



Bajner Mária

Vállalkozás menedzselése



A követelménymodul megnevezése:
Távközlési üzemi tevékenység

A követelménymodul száma: 0910-06 A tartalomazonosító száma és célcsoportja: SzT-002-20



VÁLLALKOZÁS MENEDZSELÉSE



1. ábra menedzseri szerepek

Motto: „Azok számára alakulnak jól a dolgok, akik ki tudják használni azt, ahogyan a dolgok alakulnak”

BEVEZETÉS

Nagy általánosságban azt mondhatjuk, hogy mindannyiunknak köze van a vállalkozásokhoz, és az ember maga is „vállalkozó” (vezető, beosztott, vagy üzlettárs). Gondoljunk csak arra, hogy a család, az ember tevékenységének és kapcsolati hálójának legalapvetőbb élettere maga is egy ősi „vállalkozás” ahol összefonódnak az érdekek, a szükségletek kielégítésére fordított termelés, az elosztás mozzanatai. Ahhoz, hogy egy család élete jól működjön, működtetni, szervezni kell a folyamatokat. Az otthonnak, a családnak a szerepe mindamelllett elvállalja az ország működését, a termelést meghatározó gazdasági egységek, a vállalatok és vállalkozások sokirányú tevékenységétől. A gazdasági szervezetek irányításának alapelveit, a menedzsment felépítését és feladatait tekintjük át az alábbiakban.

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET



2. ábra döntési helyzetek

Kiemelkedően jó és rossz üzleti döntésekről fog olvasni, amelyek megtörtént eseteket mondanak el. Milyen tanulságot szolgálnak ezek az esetek? Mit kellett volna másképp tenni a vállalkozónak vagy a menedzsernek az adott szituációban? Miért döntöttek helyesen/helytelenül? Mi az, ami a stratégiai lépésekből kimaradt? Próbálja meg a tanulságokat az esetek elolvasása után összegezni.

1. Asa Candler legjobb üzleti döntése volt, amikor elhatározta, hogy megvásárolja a Coca-Cola eladási jogát az ital feltalálójától, Dr John Styth Pembertontól. Folytatva a rossz döntések sorozatát, Mr Candler tovább adta a palackozási jogot 1 dollárért. Ma a Coca-Cola napi termelése egy milliárd üveg.
2. A 70-es évek és a korai 80-as évek között a svájci óragyártó cégek azzal szembesültek, hogy a piaci részesedésük 30%-ról 9%-ra esett vissza. Az éles japán versenyre az együttműködés stratégiáját választották. Az eredmény a Swatch volt, és a piaci részesedés 50%-ra ment fel.
3. 1991-ben a Dell Computers fennállásának majdnem a legnagyobb hibáját követte el, amikor eldöntötték, hogy terjeszkednek és a termékeket utcai szaküzletekben is árulják. A főnök, Michael Dell gyorsan észbe kapott, és visszatért a direkt eladáshoz (közvetlenül a vásárlót célozza meg). Ennek az eladási stratégiának köszönhetően a 21 ezer embert foglalkoztató Dell a világ három legjobb PC gyártója között van.
4. 1995-ben a kis lemezgyártó Sam Phillips eladott egy fiatal, ismeretlen énekessel kötött kizárólagos szerződését az RCA-nak egy csinos kis összegért, 35 ezer dollárért. Rossz hír a Phillipsnek, ahogy később kiderült, az énekes nem volt más, mint Elvis Presley, és a Phillips elveszítette a több mint egy milliárd példányban eladott lemezek jogdíját.

5. A világ egyik legkedveltebb és legsikeresebb játéka, a Barbie baba több mint 40 éves! Az 1961-ben született döntés, miszerint legyen a Barbie-nak barátja, és létrehozták Kent, az első lépés volt a sikeres márkáépítés sorában, ami ma már a CD-ROM-ig és a Barbie digitális kameráig a tárgyak széles skáláját öleli fel. Ennek hozadéka még, hogy a játék baba eladása túlszárnyalja még a Lego-t és a Nintendo-t is. Valahol a világban minden második másodpercben vesznek egy Barbie-t.
 6. 1938-ban két tehetséges grafikus, Joe Shuster és Jerry Siegel eladta saját tervezésű képregény figuráját a kiadónak 130 dollárért. Ez a döntés egy vagyonba került nekik: milliókat kerestek volna, ha megtartják Superman szerzői jogát.
 7. 1977-ben Steve Jobs feltalálta a sokak számára a mai napig is az első személyi számítógépet, az Apple 1-et. A Xerox-nak sikerült a fennállásának legrosszabb döntését meghoznia. Az Apple nem volt hajlandó a termékei licenzét más gyártóknak eladni. A hatalmi harcok következtében Jobs kikerült a Microsoft-ból. És Bill Gates, nem pedig Steve Jobs volt az, akinek az „értéke” átlépte a 100 milliárd dollárt.
 8. Talán az egyik legszomorúbb üzleti döntés az volt, amikor 1886-ban az aranyásó Sors Hariezon elhatározta, hogy abbahagyja a kutatást, és eladja a földjét a dél-afrikai bánya konglomerátumnak kerek 20 dollárért. Az elkövetkező 90 évben azon a területen évente egy millió kilogramm aranyat bányásztak ki: a nyugati világ aranyszükségletének 70%-át!
- 1

Tanulságok : (megoldás: egyéni javaslatok. Utólag könnyű...)

