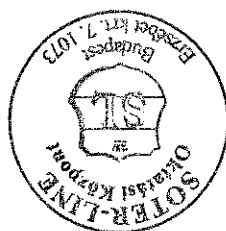


Vállalkozások gazdaságtana

Dr. Lőrinczi Gyula



Rejtjel Kiadó ■ Budapest, 2005

ISBN 963 7255 12 5

A kötetet kiadja a Rejtjel Kiadó
Felelős kiadó: Farkas László
Tördelő: Gáspár Éva

Bevezetés.....	9
1. Közgazdasági alafogalmak	11
1.1. Gazdaság és nemzetgazdaság.....	11
1.2. Gazdasági alanyok.....	12
1.2.1. A gazdasági alanyok közös vonásai.....	12
1.2.2. Az állam.....	15
1.2.3. A vállalkozások.....	16
1.2.4. A háztartások.....	16
1.3. A termelési tényezők.....	17
1.4. Újtermelési folyamat a tőkes gazdaságban.....	18
1.5. A piaci működés mechanizmusa.....	20
1.6. Az elosztási mechanizmus és az állami újraelosztás.....	22

2. A makrogazdaság alapproblémái	24
2.1. A makrogazdasági teljesítmény mérése.....	24
2.2. A gazdasági fejlettség és a gazdasági növekedés.....	27
2.3. Az infláció.....	28
2.4. A munkanélküliség és a foglalkoztatottság.....	32
2.5. A költségvetési deficit.....	34
2.6. A folyó fizetési mérleg deficitje.....	35

3. A vállalkozás	37
3.1. Vállalkozás, vállalat, vállalkozó.....	37
3.2. A vállalkozás általános felépítése és célrendszere.....	38
3.3. A vállalkozás résztvevői és belső szervezete.....	40
3.4. A vállalkozás környezete és az externáliák.....	42
3.5. A vállalati gazdálkodás hatékonyságának vizsgálata.....	45
3.6. A vállalati gazdálkodás jellegzetes pontjai.....	49

4. A vállalati vezetés	51
4.1. A vezetés lényege és szintjei.....	51
4.2. A vezetés funkciói.....	52
4.2.1. A tervezés.....	52
4.2.2. A szervezés.....	53
4.2.3. A közvetlen irányítás.....	54
4.2.4. A koordináció.....	54
4.2.5. Az ellenőrzés.....	55
4.3. A döntéshozatali folyamat.....	56
4.4. A számviteli szakember szerepe a vezetésben.....	58

5. A stratégiai vezetés	60
5.1. A stratégia eredete és fontosabb jellemzői	60
5.2. A stratégiai vezetés feladatai	61
5.3. A stratégiaalkészítés szintjei	63
5.4. A stratégiaalkészítés menete	63
5.4.1. A stratégiai pozícióelemzés	63
5.4.2. A stratégiai célok kitűzése	69
5.4.3. A stratégiai alternatívák kidolgozása	70
5.4.4. A stratégiai akciók megtervezése	72
5.5. A stratégia megvalósítása	72
5.6. A visszacsatolás	75
5.7. A stratégiai vezetés és az operatív vezetés kapcsolata	76
5.8. A vállalkozás üzleti terve	77
6. A marketingmenedzsment	80
6.1. A marketing fogalma és szerepe a tőkés gazdaságban	80
6.2. A marketing fejlődése	81
6.3. A marketingstratégia	83
6.3.1. A marketing-stratégia alapjai	83
6.3.2. A marketing-versenystratégia	85
6.3.3. A marketing-placstratégia	86
6.4. A marketingmix	88
6.4.1. A marketingmix összetevői	88
6.4.2. A termékmarketing	88
6.4.3. Az ármarketing	92
6.4.4. Az értékesítési hely	98
6.4.5. A marketingkommunikáció	99
7. Az innovációs menedzsment	102
7.1. Az innováció fogalma és területei	102
7.2. Az innovációs stratégia	103
7.3. Az innováció megvalósításának folyamata	109
8. A termelésmenedzsment	111
8.1. A termelésmenedzsment feladatai	111
8.2. A termelési folyamatok fajtái	112
8.3. A termelési stratégia	117
8.4. A termelészszerkezeti rendszerek	119
8.4.1. Az anyagszükséglet-tervezési rendszer	119
8.4.2. A termelési erőforrás-tervezés	120
8.4.3. A JIT-modell	121
8.5. A jó minőség biztosítására irányuló vállalati tevékenységek	123
8.5.1. A minőségbiztosítási rendszerek	123

8.5.2. A minőségtervezés.....	123
8.5.3. A minőség-ellenőrzés.....	124
8.5.4. A minőségvédelem.....	126

9. Alkoeszköz-gazdálkodás.....	127
9.1. A beruházások.....	127
9.1.1. Az alkoeszközök sajátosságai.....	127
9.1.2. A beruházások fajtái.....	128
9.1.3. A beruházási döntések megalapozása.....	129
9.2. Az üzemenntartás.....	131
9.2.1. Az üzemenntartás feladata és fajtái.....	131
9.2.2. Kapacitás-számítás és -kihasználás.....	135
9.3. Az amortizációs rendszer.....	137
9.3.1. Az amortizáció fogalma, szerepe.....	137
9.3.2. Amortizáció-számítási módszerek.....	138
9.4. A selejtezés.....	140

10. Munkaerő-gazdálkodás.....	141
10.1. A munkaerő-gazdálkodás jellemzői és feladatai.....	141
10.2. A munkaerő-gazdálkodás elsődleges tevékenységei.....	142
10.2.1. A munkaerő-szükséglet meghatározása.....	142
10.2.2. A munkaerő-fedezet meghatározása.....	144
10.2.3. A munkaerő felvétele.....	144
10.2.4. A munkaerő elbocsátása.....	145
10.3. A munkaerőforrás hasznosítása.....	146
10.4. A munkaerő fejlesztése.....	148
10.5. Az ösztönzési rendszer és a bér-gazdálkodás.....	148
10.5.1. Az ösztönzés szerepe a vállalatban belül.....	148
10.5.2. A jövedelmek típusai.....	149
10.5.3. A bérzési rendszer.....	151
10.5.4. A vezetői ösztönzési rendszer sajátosságai.....	153
10.6. A munkaügyi kapcsolatok rendszere.....	154

1. Forgoeszköz-gazdálkodás.....	156
11.1. Az anyag-, a készlet- és a forgoeszköz-gazdálkodás.....	156
11.2. Az anyag-szükséglet-tervezés és az operatív anyagellátás.....	159
11.2.1. Az anyag-szükséglet-tervezési rendszer.....	159
11.2.2. Az operatív anyagellátás.....	160
11.3. A logisztika.....	161
11.3.1. A marketing, a termelés-menedzsment és a logisztika.....	161
11.3.2. A logisztikai rendszer lényege, célja és alapvető részei.....	162
11.3.3. A logisztika rendező elvei: kiszolgálási színvonal és költségek ...	163
11.3.4. A logisztikai stratégia.....	165
11.4. A készlet-gazdálkodás egyes területei.....	166

13. A csődmenedzsment	200
13.1. A csődmenedzsment a vállalati működés egyes szakaszaiban	200
13.2. A megelőző (preventív-stratégiai) válságmenedzselés	201
13.3. A zavarelhárító válságmenedzselés	202
13.3.1. A válság fázisai	202
13.3.2. A válságot előidéző okok és a válságok típusai	204
13.3.3. A válságok felismerése és a korai előrejelző rendszerek	205
13.3.4. A válságmenedzsment és az egyéb speciális szereplők	207
13.3.5. A válság leküzdésének folyamata és módszerei	208
13.4. A likvidációs válságmenedzselés, a vállalkozások megszüntetése	212
12. A pénzgazdálkodás	192
12.1. A vállalati pénzgazdálkodás feladatai és a pénzügyi stratégia	192
12.2. A vállalati tevékenység finanszírozása	194
12.2.1. A finanszírozás forrásai	194
12.2.2. A finanszírozás alapelvei	197
12.3. A pénzeszközökkel való gazdálkodás, a pénzfolyamatok ellenőrzése	198
11.7. A forrás- és költségvetés-gazdálkodás hatékonyságának mérése és javítása	189
11.6.5. A csillapítási modell	188
11.6.4. A kétirányú modell	186
11.6.3. A ciklikus modell	184
11.6.2. A készletgazdálkodási alapmodell: a fűrészfog-modell	181
11.6.1. Bevezetés és alapkérdések	179
11.6. Készletgazdálkodási modellek	179
11.5.4. Készlet- és anyagfelhasználási mutatók	178
11.5.3. Készlet- és anyagnormák	176
11.5.2. Készletfoglalások	175
11.5.1. Készletkategóriák	173
11.5. A készletgazdálkodás jellemzése	173
11.4.5. Az értékesítés	172
11.4.4. A kiszolgálás	171
11.4.3. A tárolás	170
11.4.2. Az anyagmozgatás	168
11.4.1. A beszerzés	166

v munka, amit a kedves Olvasó (Hallgató) Tanuló a kezében tart, egy közérthető, endszerezett összefoglalását kívánja adni a vállalkozásokkal kapcsolatos, a külön- öző oktatási formákban elvárt ismereteknek. Akár önállóan, akár más tantárgyakiegészítő anyagaként segít megérteni a vállalati gazdálkodás területét, valamint a makrogazdasági környezetet, amiben a vállalkozások működnek. A téma felolgozását úgy végeztük el, hogy valamennyi része különösebb szakmai előkép- etség nélkül érthető legyen. Ezért alkalmas lehet a legkülönfélébb közgazdasági, zámviteli és rokon területek kurzusain a vállalati és közgazdasági ismeretek elsa- tításának megalapozására.

A könyv anyaga az oktatásban már bevált és ma is alkalmazott ismeretek könnyű összefoglalása. Jóllehet, alapvetően nem önálló tanulásra készült, átte- nthető szerkezete, az alkalmazott matematikai apparátus egyszerűsége miatt erre : alkalmas.

A Szerző

1.1. GAZDASÁG ÉS NEMZETGAZDASÁG

az ember már az állatvilágból való kiemelkedését is elsősorban annak köszönhette, hogy a szükségleteit kielégítésére szolgáló javakat szervezeten, kölcsönösen gyűjtömműködve szerezte meg. Már a legegyszerűsebb hordatársadalomra is jellemző volt a kooperáció, azaz a gazdasági tevékenységben (jelenti a vadászatban) a jól ismertetében a feladatok egymás közötti előzetes felosztása, és ezek tudatos égrehajlása. Ilyen célirányos tevékenységre csak az ember képes.

A gazdaság a szükségletek kielégítésére alkalmas javak és szolgáltatások előállítására illetve nyújtására irányuló szervezett tevékenység, valamint ezen tevékenység szervezeti keretei.

A vállalkozások működésének megértéséhez kiemelkedő fontosságú annak a gazdasági környezetnek az ismerete, amelyben a vállalkozások kifejező tevékenységet. Ezt a környezetet **makrogazdaságnak** nevezzük. A makrogazdaság vizsgálatakor nem az egyes gazdasági szereplők magatartását vesszük górcső alá, hanem a makrogazdaság elemzésekor foglalkozunk), hanem a gazdaságnak, mint egésznek a törvényszerűségeit, mozgásformáit, sajátosságait. A mikroalanyok, azaz a gazdasági alanyok (az állam, a vállalkozások és a háztartások) tevékenysége is csak akkor lehet sikeres, ha tisztában vannak a gazdaság általános működési elveivel. Ezekkel foglalkozik a **makrogazdaságtan** (idegen szóval makroökonómia).

A nemzetgazdaság egy adott területen működő, konkrét gazdasági egység, makrogazdaság megjelenési formája.

A nemzetgazdaság általában egy konkrét állam területével esik egybe. Nemzetgazdaságokról a szó mai értelmében csak a tőkés gazdaság kialakulásától beszélünk.

A nemzetgazdaság alapvetően három szektorra osztható.

a) **primer szektor**

Ide tartozik minden, ami a természetből az **elsődleges nyersanyagok** kiterelésével foglalkozik. Fő területei: mezőgazdaság (földművelés és állattenyésztés), erdőgazdálkodás, halászat, bányászat. A történelemben először ez képezte a gazdaság legjelentősebb szektorát, egészen a tőkés gazdaság megjelenéséig. Jelenleg a gazdasági teljesítmény több, mint 90%-a ebből a szektortól származik.

b) **szekunder szektor**
Ebbe a szektorba a **feldolgozóipar** sorolható. Itt található minden iparág, ami az elsődleges nyersanyagok továbbfeldolgozását végzi. Főbb területei: élelmiszeripar, vegyipar, vas- és acélpipar, gépgyártás, járműipar, textilipar. Ez a tőkés gazdaság vezető szektora volt, a teljes gazdasági teljesítmény 60-70%-ával.

c) **tercier szektor**
Ebbe a szektorba tartoznak a tág értelemben vett **szolgáltatások**. A mai, **posztindusztriális** (azaz ipar után), a szekunder szektor dominanciáját felváltó gazdaság meghatározó szektora, a fejlett országokban a **teljes gazdasági teljesítmény 80%-ával**. Nagyon sokféle tevékenység tartozik ide. A teljesesség igénye nélkül a fontosabb területek: kereskedelem (ideértve a vendéglátást és a szálláshelyszolgáltatást is), pénzügyi szolgáltatások (ideértve a teljes pénzügyi rendszer által nyújtott szolgáltatásokat), távközlés és információ, oktatás, egészségügyi szolgáltatások, kulturális szolgáltatások (ideértve a teljes szórakoztató-ipart), honvédelem, (köz)biztonsági szolgáltatások, javító-karbantartó szolgáltatások, állami igazgatás, igazságszolgáltatás. Ebben a gazdaságban a feldolgozóipar elsődleges szerepe, hogy a szolgáltató terciér szektort megfelelő anyagi jóságokkal ellássa. A **szolgáltatató gazdaság** komplex leírására még csak kezdeli, tapogatózó lépéseket tett a közgazdaság-tudomány.

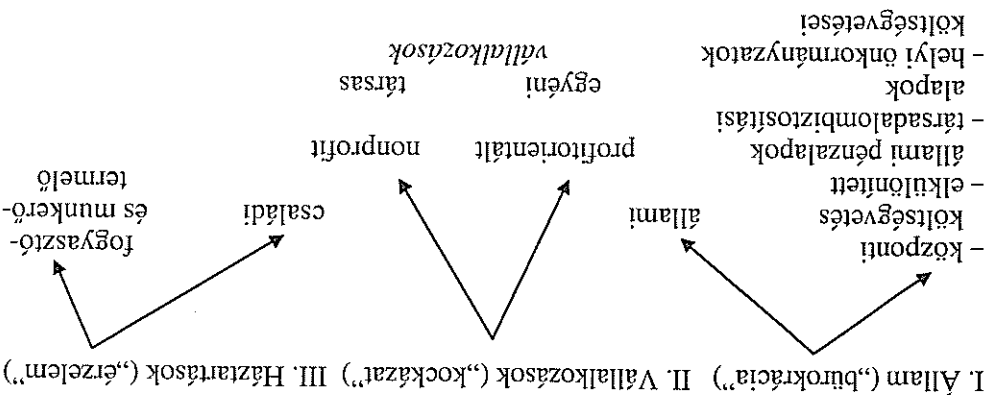
1.2. A GAZDASÁGI ALANYOK

1.2.1. A gazdasági alanyok közös vonásai

A gazdasági életben résztvevő szereplők alapvetően három típusba sorolhatók:
a) az állam és szervei,
b) a vállalkozások,
c) a háztartások.
Ezeket összefoglalóan gazdasági alanyoknak nevezik. A gazdasági alanyok közös vonása, hogy valamennyien gazdálkodnak.

A gazdálkodás nem más, mint a szűkös erőforrások beosztása.

Valamennyi gazdasági alany bevételeit használja fel céljai megvalósítása érdekében. A bevételeik így kiadásra válnak. Ami az egyik gazdasági alanynak bevétele, a másiknak kiadás. **A bevételek és kiadások a gazdaságban megegyeznek**, csak az egyes gazdasági alany szemszögéből lehet elkülöníteni őket.
Megegyeznek a gazdasági alanyok abban is, hogy a **piachoz monetáris (pénzügyi) szálakon kapcsolódnak**. Erőforrásaikat pénzért értékesítik (az állami szolgáltatások ára általánosan az illeték, de nevezik másképp is).



Az egyes szektorokat nem választja el éles határvonal egymástól. Az állam is működhet vállalkozásokat, valamint a háztartások családi vállalkozásai is egybeolvadnak a háztartással magával.

A gazdasági alanyok eltérnek egymástól a tevékenységük céljában és rendezőelveiben. Nézzük meg őket egyből a szempontból!

1.2.2. Az állam

Az állam egyszerre makro- és mikrogazdasági szereplő. Irányítja az egész gazdasági folyamatot, de maga is részt vesz benne szereplőként. Ez persze számos anomáliát szül, de ezekkel itt nem foglalkozunk.

Az állam tevékenységének fő célja a **társadalom közös ügyeinek hatékony in-ézése**. A **hatékony**ság, mint gazdálkodási kategória, valamennyi gazdasági alanyt lelemez.

A **hatékony**ság a még megfelelő színvonal biztosítását jelenti minimális rá-ordítással.

A gyakorlatilag megvalósítható legmagasabb színvonal elérése ugyanis jellemzően olyan mértékű ráfordítást igényel, ami gazdaságatlanná teszi azt.

Az állam esetében ez azt jelenti, hogy a társadalomtól adók formájában, a mód-odlagos jövedelemelosztás keretében elvont jövedelmeket igyekszik optimalisan, zsz hatékonyan felhasználni a társadalom közös szükségleteinek kielégítése érde-ében.

Az állam alapvetően hivatalai útján látja el feladatait, ezért működésének rende-ő elve a **bürokrácia**. A bürokrácia szó itt a szabályozott, szakszerű, tömeges-gyintézés rendszerét jelenti.

Az állam, gazdasági megvalósítása során, sokrele módon vesz részt a gazdasági életben. Ezek mindegyike kihatással van a vállalkozások működésére is. Szerepeit alapvetően két csoportba sorolhatjuk.

Az egyik esetben az állam a gazdasági szereplők felett áll. Ekkor az állam és a többi gazdasági szereplő kapcsolata **vertikális**, alá- és fölérendeltségi viszony jellemzi azt. A fontosabb állami tevékenységek ezekben a viszonyokban:

A) Az **állami gazdaságpolitika** működtetése (monetáris és fiskális politika), ami közvetlenül befolyásolja a vállalati működés gazdasági környezetét. A **monetáris politika** (pénzügypolitika) elsősorban a pénzmennyiség szabályozásán keresztül hat a gazdasági életre. A **fiskális politika** (költségvetési politika) szabályozásán keresztül hat a gazdasági életre. A **fiskális politika** (adóknak) a meghatározása, valamint a zörendszerekhez tartozik az elvonásoknak (adóknak) a meghatározása, valamint a támogatásoknak (szubvencióknak) a hasonlóan kiterjedt rendszere. (Gondoljunk a mezőgazdasági támogatások már-már áttekinthetetlen konglomerátumára!) Ide tartozik az állami feladatok (oktatás, honvédelem, szociális ellátás stb.) ellátásának rendszerére vonatkozó alapelvek kidolgozása is. Kiemelkedik a fiskális politika rendszeréből az állami beruházás-politika, amely hosszútávra szól, és a gazdasági fejlődés állami befolyásolásának egyik legfontosabb eszköze. A fiskális politika fontos területé az **állami újraelosztási (redistribúciós) rendszer** megalkotása és működtetése.

Az állami gazdaságpolitika egészének irány lehet serkentő (expanzív) jellegű, illetve visszaszorító (restriktív) jellegű. Az első a gazdasági növekedés gyorsítására irányul, a másik, döntően egyensúlyi problémák miatt, a növekedést fogja vissza. Mindkettő jellemzően a pénzmennyiség, illetve a kereslet növelésével, illetve csökkenítésével igyekszik elérni céljait.

B) A **jogi szabályozórendszer** megalkotása, ami közvetlenül meghatározza a vállalati működés jogi feltételeit.

A másik típusú kapcsolatrendszer **horizontális** jellegű. Az állam és a többi gazdasági alany helyzetét itt a mellérendeltség jellemzi, az állam egy a piaci szereplők közül (még ha a legnagyobb is). Ebben a viszonyrendszerben az állam az alábbi tevékenységformákban igyekszik elérni céljait:

A) Az állam, mint a **legnagyobb és legbiztosabb** vevő jelenik meg a piacon. Az állam is a piacról szerzi be a tevékenységéhez szükséges erőforrásokat (anyagait, javakat, szolgáltatásokat, munkaerőt, pénzt – ez utóbbitál gondoljunk az államkötvények fontos szerepére a pénzpiacra). Az állam e tevékenységet foglalja jogi keretbe a közbeszerzési törvény.

B) Az állam részt vesz a gazdasági életben **vállalkozásai útján** is. Ott van erre szükség, ahol ez feltétlenül kell az állami célok elérése érdekében. Amúgy az állami, mint alapvetően bürokratikus szervezet, kifejezetten rossz vállalkozó. Nem ez a feladata. Egyes stratégiai gazdasági ágakban (energiaipar, tömeg-kommunikáció, stb.) azonban az állami szerepvállalás a hosszútávú állami célok elérése érdekében nélkülözhetetlen.

Az állam gazdálkodásának alapelveivel az államháztartástan foglalkozik.

A vállalkozások a gazdasági élet főszereplői. Döntően ők végzik a szükséglet-kielégítésre alkalmas jóságok előállítását és a szolgáltatások nyújtását. A vállalkozások keretei között zajlik az újatermelési folyamat jelentős része.

A tőkes gazdaságban a vállalkozások a piaci verseny viszonyai között működnek. Ezért alapvető rendező elvük a **kockázat**.

A vállalkozás: bukás kockázatával végzett gazdasági tevékenység.

Az állam és a háztartások is gazdálkodnak, azonban e tevékenységük nem jár a gazdasági bukás kockázatával. Egy állam politikailag bukhat csak meg, amennyiben nem látja el megfelelően a közösségi ügyek intézését, gazdaságilag nem. Ez akkor is gaz, ha „gazdasági ügyekbe” bukik bele. A jól működő háztartás éppen akkor zárja zorostorát, amikor gazdasági nehézségek vannak. A háztartás akkor „bukik meg”, ha azok az érzelmi szálak, amelyek a háztartást egybeefűzik, meggyengülnek.

Ezzel szemben a vállalkozás felett a piaci versenyben állandóan ott lóg a gazdasági bukás Damoklész kardja. Mindamellelt, hogy a vállalkozást kizárólag a piaci versenyben való eredményes részvétel, a profittal tartja egyben. Ha a vállalkozás zekben nem bizonyul sikeresnek, léte értelmetlené is válik.

A vállalkozások fő célja a hosszútávú profitmaximalizálás.

PROFIT = BEVÉTEL – KÖLTSÉG

A fentiek alapján a profittól alapvetően két tényező együttes figyelembevételét igényli. Egyfelől a szükséglet-kielégítésre minél inkább alkalmas jóságok előállítására való törekvést jelent, mivel csak ezzel lehet a piaci verseny viszonyai között a bevételeket növelni. Másfelől jelent a költség-minimalizálásra való törekvést, ami piaci viszonyok között a jóságoknak minimális erőforrás-felhasználással való előállítását jelenti.

Ezzel kapcsolatban összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a **tőkes gazdaság vállalkozása úgy törekszik a fogyasztói igényekben megtestesülő szükségesség-etek kielégítésére, hogy közben az ahhoz szükséges erőforrásokat igyekszik a minimálisra szorítani**. Ez egy fontos tétel az egész tőkes gazdaság alapvető folyamatainak megértéséhez.

A vállalkozások gazdaságiana pontosan azon elvek, technikák rendszere-ett összessége, amelyek segítségével a vállalkozások a fenti célokat a lehető megbízhatóbban, azaz a lehető legkisebb kockázattal követhetik.

A leírtak, bevált technikák ismerete csökkenti a kockázatot, lényegre pedig éppen a hosszútávú profit-maximalizálás érdekét szolgálja. Eppen ezért minden tö-ábrbi nélkül lehet ezen technikák ismerete nélkül is vállalkozni, csak éppen a koc-ázatunk lesz nagyobb és a profit-maximalizálás esetlegesebb.

A gazdasági alany	Célja	Rendező elve
Allam	közös ügyek hatékony intézése	bürokrácia
Vállalkozás	hosszútávú profit-maximalizálás	kockázat
Házartás	hasznosság-maximalizálás	érzelem

Végezetül nagyon röviden a gazdasági alanyokról elmondottak összefoglalása.

munkát, a tőket és a termőföldet).

