 5-10 oldalas összefoglalása)

A egész üzleti terv tartalmának tömör összefoglalása, amelyből a vállalkozás tevékenysége, az üzleti terv tartalma átfogóan és nagyvonalúan megismerhető.

III. Megvalósíthatósági tanulmány

1. A vállalkozás leírása

Tartalma: a vállalat jellege alapvető üzleti tevékenysége, ügyfeleinek jellemzői, kiszolgálásának tartalma és módja, földrajzi elhelyezkedése, székhely, és telephely(ek) területei.

A vállalat termékei és szolgáltatásai tulajdonságainak bemutatása: fizikai leírása, felhasználhatósága és vonzereje, valamint fejlettségük szintje.

- Mik a termékek és/vagy szolgáltatások?
- Melyek a termékek/szolgáltatások jellemzői, tartalmaznak-e termékek/szolgáltatások szabadalmat, közlési vagy kereskedelmi védjegyet vagy ezek megszerzésére van-e terv?

- Hol lesz a vállalkozás helye?
- Új vagy régi az üzletihelyiség, gyártóüzem? Van-e szükség felújításra? (Ha igen, mik ennek a költségei?)

- Saját tulajdonban van-e az üzletihelyiség, a gyártóüzem vagy bérlet? (Ha bérlet, mik a bérleti feltételek?)

- Miért alkalmas az üzletihelyiség vagy gyártóüzem a vállalkozás számára? Milyen szakmai ismeretek, illetve milyen képzettségű alkalmazottak szükségesek a vállalkozás működéséhez?

- Milyen iródai berendezésekre lesz szükség?
- Megvásárolja vagy bérl-e ezeket a berendezéseket?

2. Marketing terv

Tartalma: a piaci viszonyokra való reagálás és a piacbefolyásolás módja.

a) A piaci igény és vállalati lehetőség meghatározása, a kereslet, az elsődleges és másodlagos célpiacok, piaci szegmensek jellemzőinek és jelentőségének leírása.

b) A konkurencia és egyéb külső tényezők méretei és hatása a vállalatra.

- Mennyi volt az iparág összes forgalma az elmúlt 3-5 évben?
- Mekkora a várható növekedés ebben az iparágban?
- Hány új cég alakult az iparágban az elmúlt 3-5 évben?
- Milyen új termékek jelentek meg az iparágban az elmúlt időszakban?
- Kik a közvetlen versenytársak?
- Hogyan tudjuk elérni, hogy üzletvitelünk jobb legyen versenytársainkénál?
- Az egyes főbb versenytársak értékesítése növekvő, vagy csökkenő vagy változatlan?
- Melyek az egyes versenytársak erős és gyenge pontjai?
- Milyen a vásárlóközönségük összetétele?
- Mennyiben különbözik az Ön (ők) vásárlóközönségének összetétele versenytársaitól?

c) A marketingstratégia bemutatása.

- d) A piackutatási információk bemutatása
- e) Az értékesítési prognózis (árbevétel és piaci részesedés növekedése)
- f) Kiegészítő anyagok (az előbbieket alátámasztók: szakmai tanulmányok, számdéknnyilatkozatok stb):
- g) Az ár
- h) A forgalmazás (értékesítési csatornák)
- i) Értékesítés-ösztönzés (promóciós mix)
- j) Ellenőrzés és korrekció

3. Termelési (működési) terv

Tartalom: A termék és szolgálatás előállítás módjának leírása. Gyártási koncepció; anyagbeszerzés forrása, munkaerő-szükséglet, kapcsolatarendszerek eladókcal és szállítókkal. Termékfejlesztés konkrét tervei; Gyártásfejlesztés és körülményei; karbantartás és szervizellátás; működést befolyásoló külső tényezők ismerete.

- A gyártási folyamat egészéről (vagy csak egy részéről) ki lesz a felelős?
- Ha a gyártási folyamat egy részébe alvállalkozókat vonunk be, ki(k) lesz(nek) az alvállalkozó(k)?
- Mielőtt ezeket az alvállalkozókat választottuk?
- Mennyi az alvállalkozásba adott műveletek költsége?

- Milyen lesz a termelési folyamat menete?
 - Melyek azok a berendezések, amelyek azonnal szükségesek a gyártáshoz?
 - Milyen nyersanyagok szükségesek a gyártáshoz?
 - Kik a nyersanyag szállítók és mennyi az egyes anyagok költsége?
 - Melyek a termék előállításának költségei?
 - Milyen tökéjavakra (beruházásra) lesz szükség később?
- Kiskereskedelmi tevékenység vagy szolgáltatás esetén:
- Kikről fogjuk megvásárolni az árut?
 - Hogyan fog működni a készletgazdálkodási rendszer?
 - Milyen tárolási szükséglete van a vállalkozásnak és hogyan fogjuk ezt biztosítani?

4. Szervezeti terv

Tartalom:

- a) A működés jogi formája (tulajdonforma)
- b) Nagyon alul szervezeti terv: fontosabb szervezeti egységek ismertető leírása; döntési hatáskörük megosztásának ismertetése; a koordináció alapproblémái és módszerei
- c) Vezetők, tisztviselők és a vállalat életében fontos szerepet betöltő adó testületek) más személyek, illetve szervek bemutatása.
- d) Személyzeti politika és stratégia. Munkaadószervezés elvei, továbbképzés, alképzési célok leírása.
- e) A vezetői munkakörbe tervezettek rövid életrajza, szakmai háttere

- Milyen tulajdonformában működik a szervezet?
- Ha gazdasági társaságról van szó, kik a társak és mik a társasági szerződés lényeges kikötései?
- Ha részvénytársaságról van szó, kik a fő részvényesek és a részvények mekkora hányadát birtokolják?
- Milyen fajta és hány szavazatra jogosító és szavazatra nem jogosító részvényt terveznek kibocsátani?
- Kik (lesznek) az igazgatótanács tagjai?
- Ki fog rendelkezni banki aláírói jogkörrel?
- Kik (lesznek) a vezetők? Milyen háttérrel rendelkeznek?
- Mi lesz a vezetők szerepköre, milyen területért lesznek felelősek?
- Milyen ösztönzési (bér, jutalék, egyéb pénzbeli és nem pénzbeli jutalást) lehet megtervezni.

5. Pénzügyi terv

Tartalom:

b) Vállalat pénzügyi forrásai: befektetett tőke; hitelek nagysága;

c) Egyéb pénzügyi források;

d) Távolabbi forrasszükséglet és a tőkebevonás formái.

e) Átíró előrefejelések a vállalati pénzügyi teljesítményéről; várható megtérülés; adósságszolgálati kapacitás;

f) A pénzügyi előrefejelések feltevérendszereinek vázolása, árbevétel, költségek, fedezeti szint stb.

g) Tervezett eredmény-kimutatók (3-5 évre) cash-flow előirányzatok; év végi záromérték terv néhány évre (új vállalatnál: az induló pénzhelyzeter tartalmazó mérleg).

h) Kockázatbecslés

- A létrejövő vállalkozás gyenge pontjainak értékelése
- A bevezetésre tervezett új technológia
- Felkészülés váratlan eseményekre

6. A vezetési koncepció könyvileg történő

Tartalom:

a) A vezetési filozófia

b) A főbb tevékenységek elvei (különös tekintettel a motiválásra)

c) A munkakörök kiválasztásának szempontjai

d) A szociális koncepció

e) A vállalati arculat kialakításának elvei

Függelék:

- Partner (üzleti) kapcsolati levelek, rendelések, szerződések

- Bérletek vagy egyéb szerződések

- Szállítók árajánlatai (beszerzési források)

- Vezetők szakmai életaja

- Piackutató tanulmányok

- Konkurenciaelemzés

- Gyártmánykarakteristikák (fedezetelemzés termékeként).

IV. A hitelkérelem tartalma

A. Tájékoztató az igényt benyújtóról

- pontos név és cím,

- a kezességet szereplő személy neve, címe, ügyintéző, telefonszám,

- az adós jogi formája, tulajdonosai (később: alapító okiratai), a cégbejegyzés várható időpontja,
- tevékenységi köre,
- a kezessként szereplő folyószámla-vezető bankja, számlaszáma, statisztikai száma.

B. A kért hitel

- a kért hitel pénzneve, összege,
- a hitel felvételének időpontja,
- a hitel célja,
- a hitel lehívásának módja és időpontja (a kedvezményezett számlaszáma, ahová azt folyósítani kell),
- a hitel visszafizetésének kívánt ütemezése és forrásai.

C. A hitelképesség bizonyítása

- induláskori vagyoni helyzet (induló mérleg), saját tőke,
- tagjainak száma,
- befektetett eszközök és forgóeszközök összetétele a hitelezés időtartamára, előzetes jóvedelemterv (bevétel és kiadás terve),
- eszköz-forrás kimutatás (felvétel, lejárat időpontjára, illetve évenkénti) a vágyon várt alakulása,
- a cash-flow,
- az adósságszolgálat és a cash-flow a nettó árbevétel függvényében,
- más bankknál fennálló hitelek összege, lejárat és adott biztosítékok,
- a költségek közötti elszámolásra kerülő tartós pénzügyi kötelezettségek (pl. lízing).

D. A kért hitel fedezetéről szóló biztosítékok

- mobilitáshatónak írt állóeszközök és/vagy készletek,
- kintlévőségek (engedményezés),
- szabad rendelkezésű tehermentes ingatlanok,
- zálogjog a törlesztés befizetéséig a teljes vagyontésre.

E. Megvalósíthatóság tanulmány

5. Fogalmak

Üzleti terv	Profitabilitás
Átlagos bruttó haszonkulcs. Fedezet	Forgási sebesség
Amortizációs kulcs	Osztalék, részesedés, jövedelem, nyereség
Működési költségek	Átlagos (éves) rakítarkészlet. Nyitó - és zárókészlet
Beszerezési szükséglet	Árképzés. Árugalmasság. Dinamikus árpolitika
Elosztási csatornák	Marketing kommunikáció
Gyártmánytervezés, K+F (kutatás, fejlesztés)	Gyártástervezés (technológia)
Innováció	A minőségi lánc
„Eladógép”	Termelési központú, értékesítés-központú, marketingközpontú szervezet
Arbevételei terv	Költségterv
Eredmény és eredmény-felhasználási terv	Fedezeti pont elemzés
Cash-flow	AKN struktúra-modell
Redukált proporcionális költség	Redukált fix költség
Fedezeti pont	Finanszírozási szükséglet
Vezetői szemlélet	Emberi erőforrás-gazdálkodás
Vallalati arculat (Corporate Identity)	

6. Ellenőrző kérdések

1. Értelmezze az üzleti terv fogalmát! Mi a tartalma az üzleti tervnek?
2. Sorolja fel az üzleti terv elkészítésének munkalepéseit. Tekintse át az egyes lépések tartalmát!
3. Értelmezze a profitrátát, átlagos bruttó haszonkulcs fogalmát!
4. Értelmezze a forgási sebességet.
5. Mi a szerepe az amortizációs kulcsnak?
6. Hogyan határozzuk meg az Adózott eredmény ismeretében az Adózás előtti eredményt, illetve az adófizetési kötelezettséget?
7. Miből finanszírozandó a hiteltörlesztés és a következő üzleti év fejlesztése, beruházása?
8. Hogyan határozzuk meg a szükséges nyitókészletet?
9. Hogyan határozzuk meg a nyitómérték követeléseit?
10. Hogyan határozzuk meg a szükséges készpénzt?
11. Hogyan határozzuk meg a szükséges hitel értéket?
12. Milyen lehetőségeket ismer a működési költségek meghatározásához?
13. Hogyan határozzuk meg a felhasználható közvelelő költség értéket?
14. Mi a szerepe a „várható vevők listája”-nak?
15. Hogyan határozzuk meg a szükséges induló készletértéket?
16. Hogyan határozzuk meg a beszerzési értéket?
17. Hogyan határozzuk meg a tervezett zárókészlet értéket?
18. Mi a tartalma a marketing tervnek?
19. Hasonlítsa össze a költségalapú és a piaci alapú árképzést!
20. Mit értünk ártugalmasságon?
21. Milyen szempontok alapján választjuk meg az elosztási csatormákat?
22. Milyen szempontok alapján állítjuk össze a kommunikációs mixet?
23. Mit tartalmaz a műszaki terv?
24. Milyen szempontok alapján választható meg a vállalkozás telephelye?
25. Milyen szervezeti alapsémák használhatók fel az induló vállalkozás szervezeti formájának felvázolásához?
26. Milyen kérdésekre kell tudni választ adni a szervezeti terv alapján?
27. Mutassa be a pénzügyi terv fejezeteit!
28. Mi a szerepe a kockázatbecslésnek?
29. Mit kell tartalmaznia a vezetési koncepció tervfejezetnek?
30. Mutassa be az üzleti terv dokumentációjának strukturális felépítését.

Az üzleti terv megvalósítása

VI.

1. Gyakorlati teendők

a vállalkozás megalapításánál

Gazdasági társaság alapítása

1. Társasági szerződés (alapító okirat, alapszabály) készítése és elfogadása. A társasági szerződésben meg kell határozni

- a gazdasági társaság cégnevét és székhelyét;
- a gazdasági társaság tagjait, nevük (cégnevük) és lakóhelyük (székhelyük) kivéve az alapszabályban a részvényeseket - felüntetésével;
- a gazdasági társaság tevékenységi körét;
- a társaság jegyzett tőkéjét, a jegyzett tőke (a tagok vagyoni hozzájárulása) rendelkezésre bocsátásának módját és idejét;
- a cégjegyzés módját,
- a vezető tisztviselők nevét, lakóhelyét;
- a gazdasági társaság időtartamát, ha a társaságot meghatározott időre alapítják;
- mindazt, amit a törvény az egyes gazdasági társasági formáknál kötelezően előírt (pl. korlátozott felelősségű társaság (kft) esetén;
- a törstőke és az egyes tagok törzsbeteinek mértékét;
- a teljes egészében be nem fizetett pénzbetelek befizetésének módját és esedékességét;
- az első ügyvezető, több ügyvezető esetén a képviselői módját;
- a cégjegyzés módját;
- felügyelő bizottság kötelező létrehozása esetén az első felügyelő bizottság tagjait;
- könyvvizsgáló kötelező választása esetén az első könyvvizsgáló személyét;
- a megismelti taggyűlés összehívásának rendjét.

Szükség esetén rendelkezik a társasági szerződés a következőkről: a) a nem pénzbeli betétekről és azok értékről, b) a tagokat terhelő egyéb vagyoni értékű szolgáltatásokról, azok felteleiről, c) a taggyűlés feljogosításáról pótbefizetés előírására és felteleinek meghatározásáról, d) az elterő társasági jogokat biztosító üzletrészekről, e) az üzletrész átruházhatóságának kikötéséről vagy korlátozásáról, f) jogutódlás esetén az üzletrész átszállásnak kikötéséről, g) az üzletrész bevonásának megengedésétől, h) a dolgozói üzletrésztől, az azokhoz fűződő elsőbbségi jogokról, i) a határozatképesség-ről, a határozathozatali módjáról, j) az adózott eredmény felosztásáról, k) az

üggyvezetők képviselői jogának korlátozásáról; 1) törzstörke emelés esetén az elsőbbségi jog gyakorlásának módjáról.

A társasági szerződést valamennyi tagnak (alapítónak) alá kell írnia. A társasági szerződést közjegyző által készített közokiratba kell foglalni (vagy ügyvéddel ellenjegyezteni).

2. *Bejegyeztes a cégjegyzékbe.* A gazdasági társaság alapítását a társasági szerződés megkötésétől (alapító okirat, alapszabály elfogadásától) számított harminc (30) napon belül be kell jelenteni a társaság székhelye szerint illetékes megyei (fővárosi) bíróságnak, mint *cégbírósnak* előírt nyomtatványon, a cégformára előírt adatok feltüntetésével. A cégbjegyzési kérelemhez csatolni kell a cégformára vonatkozóan - törvényben - előírt mellékleteket.

A kérelem benyújtása előtt nem kell külön-külön felkérésni az adóhatóságot, a statisztikai hivatal, társadalombiztosítási szervet, ugyanis minden szükséges adminisztráció „*egy ablaknál*”, nevezetesen a cégbírósnak írodáján elintézhető.

A cégbírósnak a bejegyzési kérelem beérkezésekor rögzíti a számliógépben a cég nevét és székhelyét, megadja a *cégjegyzékszámot*, egyidejűleg pedig a bejegyzési kért helyett beszerzi és a cégnyilvánlatában rögzíti a cég *adószámát*

- *társadalombiztosítási folyószámlaszámát,*
- *statisztikai számjelét.*

Ezzel az üggyel gyakorlatilag azonnal megkapja a társaság üzletszerű működésének megkezdéséhez szükséges valamennyi hatósági nyilvántartási számot.

A kötelezően csatolandó okiratok hiánya, illetve illetékhiány esetén a cégbírósnak - nyolc (8) napon belül - hiánypótlási eljárás lefolytatása nélkül elutasítja a bejegyzési kérelmet. Ha a hiányzó adatok pótlása nyolc (8) napon belül megtörténik, akkor a korábbi eljárás során már benyújtott iratokat ismétellen, változtatás nélkül fel lehet használni.

