

A versenyképességet támogató kompetenciák fejlesztése

1. modul

Szervezetek működtetésével kapcsolatos ismeretek

**Az egész életen át tartó tanulás fejlesztése az
intézmények közötti nemzetközi együttműködéssel**

TÁMOP-2.2.4.-08/1-2009-0012



Szemere Bertalan Szakközépiskola, Szakiskola és Kollégium



Szerkesztette: HOGYA Orsolya

Letorálta: Dr. Szakály Dezső

A kiadvány az „INTER-STUDIUM - Az egész életen át tartó tanulás fejlesztése az intézmények közötti nemzetközi együttműködéssel” című, TÁMOP-2.2.4.-08/1-2009-0012 számú projekt keretében készült



A projekt az Európai Unió támogatásával, a Társadalmi Megújulás Operatív Program társfinanszírozásával valósul meg

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Előszó	4
2.	A képzéshez kapcsolódó feladat kiválasztása, kidolgozása ...	5
3.	Projektek tervezése	7
3.1	A projektek sikeressége - sikerkritériumok.....	7
3.2	A sikeresség tényezői	8
3.3	Projekttervezés.....	10
3.4	Projektterv készítés	12
4.	Különböző szervezeti felépítések, azok jellemzői	20
4.1	Szervezeti formák	20
4.2	Feladatmegosztás a szervezeteken belül.....	24
4.3	A szervezet működési körülményei	25
5.	Stratégiai tervezés	27
5.1	A tervek típusai	27
5.2	A tervezés csapdái	27
5.3	A stratégia fogalma, a célok rendszere	28
5.4	A stratégiai tervezés folyamata	29
6.	Vállalkozások vezetése	33
6.1	A vezetési funkciói	33
6.2	Vezetési stílusok	36
7.	Marketing alapismeretek	38
7.1	Marketing szemlélet fejlődése	38
7.2	Fogyasztói magatartások.....	39
7.3	A piac elemzése - piackutatás	40
7.4	A marketingmix	41
7.4.1	A termékpolitika	42
7.4.2	Az árpolitika	43
7.4.3	A marketing csatorna, az értékesítési rendszer.....	44
7.4.4	Marketing-kommunikáció, promóció	45
7.5	A vevők elégedettsége a vállalkozás sikerében	46
8.	Az üzleti terv	49
8.1	Az üzleti terv készítés célja.....	49
8.2	Az üzleti terv felépítése és tartalma	49
8.3	Az üzleti terv készítésének lépései	53
8.4	Az üzleti terv alaki követelményei.....	53
	Irodalomjegyzék	55

Mottó: „Mert a teknősbéka lassan jár a földön, ok-e ez arra, hogy szárnyát szegjék a sasnak?”

(E. A. Poe)

1. Előszó

A jegyzet elsősorban a profitorientált vállalkozások felépítésével, stratégia alkotásával, irányításával kapcsolatos alapismereteket foglalja össze. Arra törekedtünk, hogy azokat az általános, nemzetközi szinten is azonos ismereteket foglaljuk össze, amelyek nem függenek az egyes országok speciális szabályozásaitól (például az adózással kapcsolatos szabályok). Minden fejezethez gyakorlatias példák és önállóan megoldandó feladatok tartoznak, amelyek megoldása fejlesztheti azokat a kompetenciákat amelyek birtokában eredményesebben vehetünk részt egy szervezet munkájában, versenyképesebbé téve a vállalkozást.

Szeretnénk a középiskolák, szakképző iskolák padjaiban ülő diákokban tudatosítani, hogy a vállalkozás, vagy munkavállalás során a választott pályájuk konkrét szakmai ismeretei mellett nagyon fontos ismeretekre, képességekre, kompetenciákra szükség van. Ez a modulszerűen felépülő jegyzetsorozat elsősorban ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztését kívánja elősegíteni.