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM**A VÁLLALKOZÁSOK FORMÁI ÉS TARTALMA****1. MIT NEVEZÜNK VÁLLALKOZÁSNAK**

A vállalkozás meghatározott cél (többnyire gazdasági eredmény) elérésére törekvő, ennek érdekében megfelelő személyi, tárgyi, információs eszközöket felhasználó és kockázatot vállaló egység.

Ebben az értelemben vállalkozásnak kell tekintenünk azt is, aki vattacukrot vagy újságot árul az utcán, és azt is, akinek médiabirodalma van. Ha egy vállalkozás bizonyos jogi feltételeknek megfelel, akkor vállalatnak is nevezhetjük, vagyis a vállalatot a jogi kategória különbözteti meg a vállalkozástól. A törvény a cégbíróságnál bejegyzett, általa elfogadott vállalkozásokat ismeri el vállalatnak.

MIT NEVEZÜNK VÁLLALATNAK

A vállalat gazdasági célokat követő szervezeti-jogi egység, amely a gazdasági élet más szereplőitől elkülönülten, kockázatot vállalva gazdálkodik. Hozzájuk a piac közvetítésével kapcsolódik, a termelési tényezők felhasználásával pénzjövedelem elérésére és növelésére törekszik.

2. MIT NEVEZÜNK ÜZLETI VÁLLALKOZÁSNAK

Az üzleti vállalkozás társadalmi vagy gazdasági szükséglet kielégítésére irányuló tevékenység, profit realizálása céljából

Jellemzői: az autonómítás (önállóság), a profitorientáltság és a kockázatviselés. Egy vállalkozásnak – többek között – lehetnek pénzügyi, pszichikai és szociális (munkaerő piaci) kockázatai.

A fentiekből is kitűnik, hogy a vállalkozás és a vállalat között, legalábbis gazdasági vonatkozásokban, sokkal több az azonosság, mint a különbség. Ezért a továbbiakban a két fogalmat felváltva, de lényegében azonos tartalommal használjuk.

3. KI A VÁLLALKOZÓ

Vállalkozó: Valamilyen tevékenységet teljes felelősséggel alapító, irányító, működtető és személyében kockázatot vállaló jogi vagy nem jogi személy

A magánszemély a mai érvényes jogszabályok alapján választhat, hogy egyéni vagy valamelyik társas vállalkozói (gazdasági társasági) formában kíván tevékenykedni. Az egyéni vállalkozást a jelenleg hatályos 1990. évi V. törvény szabályozza.

Mit mond a törvény az egyéni vállalkozókról

A törvény szerint az egyéni vállalkozás a devizajogszabályok szerint belföldinek minősülő természetes személy (állandó magyarországi lakhellyel rendelkező magyar és magyarországi lakhatási engedéllyel rendelkező külföldi állampolgár) üzletszerű – saját nevében és kockázatára folytatott – gazdasági tevékenysége.

Mit takar „a saját nevében és kockázatára” kifejezés?

Ez azt jelenti, hogy az egyéni vállalkozó egyedül felel az üzletért (személyes vagyontárgyait is végrehajtás alá lehet vonni), és a közterhek (adók, hozzájárulások, tb-járulék stb.) kifizetése után egyedül rendelkezik a nyereséggel.

4. KI NEM LEHET VÁLLALKOZÓ a törvény szerint?

1. Az, aki a fenti előírások valamelyikének nem felel meg, valamint akit gazdasági, vagyon elleni vagy a közélet tisztaságát sértő bűncselekmény miatt jogerősen végrehajtandó szabadságvesztésre ítélték
2. Akit valamely foglalkozástól eltiltottak, az ítélet hatálya alatt az abban megjelölt tevékenységre
3. Aki törvényben, rendeletben meghatározott, tevékenységre előírt foglalkoztatási tilalom alá esik
4. Aki gazdasági társaságnak korlátlanul felelős tagja (pl. betéti társaság beltagja)
5. Akinek a korábban kiadott vállalkozói igazolványát visszavonták (járulékok, adófizetés elmaradása miatt, annak rendezéséig)

A törvény tesz-e különbséget az egyéni vállalkozó és a gazdasági társaságok, vállalatok tagjainak tevékenysége (munkavégzése) között?

Nem. Ugyanolyan feltételek szerint működhetnek, mint a más gazdálkodási szervezetek

5. MI A VÁLLALKOZÁS CÉLJA

Mint ahogy azt már korábban említettük, a profitorientált vállalkozás rövidtávú célja a profitmaximalizálás. (A non-profit szervezetekről a későbbiekben lesz szó.) A profit a gazdasági környezethez való alkalmazkodásból származó kézzelfogható cél. A hosszú távú cél a vállalat (vállalkozás) fennmaradása, növekedése.