Az érdemi vizsgálat

- jogi személyiség nélküli gazdasági társaságoknál (Kft, bt.) a jogszerűségi vizsgálat csak arra terjed ki, hogy a bejegyzési kérelemben a cégjegyzékben feltüntetésre kerülő adatok megfelelnek-e a jogszabályok rendelkezéseinek. Ezen túlmenően a vizsgálat csak formai jellegű.
 - jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságoknál a tartalmi felülvizsgálat teljes körű (a cégbírósnak érdemben vizsgálnia, hogy a leírt okirat valamenyi rendelkezése, illetve a bejegyzés alapjául szolgáló egyéb okiratok tartalma megfelel-e a jogszabályoknak.
- Hiánypótlásra - ha azonnali elutasításra nem volt ok - egyszer kerülhet sor (maximum negyvenöt (45) napon belül).

5. A cégbíjegyzett vállalkozásnak ajánlható, hogy szerezze meg a Gazdasági Kamarai tagságot is (jelentkezzen be a területi gazdasági kamarák egyes fajtajának tagságára vonatkozó szabályok szerint.)

A bank a bankszámlaszámot (pénzforgalmi jelzőszámot) közli a VPOP-al (Vám és Pénzügyőrök Országos Parancsnoksága) és az Országos Társadalombiztosítási Főigazgatósággal.

A gazdasági társaságok kötelesek pénzeszközöiket - a készpénzben teljesíthető fizetések céljára szolgáló pénzeszközök kivételével - bankszámlán tartani, pénzforgalmukat bankszámlán bonyolítani, ennek érdekében bankszámlaszervizdést kötni. A bankszámlaszervizdés megkötéséhez szükséges a cégjegyzékszám, az adószám, a TB-szám és a statisztikai számjel.

A cégszámolókönyv a cégbejegyzési eljárásról szóló 2006. évi V. törvény 10. § (1) bekezdésében meghatározottak szerint készíthető, és az az évenkénti beszámolóval együtt a cégbejegyzési eljárás során a céginformációs szolgálat felé kell benyújtani. A cégbejegyzési eljárás során a céginformációs szolgálat a cégbejegyzési eljárást alkalmazzák. A cégbejegyzési eljárást a cégbejegyzési eljárásról szóló 2006. évi V. törvény 10. § (1) bekezdésében meghatározottak szerint készíthető, és az az évenkénti beszámolóval együtt a cégbejegyzési eljárás során a céginformációs szolgálat felé kell benyújtani.

A cégbejegyzést követi a cégjegyzék adatainak nyilvánosságra hozatala *Cégközlönyben*. A cégjegyzék fennálló, illetve már törölt adatait bárki, esetleges érdekeltségének igazolása nélkül megismerheti (a létesítő okiratról,

A jogi személyiség nélküli társaság esetében a törvény a bíróság számára harminc (30) nap, jogi személyek esetében hatvan (60) napot ügyintézési határidőt ír elő. Ez nyolc (8) nappal meghosszabbítható. Ha így sem születte meg a döntés, a társaság a 39., illetve a 69. napon a törvény erejénél fogva létrejön.

A sikeres alapítási folyamat a cégbejegyzéssel zárul!

Egyéni vállalkozás alapítása

Az egyéni vállalkozást bejelentés alapján, egyéni vállalkozói igazolvány birtokában lehet gyakorolni. Az egyéni vállalkozás tehát nem engedélyhez kötött tevékenység. Az egyéni vállalkozó csak egy vállalkozói igazolványt kaphat. Az igazolvány alapján azonban több tevékenységet folytathat, több telephelyet, fióktelephelyet (üzlelet, termelői, szolgáltatói egységet) tarthat fenn.

A bejelentés (és a változások bejelentése) az erre szolgáló formanyomtatványok kitöltésével történik.

A kitöltött „bejelentkezési adatlap”-ot, illetve a „Pótlap”-okat az illetékes területi gazdasági kamarának kell megküldeni. A vállalkozói igazolványt az ún. „egybőlakos” rendszerben a gazdasági kamara állítja ki.

A vállalkozói igazolvány kézhezvételét követő tizenöt (15) napon belül - az erre a célra rendszerezett nyomtatványon - közölni kell közvetlenül:

- a könnyűvezeles módját, iratok őrzésének helyét, levelezési címét - ha az nem azonos az adózó székhelyével, telephelyével - az adóhatósággal,
- bevallás benyújtásával a helyi adókötelezettséget az önkormányzati adóhivattal,

- az Országos Egészségbiztosítási Pénztár adatok módosulását az illetékes gazdasági kamarával és a Megyei (Fővárosi) Egészségbiztosítási Pénztár (Kirendeltség)-tal.

Az adókötelezettséget érintő változás szabályai szerint kell bejelenteni - 15 napon belül - az adókötelezettség változását okozó értekhatar elérését.

Ugyancsak a vállalkozói igazolvány kézhezvételétől számított 15 napon belül kell az illetékes adóhatósággal hitelesíteni a pénztárkönyvet, illetve naplófőkönyvet.

Az általános forgalmi adó fizetésére kötelezett egyéni vállalkozók (és magánszemélyek) kötelesek fizetéseiket bankszámlán lebonyolítani (bankszámlaszereződést kölni tetszőlegesen megválasztott bankkal).

Az egyéni vállalkozó gazdasági kamarai tagsága a vállalkozói igazolvány kiadásával jön létre.

Az egyéni vállalkozó tevékenységet csak akkor kezdheti meg, ha a vállalkozói igazolványát megkapta !

„Az alapítási teendők 2000. szeptemberétől megváltoznak (a Gazdasági Kamara szerepét más intézmény veszi át).”

2. Az új vállalkozás indítása

A vállalkozónak az üzleti terv megvalósítása révén működésbe kell hoznia a megszerzett erőforrásokat. Az, hogy sikerül-e az üzleti tervben kitűzött célt elérni, nagymértékben múlik a tőke, a munkaerő, a rendelkezésre álló eszközök és az információ koordinálásán. Az üzemvitel megindítása után ellenőrzéssel, folyamatosan fel kell tární és gondosan elemezni a problématerületeket, s megoldani a növekvő vállalat működési problémáit. S mindig olyan döntéseket kell hozni, hogy a vállalkozás képes legyen folyamatosan alkalmazkodni a környezeti változásokhoz, és - a problémák ellenére is - fennmaradjon a piaci versenyben.

Mindennehez létre kell hozni a vállalkozás szervezetét, amelyben legalább a következő tevékenységeket (funkciókat) kell ellátni:

1. *Ez kell teremteni és kezelni kell a tőkét (pénzügy), embereket kell alkalmazni (személyügy).*

A II. Meg kell indítani a haszonyszerző tevékenységet, amelynek kiindulópontja a fogyasztó. (Piacorientált szemléletben minden a fogyasztóval kezdődik). Ezért ötleteket kell gyűjteni a fogyasztóktól és egyéb forrásokból, csapatunkunka keretében az ötleteket értékelni kell és közülük ki kell választani azt a legjobb ötletet, amely a termék/szolgáltatás fejlesztés alapját képezheti (marketing).

Ha a vállalat törekvése sikeres új termékek létrehozása, kiegyensúlyozott technológia- és piaccentrikus kutatással és fejlesztéssel (K + F) kell megvalósítani az innovációt. Ezért integrált termékfejlesztést kell végezni a tényleges termékfejlesztési folyamatot megelőzően a prioritások, a célkitűzések és a tervek kialakítása során, a termékfejlesztés minden szakaszában, valamint a termék piacbevezetése utáni időszakban (ideértve az eredmények értékelését és az új termékek további finomítását).

Biztosítani kell a termékek megtervezését (T) és új gyártási eljárások kialakítását (M), a termelés műszaki előkészítését és felügyeletét (műszaki-technológiai tevékenység).

A vállalkozáshoz szükséges eszközöket a kívánt mennyiségben, mértékben, minőségben és időpontra a szükséges és elegendő ráfordítással be kell szerezni (anyaggazdálkodás-beszerzés-raktározás).

A termékeket megfelelő mennyiségben, megfelelő időben és megfelelő költségekkel le kell gyártani (termelés).

A legyártott termékeket értékesíteni kell, szoros figyelemmel kísérve a vevők reakcióit és a termékjavításával kapcsolatos javaslatait, ellátva a szerviz és garanciális feladatokat. Ezt a feladatot ugyancsak a marketing keretében kell ellátni (marketing-értékesítés).

III. Mindehhez szükség van az emberi és anyagi erőforrások összehangolására, az üzleti vállalkozás vezetésére.

A vezetés a feladatokat - a munkamegosztás keretében - számos tevékenység (vezetési funkció) ellátásával oldja meg. Ezek például: a tervezés, a szervezés, szabályozás, ellenőrzés, összehangolás, minősítés, nevelés stb.

A piac követelményeinek megfelelő gazdasági kódexi elvekkel működő vállalkozás vezetésének döntéseit megalapozó tervezési-, elszámolási- és információs rendszer kiépítésére van szükség, amelyben az információ szolgáltatás biztosítja a tervezési és ellenőrzési rendszer koordinált működését, elősegítve a környezeti változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást és megteremtve a vállalati részfeladatok koordinált együttműködését (controlling).

Célszerűen a controlling keretében kell kiépíteni a vezetésorientált számítéstechnikai rendszert, amelyet megfelelő eszközrendszerrel (hardver és software) bíró vezetésorientált információs rendszer támogat. Ezzel a két részrendszerre támaszkodva kell megvalósítani a tervezési és ellenőrzési rendszert (ideértve a stratégiai tervezést is, kellő információ-kiegészítéssel).

A vállalkozás szervezete

Gyakorlati tapasztalatok igazolják azt, hogy egy vezető legfeljebb öt-nyolc főt tud megfelelően irányítani. Ha a vállalkozás munkatársainak száma e fölött van a közük lévő közvetlen kapcsolatok és függőségek további vezetői szintek létrehozását teszik szükségessé. Már az ókori Róma hadseregében is felismerték ezt a tényét, és a katonákat tíz-tíz katonából álló csoportokba (kohorsokba) osztották. Az elv ma is érvényes.

Az is korlátozott, hogy egy vezető hány tevékenységet, illetve részleget irányíthat sikeresen. A fenti elv itt is érvényes.

Ahogy nő a vállalkozás, ahogy nő a vezető irányítása alá tartozó beosztottak száma, úgy szaporodnak a közte és beosztottjai közti kapcsolatok is. Számolni kell a kapcsolatok bonyolultságával is, azzal, hogy

- milyen a felügyelt részlegek, illetve a beosztott munkatársak közötti érintkezés mértéke,
- a vezető által végzett nem vezetői munka mennyisége,
- az ellenőrzött tevékenységek hasonlósága, illetve különbözősége,
- a feladatok megoszthatóságának mértéke,
- milyen mértékben várható új problémák jelentkezése,
- milyen mértékben alkalmazhatók rutin eljárások
- milyen távoltságban vannak egymástól az irányítandó tevékenységek helyszínei.

- A szervezet meghatározásakor gondolni kell arra is, hogy
- senki ne végezzen egymásnak ellentmondó vagy kétértelmű munkát,
 - megfelelő ellenőrzés biztosítsa azt, hogy az egyes szervezeti részlegek az adott költségvetési kereteken belül oldják meg feladataikat,
 - jó legyen az információellátás mind a belső működésben, mind pedig a vevők részére, és végül
 - a szervezeti költségek elviselhetők legyenek.

A **struktúra kialakításakor** számos kérdést kell megválaszolni. Ezek közül a legfontosabbak:

- mennyire kívánja a legfelső vezetés szoros irányítása alá vonni a céget,
- mennyire fejlesszék fel a vállalkozást,
- sokrétű-e a termékkör,
- mekkora a vállalkozás mérete,
- milyen jellegű legyen a középvezetés.

A szervezet kialakításakor felmerülő kérdés az is, hogy mennyi hatalom kerüljön a legfelsőbb vezetés kezébe. Tudatosan vagy nem tudatosan, de minden szervezet kialakításakor fontolóra veszik a *centralizáció*, illetve a *decentralizáció* kérdését.

A **centralizáció** *előnye*: könnyebb áttekinteni a vállalkozás egészét, egyszerűbb a stratégiai irányvonal meghatározása. Egyenes, világos az irányítási lánc, egyszerűbb adminisztrációs (információs) rendszer alkalmazható, az ellenőrzés egyenes úton tehető. Költségtakarékosság valósítható meg bizonyos szolgáltatásoknál és speciális feladatoknál. Könnyebb elkerülni az egymásnak ellentmondó döntéseket, egyszerűen megvalósítható a döntési és az információs színek harmóniája. A vállalkozás jól áttekinthető, mivel elkerülhetők az eltérő prioritások és információs rendszerek. A centralizált szervezet gazdaságos működést tesz lehetővé (bizonyos mérethatárig).

A **decentralizáció** *előnye*: a helyi vezetés könnyebben tud reagálni a változó helyi feltételekre, így a vállalkozás könnyebben tud alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez. A gyorsabb, világosabb döntéshozás a helyi körülmények pontosabb ismeretén és értelmezésén alapszik. A hatalom - hatáskör - felelősség megosztása több vezetőt termel ki. A nagyobb feladat, elköltelezetttség és motiváció nagyobb termelékenységhez és ezen keresztül nyereség növekedéshez vezethet. Az újítások, az alkotó szellem intézményes bátorítása, a ruina elutasítása egyékesebbé teszi a vállalatot. Az adminisztráció lényegesen csökken, a különböző tevékenységet ellátó szervezeti egységek közötti kapcsolatok határozottak, könnyebb ellenőrizni működésüket.

A legfőbb szervezeti struktúrában a centralizáció és a decentralizáció együttes alkalmazása ad igazán jó megoldást.

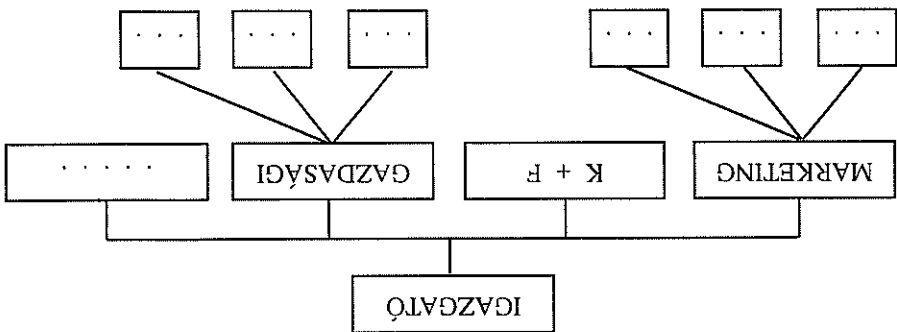
Tipikus szervezeti formák

A szervezeti struktúrák fejlődése során a formák színes kavalikádja alakult ki. Alapos elemzéssel azonban kimutatható, hogy ezek néhány alaptípusra vagy azok kombinációjára vezethetők vissza. Három jellegzetes szerkezet

- közvetlenül centralizált szervezet,
- hierarchikus decentralizált szervezet,
- kooperatív szervezet.

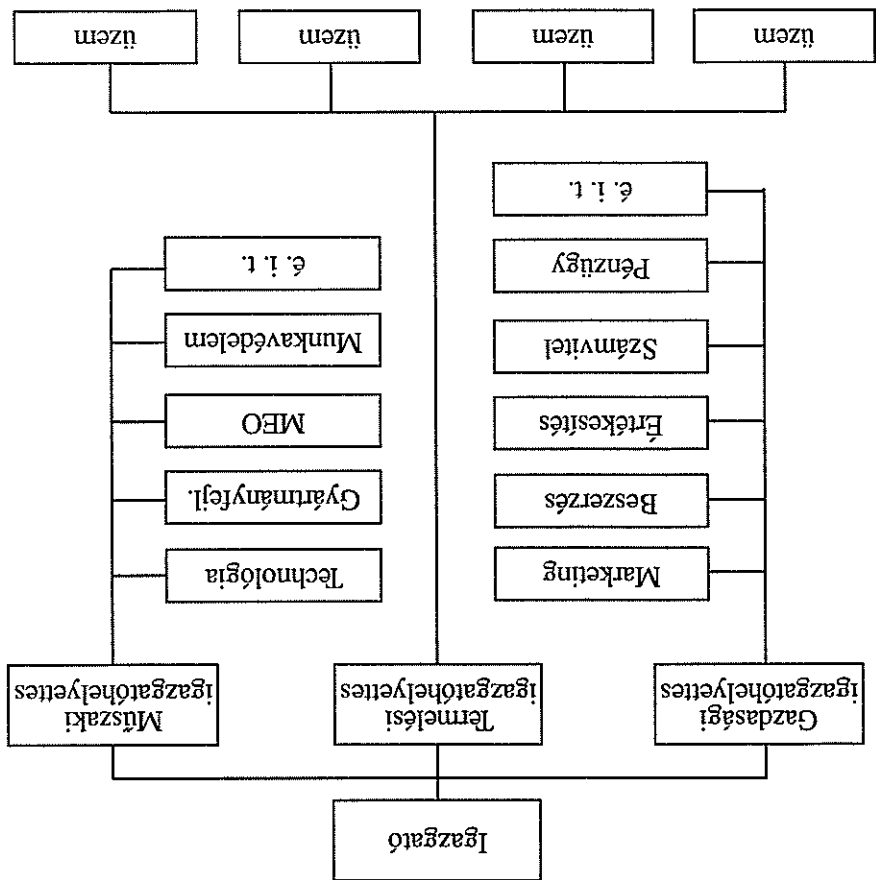
Közvetlenül centralizált szervezet: a hatalom egyetlen pontban vagy egyetlen kézben van. A központ (vagy központi irányító szervezet) közvetlenül kezel minden felveti információt, észel minden változást és valamennyi választ a központi irányítótól (irányító szervtől) érkezik valamennyi végrehajtó szervezethez. A szervezeti egységek közvetlenül vannak alárendelve a központnak, mégpedig oly módon, hogy a központ dönt, az alávetett szervezeti egységek pedig végrehajtanak. A feladatok elosztása vagy meroven, a hatáskör szin- teken keresztül történik, vagy a bevett szokás és gyakorlat szerint.