A jegyzetben a különböző tevékenységeket az alábbi piktogramokkal jelöljük:



Elméleti összefoglaló,
definíció



Feladat



Önellenőrző kérdések



Minta projekt

2. A képzéshez kapcsolódó feladat kiválasztása, kidolgozása

Az egyes témakörök elméleti ismereteit is egyszerű, gyakorlatias példákon keresztül szeretnénk bemutatni. Ennek érdekében összeállítottunk egy komplex feladatot, minta projektet, amihez kapcsolódnak a minták és a megoldandó feladatok egy része is.

A minta projekt



A feladat, amelyet meg kell oldanunk egy középiskolák részére szervezett megyei kosárlabda bajnokság megszervezése és lebonyolítása.

A szervezéshez szükséges adatok információk:

- A megyei döntőbe nyolc fiú és nyolc leány csapat kerül be.
- Az elődöntők megszervezése nem mi feladatunk volt, a döntőbe jutott csapatok már ismertek.
- A döntőbe jutott iskolákból a fiúknál hét csapat, a lányoknál hat csapat más városokból érkezik.
- A verseny lebonyolítására két nap állrendelkezésre.
- A mi feladatunk megoldani:
 - a versenyek időbeli beosztását, szervezését,
 - a nyitó program megszervezése, néhány helyi közszereplő meghívásával,
 - a bírók, jegyzőkönyvvezetők rendelkezésre állását,
 - a csapatok elszállásolásának, étkezésének megszervezését,
 - az első három helyezett csapat kupáinak, érmeinek beszerzése,
 - a mérkőzések lebonyolításának felügyelete,
 - a helyszínek rendjének biztosítása,
 - az első nap estéjére program szervezése a sportolóknak és kísérőknek,
 - az eredményhirdetés, záró rendezvény megszervezése.
- A kosárpálya rendelkezésre áll az iskolánkban, de még egyet bérelnünk kell a közeli szabadidőközpontban.
- A csapatokkal két-két kísérő érkezik.
- A rendezvény költségeinek 80%-át egy sport alapítvány finanszírozza.

- Meg kell szerveznünk a fennmaradó összeg szponzorálását.
- A csapatoknak ki kell küldenünk a meghívót és a programot.
- A feladatunk továbbá megszervezni a program előzetes reklámját, és esemény alatti sajtójelenlétet.

Költségek a pénzügyi tervezéshez:

Szállás	10 euró/fő/éjszaka
Reggeli	3 euró
Ebéd	4 euró
Vacsora	3 euró
Újsághirdetés	100 euró/alkalom
Rádióhirdetés	40 euró/alkalom
Pályabérlet	10 euró/óra
Bíró tiszteletdíja	30 euró/mérkőzés
Jegyzőkönyvvezető tiszteletdíja	20 euró/mérkőzés
Postaköltség	1 euró/levél
Nyomtatás	0,25 euró/színes A4-es oldal
Kupa	20 euró
Érem	4 euró
Hangosítás	100 euró/nap
A projektben dolgozók óradíja	2 euró/óra
Rendező	20 euró/nap

A további esetlegesen szükséges költségeket becsléssel határozzuk meg.

3. Projektek tervezése

Az előző fejezetben leírtuk egy projekt megtervezéséhez, megvalósításához szükséges legfontosabb információkat. Mielőtt azonban hozzákezdünk a tervezéshez tisztáznunk kell a projekt definícióját és a tervezés szabályait.



A **projekt** egymáshoz kapcsolódó, koordinált tevékenységek összessége, amely:

- Egyszeri, egyedi, ezért folyamatosan végzett tevékenységeket nem értelmezünk projektnek.

Projekt lehet egy országos sportverseny megszervezése, de nem nevezzük projektnek egy sportiskola folyamatos működését.