Hogyan lehet ezt elérni? Megfelelő tervezéssel. Erről bővebben szó esik majd 'A vállalkozás működtetése' c. fejezetben

Mire kell fektetni a hangsúlyt? A piaci pozíciók megtartására sőt, javítására, amit a termelékenység növelésével érhetnek el

KULCSSZAVAK:

- technológiai fejlesztés, innováció

- piaci pozicionálás (versenytársak), a változó gazdasági környezethez való alkalmazkodás

6. A vállalkozás környezete

Ha a vállalatot kívülről szemléljük, akkor látható, hogy a vállalat környezetéből termelési tényezők, output (tőke + munkaerő) áramlanak befelé, és termékek, illetve szolgáltatások, input áramlanak kifelé. A vállalat a termelési tényezők piacán vásárlóként, a maga által előállított termékek és szolgáltatások piacán pedig eladóként jelenik meg.

A termelési tényezők megvásárlása KIADÁST, a termékek és szolgáltatások értékesítése BEVÉTELT jelent a vállalat számára. Mindebből nyilvánvaló, hogy a vállalat arra törekszik, hogy bevételei egy adott időszakban meghaladják kiadásait, vagyis hogy nyereségre tegyen szert. A vállalat alapvető gazdasági kapcsolatai tehát a piacokon keletkeznek, és itt dől el az is, hogy eredményes-e a tevékenysége. Ezért a vállalat környezetének elemei közül kiemelkedő a PIAC.

7. A vállalatok fajtái

A vállalatokat többféleképpen csoportosíthatjuk. A csoportosítás szempontjai a következők lehetnek:

- tulajdonforma
- szervezeti forma
- a tevékenység
- a méret
- működési terület
- célkitűzés

Erről egy rövid áttekintést adunk, amely információ segít abban, hogy rendszerben láttassa a vállalkozási formákat, és eligazítson a működések és jogi formák sokszor bonyolultnak tűnő útvesztőiben

A TULAJDONFORMA SZERINTI CSOPORTOSÍTÁS

- *Magánvállalatok (igazi piaci szereplők, érdekeiket érvényesítik, sokféle formája lehet)*
- *Állami vállalatok (állami érdekelttség, nem igazi vállalkozás)*
- *Szövetkezetek (társas tulajdonforma: a tulajdonosok vagy mások számára végeznek szolgáltatást, önkéntes alapon szerveződnek)*
- *Önkormányzati vállalat (általános helyi szolgáltatást végeznek (pl.: vízszolgáltatás, hulladékszállítás))*

SZERVEZETI (JOGI) FORMA SZERINT:

- egyéni vállalkozási forma
- társas vállalkozási formák (Bt, Zrt., Kft, Kkt, Közös Vállalat, Egyesülés, Rt)

A TEVÉKENYSÉG JELLEGE SZERINTI CSOPORTOSÍTÁS

- ipari, mezőgazdasági, építőipari, termelő
- kereskedelmi (külkereskedelem, belkereskedelem, kiskereskedelem, nagykereskedelem)
- szolgáltató (pénzügy, javító)

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy az egyes formák közötti határok elmosódóban vannak, mert a nagyobb vállalatok általában többféle tevékenységet folytatnak. Legfeljebb a fő profiljuk állapítható meg aszerint, hogy az említettek közül melyik tevékenységfajta jellemző rájuk

MÉRET SZERINTI CSOPORTOSÍTÁS

Meghatározó szempont a létszám, az éves árbevétel, a lekötött tőke. Megkülönböztetünk mikro- kis, közepes és nagyvállalatokat

- mikro-vállalkozás (1-9 fő): éves forgalom vagy az éves mérleg főösszeg nem haladja meg a 2 millió eurót
- kisvállalat (10-49 fő): éves forgalom vagy az éves mérleg főösszeg nem haladja meg a 10 millió eurót
- közepes vállalat (50-249 fő): az éves forgalom nem haladja meg az 50, vagy az éves mérleg főösszeg nem haladja meg a 43 millió eurót
- nagyvállalat (250- fő): az éves forgalom meghaladja az 50, az éves mérleg főösszeg pedig a 43 millió eurót
- multinacionális vállalat: olyan vállalat, amelynek termelő létesítményei legalább 2 országban vannak, vagy amelyik legalább 2 országban szolgáltató
- Működési terület szerint:
 - helyi vállalat, amely csak egy adott település vagy néhány utca lakosának igényeinek kielégítésére törekszik
 - regionális vállalat, amelyek működési területe egy régiót érint
 - országos vállalat, amely az ország egész területén működtet egységeket
 - nemzetközi vagyis multinacionális vállalat, (amely több országban is rendelkezik leányvállalatokkal), off-shore cégek

Mit jelent az „Off-shore”?

Off-shore cég olyan vállalat, amelynek székhelye más országban van, mint a működési terület. Az ilyen megoldásnak általában az adó-megtakarítás az értelme. Más szóval: teljesen adómentes helyszínek, ahol sem az ott lakókra, sem a cégekre nem vethetnek ki adót, vagy kedvezményes adózási feltételeik vannak²

CÉLKITŰZÉS SZERINT

- FOR PROFIT
- NON PROFIT

1. FOR PROFIT

- Egyéni vállalkozás
- Szövetkezet
- Betéti társaság / Bt.
- Közkereseti társaság / Kkt.
- Korlátozott felelősségű társaság / Kft.
- Részvénytársaság / Rt., Zrt
- Közös vállalkozás/Kv.