C) A háztartás bocsátja a termelés rendelkezésére a termelési tényezőket (a

B) Itt folyik a munkaerő és a szükségletek újratermelése.

A) Itt történik a szükségletek kielégítése.

Ez a gazdasági alany több fontos szerepet is betölt.

nem így van, az a háztartás biztosan diszfunkcionálisan működik.

belüli elosztás (mind a munkáé, mind a jószágoké) érzelmű alapon történik. Ahol ez

A háztartás, mint gazdasági alany működését az **érzelem** vezérli. A háztartáson

érdekében történik.

gára a jóvedelemre, a profitra, addig ez a háztartásnál csak további célok elérése

ben van szükség. Figyeljünk fel arra, hogy amíg a vállalkozás „önként” tör ma-

hasznosság-maximalizáló. Péntre, jóvedelemre is csak ezen célja elérése érdeké-

háztartás a tagjainak a szükségleteit igyekszik maximálisan kielégíteni. A háztartás

Célja és rendező elve azonban elter a vállalkozás céljától és rendező elvétől. A

tapasztalatból mindenki tudja, szintén gazdálkodik. Beosztja szűkös erőforrásait.

A háztartás az egyéni szükségletek kielégítés gazdasági kerete. A háztartás, mint

1.2.4. A háztartások

ban nem foglalkozunk velük.

ködsének elveitől. Ezeket ezért nem is tekintjük vállalkozásoknak, és a továbbiak-

működnek. Tevékenységük mozgatórugói lényegében térnek el a vállalkozás mű-

is, amelyek teljesen önzetlenül, bevételnövelési és költségcsökkentési cél nélkül

Nota bene a társadalomban működnek olyan (ténylegesen karitatív) szervezetek

érne el.

amelyet a vállalkozás akkor sem ad fel, ha esetleg más területen nagyobb profitot

körházra), azonban itt a profitcél mellett megjelenik egy másik, azzal egyrangú cél,

ének növelésére és költségeinek csökkentésére (gondoljunk egy színházra, egy

den más cél ennek rendelt alá. A nonprofit vállalkozás szintén törekszik bevételei-

tait vállalkozásnak egyetlen fő célja van: a hosszútávú profit-maximalizálás. Min-

vállalkozások. A vállalkozás két fajtája között az a különbség, hogy a profitorien-

(más néven üzleti) vállalkozások és az ún. **nonprofit** (más néven közhasznú)

1.2.4. A háztartások

A termelési folyamat a termelési tényezők igénybevételeivel megy végbe. A termelési tényezők segítségével folyik az átalakítási folyamat, amelynek során új anyagi jószág keletkezik. A termelési tényezők szükségessége a szolgáltatások nyújtásához is. A földgazdaság alapvető termelési tényezői a munka, a föld és a termőföld.

A **munka** az egész termelési folyamat alapja. Lényegében a föld és a visszavetethető munkára. Ezért a munkát **elsődleges, eredeti** termelési tényezőnek tekintik. Az ember szellemi, fizikai képességeit célirányosan használja fel a termelési folyamatban. A munka révén maga az ember tervezi, szervezi az egész termelési folyamatot. Ezt a teljes folyamatot átfogó munkát szokták **vállalkozói tevékenységnek** is nevezni. A munka meghatározó szerepet tölt be az egész gazdaságban is, teljes újatermelési folyamat, az ember létfeltételeinek a megteremtése, a szülésgilet-kiegyensúlyozásra alkalmas jószágok előállítás, szolgáltatások nyújtása mind a munkán alapszik.

A munka jó megszervezése, a racionális munkamegosztás a gazdasági fejlődés legfontosabb tényezője. A szellemi és fizikai munka megosztásán túl a termelőgyének igen összetett munkamegosztási rendszerben dolgoznak, ahol mindenkinek meghatározott feladatai vannak.

A munka felett a **házartás** rendelkezik. A házartás tagjai döntik el, hogy milyen és mennyi munkát bocsátanak a termelés rendelkezésére.

A **föld** a termeléshez szükséges, előállított anyagi jószágok összessége. Ezért a **termelés** a termelési tényezőnek tekintjük. A föld a pénzgazdaságban nemcsak reáljószágként (gépek, utak, épületek), hanem elvont formában, enzalakban is megjelenik (részvény, kötvény stb.). A földes gazdaság működésilapja a föld. A **termelési tényezőket föld formájában biztosítják** a termelésiolyamat számára (általában pénz formában), és a **termelési eredménye is földesent halmazódik fel**, amennyiben nem kerül fogyasztásra.

A gazdaságban a **házartások rendelkeznek olyan megtakarításokkal**, szabadforrásokkal, melyek a termelés számára tökésként felhasználhatók. Megjegyzendő, hogy ezekre a megtakarításokra az állam is igényt tart a költségvetési deficit finanszírozásához. (Ezt az összeget nevezik a pénzügyekben a házartásokperacionális nettó finanszírozási képességének.)

A **termőföld** a földes gazdaságban sem vesztí jelentőségéből, annak ellenére, hogy ez a gazdaság már nem a mezőgazdasági, erdőgazdasági, illetve bányagazdálkodás alapja. A termőföldet **elsődleges, eredeti** termelési tényezőnek zati tevékenységen alapul. A termőföldet az egész termelést megalapozó volta kinyituk, hiszen nem termel, jellege, valamint az egész termelést megalapozó volta gyértelmű. Az alapvető nyersanyagok mind a mai napig a földből származnak. A földgazdasági termékek, a föld, a föld méhének kincsei a többi gazdasági szektor termelésének alapjait is jelentik egyben.

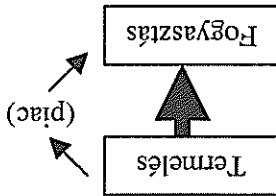
A termőföld a hatályos magyar törvények szerint (és ez többé-kevésbé így van a legtöbb világhoz) kizárólag beföldi illőőségű magánszemély tulajdonában lehet. Ennek fogva a magánszemélyek gazdálkodási kerete, a **házartás** rendeltzik a termőföld felett.

A tárgyabb értelemben vett újratermelés magában foglalja:

- a) az anyagi jóságok újratermelését és a szolgáltatások nyújtását (döntően a vállalkozásokban),
- b) a munkaerő újratermelését (ez, mint láttuk, a háztartásban történik),
- c) a szükségletek újratermelését (ez szintén a háztartásokban történik),
- d) a gazdasági viszonyok újratermelését (ez a teljes gazdasági szférában történik).

Vizsgáljuk meg először, mi jellemezte a tőkés gazdaságot megelőző gazdasági formákat! Valamennyi ilyen forma közös jellemzője volt, hogy az alapvető szükségleteket közvetlenül, saját gazdasági tevékenységük (munkájuk) eredményeképpen létrehozott jóságokkal elégtették ki. Az új termelék, amire szükségük volt, és ezeket saját maguk el is fogyasztották. Röviden azt mondhatjuk, hogy a **szükségletkiegértés követ-len** volt, a termelési folyamatot közvetlenül követte a fogyasztás. A piac csak kiegészítő jelleggel volt jelen, a megtermelt jóságoknak csak csekély hányada került a piacra.

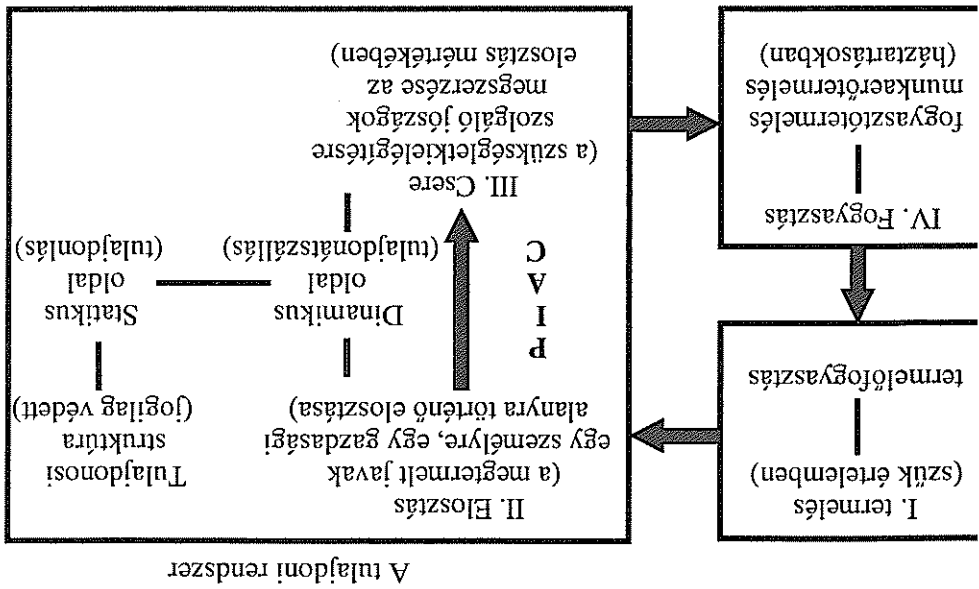
Újratermelési folyamat a tőkés gazdaságot megelőző korokban



A tőkés gazdaság megjelenésével a jóságok újratermelési folyamata összetettebbé válik. A **munkamegosztás** fejlődésével mindenki részsműveletekre specializálódik. A megtermelt jóságok már nem alkalmasak arra, hogy előállítojuk szükségleteit kielégítsék. A **termelést** ezért nem követheti közvetlenül a fogyasztás. Előbb a piacon kell keresni valakit, akinek a termékekre szüksége van. A piacon juthat hozzá a termelő pénzben, azaz elvont formában a megtermelt jóságokból öt megüillelt részhez. Ezt **elosztásnak** nevezzük. Az elosztás határozza meg, a pénz segítségével, hogy ki, milyen mértékben részesedik a megtermelt javakból. Ezt követően már, szintén a piacon, hozzájuthatunk azokhoz a jóságokhoz, amelyek ténylegesen alkalmasak szükségleteink kielégítésére. Ezt **cserének** (vagy forgalomnak) nevezzük. Ha ez is megtörtént, akkor már tényleg jöhet a **fogyasztás**, azaz magának a szükséglet-kielégítésnek a folyamata. A fogyasztás nem csupán a jóságok szükségletkiegértés érdekében történő „elpusztítását” jelenti. A fogyasztással termeljük újra a munkaerőnket, és így le-szünk képesek arra, hogy részt vegyünk a termelési folyamatban. A termelés maga is felhasznál jóságokat, amit termelőfogyasztásnak nevezünk. Az elosztás révén kialakult tulajdonosi rendet a jog is védelmezi a maga eszkö-zeivel. A tőkés gazdaság ezért egyúttal jogállamot is feltételez. Ahol a jogállam csorbul, ott a tőkés gazdaság is csorbul.

Az egész folyamatot azért nevezzük **újratermelési folyamatnak**, mert ebben a rendszerben történik a szükségletkiegítésre szolgáló javak folyamatos előállítása s elfogyasztása.

A tagabb értelemben vett újratermelési folyamat és a tulajdon



Az újratermelési folyamat egyes részei csak egy ilyen elméleti vázlatban követhetőek. A gazdaságban az egyes folyamatok egyidejűleg különböző rendben egymással, egymással párhuzamosan, A makrogazdaság szereplői közül annak akik termelnek, mások éppen az elosztási folyamatokban vesznek részt, regint mások cserélnék vagy fogyasztanak éppen. Az egyes részek sorrendje (terelés-elosztás-csere-fogyasztás) ezért nem időrendi, hanem logikai sorrend.

A tökéletes gazdaságban a szükségletkiegítés **közvetített** válik. A piaci folyamatok (az elosztás és a csere) beépülnek a termelés és a fogyasztás közé. A szükségletek jellemzően csak a **piaci folyamatok** révén, azok közbeiktatásával létezők ki. Ezért mondhatjuk a tökéletes gazdaságra teljes joggal, hogy piacgazdaság. A piacgazdaságban is folyik közvetlen szükséglet-kiegészítés (pl. otthoni főzés, asztal stb.), azonban nem ez a jellemző, a piaci folyamatok mellett csak kiegészítő jelleggel van jelen. Minél fejlettebb egy piacgazdaság, annál inkább háttérbe kerülnek ezek a tevékenységek.

Az újratermelési folyamat a terjedelme szerint lehet szűkített, egyszerű és bővített. Szűkített újratermelés esetén a kibocsátás alacsonyabb, mint az előző évben. Bővített újratermelés esetén a kibocsátás nagyobb, mint az előző évi.

A piac egyszerre három dolgot jelent:

1. A kereslet és kínálat találkozásának színtere.
2. A piaci szereplők és intézmények összessége.
3. Egy sajátos működési mechanizmus.

A piac tehát egyszerre **színtér, intézmény és mechanizmus**. A tőkés gazdaság koncentrált piaca, a tözsde, jól mutatja a piac három lényegi arculatának egységes megjelenését.

A piaci viszonyok alapvetővé válásával a gazdaság szereplői, aktuális pozíciójuk alapján, **eladókra és vevőkre** oszthatók. A szükségletek kielégítéséhez elengedhetetlenül válik, hogy eladóként jelenjünk meg a piacon. Mindenki igyekszik eladni valamit, hogy szükségleteit minél magasabb szinten elégítse ki. Ezért a piacgazdaságban az **eladók versenye** figyelhető meg.

A verseny miatt az eladók állandó bizonytalanságban vannak, hiszen a **verseny-társak** (az azonos piacon működő eladók) mindig próbálkoznak a piaci részesedésük növelésével, ami állandó kihívást jelent az eladók számára. Emiatt az eladók óvatossá válnak. Aki sikeres eladó volt, nem siet a piacra, immár vevőként, hogy az elosztási folyamatban pénzben kapott részesedését a cserefolyamatban elköltsesse. Egy részét óvatosságból félretesz, megtakarítja. Ezzel a piaci egyensúly felborul, az eladók kínálatával szemben nem áll megfelelő vevői kereslet. A termelés ezért beleütközik a fizetőképessé kereslet korlátjába, túltermelési válság alakulhat ki. Ezért nevezte a pénzvilájdönosok ezirányú törekvését a makróökonómia atyja, John Maynard Keynes, Lord of Tilton (1883-1946) „**átikos megtakarítási hajlann-dósság**”-nak. Az állammak ezen a területen is fontos feladatai vannak a túltermelési válság elhárítása érdekében.

A piacgazdaságban a fenti okok miatt a vevők vannak túlsúlyos helyzetben, mert náluk van a szűkös fizetőképessé keresletet megtestesítő pénz. Az eladók kínálatát állandóan igazodni igyekszik a vevők keresletéhez. Együttal azonban, döntően a marketing eszközeivel, befolyásolni is igyekszik ezt a keresletet. (Erről részletesen a Marketingmenedzsment c. fejezetben lesz szó.)

Az eladók és a vevők számára is a legfontosabb útmutató a piaci folyamatokban az **ár**. A kereslet és a kínálat az ár közvetítésével hangolódiknak össze. **Tülkereslet** esetén az ár nő, ami a kínálat növeléséhez és a kereslet csökkentéséhez vezet. Mindeket folyamat a tülkereslet megszűnése irányában hat. **Tülkínálat** esetén az ár csökken, ami a kereslet növekedését és a kínálat csökkentését eredményezi. Mindeket a tülkínálat eltűnése felelő hatja a gazdaságot. Így a le- és felfelé szabadon mozgó árak mintegy „megtisztítják” a piacokat a tülkereslettől és a tülkínálattól. Ez egy folyamatosan zajló igazodási folyamat eredményeképpen megy végbe.

A gazdaság maga állandóan mozgásban van, új eljárások születtek, a vevői igények változnak, és egyébként is, szinte minden változik. Ezért a keresletet és kínálatot meghatározó tényezők is szünet nélkül alakulnak, módosulnak. Az **egyensúly** így nem statikus mozdulatlanságként, hanem egy **sajátos igazodási pontként** ér-

tanulmányozható, amely felé mutatnak a gazdasági folyamatok, de azt tartósan sosem érhetik el, a már elért egyensúly újra és újra megbombol az egyéb tényezők (vevői igények, termelési eljárások stb.) változása miatt.

Az árak orientálják a termelőket abban, hogy mit gyártssanak, és a fogyasztókat abban, hogy mit fogyasszanak. A termelők aztán eladóként, a fogyasztók pedig vevőként jelennek meg a piacon.

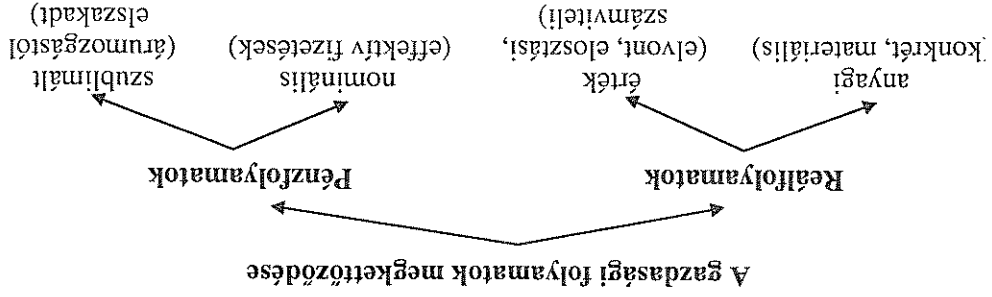
A piaci működés mechanizmusa a piacgazdaság egyik alapvető meghatározója. Összefoglalóan az alábbiakat jelenti:

- az ármechanizmus segítségével a kereslet és kínálat egyensúlya felé tereli a gazdaságot,
- az árak segítségével orientálja a termelőket és a fogyasztókat,
- meghatározza az elosztás és a csere rendszerét.

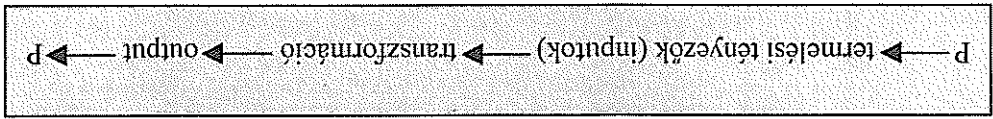
A piacon a jószágok pénzért cserélnek gazdát. Az elosztási folyamat is pénzben történik. A piacgazdaság ezért egyben pénzgazdaság is, ahol a gazdasági folyamatok pénzfolyamatok képét öltik. A piacgazdaság mindent kifejez pénzben, minden gazdasági folyamat egyben pénzügyi folyamat is. Természetesen vannak olyan gazdasági jellegű tevékenységek is, amelyek nem kerülnek be a piaci folyamatokba. Ilyen a baráti segítségnyújtás, a háztartáson belül végzett munka, a karitatív tevékenység. Ezek kívüli esnek a szűken vett piacgazdaság keretein, így figyelmen kívül hagyjuk őket.

Illymódon a gazdasági folyamatok megkeletyözödnék, egysszerre jelennek meg reálfolyamatként és pénzfolyamatként. A reálfolyamatokban a tényleges anyagi folyamatokat mindig értékekben is nyilvánítartják, így a reálfolyamatok maguk is két szalon futnak. Ezt a vállalkozások és az állam átfogó számviteli rendszere foglalja egysségbe. Ennek részleteivel a számviteli keretében ismerkednek meg. A pénzfolyamatok részben önállóan is alakulnak, elszakadnak a reálfolyamatoktól, önálló pénzügyi folyamatok alakulnak ki, amelyek csak közvetve kapcsolódnak az árufolyamatokhoz (pl. biztosítások, értéktőzsdéi ügyletek). Ezek kezelése önálló pénzügyi rendszerre jön létre a tőkes gazdaságban, amely három fő részből áll: a hitelintézeti rendszer (a kétszintű bankrendszerrel a középpontban), a befektetési szolgáltatók a özsdekkel, valamint a biztosítási szektor.

Összefoglalásképpen nézzük meg az elmondottakat egy táblázatban:



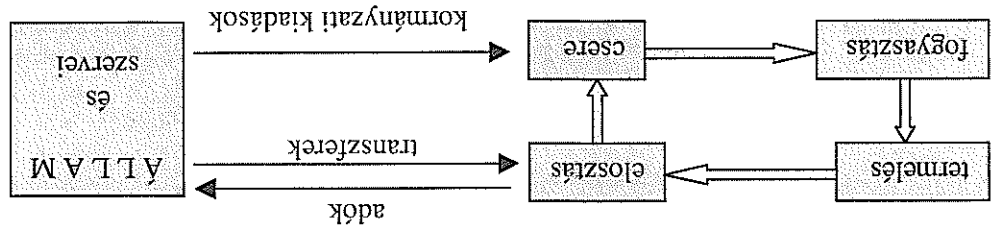
Talán a legizgalmasabb kérdés az, mi szerint történik az elosztás a tőkes gazdaságban. Ehhez vázoljuk fel a tőkes termelés folyamatot! A termelési folyamat az erőforrások elvont (pénz)formában történő biztosításával történik. Ezt követi a konkrét termelési tényezők, a **munka**, a **tőke** és a **termőföld** inputonként a termelési folyamatba történő bevitel. Majd következik az átalakítás, a transzformáció, azaz a szűk értelemben vett termelési folyamat, amelynek eredménye az output. Utolsóként az output realizálása történik pénzért a piacon.



Az elosztásban aszerint részesednek a termelési folyamat résztvevői, hogy milyen és mennyi termelési tényezővel vettek részt abban. A tőkes gazdaság alapvetően **magántulajdonon** alapul, ezért a termelési tényezők az egyének tulajdonában vannak. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az egyének gazdálkodási kerete, a háztartás rendelkezik a termelési tényezők, azaz a munka, a tőke és a termőföld felett. Ezért az elosztás is a **háztartások között** történik.

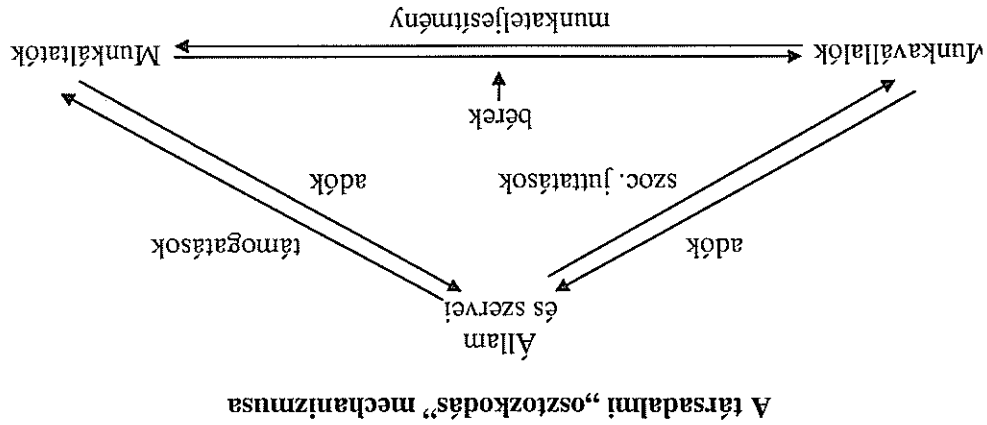
Azok az egyének, illetve háztartások, amelyek nem rendelkeznek piacképes termelési tényező felett, egyáltalán nem, vagy csak elégtelen mértékben tudnak részt venni az újatermelési folyamatban. Itt lép be a folyamatba az állam.

Az állam belenyúl az adórendszer révén az elosztási folyamatokba, és a termelti jóságok egy részét a pénzrendszer közvetítésével újraelosztja. Ezt nevezük állami redistribúciónak. A fejlett országokban a GDP 30-50%-a is átmegy az állami újraelosztás csatornáin.



Az állam az adókból alapvetően kétféle kiadást eszközöl. Egyrészt **transzferjövédelmeként** visszaosztja azoknak a gazdasági alanyoknak, döntően háztartásoknak, amelyek nem, vagy nem kellő mértékben képesek résztvenni az újatermelési folyamatokban. Másrészt fedezi az állami szükségleteket, beszerzi az állam működéséhez, az állami feladatok ellátásához szükséges eszközöket a piacon. Itt az állam a cserefolyamatok egyik résztvevője.

Nézzük meg most a gazdasági alanyok oldaláról az állami újraosztás mecha-
nizmusát.



2.1. A MAKROGAZDASÁGI TELJESÍTMÉNY MÉRÉSE

Először a piacgazdaságban nyilvánlik lehetőség a teljes gazdaság teljesítményének mérésére. A piac egyösszerre teszi lehetővé a teljesítmény mérését, és adja meg ehhez az egyösszes mértekegységet az ár formájában. A korábbi korokban a közvetlen szűk-séglet-kielégítés miatt az egyes gazdasági alanyok teljesítménye csak hozzávetőle-gesen volt mérhető (pl. adókiivetéskor). A termékek nem kerültek piacra, így áruk sem volt, ezért nem volt egy közös nevező, aminek a segítségével összegezni lehetett volna a termelés eredményét. Így a teljesítményt csak egy terméklista képeben tudták megadni.