- Erőforrás igényes. Erőforrás alatt érthetjük az anyagi (pénz, infrastruktúra, gép, eszköz) és emberi erőforrást. A projektek sikerességének egyik alapfeltétele, hogy rendelkezésre álljanak a szükséges erőforrások.
- Konkrét céllal rendelkezik. A célokat mennyiségében és minőségében is meg kell tudni fogalmazni.
- Újdonságtartalommal bír.
- Kockázatot hordoz. Fontos, hogy a kockázatokat felmérjük és kezelésükre is rendelkezünk valamilyen tervvel.
- Idő és költségkorlátok jellemzik
- Komplex feladat, általában több tevékenység párhuzamos megvalósulását feltételezi.

3.1 A projektek sikeressége - sikerkritériumok

Mielőtt hozzáfogunk a projektünk megtervezéséhez tisztázzuk, hogy mit értünk a sikeresség alatt! Ugyanilyen fontos kérdés tisztázni, hogy kinek kell döntenie a sikerességről.

A sikeresség szempontjai:

- **Mennyire teljesültek a célok?**

Van olyan eset, amikor ez egyértelműen és könnyen mérhető, mert a projekt céljai is konkrétan kerültek megfogalmazásra. Ha egy rendezvénysorozat tervezésekor azt tűzzük ki célul, hogy legalább

5000 fő vesz rajta részt, akkor a 6000 fős részvétel esetén elmondhatjuk, hogy sikerült teljesíteni a célkitűzéseinket. A célkitűzéseinket csak együtt szabad vizsgálnunk. Lehet, hogy a rendezvény abból a szempontból eredményes volt, mert sok résztvevő volt, de pénzügyileg kevésbé sikeres, mert a résztvevők nagyrésze kedvezményes jegyet vásárolt, és így nem értük el a tervezett bevételi célt.

Vannak olyan esetek is, amikor a célok nem közvetlenül mérhető értékek. Nem értékelhető közvetlenül, számszerűsítve az, hogy mennyire jó egy vállalat újonnan bevezetett arculata.

■ **Mennyire sikerült a költségvetési kereteket betartani?**

Valamennyi szakmai cél mellett az egyik legfontosabb szempont a rendelkezésre álló pénzügyi keretek betartása, a gazdaságos működés, a nyereségesség. Ez az egyik legjobban kimutatható sikerességi kritérium. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a költségek túllépése a tervezés hiányosságaiból adódik.

■ **Mennyire sikerült a határidőket betartani?**

Egyes projekteknél van lehetőség a határidő kisebb módosítására, ami nem rontja a sikerességet. Vannak olyan esetek, amikor a legjobb minőségben és költséghatékonyan elkészült sportpályaépítés sem sikeres, ha az átadásra „alig néhány hetes csúszással” a verseny befejezése után kerül sorra, amelyre épült volna a létesítmény.

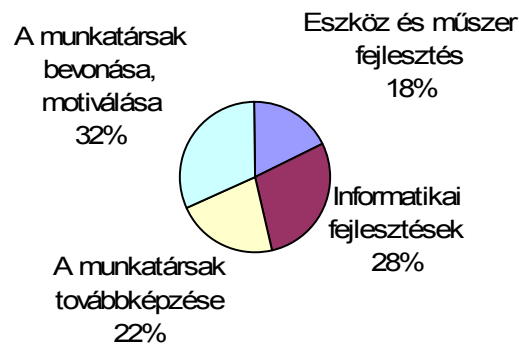
■ **Milyen az érintettek megelégedettsége?**

Az érintettek körét minden esetben végig kell gondolni! Általában csak egy csoporttal – leginkább a vevőinkkel, a szolgáltatás igénybevevőivel – számolnak, de az érintettek köre ennél szélesebb is lehet, például a helyi városvezetés, civilszervezetek, vagy akár a saját cégünk munkatársai is.

3.2 A sikeresség tényezői

Az egyik legfontosabb kérdés, hogy mitől lesz sikeres az egyik projekt és mitől kevésbé sikeres a másik. A gyakorlat azt mutatja, hogy a döntési helyzetben lévők sem mindig ítélik meg helyesen, hogy min múlik a siker. Általában az erőforrásokhoz kapcsolják a sikerességet, „ha lenne rá elég pénzünk biztos, hogy sikeres lenne a programunk”.