2. NON PROFIT



3. ábra profitérdekeltség³

- Egyesület
- Köztisztviselői társaság

2 Off-shore céget kizárólagosan külföldi befektető hozhat létre, annak formája lehet Kft. vagy Rt. A megalapításhoz szükséges a Pénzügyminisztérium engedélye. Kizárólag szolgáltató vagy kereskedelmi tevékenységet lehet végrehajtani, ez pedig csak külföldről külföldre irányulhat. Itteni hivatalos ügyeik intézéséhez magyar ügyvédek, és magyar könyvvizsgálót kötelesek alkalmazni. A vezető tisztségviselőknek, felügyelőbizottsági tagoknak és az alkalmazottaknak többségének is természetes belföldi személynek kell lennie. A működéshez szükséges bankszámlát Magyarországon kell vezetnie.

³ Forrás: <http://static.bigstockphoto.com/thumbs/1/1/1/small/1119404.jpg>

- Alapítvány
- Közalapítvány
- Közhasznú társaság / Kht.

A non profit vállalatok alapvető célja az igények kielégítése profitszerzés nélkül. Vannak állami vagy részben állami tulajdonú vállalatok és léteznek privát szervezetek és önkormányzathoz tartozó vállalatok is. A non-profit szervezetek tevékenységének és szervezeti felépítésének taglásától most eltekintünk.

KIK AZOK A „MULTIK”?



4. ábra globális vállalkozások⁴

A köznyelvben „multiknak” nevezett multinacionális (nemzetközi) cégek vegyesvállalatok, ahol a cég tulajdona részben vagy egészben külföldi kézben van.

1. Hol éri meg vegyesvállalatot létrehozni?

A vegyesvállalat alapításához vonzerő lehet:

- felvevő piac nagysága
- adókedvezmények
- közvetlen költségelöny
- megfelelő színvonalon kiépített infrastruktúra
- politikai, gazdasági stabilitás és kiszámíthatóság

⁴ Forrás: <http://www.bigstockphoto.com/image-5176500/stock-vector-world-group>

VÁLLALKOZÁS MENEDZSELÉSE

| | Egyéni | Szövet | Bt. | Kkt. | Kft. | Rt. | Kv. |
|--------------|---|--|--|--|--|---|----------------------------|
| Alakító | Magánszemély | Magánszemély Jogi személy 5 fő alapíthat | Magánszemély | | Magánszemély Jogi személy | Magánszemély | Szövetkezet Kft. Rt. |
| Tevékenység | Vannak olyan tevékenységek, amelyek képesítéshez vagy telephelyhez kötöttek | | | | | | |
| Tőke | | 3 millió, abból 1 millió kp. a többi lehet apport | | | 3 millió, abból 1 millió kp. a többi lehet apport | 20 millió, abból 10 millió kp. a többi apport | |
| Célkitűzések | Megélhetés, profit, önmegvalósítás | Alaptevékenység segítése | Profit, önmegvalósítás | Családi vállalkozás, profit | Profit | | |
| Felelősség | Korlátlan | Korlátozott | Beltag korlátlan Kültag korlátozott | Korlátlan, egyetemes, és három évig visszam enőleg | Korlátozott | Részvény arányában | |

Táblázat 1: A For Profit vállalkozások felosztása

FELADAT: írja be a hiányzó adatokat a táblázatba, ha kell, nézzen utána az internetes cégkeresőben

| NÉV | Tulajdon forma | Szervezeti forma | Tevékenység jellege | Méret | Működési terület | Célkitűzés |
|--------------------------------|-------------------|---------------------|------------------------|---------|---------------------|------------|
| Buda Teher Zrt | mgv | társas | Szolg. | közepes | regionális | FP |
| DHL Magyarország Kft | | | | | | |
| S.O.S Alapítvány | | | | | | |
| Barabás Parkettás kisiparos | | | | | | |
| MÁV | | | | | | |
| T-Home | | | | | | |
| Marks & Spencer | | | | | | |
| Danubius Nyelviskola | | | | | | |
| Tolnatej Zrt | | | | | | |

CIB Bank

OTP Bank

Főtáv Zrt

Tesco

Foodline

Gundel Étterem

Sanoma Kiadó
Zrt.

KVG Ügyvédi
Iroda

MALÉV

Baranya Megyei
Kórház

A VÁLLALKOZÁS MŰKÖDTETÉSE



5. ábra Kirakósdi⁵

Miután kiválasztottuk a megfelelő vállalkozási formát, meg kell tervezni a működés folyamatát. Mindenekelőtt rendelkezni kell üzleti elképzeléssel.

⁵ Forrás: <http://www.bigstockphoto.com/image-2602804/stock-photo-management-in-colour>

1. A KEZDETEK: KELL EGY JÓ ÖTLET



6. ábra A jó ötlet aranyat ér⁶

A vállalkozások egy része úgy jön létre, hogy egyesek úgy találják, hogy önálló vállalkozóként megélhetnek szakmai ismereteik, képességeik, jártasságuk révén.