Hierarchikusan decentralizált (funkcionális) szervezet: az erőforrásokat és a hatásköröket szakmai feladatok és szerepek (például marketing, pénzügy, ter- meles, értékesítés, személyzeti munka) alapján osztják fel. A különböző rész- legék (szervezeti egységek) vezetői felelősek a saját erőforrásaik fel- használásáért, a szakmai szímvonaleért és az egymás közötti kapcsolattartásért is. Továbbra is a központ dönt, az alávetett szervezeti egységek pedig végrehajtanak. Irányítási szempontból azt mondhatjuk, hogy a funkcionális szervezetek- ben egyszerre van jelen a vagyunkkezelés, a stratégiai és az operatív irányítás. A funkcionális vezető helyzeténél fogva általában nem rendelkezik a vállalati egészére vonatkozó stratégiai orientációval, a stratégiák szempontjából végrehajto. Alapvető kérdésekben a felső vezetés dönt, emiatt a döntések ártutási ideje meghosszabbodik.



VI. 1. ábra Egyszerű funkcionális szervezet

Az egyszerű funkcionális szervezet az egyes tevékenységek szerint tagol-
ja a szervezetet. Jól szervezett, főként egy termékre specializált cégeknel
alkalmazzák. Lehetővé teszi az ismétlődő tevékenységek hatékonyságának
javítását, a specializálódásban rejlő előnyök kihasználását. Hátrányai: a
szervezeti egységek (a funkcionális szervek) előbb-utóbb saját büroalmuk
képzésével kezdenek foglalkozni, ebből feszültségek, konfliktusok
keletkeznek, amelyek feloldása sok munkát ad a felső vezetésnek. Egy-egy új
feladat elhelyezése a szervezetben gondot okoz, a kezdeményezőkkel szem-
ben feltekenység mutatkozik.



VI. 2. ábra Centralizált funkcionális szervezet

A centralizált funkcionális szervezet azon cégeknél kerül kialakításra, amelyek a gyártási folyamatot a végso termék irányába bővítik (részegységek és alkatrészigyártás - akár gyártók felvásárlásával is -, saját értékesítő hálózat létrehozása). Szaknyelven szólva: vertikális integrációt valósítanak meg.

Az ilyen cégek az irányítást erős központi funkcionális szervek kialakításával végzik. Szaknyelven szólva, az ilyen szervezet: vertikálisan integrált, multidepartmentizált szervezet.

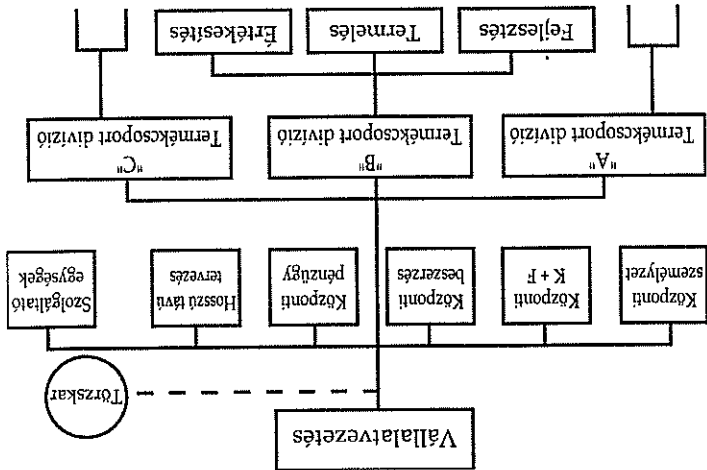
Ebben a szervezeti struktúrában is a funkcionális vezetők egy szűk terület feletl rendelkeznek, így kockázatvállalásuk is csak korlátozott lehet. Az alapvető kérdésekben a felsővezetés dönt. A feladat befele fordulásra késztet, a helyi érdekek túlhangsúlyozása ezért a funkcionális szervezetben reális veszély.

A funkcionális szervezetbe ültetnek be a különböző funkcionális területek föle projekt-orientáltl irányítást, ún. mátrix-szervezetet, ha legalább két olyan tényező jelentkezik, amelyeket azonos süllyal kell szerepeltetni a szervezetben. Ilyen megoldás alkalmazását a változó és klisimerehetetlen környezetet kényszeríti ki, amikor is az órási információmenynyiség feldolgozása csak „két-(vagy több-) főnökös” megoldással valósítható meg.

DIVÍZIÓK, TERMELÉSI EGYSÉGEK	Igazgató	K + F	Marketing	Pénzügy	Szervezés
	„A”				
	„B”				
	„C”				
	„D”				

VI. 3. ábra Mátrix szervezeti struktúra

A mátrix-szervezetet ketős irányítási szervezet és érdekeltségi rendszer jellemzi. Minden egység felett, minden szakember felett két főnök áll: többnyire a költségközpontok szemléletét képviselő funkcionális vezető és a nyereségcentrumot képviselő vezető. A ketős hatalmi struktúra állandó konfliktusok forrása, ezért a mátrix-szervezet rövid életű (élettartama a projekti időtartama).



VI. 4. ábra Divízióális szervezeti struktúra

Divízióális szervezeti struktúrát alkalmaznak azok a cégek, amelyek dinamikus környezetben széles termékskálával, heterogén termékekkel rendelkeznek és ezen termékek előállításához különböző gyártási eljárásokat alkalmaznak. A divízióális szervezeteknél a munkamegosztás tárgyi elvű, azaz: termék, vagy vevő, vagy piacrégiók szerint tagolják a szervezetet, alakítanak ki szervezeti egységeket. A vállalaton belül így kialakított

egységet nevezik divízióknak. (A divízió eredetileg hadosztályt jelent). A divízióális szervezeti struktúrában meghatározott funkciókat (például beszerzés, értékesítés) továbbra is centralizáltan, a központi törzskar hatáskörében működletnek. A vállalati központ dönt a stratégiai kérdésekben, az érdekeltiségi és együttműködési szabályokban (előzetesen megállapodva a divíziókkal). A játszmák tiszták, mérhetők és korrektek. A koordináció eszköze többnyire a pénzügy (monetáris) szabályozás. A divízió a központ fejlesztéseikért versenyezhet, pályázhat.

A divízióális szervezeten belül a szervezet rugalmasságát, alkalmazkodó képességét különböző elvek alapján tipizált belső egységek biztosítják. Ilyenek:

- az önálló költségközpontok (cost-center), amelyek meghatározott költséget betartásáért felelősek,
- önálló profitközpontok (profit-center), amelyek az eredményért tartoznak felelősséggel,
- a tőkeallokációs központok (investment center), amelyek a profit-érdekeltiség mellett a rájuk bízott tőke működését is felelősek.

működnek, sok esetben a divíziókat kisebb számu, jól irányítható csoportokba (divízió-csoportok) vonják össze. Ilyen méretű cégek áldépek a nemzeti határokat (multinacionális vállalatok), konzern vagy holding néven ismeretesek.

Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal

A vállalkozás működéséhez *biztosítani kell* az ön maga megújítására is kész és képes *személyi állományt és a dolgozóknak a szervezet céljaival történő mind teljesebb azonosulását*. Természetesen a fő célnak alárendelten más célok is elérendők. Ilyenek: a munka humanizálása, a személyiség kibontakozásának segítése.

A *személyügyi tevékenység* a vállalkozás stratégia alakító része. A színvonalas, az embertre irányuló, annak megbecsülését elősegítő személyügyi tevékenység a vállalkozó (vezető) „emberközpontú” szemléletét igazolja. Csak ilyen megközelítésnek lehet eredménye a személyi értékek felszínre hozása, az embereknek a szervezeti célokkal történő azonosulása, a munkamóral javulása. Mindezek következtében növekedhet az eredményesség, az egész személyi állomány elégedettsége.

A személyügyi tevékenység keretében az „embert” kell megnyerni, megértetni és segíteni.

A *személyügyi tevékenység vezetői feladat*. A vállalkozónak (menedzsernek) a tudás és a szakértelém mellett rendelkeznie kell azzal a képességgel, aminek birtokában mobilizálni tudja alkalmazottait. Ehhez meg kell tanulnia az emberrrel való bándásmódot.

A *személyügyi tevékenység értékegyeztetés*. Az emberekkel való foglalkozás során a dolgozó, illetve a vállalkozó érdeke került szembe egymással (de lehet, hogy több más érdeke is). Az érdekek sokfélesége és értelmezése ellenére egy közös érdeke fogalmazandó meg. A vállalkozó mindenkor érdeke, hogy minél kevesebb ráfordítással (minél hatékonyabban) használható (eladható) és még hasznos is hozó produktumot érjen el. Ennek alapján tudja biztosítani az emberek részére a tanulást, előmenetelt, a személyiségek kibontakozását. Az egyén érdekeinek felismerése bonyolultabb, ugyanis a körülmények változása következtében új szükségletek merülnek fel, amelyek új motivációkat ébresztenek, amik az egyén cselekvését a kívánt cél irányába igyekezőnek terelheti. Ha a célhoz vezető úton akadályokba ütközik, akkor jó ha tudja, hogy vezetőjéhez fordulhat, aki tanácsot ad, véleményét mond a megoldás szervezeten kívüli lehetőségeiről, a belső körülményeket figyelembe véve, esetleg más szakemberek bevonásával alakítja ki a megoldás módját és formáját, végül, ha az elvárás irreális és teljesíthetetlen, azt őszintén és nyíltan közli.

A *személyügyi tevékenység „hid” szerepét* is be kell töltsé azáltal, hogy informális úton közvetítheti az emberek elképzeléseit, gondjait, valós véleményét a vállalkozó részére, közreműködve így a közhangulat javításában.

A személyügyi tevékenység „jelkisége”: Lehetővé teszi, hogy a gond-
jaival hozzá forduló dolgozó kibeszélhesse magát, meghallgassák,
utabiztosítást kapjon. Az ember - sajátos belső világa, érzelmei, hangulata és
más lelki tulajdonságai következtében - gondozást igényel.

A személyügyi tevékenység nevelő hatása. Aki emberekként foglalkozik
minden megnyilvánulásán keresztül hat a környezetére (az emberre is),
alakítja formálja azt, nevelő tevékenységet végez. A nevelői hatást egyebek
mellett garantálja az a körülmény, hogy a felnőtt ember képes új ismeretek
befogadására, magatartásának megváltoztatására.

A vállalalkozóknak (menedzsereknek) tudniuk kell érzékelni szociális
szerepüket, humanista küldetésüket, azt, hogy a dolgozókkal együtt és értük
is tevékenykednek. Eközben lehetnek szigorúak, de nem lehetnek ridegek és
elutasítók. A példamutatás mellett követelmény az empátia (együttérzés)
készség, az emberi adottságokból adódó tekintély, a bizalomgerjesztő pozitív
kísérgetés és a személyes varázs.

Az elmondottak érvényesítése érdekében a vállalalkozónak biztosítani kell a
személyügyi tevékenység végzéséhez szükséges szervezetet, amely ellátja a
személyügyi feladatokat, különösen:

- munkaerőpolitika kialakítását, a munkaerő-tervezést és munkaerő-
gazdálkodást,
- a munkaerő kiválasztását, elosztását, átcsoportosítását, betanítását, kép-
zését, a munka megszervezését, a munkaidőgazdálkodást,
- az anyagi és nem anyagi ösztönzési rendszerek kidolgozását (bérpoliti-
ka, bérgazdálkodás),
- a munkaerő felvétele és az ehhez kapcsolódó operatív feladatokat a
belépéstől a kiválasztásig,
- a szociális-jóletti ellátást,
- az intézményes érdekegyeztetést (szelektív és informális béralku az ér-
dekvédelmi szervekkel) stb.

Árculatteremtés

Ha azt akarjuk, hogy a vállalalkozásunk piackepés legyen és hosszútávon
eredményesen fennmaradjon, akkor a vállalalkozás megindításával egyidejűleg
gondoskodni kell az *arculattervezésről* is. Ami tulajdonképpen azt jelenti,
hogy hiteit, érdemlően és meggyőzően *szükséges tájékoztatni a partnereinket* -
leendő ügyfeleinket önmagunkról. Mindez magában foglalja a vállalalkozás:

- jellegét
- munkatípusát
- belső és külső magatartását
- emblémáját
- színharmóniáját
- levélpapírait és borítékait

- szóranyagait
- kiadványait
- névkártyáit
- tárgyalótereit és azok berendezéseit
- és a munkavállalók öltözkését.

A vállalkozás arculatának pillére *jó hírneve* (image). Azon túl, hogy az üzleti életben korrektül viselkedik, eleget tesz a szerződésben foglaltaknak, az adott vállalkozáson belüli munkastílus kialakítása is elengedhetetlen.

A vállalkozási image összefügg az ott dolgozók tekintélyével és fejlődésével. Egyrészt azért, mert az egyes munkahelyekhez tartozás már eleve tekintélyt jelent, és ez a körülmény nagyon sok dolgozót vonzhat az adott vállalkozáshoz. Nyilvánvaló, hogy egy fejlesztés alatt álló, vagy közismert, jó hírnévnek örvendő vállalkozásnál szívesebben dolgoznak az emberek, mint egy olyan helyen, ahol a munkaerő-fluktuáció magas, és a vállalat jövője bizonytalan. A vállalkozás tekintélyének és fejlődési lehetőségeinek kérdése szorosan össze-függ a munkahely biztonságával is. A dolgozók nagy többsége nem szeret gyakran munkahelyet változtatni, különösen akkor nem, ha jól érzi magát a munkakörében, és ha biztosítottak látja további munkalehetőséget, fejlődést.

Ezért az adott vállalkozáson belüli munkastílus kialakítása, tudatosítása elengedhetetlen.

A pénz körforgása

A működés megindítása után arra kell törekedni, hogy a vállalkozás minél előbb önmaga termelje meg a működéséhez szükséges pénzt. Ugyanis az induláskor megtervezett készpénzből (és esetleg meglevő rövid lejáratú hitel-ből) anyag- és árkiegészítéseket kell vásárolni, befeljezteien és felkészíttermékkész-letet kell tartani a termelés ütemességének fenntartásához, késztermék-kész-lettel kell biztosítani, hogy a cég termékeivel mindig jelen legyen a piacon, munkabért kell fizetni, fűtőszámlát kell fizetni stb. Mindehhez készpénzre van szükség. A vezetésnek ezért állandóan figyelnie kell arra, hogy hogyan halad a készpénz az üzletemeneten (a körforgásban), és arra kell törekednie, hogy a pénz gyorsan forogjon (nagy legyen a forgási sebesség).

Figyelési pontok:

Hitelezők: egyrészt a rövidlejáratú hiteit nyújtó bankok hitehnyújtási készségei és a hitel árai (kamat) kell állandóan figyelemmel kíséni, valamint azt, hogy a hitel költsége megtermelheto-e másrészt a szállítókakat kell úgy megválasztani, hogy készpénzfizetés helyett legyen idő a számlák kiegyen-lyesére (virtuális hitelezők).

Készletek: a készlettartás igen költségigényes, mivel lekötí a tőkét (elma-radó haszon). Növeli a készlettartás költségét, ha azt rövidlejáratú hitel finan-szírozza. Alkalmas készletgazdálkodási módszer alkalmazásával a legkisebb készletre kell törekedni.

A vevő(k) és a vállalat közötti kapcsolatokat folyamatosan ápolni kell. A *marketingrésztleg feladata* azon módszerek meghatározása és alkalmazása, melyekkel a vállalat folyamatosan meghatározhatja elérendő céljainak legmegfelelőbb termék- és piacösszetétel.

A *marketing* keretében folyamatosan elemezni kell a lehetőségeket, ellenőrizni a kidolgozott stratégiákat és azokat a körülmények változásaihoz igazítva megváltoztatni, újabb és újabb akcióterveket készíteni, a tervet szűk-ség szerint módosítani és irányítani, majd végrehajtani.

Marketing és értékesítés

Először azt kell megvizsgálni, hogy rendelkezik-e a termék valamilyen előnnyel más, hasonló termékkel szemben. Ha igen, akkor használható a költség-alapú árképzés. Az ártés a piactól és a termék versenyképességétől függ. Ha az elérhető ár nem lehet nagyobb, mint a ráfordított költségek, akkor meg kell vizsgálni, van-e mód az értékesíthető volumen növelésére. Ez a vizsgálat az ÁKN-struktúra modellel végezhető el. Ha van szabad kapacitás, megengedhető, hogy a termék ára csak a változó költségeket fedezze és egy minimális ártést, amely részben hozzájárul az állandó költségek fedezéséhez. Végso esetben - megfelelő intézkedésekkel - csökkenthető a közvetlen költség, esetleg az állandó költség is. Ha az összes út járhatatlan, akkor ki kell vonulni a piactól a termékkel.