A makrogazdasági teljesítmény a gazdasági alanyok teljesítményének összege. Az egyes gazdasági alanyok piaci teljesítményét árbevételeik (illetve jövedelmük) adja meg. Amennyiben meg akarom kapni a gazdaság éves teljesítményét, nincs más dolgom, mint összegezni az egyes gazdasági alanyok éves árbevételeit. Ekkor kapjuk a **bruttó kibocsátást (GO)**, amely a gazdaság éves teljesítménye, bruttó módon számbaveve.

A bruttó kibocsátás azonban jelentősen torzít, mivel a teljesítmény változásán kívüli tényezők is hatnak az értékre. A bruttó kibocsátás ugyanis három fő részből áll:

1. Felhasznált anyag, energia, félkésztermék – ezt hívjuk **foljó termelőfelhasz-nálásnak**.
2. Gépek, berendezések értécsökkenése – ez az **amortizáció**.
3. A termelési tényezők tulajdonosainak jövedelme – ez a gazdaságban előállít-ott új érték.

A foljó termelőfelhasználás és az amortizáció ugyanis, mint régi érték, az elhasznált eszközök pótlására szolgál. Ezért a kettőt együtt **pótlási alapnak** ne-vezzzük. Ezeket már korábban, más vállalkozások állították elő, így értékük, mint teljesítmény, már megjelent az előállított vállalkozások árbevételeiben ak-kor, amikor ezeket a jösszágokat a felhasználó vállalkozásoknak értékesítették. Így az adott teljesítmény többszörösen jelenik meg a bruttó kibocsátásban. Amnyiszor, ahányszor a készülő termék az adott évben a vállalatközi forgalom-ban (vagy a legvégén egyszer fogasztsási cikkként) értékesítésre került a ter-melési folyamat során. Ezt a jelenséget **halmozódásnak** nevezzük, és konkrétan a **teljesítmények többszörös, halmozott számbaveételét** jelenti. Így a bruttó kibocsátás mértékét nemcsak a teljesítmény, hanem a gazdaság szerke-zete is befolyásolja. Amennyiben a termelési lánc elaprózódik, azaz sok vállalat-kozás működik közre adott termék előállításában egymás után, mindegyik egy

ícsit hozzáátve a termékhez, akkor a bruttó kibocsátás nő, mivel a halmozódás értéke nagyobb lesz.

Amennyiben a halmozódást ki akarom küszöbölni, a folyó termelői használatot le kell vonni a bruttó kibocsátásból. Ekkor kapjuk a **GDP, a bruttó hazai termék** értékét. A bruttó hazai termék már csak az amortizáció révén tartalmaz némi halmozódást. Mégis a bruttó hazai terméket használják a leggyakrabban, mert a teljes fogyasztást és a bruttó felhalmozást is tartalmazza. A bruttó felhalmozás a bruttó beruházásból (elhasználásból álló eszközök pótlása és ezen eszközök bővítése) valamint a készletnövekedésből áll. A **bruttó beruházás** azért nagyon fontos, mert ez az értékösszeg áll a gazdaság rendelkezésére az új technika beviteléhez a termelési folyamatba. Másik fontos érv a bruttó hazai termék mellett, hogy az amortizációt a gazdaságban szabad felhasználási jövedelemek, a **bruttó profit** részének tekintjük. (Ezért van az, hogy a számviteli szabályok korlátozzák az amortizáció költségként való elszámolását.) A bruttó hazai termék ilyenformán a társadalom rendelkezésére álló **bruttó jövedelmet** adja meg.

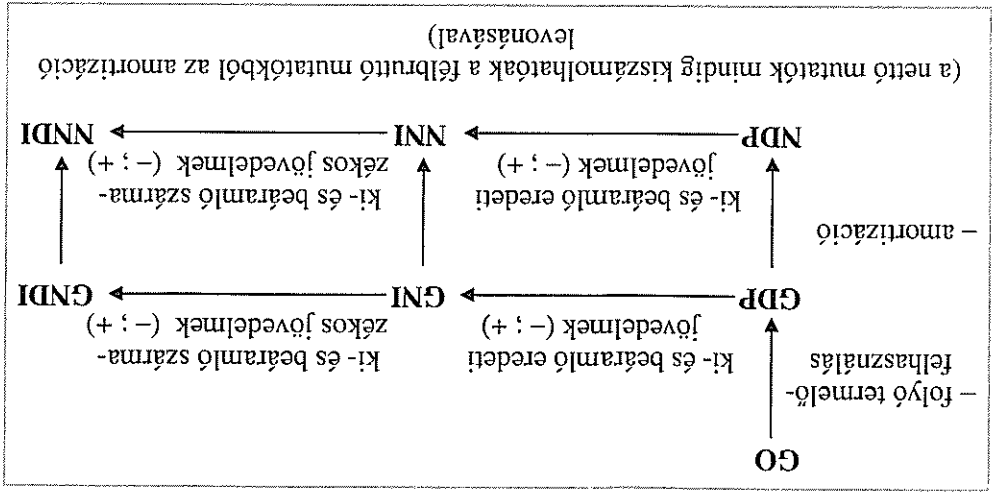
A társadalom nettó, tiszta jövedelmét a **nettó nemzeti termék, az NNI** mutatja meg. Ez fordítható fogyasztásra és a termelési eszközök bővítésére (azaz bővítő beruházásra és a készletek növelésére). Ez osztható fel a termelési tényezők tulajdonsai között jövedelemként. Ezeket a jövedelmeket, mivel közvetlenül a termelési folyamatból erednek, **eredeti jövedelmeknek** nevezzük.

Keletkezésük után a jövedelmek vándorútra indulnak. Elkezdenek áramlani az országokhoz, ahol kiutalt jövedelmek nem az adott országot gazdagítják, míg a máshol keletkezett, de az országba beutalt jövedelmek az adott országot teszik gazdagabbá. Ezért, ha azt akarom meg tudni, mennyire gazdag egy adott ország, az országban keletkezett jövedelmeket kell az országhatáron átmenő jövedelemáramlással.

Amennyiben csak az eredeti jövedelmek áramlását vesszük figyelembe, a nemzeti jövedelem mutatóit kapjuk meg. Ezekből a **GNI, a bruttó nemzeti jövedelem** tartalmazza az amortizációt, és a bruttó hazai termékből kaphatom meg, míg az **NI, a nettó nemzeti jövedelem** nem tartalmazza az amortizációt, és a nettó hazai termékből kaphatom meg.

Ha a származékos (döntően állami) jövedelmek nemzetközi áramlását is figyelembe szeretnénk venni, a **GNDI, azaz a bruttó rendelkezésre álló nemzeti jövedelem** kategóriáját és az **NNDI, azaz a nettó rendelkezésre álló jövedelem** kategóriáját kell alkalmazni. A származékos állami jövedelmek és kiadások figyelembevételével az uniós csatlakozással ma már tényleges jelentőséggel bír.

Nézünk meg végezetül az elmondottakat egy egységes táblázatban, a mutatók és a fontosabb fogalmak meghatározásával együtt:



Hazai mutatók (az adott ország területén egy év alatt előállított jószágmennyiségét és keletkező

jövedelmet adják meg, az ország termelési potenciáljának mutatói):

GO Gross Output bruttó kibocsátás (bruttó mutató)

GDP Gross Domestic Product bruttó hazai termék (félbruttó mutató)

NDP Net Domestic Product nettó hazai termék (netó mutató)

Nemzeti mutatók (az adott ország által felhasználható jövedelmet adják meg, az ország gazdaságának mutatói):

GNI Gross National Income bruttó nemzeti jövedelem (félbruttó mutató)

NNI Net National Income nettó nemzeti jövedelem (netó mutató)

A rendelkezésre álló jövedelem mutatói (az adott ország területén ténylegesen felhasználható jövedelem nagyságát adják meg):

GNDI Gross National Disposable Income bruttó rendelkezésre álló nemzeti jövedelem (félbruttó mutató)

NDNI Net National Disposable Income nettó rendelkezésre álló nemzeti jövedelem (netó mutató)

Figyelem! A piacgazdaságban a gazdasági folyamatok megkettőződése miatt ezek a mutatók egyszerre jelentenek termékötmeget (reálfoljamatok), és jövedelmeket (pénzfoljamatok)!
folyó termelőfelhasználás: mindaz, amit a vállalatok a termeléshez felhasználnak, a befektetett eszközök és a munkaerő kivételével

amortizáció: a dekreteiret eszközök (autoeszközök) éves értékcsökkenése
eredeti jövedelem: a termelési tényezők tulajdonosainak jövedelme (föld: földi-
 járadék, bérleti díj, munka: munkabér, tőke: profit, kamat)
származékos jövedelem: az eredeti jövedelmekből származó jövedelem (első-
 sorban az állam jövedelmei tartoznak ide: adók, ille-
 tékek, vámok, hozzájárulások, stb.)

2. A GAZDASÁGI FEJLETTSÉG ÉS A GAZDASÁGI NÖVEKEDÉS

makrogazdasági mutatókat (azon belül is elsősorban a GDP-t) használják a gaz-
 asági fejlettség és a gazdasági növekedés mérésére.

Egy adott ország **gazdasági fejlettségét** az egy főre jutó bruttó hazai termékkel
 szokták mérni (GDP/fő). Ez a mérés azonban legalább három okból torzít, mindhá-
 cm esetben a gyengébben fejlett országok hátrányára, azaz a fejlettek előnyét na-
 yobbnak mutatja a ténylegesenél. Ez a három torzító tényező a következő:

a) A nemzetgazdasági teljesítménykategóriák csak a piacra kerülő termékeket
 veszik figyelembe. Minél fejlettebb egy piacgazdaság, a gazdasági teljesít-
 mény annál nagyobb hányada realizálódik a piacon. A fejlettebb gazdasá-
 gokban a **szükségletek nagyobb hányadát elégítik ki közvetlenül**, a piac
 közvetiktatása nélkül (otthoni élekezés, házijárk stb.). Ezek a tevékenységek
 nem kerülnek beszámításra, így a tényleges jólét magasabb ezekben a gazda-
 ságokban, mint amennyit a GDP mutat.

b) Minél fejlettebb egy ország, annál nagyobb annak a szektornak az aránya,
 amely különböző (főleg adózási) okokból elitlikja tevékenységét az állami
 számbavétel elől. Ezek amúgy teljesen legalis tevékenységek, csak **láthatatlan-
 nok maradtak** a statisztika elől. Ezt nevezzük **rejtett** (vagy szürke-) gazdaság-
 nak. Nem szabad ezt összekeverni a kriminogén, illegális tevékenységet folyatát
 feketé gazdasággal, amely jellemzően nem is járul hozzá a társadalom jólétének
 növekedéséhez (kábítószer-kereskedelem, csempészet stb.) Magyarország ez a
 rejtett gazdaság a teljes gazdasági teljesítmény negyedrét-harmadát teheti ki.

c) A különböző országok teljesítményét egy közös valutára számolva hasonlít-
 ják össze (dollar vagy euró). A fejlettebb országok **valutái alulértékeltek**
 általában, így pl. a dollárban kifejezett teljesítmény alacsonyabb lesz a való-
 ságosnál a pénzpiaci értékitélet miatt. Ezt úgy szokták kiküszöbölni, hogy vá-
 sárberő-paritáson számolják át a valutát. Ez azt jelenti, hogy a devizapiaci
 árfolyam helyett a tényleges vásárberő-arányt vesszük figyelembe az átváltási
 kulcs megállapításához.

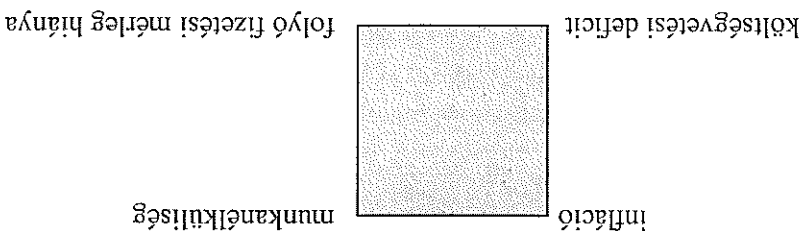
A GDP amúgy is **egyoldalúan, kizárólag az anyagi javak és szolgáltatások**
 adáról értelmezi a gazdasági fejlettséget. Nem vessz figyelembe olyan fontos té-
 vezőket, mint a várható életkor, a műveltségi színvonal. A széles körben használt
 DI (Human Development Index) ezen tényezőket is figyelembe veszi egy adott
 szág fejlettségének megállapításakor.

4. Inflációs várakozások
 3. Mennyiségi (pénz)infláció
 2. Költségvetési infláció (kölséginfláció, cost push inflation)
 1. Keresletiüztia infláció (keresleti infláció, demand pull inflation)
- Az infláció okait négy csoportba sorolhatjuk:

Az infláció fogalmát csak belső értékkel nem rendelkező pénzre érdemes alkalmazni, mivel a belső értékkel bíró pénzek „értékcsökkenése” teljesen elérő gazdasági feltételek mellett meg végbe. Aranypénzrendszer esetén az uralkodók szándékosan ronthattak a pénzen például körülnyírással, a pénz aranytartalmának csökkentésével. Áremelkedéshez vezetett, ha nagyobb mennyiségben áramlott be arany az országba (pl. Amerika felfedezése után). Ezek a folyamatok azonban gazdasági lényegűket tekintve eltérnek a belső érték nélküli pénz értékcsökkenésétől.

Az infláció fogalma: a belső érték nélküli pénz folyamatos értékcsökkenése és az emellett megvalósuló általános áremelkedés.

Azért nevezik mágiusnak ezt a négy jelenséget, mert ha az egyiket javítani akarom, akkor nagy valószínűséggel a többi közül egy vagy több helyzetet romlani fog.



A makrogazdaság további alapproblémáit legszemléletesebben az úgynevezett **magikus négyesség** segítségével foglalthatjuk össze.

2.3. AZ INFLÁCIÓ

valóbbi cél csak ennek alárendelt lehet.

hosszútávú fenntartása az állami gazdaságpolitika legfontosabb célja. Minden tisztított bővülést. Az **egyenletes és magas szintű gazdasági növekedés** tike 1,12. A realnövekedés megadja a gazdaság tényleges, inflációs hatástól meg- egytel növelt értékét nevezünk GDP-deflátornak. Pl. 12%-os infláció esetén az ér- a deflált értéket használjuk az előző évvel való összevetéskor. Az inflációs ráta áron számlolt GDP értéket elosztjuk az inflációs ráta egytel növelt értékével, és ezt vel szokták mérni. Infláció esetén a realnövekedést úgy kapjuk meg, hogy a folyó- a gazdasági növekedés a GDP számlában kifejezett éves növekedési ütemre-

Az infláció és a bérémelesek egymással szoros kölcsönhatásban vannak. Növekvő árak növekvő árakat indukálhatnak, a növekvő árak pedig bérémelesei követhetnek, ami a munkabérek növekedésének forrásait szolgálhat.

Az infláció és a bérémelesek egymással szoros kölcsönhatásban vannak. Növekvő árak növekvő árakat indukálhatnak, a növekvő árak pedig bérémelesei követhetnek, ami a munkabérek növekedésének forrásait szolgálhat.

A valutaleértékelés, a fedezeten bértáratámláshoz hasonlóan, szintúgy kétoldaltól fejti ki inflációs hatását. Amellett, hogy a (fortinban számított) nagyobb exportbevételei keresleti oldalról „húzza” fel, a valutaletértékelés miatt (fortinban) megdráguló import, az eladási árakba beépülve, alulról „tolja” felé az infláció útját. Az importőröknek ugyanis a leértékelés miatt ugyanazon importcikkek forintban számolva többé kerül, holott idegen valutában kifejezett ára változatlan.

Az előző esethez némileg hasonló a költségvetési infláció harmadik jellegzetes oka, az **általános használt inputok árának emelkedése**. Ilyen általánosan használt inputok: az energiahordozók (benzin, villamos energia stb.), a víz és a távközlési szolgáltatások. Első ránézésre is megállapítható, hogy ezek nélkül a vállalkozások nemigen működhetnek. Amennyiben ezeknek az ára emelkedik, a felhasználó vállalkozások is rákényszerülnek eladási áraik emelésére.

A mennyiségi pénzinfláció alapvető oka, hogy az állam fedezetlen pénzt bocsát ki, azaz beindítja a bankörpést. Ebben az esetben nem az okozza a fögondot, hogy plusz pénz kerül a gazdaságba, bár ez már önmagában rossz, hanem az, hogy megrendül a pénzbe vetett bizalom. Az emberek elkezdnek szabadulni a pénztől, ami végzetesen felgyorsítja a pénz forgási sebességét. Ez inflációhoz és további bizalomvesztéshez vezet. Olyan önmagát erősítő (független kumulatív) folyamat indul be, ami nagyon gyorsan a teljes pénzügyi rendszer összeomlásához vezet. Ezért a fedezetlen pénzkiadásokat minden normalisan működő gazdaságban kifejezetten kizárják, illetve szigorú törvényi feltételek mellett, korlátozottan teszik lehetővé.

Az inflációt előidéző okok között feltétlenül meg kell említeni egy „szubjektív” tényezőt is. Az inflációt az is befolyásolja, hogy az **emberek milyen mértékű inflációt várnak**, milyen mértékű inflációra számítanak. Amennyiben általában az emberek a gazdasági alanyok körében, hogy az infláció mértéke az elkövetkezendő időszakban 10% körül alakul, a jövőre irányuló gazdasági cselekedeteikben ezt figyelembe fogják venni. A munkavállalók és szakszervezetek ehhez a mértékhez igazítják bérémelesei követeléseiket, a hosszabb távú kereskedelmi kapcsolatokban a felek az árakat eszerint szabják meg, a bankok ehhez igazítják kamatait. Elképzelhető, hogy bár a gazdaságban már semmi egyéb nem okozna inflációt, az inflációs várakozás egyedül is képes előidézni azt. Ez az önmagát megvalósító jóslatok tipikus esete, ami nem ritka a gazdaságban. (Pl. ha egy cégtől azt tartják, hogy tönkre fog menni, ez a vélekedés minden egyéb „objektív” alap nélkül, nagy valószínűséggel a cég bukását fogja okozni.)

Ezért a kormányzatoknak nagy a felelőssége abban, hogy az inflációs várakozásokat csökkentsék. Ebben a felelősségben osztoznak a gazdaságkutató intézetek is,

Altalánosan elfogadott meghatározással: munkanélküli az, aki munkát keres, és a felkínált munkát képes és hajlandó ellátni. A munkanélküliek tabora meg lehetően heterogén, erősen strukturált. Először is elmezhejük a munkanélküliséget aszerint, hogy a munkanélküli mennyire feltarható, megközelíthető a gazdaság elemzői, irányítói számára. Ebből a szempontból három réteget különböztethetünk meg:

- a) regisztrált munkanélküliek,
- b) láten munkanélküliek,
- c) potenciális munkanélküliek.

A regisztrált munkanélküliek száma pontosan megadható. A hivatalos statisztikában csak őket tekintik „igazi” munkanélkülieknek. A regisztrált munkanélküliek számát alapul véve szokás számolni a munkanélküliségi rátát. Sok pályakezdő be sem kerül a munkaugyi nyilvántartásba. Ez az ún. „fataalkori munkanélküliség” (25 éves kor alatt). Ezek a fiatalok nem is munkanélküliek a szó szoros értelmében, hiszen még nem is álltak soha alkalmazásban, nem volt soha munkahelyük. Bizonyos idő után pedig azok, akik huzamosabb ideig nem találhat munkát (vagy nem találhat nekik munkát) a jogszabály erejénél fogva kerülnek ki a nyilvántartásból. Öket a szó szoros értelmében „leírják”. Ezeket a hosszútávú (tartós) munkanélkülieket már nagyon nehéz a munkaerőpiacra visszavezetni. Mindezek ellenére a hetköznap szóhasználatban a munkanélküli többlet-kevesébe azonosult a regisztrált munkanélkülivel.

A láten munkanélküliek azok, akik ugyan nincsenek benne a nyilvántartásban, de munkát keresnek. Ide tartozhat a csak pár hétig-hónapig munka nélkül maradó magasán kvalifikált frickios munkanélküli kezdve a már majdnem reményét vesztett, tartósan munka nélkül lévő, és ezért a regisztrációból kikérült hosszútávú (tartós) munkanélküliig mindenki. Ide tartoznak azok a munkát kereső nyugdíjasok is, akik nyugdíjuk okán nem is regisztrálhatók. Ha jogilag nem is, gazdaságilag őket is munkanélkülinek kell tekinteni, hiszen magatartásuk, és ezáltal hatással a gazdasági folyamatra ugyanaz, vagy nagyon hasonló a nyugdíjban nem részesülő munkanélküliekhez.

A munkanélküliség legnehezebben megtagadható, ám gazdaságilag a legérdekesebb rétege a potenciális munkanélküliek. Barmilyen meglepő, de a „háttérből” öök tesszik igazán nehézze, gyakran kilaftastalamna a munkanélküliség leküzdését. Potenciális munkanélkülieknek nevezzük azokat, akik egy adott (jellemzően való-ságokkal küszködő) gazdasági helyzetben még nem keresnek munkát, jóllehet szellemi-tizikai képességük, motiualitásuk ebben nem akadályozza őket. Öök azok, akik a gazdaságilag aktívak rétegebe tartoznak, de a munkaerőpiacra való-milyen oknál fogva nem jelenek (még) meg. A munkanélküliségi rátát is a gazdaságilag aktívak szálatékában adják meg. A gazdasági helyzet javulásával ki-lépnek a munkaerőpiacra, és sorban foglalják el az „igazi” munkanélküliek elől az állásokat. Ilyenkor tapasztalják az állami gazdaságpolitika irányítói, hogy az ismert hétszázezer munkanélküli számára már felmilió új állást teremtetek, és még min-

nkéntes és kényszerű.
Az önkéntes munkanélküliség lehet **választott és frikciós** munkanélküliség. **Választott** munkanélkülinek azt nevezzük, aki az adott körülmények között, bár állathatna, de átmenetileg mégsem vállal munkát, bár későbbi időszakra keres. **Frikciós** (vagy másképpen sürödásos) munkanélküliségről akkor beszélünk, ha valaki éppen munkahelyet változtat (önként!) és **hosszabb-rövidebb ideig válogat** a elérhető munkalehetőségek között. A munkakerő-kereslet és -kínálat yankor nem talál rögn egymásra, nem illeszkedik tökéletesen, azaz „sűrődik”.

anélkülük gyakran csak frikciós munkanélüliek. A munkanélküliség legfontosabb csoportosító ismérve az az ok, ami a munkanélküliséget előidézte. A munkanélküliség oka szerint alapvetően kétféle lehet:

A rövid távon mukamelkütek három hónapon belül elhelyezkednek. Nekik a szervezet munkaeo-közvetítés nyújtja a legnagyobb segítésget. Az ilyen mun-

Az **átmenei** munkanélküliség esetén a munkanélküli legalább három, de leg-
sajbb tízenkét hónapja keres munkát. Ők képezik a munkanélküliek derekhatárát, s
elvezetük megoldására a később felsorolandó eszközök széles skálája alkalmas le-
et (így az átképzés, a munkaerőközvetítés, a tanácsadás). Esetükben a **segélyezés**
igen hasznos, hiszen ezt az átmeneti periódust kell csak „kihúznunk”, amiben a

Tartósan munkanélkülinek azt szokták tekinteni, aki már legalább egy éve nem szorult a munkanélküliségbe, hanem a munkanélküliség állapotában tartós munkanélküliséssel jár megfordulni. A strukturális munkanélküliség általában tartós munkanélküliséssel jár megfordulni. A strukturális munkanélküliség általában tartós munkanélküliséssel jár megfordulni. A strukturális munkanélküliség általában tartós munkanélküliséssel jár megfordulni.