Mások úgy találnak üzleti ötletet, hogy egyszerűen körbenéznek környezetükben és észreveszik az üzleti lehetőséget. Továbbá azt sem árt tisztázni, hogy kik a versenytársak, akikkel az adott szektorban számolni kell.

KÉRDÉSEK, AMELYEK A TEVÉKENYSÉG SORÁN MEGFOGALMAZÓDNAK

⁶ Forrás: <http://www.bigstockphoto.com/image-965367/stock-photo-idea>



7. ábra A cél és az eszköz megfeleltetése⁷

- Melyek az erősségek-gyengeségek-lehetőségek-fenyegetettségek
- A kidolgozott tevékenység nyereségesen végezhető-e
- Továbbfejleszthető-e a lehetőségek
- Ki lehet-e védeni a veszélyeket
- Hogyan építhetők az erősségek
- Kiküszöbölhető-e a gyenge pontok
- Piaci viszonyok
- Kereslet-kínálat alakulása
- Költségek-bevételek
- Pénzügyi források (bank, pályázatok)
- Mivel kell számolni a piaci versenyben

A piaci verseny egy adott területen alapvetően a következő tényezőktől függ:

- a már működő cégek közötti erőviszonyoktól
- a lehetséges belépők erejétől
- a helyettesítő termékek fenyegetésétől
- a vevők alkupozíciójától
- a szállítók alkupozíciójától

⁷ Forrás: <http://www.bigstockphoto.com/image-621326/stock-photo-question-path>

2. ÜZLETI TERV

8. ábra A jó terv fél siker⁸**Üzleti terv készítésének céljai:**

Az üzleti terv a vállalkozások jövőbeni elképzeléseit foglalja össze, és az elképzelések megvalósítási lehetőségeit elemzi. Induló vállalkozásnál alapvető funkciója az, hogy a jelenlegi és a jövőbeni feltételek számbavételével az életképesnek minősített üzleti elképzelést a vállalkozó pontosítsa, az eredeti elgondolást mintegy cselekvési programmá fejlessze.

Az üzleti terv csökkenti a bukás rizikóját indulás előtt és a vállalat működése közben is.

Üzleti terv felépítése:

Az üzleti terv kiterjed a versenyelőnyre, a piaci helyzetre, a marketing stratégiára, az emberi erőforrásokra; röviden a célokra és az ehhez szükséges eszközökre. Pl. fel kell tüntetni a tőkeszükségletet annak tisztázására, mekkora külső bevonásra van szükség. Az üzleti terv része a pénzügyi terv, nyitó és zárómérleggel, nyereség-és veszteségszámítással, amelynek elkészítéséhez – a vállalat méretétől és tevékenységétől függően – a speciális területek szakértőit (szakértőgárdát) veszik igénybe. A jó üzleti tervet alapos stratégiai tervezés előzi meg.

Mit jelent a stratégiai tervezés?

⁸ Forrás: <http://www.bigstockphoto.com/image-4905093/stock-photo-business-plan>

A stratégiai tervezés menedzseri lépések sorozata, melynek során szerves kapcsolat jön létre a vállalkozás célkitűzései, erőforrásai és a változó piaci lehetőségek között. Folyamatos, összhang teremtő tevékenység.

3. VÁLLALKOZÁS MENEDZSMENTJE

A menedzsment, a menedzselés lényege: azon tevékenységek összessége, amelyek biztosítják, hogy a kitűzött szervezeti célok elérése érdekében rendelkezésre álló erőforrások eredményesen és hatékonyan hasznosuljanak

A menedzselés (igazgatás, tevékenységi folyamatirányítás) részei:

- tervezés (planning)
- szervezés (organizing)
- vezetés (directing)
- ellenőrzés (controlling, amely valójában a tervezést és az információellátást koordinálja)

Kérdés: Kik azok a menedzserek? Miről lehet felismerni a menedzsereket?



9. ábra A külcsíny is lényeges⁹

Válasz: Az üzlet világában tevékenykedő szervezetek vezetői. A magyar nyelvben - az angol szóhasználat miatt - összemosisdik a menedzser és a könnyen, gyors sikereket elérő, mindezt státuszszimbólummal egyértelműsítő üzletember képe. A menedzser lényege elsősorban a tevékenységében és nem a megjelenésében nyilvánul meg. A menedzserek általában a cégvezetés felső és középszintjei körül kerülnek ki, önálló döntési joguk van, döntéseikkel felelősséggel tartoznak a tulajdonosok felé. (A menedzser lehet egyúttal a tulajdonos is.)

⁹ Forrás: <http://www.bigstockphoto.com/image-1925679/stock-photo-business-people>

Mit kell tudnia a menedzsernek?

Ahhoz, hogy az üzlet világában sikereket érjenek el (a formális hatalmon túl) emberi képességekkel és vezetői készségekkel kell rendelkeznie, hiszen a menedzseri tevékenység egy speciális szakma. A menedzser, a vezető tevékenysége elismert lehet a munkatársai, valamint a felső vezetés, vagy a tulajdonosok körében, ha az alábbi készségeket is elsajátítja.