A vezetének (vállalkozónak) pontosan ismernie kell cége költségstruktúráját ahhoz, hogy felmérhesse döntései pénzügyi vonatkozásait. Erte vonalkozóan a számvitelől nyerhet megbízható adatokat.

Kiemelten fontos a költségek ismerete a termék/szolgáltatás árának meghatározásakor, illetve vállalatiasakor, mivel a cég rövid távú nyereségességének és a termék hosszú távú sikerének egyik legfontosabb tényezője az ár.

A gyakorlatban *költségalapú és piaci árképzést* alkalmaznak.

Költségalapú árképzés során a haszon a termékekységre eső teljes költség szerint alakul. Az ártés változó lehet, attól függően, hogy miként ítelhető meg a piac reagálása a termék árára.

Piaci alapú árképzés esetén az árakat a piacon meglevő árkhoz viszonyítva határozzák meg.

Költségek és árképzés

Kimlívósegek (vevő): a kimlívósegeket szigorúan be kell hatáni. A penzmozgással és -lekötéssel, a cash-flow tervezésével és alakulásának figyelésével a pénzügyi részleg foglalkozik (beleértve az időlegesen felszabaduló készpénzek hasznos lekötését is). A növekedéshez szükséges pénz a nyereségből származik, amennyiben a nyereséget visszaforgatják az üzletbe a cég működőképességének fenntartására, illetve fejlesztésére.

A *marketing*szervezet feladata a vevőkör folyamatos figyelése, rendszerezése, bővítése. A multibeli adatok, az elvesztett vevők arra utalnak, hogy probléma van a termékkel, szolgáltatással. A jelenlegi vásárlási szokásokból további értékesítési lehetőségekre lehet következtetni. Meg kell találni a jövőndő vásárlókat piackutatással tovább, más piaci területeken.

A *marketing* feladata tehát: szigorúan vizsgálni, elemezni a vállalat termékeinek/szolgáltatásainak piacát, illetve erre vonatkozó javaslatokat tenni. Megalapozott, igazolható adatokat kell szereznie a vásárlók, illetve a piac más részeinek változásairól, viselkedésmódjáról, valamint szemmel kell tartania a versenytársakat. A *marketing*tevékenységnek kutatással, javaslatokkal kell segítenie az értékesítés munkáját, és lehetővé kell tennie, hogy az értékesítés dolgozói minél többet foglalkozhassanak magával a vevővel. A piackutatás természetesen a termékfejlesztéshez is nélkülözhetetlen.

A gyakorlatban a *marketing*szervezetben a következő *funkcionális marketing*-szakértők látják el ezeket a feladatokat:

- *marketing* adminisztratív menedzser,
- reklám- és értékesítés-ösztönzési menedzser,
- *marketing*kutatási menedzser,
- újtermék-fejlesztési menedzser,
- vevőszolgálati menedzser,
- *marketing*tervezési menedzser,
- szállítmányozási menedzser.

A feladatokat a szervezeten belül gyakran csoportosítják termék-, illetve szolgáltatásfunkciók szerint, vagy tervezési-, illetve *marketing*kommunikációs funkciók szerint.

Ha a vállalat egyhátsól egészen eltérő termékeket gyárt, termék- és *marketing*menedzsereket alkalmaznak. Amennyiben számos piac tartozik a cég működési körébe, megoldás a piacmenedzser alkalmazása. Az értékesítési személyzet csoportosítható földrajzi vonalak mentén is.

Az értékesítés közvetlen feladatai közé tartozik, hogy ügynökeit azokra a területekre helyezze, ahol a vevők találhatóak. Az értékesítési részleg nagyságát attól függ, hogy milyen gyakran kell kijárni a területre a meglévő vevők ellátása, az elvesztett vevők visszaszerzése, illetve a jövőndő vevők megszerzése érdekében.

A *marketing*terv alapján kell megvalósítani a *reklam*tevékenységet: a vásárlójelölteket meg kell ismertetni a termékekkel, a céggel, meg kell sajtókapcsolatokat, a PR-t, szponzorálást, piacbefolyásolást és hirdetést. A győzni öket sítb.

A reklám az embert viszi a termékhez, az értékesítés éppen fordítva: a terméket viszi el az emberhez. Ezt a két funkciót köti össze az elosztás. A hatékony elosztás azon múlik, hogy a termék elind-e jumi a vevőhöz a megfelelő mennyiségben és gyakorisággal, a szükséges és elegendő költségen.

Direkt (közvetlen) értékesítést alkalmazva biztosítani kell a csomagolási, rakodási lehetőségeket a szállítói láncolat mindkét végén, saját vagy alvállalkozói fuvarozóval.

Nagyobb mennyiségű késztermék mozgatható saját vagy bérlettel rakthálózat segítségével.

Jó eredmény érhető el nagykereskedők közbeiktatásával, akik egyrészt reklámozzák magukat és a gyártó céget.

Az eladási (vagy gyártási) jog átruházható olyan cégre, amelynek kialakult piaca van. *Franchise*-nak nevezik ezt a módszert.

Jól működő értékesítéshez *biztosítani kell*:

- a rakárkészlet pontos nyilvántartását (lehetőleg számrítástechnika alkalmazásával),
- hatékony feldolgozó rendszert (vonalkód),
- megfelelő csomagoló- és rakodó rendszert,
- modern rakományjelzési- és címzési rendszert,
- megbízható fuvarozót, megfelelő áron.

Ha a cég exporttevékenységet is folytat, jó eredményt érhet el „export-tanácsadó” cég igénybevételevel, amely segíti megtalálni a legjobb ügynököket.

Kutatás és fejlesztés (K+F)

Jóllehet *innovációra* minden cégnek szüksége van, a cégek többsége nem engedheti meg magának, hogy saját kutatási és fejlesztési (K+F) szervezetet működtessen. Ezért olyan szellemi környezetet kell megteremtteni a cégnél, hogy a vállalati tevékenység minden területén a figyelem az innovációra irányuljon. A vállalati légkör ösztönzéssel, bátorítással, anyagi és erkölcsi elismeréssel segítheti az eredményes innovációk létrejöttét.

A kutatás és fejlesztés leggyorsabb módja az, ha a piaci igényekhez alkalmazkodó, úgyfelfeléorientált innovációt alkalmaznak. A vásárlói panaszok, a tökéletlen termelési eljárások, a versenyhátrás előretörése és más hasonló problémák magukban hordozzák az innováció lehetőségét. Eppen ezért az *innovációs tevékenységet az úgyfelek számára közvetlen hasznot jelentő innovációkra kell irányítani*.

A termelésben bevezetett innovációk az úgyfelek számára közvetlen hasznot jelentenek (például a gyártmány divatos formája (design), a használat és az alkalmazás biztonsága, az egyszerűbb kezelhetőség stb.). Az új gyártási eljárások során alkalmazott innovációk közvetlenül ügyfelorientáltak, mivel az úgyfelek részére technológiai, szervezési és költségcsökkentő előnyöket biztosítanak. De az ügyfeleket szolgálja az innováció a marketingtevékenységben (innovációk elterjesztése a szükségletek felkeltésére, kielégítésére). Az anyagbeszerzés (korszerű anyagok alkalmazása, beszerzése), az adminisztrá-

ciónban (számítástechnikai rendszerek alkalmazása), az ügyfélkapcsolatok fejlesztésében (modern telekommunikációs eszközök igénybevétele) stb. Elsősorban a menedzsmentnek kell kijelölni azokat a súlypontokat, amelyekre vonatkozóan az innovációs üldöfolyamatot állandósítani kell. A menedzsmentnek kell gondoskodni arról, hogy az ötleteket értékeik, módjaik, végül a kidolgozott innovációt a piacon be kell vezetni, az ügyfelekkel meg kell ismertetni. A hosszabb megvalósítási időt igénylő innovációk realizálására célszerű munkacsoportot (team) szervezni. El kell érni, hogy az innovációk szervezése és realizálása a cég mindennapi munkájához tartozzon, vagyis tudatosan be kell építeni a vállalat egészébe.

Gyártmány- és gyártástervezés

A műszaki osztály feladata új terméktervezési módszerek és gyártási eljárások kialakítása.

A *terméktervezés* során meg kell határozni a termékkel szemben támasztott követelményeket (mire kívánjuk a terméket alkalmazni? mit kell „tudnia”, mit nem?), a legfontosabb műszaki és gazdasági jellemzőket (alapvető- és mellékfunkciók?, „olyan jó legyen, ami szűkséges”), a kívánt minőségnek megfelelő türeli (tolerancia) határokat, rögzíteni kell konstrukciós sajátosságait, valamint a felhasználandó legfontosabb anyagokat, szerelvényeket, szabadalismákat stb. Műszaki tervben kell rögzíteni a gyártmány konstrukcióját, műhelytervben a prototípus legyártásának technológiai vonatkozásait. A *prototípus előállítás* és kipróbálása után állapítható meg, hogy a termék kielégíti-e a megkívánt követelményeket, elérte-e a több műszaki jellemzőkben meghatározott minőségi követelményeket, az egyes gyártmányelemek funkcionális összefüggése biztosított-e.

A *terméktervezés* során igen előnyösen alkalmazható az *értékelmezés* a költségek csökkentésére. A gyártástervezés mindazon technikai és gazdaságossági megfontolásokon, számításokon alapuló lényeges előírásokat tartalmazza, amelyek a megfelelő minőségű, termelékeny és gazdaságos gyártás feltételei. A *gyártástechnológia* a hozzáfértető legjobb eszközöket jelent egy meghatározott termék előállítására. A technológia egy bizonyos időpontban *mesterségként* írható le. A mesterség meghatározása tartalmazza: a tények ismeretanyagát, a szak- tudás és a tapasztalati ismereteket (know-how) szmjét, a „hol-mivel-mi-min- den” kérdést, vagyis a berendezést, a gépeket és az üzemepléteit, a nyers- anyagokat, a munkacserőt, a tőkét és a termelésben való részvételt óhaját. A gyártási eljárás kidolgozása magában foglalja tehát a gyártás rendszerezését,

a fő- és segédtevékenységek általános szervezési módszereinek meghatározását, beleértve az általános gyártásfejlesztést is (üzemfejlesztés, felszerelések korszerűsítése, segédüzemek gépésztése, raktározás és üzemközi anyagmozgatás stb.). A terméktervezés és a gyártásfejlesztés csak egymás eredményeit kölcsönösen felhasználva eredményez hatékony műszaki fejlesztést.

A gyártmány- és gyártásfejlesztés keretében olyan minőségbiztosítási rendszert kell kiépíteni, amely a termék tervezése pillanatától kezdve egészen a használatba vételig biztosítja azt a minőséget, amilyenre szükség van. A minőségbiztosítás alapja az ún. minőségi lánc, amelynek egyes „láncszemei” mindazon helyek, amelyek a termék (a szolgáltatás) átutaznak, és mindazon tevékenységek, amelyek a termék minőségét közvetlenül biztosítják. A piac igényeiből kell tehát kiindulni (mit akar a vevő?), majd a további láncszemek: a beszerzés, az anyag- és alkatrészraktár, a termelés, a csomagolás, a kiszállítás és a vevőszolgálat.

Anyaggyártás - beszerzés

Az anyaggyártás keretében kell gondoskodni arról, hogy legyen mindig elegendő nyersanyag és alkatrész ahhoz, hogy az értékesítés, illetve termelési program - figyelembe véve annak változásait is - teljesíthető legyen. Az anyaggyártás módszere a készlethez való hozzáféréstől függ. Tekintettel kell lenni ugyanis arra, hogy a készletért fizetni kell, méghozzá többnyire magas kamattal hitelekkel. Ezért a készletgazdálkodás alapkérdései:

- Mit tartson a vállalat készleten?
- Mekkora készlet szükséges?
- Mekkora (egyszeri és folyamatos) raktárfordításokkal jár a készletezés megvalósítása?
- Milyen szabályozási folyamatokkal lehet a kívánatos készletgazdálkodást megvalósítani?

Az anyaggyártás problémája a közeljövő szükségleteinek megállapítása. Az előrejelzést többnyire a késztermék eladások (vagy az elmúlt időszak tényleges felhasználásai) alapján lehet elkészíteni, majd lebontani összetevőkre (tételre) az anyagjegyzékek felhasználásával.

Pontos, naprakész raktárkészlet-nyilvántartást kell vezetni, hogy a meglévő készletek és az igényelt (előrejelzett) mennyiség egybevetésével megállapítható legyen a beszerzési szükséglet. A piaci bizonytalanságok miatt (és a termelési programváltozások miatt is) többnyire szükség van biztonságos készlet tartására is.

A készletezési döntéseknél a készletgazdálkodás költségeit össze kell vetni a készlet nem tartásának költségével, az úgynevezett hiánycöltséggel.

- A *hatékony anyaggazdálkodáshoz* tehát a következőkre van szükség:
- elfogadható szükséglet-előrejelzés (vagy termelési terv),
 - pontos fajlagos anyagszükségleti terv (anyagnorma),
 - hatékony (lehetőleg számítógépes) raktári készletnyilvántartás,
 - alkalmas készletgazdálkodási módszer,
 - allandó költségalkulás-figyelés.

Az *anyagbeszerzés* elsődleges célja azon szállítók kiválasztása és megtartása, akik megfelelő minőségű árut szállítanak határidőre, elfogadható áron. A megfelelő szállítókát célszerű a műszaki és pénzügyi szakemberek együttműködésével kiválasztani, lehetőleg a közlelő, hogy jobb legyen a kommunikáció, olcsóbb legyen a szállítás.

Raktározás. A beérkező áru fogadni kell ehhez biztosítani kell a fogadási terület felszereltségét, gyors lerakodási lehetőséget, a mennyiségi és minőség

A számviteli rendnek megfelelően gondoskodni kell az áru bevételezéséről, kiadásáról és nyilvántartásáról.

Az árut a lehető legkisebb, de még jói megközelíthető helyen kell rak-tározni, alkalmas raktártechnológiával, gondoskodva arról hogy az áru megtalálható legyen (az árut ott kell tárolni, ahová a „készleteihez” rendszert” tervezte). A raktárban gondoskodni kell a kommissiózás helyéről is. A raktárterület legyen zárt és biztonságos, ahová csak az erre felhatalmazott személyzet léphet be.

Gyártásigazgatás (termelés)

A *termelési terv* egyeztetni az igényeket (beérkezett megrendeléseket, értékesítési előrejelzéseket) a forrásokkal (emberek, anyag, gépek) mégpedig úgy, hogy a cég maximális hatékonysággal működjön.

A termelési tervben a megrendeléseket (várható megrendeléseket) időrendben sorrendbe állítják a véghatáridőt figyelembe véve. A termelési terv kidolgozásakor figyelembe veszik az egész üzem leterhelését, olyan egyensúlyra törekedve, hogy a megélvő erőforrások felhasználásával kielégíthetőek legyenek a vevők igényei. Mindez nem könnyű feladat.

A termelési terv alapján készülnek el az *operatív termelési programok* (termelési ütemezés), amelyek a megrendelési prioritásoknak megfelelően írják elő a részegységek (alkatrészek) gyártását, törekedve a gépek állásidejének minimalizálására, a rendelkezésre álló munkakörök maximális kihasználására. *Termelésirányítás.* A termelésirányítás feladata, hogy biztosítsa az operatív program megvalósulását, megoldja a problémákat, amelyek abból keletkeznek, hogy a gépek elromlanak, a szállítók nem szállítanak pontosan,

a dolgozók megbetegszenek, szabadságra mennek, kilépnek vagy sztrájkolnak. A termelésirányítás dolgozza ki az új részletterveket: miként lehetne mégis megtartani az eredeti menetrendet.

A termelésirányító az egész folyamatot figyelemmel kíséri, mindig naprakész információval rendelkezik a teljesítményről, illetve arról, hogyan lehetne fenntartani az adott teljesítményszintet. Ha észleli, hogy valahol eltértek a tervről, megteszi a szükséges intézkedéseket a hibák kiküszöbölésére (bevonva a cég illetékes szervét).

Az üzmezvező(k), művezető(k) dolga, hogy biztosítsák a teljesítmény lehetőleg mindig azonos szintjét, felhasználva a műszaki vezetés közreműködését (karbantartás, szerzőmgyártás stb.). Mivel mindig lesznek megoldandó problémák, a gép elromolhat, munkacserő- vagy anyaghiány keletkezhet, a siker azonban múlik, hogy milyen képességek vannak az üzmezvezőnek, művezetőnek, hogyan kezeli ezeket a problémákat, hogyan tudja átrendezni a termelési terv (az operatív program) részleteit, hogyan tud banni az emberekkel.

Az üzmezvezőnek, művezetőnek - műszaki létére - gyakran pszichológusként kell működnie, mert csak így tudja kihozni a legtöbbet az irányítása alá tartozó emberekből.