A munkanélküliség sürű, leülepedett alját képezik azok az emberek, akiknek **yakorlatilag nincs esélyük erőteljes külső segítség nélküli munkát találni.** Igen nagy számuk már előre lemondott arról, hogy valaha is munkahelyre lesz. Ide tartoznak a korlátozottan munkaképesek, a hajléktalanok, a szakképzetlenek, jelentős

Megkülönböztetésük azért fontos, mert kezelésük teljesen eltérő eszközöket

d) rövíd távon munkanélküliek.

c) ätmenetilig munkanélkülik,

b) tartósan munkanélküliek,

a) effektive vëglegesen munkanëlküliek,

ans:

A munkanélkülieket elemezhetjük aszerint is, hogy ezen állapotuk mennyire

ág, hogy vele egyidőben a munkanélküliség is nő.

unkanélküliekkel szemben. Ebben az esetben úgy is nőhet a foglalkoztatott-

Ilásokira az általában nem konvertálható tudással rendelkező, rugalmatlan tartós

előttek, valamint a külföldről beáramló munkakerő, fő eséllyel pályázni az új

enes, hatvanas években látó nyugdíjasok, a családban védőszárnyat alát álló fiatalok

8. az egyesített jogszabályok szerinti eljárások alkalmazása

is van névcsázózat munkanélküli! Ilvenkor az addig a családdba beszovalt” oda

Az önkéntesnél sokkal jelentősebb a **kényszerű** munkanélküliség. Alapvetően a következő **okok** vezethetnek kényszerű munkanélküliséghez:

- a) **mélyreható átalakulás** a gazdaságban („rendszerváltás”),
- b) **recessziós szakasz** a gazdaság ciklikus ingadozásai során („recessziós” vagy „ciklikus”),
- c) munkamegtakarító **technikai fejlődés** („struktuurális” vagy „technológiai”),
- d) a munkavállalók **létszámának** erőteljes **gyarapodása** („demográfiai”).

Mint korábban láttuk, sokfajta munkanélküliség létezik. Ennek megfelelően az ellene való harc is összetett fegyverzetet kíván. Fontosabb **eszközök** ebben a küz-

delemben:

A) Az **egyénre**, az egyes munkanélküliire irányuló eszközök:

- a) átképzés, továbbképzés,
- b) közmunák finanszírozása,
- c) részmunkaidős foglalkoztatás,
- d) önálló vállalkozás megindításának támogatása,
- e) segélyezés,
- f) munkaerő-közvetítés,
- g) elhelyezkedési tanácsadás, felkészítés,
- h) orvosi, pszichológiai ellátás, tanácsadás.

B) A **gazdasági környezetre** irányuló eszközök:

- a) helyi és regionális támogatások a leszakadó helységeknek, régióknak,
- b) munkanélkülieket alkalmazo cégek támogatása,
- c) létszámléptítés szabályozása, nehezítése,
- d) állami beruházások.

A munkanélküliség önmagában nem ad pontos képet egy ország munkaerő-felhasználásáról, mivel csak az aktív lakosságot veszi figyelembe. A kép teljessé léteéhez szükséges az is, hogy ismeretekkel rendelkezünk az inaktív lakosság arányáról is. A munkaerőpiacról végleg kiszoruló, kiesők, vagy az oda egyáltalán be sem lépők ugyanis az inaktívak táborát gyarapítják. A foglalkoztatási (vagy aktivitási) ráták az aktívak arányát adják meg a munkaképes korú teljes lakosság arányában. Vigyáznunk kell arra, hogy a különböző országok összehasonlításakor a munkaképes kor meghatározásakor egyforma életkori (pl. 18-65 év között) paramétereket alkalmazzunk.

2.5. A KÖLTSÉGVETÉSI DEFICIT

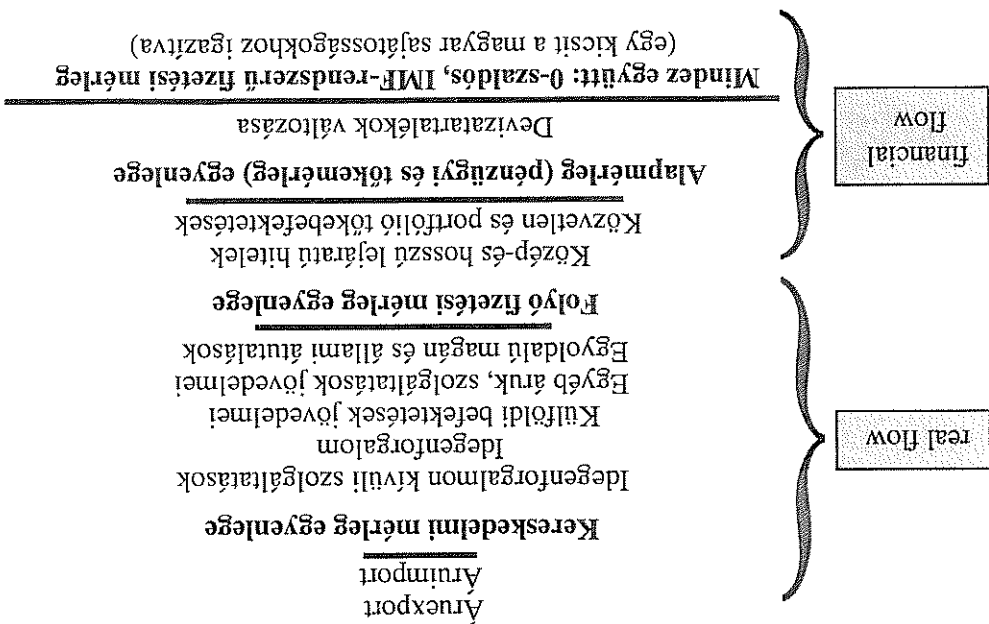
Az állami újraelosztás döntően a központi költségvetésen keresztül történik. A központi költségvetés egyes pénzügyi elszámolásban áll az elkülönített alapokkal és a társadalombitostási alapokkal a Magyar Államkincstár révén. Ezen túlmenően egyrészt tervezik és fogadják el őket. A három rész **konzolidált (össze-vont) egyenlege** az állami gazdálkodás fontos mutatószáma.

gy ország nemzetközi fizetési mérlege a külfölddel kapcsolatos gazdasági események egyéges elszámolását tartalmazza. Amikor az országból pénz **áramlik ki**, az **elfizetés előjellel**, amikor pedig **pénz áramlik be**, azt **plusz előjellel** vesszük szembe. A nemzetközi fizetési mérleg két fő részből áll. A „**real flow**” az árúk szolgáltatások, valamint a tényezőjövodelemek áramlását mutatja, egyenlege a **nyó fizetési mérleg**. Ez mutatja meg, hogy az ország mennyi árut, szolgáltatást, mezeti tényezőt vett igénybe külföldről, illetve mennyit nyújtott ezekből a külfödek. Ennek a **deficitje** azt jelenti, hogy az adott ország többet vett igénybe az örtörásokból annál, mint amennyit külföldre juttatott. Még rövidebben, ez a rész a **nyó tételeket** tartalmazza.

6. A FOLYÓ FIZETÉSI MÉRLEG DEFICITJE

gy részét nem költi el).
szem az keresletszükítő jellegű (egész egyszerűen az állam az elvont jövodelemek iság keresletkorlatos volta miatt a **tartósan szűfficit** költséggvetés **kerülődó**, ill eldöntenie. Csak annyit mondhatunk nagy bizonyossággal, hogy a tőkes gaz-
vó költséggvetés a megfelelő. Ezt a gazdaságpolitikának helytől és időtől függően iszik, **nem adható egyéges recept** arra, hogy a deficities vagy az egyensúlyban ictól adja. Bárannyire is szeretnénk a politikusok, és akarják gyakran a közgaz-
zdasági helyzetben a deficit előnyéből és hátrányából a legkedvezőbb kombi-
Az államnak tehát mindig meg kell találnia azt az arany középút, ami az adott költségvetéshez vezethet. Itt is egy sajátos kumulatív folyamat alakulhat ki.
amaterhei aztán a költséggvetés kiadási oldalán jelennek meg, ami ismét deficities **madósság nem más, mint felhalmozott költséggvetési deficit**. A hitelek ilföldről és beföldről. Ez a hitefelvételi államadósságként jelenik meg. Az ál-
igban, az állam hitelből fedezi a plusz kiadásait. A hiteleket felveheti egyaránt znia kell. Mivel a bankörpés beindítása nem járható út egy konzolidált gazda-
A deficities költséggvetés állami túlköltekezést jelent, amit az államnak finanszi-
sletkorlatos tőkes gazdaság növekedéséhez.
atalmas előnye, hogy **pótlólagos keresletet** támaszt a piacon, így hozzájárul a ke-
azdalkodáshoz vezet, másrészt, mint láttuk, **inflatót gerjeszt**. Ezzel szemben
ami költekezés egyrészt partatlanná teszi az állami kiadásokat, és így feleltlen
z szűksségyszerűen **kiadási többlethez**, azaz deficithez vezet. A deficitből való ál-
Amennyiben az állam egyszerűen akar mindkét társadalmi igénynek megfelelni,
lem stb. Itt pedig erőteljes nyomás érezhető ezen **kiadások növelésére**.
ontos területet tartoznak ide, mint az oktatás, egészségügy, közbiztonság, honvé-
Ugyanakkor az állam a bevételekből fedezi az állami feladatok ellátását. Olyan
yomás van a társadalom oldaláról a **bevételek csökkentésére**.
zlet saját maguk rendelkezéssének. A költséggvetés bevételi oldalán erőteljes
gy minél kevesebb adót fizessenek, azaz a jövodelmük minél nagyobb hányada
it bevételekhez. Természetes törekvésük a háztartásoknak és a vállalkozásoknak,
it bevételekhez (vagyis, korlátozott fizetési, korlátozott fizetési, korlátozott fizetési).

A mérleg elemzése kapcsán még el kell mondanunk, hogy az egyes egyenlegek megvonása után a vonal alá már csak az egyenleg kerül, a vonal felett lévő tételek beléovadnak az egyenlegbe. Természetesen maga az egyenleg a következők, alatta lévő egyenlegbe beleszámlít.



A nemzetközi fizetési mérleg

Nézzük most a fizetési mérleget a maga teljes egészében:

c) a devizataralékok (ezek igencsak végesek).
A fentiek közül az a) és b) pont alattiak a tökéletesen részét képezik, míg a

kell számolni),

a) hitefelvétel (ez vizsztatizetési kötelezettséggel jár, ráadásul kamatérthe van),
b) külföldi tőkebefektetés (nem kell vizsztatizetni, de későbbi profitáramlással)

fortása lehet;

A folyó fizetési mérleg **deficitje** leegyszerűsítve azt jelenti, hogy a gazdaság többet fizetett ki a külföldnek külföldre juttatott javakért és erőforrásokért, mint amennyit külföldről fizettek az országnak. Ezt valamiből **finanszírozni kell**. Ennek három

előjelel állítjuk a mérlegbe).

az összes pénzárkim egyenlege pozitív, úgy a devizatarifalekok nönök (ezt negatív

A „mátszár hó” a pénzügyi aranyas; azaz a hirtelen csökkenő értékek és a pénzügyi aranyasok értékeinek (amelyek a 0-szaldo miatt pozitív előjelel jesszik fityelembé), amennyiben kennek (amennyiben az összes pénzárám egyenlege negatív, úgy a devizataratalkók cök-Armenyiben az összes pénzárám egyenlege negatív, úgy a devizataratalkók cök-

3. A VÁLLALKOZÁS

3.1. VÁLLALKOZÁS, VÁLLALAT, VÁLLALKOZÓ

Ettől fejezettől térünk rá a szűk értelemben vett vállalkozásgazdaságtani ismeretekre. A továbbiakban csak a profitorientált vállalkozásokkal foglalkozunk. Ebben a fejezetben a vállalkozással kapcsolatos általános ismeretek kerülnek sorra. Ezt követi a vállalkozás működésének általános megalapozása: a vállalati stratégia. A további fejezetek a vállalkozás egyes funkcionális területét veszik sorra.

A vállalkozások végzik az **anyagi jöszágok újratermelésének és szolgáltatásnyújtásának** döntő részét. De még ezt sem teljes egészében, hiszen nagyon sok jöszág és szolgáltatás a háztartás keretein belül kerül előállításra (gondoljunk az otthoni főzésre, mosogatásra, mosásra, betőzésre). Mégis a vállalkozások képesek a gazdaság központi pillérére, mert itt történik az anyagi javak túlnyomó többségének előállítása, valamint (és ez a fontosabb), a gazdasági fejlődés motorjai, az innovációs központok is itt találhatók.

A tőkes gazdaságban a termelőfolyamat (melynek gazdasági kerete a vállalkozás) a termeléshez szükséges erőforrások biztosításával kezdődik. Eddig a tőkes gazdaság megegyezik korábbi korok gazdaságával. Ez azonban **elvont formában** történik, az erőforrásokat **pénzben kifejezve**, homogen erőforrásként bocsátják rendelkezésre. Ebben rejlik a tőkes vállalkozás egyik fő jellegetessége.

Az így rendelkezésre bocsátott erőforrásokat azután a vállalkozás tényleges termelési tényezőkre váltja (tőkére, munkára és pénzre). A vállalkozás ezeket a termelési tényezőket, mint inputokat használja fel a termelési folyamatban. Az **input** a termelési folyamatban felhasznált erőforrások legáltalánosabb kifejezése.

A **transzformáció** folyamatban ezeket az inputokat alakítja át **output**-á. Az **output** a termelési folyamat eredményének a legáltalánosabb kifejezése. A tőkes termelési folyamat legjellemzőbb sajátossága, hogy az nem ér véget az output előállításával. A megtermelt terméket ugyanis a piaci verseny körülményei között értékesíteni kell, vissza kell hozni az anyagi jöszágokat azok **elvont homogen formájára, azaz a pénzre**.

P → termelési tényezők (inputok) → transzformáció → output → P

A korábban már bemutatott ábrán jól látható a fentebb leírt folyamat.

A **vállalkozás** inkább a mozgásra, a folyamatra utal. A megközelítés itt dinamikus, a változásra orientált. A vállalkozások gazdaságtana elnevezés is arra utal, hogy elsősorban a vállalkozásban, a vállalkozói szférában zajló gazdasági folya-

akban inkább dinamikus, mint statikus lesz, jellemzően a vállalkozás fogalmát használjuk.

A vállalat inkább a stabilitásra, a szervezeti keretre utal. A megközelítés ebben az esetben statikus, az állandóságra orientált. A vállalat, mint szervezeti keret meghatározásban nagy szerepe van a jogrendszernek is.

A vállalkozó az, aki a termelőtevékenység gazdasági folyamatait egységes rendbe szervezi. Ő a vállalkozás legfontosabb szereplője, motorja, szervezője. A vállalkozó szerepét a gazdaságban először Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) oszták közgazdász írta le részletesen 1912-ben megjelent fő művében, „A gazdasági fejlődés elméleté”-ben. A vállalkozó kombinálja az erőforrásokat, ő vezényli le a termelési folyamatot. Legfontosabb funkciója, hogy a régi, elavult termelési tevékenységet új, innovatív tevékenységekre fordítja. Eről részletesen az innovációs menedzsment című fejezetben ejtünk szót. A mai vállalkozásokban a vállalkozó feladat körét általában többben látják el. Ezeket a személyeket jellemzően menedzsereknek nevezik. Nem az elnevezés azonban a lényeg, hanem a vállalkozásban betöltött funkció.

3.2. A VÁLLALKOZÁS ÁLTALÁNOS FELÉPÍTÉSE ÉS CELRENDSZERE

A vállalati működés alapja a vállalati stratégia. A tényleges működést a vállalati funkcionális területek látják el. Ezek közül a **marketingmenedzsment**, az **innovációs menedzsment**, és a **termelésmenedzsment** átfogják a vállalati működés egészét.

„Menedzsmenttel” jelöljük az olyan vállalati területet, amely jellegeből fakadóan az egész vállalkozás működését átfogja.

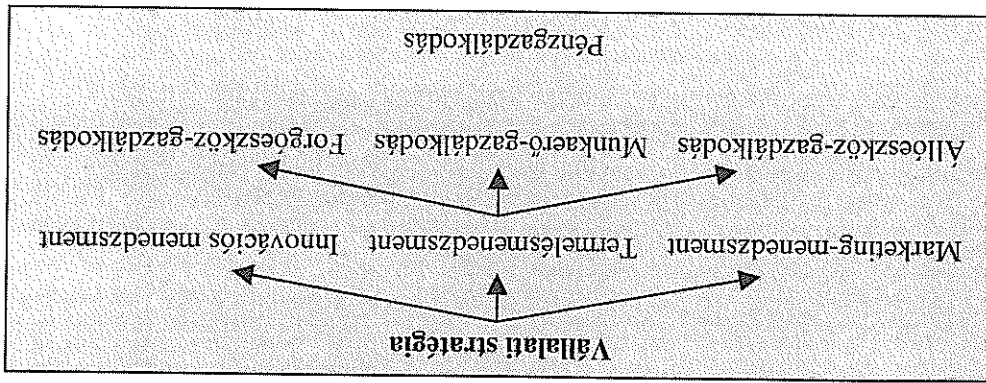
Az **allóeszköz-gazdálkodás**, a **munkaerő-gazdálkodás**, a **forgóeszköz-gazdálkodás** és a **pénzgazdálkodás** a vállalati működés egyes speciális területeire koncentrálódnak. Ezt azonban rendszerszemléletben tesszük, azaz mindig figyelemmel vannak a vállalkozás egészének tevékenységére. A gazdálkodás szó itt is azt fejezi ki, hogy a vállalat ezen egyrészt a vállalkozás rendelkezésére álló erőforrások (általában eszközök, munkaerő, forgóeszköz, pénz) minél hatékonyabb beosztására, felhasználására törekszik.

„Gazdálkodással” jelöljük az olyan vállalati területet, amely egy speciális inputra koncentrált a többi funkcionális tevékenység figyelembevételével a hatékony erőforrás-felhasználás érdekében.

Talán meglepő, hogy a pénzgazdálkodás a speciális területek között szerepel, hiszen ha valami, akkor a pénzügyi kérdések a vállalkozás minden területét érintik.

A megkülönböztetés azonban nem formai, hanem tartalmi. A pénzgazdálkodás ugyanis, mint látni fogjuk, ténylegesen egy nagyon szűkkörű (ám rettenetesen fontos) szempontból vizsgálja a vállalkozás működését (l. „fiskális szempont”). Amúgy pedig a korszerű vállalkozás-gazdaságtanban evidencia, hogy valamennyi terület kihatással van a vállalati gazdálkodás egészére. Kiegészítésül annyit mondhatunk, hogy a pénzügyi terület inkább ki kell, hogy szolgálja a vállalati működést, mintsem vezérelje azt. A vállalati tevékenység fő vezérfonala a vállalati stratégia. A termelésmenedzsment fogja össze az egyes gazdálkodási területeket a pénzgazdálkodás kivételével, amely az egész vállalkozásra közvetlenül kiható tevékenységet végez.

A vállalkozás struktúrája ezek szerint a következők szerint épül fel:



A többi gazdasági alanytól elkülönítő ismérvként már megállapítottuk, hogy a vállalkozás alapvető célja a **hosszútávú profit-maximalizálás**. A vállalkozás azonban számos egyéb célt követ működése folyamán. Ezek a célok nem egyen-angyak, hanem alá-fölérendeltségi viszony van közöttük. Ennek a célhierarchiának a sűcsán áll a hosszútávú profit-maximalizálás, mint végső cél. A profit-maximalizálás azonban csak a fogyasztói igények kielégítésén, mint eszközön keresztül valósulhat meg. Ezért a vállalkozás fontos célja a fogyasztói igények kielé-rtése. Ez a vállalkozás küldetésén („misszióján”) keresztül valósul meg. Ennek ke-rtében határozza meg a vállalkozás, hogy milyen szükségletek kielégítésére kon-entráli.

A misszó teljesítéséhez tökegyarapodásra, beruházásokra van szükség. Ez is fontos vállalati célként jelenik meg. A tökefelhalmozás, az új gyártósorok, korszerű technológiák mind a fogyasztói igények minél teljesebb kielégítését szolgálják. Ez iztosítja alapvetően a vállalkozás fennmaradását, amely egyben szervezeti cél is. özismert, hogy minden szervezet törekszik önmaga fenntartására, ami azonban em biztos, hogy mindig jó a gazdaságnak vagy akár egy adott befektetői csoport-ak.

A beruházások érdekében, a további fejlődés érdekében cél a napi működés fenntartása, a folyamatos termelés, bevételek szerzés. Alapjában ez biztosítja a maga-abb célok elérését. Ahogy a háztartásban, a vállalkozásban is a folyamatos napi

Az „igazi” tőkes tulajdonosok azok, akik nem kötődnek a termelési folyamat semmilyen konkrét formájához. Oda vizsik a tőkét, ahol a legjobb megtérülést várják megtalálni. Ilyen tulajdonosok jellemzően azok, akik hosszú távra befektetett

termelőfolyamat kiindulópontját. mondhatjuk azt, hogy a tőkés gazdaság a magántőkén alapul. Ok biztosítják a tőkés érdekének fő leteleményesét. Ezek végső soron mindig magánszemélyek, ezért is tesli meg a hosszútávú profit-maximalizálásban, ok a tőkés vállalkozás gazdasági ugyanúgy veszik számba, mint a pénzbeni juttatásokat. Ezeket azonban jellemzően juttatás közvetlenül termelési tényezőben jelenik meg. Ezeket azonban jellemzően ismert néven apportban), ez azonban csak egy lépés kiiktatását jelenti, a pénzbeni formájában, pénzben. Nyújthatják ezt konkrét termelőeszköz formájában is (köz- Ok biztosítják a vállalkozás működéséhez szükséges erőforrásokat, azok elvont

A tulajdonosok

A vállalkozás létrehozása, működtetése, finanszírozása többféle funkciót igénylő feladat. A vállalkozás résztvevőit nem személyek szerint, hanem funkciók szerinti bontásban kell elemezni, hiszen egy személy több funkciót is betölthet. A vállalkozás absztrakt elemzésében pedig érthetően nem a konkrét személyek, hanem a betöltendő funkciók a lényegesekek.

3.3. A VÁLLALKOZÁS RÉSZTVEVŐI ÉS BELSŐ SZERVEZETE

Hosszútávú profitmaximalizálás	A cél jellege: alapvető cél, a teljes vállalati működés erre irányul	Elérésének fő eszköze: stratégiai vezetés
A fogyasztói igények minél teljesebb kielégítése	A cél jellege: a vállalkozás küldetése, missziója, mint alapvető piaci cél	Elérésének fő eszköze: marketingmenedzsment
A vállalkozás működésének hosszútávú fenntartása és fejlesztése	A cél jellege: fenntartás és fejlesztés, mint alapvető szervezeti célok	Elérésének fő eszköze: innovációs menedzsment
A napi működés fenntartása, a termelési folyamatok irányítása, költség-hatékony gazdálkodás	A cél jellege: konkrét termelési cél	Elérésének fő eszköze: termelésmenedzsment
(kiegészítve az egyes gazdálkodási területekkel: állóeszköz-, munkaerő-, forrás- és pénzgazdálkodás)		

A vállalkozás célrendszere az alábbi ábrán látható:
céljaink megvalósításáig.

munka, a napi „kis” célok elérése eredményeképpen juthatunk el hosszabb távú

forrás-allokátorai. A tulajdonosi funkció bennük testesül meg a legizsibb for-
nban.

A menedzserek (a vállalkozók)

Ök a tökéletes gazdaság motorjai. A tulajdonosok a felteteleket biztosítják, ők a működtelet végzik. Erdékeltségük elter a tulajdonosoktól. A tulajdonosok a ossztávú profitmaximalizálásban érdekeltek, ők a saját jövedelmük közvetlen maximalizálásban. Mivel helyzetük általában a tulajdonosok kényétől függ, ezen rdékeltségük meglehetősen rövidtávú. Ezt a vállalkozáson belül úgy igyekeznek sszeegyeztetni, hogy a tulajdonosok a menedzsereket igyekeznek különöböző jut-
atásokkal érdekelteenni a vállalat hosszú távú eredményességében (pl. tulajdo-
osi részesedés biztosításával).

A menedzserek érdekeltsége abban is elter a tulajdonosoktól, hogy elég erősen agaszzkodnak a meglevő vállalati struktúrához. Speciális ismereteket ugyanis csak ajátos, megszokott, jellemzően általuk kialakított gazdasági keretben tudják érve-
yesíteni igazán. Ezért hosszútávú érdekeltségük jellemzően a vállalati struktúra
itakat a irányítását új menedzsmenttel hajtásuk végre. Ezzel egyidejűleg a menedzs-
mentet is váltásra (új pozíció betöltésére) kényszerítik, ami a tökéletes gazdaság meg-
újulási képességének fontos forrása.
Ugyanakkor éppen a menedzsment feladata a vállalkozás állandó megújítása, a
állalati stratégia megalkotása és megvalósítása. A vállalkozás menedzsereinek eb-
ben az ellentmondásban kell a számukra és a tulajdonosok számára is megfelelő
egoldást megtalálni. Ez persze ritkán sikerül hosszútávon, ezért a vezető mene-
zseri pozíciókban ritkák a „nyugdíjas állások”.