Ezzel a szemlélettel ellentétes eredményt mutat egy fejlesztés¹ sikerességének vizsgálata, amelyben különböző tényezők szerint vizsgáltuk, hogy melyik mennyire volt hatással a kitűzött célok elérésére. A vizsgálat eredménye azt mutatta, hogy a legnagyobb hatása a munkatársak bevonásának és motiválásának volt, ami nem igényelt pénzügyi forrásokat.



1. ábra: egy fejlesztés sikerességét befolyásoló tényezők

A siker hierarchikus értelmezése

Ahogy az előzőekben is bemutatuk a sikeresség egyik legfontosabb tényezője az érintettek elégedettsége. Milyen szintjei vannak az elégedettségnek?

1. szint: Az elsődleges projekt célok teljesülése (idő, költségek, minőség)
2. szint: A projektet megvalósító szervezet céljainak megvalósulása
3. szint: A projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége

A probléma bemutatására válasszunk egy egyszerű példát és értékeljük a sikerességi szintek szerint!

Egy kistelepülésen egy beruházás keretében 500 lakásban teszik elérhetővé a szélessávú internet elérést a meglévő kábeltévé hálózat átalakításával.

¹ Szemere Bertalan Szakközépiskola, Szakiskola és Kollégium tanműhelyi autószervez műszaki vizsgáztatási tevékenységének fejlesztése, 2008

Vizsgáljuk meg a sikerességet az előző szempontok szerint az alábbi három esetre!

- A. A beruházás határidőre, a tervezett költségvetési összegben belül elkészült. A kivitelező korszerű optikai hálózatot épített. A lakosság nagyon elégedett a minőséggel és az árakkal. A vállalkozásnak jelentős fejlesztéseket kellett megvalósítani, ami miatt az cég működése ebben az évben veszteségessé vált.
- B. A beruházás határidőre, a tervezett költségvetési összegben belül elkészült. A vállalkozás az évet 16 millió Ft nyereséggel zárta, mert már igen olcsón beszerezhető az előző generációs, kifutóban lévő hálózati eszközök. A lakosság nagyobb része nem elégedett a minőséggel.
- C. A beruházás a tervezett költségvetési összegben belül, de több hónapos késéssel készült el. A kivitelező cég korszerű épített optikai hálózatot, a megrendelők elégedettek a minőséggel és az árakkal. A vállalkozás az évet 5 millió Ft nyereséggel zárta.

3.3 Projekttervezés

A tervezési folyamat is számos egymással összekapcsolódó lépést foglal magában:

- o Első lépésben meg kell fogalmaznunk az általános célkitűzéseket, azt, hogy pontosan **MIT SZERETNÉNK ELÉRNI** projektünkkel. Az általános célt konkrétabb, mérhető részcélokra, időszakokra és teljesítményekre kell lebontani.
- o Ki kell alakítani a tevékenységek logikai sorrendjét. Minden egyes részfeladathoz fel kell mérni a szükséges idő-, erőforrás és költség igényt, vagyis részletesen ki kell dolgozni, hogy **MIT, MIKOR, MILYEN ERŐFORRÁSOKKAL** fogunk végrehajtani.
- o Ezek mellett meg kell tervezni a megvalósításhoz szükséges kereteket, eljárásokat és az információs rendszert: **KIK, MILYEN SZERVEZÉSI ÉS KOMMUNIKÁCIÓS** keretek között dolgoznak együtt.

A projekttervezés mára külön tudománnyá vált. Gondoljunk bele, hogy milyen sok tevékenység összehangolását igényli egy több ezer négyzetméteres bevásárló központ felépítése a megadott határidőre a rendelkezésre álló költségvetésből. A tervezést speciális programok segítik, amely segítségével figyelembe lehet venni minden erőforrást, határidőt is (pl. Microsoft Project).