3. A vállalkozás operatív vezetése

A vezetés alapvetően gyakorlati tevékenység, hiszen a vezetői munka mindig konkrét körülmények között zajlik. Eppen ezért az elmélet azt sohasem tudja megmondani, hogy adott esetben pont mit kell tenni. A helyzetek, amelyekben a vezetés tevékenykedik, gyakorlatilag egycédiek. A vezetettek pedig emberek. Emberek, akiket a közös cselekvés során is befolyásolnak saját céljaik, érdekük stb. Eppen ezért a kulcskérdés az, hogy ki az a jó vezető, aki képes úgy vezetni a csapatát, hogy az eredményeket produkáljon.

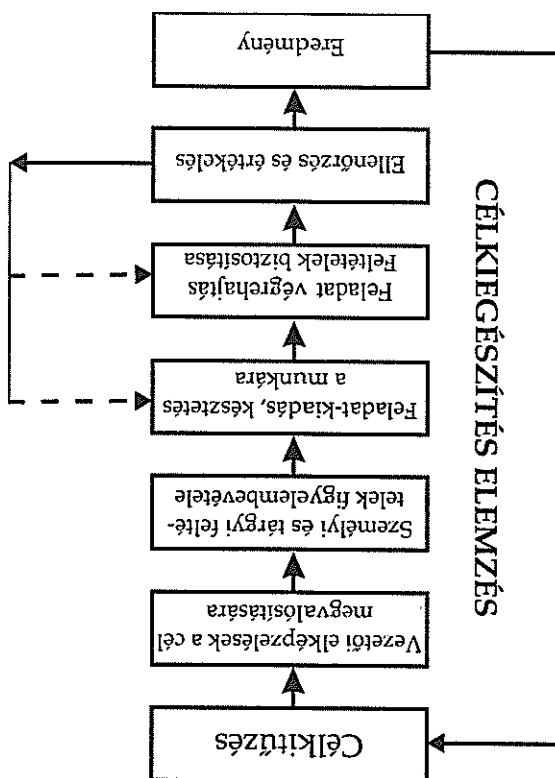
Erdemes Montigomery tábornagy - a sokak által Monty-nek nevezett - idevágó parancsnoki elveit megismerni.

„Elhagytam Angliát, hogy a hadvezetést a harcúterem gyakorlatjára. A sokéves munkának és tapasztalatnak most a gyakorlatban kell vizsgáznia. De még nem fejtettem ki azokat az általános vezetési elveket, amelyek az elmúlt évek alatt fokozatosan kialakultak bennem, és amelyeket már 1934-ben hirtettem, amikor a quettai törzsskollégium főőadójává voltam. Szilárdan hiszem, hogy a parancsnoklásnak és a vezetésnek ezek az elvei játszottak a legnagyobb szerepet elért sikereimben. Bár sok mindent kell elmondanom a parancsnoklást elveimről, azt egy szóban foglalhatom össze: vezetés...

En a vezetést következőképpen határozom meg: „Az a képesség és akarat, amely egy közös célra sorakoztatja fel az embereket, és a jellem, amely bizalmat sugall. „
 A képesség egymagában nem elég, a vezetőnek akarni is kell a képességet használni. Ekkor vezetése igazságon és jellemen alapszik; a célnak igaznak kell lennie és a jellemnek akaratával kell rendelkeznie...
 A vezetőnek, miután mindent megmondott és megtett, hatékonyan befolyást kell gyakorolnia a vezetettekre és ennek foka az illető egyéniségtől függ - az „izzástól, amelyre képes, a lángtól, amely benne ég a vonzástól, amely a szíveket feléje fordítja.”

A vezetés folyamata és funkciói

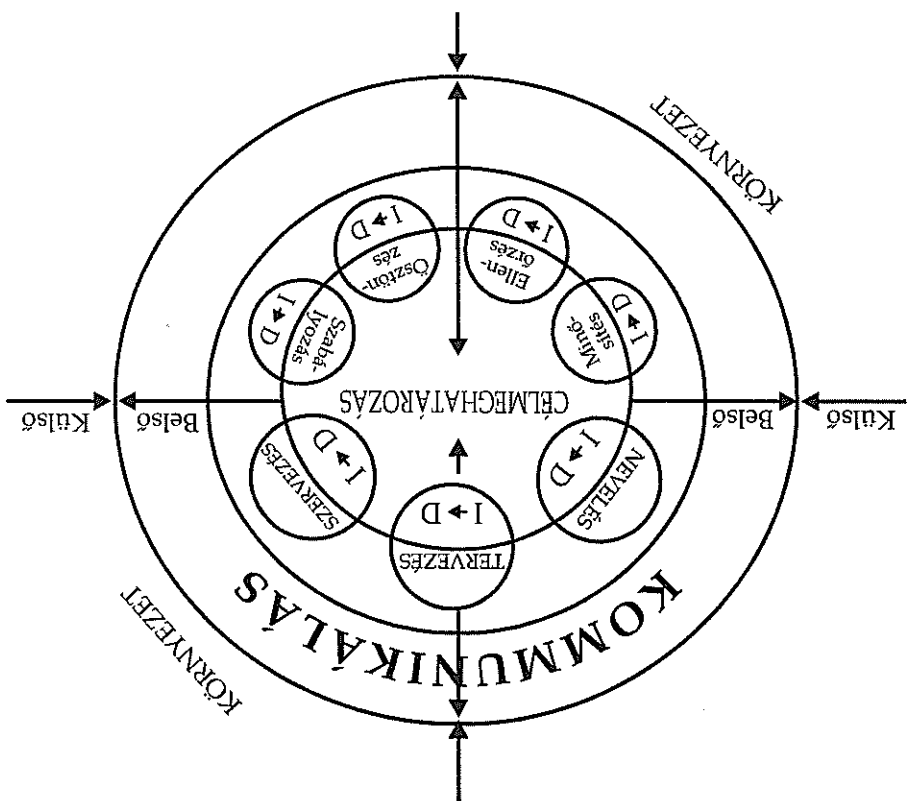
A vezetés folyamata a célkitűzéstől a cél elérésig kifejtett vezetői tevékenység-sorozat (sematikus rajzát a VI. 5. ábra mutatja.)



VI. 5. ábra A vezetés folyamata

A vezető e tevékenységeket vezetői funkciók egykorlatán keresztül látja el. Ezek a vezetési funkciók a tervezés, szervezés, szabályozás, ösztönzés, ellenőrzés, minősítés, nevelés.

A funkciók egymással való összefüggését a VI. 6. ábra mutatja.



Külső környezet: politikai, gazdasági, jogi, földrajzi, piaci stb.
Belső környezet: a vállalkozás különböző egységei.

I: információ, D: döntés, Kommunikálás: biztosítja a külső-belső környezettel az információcsere

VI. 6. ábra A vezetés funkciói

A vezetési funkciók jellemzői

A funkciók gyakorlati alkalmazása során egyik vezetői funkció sem fontosabb a másiknál. A vezetői szakmai feladatok jellege, a vezetés szintje, a szervezet struktúrája (külső és belső környezete), valamint a vezető és a beosztottak személyisége befolyásolja, hogy az adott időszakban melyik funkció kerül jobban előtérbe.

A vezető munkája során egyidejűleg különféle feladatokat lát el, amiből következik, hogy szinte naponta gyakorolja valamennyi funkcióját. Ez természetes is, hiszen az egyes tevékenységek a vezetés, míg mások a szervezés vagy éppen a szabályozás fázisában vannak. A funkció jellege olyan, hogy egymást is tartalmazhatják. Így például az ellenőrzés folyamában a tervezési, szervezési, szabályozási, ösztönzési és minősítési funkciókat is megtalálhatjuk.

Minden vezetői funkció ellátásához szükség van megfelelő információ alapul döntésre, vagyis a cselekvési változatok közötti választásra. Ha a vezető ezeket tudatosan alkalmazza, akkor célirányos tevékenységről beszélhetünk. A vezetési funkciók ekkor összehangoltan és pozitívan fejlik ki hatásukat. Ha a vezető csak ösztönösen dolgozik, akkor az egyes funkciók objektíve valamilyen mértékben érvényre jutnak ugyan, de összehatásuk már kevésbé hatékony.

Tervezési funkció

A tervezés a vezetésnek az a funkciója, amelynek során a célhoz vezető utakat, lehetőségeket és eredményeket fogalmazza meg. Ennek fő fázisai:

- tájékozódás, információ-szerzés;
- alternatívák kidolgozása;
- terv-döntés;
- részletervek.

Szervezési funkciók

A szervezés az a funkció, amely a meghatározott cél (terv) megvalósítása érdekében a munkafolyamatok és azok végrehajtására hivatott szervezetek létrehozására, fejlesztésére, működési rendjének tartalmi és formai előírásait, a munkacsoport, a munka tárgya, a munkaeszköz és módszer optimális összehangolására irányul.

A vezetésnek szervezési funkciója gyakorlása során két fő tevékenységet kell ellátnia; az egyik saját munkájának racionális megszervezése, a másik a hozzá közvetlenül tartozó gazdasági egységek, munkahelyek feladatainak megszervezése.

Ha a szervezési tevékenység tartalmát a szervezett céljainak függvényében vizsgáljuk, akkor a vezető szervezési feladatai a következők:

- folyamatok racionális kialakítása,

- a szervezetek létrehozása, fejlesztése
- a szervezeti működésének formai és tartalmi kidolgozása,
- a termelési erőforrások (ember, gép, anyag eszköz) optimális összehangjának megteremtése.

Szabályozási funkció

A szabályozás az a funkció, amelynek során a célirányos tevékenység érdekében a vezető eljárási szabályokkal, belső előírásokkal a koordinált munkavégzést segíti elő. Ezen funkció gyakorlásával a vezető nagymértékben csökkentheti a koordinálatlan tevékenységeket. Munkatársai részére aránylag hosszú távon világossá és egyértelművé teheti, hogy bizonyos kérdésekben miképpen szükséges dolgozniuk.

A szabályozással fontos szempont, hogy összhangban legyen a felsőbb vezetés szabályozásával (például az alsószintű vezetés esetén a középszintű vezetéssel). Ezen kívül lényeges még, hogy csak olyan módon szabályozzon a vezető, hogy az ne merevítse le az operatív munkavégzést.

Ösztönzési funkció

A vezető ezen funkciójának gyakorlása során mozgósítja, készíti munkatársait a szervezeti célok elérése, a konkrét feladatok végrehajtása érdekében. Az ösztönzésnél döntő kérdés annak az elvnek a betartása, hogy az anyagi és az erkölcsi ösztönzők együttesen, egymással összhangban kerüljenek alkalmazásra.

Ellenőrzési funkció

Az ellenőrzési funkció lényege olyan visszacsatolás, amelynek során a vezető a tények megállapításával megalapozza elemzési és értékelési tevékenységét. A vezető ellenőrzési funkciójában mért:

- koncepcióinak, célkitűzéseinek valóságos hatékonyságát;
- a feladatmeghatározás, utasítás, előírás, szabályozás helyességét;
- a végrehajto folyamatok (emberek tevékenysége, eszközök, berendezések működése) megvalósulását;
- az eredményeket, a működés hatékonyságát (beleértve a saját működését is);
- a kitűzött feladatokról és az előírt követelményekről való elérést.

Minősítési funkció

A minősítési funkció célja az egyén munkájának, szakmai helytállásának - vezetőik esetében vezetési alkalmasságának - megítélése.

A minősítés tisztázza a beosztott előtti a vezető véleményét személyiségéről és munkájáról. A folyamatos, rendszeres minősítés szolgál kiinduló pontul az előléptetéshez, jutalmazáshoz, avagy elmarasztaláshoz. Alapja a pontos követelmény-rendszer, valamint a teljesítmények tárgyilagoss rögzítése.

Nevelési funkció

A nevelés komplex fogalom. A felnőttek nevelésének, akárcsak a gyermekek nevelésének fogalmába beletartozhat mind az ismeretgyarapítás (oktatás), mind pedig a személyi tulajdonságok alakítása, formálása. A munkahelyen a nevelés célja a leghatékonyabb munkavégzésre való felkészítés és a cég (vállalkozás) iránti pozitív magatartás, végső soron az elkötelezettség kialakítása.

A munkatársak számára a vezető magatartása viselkedési norma lehet. A minta (modell) után való igazodás, az utánzás mechanizmusa a beosztottakból azonosulási hatást válthat ki a vezető iránt. Az emberek elsősorban azokat utánozzák, akiket valamilyen szempontból sokra tartanak, s azokkal azonosulnak, akiket kedvelnek, szeretnek és tisztelnek.

A vezetőnek minden megmozdulásában példánia kell a szó és a tett egyességét. Így képes meggyőzően képviselni a munkaadóköltségre, munkafegyelmre vonatkozó követelményeket.

A kommunikáció

Amint az a VI. 6. ábrából is látszik a kommunikáció fontos szerepet tölt be a vezetési folyamatban, illetve a vállalkozás működésében.

A beszéd

A személyes találkozáskor a kommunikáció legfontosabb eszköze a beszéd.

Beszédünk legyen értékes. Ennek három összetevője van:

- értelmes legyen;
- érthető legyen;
- érdekes legyen.

Értelmes a beszédünk, ha tudjuk a célját, a tartalmilag tisztában vagyunk a mondanivalónkkal, továbbá világos a gondolatvezetésünk, és az adott témára koncentrálnak.

Az érthetőség azt jelenti, hogy olyan nyelven beszélünk, amit a partnerünk megért. Vagyis lehetőleg ne használjunk idegen szavakat és olyan kifejezéseket, amelyek többféleképpen magyarázhatók. Kerüljük a szakszargont, ne éljünk vissza azzal, hogy szakmailag többet tudunk, járatosabbak vagyunk a témában, mint az ügyfél. Gondoljunk arra, hogy nekünk is milyen kellemlen, ha az orvos olyan szavakat használ, amelyeket csak a társa ért meg! Nem beszélve arról, hogy mi olykor jelentős mértékben rá vagyunk utalva az ügyfél információjára, amelyek megbízhatósága erősen függ attól, hogy érti-e nyelvezetünket az, akivel társalgunk.

Beszédünk érthetőségét nagyban elősegíti, ha kerüljük: a

- vontatottságot,
- monotonágot,
- motyogást,
- töltelékszavakat (izé, hát, no, na, ne stb.),
- gyakori szóismétlést,
- hadarást,
- suttogást,
- kiabálást.

Ugyanakkor igyekezzünk:

- természetes hangon beszélni,
- kerülni a körmondatokat,
- megfelelő légzőstechnikát alkalmazni,
- olyan hangerevvel beszélni, hogy a partner jól hallja, de a többi ügyfelet ne zavarja,
- dinamikus, de nem túl gyors beszéd-tempót alkalmazni,
- megfelelően használni a hangsúlyt és a szünettartást.

Parbeszédünknek *érdekesnek* is kell lennie, ha azt akarjuk, hogy mondani-
valónkat figyelemmel kísérik. Ezt túlnyomórészt azzal érhetjük el, hogy
figyelemmel vagyunk a mások érdekeire; érdeklődési körére, szükségleteire is.

A kérdés

Sohase feledjük el: a vállalkozó munkája olyan, amelynél a beszéd során
a kérdés kiemelkedően fontos szerepet játszik. Ezért tekintjük át a *kérdé-*
zés technikáját.

A kérdés úján felkelthetjük partnerünk figyelmét, meggyújthatjuk,
irányíthatjuk a megbeszélést. Sajnos, a nem megfelelően feltejt kérdéssel
ingerülté is tehetjük a másik felet.

Senki sem szeret, ha feltejt kérdésre nem kap választ. Aki nem válaszol
az:

- udvariatlan;
- elárulja, hogy nem kellően tájékozott;
- nincs véleménye;
- esetleg nem érteite meg a kérdést.

- Pontosan kell tudnunk, hogy mi célból írunk, mit akarunk elérni.
- Lehetőleg vegyük figyelembe, hogy akinek a levél szól, az milyen kapcsolásban áll velünk.
- A megszólítás legyen udvarias (Kedves Hölgyem/Uram, Tisztelettel). Ha a nyilvánartatásunk jó és a megfelelő technika is rendelkezésre áll, akkor szólítsuk nevén az illetőt (Tisztelet Kukulcska Úr!). Az üzleti életben felsikernek számit, ha az általános szórólapon szórólapon helyett a meghittetebb, megbecsültet jobban kifejező, névre szóló megszólítást alkalmazunk.
- Lehetőleg a legrovidebben, lenyegretörően fogalmazunk.

Az írás főbb szabályai

Az írás és a telefonálás is fontos eleme a kommunikációs kultúrának. Ha azt mondjuk, hogy érthetően, jól beszélni nem könnyű, akkor nyugodtan állítható, hogy írni sokkal nehezebb. Az oka nagyon egyszerű. Míg a beszédnél látnak a másik ember arcát, érzékeljük reakcióit, addig az írásnál csak jóval később tudjuk meg, hogy miként vélekedett az illető arról, amiről információkat kívántunk, avagy arról, amiről véleményét kértük.

A kapcsolattartás két sajátos formája: az írás és a telefonálás

Összességében a kérdés tehát - aktivizáló volta gátlástoldó - gerjesztő és szuggesztív eszköz.

Ne tegyünk fel olyan kérdést, amelyre a válasz magától értetődő, mert ilyenkor a kérdező úgy érzi, hogy lebecsülük. Aki sokat kérdez egymás után, az tulajdonképpen önmagának beszél. Az ilyen ember sokszor nem is figyel a válasza. Mi ne tegyünk ilyet! Ha viszont a partnerünkre jellemző ez a szokás, akkor udvariasan, de határozottan vágjunk közbe és figyelmeztessük, hogy még az előző kérdésre sem kapott választ.