A munkavállalók (az alkalmazottak)

Ha a tulajdonosok a felteteleket biztosítják, a menedzserek pedig a működtelet
végzik, úgy a munkavállalók adják ehhez a tényleges munkaerőforrást, az üzem-
nyagot. A transzformációs folyamat tényleges véghezvitele az ő tevékenységük
redménye.
Erdékeltségük rövid távon a maximalizálható munkabérhez kötődik. Hosszu-
távú érdekeltségük a munkahelyük megőrzéséhez fűződik.
Kiemelkedő szerepe lehet a vállalkozáson belül a munkavállalók érdekvédelmi
szervezeteinek (szakszervezetek, üzemi tanácsok), amelyek koncentráltan jeleníthik
meg a munkavállalók érdekeit.
Az egyes szereplők érdekeltségének összehangolása a vállalati stratégia és a
munkaerő-gazdálkodás fontos feladata. Ezekről a megfelelő fejezetekben részlete-
n lesz szó.

A vállalkozások egyik legkorszerűbb szervezeti formája a **divizionális szerve-
et**. Itt a vállalkozást többé-kevésbé önálló szervezeti egységekre bontják. A szer-

A vállalkozás kapcsolata az állami környezettel éppolyan sokrétű, mint amilyen októrien az állam részt vesz a gazdasági életben (l. fentebb). A vállalkozásoknak igényemmel kell lenniük az állam által alkotott jogi szabályozó rendszerre, az állami gazdaságpolitika irányára. Nagyon hasznos a szoros együttműködés az általa-

Az állami környezet

A közlekedési lehetőségekkel szinte egyenrangú a távközlés kiépítettsége. Az információátvitel hihetetlen felgyorsulása és tömegesedése nélkülözhetetlené teszi a magas szintű távközlési rendszerek kiépítését. A vállalkozásnak mindenfajta tevé-

nyesség folytatásához fel kell mérnie az ahhoz szükséges távközlési háttér meglétét. A közlekedési lehetőségek mellett hajlandók tevékenykedni. Azon túl csak speciális esetben, nagy kedvezmények vagy pro-

ri centrumokkal. A vállalkozás mozgásterét. Megfigyelhető, hogy a vállalkozások csak

Az infrastrukturális környezet

A megfelelő úthálózat, illetve a közlekedési lehetőségek általában, alapvetően meghatározzák a vállalkozás mozgásterét. Megfigyelhető, hogy a vállalkozások csak iddigi mennek szívesen, amíg megfelelő közlekedési kapcsolat van a világgazdasá-

A pénzügyi környezet

A piacgazdaságban a pénzgazdálkodás miatt elengedhetetlen a megfelelő pénz-ügyi szféra megléte. A biztonságos, jól működő bankrendszer a vállalati működés alapfeltétele. A pénzügyi rendszer olyan kiterjedt szolgáltatásokkal áll a fejlett or-

szágokban a vállalati szféra rendelkezésére, amire itt csak utalni tudunk. A vállalatnak jól kell ismernie pénzügyi környezetét, tudnia kell az elérhető szolgáltatások-

A versenyfeltételek

A vállalkozás ismerte, a velük való együttműködés a piaci versenyben való részvétel elengedhetetlen feltétele. Jellemzően a vállalati stratégia kérdéskörében foglalkoznak ezzel a területtel.

Fontos a **munkaerőpiaci** helyzet ismerete az adott területen. Lehetőség, hogy mindig globálisan munkamunkaellátottság van, adott területen és adott szakmákra a munkaerőhiány a jellemző. Ennek figyelmen kívül hagyása súlyos gondokat okozhat a vállalkozás működésében.

A piaci környezet

A vállalkozás legfontosabb környezeti eleme a piaci környezet. A vállalkozás inputoldalán a szállítóival áll kapcsolatban. Ebben a viszonylatban a vállalkozás a

ban stabil állami tulajdonú vállalatokkal. A színté lejjesen biztos fizetési készség és képesség miatt mindig érdemes részt venni az állami szükségletek kielégítésére kifizetendő az állami költségvetésből. A feladat sokrétűsége miatt a vállalkozás színté valamennyi területre kapcsolható a költségvetéssel.

A társadalmi környezet

A korszerű vállalkozás-gazdaságban kiemelkedő helyet foglal el a társadalmi környezet megfelelő kezelése. Foglalkozik vele a vállalati stratégia, a marketingmenedzsment (l. public relation) és a munkaerő-gazdálkodás (munkaerőforrás biztosítása) egyaránt. Régebben (nálunk gyakran még ma is) elhanyagolták ezt a területet. A társadalmi környezet megfelelő kezelése nélkül ma már nem lehet hatékony gazdálkodást folytatni.

A társadalmi környezet a vállalat legösszetettebb, legnehezebben kezelhető területe. Sok-sok munkával, ismerettel érhető csak el, hogy a társadalmi környezet elfogadjá, majd magának tekintse a vállalkozást. Ez viszont hosszú távon nagyon kifizetődő az esetek többségében.

A természeti környezet

A környezetvédelem jelentősége az utóbbi évtizedekben igencsak megnőtt. Ma már semmilyen vállalkozást nem lehet úgy elindítani, vagy folytatni, hogy ne elemezze annak lehetséges környezeti kihatásait. A vállalkozási tevékenység folytatásakor mindig szigorúan be kell tartani a környezetvédelmi előírásokat. A környezetvédelmi szabályozás szigorodása világérendencia, ezért minden vállalat jól teszi, ha stratégiai kérdésként kezeli a természetes környezettel való kapcsolatot.

A vállalkozás alapvető érdeke, környezete befolyásolása, alakítása mellett, az ahhoz való alkalmazkodás. **Alkalmazkodás és alakítás.** Ez a kettőség jellemzi a vállalati működést a környezet viszonylatában. A vállalkozás stratégiája és a marketingmenedzsment foglalkozik jellemzően ezekkel a kérdésekkel, de mint láttuk, egyes részletek a vállalkozás más funkcionális területein is megjelenhetnek.

A vállalati gazdálkodásban fontos szerepük van az **externáliáknak**, vagy külső gazdasági hatásoknak. Az externália azt jelenti, hogy **elválik egymástól a költség és a haszon.** Mással jelenik meg a költség és haszon. Például az autópályát igénybevevők élvezik a gyorsabb utazás előnyét és fizetik az érte járó díjat. Ezek a pálya belső (intern) gazdasági hatásai. Az autópálya extern hatásai is igen kiterjedtek. **Negatív** extern hatás a zaj, a légszennyezés, a bekötő és párhuzamos utak forgalmának növekedése (különösen fizető pálya esetén). **Posztív** extern hatás a beruházások növekedése a pálya mentén, amely munkahelyteremtéssel jár.

Az externáliákat gyakran **egyén – társadalom viszonylatában** szokták értelmezni. Amennyiben a haszon valamely konkrét gazdasági alanyról jelenik meg, de a költségeket a tagbelső (intern) gazdaság viseli, úgy **negatív** externáliáról beszélünk. Leggyakoribb esetei a víz- és légszennyezés, zajártalom területén találhatók. **Posztív** extern hatásról itt akkor beszélünk, ha egy gazdasági alany vállalja a költségeket, de az egész közösség profitál belőle. Ez az eset áll fenn akkor, mikor egy beru-

házással egyidejűleg ártó környezetrendezt végznek, vagy egy munkahely-
emő beruházás emeli a környékbeli ingatlanok értékét.

A negatív külső gazdasági hatásokat, ha lehet, belsővé kell tenni. Ezt nevezik **internatalizálásnak**, ami annyit jelent, hogy a költségeket oda telepítik, ahol **zokat okoznak**. Az internatalizálás többféleképpen történhet. Az egyik megoldás, hogy hatósági úton, **btárságolással** fizetetik meg az okozott költségeket. Másik megoldás, hogy a szennyező a **saját költségén** hárítja el a tevékenysége által okozott kárt. Ez az Európai Unió egyik környezetvédelmi alapelve: „a szennyező fizet”. A legjobb megoldás az, ha a gazdasági tevékenységet folytató szigorúan **fizeti mindazon erőforrásoknak az árát**, amit igénybe vett (víz, levegő, leve-
ző, föld, haborítatlan környezet). Egyik megoldás sem teljeskörű és tökéletes, ebben az esetben sem hordhatja senki zsebében a költségek követ. Minden egyes szet szleszkörű tájékozódást, ismereteket, rugalmas meggyezéseket igényel az érintettek között (ami ugyanis az egyiknek negatív, a másiknak pozitív extern
hatást jelenthet).

3.5. A VALLALATI GAZDALKODÁS HATEKONYSÁGÁNAK VIZSGÁLATA

A vállalati gazdalkodás legfontosabb eleme az erőforrások **hatekony felhasználása** -
a. Az egyszerűség kedvéért csak két erőforrással dolgozunk: a tőkével és a mun-
rával. A piaczgazdaság amúgy is jellemzően e két erőforrásra épül. Az erőforrások
áfördtása a vállalkozásnak költségeket jelent, viszont csak az erőforrások felhasznál-
ásával érhető el a hozam (termelés). Ezért a vállalkozások arra töreksznek, hogy
iz erőforrásokat minél hatékonyabban használják fel, mert így csökkenthetik a
termelés költségeit.

Az alapszefüggések a következők:

Az erőforrások (tőke, munka) felhasználásával érhető el a hozam, azaz a ter-
melés. Mivel azonban az erőforrások költséget jelentenek, a termelés adott
zínjéhez adott költségek tartoznak. Ezek a költségek annál alacsonyabban lesznek
a termelés minden szintjén, minél hatékonyabb az erőforrások felhasználása. Így a
gazdalkodásban két fontos kapcsolatot kell vizsgálnunk:
a) az erőforrás-áfördtások és a hozam (termelési volumen) kapcsolatát,
b) a termelési volumen és az ahhoz szükséges költségek kapcsolatát.

Ezek után elemezzük a bevételeket és a profitot.

Az erőforrás-felhasználás hatékonyságának vizsgálata

A hatékonyság követelménye kettős célt jelent: a **ráfördtások minimalizálá-
át és a hozam maximalizálását**. A gyakorlatban azonban gyakran célravezetőbb
a cél kettő bontása. A vállalkozás vagy **adott ráfordítással igyekszik maximális
hozamot**, vagy pedig **adott hozamot minimális ráfordítással** elérni. Mindkettő a
minimax stratégia egy sajátos megnyilvánulása.

A felhasználókat erőforrások felhasználásának hatékonyságát kétféle mutatóval mérhetjük:

$$\text{Hatékonysági mutató} = \frac{\text{hozam}}{\text{ráfordítás}} \quad \text{Igenyességi mutató} = \frac{\text{hozam}}{\text{ráfordítás}}$$

A hatékonysági mutató az egyégségi ráfordításra jutó hozamot, az igényességi mutató pedig az egyégségi hozamhoz szükséges ráfordítást adja meg.

A hatékonyság pontosabb mérőszámait kaphatjuk, ha az erőforrásokat egyenként vizsgáljuk. Külön nézzük a tőke hatékonyságát, és külön a munkáét. Sőt nemcsak a ráfordítás egy adott mennyiségénél nézhetem ezt meg, hanem az erőforrás-ráfordítás változásának termelésre gyakorolt hatását is vizsgálhatom. Amennyiben egy adott erőforrás-felhasználás esetében nézem meg, hogy egyégségi erőforrás-felhasználás mekkora termékmennyiséget eredményez, úgy **átlagértékeket** kapok. Amennyiben az egyégségi pótlólagos erőforrás által elért termelés-növekményt számolom, úgy **határértékeket** kapok.

Ennek megfelelően a **munka átlagterméke** megmutatja, hogy egyégségi munka-ráfordítás mekkora termékmennyiséget eredményez. (Az A betű az „average” átlag szó kezdőbetűje, az M a „marginal”, határ szó kezdőbetűje, a P a „product”, azaz a termék, az L a munka, a K a tőke, a Q a termelt mennyiség, Δ-val pedig a változást jelöljük.)

$$AP_L = \frac{\text{termékmennyiség}}{Q} = \frac{L}{Q}$$

A **munka határterméke** az a termékmennyiség, amit akkor kapunk, ha a munka-ráfordítást egy egységgel meg növeljük.

$$MP_L = \frac{\text{termékmennyiség változása}}{\Delta Q} = \frac{\text{munkamennyiség változása}}{\Delta L}$$

A tőke átlagterméke és határterméke ennek megfelelően:

$$AP_K = \frac{\text{termékmennyiség}}{Q} = \frac{K}{Q} \quad MP_K = \frac{\text{termékmennyiség változása}}{\Delta Q} = \frac{\text{tőkemennyiség változása}}{\Delta K}$$

Ezek után ráterhetünk a **termelési volumen és a költségek** kapcsolatainak vizsgálatára. A gazdasági hatékonyság annál jobb, minél kevesebb költség szükséges a termeléshez.

A költségek a termelés érdekében felhasznált és elszámolt erőforrások pénzben kifejezett értéke.

A költségek nem mindig jelennek **tényleges pénzkiadást** (pl. amortizáció, saját tőke kamata), de a gazdasági tisztánlátás érdekében mindig számon kell tartani őket. A másik oldalról tekintve pedig nem minden **pénzkiadás jelent költséget** (pl. kölcsön adott pénz, a tőkebefektetés). A gazdaságtanban két alapvető költség-fajtát különböztetünk meg.

A **változó költség** (VC = variable cost) változik a termelés változásával, a fix költség (FC = fixed cost) pedig nem változik, ha a termelés változik. Jellemző változó költség a munkabér, az anyag- és energia-költségek. A legfontosabb fix költségek a bérleti díj, az amortizáció és a lekötött tőke kamata. A fix költségek és a változó költségek összege adja a **termelés összes költséget** (TC = total cost).

Lehet számolni **átlagköltségeket** (az A itt is az „average”, átlag szó kezdőbetűje). A fix költségeket elosztva a termelt mennyiséggel megkapjuk az **átlagos fix költséget** (AFC = average fixed cost). Ez megmutatja, hogy a különböző termelési mennyiségek esetében egy termékre mennyi fix költség esik. Mivel a fix költség nem változik a termelés növekedésével, ha a termelést növelm, az átlagos fix költség folyamatosan csökken. Az **átlagos változó költség** (AVC = average variable cost) az egy termékegységre jutó átlagos költséget adja meg. Az **átlagos összes költség** (ATC = average total cost) pedig az egy termékre eső összes költséget fejezi ki a különböző termelési mennyiségek mellett.

A legfontosabb költségfajta a **határköltség**. Ez azt mutatja meg, hogy ha egy egységgel növelm a termelést, hány egységgel nőnek a költségek.

$$MC = \Delta TC / \Delta Q$$

Vannak olyan költségek, amelyeket csak elemzéssel kaphatok meg, mivel konkrétan nem jelennek meg a vállalati gazdálkodásban. Ilyen a **saját tőke kamata**, illetve a **vállalkozó saját munkája utáni díja**. Ezeket a tőke, illetve a munka **alternatív felhasználási lehetőségeiből nyerhető hozam** segítségével mutatom ki költségeként. A saját tőke bankban történő lekötése esetén nyerhető kamat, illetve a vállalkozás helyett másol véggezhető munkért kapott bér, mint alternatív felhasználásból eredő hozam mutatja meg konkrétan ezt az alternatív költséget. Az alternatív felhasználási lehetőség elmaradt hozama jelenik itt meg költségeként. Az így imutott költségeket **alternatív költségeknek** nevezik, és a **teljes gazdasági költségekhez** hozzászámítják.

$$\pi' = \pi / K$$

A vállalkozás legfontosabb hatékonyságmutatója a **profitrát**a, mert ez teszi összehasonlíthatóvá a vállalkozást az **alternatív befektetési lehetőségekkel**, azaz a **befektetési döntéseket** alapvetően ennek alapján hozzák meg. A profitrát

$$M\pi = \Delta T\pi / \Delta Q$$

Fontos mutató a **határprofit** is, amely a termelés egy egységnyi növelésére jutó profitnövekményt adja meg (az átlagprofit képletétől az átlagbevételelől hasonlóan eltekintünk):

$$T\pi = TR - TC$$

A bevételek és a költségek ismeretében számolhatjuk ki a profitot. A vállalkozás végző hatékonyságát a profit segítségével fejezhetjük ki. Az **összprofitot** úgy kapjuk meg, hogy az összbevételelől kivonjuk az összes költséget:

Profi

$$MR = \Delta TR / \Delta Q$$

A **határbevétele** úgy kapom meg, hogy az összbevételel változását osztom az eladott termékek változásával. (Az átlagköltség analógiájára számolható átlagbevételel is, amitől itt eltekintünk.)

$$TR = P \cdot Q$$

Az **összbevétele** a piacon eladott mennyiség és az eladási ár szorzataként határozható meg. (Az R a „revenue”, azaz bevétel szó kezdőbetűje).

remt maga a termelési folyamat.
inputpiac függvényében alakulnak. A kettő között persze **közvetett** kapcsolatot te-
költségek között! A bevételek az outputpiac függvényében, a költségek pedig az inputpiac függvényében alakulnak. A kettő között persze **közvetett** kapcsolatot te-
Fontos tudni, hogy **gazdaságilag nincs közvetlen kapcsolat a bevételek és a költségek között!** A bevételek az outputpiac függvényében, a költségek pedig az inputpiac függvényében alakulnak. A kettő között persze **közvetett** kapcsolatot te-
zataikat” – fogalmaz találóan P. A. Samuelson ismert Nobel-díjas közgazdász.
Ez az „elismerés” az árbevételeiben jelenik meg. „A fogyasztók leadják dollárszáva-
piac pedig a termék megvételével jelzi, hogy az alkalmas szükségletek kielégítésére. A gazdaságban csak áttétellel, a vállalat profitumotvum közbeiktatásával valósul meg. A
termelés igazi, végző célja a szükségletek kielégítése, még akkor is, ha ez a piacgaz-
A termelés **tényleges hatékonysága** csak a **bevételek** ismeretében mérhető. A
ke, hanem a tőke kamata.

gazdasági termeszeteitük teljeseen más. A **tőkelekötés költsége** soha nem maga a tő-
szükséges tőkelekötéssel. A kettőt mindig szigorúan elkülönítve kell kezelni, mert
A termelés fontos, hogy a költségeket nem szabad összekeverni a termeléshez

Képletben:
MR = MC

A vállalkozások tehát mindig **határelemzést** végeznek, azaz a pótlólagos tevé-
 nyiség pótlólagos hozamát és pótlólagos ráfordítási igényét vizsgálják. A piaci
 viszonyok végül valahol mindig gátat szabnak a természetes növeledésnek. Ilyenkor
 a területen kell fejleszteni. A határbevételel előbb-utóbb lecsúszlyed a határköl-
 tés szintjére, ami azt jelenti, hogy a határpotit nulla lett, a profitnövekedés megállt,
 az összprofit elérte maximumát. Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a **profitma-
 ximalizáló vállalat addig növeli az outputját (Q), amíg az output növeledéshez
 szükséges plusz költségek (MC) alatta maradnak az output növeledéséből származó plusz bevételeknek (MR).**

$$MR - MC = M\pi$$

profitmaximalizálási pont
 részletes hatékonyság-, költség-, bevétel- és profitelemzés után megvizsgálhat-
 ők, hogyan maximalizálják a vállalatok a profitjukat. A profitmaximalizálási pont
 is megközelítésben ott van, ahol az **összbevételel és az összköltség különbsége a
 legnagyobb** (TR - TC = T π). Matematikailag is levezethető a profitmaximumot
 adó termelési szint a megfelelő adatok ismeretében. A levezetéstől eltekintve azt
 mondhatjuk, hogy a profitmaximalizálási pont ott van, ahol a **határbevételel egyenlő
 határköltséggel** (MR = MC). A gyakorlatban a vállalkozások nem az összbevé-
 téseket hasonlítgatják folyamatosan az összköltséghez, és matematikai számításo-
 at is ritkán végeznek (akkor is inkább a nagyobb vállalkozások).
 A vállalkozás a termelési folyamat bővítésekor azt nézi, hogy a pótlólagos ter-
 leésből származó plusz bevételek (azaz a határbevételel - MR), meghaladják-e a
 övítéshez szükséges plusz költségeket (azaz a határköltséget - MC). Ameddig
 meghaladják, addig a termelést bővíteni fogja, hiszen a különbözettel (azaz a ha-
 rprofittal - M π) nő a profitja. Képletben:

6. A VÁLLALATI GAZDÁLKODÁS JELLEGZETES PONTJAI

Végezetül a profitról még annyit, hogy azt a jövedelmet, amit a vállalkozó saját
 ágának fizet ki a vállalkozásban leköve tartott **saját tőkéjé**, valamint a vállalko-
 zásban **kifizetett munkája** ellenértékeként (és amelyeket korábban a vállalkozás
 öltései között alternatív költségeként mutatunk ki) **normál profitnak** nevezzük.
 , normál profit nem más, mint két sajátos termelési tényezőnek (a vállalkozó saját
 tőkéjének és munkájának) az ellenértékeként kifizetett összeg, ami a vállalkozó
 számára **jövedelem**, a vállalkozás számára pedig **költség**. Hasonlóan a munkabér-
 ez, ami szintén költség a vállalkozásnak és jövedelem a munkavállalónak, azaz a
 használt termelési tényező tulajdonosának.

Azaz a profitmaximalizálási pont ott van, ahol a határbevétel egyenlő a határköltséggel. Ez a tőkes gazdaság legalapvetőbb orientációs pontja, minden vállalkozás ebbe az irányba tör.

A fedezeti pont

Ameddig az összpórt pozitív, azaz $TR > TC$, addig a vállalkozás hosszú távú fennmaradása biztosított. A hosszú távú működés vizualizátója ezek szerint ott van, ahol az összpórt nullává válik. Ekkor tehát az összebevétel egyenlő az összes költséggel. Képleten:

$$TR = TC$$

Ezt fedezeti pontnak nevezzük. A fedezeti pont felett biztosított a hosszú távú működés, ha viszont a piaci verseny miatt a vállalkozás hosszú távon is a fedezeti pont alatt marad, azaz $TR < TC$, akkor a vállalkozást fel kell számolni.

Az üzemszüneti pont

De mi van akkor, ha a vállalkozás rövid távon veszteséges ugyan, de hosszú távon profitra számít? Ilyenkor kár lenne a vállalkozást véglegesen megszüntetni. Arról kell dönteni, hogy arra az időre, amíg a vállalkozás veszteséges, szüneteltessük-e a működését, avagy sem. Ehhez meg kell vizsgálni, mi a gazdasági eredménye a szüneteltetésnek, illetve a működtetésnek.

Amennyiben szüneteltetjük a termelést, bevételünk nincs (azaz $TR = 0$), de nincsen változó költség (VC) sem. Egyedül a fix költségek maradnak (FC). Szüneteltetés esetén tehát a veszteségünk a fix költség. Termelni tehát akkor érdemes, ha a bevételek fedeztet újultának a változó költségekre, és ezek felett még a fix költségekre is marad valamennyi, hiszen így a veszteségünk a fix költségeknél kisebb lesz.

Rövid távon tehát aszerint hozzuk meg a döntésünket, hogy az árbevétel a változó költségeket meghaladja-e vagy sem. Ha meghaladja, akkor nem érdemes üzemszünetet tartani, jönlhet a vállalkozás veszteséges. Ha viszont nem haladja meg, akkor érdemes üzemszünetet tartani, hiszen ilyenkor a veszteségeinket a fix költségekre tudjuk korlátozni. Döntési pont tehát éppen ott van, ahol az árbevétel egyenlő a változó költséggel. Ezt a pontot nevezzük üzemszüneti pontnak. Képleten:

$$TR = VC$$

Az üzemszüneti pont vizsgálatát nemcsak az egész vállalkozás, hanem az egyes termékek esetében is el kell végezni. Ekkor az árbevétel helyett a termék egyediség-árát, változó költség helyett pedig az átlagos változó költséget, azaz az egy termék-re eső változó költséget kell vizsgálni.

1. A VEZETÉS LÉNYEGE ÉS SZINTJEI

piaci versenyben csak az egységes, jól felépített és vezetett vállalkozások állhatnak meg a helyüket. A vezetés biztosítja a vállalkozás célirányos, egységes működését.

A vállalati vezetés azon tevékenységek összessége, melyekkel meghatározzák a vállalkozás alapvető célja eléréséhez szükséges szervezeti kereteket és tevékenységeket.