Megvalósíthatósági tanulmány

A nagyobb összegű, a szervezet szempontjából fontos projektek esetén megvalósíthatósági tanulmányt is készítenek, amiben módszeresen levezetik, hogy milyen feladatokat, költségeket, kockázatokat jelent a projekt.

Ha van rá módunk, célszerű több lehetőséget megvizsgálni, különböző szempontok szerint értékelni, meghozni a döntést, hogy melyik irányba kell elindulni, melyik változatot kell részletesen kidolgozni.

Egy kisebb vállalkozásnál számítógépes hálózat fejlesztést terveznek. A cégnél már több mint tízen dolgoznak számítógéppel és szükség van biztonságos internet elérésre is.

Négy kiemelt szempont szerint értékeljük a két megoldást.

1: nagyon rossz – 5: nagyon jó

	Vezeték nélküli hálózat - WIFI	Hagyományos kábeles hálózat
A kiépítés mennyire akadályozza a napi munkát	5	2
Biztonságos kapcsolat	2	5
Költség	4	5
Sávszélesség	4	5
Összesen	15	17

A két megoldás között jelentős különbség nincs, a hagyományos kábeles hálózat kicsit kedvezőbbnek tűnik.

Sok esetben egy-egy értékelési szempont fontosabb, ezért ezeket súlyozhatjuk. Ha például az a szempont, hogy „a kiépítés mennyire akadályozza a napi munkát” nagyon fontos, mert nem engedhetjük meg a leállást rövid időre sem, akkor ezt nagyobb (pl. háromszoros

szorzóval) vehetjük figyelembe, amitől a végeredmény megváltozhat és a vezeték nélküli hálózat válhat jobb megoldássá.

A megvalósíthatósági tanulmány legfontosabb feladata a műszakilag, pénzügyileg, jogilag megvalósíthatatlan változatok kiszűrése.

3.4 Projektterv készítés

A projektterv készítés lépései:



- A projekt fölbontása tevékenységekre
Ahhoz, hogy az egyes tevékenységekhez felelőst, határidőt tudjunk tervezni, fel kell bontani azt jól elhatárolható részekre.

A középiskolák részére szervezett megyei kosárlabda bajnokság projektünket is önállóan értelmezhető tevékenységekre bontjuk:

- Támogatások megszerzése
- Verseny tervezése (időpontok, helyszínek meghatározása)
- A résztvevők tájékoztatása
- Sajtó, reklámtevékenység
- Verseny szervezése (részletes forgatókönyv)
- Jegyek értékesítése
- Díjak biztosítása
- Versenyzők ellátási feladatai (szállás, étkezés és programok)
- Verseny lebonyolítása
- Gazdasági feladatok
- Mérföldkövek

Az egyes tevékenységekhez meg lehet, meg kell határozni azokat a konkrét eredményeket, amelyek azt jelentik, hogy a tevékenységet sikeresen hajtottuk végre.

Az előzőekben meghatározott tevékenységekhez rendeljük hozzá a mérföldköveket

Tevékenységek	Mérföldkövek
Támogatások megszerzése	A rendezvény előtt három hónappal aláírt szponzori szerződések minimum 1000 euró támogatásról
Verseny tervezése	Véglegesített időpontok, helyszínek
Részvevők tájékoztatása	Minden csapat levélben megkapja a versenytervet
Sajtó, reklámtevékenység	Minimum 3 újságcikk, minimum 6 rádióhirdetés, megjelenés 3 honlapon
Verseny szervezése	Részletes verseny forgatókönyv
Jegyek értékesítése	Minimum 1878 euró összes bevétel
Díjak biztosítása	A rendelkezésre álló kereten belül díjak beszerezve az első három csapat részére
Szállás, étkezés és programok biztosítása	A rendezvény előtt egy hónappal lekötött szállás 130 fő részére a rendelkezésre álló keretösszegeken belül
Verseny lebonyolítása	Jelentősebb problémák nélkül lebonyolított rendezvény, elégedett versenyzők, szponzorok és nézők
Gazdasági feladatok	A szükséges finanszírozás biztosítása és elszámolások készítése

■ Logikai kapcsolatok

Az egyes tevékenységek között logikai kapcsolatok vannak, amit figyelembe kell venni a tervezésnél.