Aki kérdés útján kíván tájékozódni, annak nem szabad a kérdést támadó jellegűen feltenni. Az olyan kérdés, amely a kérdezőt tájékoztalannak tüneti fel és ezzel egészségét helyzetbe hozza, a kérdező ellen fordulhat.

Levelünk ötös tagolási legyen:

a) Megszórtás

b) Bevezetés (miért írunk?)

c) Kifejtés (mit kívánunk a partnertől, és ennek érdekében mit kell tenni).
 d) Összefoglalás, zárás (ha szükséges, akkor néhány dologra ismételten felhívjuk a figyelmet, pontosan megjelöljük, hogy ha bármilyen kérdés, vagy éppen ellenvéleménye van, akkor kit, hol, mikor tud elérni telefonon, írásban, személyesen és milyen iktatószámra hivatkoz-
 zon. Ha a levélhez iratokat is csatolunk, akkor azokat a legvégén „Melléklet” szó feltüntetése után soroljuk fel.

e) Elköszönés, aláírás (az üzleti levelezésben célszerű az „üdvözléssel” kifejezést használni, régi kapcsolat esetén pedig a „szívélyes üdvözléssel”, fordulatot használni).

További jótanácsok a levelezéshöz

- Lehetőleg kerüljük az idegen szavakat és az olyan szakkifejezéseket, amelyeket nem ért meg mindenki. Ne feledjük, az üzlet jellegétől füg-
 gően partnereink köre a néhány elemít végeztől egészen a nemzetközi-
 leg is elismert tudósig terjedhet.
- Kerüljük a helyesírási hibákat. Ha bizonytalanok vagyunk egy-egy szóval,
 akkor keressünk helyette másikat, vagy nézzük meg a Helyesírási Szótár.
 Igyekezzünk kerülni a hosszú összetett mondatokat.
- Amikor fogalmazunk, soha ne feledjük: mi mit szólnánk, ha mi kapnánk
 egy ilyen levelet.
- Ha külföldi partnernek írunk, akkor az ajánlattevőnek kell a vevő
 országában szokásos kereskedelmi nyelven kommunikálni. Az angol
 nyelv általánosan elterjedt az üzleti életben. Európában használatos nyelv
 a német, Kelet-Európában pedig változatlanul az üzleti nyelv az orosz is.
- A levél metakommunikációs része maga a forma. Ez erősítheti vagy
 gyengítheti a tartalmat. Lehetőleg másféses sortávolságot használjunk, ne
 írjunk egészen a sor széleig és a lap aljáig. Egy-egy gondolatot különít-
 sünk el új bekezdéssel. Megfelelő nagyságú és minőségű papírra írjunk.
 Amit ki akarunk hangsúlyozni, azt húzzuk alá. Abra használataival eset-
 leg még szemléletesebbé és érthetőbbé tehetjük mondanivalónkat.
- Mielőtt elküldjük a levelet, olvassuk át még egyszer:

- a címzés megfelelő-e?
- a tartalom kifejező-e, amit akartunk?
- a hivatkozások rendben vannak-e?
- nincs-e gépelési elütés, helyesírási hiba?
- aláírtuk-e?

Megszívlelésül nem árt, ha a neves üzletember, Mark H. McCormack néhány gondolatára odafigyelünk:

„Az üzleti levél azt is tükrözi, ahogyan az illető céget irányítja. Mindig igyekezzem elkerülni azt, hogy üzleti levelezésem személytelen legyen. Az üzleti élet bosszantóan személytelen velejárója a formanyomatvány. Ennél már talán csak azok a fénymászott üzleti levelek bosszantóbbak, amelyek úgy kezdődnek, hogy Kedves Uram, és a címzett nevét utólag gépeli rá, és gyakran a nevet is hibásan írják. Ilyen levelekben még az aláírást is aláíráspecsett helyettesíti. „

A telefonálás főbb szabályai

A telefon értékes, hasznos segítőtársunk. (Bár a rossz vonalak miatt sok bosszúságot is okoz.) Pénzt, levelezést, utazást takarít meg.

A telefon fontos és nagy hatású eszköz. A telefonhálózat fenntartása, bővítése, műszaki továbbfejlesztése jelentős költségforordítást igényel. Ugyanakkor sok pénz dobunk ki az ablakon, mert nem foglalkozunk cél-tudatosan a telefon racionalis használatával! Bizony vannak, akik ezt a hasznos eszközt kezdelegesen formában, sablonosan használják.

Fontos tudnunk, hogy a telefon nemcsak közvetítő, hanem egyben „tárgyaláspótló” eszköz is. Sokszor egy-egy üzletet veszíthetünk el, sokszor pedig jelentősen csorbíthatjuk vállalkozásunk jó hírnevét helytelen telefonálási magatartásunkkal.

Annak érdekében, hogy a telefonálás elnyerje jelentőségét és elérje célját, a következő szabályokat és megfontolásokat ajánljuk figyelembe:

- Barátságos közönies.
- Barátságos és érthető bemutatkozás. (Név, munkahely, részleg.)
- Allapítsuk meg, hogy a kívánt személlyel beszélünk-e? Névtelen hívótól kérdezzük meg a nevet.
- Lényegretörően kérdezzük meg, hogy mit kíván.
- Nem a „kagylón át”, hanem a telefonkagylóba beszéljünk!
- Használjunk rövid mondatokat! Kerüljük a hollidókat! A lényeget kevés szóval ismertessük!
- Lassan, nyugodtan, de ne vontatottan beszéljünk.
- Hangunk legyen megnyugtató!
- Ne vágjunk közbe! Udvartiasan terejlük a beszélgetést a lényegre.
- Felbeszakítás esetén kérjünk elnézést.
- Legyünk elővigyázatosak a köhögéssel és a krákogással.
- A fontos közléseket jegyezzük fel!
- Rossz összeköttetés, vonalzavar esetén ajánljuk fel a visszahívást! Az esetleges visszahívást köszönjük meg!

- A nevet és a számat ismételjük meg!
- Felhívásért mondjunk köszönetet!
- Megállapodásunk végén foglaljuk össze!
- Ha szükséges, a megbeszélésekről készítsünk feljegyzést a végrehajtás érdekében!

Sok telefonbeszélgetés csapong, logikailan és szaggatott. Gyakran elfelejtünk fontos gondolatokat. Ez érthető is, mert minden nem tarthatunk fejben. Ezért:

- Tervezzük meg telefonbeszélgetésünket!
- Írjuk fel a megbeszélendő fontosabb „vezérszavakat”!
- Ha kint nagy a zaj, akkor előre csukjuk be az ajtót, ablakot, hogy a lármánk ne zavarjon: teremtsük meg a beszélgetés feltételeit!
- A beszélgetés témájával kapcsolatos dokumentumokat (feljegyzés, levél, bizonylat stb.) tegyük elérhető távolagra! (Készítsük oda őket)!
- Írószer és papír legyen előtünk!

Üzleti tárgyalás

Az operatív vezetés folyamataiban szükséges a partnerekkel történő személyes találkozás, az üzleti tárgyalás.

Mint minden kapcsolatnál, a partnerével (üzletfelel) történő személyes találkozással is kiemelkedően fontos az első benyomás-kelés, a tárgyalás légkörének megteremtése.

Minden tárgyaláson kialakul valamilyen atmoszféra, légkör. Ez lehet:

- segítő, a problémát megoldani akaró személyes hangvételű;
- csak a témára koncentráló, hűvös, rideg;
- harcos, zaklatott, indulatos;
- lagymatag, széteső, időrabló;
- bájos, sajnálkozó, csodálkozó, de a problémát nem megoldani sejtető;
- feszült, merev;
- fölényes, lekezelő, visszatartó stb.

A légkör kialakítása lényegében már az első percekben megtörténik, amelyen később csak igen nagy nehézségekkel lehet változtatni. Ne feledjük: az első percek atmoszférája meghatározó marad!

Amnyi bizonyos, hogy a partner, az üzletfél azt érzí már a találkozás első pillanatában, hogy a szolgáltatás az ő érdekében történik, és a gondját megoldani akaró emberekkel van dolga, akkor bizalommal lesz tárgyaló partnerével szemben. Esetleg indulati is csökkennék, sőt azok pozitív irányban változhatnak.

A tapasztalt tárgyaló a következők szerint alkuszik a maga előnyére:

- Induláskor - amennyire csak lehetséges -, legyünk tisztában a partner szükségleteivel, igényeivel, érdekeivel és a piacon elfoglalt helyzetével.
- Mériük fel és elemezzük a helyzetet és döntjük el, hogyan kezeljük.
- Készüljünk fel minden egyes tárgyalási fordulóra.

- Befolyásoljuk a tárgyalópartner - segítségük sikerélményekhez, és ne akarjuk lehangolni.
- Befolyásoljuk a tárgyalópartner helyzetét és a tárgyalópartnernek a helyzettől kitalált-cíókhoz - akkor is, ha kockázatos. Arra viszont mindig vigyázzunk, hogy olyat sohase mondjunk, amit nem tudunk teljesíteni!

- Ne legyünk túl gyors engedményekkel, és mindig várjuk meg, míg a partner is tett egyet.
- Folytassuk a tárgyalást szünet, fronton, orizsuk meg „arcunkat” és a tárgyalás gördülékény hangnemét.
- Övakodjunk a parthelyzettől.

- Ismerjük fel a megállapodás pillanatának közelségét: tegyük egy szim-bolikus zárógesztust és foglaljuk írásba a megállapodást.
- Valósítsuk meg, amit vállaltunk.

Bármilyen kemény is volt a küzdelem, a végén a partnerség és kölcsönös tisztelet légköre fog kialakulni a tárgyalófelek között. Minél nehezebb volt a közös megegyezés, annál vidámabb ünneples követi azt.

Tárgyalások, értekezletek és rendezvények megszervezése

Van egy régi mondás: hétszer mérj, egyszer vágj! S valóban, általában szabály, hogy a különböző megbeszélések eredménye számottevő részben az előkészítéstől függ. Az előkészítés sikeréhez nagyban hozzájárul az, ha a titkántól időben tájékoztatjuk a következőkről:

- a tárgyalás, értekezlet, rendezvény időpontja, helye
- a meghívottak névsora
- a várható időtartam

- pontos napirend
- szükségessé-e jegyzőkönyvvezetés, emlékeztető készítés

- legyen-e felszólalás, ha igen, akkor miből álljon.

- A megbeszélések időpontját jó előre kell közölni. A házon belüli munkatársakat legalább egy héttel előbb, külső résztvevőket minimum két héttel előbb szükséges értesíteni, lehetőleg a pontos napirend közlésével együtt.

- Üdvarias gesztusnak számít, ha a megbeszélés kezdetekor tudunk adni írásos anyagot azok számára, akik véletlenül otthon felejtették a korábbi megbeszélés helyiségét készítessük elő; tiszta, jó levegőjű és

- Az érkezőket a titkárnők vagy valamelyik munkatársunk fogadja és vezesse be a terembe, kivéve, ha magasabb rangú az érkező, mert ez esetben nekünk kell személyesen fogadni.

- Aki a vendéglátással van megbízva (legtöbbször a titkárnő), annak hívjuk fel a figyelmét arra, hogy tálcáról szolgáljon fel a vendég jobb oldalán. Ha előzői asztal van, ott kezdjük a kínálást. Abban az esetben, ha nincs nagy rang- és korkülönbség a résztvevők között, akkor a sorrend a következő:

- a) vendég nők
- b) vendég férfiak
- c) saját kollégák
- d) saját kollégák

Nem vétünk a protokoll szabályai ellen akkor, - ha nagyobb létszám esetén - ülésrendben történik a felszolgálat.

- Hosszú ideig tartó tárgyalásoknál nyugodtan előre bekészíthetjük a vizet, üdítőt, a poharakat, nyitót, aprósüteményeket és amennyiben a dohányzás megengedett, úgy a hamutartót is. (3-4 személynként egyet). A hamutartókat a szünetekben ürítsek ki és az üres kávéscsészét, teáspoharakat szedjék le. Apró figyelemesség, de fontos: a kávéhoz biztosítsanak tejet, és a cukor mellett a szaharintól is gondoskodjanak.

- Ha rendezvényt szervezünk, ne feledkezzünk el a következőkről:
 - a meghívók időben kiküldése, pontos címzés
 - ülésrend (ülési kártyák)
 - sokszorosítási lehetőség
 - kitűzhető névkártyák
 - telefon, fax, telex szolgáltatás
 - garantáltan működő technikai eszközök
 - ha szinkronizáció szükséges, akkor annak a technikai biztosítása
 - program szerinti ékeztetés előkészítése.

A vállalkozói csapat kialakítása

A vállalkozásban dolgozók összeválogatása a siker kulcsa. A vezetés mindig olyan rendszert jelent, ahol a vezető és a vezetett együttes tevékenysége lehet csak biztosítéka az eredményes munkának.

A hatékony közös tevékenység alapja viszont a megfelelő munkahelyi csapat. A következőkben be kívánjuk mutatni a csapat kialakításának egy modelljét. Tesszük ezt elsősorban azért, hogy felhívjuk a figyelmet az egyes „rész”-kérdések el nem hanyagolható volta, arra a harmóniára, amely a fejlődés minden időpillanatában nemcsak lehetőséget teremt az egyes közösségi „komponensek”-nek a változására, hanem részben determinálja is a változásokat. Bár a modell elméleti, az általános szinten mutatja be a fejlődést, lehetetlen nem észrevenni a mindennapok valós tényezőit, az ok-okozati összefüggéseket.

A csapat kialakításának általában három időszaka van:

- az alkalmazkodás,
- a normalizálás,
- az önkorreláció.

Az egyes időszakokra jellemző vonásokat a vezetés, az egyén és, a csapat: szempontjából nézzük.

Az alkalmazkodás időszaka

A vezetés stílusa: Többnyire autoritárikus, egyszemélyi felelős vezetés. Ellenállás, vonakodás esetén utasításait határozottan megismétli. Csak egyetlen alternatívát vet fel a végrehajtandó feladatok megoldási lehetőségei közül. A vezető a munkában általában személyesen nem vesz részt, többnyire csak demonstrál. Személyesen dicsért, bírált és kevésbé indokol.

Az egyén magatartásának jellemzői: A dolgozót főleg egyéni érdekeinek kielégítése vezérli a munkában. Jó keresetre, folyamatos és biztonságos munkára vágyik. Figyelme csak önmagára terjed ki. A társaival való kapcsolatot a próbálgatás, megközelítés jellemzi.

A csapat jellemzői: Többnyire bizalmatlanok, nem közlékenyek, külsődlegesen alkalmazkodnak.

Tudomásul veszik meglévő helyzetüket és azokat az igényeket, amelyeket a vállalkozás szintje velük szemben támaszt.

A normaalaktás időszak

A vezetés stílusa: Az autokratikus vezetési stílus fokozatosan demokratikus stílusba megy át. A vezető állásfoglalásai és döntései egyre inkább a kollektív egyetértés alapján jönnek létre. Ha a munka során tanácsra, segítségre van szükség, a vezető többféle megoldási módozatot ajánl fel. Ezek közül a dolgozók vitája alapján dönt. Az alkalmazottaknak lehetőséghez képest megoldja, hogy azokkal dolgozzanak együtt, akikkel akarnak.

Az egyén magatartásának jellemzői: A munka módszereit és tapasztalatait társainak átadja.

A fegyelmet önként vállalja. Bizik munkatársaiban. A kollektíva teljesítményét számon tartja és nyilvánosság előtt közérdekbei felfrészolal.

A csapat jellemzői: Egymás iránt szolidaritás. Egyással szemben követelményeket támasztanak. Közös erőfeszítéssel keresik a termelékenyebb munka mód-szerit.

Az elért eredményeket közösen védelmezik és a munkarend ellen vétiket négy szemközti vagy a nyilvánosság előtt megrendszabályozzák.

A vállalkozási tulajdönt védelmezik. A munkakapcsolatok gyakran szabaddidőben folytatódnak. Közös elményeik vannak.

Az önkormányzás időszak

A vezetés stílusa: A vezető kezdeményezései összhangban vannak a kollektíva elképzeléseivel.

A döntés demokratikus szabályai következetesen érvényesülnek. A vezető dicsegetései és kritikái részletesen megindokoltak. Elfoglaltsága esetén leendőit átruházhatja.

Az egyén magatartásának jellemzői:

Aktív

Kezdeményez

JavaSol

Bírái

Dicsér

Bízik önmagában és társaiban

A vezetők is megbíznak az egyénben

A csapat jellemzői:

A vállalalkozást magukénak érzik,

Együttműködés, de nem rivalizálnak.

Ismerik egymás képességeit és szorgalmát.

A csapatnak hagyományai vannak

A közösségi élet nem nyűg, nem teher számukra,

hanem az emberi együttműködés és munkálkodás

természetes formája.

Konfliktusok és megoldási lehetőségek

A vállalalkozásban, az üzleti életben gyakoriak, mindennapiak a konfliktusok (összeütközések). Érdekek, célok, szándékok ütköznek.