Menedzseri készségek

1. Technikai készség. Naprakész szaktudás a napi feladatok rutinszerű megoldására, a szakmai problémák önálló értelmezésére, megoldhatóságára.
2. Interperszonális készség. Az emberi kapcsolatok kezelése, empátia, konfliktuskezelés.
3. Diagnosztikus készség. Problémafelismerés, annak megfogalmazása, definiálására. A gyorsan változó környezet miatt a szervezetet is állandó kihívások érik, a célok eléréséhez vezető utat többször újra kell fogalmazni.
4. Konceptuális készség. Tervek, koncepciók készítése, a jövő tervezése. A feladatok rangsorolására képes menedzser tud rendszerben gondolkodni, feltárni az ok – okozati összefüggéseket.

A négy alapvető készség együttes megléte elengedhetetlen a menedzseri munkánál, ugyanakkor azt sem szabad elfelejtenünk, hogy ezeknek a készségeknek a súlya a betöltött pozíciók függvényében változhat. Egy vezérigazgató esetében pl. előnyösebb, ha a konceptuális készsége erősebb, mint a szakértelme, a technikai készsége. Ugyanakkor egy burkoló kisiparos vállalkozónak „otthon kell lennie” a szakipari témákban.

A menedzsereket feladataik és felelősségük alapján három elvi csoportba soroljuk: csúcsvezetők (felsővezetők), középvezetők, alsó szintű vezetők.

A 3. táblázat a vezetői szinteket és feladatokat tekinti át!

Csúcsvezetés, felsővezetők

A szervezet csúcsán állnak, feladatuk a szervezet stratégiájának, jövőjének meghatározása, a vállalat megtestesítése a környezet számára

Középvezetők

A szervezet gerincét adó vezetői gárda, feladatuk a stratégia megvalósítása, kapcsolat a csúcs és az alsóvezetés között és az alsó szintű vezetők munkájának koordinálása

Alsó szintű vezetők

Felügyelik az operatív folyamatokat, a feladatok végrehajtását, munkájuk jelentős része a szervezet munkatársainak munkájának koordinálása, ellenőrzése

3. táblázat

Menedzseri szerepek

A menedzserek, a vezetők az alapvető vezetői készségek segítségével az adott pozícióban meghatározott feladatokat látnak el. Korábban említettük, hogy ez a tervezést, a szervezést, a vezetést és az ellenőrzést érinti. Érdemes arra is kitérni, hogy milyen szerepeket tölthetnek be a menedzserek, hisz ők képviselik a céget, a szervezetet. Ők azok, akik mind a munkatársak, mind a külvilág felé érvényesítik és alakítják a cég, a szervezet üzletpolitikáját. A menedzseri szerepeket három csoportba sorolhatjuk:

- interperszonális
- információs
- döntési szerepkör

A 4. táblázat összefoglalja mindazokat a jellemzőket, tulajdonságokat, amelyekkel – adott szinteken – a vezetőknek rendelkezniük kell 11

| Menedzseri szintek | Csúcsvezetés v. felsővezetés | középvezetők | Alsó szintű vezetés |
|--------------------------|------------------------------|---------------|-----------------------|
| Menedzseri tevékenységek | tervezés | szervezés | Vezetés, ellenőrzés |
| Menedzseri területek | marketing | termelési | Pénzügyi, személyzeti |
| Menedzseri készségek | Konceptuális, diagnosztikai | diagnosztikai | technikai |
| Menedzseri szerepek | döntési | információs | interperszonális |

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A tananyag elméleti és gyakorlati feladatokból áll. Igyekeztünk az összeállításnál figyelembe venni a nemzetközi piac által diktált feltételeket, de – tekintettel a gyors változásokra – nem garantálhatjuk a gyakorlati példák relevanciáját. Ezért tartjuk kívánatosnak, hogy a tananyagot alapnak tekintsék a további (lifelong-learning) tanulási folyamatban, és egészítsék ki saját tapasztalataikkal, az életből vett példákkal, szakirodalommal, hazai és külföldi vállalatirányítási esetekből vett információkkal.

Célunk az, hogy - társaival konzultálva - az esettanulmányokat elemezzék, a feladatok megoldását és a hozzá fűzött magyarázatokat átgondolva értelmezzék és rendszerezzék a tanultakat, melynek célja:

- Közgazdasági szemlélet, gondolkodásmód kiszélesítése
- Piaci információk értékelése, elemzése
- Vállalkozások irányításának, szervezési felépítésének, személyi kompetenciák összefüggéseinek feltérképezése

MUNKKANYAG

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. Feladat. Mi a különbség a vállalat (vállalkozás) rövid és hosszútávú céljai között

2. Feladat. Mondjunk példát állami tulajdonú vállalatokra, szövetkezetekre, termelő vállalatokra, feldolgozó vállalatokra

3. Feladat. Igazak vagy hamisak az alábbi megállapítások?

A non-profit szervezetnek nem célja a gazdaságos működés

Külföldi állampolgár nem lehet Magyarországon vállalkozó, kivéve, ha EU-s állampolgár

A vállalkozás egyetlen célja a profitszerzés lehet.

VÁLLALKOZÁS MENEDZSELÉSE

A kontrolling a vezetés alrendszere, amely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információ ellátást koordinálja.