Ilyen kapcsolat lehet:

Egyszerre megkezdhető (párhuzamosan végezhető) tevékenységek: ha már rendelkezésre áll a szükséges pénzügyi finanszírozás, akkor egyszerre megkezdhető a részletes program kidolgozása és a díjak beszerzése.

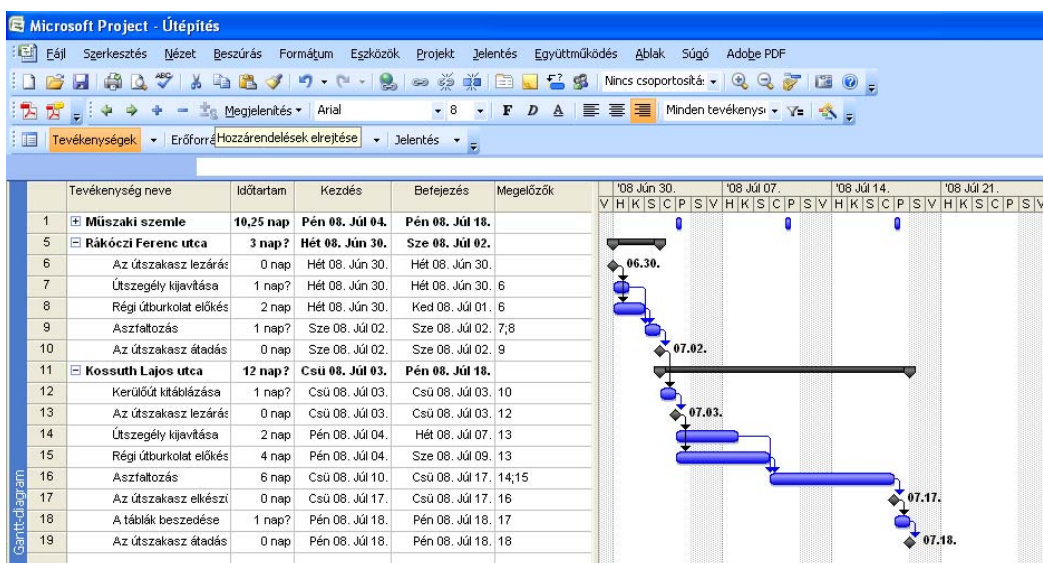
Az egyik tevékenység megkezdésének feltétele egy másik befejezése: csak akkor lehet a szállásra és étkezésre szerződést kötni, ha az időpontok és a helyszínek véglegesen meghatározása kerültek.

Figyelembe kell venni a várakozási időket: egy szponzori levél kiküldését követően minimum egy hetet kell tervezni arra, hogy valamilyen választ kapjunk a megkeresett szervezetektől.

■ Projektek időbeli tervezése

A projektek időbeli tervezésére több módszer is a rendelkezésünkre áll. A legátláthatóbb, ha az egyes tevékenységeket és azok kapcsolatát vizuálisan is meg tudjuk jeleníteni. Erre kiválóan alkalmas a Gantt diagram.

Napjainkban a projektervek készítését speciális szoftverek is támogatják, mint a Microsoft Project. Az MS Project természetesen nem csak az időbeli tervezést teszi lehetővé. Ez az ábra például egy útépítés tervezéséhez készült.



2. ábra. MS Projekt szoftver időtervező nézete



Készítsük el saját projektünk időtervét egy egyszerűsített Gantt diagram formájában.

Projektünk idődiagramjánál heti egységekben tervezünk, de vannak olyan projektek ahol napokra, vagy akár órára lebontott tervet kell készíteni.