A vállalalkozásban, az üzleti életben az embereknek szükségük van egymásra, egymás munkájára (hogy önmaguk is létrehozzanak valamit). Kapcsolataik a munkamegosztással és ennek koordinálásával függnek össze (*instrumentális kapcsolatok*). Ezek a kapcsolatok magukban foglalják a szervezet struktúráját, a kommunikációs rendszereket, a problémamegoldás és a döntéshozatal módszereit, a koordináció folyamatait és olyan technikai jellegű tényezőket, mint az átbocsátóképesség, a logisztika, a felhasználható szabad területek újraelosztása, a technológia esszerű felhasználása. Ezekben a területeken mindenfajta sürítődés, ellentét felszínre kerülhet!

Az instrumentális kapcsolatokban keletkező konfliktusok feloldására alkalmaszható módszerek:

A) A tervező és koordináló rendszer fejlesztése, új szervezeti struktúra (pl. rakár-ellenőrzési rendszer, új kereskedelmi szervezet kialakítása, munkaosztályozási rendszer bevezetése, minőségellenőrzési eljárások beiktatása) kialakítása.

B) A célok általi vezetés oktatása, minőségi körök bevezetése, csoportmunka/fejlesztési programok, projektmenedzsment technikák oktatása...

C) Problémamegoldásra és döntéshozatalra irányuló képzés, a feladatok nyílt vitájának megakadályozása, a célok általi vezetés kialakítása...

A szervezetekben az emberek közötti érzelmi kötelek halmak. Ezek néhányszor szimpátiában, illetve antipátiában megnyilvánuló személyes kapcsolatok, s gyakran pozitív vagy negatív töltésű közös azonosságudaton és együtte-tartozás érzésén alapuló - vagy szervezetiorientációk. Az együtt dolgozás a csoportszellem és a lojalitás számos formáját hozhatja létre (szociomocionális kapcsolatok). Az összetartozó emberek között ebben az esetben is felszínre kerülhet bármiféle ellentét.

A nyitottság növelése és egymás elfogadása, az egyének viselkedésének megváltoztatása, annak megtanulása, hogy miként birkózzunk meg érzelmeink kinyilvánításával, az önleplezés, a visszacsatolás, a konfrontációs tanácskozások, mind-mind szociomocionális jellegűek.

E konfliktusok feloldására alkalmazható módszerek:

A) Konkrét indítványok készítése az általános értékek és a szervezet feladatának témakörében, egy szervezeti kultúra működőképességének definiálása, új családias stílus kialakítása...

B) Tesztelti azonosulást kialakító program biztosítása: csoportfejlesztési program végrehajtása, az emberek közti konfliktusok kezeléséhez szabályok és eljárások ismertetése...

C) Az értesek és ingerültségek kifejezésére vonatkozó képzés, kölcsönös elfogadás és nyitottság kialakítása, a csoportok közötti bizalmatlanság és ingerültség kiküszöbölése...

A szervezetben élő emberek bizonyos mértékben befolyásolják egymás viselkedését; az egyének általában megpróálják saját lehetőségeiket növelni, illetve saját maguk többlekhez viszonyított pozícióját megerősíteni (hatalmi és függőségi kapcsolatok). Ezek tehát az egyén stratégiai pozíciójának megerősítésére, illetve megerősítésére irányuló szervezeti rivalizálást jelentenek. A horizontális kapcsolatokban ez gyakran a felelősségért folyó rivalizálásaként jelenik meg. Vertikális kapcsolatokban tipikusan olyan feszültségek jelennek meg, mint a szerepkonfliktus, a változással szembeni ellenállás, nagyobb autonómia iránti törekvés kontra ellenőrzés igénye.

A hatalmi és függőségi kapcsolatokból adódó konfliktusok feloldására javasolt módszerek:

A) Szervezeti struktúra változtatása, (de)centralizálási tervek készítése, a szükséges helyzetbe beavatkozó magasabb hatalmi szint létrehozása, a közösen színt megsszűntetése, hatalmi bázis kialakítása, az osztályok termék/piac kombinációjú integrálása...

B) Strukturális változtatások szakaszokra osztott végrehajtási tervének kialakítása, részvételi elven alapuló eljárások bevezetése, a csoportok segítése olyan stratégia kidolgozásában, amely csökkenti a hatalmi küzdelem elfajulásának veszélyét...

C) A hatalmi kapcsolatok dinamizmusának felderítése, a hatalmi és függőségi kapcsolatokkal való megbirkózásra nevelés; a feladatcsere használata, annak bemutatása, hogy miként működik egy „nagy kontra kicsi” szituáció...

A szervezeten belül a „korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrások” az „szükség erőforrásoknak” az „allokációjáról hozott döntések során az emberek, hogy megkapják abból a saját részüket, függőségi viszonyba kerülnek egymással (tárgyalási kapcsolatok). A tárgyalási konfliktusok közé tartoznak az „elosztási: pénz, eszköz, hely, érdekes munka, adminisztratív támogatás, automatizálás stb. veszteségek”.

Konfliktusfeloldó módszerek:

A) Költségvetési rendszer bevezetése: befektetési tervek kidolgozása, eredményérdekeltség kialakítása, kompromisszum az erőforrások elosztásával kapcsolatos problémáknál...

B) Elméleti tárgyalások, amelyek különböző fázisokat és eljárásokat ajánlanak az „elosztási kérdésekkel” való megbirkózáshoz; segíteni a kompromisszum választással való elfogadását...

C) Tárgyalási technikák oktatása...

A bemutatott négy kapcsolattípus közti kölcsönhatásban a kapcsolatok hatalmi és függőségi jellege tekinthető azon alapnak, amelyre a másik három kapcsolattípus ráépül.

Időgazdálkodás

A jó munka alapja a minden részlethez kiterjedő tervezés. Csak akkor tudunk eredményesen dolgozni ha minél hosszabb időre előre felmérjük mindazt, amit el kell végeznünk, ha kidolgozzuk munkaprogramunkat.

Vannak olyan munkafeladatok, amelyek naponta megismétlődnek, *állandó jellegűek*, ezek képezik a munkaprogram gerincét. Nagyon ajánlatos az ismétlődő munkákat és az előre látható különleges feladatokat úgy programozni, hogy rendelkezünk annyi biztonsággal idővel, amennyi elegendő az esetleges váratlan, rendkívüli munkák elvégzésére.

A *hosszabb időszakra* szóló munkákat heti vagy havi munkatervbe kell iktatniunk. A heti munkaelosztásnál ajánlatos alkalmaszkodni a vallalat, intézmény sajátos működéséből folyó különleges időpontokhoz (pl. heti kiírtetések, kollegiumi ülés stb.).

A munka megtervezésénél abból kell kiindulni, hogy minél nehezebb, minél bonyolultabb egy munkafajta, annál nagyobb és *koncentráltabb* figyelem kell magához a tervezéshez, és a munka elvégzéséhez is. Amikor végiggondoljuk az egész *munkafolyamatot*, akkor kezdehetünk csak hozzá a tervezéshez. Mindenkor tekintebe kell venni a munka tervezésekor, hogy az egyes munkákat ki kéri, mikorra kell elkészíteni, mire terjed ki az ellenőrzés, *milyen adatokra* van szükségünk a munka elvégzéséhez, és *honnán* lehet azokat előkeresni (pl. az irattárból vagy valamely osztály nyilvántartásából). A munkanap tervezését, az elvégzendő feladatok sorrendjének megállapítását a *határidők rögzítése* kell, hogy kövesse.

A határidőnaplóban (esetleg naptárban) minden programot időrendben (óra, perc beosztásban), mások számára is olvasható módon rögzíteni szükséges. Ennek természetesen csak akkor van gyakorlati haszna, ha *naponta többször* át is tekintjük, nehogy kimaradjon valami. Reggelente első feladat ennek áttekintése. A munkanap tervezését, a határidőzést, illetve a tervek és határidők betartását segíti elő az *időgazdálkodási ismeretek megszerzése* képzés, vagy önfejlesztés segítségével.

Az időgazdálkodási ismeretek keretében a következőkkel kell foglalkozni:

- *Prioritások meghatározása és a célok kapcsolata*
- Célok kitűzése és elérése a munkában.
- Hogyan tegyünk különbséget „sürgős” és „fontos” között?
- Rangsorolás a határidőnapló segítségével
- Az irásbeliség jelentősége.
- A naptár befolyása a napi munkára.

- A feladatok strukturálása
- Hogyan küszöbölhetjük ki a cetligazdálkodást?
- Feladatok strukturálása
- Saját Időbank napirarendszer „felépítése”

Időgazdálkodás

- Havi-, heti-, napitervezés.
- Projekttervezés.
- Hogyan fejezzük be értékezeleteinket a kitűzött időpontig?
- Hogyan biztosíthatunk minden nap 1 „csendes” órát saját magunknak a nap legfontosabb feladataira normál hivatali körülmények között?
- Közös napi tervezés adta lehetőségek (mások idejének tiszteltében tartásai).

Kiegészítő technikák

- Hogyan rakjunk rendet az íróasztalunkon? (Miert szükségessé és hogyan lehetőséges?)
- Hogyan kerülhetjük el tudatosan a stresszt? (Különböző feladatok részaránya a napi tervezésen belül.)

Delegálás (=feladatok átadása és számonkérés)

- Miert van az, hogy a munkatársak nem tudnak (vagy nem mernek) feladást vállalni?
- A célok és elvárások közös kitűzése és tisztázása (utólagos félreértések elkerülése).
- Kezdő (és haladó!) munkatársaink felelősségvállalási képességének módszeres emelése.

Abrajegyzék

I.	1. ábra	Az árbevételei - költség - profit összefüggése
II.	1. ábra	A tiszta piacgazdaság mechanizmusa
II.	2. ábra	A piaci kínálati függvény
II.	3. ábra	Hogyan határozza meg a kínálat és a kereslet a piaci árat és mennyiséget
II.	5. ábra	Ármechanizmus a egyes gazdaságban.
		Az árrendszert a kínálati-keresleti piacok segítségével
		oldja meg a gazdasági problémák három kérdését:
		MIT?, HOGYAN? KINEK?
II.	6. ábra	A piacok működésének fajtái
II.	7. ábra	Egy termék-életciklus szakaszai
III.	1. ábra	A számviteli területei
IV.	1. ábra	A stratégia kialakításának folyamata
IV.	2. ábra	A vállalkozást befolyásoló tényezők
IV.	3. ábra	Környezeti trendek, iparági szerkezet, hatások
IV.	4. ábra	A stratégia megvalósításának előkészítéskor
		Figyelembe vevendő feladatok
V.	1. ábra	A vállalkozás AKN-struktúra modellje
		az első három üzleti évre
VI.	1. ábra	Egyszerű funkcionális szervezet
VI.	2. ábra	Centralizált funkcionális szervezet
VI.	3. ábra	Mátrix szervezeti struktúra
VI.	4. ábra	Divizionális szervezeti struktúra
VI.	5. ábra	A vezetés folyamata
VI.	6. ábra	A vezetés funkciói

Irodalomjegyzék

(A könyv összeállításához felhasznált irodalom)

1. Andrew J. Szonyi-Dan S. Steinhoff: Kisvállalkozások menedzselésének alapjai. Park Kiadó, Bp. 1990.
2. Anthony J. Stokan: Kulcs a sikerhez. Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1991.
3. Bara Zoltán szerkesztésében: Bevezetés a gazdasági rendszerek elméletébe I. kötet BKE, Aula Kiadó, Bp. 1990.
4. Barakonyi Károly-Peter Lorange: Stratégiai management. KJK, Bp. 1991.
5. Barta Tamás-Havas Péter: A vállalkozók pszichológiája NSZL, Bp. 1991.
6. Barta Tamás: Alapvető vezetési ismeretek, NIM TK., 1980.
7. Barta Tamás-Bauer János: Általános titkársági ismeretek, Szókratész Kft. Bp. 1994.
8. Barta Tamás-Tóth Tihamér: Vállalkozástan I.-II. Szókratész Kft. Bp. 1992.
9. Barta Tamás-Tóth Tihamér: Vállalkozástan, Kültkereskedelmi Főiskola, Bp. 1992.
10. Dr. Barta T.-Tóth T.: Vállalkozási ismeretek BME-Magyar Szakképzési Társaság-Nemzeti Szakképzési Intézet. Bp. 1997. Phare Program 94.05
11. Barta Tamás-Varnagy Marianna: A kulturált fogasztói szolgálat tudnivalói. Szókratész Kft.-ELMŰ, Bp. 1991.
12. Dr. Bedő Gyula: Feladattár a Vállalkozások gazdaságtanához. Perfekt 311-F/1998. Bp.
13. Bíró-Harangozóné-Fridrich-Miró: Számviteli kézikönyv, Unio Kft. Bp. 1992.
14. Bodor-Jelen-Mészáros-Virág: Vállalkozások tervezése, Tankönyvkiadó, Bp. 1991.
15. Buda Béla: Az empátia, a beleélés lelektana, Gondolat, Bp. 1987.
16. Csiby Sándor: Ipari Andragógia, Tankönyvkiadó 1976.
17. Csáky István: Tárgyalástechnika, Exel Kiadó Bp.
18. Czinkóczi S.: Szervezés, Országos Munkaügyi Központ, Bp. 1991.
19. Dale Carnegie: Sikerkalauz, Minerva, Bp. 1989.
20. J. Dunckel: Üzleti illemkódex. Park Kiadó, 1991.
21. Dudás Jánosé szerkesztésében: A számviteli törvény és az éves beszámoló, Saldó, Bp. 1991.
22. Engländer T.-Harsányi I.-Kovács Z.: Vezetői alkalmasság, vezetési készség, KJK, Budapest, 1975.

23. Fogarasz-Zala: A vállalkozás mestersege, Salgó, Bp. 1991.
24. Gellert Andor: Banküzletek, KJK, Bp. 1992.
25. Lee Iacocca: Egy menedzser élete, Gondolat, Bp. 1988.
26. Kopányi Mihály szerkesztésében: Mikroökönómia, BKE, Aula Kiadó, Bp. 1990.
27. Koncz István: A vállalkozó(i) személyiség.
In: Munkavállalás '91. Külkereskedelmi főiskola, 1991, 52-64. o.
28. Koncz István: A személyiségisker alapjai. MTA Pszichológia Intézet, 1992.
29. Mark H. McCormack: Amit a Harvardon sem tanítanak, Pallas, Bp. 1988.
30. M. R. Kopmeyer: Hogyan gazdagodjunk meg könnyen, gyorsan, amerikai módra. Fortuna, Bp. 1990.
31. Kisné Nagy M. Zsuzsanna szerkesztésében: Vállalkozás Novorg, Bp. 1994.
32. W. EG. Mastenbroek: Konfliktus-menedzsment és szervezetifejlesztés. KJK Bp. 1991.
33. Magyar Reklametikai Kódex. Magyar Reklamszövetség, Budapest, 1991.
34. Montigomery lábomagy emlékiratai. Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest, 1991.
35. A menedzser kézikönyve. Ernst and Young, Park Kiadó, 1982.
36. Németh M.: A vállalati kapcsolattartás és protokoll legfontosabb szabályai, ISZTI, Bp. 1985.
37. R. D. Hisrich-M. P. Peters: Vállalkozás, Akadémiai Kiadó, Bp. 1991.
38. Sandorné dr. Szenyenyess Judit szerkesztésében: Kereskedelmi vállalkozások gazdálkodása és marketing tevékenysége, Szintézis, K.k.fháza
39. Samuelson: Közgazdaságtan I-III. közzgazdasági és jogi Könyvkiadó, Bp. 1991.
40. Selye János: Stressz distressz nélkül, Akadémiai Kiadó, Bp. 1976.
41. Bill Scott: A tárgyalás fortélyai. Novolade, Bp. 1988.
42. Toth Tihamér: Vállalkozási ismeretek TIT Bp. 1991.
43. Törzsök Éva: Külkereskedelmi ismeretek 1992. Unió Kft. Bp. 1992.
44. Törzsök Éva szerkesztésében: Exportmarketing, Tankönyvkiadó, Bp. 1990.