Vegyük észre, hogy a szervezeti keretek a vállalat státusát oldalt jelentik. A léptetés, a struktúra kialakítása történik itt. Státus elem pl. a vállalat szervezeti gyűséginek a kialakítása. A tevékenységek meghatározása pedig a **dinamikus** oldal, a működés, a mozgás területe. Dinamikus elem pl. a beosztottak munkakörök, feladatainak a leírása. A jól szervezett vállalatnál a státus és a dinamikus ennek összhangban vannak. Ennek megvalósítása a vállalati stratégia feladata (l. a vállalati fejlesztés).

A vezetés alapvető jellemzője a „**meghatározás**”, azaz a **kötelező jelleg**. A vállalkozásnak szigorú rendben kell működnie, különben versenyhátrányba kerül. Vállunk természetesen diktátúra van” – mondta egy vállalkozás vezetője a vállalatunk belüli viszonyokra utalva.

A vezetés a vállalatnál **több szinten** valósul meg. Gyakorlati szempontból a vezetés három szintjét kell elkülöníteni:

A) A legfelső szinten a **stratégiai vezetés** működik. A stratégiai vezetés felel a **vállalati működés egészének** a kialakításáért. Jelentősége miatt a stratégiai vezetésrel a következő fejezetben részletesen foglalkozunk. Ezen a szinten döntenek a vállalat működését döntően befolyásoló, **jelentős beruházásokról. Stratégiai vezető mindig a vállalkozás első számú vezetője**. Közvetlen stratégiai feladatai lehetnek még az első számú vezető helyetteseinek, valamint szakértői tőzskáinak.

B) A középső szinten az **operatív vezetéssel** találkozunk. Az operatív vezetés igazát, a mindenkori stratégiát szem előtt tartva, a vállalkozás **egyes funkcionális területeit**. A marketing, a termelési (szolgáltatási) folyamat, valamint az innováció területeit az operatív vezetés irányítja a vállalati stratégiának megfelelően, valamint látja az egyéb vezetési feladatokat ezeken a területeken (szervezés, koordináció, b., részletesen a következő pontban). Ezen területek vezetői szolgálatiakká a szükség-s információkat a vállalati stratégiának az adott területre történő kialakításához.

C) Az alsó szinten az erőforrásokkal való gazdálkodás folyik. Ez a szint felel az **erőforrások (államosítottak, munkaadó, forrásszolgáltatók) hatékony működéséért**. Alsó szintű vezető pl. a karbantartó részleg vezetője, a személyzeti osztály ve-

zeleje, a rakat megrendelésekért is teljes vezetője. Ők gondoskodnak arról, hogy a vállalati stratégiában foglaltak megvalósításához, az egyes funkcionális területek konkrét igényeinek figyelembevételével, a szükséges erőforrások a megfelelő ütemezésben, költséghatékonyan rendelkezésre álljanak.

D) Külön kiemelendő a **pénzügyi vezetés** feladatköre. A piacgazdaságban a gazdasági folyamatok két dimenzióban zajlanak („megkettőződnek”). Az anyagi („reál-”) folyamatok leképeződnek pénzügyi („monetaris”) folyamatként is. A pénzügyi tevékenységnek így egyszerre van képe a **vállalati folyamatok teljes köréről**. Ez képezi a vállalati információs rendszer alapját. A pénzügyi vezetés látja el jellemzően a vállalkozás számviteli feladatait.

4.2. A VEZETÉS FUNKCIÓI (A VEZETŐI TEVÉKENYSÉG ELEMÉI)

A vezetés a feladatai ellátása érdekében az alábbi tevékenységeket végzi:

- 1) Tervezés
- 2) Szervezés
- 3) Közvetlen irányítás
- 4) Koordináció
- 5) Ellenőrzés

4.2.1. A tervezés

A tervezés a vezetői munka **jövőre irányuló** része. A tervezéssel alapozzuk meg a vállalat jövőbeni tevékenységét.

A **tervezési tevékenység a jövőbeni vezetési munkának és vállalati tevékenységnek a megalapozása.**

A vállalati működésben a tervezési tevékenységet többféleképpen lehet osztályozni. A legfontosabb a **tervezés jellege** szerinti osztályozás. A tervek szerint lehetnek:

- A) **stratégiai tervek,**
- B) **operatív (taktikai) tervek,**
- C) **pénzügyi tervek.**

A **stratégiai terv a vállalati működés, a vállalati struktúra egészét** átfogja. Minden vállalati tevékenységnek összhangban kell lennie a stratégiai tervvel. A stratégiai tervet a stratégiai vezetés alakítja ki. A stratégiai tervezésről a stratégiai vezetés kapcsán szólnunk részletesen.

Az **operatív tervek az egyes funkcionális területek részletereivel** az adott tevékenység tekintetében. A stratégiai terv megvalósítását szolgálják a marketing, a termelés (szolgáltatás) és az innováció területén.

A stratégiai tervben megtalálhatóak az egyes funkcionális területekre vonatkozó stratégiai elképzelések. Az operatív tervekben, a stratégiai terv alapján, a részletes, napi tevékenység megtervezése történik, az operatív célok elérése érdekében.

Operatív terv pl. egy konkrét marketingakció megtervezése, egy adott innovációs fejlesztés ütemterve, egy adott beruházás kivitelezésének részletes, előzetes leírása. A fontosabb beruházások megtervezése a stratégiai tervben történik.

A pénzügyi tervek a többi terv megvalósításának pénzügyi feltételeit alapozzák meg. A pénzügyi tervek sajátossága, hogy egyrésztől illeszkedniük kell az adott terv ütemezett pénzigényéhez, másrésztől koherensnek kell lenniük egymással is, és a vállalati stratégiában meghatározott, átfogó pénzügyi tervvel is. Ugyanakkor szokták mondani, hogy a pénzügyi terveknek **mérlegesszerű összhangban** kell lenniük egymással.

A terveket szokás osztályozni időhorizontjuk szerint is. Beszélnek rövid-, közép- és hosszútávú tervekről. A stratégiai terv általában hosszabb távra, míg az operatív tervek **rövidebb távra** szólnak. A tervek időhorizontját mindig az adott gazdasági környezet és a vállalat konkrét céljai határozzák meg.

4.2.2. A szervezés

A szervezési tevékenység egyrészt a **szervezeti struktúra** kialakítására koncentrál, tehát e tekintetben **statikus oldalról** közelít a vállalathoz. Másrészt a működés feltételeiről alakítja, innen nézve **dinamikus szemléletű**.

A szervezés a vállalat szervezeti struktúráját és működésének feltételeiről szériát kialakító vezetői tevékenység.

A szervezési tevékenység alapvető eszköze a **szervezeti és működési szabályzat**. Ebben található a **vállalati struktúra** leírása, valamint a vállalatnál **dolgozók munkakörének** meghatározása.

A szervezési tevékenység az alábbi feladatok megoldását igényli:

- a **szervezeti forma** kiválasztása (lineáris, funkcionális, stb.),
- a **szervezeti szintek** meghatározása (hány vezetői szintet építünk be a szervezetbe), azaz a vertikális tagozódás meghatározása,
- a **hatáskörök felosztása** az egyes szervezeti egységek és az egyes munkakörök között, azaz a horizontális tagozódás meghatározása,
- az egyes **szervezeti egységek közötti összhang** megteremtése.

Szorosan kapcsolódik még ehhez a területhez az **ösztönzési rendszer** kialakítása. Az ösztönzési rendszert részleteiben a munkaero-gazdálkodás területén határozzák meg.

A tervezési folyamatban meghatározott célok elérése érdekében szükségessé válik a legfontosabb erőforrásoknak, az emberi munkaadóknak a közvetlen irányítás. Mivel az ember saját akaráttal, önálló motivációval rendelkező természeti tényező, az egysegűes vállalati működés érdekében elengedhetetlen közvetlen vezetés. Ezt a vezető elláthatja saját maga is, személyesen, de alkalmazhat egyéb eszközöket is (pl. írásbeli utasítások, vagy számítógépes irányítás távmunka esetén).

A közvetlen irányítás a beosztottak napi munkáját meghatározó vezetői tevékenység.

A közvetlen irányítás célja, hogy a beosztott tevékenysége minél pontosabban illeszkedjen a vállalati stratégiai és operatív céljaihoz. Ezt alapvetően kétféle úton lehet elérni.

Az egyik a **közvetlen utasításos modell**, mely a beosztottat minden szituációban **egyértelmű instrukcióval** látja el a kötelező feladatokat illetően, az attól eltérő magatartásokat pedig szankcionálja. Ehhez a modellhez részletes ösztönzési (ill. szankcionálási), és ellenőrzési rendszer tartozik.

Korszerűbb eszköznek tekinthető a **meggyőzőes modell**, ahol a követendő magatartást a szabályok **belsővé tételével** („internalizációjával”) érik el. Itt a vezetőnek elegendő a munka kereteit megadni, a részletes végrehajtás meghatározása a beosztott önálló feladata az ismert szabályok betartásával. Itt elegendő egy átfogó ösztönzési rendszer és egy liberálisabb ellenőrzési rendszer alkalmazása. A beosztott itt saját jól felfogott érdekében követi a vállalkozás alapvető céljait.

A közvetlen irányításnál a vezetőnek három eszközre kell kiemelten koncentrálnia:

- a) a **kommunikáció** (formális és informális csatornákon egyaránt),
- b) a **vezetési stílus** (autoriter, konzultatív, stb.),
- c) a **motiváció** (anyagi, ill. nem anyagi – az ösztönzési rendszer részeként).

4.2.4. A koordináció

Az összehangolás alapvetően a **tervezés és a szervezés feladata**. Emellett azonban nélkülözhetetlen a napi munka koordinációja, ami a vezetői munka önálló tevékenysége, amelyekre ad hoc, azonnali választ kell adni.

A koordináció a vállalati működés napi összehangját biztosító vezetői tevékenység.

A koordinációt a szervezeti egységek közötti eltérések teszik szükségessé. Ezek az eltérések megnyilvánulhatnak a szervezeti egységek és az egyes egységek eltérő

- a) céljaiban,
- b) időhorizontjában,
- c) magatartásformájában,
- d) munkamegosztásában,
- e) kommunikációs módjában.

A szervezeti egységek és az egyes egységek tevékenységei természetesen hatnak egymásra az egységes vállalati struktúrán belül. Az egyik tevékenysége kihat a másik eredményességére és viszont. A legrövidebben kifejtett szervezet is igényli a napi összecsiszolást, a tevékenységek napi koordinációját.

4.2.5. Az ellenőrzés

A vezető csak **megfelelő információk** birtokában végezheti hatékonyan a tevékenységét. Ezek az információk nagyon sokrétűek. Nagyon fontos azon tényeknek az ismerete, amelyek **magának az alarendelt szervezeteknek a működését** mutatják meg a vezetőknek. Ezeket az információkat a vezető az ellenőrzés révén szerzi meg.

Az ellenőrzés azon információk visszacsatolása a vezetőhöz, melyek az alárendelt szervezet működésére vonatkoznak.

Az ellenőrzés lényege a visszacsatolás. A visszacsatolás számtalan formában történhet. Ezek közül a gyakoribbak:

- közvetlen, személyes vezetői ellenőrzés,
- napi (vagy heti, havi, éves) jelentések készítése,
- elküldött belső szervezet létesítése (belső ellenőrzés),
- kialakított ellenőrzési csatornák használata (pl. controlling).

Az ellenőrzés révén válik a vezető képessé arra, hogy a **szükséges korrekciókat** megtegye. Az ellenőrzési rendszer kialakítása során a következő fontos szempontok szem előtt tartása lényeges:

A) Egyértelművé kell tenni, hogy az ellenőrzés nem a szervezeti egység beosztottjainak zaklatását célozza, hanem az eredményes vállalati működés és vezetői munka elengedhetetlen feltétele.

B) Pontosán meg kell határozni az ellenőrzés eszközeit és módját. Ideértve az ellenőrzés időpontját, az ellenőrzést végző személyeket.

C) Meg kell jelölni a vizsgált paramétereket, azok kielégítő mértékét, az eltérések következményeit (negatív és pozitív egyaránt).

D) Biztosítani kell az információk torzítatlan eljuttatását a szükséges korrekció megteremtésére jogosított vezetőhöz.

E) Rendezni kell a korrekciók végrehajtásának mikéntjét.
 F) Szükség szerint alkalmazni a korszerű vezetői információs rendszereket (pl. controlling).
 A jól működő ellenőrzési rendszer nemcsak a vezetői munka alapvető információs bázisa, de egyben fontos **motivációs tényező is** a szervezeti egységek számára.

4.3. A DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMAT

Korábban említettük, hogy a vezetői tevékenység lényege a kötelező jellegű meg-határozás, előírás. Ennek konkrét eszköze a **vezetői döntés**. A vezetés a **feladatokat elsősorban a döntéshozatal révén** valósítja meg. A döntéshozatal nem annyira vezetői feladat, mint inkább a **vezetői feladatok ellátásának eszköze**.

A döntés a vezetői munka ellátásának legfontosabb eszköze.

A döntéshozatal mindig egy adott szituáció adott problémáját próbálja megoldani. A problémát úgy szokták röviden leírni, mint a **tényleges és a kívánt helyzet közötti különbséget**. A döntéshozatal az alábbi szakaszokra szokás felosztani:

1. Problémaérzékelés

Az első, és talán a legfontosabb dolog, hogy a vezető érzékelje a megoldásra váró problémát. Ezt szokás röviden, de nagyon taláiban, **problémaérzékelésnek** nevezni. A jó vezető egyik legfontosabb tulajdonsága ez. Problémakerülő, azaz a megoldásra váró feladatok elől szívesen kitérő habitusi személyből nem lehet jó vezető.

2. Problémafeltárás

A probléma észlelése után **pontosan meg kell fogalmaznunk a kívánt és az észlelt helyzet közötti különbséget**. Itt kell feloldanunk azt a gyakori ellentmondást, hogy az észlelt állapot nem mindig egyezik (sőt gyakran nem egyezik) a valós állapottal. A problémafeltárás során **meg kell állapítani a valós állapotot**. Ezt nevezhetjük **valóságselemezésnek** is. Enélkül elfogadható problémamegoldás nem lehetséges. Együtt azt is pontosan meg kell határozni, hogy **mit tekintünk kívánt állapotnak**.

A problémafeltárás ilyenformán **egy jól elkülöníthető részből áll**:

- a) konkretizálni kell az észlelt szituációt,
- b) az észlelt helyzetből el kell jutni a valós állapothoz,
- c) konkretizálni kell a kívánt helyzetet,
- d) meg kell határozni a valós állapot és a kívánt helyzet közötti különbséget.

Nem ritka eset, hogy a valós állapot megegyezik a kívánt helyzettel. Ilyenkor döntési szituáció ebből nem alakul ki. Azt azonban mindenképpen érdemes megvizsgálni, hogy az észlelt helyzet miért tért el a valós állapottól. De ez már egy másik probléma.

3. Problémaelemzés

A valós állapot és a kívánt helyzet közötti eltérés felárása után meg kell állapítani, hogy mi okozza a kívánt állapottól való elérést. Tájékozódni kell a probléma tényleges mibenlétéről. Ez alapvetően a **probléma okainak a meghatározását** jelent. A problémák okai az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- a) egyedi, véletlenszerű ok,
- b) ismétlődő, rendszerfüggő ok.

Az ok jellege alapvetően befolyásolja majd a probléma megoldását. Az egyedi okok általában egyedi, speciális kezelést igényelnek, míg a rendszerfüggő, ismétlődő okok minden bizomnyal szervezési kérdéseket is érintenek majd.

4. Döntésselőkészítés

A probléma okainak ismeretében javaslatokat kell tenni a probléma megoldására. **Döntési alternatívákat** dolgoznak ki, amelyek választási lehetőséget biztosítanak a döntést hozó vezetőknek.

5. Döntés

Kétségtelenül a döntés a folyamat központi eleme. A vezető a lehetséges megoldások közül a legjobbnak tartott megoldás kiválasztásával **megadja a probléma megoldásának a konkrét módját**.

A jó döntés az alábbi kritériumoknak felel meg:

- egyértelmű, érthető,
- az adott feltételek között végrehajtható,
- rendezzi az adott problémát, azaz a valós állapotot összhangba hozza a kívánt helyzettel,
- időben történik,
- költséghatékony,
- a felmerült lehetőségek közül a legjobbat testesíti meg, azaz nincs jobb alternatívája.

6. Végrehajtás

A döntés után kerül sor a döntés végrehajtására. Ehhez biztosítani kell a szűkséges feltételeket. Ez vonatkozik **mind a tárgyi, mind pedig a személyi feltételekre**. A személyi feltételek esetében ki kell emelni a meggyőzés szerepét, a végrehajtásnál ugyanis meg kell győzni a résztvevőket. Ez különösen akkor igaz, ha a végrehajtás jelentős változást jelent a szervezet életében. Ezzel a vezetéstudomány külön ga, a **változásmenedzsment** foglalkozik.

7. Ellenőrzés
A döntés végrehajtásának tapasztalatait vissza kell jutatni a döntéshozóhoz. Ez a visszacsatolás fontos információt nyújt a döntés hatékonyságáról, eredményességéről. Egyben alapot nyújt a döntés esetleges korrekciójához, valamint a későbbi döntésekhez.

4.4. A SZÁMVITTELI SZAKEMBER SZEREPE A VEZETÉSBEN

Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a vezetői területeket, ahol a számviteli szakember szerepe kiemelkedően fontos. Nem feleljük eközben azt, hogy a jól képzett számviteli szakemberek a vállalati működés egészéről kell átfogó képpel rendelkezniük. A számviteli szolgáltatja a vállalkozás működéséről a legfontosabb adatokat (árbevételek, költségek, lekötött tőke, stb.). A számvitel elsődleges szerepe a jól felépített vállalatnál nem annyira az állammal szembeni adatszolgáltatás teljesítésének a biztosítását jelenti, mint inkább egy **információs bázis** kialakítását. Ezt az információs bázist veszi igénybe a vezetés a feladatai ellátásához. Továbbá ez a legfontosabb forrása mindazon ismereteknek, ami alapján a külvilág (különösen a befektető) képet alkot a vállalatról.

A vállalati számvitel elsődleges funkciója a vállalkozás működéséhez, vezetéséhez, adatszolgáltatási kötelezettségeihez szükséges információs bázis kialakítása és naprakészen tartása.

A számviteli szakember ennélfogva mint fontos információ-szolgáltató vesz részt a vezetési munkában. Ö rendelve az aktuális adatokkal a készletek nagyságáról (ideértve a pénzkészleteket), a fizetési kötelezettségekről (ideértve az adófizetési kötelezettségeket is), a szállítói tartozásokról, a munkaadó-állományról, a vevőkről és sok egyéb fontos tényezőről. A számviteli rendszert ezért úgy kell kialakítani, hogy az alkalmas legyen a vezetés információs iránti igényeinek a kielégítésére. Ez a számviteli szakember első és legáltalánosabb feladata a vezetésben. Ezt az információs rendszert a vezetés alapvetően a **vállalati stratégia megalkotása** során veszi igénybe.

A számviteli szakember elsődleges vezetési feladata a megfelelő számviteli információs rendszer létrehozása és karbantartása, mely a vállalati stratégia megalkotásának legfontosabb belső adatbázisa.

A vállalati működés során a további konkrét feladatokat merülhetnek fel (csak a fontosabbakat említve).

A) Részvétel a controlling rendszerének a kialakításában.
A controlling a számviteli szakember számára leegyszerűsítve egy **vezetési** entitáson szeltekelt információs rendszert jelent. Ez a rendszer a vezetést támog-

A számviteli rendszert úgy kell kialakítani, hogy a vállalkozás működését leíró, ellenőrző mutatók kiszámításához szükséges tényadatok könnyen kinyerhetők legyenek belőle.

A forróeszköz-gazdálkodás mutatószámait (l. az erről szóló fejezetben) számviteli adatok felhasználásával lehet kiszámítani. A számviteli információk az időszakos készletállomány- és árbevételek-adatokat. A számviteli információk alapján lehet nyomon követni a készletek alakulását, a minimális és maximális készletszint betartását, lehet kiszámolni az átlagkészletet.

D) A forróeszköz-gazdálkodás támogatása

A számvitel rendelkezik pontos adatokkal a termékek értékesítési volumenéről, az elért árbevételről, melyek nélkülözhetetlenek a marketinggumunkához. A termékciklus vizsgálata, az árképzés, a marketing-kommunikációs eszközök alkalmazása csak részletes információkon alapulhat. Ezen információk jelentős hányadát a számvitel biztosítja a marketing irányítói számára.

C) A marketing-menedzsment tájékoztatása

A számvitel rendelkezik pontos adatokkal a termékek értékesítési volumenéről, az elért árbevételről, melyek nélkülözhetetlenek a marketinggumunkához. A termékciklus vizsgálata, az árképzés, a marketing-kommunikációs eszközök alkalmazása csak részletes információkon alapulhat. Ezen információk jelentős hányadát a számvitel biztosítja a marketing irányítói számára.

B) A pénzügyi tevékenységek támogatása

A pénzügyi területen különösen fontos a megbízható, friss információ. A számviteli szakemberek itt adatokat kell szolgáltatniuk többek között:

- a vállalati pénzügyi terv kialakításához,
- a befektetések finanszírozásához,
- a cash-flow management biztonságos működéséhez,
- ezen belül az egyes részfeladatok teljesítéséhez (beszerzések, befizetések, kötelezettségek törlesztése, stb.).

A számviteli szakember a controlling rendszerében a **controller számára biztosítja a rendszerben meghatározott információkat**, amelyeket aztán a controller továbbít valogatva, rendszerezve és a megfelelő ütemezésben a vezetés számára.

Controlling és controller hiányában ez közvetlenül a számviteli szakember feladata. Kiseb cégeknél külön kontrollert általában nem érdemes alkalmazni.

5.1. A STRATÉGIA EREDETE ÉS FONTOSABB JELLEMZŐI

A stratégia szó a görög „sztrategosz” (hadvezér) szóból ered. Bárhol, bármelyik tudományágban használják (hadtudomány, játékelmélet, gazdaságtudományok), mindig a másik fel eljövendő lépéseire való felkészülést jelent, annak korábbi lépéseinek ismerete alapján. Esetünkben a többi piaci szereplő jövőbeni lépéseire, akcióira való előzetes felkészülés a stratégia legbelső magja. A kiindulópont pedig a piacról, annak szereplőiről, valamint a saját vállalkozásunkról szerzett eddigi ismeretünk.

A vállalati stratégia a piaci szereplők jövőbeni akcióira való tudatos felkészülés.

A stratégia azért került a vállalati gyakorlatba, mert a modern gazdaságban a változások gyorsan követik egymást. A változás tényleges bekövetkezősekor már késő reagálni. Csak annak a vállalkozásnak van esélye a talpon maradásra, amelyik általában felkészül a változásokra, rugalmasan és gyorsan képes alkalmazkodni azokhoz. Az alkalmazkodáshoz a rugalmas struktúra mellett tartalelemek is szükségesek (l. hadsereg!).

A vállalkozás stratégiája nem csak alkalmazkodásból áll. A vállalkozás igyekszik aktívan alakítani is környezetét. A stratégia tartalmazza azokat az akciókat is, amellyel a számára előnyös környezet kialakítása érdekében hat lép.

A stratégiaiban egyszerre van jelen a külső környezethez való alkalmazkodás és az annak alakítására irányuló akciók.

Az egyszerű, egyterméses vállalkozás, hasonlóan a monokultúras országokhoz (vagy a Szt. István-i Intélmekben oly szépen megfogalmazott „egyenlő, egykultúrájú országhoz”) esendő. A többi lábon állás ma már alapvető stratégiai követelmény.

A stratégia fő eszközei összefoglalva:

- a) rugalmas vállalati struktúra,
- b) megfelelő tartalelemek,
- c) többi lábon állás (diverzifikált termelés).

A stratégia az egész vállalkozás működésének koordinálására szolgál. Szemléltetve alapvetően jövőorientált. A vállalkozás működésében a jó stratégia csökkenti leginkább a bukás kockázatát.

A stratégia a gazdasági bukás elkerülésének, a kockázat csökkentésének a legfontosabb eszköze.

A stratégiát a vállalkozás legfelső vezetése készíti. Ez az első számú vezető ki-melt (tulajdonképpen egyetlen) feladata. Ez a feladat azonban összetett és folyamatos munkát igényel. A piacon történő gyors változások miatt ugyanis a vállalat alkalmazkodó-képességet, stratégiaiát folyamatosan fejleszteni kell. Ami na már általánosan elfogadott a munkaerő vonatkozásában (az élethosszig tartó to-ábbképzés), az igaz a vállalkozás stratégiáját illetően is.

A korszerű vállalkozás folyamatosan megújítja stratégiáját.

A stratégia szükségyszerűen átfogja az egész vállalkozást, ezért valamennyi-unkcionális egység közvetlenül részt vesz a vállalati stratégia kialakításában.