4. Feladat. Hol terjeszkednek szívesen a "multik"?

5 Feladat. Miben áll a menedzsment fő tevékenysége?

6. Feladat. Melyek a legfontosabb menedzseri készségek

7. Feladat. Milyen elvi felosztását ismeri a vezetői szinteknek?

8. Feladat. Melyek a menedzseri szerepek

9. Feladat Milyen összefüggés van a menedzseri szerepek és a vezetői szintek között?

ESETTANULMÁNY: KIS DÖNTÉSEK – SORSFORDÍTÓ KÖVETKEZMÉNYEK

10. Feladat: Az alábbi tulajdonságokat szelektálja, annak alapján, hogy melyik illik:

- a) az osztályvezetői pozíció betöltéséhez
- b) a cég vezérigazgatói posztjához

bízik a kollégáiban

tudja, hogy mi folyik a vállalat minden szintjén

kiemelkedő intellektuális képességekkel rendelkezik

remek stratégiai érzéke van

tehetséges kommunikátor

erős analitikai képességei vannak

jó a számolási készsége

tud bánni az emberekkel

Válaszát (amely többféle lehet)–indokolja meg!

Az Elnök stílusa maga a cég?

11.Feladat: A cég testületi elnökének (tulajdonosok, igazgatók, részvényesek) stílusa befolyással lehet-e a szervezet egészére? Milyen módon? A válaszát indokolja meg!

MUNDTANULMÁNY

A Financial Times cikke „Four styles of corporate leadership” (A testületi elnökség négy stílusa) ezt boncolgatja. Diane Summers, a cikk írója megkülönböztet a) segítő, támogató b) töprengő c) hajcsárt d) integrálót

12. Feladat: Próbálja meg kitalálni, hogy melyik besorolás, „címkézés” jellemzi leginkább a fenti stílusokat.

Hiszek abban, hogy a felelősség nagy részét át kell ruházni a kollégáknak. Megpróbálok nyílt és őszinte lenni azokkal, akikkel együtt dolgozom. A részleteket a vezetőtársaimra bízom, és inkább a hosszútávú stratégiával foglalkozom, mint a napi, operatív irányítással.

Engem érdekel az, hogy mi motiválja az embereket, és megpróbálok egyensúlyozni az intellektuális és az érzelmi oldal között. Azt hiszem, hogy fontos kijönni másokkal, és megérteni az aggodalmaikat. Igyekszem támogatni azokat, akikkel együtt dolgozom, amennyire lehetséges.

Közeli munkakapcsolatban vagyok az Elnökkel, és remekül tudunk együttműködni. Nagyon világos és határozott elképzelésem van arról, hogy mit kell csinálni, de nem mindig mondom meg, hogy mi az. Tisztelem azokat, akikkel együtt dolgozom, és elvárom, hogy engem is tiszteljenek.

Nekem olyan emberek kellene, akik a céggel vannak elfoglalva a nap 25 órájában. Én vagyok itt a vezér(igazgató) (CEO), és a szöveg, hogy az elnök egyenlő velem, ostobaság! Hiszek a világos, tiszta, érthető stratégiában, és azt végig is viszem. Ha egyszer eldőlt, hogy melyik stratégiát válasszuk, teljesen felesleges a folytonos elemzés.

A vállalkozás hírneve. Elégedettség, fogyasztóvédelmi szabályok 12, tájékoztatás

„A vevőnek mindig igaza van” ki ne ismerné ezt a közhelyszámba menő, bölcs magatartást, arra célozva, hogy a vállalkozás reputációját mindenek felett szeretnék megőrizni, a hosszú távú haszon reményében. A vevők és eladók mögött jogszabályban, közös szerződésben rögzített feltételek vannak, amelyek megszegése akár a cég bezárását is jelentheti. A fogyasztóvédelem önmagában is egy komoly téma lenne, a fogyasztók elégedettségének mérését meghagyjuk a marketingeseknek, inkább a nagyobb volumenű „bakik” rendezését mutatjuk be két valós eset kapcsán. Bár a cég kommunikációját a PR-os kollégák, a szóvivők folytatták le, ugye sejtjük, hogy e mögött a menedzsment stílusa, üzenete áll. Mielőtt döntést hoztak, milyen kérdéseket tehettek fel maguknak a döntéshozók?

13. Feladat: Olvassa el a két szituációt, majd a tények ismeretében döntsön, mi a legjobb stratégia a piacon maradáshoz? Hogy fogják a közvéleményt értesíteni? Mit mondanak a sajtó képviselőinek? Hívjanak össze egy sajtókonferenciát, és válaszoljanak az újságírók kérdéseire. Adjanak írásbeli összefoglalót a közvélemény tájékoztatására. Mivel valós eseményekről van szó, a megoldásban elolvashatja a cég menedzsmentjének döntését és a következményeket.

Módszertani javaslat: Csoportosan dolgozzák ki a „megoldást”, majd közösen beszéljék meg. A sajtókonferenciát játsszák el, kijelölve a cég és a hírügynökségek képviselőit.