I. A VÁLLALKOZÁS	11
1. A vállalkozások kialakulása	13
Család - vállalkozás - vállalat	13
Vállalkozási mozzanatok	13
Az üzleti vállalkozás céljai, érdekei	14
Az üzleti vállalkozás típusai	15
Az üzleti vállalkozás szervezete	16
2. Gazdálkodás, gazdaságosság	17
Az üzleti vállalkozás gazdálkodása	17
A vállalkozás költségei	18
Arbevétel - Költség - Profit	21
3. Vállalkozási formák	22
Gazdasági társaságok	22
A közkereseti társaság (kkt)	24
A betéti társaság (bt)	24
A közös vállalat (kv)	25
A korlátolt felelősségű társaság (kft)	25
A részvénytársaság (rt)	27
Az egyéni vállalkozás	28
4. A vállalkozás emberi tényezői	29
A jó vállalkozó hét alap tulajdonsága	30
Értékeljük önmagunkat	32
A vállalkozó sikerének legfontosabb tényezői	34
Hogyan vihatjuk ki üzletheleink bizalmát?	36
5. Fogalmak	38
6. Ellenőrző kérdések	39
II. A VÁLLALKOZÁS SZÍNTERE: A PIAC	41
1. A piac	43
A piac osztályozása	44
Piaci szereplők	45
Piaci formák, piaci szervezetek	45
Piaci koordináció	47
2. A piac működése	48
A kereslet és a kínálat	48
Az egyensúlyi ár	49
Az ár funkciói	50

3. A piackutatás	52
A piac részekre bontása	52
Piackutatási módszerek	55
A kereslet prognosztizálása	57
4. Marketing	58
A marketing fejlődési szakaszai	58
A marketingmix	60
Marketing terv	61
A termék-életgörbe koncepció	63
Piacbefolyásolás, értékesítésszervezés	65
Reklám	65
Reklámetika	66
A Public relations (PR)-kapcsolatszervezés	71
Eladásösztönzés, sales promotion	71
A személyes eladás	72
5. Fogalmak	73
6. Ellenőrző kérdések	74
III. A VÁLLALKOZÁS KÖRNYEZETE	75
1. A vállalkozás társadalmi-kulturális, természeti és gazdasági környezete	77
A társadalmi-kulturális környezet	77
A természeti környezet	77
A gazdasági környezet	78
Az állam gazdasági szerepe a vállalkozásokban	78
A vállalkozási szféra működési feltételeinek szabályozása	79
A gazdasági szereplők kapcsolatainak szabályozása	80
A gazdasági irányművek szervezése	80
A gazdasági kamarák szerepe	80
2. A számviteli kötelezettség	81
A vállalkozás eszközei és forrásai	81
A könyvviteli feladatai	81
Leltár - Leltározás	83
Mérleg	85
Könyvvitel (Könyvvizetés)	90
Egyszeres könyvvitel	90
Kettős könyvvitel	91
Az eredmény-megállapítás módszerei	93
Az év számviteli lezárása	96
Bizonylati rend	97
Beszámlási és könyvvizelési kötelezettség	97
Nyilvánosságra hozatal és közzététel	98
Könyvvizsgálat	99

3.	Az adók és egyéb járulékok	99
	Adókötelezettség	100
	Az adók csoportosítása	100
	Általános forgalmi adó	101
	A társasági adó és az osztalékadó	102
	Személyi jövedelemadó	103
	Helyi adók	104
	Egyéb adók és járulékok	104
4.	Bankhitel - A vállalkozás finanszírozása	106
	Bankhitel	106
	Vállalati hitelkonstrukciók	107
	Speciális hitelajánlat Magyarországon	108
	A hitel- igénybevételei eljárás	108
	A hitel ára: a kamat	109
	Kötvénykibocsátás	109
	Fogalmak	110
	Ellenőrző kérdések	111
IV. MIELŐTT ÜZLETTI TERVET KÉSZÍTENÉNK...		113
1.	A vállalkozói folyamat	115
	Befektetési formák	118
	A kockázati tőkebefektetés változatai	119
2.	Az üzleti elképzelés kialakítása	120
3.	A vállalkozás működési formájának előzetes megválasztása	123
	Az induláshoz szükséges tőke nagysága	123
	A vállalkozás kötelezettségeit vállalt anyagi felelősség mértéke	124
	A vállalkozás irányításában való részvétel	125
	lehetővé teszi vagy kényszeríti	125
	Finanszírozási lehetőségek	125
	A befektetési cél	126
	Alapítási költségek, illetve a jogi formához költendő költségek	126
4.	Az alapok lefektetése stratégiai tervezéssel	127
	A stratégia kialakításának folyamata	128
	Piacutatás. A piac szegmentálása	128
	A környezetet jövőorientált elemzése	130
	A versenyelőnyök meghatározása. Diagnosztika	136
	Célok kitűzése, vállalkozási filozófia. A stratégiai szándék	137
	Stratégiai változatok	140
	A stratégia realizálása	142
	A stratégia felülvizsgálata	142
5.	Fogalmak	144

VI. AZ ÜZLETI TERV MEGVALÓSÍTÁSA	199
1. Gyakorlati teendők a vállalkozás megalapításánál	201
Gazdasági társasági alapítása	201
Egyéni vállalkozás alapítása	204
2. Az új vállalkozás indítása	205
A vállalkozás szervezete	206
Tipikus szervezeti formák	208
Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal	212
Arculatteremtés	213
A pénz körforgása	214
Költségek és árképzés	215
Marketing és értékesítés	215
Külatas és fejlesztés (K+F)	217
Gyártmány- és gyártástervezés	218
Anyaggazdálkodás - beszerzés	219
Gyártási gazdálkodás	220
V. KÉSZÍTŐNK ÜZLETI TERVET	147
1. Az üzleti terv célja, szerepe a vállalkozásban	149
2. Az üzleti terv elkészítésének kilenc (9) lépése	150
1. lépés Határozza meg azt, hogy a ráfordítási szándékozott ideje és a befektetendő tőkéje után mekkora hasznot akar elérni	151
2. lépés Vizsgálja meg a piacot és döntse ki, hogy van-e lehetőség az 1. lépésben meghatározott nyereséget biztosító mennyiség értékesítésére?	156
3. lépés Készítse el a felhasználandó eszközök jegyzékét!	157
4. lépés Készítsen nyitó mérleget!	160
5. lépés Készítse (készíttesse) el a marketing tervet!	162
6. lépés Tervezze meg a vállalkozást: készítse (készíttesse) el a vállalkozás műszaki és termelési tervét!	167
7. lépés Készítse el a szervezeti tervet!	175
8. lépés Készítsen költség-, pénzügyi és kölkázati tervet!	176
9. lépés Alakítsa ki a vállalkozás vezetésének koncepcióját!	187
3. Az üzleti terv dokumentálása	189
Az üzleti terv bemutatkozó része	189
A vállalkozás tökéskültségletének leírása	190
4. Egy üzleti terv vázlat	192
Záró megjegyzések	197
5. Fogalmak	197
6. Ellenőrző kérdések	198

3. A vállalkozás operatív vezetése	221
A vezetés folyamata és funkciói	222
A vezelési funkciók jellemzői	224
A kommunikáció	226
A beszéd	226
A kapcsolattartás két sajátos formája:	228
Az írás és a telefonálás	228
Az írás főbb szabályai	228
A telefonálás főbb szabályai	230
Az üzleti tárgyalás	231
A vállalkozói csapat kialakítása	234
Konfliktusok és megoldási lehetőségek	236
Időgazdálkodás	239
4. A vállalkozás válsága, A vállalkozás megszüntetése	241
5. Fogalmak	243
6. Ellenőrző kérdések	244
VII. TÍZ TANÁCS, AMIT ÉRDEMEK MEGTARTANI	247
ABRAJEGYZÉK	249
IRODALOMJEGYZÉK	250

4. A vállalkozás válsága. A vállalkozás megszűntetése

A vállalkozások gazdaságatana rendszerint a sikeres vállalkozásokat vizsgálja, ezek alapján fogalmaz meg általánosítható következtetéseket. A szokásos szemlélettel szakítva, megvizsgáljuk a válsághelyzetbe került vállalkozásokat.

A vállalkozások mindennapi megoldandó problémákkal, sürgős feladatokkal szűfoltak. A legtrikább esetben, akkor is csak átmenetileg érzik zökkenőmentesnek a működést a cégek. Akinek kényelmes helyzete van egy adott időpontban, az bizony számíthat rá, hogy mások is beépnek a piacra, s rögtön szembekeverül a versennyel együttjáró bonyodalmaikkal.

Mikor lehet válságosnak tekinteni a cégek működésétől rendszerint együttjáró nehézségeket? Mikor állítható, hogy egy vállalkozás válsághelyzetben van? Nincs egyértelmű válasz a kérdésre. Alapában akkor tekinthetünk cég működését válságosnak, ha a cég léte veszélyeztetett.

A vállalkozások válságát számos tényező előidézheti. Alapvetően két nagy csoportot szoktak elkülöníteni a válság okai között:

Belső:

1. vezetési hibák;
2. nem megfelelő munkaerőállomány;
3. nem piacképes termékek;
4. likviditási problémák;
5. nem hatékony kutatás, fejlesztés;

Külsők:

1. piac romlása;
2. fokozódó konkurencia;
3. vásárlási szokások változása;
4. műszaki fejlődés hirtelen gyorsulása;
5. társadalmi, gazdasági események;
6. kormányzati intézkedések, szabályozás változás (pl. vámemelés, támogatás megvonása)

A *váltság feloldása*val részben a cég kulcspozícióban lévő szakemberei foglalkoznak, részben erre a területre specializálódott szakértőket, tanácsadó cégeket bíznak meg a váltságzsztituáció kezelésével. A *váltságmenedzszer* az átlagosnál jobb konfliktuskezelő képességgel rendelkezőnek. A váltság időszakában a cégnél zűrzavaros a helyzet. A cég vezetőinek nincs elég idejük a folyamatos közbenjárására, az események végiggondolására és irányítására. A külső és belső környezet szorításában dolgoznak a menedzserek, a sorozatos stresszhelyzetektől kimerülnek. A beosztottak bizalma megrendül a vezetőkben. Szorongás, pesszimizmus jellemző a cég légkörére. Az információk a szokásosnál is jobban torzulnak.

A *váltságmenedzsment* olyan menedzseri intézkedések kidolgozását és megvalósítását jelenti, amely a váltsághelyzet kihívásaira tényleges választ adhat, hozzásegíti a cég váltsághelyzetből való kilábalásához, ill. a cég menthető részének stabilizálásához.

A *váltság feloldása* nemcsak a *cég tulajdonosának fontos*. A versenytársakat leszámítva valamennyi, a céggel kapcsolatban álló szervezetnek az az érdeke, hogy a cég túlélje a viharos időszakokat. Ezt szeretnék a menedzserek, a beosztott alkalmazottak, a szállítók, a hitelezők, az adóhatóság, a települési önkormányzat, stb.

A váltságmenedzsment fókuszában a *vállalkozás átszervezése* áll. A váltságmenedzszer a cég talpra állításán fáradozik, a reorganizáció lehetséges módjait keresi.

A vállalat váltság utáni helyzete 3 főle lehet:

1. új növekedés pályára állítás, vagy
2. fúzió: összeolvadás, beolvadás, vagy
3. likvidáció, vállalat megszűnése jogutód nélkül.

A törvényi szabályozás a *váltságkezelés* három módszerét tartalmazza.

- a csődeljárás,
- a felszámolási eljárás.
- a végelszámolás

A *csődeljárás* a fizetéseképtelen cégek talpra állításával foglalkozik. A *felszámolás eljárás* a fizetéseképtelen gazdálkodó szervezet jogutód nélküli megszűntetésének eszköze.

A *végelszámolás* az eredményesen működő cégek megszűntetésének módja.

5. Fogalmak

Társasági szerződés (alapító okirat, alapszabály)
 Közokirat
 Cégbíróság, cégbejegyzés
 Vállalkozói igazolvány
 Szervezeti (típus) formák
 Centralizáció - decentralizáció
 Funkcionális szervezet
 Matrix szervezet
 Divizionális szervezet
 Emberi erőforrás gazdálkodás (EBG)
 Arculatiteremtés
 Jó hírnév (image)
 A pénz körforgása: figyelelmi pontok
 Piaci alapú árképzés
 K+F
 Prototípus, „null-széria”
 Gyártási eljárás
 Készletgazdálkodás
 Logisztika
 Termelésirányítás
 A vezetés (operatív): funkciói, folyamata
 Kommunikáció
 (Üzleti) tárgyalási stratégiák, taktika
 A vállalkozói csapat (kialakítása)
 A vezetési stílus(ok)
 Kapcsolattípusok (Instrumentális, szocioemocionális, hatalmi, tárgyalási)
 Időgazdálkodás
 Válságmenedzsment
 Csodeljárás
 Felszámolási eljárás
 Végelszámolás

6. Ellenőrző kérdések

1. Ismertesse a gazdasági társaság alapításának teendőit!
2. Ismertesse egy társasági (kft.) szerződés tartalmát, különös tekintettel a kogens és diszpozitív előírásokra.
3. Ismertesse a cégbejegyzési eljárást! Mikor jön létre a gazdasági társaság?
4. Hogyan történik az egyéni vállalkozás alapítása? Az alapítás lépései.
5. Mit értünk „egyablakos” rendszeren?
6. Milyen alapvető tevékenységeket kell ellátni a vállalkozás szervezetenek?
7. Tekintse át a vállalkozás szervezetenek kialakításánál figyelembe veendő fontosabb szempontokat!
8. Jellemezze a centralizációt és a decentralizációt!
9. Tekintse át a tipikus szervezeti formákat!
10. Válassza fel és jellemezze a centralizált funkcionális szervezet sémáját!
11. Mutassa be a mátrix-szervezetet (előnyei, hátrányai).
12. Ismertesse a divizionális szervezet felépítését.
13. Minősítse az emberi erőforrás gazdálkodás jelentőségét. Sorolja fel az arcuati elemeket.
14. Mi a jelentősége az arcuattervezésnek? Sorolja fel az arcuati elemeket.
15. Mit értünk a vállalat jó hírneve (image) alatt? Hogyan teremthető meg a jó vállalati image?
16. Mutassa be a pénz körforgását (a vállalati tevékenység során). Melyek a figyelembe vett pontok?
17. Ismertesse az árképzési fajtákat.
18. Ismertesse a termék- és márkamenedzserek feladatait.
19. Ismertesse a franchisinget.
20. Mit értünk innováció alatt? Sorolja fel a vállalkozás lehetséges innovációs célkitűzéseit.
21. Ismertesse a gyártmány- és gyártástervezés feladatait.
22. Ismertesse az anyaggazdálkodás és -beszerzés feladatait.
23. Mutassa be a gyártásigazgatás feladatait.
24. Ismertesse a vezetés funkcióit. Mutassa be a vezetés folyamatait.
25. Ismertesse a sikeres üzleti tárgyalás feltételeit.
26. Mutassa be a vállalkozói csapat kialakításának folyamatait.
27. Ismertesse a konfliktus menedzsment módszereit.
28. Ismertesse az időgazdálkodás feladatait.
29. Tekintse át a válságmenedzsmentet.
30. Részletesen mutassa be a csődeljárást.

Tíz tanács, amit érdemes megfontolni !

VII.

Tíz tanács, amit érdemes megtartani !

1. Irodánkban kényesen ügyeljünk a tisztaságra és nem engedjük meg, hogy ételszag legyen.
2. Munkahelyünkön mindig legyen egy tartalék ruhánk, ing (blúz) és cipő, arra az esetre, ha váratlanul olyan helyre megyünk tárgyalni, ahova szükséges az ünnepélyesebb megjelenés. A szekrényben tároljunk ruhakapit, cipőtisztítószert, folttisztítót, varrőszekőt, papírzsebkendőt és a hölgyek tartalék harisnyát is.
3. Nehány alapvető gyógyszer tartunk a fiókban, így többek között fejfájás-csillapítót, lázcsillapítót, széntablettát, gőrcsoldót, esetleg vitamin tablettát.
4. Ha külföldre utazunk, akkor a következő listát vegyük elő és amit szükségesnek tartunk a felsorolatlakból, azt vigyük magunkkal:

- A tárgyaláshoz szükséges dokumentumok;
- Írverszám, mappa, zseb-kalkulátor, diktáfon;
- Útlevelel, repülőjegy, fizetőeszköz és aprópénz;
- Ajándékok;
- A tárgyalásoknak, programoknak megfelelő ruházat;
- Személyes holmik;
- Tű, cérna biztosító tű és olló;
- Zsebkés, amin van dugóhúzó, sőr- és konzervnyitó;
- Tisztaalkodó szerek, legalább egy törlőkendő, fürdőpapucs és sapka, férfiaknak, ha villanyborotvát használnak, akkor tartálékként egy egyszerű használatos borotva, nőknek pedig sminkelő szerek;
- Úti ébresztő óra;

- Gyógyszerek, amit rendszeresen szedünk és a 3. pontban felsoroltak
- Ha orvosi kezelés alatt állunk, akkor azon a nyelven ahogy az adott országban beszélnek, előre írjuk le, hogy probléma esetén eddig mivel kezelték bennünket és milyen gyógyszer szedünk;
- Az országról, városról, ahova utazunk ismertető anyagok, térkép és kézikönyv;
- A Magyar Köztársaság Nagykövetségének címe és telefonszáma;
- A tárgyalási anyagokat és néhány legfontosabb személyes holmit a kézitáskába tegyük és nem a bőröndbe.

Hazaérkezéskor küldjünk köszönő levelet a fogadó felnek.

6. Üzletfelelőinknek, partnereinknek névnapjukon telefonáljunk és néhány szóban gratuláljunk. Ev végén pedig küldjünk üdvözlő kártyát.
7. Szesztes ital napközben sohase fogyasszunk, kivéve ha fogadáson veszünk részt, vagy szerződés aláírására koccintunk egy pohár pezsgővel.
8. Tartunk üzleti titkot! Még véletlenül se mondjuk el barátit, családi körben üzletfelelőink bizalmas közléseit.
9. A munkaidőt azzal célszerű befejezni, hogy a másnapi teendőinket a határidőnaplónkban áttekinthetjük.
10. A siker érdekében alkalmazzuk a vállalkozásunkban Kipling Nobel-díjas angol író és költő barátait:

„Hat hűséges barát kísért
Tánítva engemet
Nevük: Hogyan, Mitől, Miért,
Mikor, Hol és Minek.”