2.2. A STRATÉGIAI VEZETÉS FELADATAI

A stratégiai vezetés a vállalkozásnál felmerülő stratégiai feladatok végrehajtására szolgál. A vállalatvezetéssel (az operatív vezetéssel) szemben nem az operatív működés, hanem a hosszútávú folyamatok irányítása a feladata. Szoros kap-solatát a vállalatvezetéssel az biztosítja, hogy a stratégiai vezetés irányítója és a vállalat első számú vezetője ugyanaz a személy.

A stratégiai vezetés feladatai alapvetően három területre bonthatók:

- A) A stratégia készítés**
- B) A stratégia megvalósítása**
- C) A visszacsatolás és ellenőrzés**

A stratégiaalkészítés során során születik meg maga a stratégiai terv, a vállalati stratégia központi eleme, lényege. Ez tartalmazza a vállalkozás egységes rendbe-egyalt jövőképet magáról, környezetéről. Meghatározza a kívánt állapot eléréséhez szükséges részletes akciótervet is.

A stratégia megvalósítása során a stratégiai tervben foglaltak végrehajtása fo-lik. Ezt a szakaszt a részletes akciótervben meghatározott személyek, az ott leirt-ndben hajtják végre, a stratégiai vezetés közvetlen ellenőrzése alatt.

A visszacsatolás a végrehajtott stratégiai akciók után az elért állapot folyamatos-ellenőrzésének az eszköze. A stratégiai vezetés folyamatosan gyűjti az információ-akat. Amennyiben azt észleli, hogy a folyamatos kidolgozása nem elegendő, az in-frmációk alapján megkezdi az újabb stratégia kidolgozását. Így válik a vállalati stratégia egy folyamatosan megújuló, a vállalkozást állandó fejlődésben tartó ve-rtőművé a vállalati gazdálkodásban.

Elnevezése	Tartalma	Irányítója
Stratégialétesítés		stratégiai vezetés
pozícióelemzés (külső-belső)	hol vagyunk	
– célkitűzés	hova tartunk	
– alternatívák kidolgozása	hogyan jutunk oda	
stratégiai akciók megtervezése	feladatlebonthatás	
Megvalósítás	a stratégia gyakorlatba való átültetése, végrehajtása	operatív vezetés
Visszacsatolás-ellenőrzés	a végrehajtás figyelemmel kísérése, új stratégia megalapozása	stratégiai vezetés, operatív vezetés

Az előbb felsoroltak csak a stratégiai vezetés tevékenységi területeit írták körül, de nem érintették annak lényegét. A vállalkozás a piaci verseny körülményei között csak akkor tevékenykedhet sikeresen, ha a benne működő emberi és anyagi erőforrások összehangolt és célorientált működése megvalósul. Ezt tudatosan meg kell teremteni, mivel magától nem jön létre.

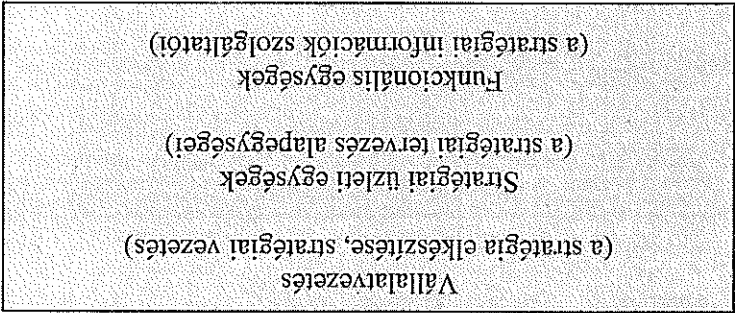
Célorientáltság: a profitorientáltságot szervezeti szinten elősegítő működés.

Ez azonban a nehézségek kisebb szeletét jelenti. A nagyobb az, hogy a vállalat vezetés nem képes a folyamatok közvetlen, mindennapos, minden részlethez kiterjedő ellenőrzését elvégezni. Nem képes minden, mindig rajta tartani a szemét. Ezért a stratégiai vezetés lényege, legnehezebb feladata, hogy olyan önműködő, közvetlen beleszólás nélkül is hatékony szervezetet hozzon létre, amely összehangoltan, célorientáltan működik. Ehhez a stratégiai vezetésnek a közgazdasági ismereteken túl részletes szervezésselméleti, kibernetikai, pszichológiai, számviteli, jogi ismeretekkel is rendelkeznie kell.

A vállalati stratégia lényege a vállalati szervezet oldaláról:
Összehangolt, célorientált, állandó irányítás és felügyelet nélkül is működő szervezet létrehozása, amely egyszerűre képes a környezethez való rugalmas alkalmazkodásra és a környezetnek a vállalkozás céljainak megfelelő alakítására.

A stratégia-készítésben a vállalkozás egésze segíti az első számú vezetőt. A korszerű vállalati struktúra többé-kevésbé önálló egységekre tagolt. A vállalat alapvető szervezeti egységei a stratégiai üzleti egységek. A stratégiai tervezés alapját ezek az egységek jelentik. A vállalatvezetés a stratégiai üzleti egységekben gondolkodva látja ki a vállalkozás stratégiáját. A felső szinten történik ezen egységek stratégiaiának összetételése is.

A funkcionális területek is elkészítik a maguk stratégiai elképzeléseit, amelyek alapanyagul szolgálnak a vállalatvezetés számára a stratégiaalkészítéshez. A marketingmenedzsment adja a piaci ismereteket, az innovációs menedzsment a fejlesztési ismereteket, a termelésmenedzsment a termelési folyamatra vonatkozó ismereteket, az egyes gazdálkodási területek (állóeszköz-, munkaerő-, forrás- és pénzgazdálkodás) pedig a saját speciális ismereteket. A végleges stratégiát azonban a funkcionális területekre is a stratégiai vezetés készíti el.



Ezek után nézzük meg részletesen a stratégiai vezetés egyes feladatait.

4. A STRATÉGIA-KÉSZÍTÉS MENETE

- stratégia-készítés négy fázisból áll.
1. A stratégiai pozíció-elemzés.
 2. A stratégiai célok kitűzése.
 3. A stratégiai alternatívák kidolgozása, döntés az alternatívák között.
 4. A stratégia végrehajtásának megtervezése, a stratégiai akciók.

4.1. A stratégiai pozíció-elemzés

aránylően komolyabb feladat elvégzése előtt érdemes helyzetelemzést végezni. A stratégia-készítési folyamatban ezt a helyzetelemzést nevezzük stratégiai pozíció-elemzésnek.

A pozíció-elemzés során a vizsgálódásunk kétirányú. Egyrészt értékeljük a vállalkozást magát, másrészt pedig annak piaci környezetét. A vállalkozásra vonatkozó ismérveket **belső tényezőknek**, a vállalkozás piaci környezetét leíró ismérveket **külső tényezőknek** nevezzük.

A belső tényezők a vállalkozástól közvetlenül függő ismérvek, magának a vállalkozásnak a tulajdonságai. A külső tényezők a vállalkozás által csak közvetve befolyásolható piaci viszonyok tulajdonságai.

A pozíció-elemzésben sok kidolgozott eszköz áll rendelkezésre. Ezek a módszerek segítenek abban, hogy a pozíció-elemzést logikailag rendszerezetten, áttekinthető struktúrában hajtsuk végre. Ezek közül a módszerek közül hárommal ismerkedünk meg.

A SWOT – elemzés

Ez a módszer tulajdonképpen egy táblázatba foglalja a pozíció-elemzés adatait. A belső tényezők közül a vállalkozás pozitívan értékelhető oldalai adják az erősségeket, negatív oldalai a gyengeségeket. A piaci környezet pozitív jellemző a vállalkozás számára lehetőségeket nyújtanak, negatív jellemzői fenyegetéseket jelentenek.

A SWOT-elemzés kerete			
Belső tényezők	Pozitív	Erősségek	Strengths
	Negatív	Gyengeségek	Weaknesses
Külső tényezők	Pozitív	Lehetőségek	Opportunities
	Negatív	Fenyegetések	Threats

A táblázatból jól látszik, honnan kapta az elemzési módszer a nevét. Ezzel az egyszerű eszközzel jó áttekintést kapunk a vállalkozás belső és külső helyzetéről.

A BCG-mátrix

Ez a módszer a kifejlesztőjétől, a Boston Consulting Groupról kapta a nevét. A stratégiai pozícióelemzést két kiemelt tényező vizsgálatára alapozza. Az egyik egy **belső tényező: a vállalkozás relatív piaci részesedése**. A másik egy **külső tényező: annak a piacnak a növekedési üteme, ahol a vállalkozás jelen van**. A BCG-mátrix a belső és külső tényezők közül is a legfontosabbat próbálta kiválasztani. Egy vállalkozás belső erejére mi más utalhatna jobban, mint az, hogy mekkora részt tudott kihasználni magának a piaci tortából? A vállalkozás külső környezetében pedig kiemelkedő szerepe van annak, hogy a vállalkozást körülvevő piac milyen ütemben bővül. Nincsen kellőmértékű helyzet annál a vállalkozás számára, mint

A piac növekedési üteme szerint is két tartományt különböztetünk meg. Az egyikbe a magas növekedési ütemű, fejlődő piacok tartoznak, a másikba pedig az alacsony növekedési ütemű, vagy éppen stagnáló, visszaeső piacok. A mátrix al-
főként függ. A piac lehet a magyar piac, egy kis város, nagy cég esetében akár a vi-
Mi döntünk arról is, hogy mit tekintünk piacnak. Ezt mindig a vállalkozás jelle-
lent.

na a részesedésünk eléri az 50%-ot. Ekkor a skála végpontja monopolhelyzetet
a piac hány százalékát birtokoljuk. Ilyenkor akkor vagyunk uralkodó helyzetben,
Feloszthatjuk azonban a relatív piaci részesedés tartományát aszerint is, hogy
szerepet jelent.
Ilyenkor az egy alatti érték piaci alárendelt szerepet, az egy feletti érték vezető
a részesedésünk éppen egyenlő a legnagyobb piaci vetélytárs részesedésével.
vetélytárs piaci részesedéséhez hasonlítjuk. I-nek vesszük azt a helyzetet, amikor
jobb részesedéssel bír. Ebben az esetben piaci részesedésünket a legnagyobb
előadul azt tekinthetjük uralkodó helyzetnek, ha az üzleti egység a piacon a legna-
gysegek. Az uralkodó, illetve alárendelt helyzetet magunk határozhatjuk meg.
ertülnek. A másik részben lesznek a piacon alárendelt helyzetben lévő üzleti
e. Az egyik részbe a piacon uralkodó, előnyös helyzetben lévő üzleti egységek
A relatív piaci részesedés értékelésekor a vízszintes tengelyt osztjuk két rész-

piaci	növekedés		üteme

relatív piaci részesedés

cszozniuk a pótlólagos vásárláson.
Az egyes stratégiai üzleti egységeket e két tényező segítségével helyezzük el a
mátrixban. A mátrix vízszintes tengelyén a relatív piaci részesedést, a függőleges
engelyén a piac növekedési ütemét jelöljük. A mátrix tulajdonképpen egy koordi-
nátarendszer is takar. Az általunk megadott koordinátákkal négy részre osztjuk a
mátrixot.

nyúlás.

itt jellemzően a maradék piaci lehetőségek kiaknázása után a piacról való kivonulással.

A döglött kutyaához az alacsony piaci részesedésű, alacsony növekedési ütemmel bíró piacon jelen levő üzleti egységek tartoznak. A stratégiai célkitűzés majd.

re, a vásárlók megnyerése érdekében pedig intenzív piacbefolyásolásra irányul.

vekvő vásárlóerő. A stratégiai célkitűzés itt minden bizonynyal a termelés bővítés-

des növelése az elsőrendű feladat, amit nagyban megkönnyít a bővülő piac, a nö-

egység piaci részesedése alacsony. Ezenél az üzleti egységeknél a piaci részese-

A kérdőjelek tartományában a piaci növekedési ütem magas, de az üzleti

célkitűzésekben.

vetélytársak fokozott figyelemmel kísérése szerepelhet többek között a stratégiai

üteme alacsony. Itt a meglevő pozíció tartása, a versenyezőnyők erősítése, a piaci

A fejősteheinek tartományában a piaci részesedés magas, de a piac növekedési

(a stratégiai célkitűzések meghatározásakor).

bővülő piac igényeire való igazodás (termelésnövelés) lehet a megfelelő stratégia

az üzleti egységeknél a piaci versenyezőny kiaknázása, a további piaci térnyerés, a

piaci részesedése nagy, és a piac, ahol jelen vannak, gyors ütemben bővül. Ezenél

A sztarok (csillagok) tartományába tartoznak azok az üzleti egységek, amelyek

görbára sorolja az üzleti egységeket.

A fentiek alapján elkészített koordináta-rendszerbe helyezzük a tényleges ada-

tok alapján értékelte stratégiai üzleti egységeket. A mátrix négy mezője négy kate-

		0	1	2
0%				
10%				
20%				

relatív piaci részesedés

kalmazója maga dönt arról, hogy hol húzza meg a határt a kétféle piac között. Meghúzhathatjuk ezt a határt akár 5, akár 10%-os növekedési ütemnél is. Ez mindig az elemzés körülményeitől függ.

a piac	növekedési	<i>szárak (csillagok)</i>	<i>fejőstehenek</i>
	üteme	magas	alacsony
a piac	alacsony	<i>kérdőjelek</i>	<i>dögölt kutyák</i>
	magas	alacsony	magas

A BCG-mátrix alkalmazás az üzleti egységek stratégiájának összehangolt meg-
lapozására, az üzleti egységek egymáshoz viszonyított helyzetének egyszerű,
vizuális ábrázolásával.

A General Electric – McKinsey portfólió elemzési mátrix

Ez a módszer tényezőcsoportokkal dolgozik. Elkülöníti a **belső tényezőket**,
melyek az üzleti egység versenyképességét határozzák meg. A külső tényezők
ebben a rendszerben a piac vonzerejét határozzák meg. A stratégia-készítő maga
határozza meg a figyelembe vendő külső és belső tényezőket. A mátrix lényege,
lapja a tényezőcsoportok értékelésére készített táblázat.

A tényezőket a stratégia készítője maga határozza meg. Azokat kell kiválasztani
miket fontosnak tartunk. Belső tényezők lehetnek például:
— az üzleti egység relatív piaci részesedése (a BCG-mátrix kiemelt belső ténye-
zője),

- az üzleti egység és termékeinek ismertsége, bevezettség,
- a technológiai színvonal,
- a munkatársak felkészültsége, a szakmai színvonal,
- a pénzügyi helyzet, a tőkeellátottság,
- a minőségbiztosítás színvonal,
- az innovációs lánc színvonal,

A külső tényezők lehetnek:

- a piac növekedési üteme (a BCG-mátrix kiemelt külső tényezője),
- a piac mérete, a vásárlóerő nagysága,
- a piaci verseny intenzitása (ez annál magasabb osztályzatot kap, minél ki-
sebb),

- a piacra való belépés korlátai (ez annál magasabb osztályzatot kap, minél nehezebb az új szereplők belépése a piacra, amennyiben a vállalkozás már jelen van a piacon),
- a munkaerőpiaci helyzet,
- a gazdasági stabilitás, jogbiztonság, közbiztonság minősége az adott piacon (ezek természetesen vehetők külön-külön és más csoportosításban is),
- az általános technológiai színvonal, stb.

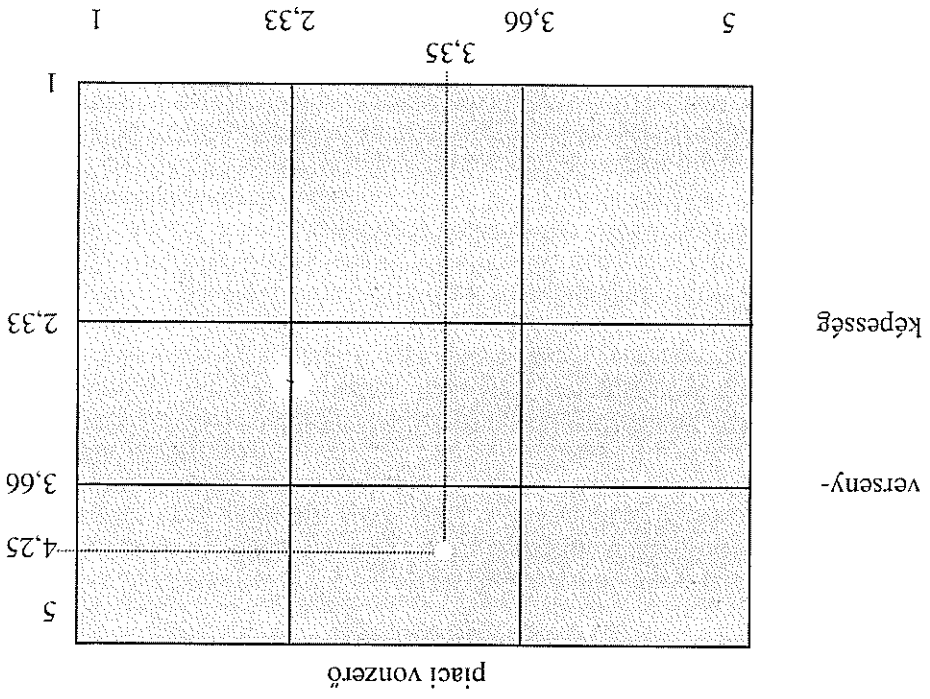
A táblázat két részben vesszük sorra a belső és a külső tényezőket és külön-külön értékeljük őket. Az értékelés 1-től 5-ig történik. Minél kedvezőbben értékeljük az adott tényezőt, annál magasabb osztályzatot adunk. Ezután az egyes tényezőket súlyozzuk. A súlyozás relatív a súlyozás segítségével történik, ahol a súlyok összege egy. A súlyozást követően minden egyes tényező esetében összeszorozzuk az adott osztályzatot a tényezőhöz rendelt súllyal, majd a szorzatokat, a belső és külső tényezőknél külön-külön összeadjuk.

Belső tényezők – versenyképesség				Külső tényezők – a piac vonzereje			
1. piaci részesedés	4	0,2	0,8	1. piaci növekedés	3	0,25	0,75
2. bevezettség	5	0,15	0,75	2. piac mérete	4	0,25	1
3. technológia	5	0,15	0,75	3. verseny intenzitás	3	0,15	0,6
4. szakmai színvonal	5	0,15	0,75	4. piaci korlátok	2	0,1	0,2
5. pénzügyek	4	0,15	0,4	5. munkaerőpiac	4	0,1	0,4
6. minőség	4	0,1	0,4	6. piaci stabilitás	3	0,1	0,3
7. innovációs lánc	4	0,1	0,4	7. ált. techn. színv.	2	0,05	0,1
			4,25				3,35

A összegzésként kapott számokkal, mint koordinátákkal helyezhetjük el az üzleti egységet a portfólió mátrixban. A relatív súlyozás következtében a tényezőértékes összege egy és öt közé eshet. Ezzel a koordinátával határozzuk meg az üzleti egység helyét. A mátrix, a BCG-mátrixhoz hasonlóan, egy sajátos koordinátarendszer. Vízszintes tengelyen jelöljük a piac vonzerejét, azaz a külső tényezők által megadott értéket. Függőleges tengelyére kerül az üzleti egység versenyképességét meghatározó érték, azaz a belső tényezők értéke. Minden tengely három részre oszlik, így egy 3x3-as mátrixot kapunk, amely jól mutatja az egyes üzletágak egymáshoz viszonyított helyzetét is.

A mátrix az egy és öt közé eső négy egységet három tartományra osztja (mindkét – külső-belső tényező – viszonylatban). Ezért egy tartomány területére (mind A mátrix minden egyes tartománya tartalmazhat konkrét utalásokat a következő stratégia. Ezeket a stratégia-készítő maga is meghatározhatja, de meríthet az idevágó bőséges irodalomból is. A stratégiai célkitűzéseknél ezeket a tanácsokat, ötleteket jó hatékonysággal lehet felhasználni.

Végezetül nézzük meg a mátrix sematikus ábráját, és helyezzük bele a fenti táblázat segítségével elemzett üzleti egységeket!



A pozíció-elemző mátrix közös sajátossága, hogy előkészítik a stratégiai célok kiválasztását, a stratégia-alkotás tényleges folyamatát. Bár szerepük előkészítő jellegű, mégis megkerülhetetlenek a vállalkozás stratégiájának megalkotásakor.

4.2. A stratégiai célok kiválasztása

Az üzleti egységek helyzetének feltekerképezése után követhet a stratégiai célok kiválasztása. Ez a stratégia-alkotás lényege, legfontosabb része. Itt szilárdítja meg a vállalkozás jövőbeli céljait, meghatározza a követendő stratégiai célok lehetségesek egy-egy üzleti egység vonatkozásában:

A) Belépés

A belépés elsősorban új piacok meghódítását jelenti. Itt a vállalkozás terjeszkedik új piacokra, új termékek, szolgáltatások, új piacok felkutatására. Ez a stratégia-alkotás legfontosabb része. Itt szilárdítja meg a vállalkozás jövőbeli céljait, meghatározza a követendő stratégiai célok lehetségesek egy-egy üzleti egység vonatkozásában:

új üzleti egység kialakításával köti össze. Ennek az új egységnek a vállalkozás egészére

A vállalkozás az új termék bevezetését, az új piacon való megjelenést gyakran

b) Új üzleti egység létrehozása
beépítését a vállalkozás meglévő struktúrájába.

a) Új piacon való megjelenés

Elméletileg a következő fontosabb stratégiai alternatívákat különíthetjük el:

majd ehhez kell kidolgozni a megvalósítás alapjául szolgáló stratégiai akciókat.

5.4.3. A stratégiai alternatívák kidolgozása

bevételei realizálása után az üzleti egység beszünteti működését.

gja. A területen további fejlesztéseket egyáltalán nem hajtanak végre, a maradék

zöen a döglött kutya tartományban található üzleti egységekhez kapcsolható strate-

A piaci pozíció feladása, az üzleti egység működésének megszűnése. Ez jellem-

E) Kivonulás (megszűntetés)

vétel fokozása a cél, a költségek minél alacsonyabb szintje mellett.

sokat igényelnek alacsony tartam, kerülnek a költségigényes megoldásokat. A be-

az itt szerzett források más üzleti egységek stratégiájához kellennék. Itt a ráfordítá-

jük, alapvetően rövidebb távú szemléletben. Alkalmazása akkor igazán előnyös, ha

jellemző stratégiája. Itt a piaci pozíciókban fákadó versenyelőnyöket érvényesít-

feladása után is. Ez a BCG-mátrix fejtőstében tartományba eső üzleti egységek

Az elért piaci pozíció elönyeinek maximális kihasználása, akár az adott pozíció

D) Aratás (lefőtözés)

ök korlatozása jellemzi ezt a stratégiát.

letti egysége helyzete ilyen stratégia esetén általában stabil, piaci pozíciói jók, de a

Az elért stratégiai pozíció fenntartása különösebb változtatások nélkül. Az új-

C) Megtartás

ditás itt általában már rövidebb távon nyereséget termelhet.

stratégiai célja lehet. A fejlesztések érdekében végrehajtott erőteljes költséggráfor-

növelese. A BCG-mátrix csillag tartományban lévő üzleti egységek jellemző

A meglévő piacokon elért pozíció további bővítése, erősítése, a piaci részesedés

B) Fejlesztés (éptítés)

szébe való beillesztése az átfogó vállalati stratégia feladata. A létrehozás és a beillesztés részletes stratégiáját is a vállalati vezetés szintjén dolgozzák ki. Kihangsúlyozandó itt is az innovációs menedzsment fontos szerepe.

c) **Stratégiai integráció** (stratégiai szövetségek kötése)
A vállalkozás piaci céljainak elérése érdekében szövetségre léphet más vállalkozásokkal. Ezek a vállalkozások működhetnek **ugyanazon a piacon**, mint a stratégiai szövetséget kötő másik vállalkozás. Ebben az esetben **horizontális stratégiai szövetségről** beszélünk. Horizontális stratégiai szövetség esetében a cél a közös piaci tevékenység összehangolása, a versenytársakkal szembeni versenyelőny növelése, a tapasztalatok kölcsönös kicserélése. Lehetőség van K-F bázis létrehozására, közös értékesítési lánc működtetésére, bizonyos termelési folyamatok közös elvégzésére a volumengazdaságosság növelése érdekében.