13. 1 A CLEARWATER ügy

Tavaly be kellett vonnia az ásványvíz termékeit az összes tengerentúli piacáról, mivel kiderült, hogy az ital forrása szennyezett volt. A cég azonnal reagált és nyilatkozatot adott ki a közvélemény tájékoztatására. Az újságírók kérdésére a következőket válaszolták:

12 A fogyasztóvédelemről általában, a törvényi rendelkezésről, a hivatalokról és hatóságokról részletesen internetes forrásokból tájékozódhat <http://fogyasztovedelem.lap.hu/#b14256712>

13.2. A "UNITED DRINKS"

Tavaly be kellett vonni az üdítő termékek nagy részét az egyesült-államokbeli piacokról, mivel kiderült, hogy a gyártás során az üdítőbe szennyező anyagok kerültek. A cég azonnal összehívta a válságstábot, de a közvéleményt csak egy hónap múlva tájékoztatta. Azt üzenték a vásárlóknak, hogy....



MUNKAANYAG

MEGOLDÁSOK**1. Feladat. Mi a különbség a vállalat (vállalkozás) rövid és hosszútávú céljai között**

rövid: nyereség; hosszú: fennmaradás, bővülés

2. Feladat. Mondjunk példát állami tulajdonú vállalatokra, szövetkezetekre, termelő vállalatokra, feldolgozó vállalatokra

egyéni példák alapján

3. Feladat. Igazak vagy hamisak az alábbi megállapítások?

A non-profit szervezetnek nem célja a gazdaságos működés

NEM igaz. A hasznot a cél megvalósítására fordítják, a tevékenység érdekében és nem saját hasznukra „visszaforgatják”

Külföldi állampolgár nem lehet Magyarországon vállalkozó, kivéve, ha EU-s állampolgár

NEM. Magyarországi lakhatási engedéllyel kell rendelkeznie.

A vállalkozás egyetlen célja a profitszerzés lehet.

NEM. Ld. Non-profit vállalkozás

A kontrolling a vezetés alrendszere, amely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információ ellátást koordinálja.

IGAZ

4. Feladat. Hol terjeszkednek szívesen a "multik"?

Ahol vannak adókedvezmények, olcsó a termelőerő, nagy a közvetlen költségelőny, megfelelő az infrastruktúra, kiszámítható a politikai helyzet, a vállalkozói jogi környezet, és megfelelően nagy a felvevő piac

5 Feladat. Miben áll a menedzsment fő tevékenysége?

tervezés, szervezés, vezetés, ellenőrzés

6. Feladat. Melyek a legfontosabb menedzseri készségek

technikai, interperszonális, diagnosztikus, konceptuális

7. Feladat. Milyen elvi felosztását ismeri a vezetői szinteknek?

felső-, közép- és alsóvezetés

8. Feladat. Melyek a menedzseri szerepek

interperszonális, információs, döntési

9. Feladat Milyen összefüggés van a menedzseri szerepek és a vezetői szintek között?

A csúcส์vezetésnek a diagnosztikai vagy konceptuális készségek fontosak, míg az alsó szintű vezetésnek a technikai fontosabb

10. Feladat: egyéni megoldás**11. Feladat. egyéni megoldás****12 Feladat. Menedzser stílusok és vélemények összekapcsolása:**

1d, 2b, 3a, 4c

13. 1 A vállalkozás hírneve. A történet vége: Clearwater:

A sajtókonferencián nyíltan és őszintén válaszoltak minden feltett kérdésre. A cég 50 millió dollárt szánt arra, hogy az összes termékét visszavonja. Néhány hónappal később a vásárlók ismét bizalmat szavaztak a terméknek, és az eladások ismét emelkedni kezdtek

.13.2 United Drinks:

Azt mondták, hogy az üdítőital nem volt egészségkárosító hatású, és ennek érdekében „szakértőket” is felsorakoztattak. A sajtókonferencián a kényes kérdésekre kitérő válaszokat adtak. Összesen 5 millió dollárt költöttek a probléma rendezésére. Pár hónappal később az értékesítés drámaian esett, a vevők bizalma a termék iránt csökkent

IRODALOMJEGYZÉK

FELHASZNÁLT IRODALOM

Imreh Szabolcs, Majó Z., Vilmányi M. *A menedzsment alapjai*. Távoktatás. Szegedi Egyetem. GTK. 2000.

Chikán Attila–Demeter Krisztina: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula. Budapest. 1998.

Philip Kotler: *Marketing Menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 1998.

users.atw.hu/heller-sos/.../elso/.../vallgazd_jegyz

A(z) 0910–06 modul 002–es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

| A szakképesítés OKJ azonosító száma: | A szakképesítés megnevezése |
|--------------------------------------|---|
| 33 523 03 1000 00 00 | Távközlési műszerész |
| 54 523 03 0010 54 01 | Beszédátviteli rendszertechnikus |
| 54 523 03 0010 54 02 | Elektronikus hozzáférési és magánhálózati rendszertechnikus |
| 54 523 03 0010 54 03 | Elektronikus műsorközlő és tartalomátviteli rendszertechnikus |
| 54 523 03 0010 54 04 | Gerinchálózati rendszertechnikus |

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

50 óra

MUNKANYAG

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának
fejlesztése” keretében készült.

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

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
1085 Budapest, Baross u. 52.

Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:
Nagy László főigazgató