A szövetséget kötő vállalkozások működhetnek a **termelési folyamat különböző szakaszaiban** is. Ezeket **vertikális stratégiai szövetségeknek** nevezzük. A vertikális stratégiai szövetség célja a beszerzési-értékesítési lánc kapcsolódási pontjainak erősítése, a folyamat biztonságosabbá, rugalmasabbá tételének az integrációk elősegítése, a jobb információ-áramlás, valamint csökkenti az erőforrás-függőséget a vertikális láncban hátrább álló vállalkozás számára.

A stratégiai integrációk különböző erősségűek lehetnek. Az egyszerű (akár szöveti) összehangolástól a közös vállalkozás alapításáig, vagy a két vállalkozás együttesig terjedhet az együttműködés. A konkrét formákat, lehetőségeket a stratégiai alternatívák keretében kell kiismerni.

d) **Esszerűsítés** (racionalizálás)
A stratégiai célok elérése érdekében gyakran van szükség a vállalkozás tevékenységében fellelhető tartalmak feltárására, a felesleges kapacitások leépítésére, a költségek csökkentésére. Ez a stratégiai eszköz biztosíthatja az erőforrásokat más programok végrehajtásához is. Nagyon gyakori eleme a vállalat stratégiájának, mivel a racionalizálás folyamán történik a vállalkozás „finomhangolása”, a vállalati tevékenység részletes szabályozása.

Ez az eszköz valamilyen szinten minden vállalati stratégiában megjelenik. Az egyszerűsítéshez kiemelten szükséges van a gazdálkodási funkcióktól (állóeszköz-, munkaadó-, pénz- és forgóeszköz-gazdálkodás) nyervehető információkra. Ezt a részt észlelték is az egyes funkcionális egységek szintjén dolgozzák ki.

e) **Az üzleti egység megszűntetése**
A piacról való kivonuláshoz egyik eszköze az üzleti egység megszűntetése. Ez történhet az üzleti egység eladásával, más üzleti egységbe való beolvasztásával, vagy üzleti egységek összevonásával. Az eladással az üzleti egység kikéri a vállalkozás struktúrájából. Az innovációs menedzsment feladata az üzleti egység megszűnésével előálló új helyzet kezelésére, a vállalkozás egységes struktúrájának fenntartása.

Üzleti egység megszűntetéséről mindig a vállalati vezetés szintjén kell dönteni, ezért ennek részletes stratégiája is ezen szinten születik. Természetesen egyes

elemi (pl. munkaadó-állomány sorsa) már érinthetnek funkcionális szintű kérdéseket is. Az egész vállalkozás megszűntetése már nem a stratégiai vezetés, hanem a csődmenedzsment feladata. Erről a megfelelő fejezetben lesz szó.

5.4.4. A stratégiai akciók megtervezése

A hogyan kérdésre adott válasz után következhet a megvalósítás részletes akciótervnek kidolgozása. Ebben a szakaszban tervezik meg a stratégia végrehajtásának feladatait személy szerint és időbeni bontásban. Ez az akcióterv szolgál iránymutatóul a stratégia végrehajtása során.

A stratégiai akciók megtervezése során a következő feladatokat kell elvégezni:

- ki kell jelölni az akciók végrehajtásáért felelős személyeket,
- részletezni kell az elvégzendő feladatokat,
- meg kell adni az egyes akciók befejezésének konkrét határidőjét, amennyiben szükséges, teljesítési szakaszokat kell megállapítani megfelelő határidőkkel,
- meg kell jelölni, hogy ki, mikor és hogyan biztosítja a végrehajtáshoz szükséges erőforrásokat,
- tisztázni kell a fontosabb műszaki-gazdasági, jogi és egyéb jellegű problémákat,
- ki kell dolgozni az akció végrehajtása során esetleg előforduló hibák kijavításának alapjait (e célból idő- és pénztartálok beépítése is szükséges),
- biztosítani kell a folyamatos visszajelzést és ellenőrzést a stratégiai akciók végrehajtásáról.

A stratégiai akciók keretében történik a stratégia gyakorlatba történő átültetése. Ennek megtervezése a stratégiaalkészítés fontos, befejező része. Ezt már a stratégia tényleges megvalósítása követi.

5.5 A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSA

Az stratégiai terv alapján, az abban lefektetett részletes akcióterv szerint történik a stratégia megvalósítása. A vállalkozás teljes szerkezetét érinti ez a folyamat, ami a vállalkozás megújulásának legfontosabb forrása. Vegyük sorra azokat a főbb feladatokat, amiket a stratégiai megvalósítása során végre kell hajtani.

Az erőforrások elosztása

A megvalósítást az erőforrások rendelkezésre bocsátásával kell kezdeni. Ez jellemzően a részletes pénzügyi stratégia alapján történik. Az egyes üzleti egységek közötti erőforrás-elosztásra a vállalatvezetés szintjén, az üzletágon belüli felhasználásra az üzletág szintjén kerül sor.

A stratégia megvalósításának folyamatos finanszírozásáról a pénzgazdálkodás gondoskodik. A funkcionális egységnek gondoskodnia kell arról, hogy a pénzeszközök a megfelelő időben és formában (kézpénz, számlapénz, hitelkredit-ív stb.) álljanak rendelkezésre.

A vállalati struktúra átalakítása

A stratégiai tevékenység legfontosabb területé a vállalati struktúra átalakítása. Ennek nyomán jön létre az az ütöképes vállalati szervezet, amelyik képes sikeresen élni venni a piaci versenyben. A vállalati struktúra alakítása a következő feladatokra foglalta magában.

a) A vállalat szervezeti egységeinek kiépítése
Ez a vállalati struktúra váza, tartópillére. Meg kell határozni a vállalat belüli szervezeti egységeket, ezeknek a tevékenységét. Az egységekhez hatásköröket, feladatokat kell rendelni. A szervezeti egységeket úgy kell kialakítani, hogy összefüggő működésük biztosítható legyen. A szervezeti egységeknek koherens, összefüggő struktúrát kell alkotniuk.

b) A munkaerő-struktúra kialakítása
A szervezeti egységeken belül ki kell jelölni a munkaköröket, ezekre le kell vonatni az egység feladatait. A munkakörökhöz meg kell határozni a betöltésükhöz szükséges képzettségi, gyakorlati feltételeket. Meg kell határozni az egységek belüli hierarchiáját. A hierarchiához kapcsolva kell kialakítani a döntési hatásköröket. Ennek részletes meghatározása stratégiai feladat.

c) Az információ-áramlás megszervezése
A vállalati struktúrán belül fontos lépés az információ rendszer kiépítése. Meg kell határozni az információ rendszer eszközizését (hardver, szoftver és egyéb eszközök). Ennek részletes megvalósítása az állóeszköz- és a forgóeszköz-gazdálkodás feladata. Részletesen ki kell dolgozni az egyes egységek részéről a többi számára nyújtandó információkat, azok közlésének időbeni ütemezését.

Az emberi viszonylatok (human relation) fejlesztése

A vállalkozás sikere leginkább talán az emberi tényezőn áll vagy bukik. A vállalati stratégia kialakítása során ezért különös figyelmet kell fordítani az emberi viszonylatok kezelésére. Ennek alapvetően három területe van.

a) A vállalati kultúra
A vállalkozás működésének „szellemi tartópillérei” azok az elgondolások, esz-
mények, amelyek a vállalkozás minden résztvevőjének hasonlóan jelennek meg. Minden
vállalkozásban kell legyen egy szellemi összekötő kapocs, ami a pusztán munkakap-
csolaton túl jelent valamit a vállalkozás résztvevői számára. Ez egyfajta sajátos

„etnos-”-t, leikvüetiet jelent. A közösségekhez tartozás elmenyt tudatosan ki kell alakítani a vállalkozáson belül.

A vállalati kultúra fejlesztésével elérhetjük, hogy a vállalkozáson belül jó, inspi-
ráló, nyílt hangulat alakuljon ki. Ennek kedvező hatása van a vállalkozás eredményességére.

b) A hatalomgyakorlás elvei a vállalatban belül

Egységes irányítási szemléletet kell megismosítani. A munka megszervezésé-
nek módja, a beosztottak utasítása, jutalmazása egyéges elvek alapján történjen.
Az esélyegességet kerülni kell. El kell dönteni, hol alkalmazunk bizottsági döntés-
hozatalt és hol erősítjük a személyes felelősséget.

A vállalkozás szabályozási rendszerét úgy kell megalkotni, hogy az
áttekinthető, követhető legyen a vállalkozás résztvevői számára. A vállalkozás
minden tagjának tisztában kell lennie a vállalkozás felépítésével, döntéshozatali
struktúrájával, irányítási rendszerével.

c) Az ösztönzőrendszer kialakítása

Alapvető igazság, hogy addig senki semmit nem végez el, amíg érdekeltté nem
teszük benne. Az ösztönzés a vállalkozás hajtóereje, üzemananyaga. Az
ösztönzőrendszer kialakítása az ösztönzőmenedzsment feladata, amivel a későbbi-
ekben részletesen fogunk foglalkozni a munkaadó-gazdálkodás keretében.

A vállalkozás működésének összehangolása

A vállalkozás képviselt struktúrája csak akkor lehet igazán hatékony, ha egyes
részei között biztosított az összehangolt működés. Csak így lehet képes a vállalko-
zás a célorientált és hatékony működésre. Az összehangolást több területre figye-
lismel kell elvégezni.

a) Az egyes szervezeti egységek működésének összehangolása

A vállalati struktúra alakításának már említettük, hogy a szervezeti egységeket
az összehangolt működésre alkalmassan kell kialakítani. Ez biztosítja, hogy a szer-
vezeti kereteken belül a vállalkozás tényleges működése célorientált legyen. A
szervezeti keret itt statikus elemként, míg a működés összehangolása dinamikus
elemként fogható fel.

b) A stratégiai vezetés és az operatív vezetés összehangolása

Nem szabad megfeledkezni arról, hogy a vállalkozás jellemzően működik a
stratégia készítésének és megvalósításának időszakában. A vállalkozás napi mene-
dzselését az operatív vezetés, a vállalatvezetés végzi. A kettő működését úgy kell
összehangolni, hogy egymás tevékenységét ne gátolják, hanem segítse. Ennek ér-
dekében ki kell jelölni az operatív vezetés feladatait a vállalati stratégia megvaló-
sításában. Ezeket a feladatokat úgy kell kijelölni, hogy azok összhangban legyenek
az operatív vezetés napi feladataival, ne gyengítsék, hanem, ha lehet, erősítsék a
napi feladatok végrehajtásának hatékonyságát. Így a stratégia a vállalkozás műkö-
désének nagyobb zavarai nélkül ültethető át a gyakorlatba.

c) A stratégia megvalósításának összehangolása

Végül, de nem utolsósorban összhangot kell teremteni a stratégia megvalósítá-
sának a folyamataiban is. Az egyes stratégiai akcióknak egymáshoz viszonyítva is,

nem csak az egyes akciókon belül, koordináltan kell folyniuk. Ezt a koordinációt a stratégia megvalósítása során végig fenn kell tartani. Ez biztosítja a stratégia gyors és hatékony gyakorlati alkalmazását.

Ennek keretében ügyelni kell arra, hogy az erőforrások rendelkezésre bocsátása megelőzze a konkrét lépések megétetét, a szervezeti struktúra és az ösztönzési rendszer kialakítása megelőzze a stratégiai célú személyzeti lépéseket. Ez annyit jelent, hogy nem a munkavállalóhoz kell igazítani a státuszt, hanem a stratégia alapján kialakított munkakörhöz keressük meg a megfelelő munkavállalót.

5.6. A VISSZACSATOLÁS

A stratégiai tervezés utolsó fázisa a visszacsatolási rendszerek kialakítása. A stratégiai vezetésnek folyamatosan információkat kell gyűjtenie a stratégia működéséről. Ezeket az információkat használja fel a vezetés a stratégia esetleges menet közbeni módosításához, valamint az új stratégia megalkotásához. Az információk alapvetően három területről szülessenek.

1. Vizsgálni kell a **stratégia megvalósításának konkrét folyamatait**. Ekkor nyílik lehetőség a menet közbeni korrekciókra, kiigazításokra. A stratégiai akciók információáramlását az operatív vezetés információs csatornáin, de annak adataitól elkülönítve kell megsejtenni. Folyamatosan ellenőrizni kell, hogy minden a megadott akcióterv alapján folyik. Az információs bázist úgy kell kialakítani, hogy az alkalmas legyen a megvalósítás pontos nyomon követésére. A stratégiai akciótervben már szerepeljen az, hogy kinek, milyen információs kötelezettsége van a stratégiai vezetés felé.

2. A **vállalkozás új struktúrájának működéséről** is kell információval rendelkezni. Ebből derül ki, hogy mennyire működőképes a vállalkozás a stratégia érdekében. Hogyan alakul a vállalkozás piaci szereplése? Ez választ ad a stratégia hatékonyságára. Végül is minden stratégia próbája az, hogy elősegíti a vállalkozás piaci pozíciójának javítását, a vállalkozás eredményességének növelését.

Meg kell állapítani, hogy hánnak-e és hol működési zavarok a vállalati működésben. Külön-külön is meg kell vizsgálni minden funkcionális területet. Nem ke-
lkezik-e zavarok az anyagellátási folyamatban, hogyan alakult az eszközkihasználás, mekkora a munkaerő-fluktuáció stb.

3. **Információkat kell gyűjteni a piaci környezetről.** A vállalati stratégia, mint átluk, a piac befolyásolására is törekszik. Ennek eredményét mérni kell. Mennyiben volt sikeres a stratégia a vállalati környezet alakításában? Figyelemmel kell lenni az új és régi versenytársakra, az állami szabályozásra, a társadalmi környezetre.

A visszacsatolási folyamat lényege annak a rendszernek a megsejtése, melyik folyamatosan ellátja a fenti információkkal a stratégiai vezetést. Ezt ki lehet alakítani akár a vezetői információs rendszer (a controlling) keretén belül is. Így szükséges hálótérven kell meghatározni azt, kinek, hova és milyen információkat kell eljuttatnia. Meg kell szervezni az információk feldolgozását is, a stratégiai ve-

etési döntések információs megvalósítását.

	Stratégiai vezetés	Operatív vezetés
Funkciói	A nyereségszerzési potenciál növelése	A nyereségszerző tevékenység irányítása
Időhorizontja	Hosszútáv	Jelen és rövidtáv
Tevékenységeinek jellege	Periodikusan megújuló, változtatásra irányuló	Folyamatosan ismétlődő, fenntartó jellegű
Szervezeti keretei	Projektek	Állandó szervezeti egységek
Irányítója	A vállalkozás vezetője	A vállalkozás vezetője
Vezetés szintjei	Egyszintű	Háromszintű
Vezetés jellege	Stratégiai döntéshozó	Operatív végrehajló

A stratégiai és az operatív vezetés összehasonlítása

A vállalkozás napi működésének irányítását az operatív vezetés látja el. Ennek keretében a következő feladatai vannak:

A) A munkavállalók tevékenységének közvetlen irányítása.

B) A vállalkozás beszerzési, termelési és értékesítési folyamatainak felügyelete, szükség esetén az azokba való beavatkozás.

C) A vállalati stratégia által meghatározott stratégiai akciók végrehajtása.

D) A vállalkozás egyes egységei napi működésének koordinálása.

A vállalkozás operatív vezetése jellemzően háromszintű.

A legfelső szinten a vállalatvezetés áll, aki koordinálja az operatív vezetést és a stratégiai vezetést.

A középső szinten az üzleti egységek vezetése áll. Irányítják az alájuk tartozó egységet és részt vesznek a vállalkozás stratégiájának kialakításában is.

Az alsó szinten az egyes funkcionális egységek vezetése működik (marketing, innováció stb.). Szakterületükről információkkal látják el a stratégiai vezetést, megalapozzák a stratégiai döntéseket.

Az operatív vezetés alsóbb szintjei nem vesznek részt közvetlenül a stratégiai vezetésben, csak információt szolgáltatnak, illetve javaslatokat tesznek a saját területükkel kapcsolatban. **A stratégiai döntések mindegyikét legfelső szinten hoznak meg.** Az operatív vezetés feladata e területen a döntések gyakorlatba való átültetése, a stratégiai akciók végrehajtása, a végrehajtás során szükséges döntések meghozatala.

5.7. A STRATÉGIAI VEZETÉS ÉS AZ OPERATÍV VEZETÉS KAPCSOLATA

Az üzleti terv és a vállalati stratégia

A vállalkozás üzleti terve sok hasonlóságot mutat a stratégiai tervvel, szerepük azonban mégis teljesen más. A vállalat stratégiája belső használatra készül, a vállalkozás egyik legfeltehetőbb, legbensőbb titka. Az üzleti terv jellemzően a nyilvánosság számára készül, a vállalkozás bemutatása céljából. A bemutatás célja lehet:

- a) hitelesítéssel,
- b) vállalkozás eladása,
- c) befektető-tájékoztatás,
- d) marketingcél.

Az üzleti terv a marketing-kommunikáció egyik fontos eszköze. Az üzleti terv alapállása a reális optimizmus. Az üzleti tervnek pozitív jövőké-et kell sugározni, és ennek reális alapját is be kell mutatni. Az üzleti tervben a teljes körű bemutatásra kell törekedni, ugyanakkor a tömörség, rövidség, közérthetőség is követelmény. Az üzleti terv csak bemutató, ezért végrehajtása, ellenőrzése a vállalkozás operatív működésének keretében, a vállalati stratégiára alapozva történik. Az üzleti tervet a vállalati stratégiából kiindulva bármely, erre alkalmas munkatárs elkészítheti. A vállalatvezetés csak azt kontrollálja, hogy a külvilágra em tartozó adatok ne kerüljenek bele.

Egyszerűbb felépítésű vállalkozás esetében az üzleti terv és a stratégia párhuzamosan is készülhet, illetve az üzleti terv helyettesítheti a stratégia készítés fázisát.

A vállalati stratégia és az üzleti terv összehasonlítása

Vállalati stratégia	Üzleti terv
Célja	A vállalkozás átalakítása
Felhasználás iránya	Belső használatra
Kialakítója	Stratégiai vezetés
Bázisa	Teljeskörű információ
	A vállalati stratégia

Az üzleti terv felépítése

Az üzleti terv lényegretörőnek, áttekinthetőnek és logikus felépítésűnek kell lennie. Kidolgozásakor mindig figyelemmel kell lenni arra, hogy milyen célból készül. Az itt megadott felépítés általános jellegű, szükség szerint kiegészítést igényel.

I. Az üzleti terv összefoglalása

Minden üzleti terv elején rövid, maximum egyoldalas összefoglalót kell adnunk az üzleti terv tartalmáról. Ez azt a célt szolgálja, hogy az üzleti terv címzett gyorsan tekinthet kapjon annak tartalmáról. (Alapvető követelmény a gazdasági életben,

1. piackutatói adatok, tanulmányok, megrendelések	2. marketing- stratégia, marketingmix	3. értékesítés növekedési üteme	4. pénzügyi terv
--	---	---------------------------------------	---------------------

Az üzleti terven végighúzóódó jelentősebb logikai szál a következő:
A marketingterv alapozza meg a pénzügyi terv teljesítését is.

VI. A marketingterv
A vállalkozás elképzelései a piaci környezethez való alkalmazkodásra és a piaci környezetet befolyásolásra. Az értékesítés növekedési ütemének előrejelzése, illetve az ennek érdekében alkalmazott marketing-stratégia és marketingmix elemek. Konkrét piackutatói adatokkal, tanulmányokkal, konkrét megrendelésekkel lehet a marketingterv elképzeléseit alátámasztani.

V. A vállalkozás piaci környezete
A piac mérete, fejlődési üteme, távlati termék és üzletág szerinti bontásban. A versenytársak bemutatása. A vevőkör elemzése. A szállítók bemutatása. Szükség esetén utalni kell a jogi, a politikai és a társadalmi környezeti alakulására.

IV. A vállalkozás tevékenysége
Az egyes üzletágak tevékenységének bemutatása. A vállalkozás által nyújtott termékek, szolgáltatások leírása. A termékek előnyös tulajdonságai, piaci helyzetük, forgalmuk alakulása.

III. A vállalkozás szakmai és szervezeti felépítése
A fontosabb üzletágak, funkcionális egységek és ezek egymáshoz való viszonyának leírása. Az egyes vezetők adatai, beosztásuk, végzettségük. A vezetők szakmai, képzettségi színvonalát részletesen be kell mutatni, mivel a vállalkozás legnagyobb értékének sokan a menedzsment utóképeségét tekintik.

II. A vállalkozás adatai
A vállalkozás teljes neve, címe, vezetői neve, telefonszáma.
A vállalkozás jogi kerete, ezzel kapcsolatos adatai (cégadatok).
A vállalkozás tőkeösszetétele, ennek forrásai.
Telephelyeinek, leányvállalatainak megnevezése, címe.
A vállalkozás forgalmának adatai, bevétele, profitja.

hogy senkit sem szabad hosszú dokumentumok végigolvasására kényszeríteni. Nemcsak az üzleti tervről, minden hosszabb dokumentumból érdemes, illik, sőt szükséges kivonatot, ún. absztraktot készíteni.) Az összefoglalónak az üzleti terv leglényegesebb elemeit kell tartalmaznia szembeötlő, logikus elrendezésben.

VII. A termelési-technológiai terv
Az alkalmazott technológia és annak fejlesztési irányai. A vállalkozás innovációs folyamatainak bemutatása. A termékfejlesztés iránya, módja, eszközei. A költséghatékonyság érdekében tett és teendő funkcionális intézkedések (az állóeszköz-, munkaerő-, a forrásüzem- és a pénzgazdálkodás területén).

VIII. A pénzügyi terv
Kiemelten fontos hitelevétel esetén. A pénzügyi tervet az első 1-2 évre havi szinten, a következő 3-4 évre negyedéves, fél éves bontásban kell elkészíteni. A pénzügyi terv részei:

- a) pénzforgalmi terv, ami áll a
– bevételi tervből (a vállalkozás tervezett árbevételét és egyéb bevételeit tartalmazza)
- és a
– költségtervből (a vállalkozás tervezett kiadásai az adott időszakban),
b) nyereség-felhasználási terv (mire szándékozik fordítani a keletkezett nyereséget a vállalkozás)

IX. Mellékletek

Itt lehet csatolni a konkrét megrendeléseket, tanulmányokat, piackutatási eredményeket. Lehet mellékelni a kiemelt vezetők életrajzát, referencia-munkákat, különféle elismerések dokumentumait. Egyes kiemelt termékek részletes piaci elemzést is lehet itt közölni.

6.1. A MARKETING FOGALMA ÉS SZEREPE A TÖKES GAZDASÁGBAN

A tökéletes gazdaság jellemzően keresletkorlátos gazdaság. A termelés növeledének gátja a fizetőképesség kereslet korlátozott volta. A marketing alapvető célja a fizetőképesség keresletének a vállalkozás által nyújtott termékekre és szolgáltatásokra való irányítása. Ezt a célt a marketing a teljes vállalati tevékenységrendszernek erre orientált megszervezésével éri el.

A fizetőképesség kereslet kielégítése végző fokon mindig fogyasztói igények kielégítését jelenti, jóllehet a termelőeszközök piacán ez az igény csak közvetve, áttételen keresztül jelenik meg. A fogyasztói igények a szükségletekből fakadnak, amelyeket pedig az adott társadalom viszonyai határoznak meg.

A fenti összefüggések rendszere az alábbiak szerint foglalható egybe:

1. társadalmi-gazdasági környezet	2. emberi szükségletek	3. fizetőképesség kereslet	4. fogyasztási cikkek előállítása	5. termelési eszközök előállítása
-----------------------------------	------------------------	----------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

A marketing fejlődése is ezen vonalon, de visszafelé történt. Először a termelésre, azután a fogyasztási cikkekre, majd magára a fogyasztóra, annak szükségleteire koncentrált. A mai tendencia már a társadalmi-gazdasági környezet alakítása felé mutat. Ezt részletesen a következő fejezetben nézzük meg.

A tökéletes gazdaságban a szükségletek kielégítése a piacon keresztül, a piac közvetítésével történik. A marketing emélfogva a piaci alkalmazkodás és a piachelyi kereslet alapvető eszköze a vállalkozás számára. Mivel a vállalkozás alapvető célja a sikeres piaci szereplés, a marketing kiemelkedő fontosságú a vállalkozás működésében. Ez indokolja azt, hogy közvetlenül a vállalati stratégia után tárgyaljuk, elsősorban a vállalkozás funkcionális területei közül.

A marketing fogalmát csak fejlődésének ismeretében, mai állapotához eljutva adhatjuk meg. Mintegy megelőlegezve a későbbiekkel azt mondhatjuk, hogy a marketing

a vállalkozás folyamatainak, valamint a vállalkozás környezetének együttes rendszerben történő alakítása a piaci igények minél teljesebb kielégítése érdekében.