Az időtervben jelöltük az egyes tevékenységek logikai kapcsolódását.

Tevékenységek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Támogatások megszerzése		■	■	■												
Verseny tervezése				└─▶	■											
Részvevők tájékoztatása				└─▶	■	■										
Sajtó, reklámtevékenység				└─▶	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Verseny szervezése				└─▶	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Jegyek értékesítése								└─▶	■	■	■	■	■	■	■	■
Díjak biztosítása										└─▶	■	■	■	■	■	■
Szállás, étkezés és programok biztosítása											└─▶	■	■	■	■	■
Verseny lebonyolítása																■

Előkészítés	■
Megvalósítás	■

■ Az erőforrások elosztása

Egy projekt hatékony megvalósításának egyik legfontosabb feltétele, hogy a rendelkezésre álló forrásokat a lehető legjobban osszuk el.

Mit is nevezünk erőforrásnak? Erőforrásnak tekintjük a megfelelő szakértelemmel rendelkező munkatársakat, gépeket, eszközöket, járműveket, de a pénzügyi forrásokat is ide sorolhatjuk.

Nagyon fontos az időtervünk alapján végiggondolni, hogy az egyes erőforrásoknak mikor kell rendelkezésre állni, mert lehet, hogy egy vállalkozásnak csak egy teherautója van, de ésszerű ütemezéssel valamennyi szállítási feladatot meg tudnak vele oldani.

Projektünk tervezésénél határozzuk meg, hogy milyen emberi erőforrásra és eszközökre lesz szükségünk!

Ehhez készítsünk egy összefoglaló táblázatot!

Tevékenységek	Emberi erőforrások	Eszközök
Támogatások megszerzése	2 fő támogatásgyűjtésben tapasztalattal rendelkező szakember 4 héten keresztül, heti 8 órában	2 számítógép, 1 nyomtató, telefon, fax, internet
Verseny tervezése	2 fő versenytervezésben tapasztalattal rendelkező szakember 1 héten keresztül, heti 8 órában	1 számítógép, 1 nyomtató, telefon, fax, internet
Részvevők tájékoztatása	1 fő adminisztratív munkatárs 2 héten keresztül, heti 8 órában	1 számítógép, 1 nyomtató, telefon, fax, internet
Sajtó, reklámtevékenység	1 fő adminisztratív munkatárs 10 héten keresztül, heti 4 órában	1 számítógép, 1 nyomtató, telefon, fax, internet
Verseny szervezése	2 fő versenyszervezésben tapasztalattal rendelkező szakember 8 héten keresztül, heti 8 órában	2 számítógép, 1 nyomtató, telefon, fax, internet
Jegyek értékesítése	2 fő értékesítési szakember 7 héten keresztül, heti 8 órában	2 számítógép, 1 nyomtató, telefon, fax, internet
Díjak biztosítása	1 fő beszerzési munkatárs 5 héten keresztül, heti 2 órában	1 számítógép, 1 nyomtató, telefon, fax, internet
Szállás, étkezés és programok biztosítása	1 fő beszerzési munkatárs 7 héten keresztül, heti 4 órában	1 számítógép, 1 nyomtató, telefon, fax, internet
Verseny lebonyolítása	8 fő rendező három napon keresztül, napi 12 órában	4 számítógép, 2 nyomtató, telefon, fax, internet, 8 db wolkly-tolky

■ Költségvetés

A projektek sikertelenségének egyik legfontosabb oka a nem megfelelő költségtervezés. Gyakran előfordul, hogy a költségeket alátervezik, illetve az, hogy egyes költségelemekkel nem számolnak.

Az egyik legjobb módszer, ha a projekt folyamatát és tevékenységeit végiggondolva a legkisebb egységig lebontjuk a költségeket.

Tervezzük meg projektünk költségvetését a meghatározott tevékenységekre lebontva!

A kiadások

Tevékenységek	Mennyiség	Egységár	Összeg
Támogatások megszerzése	100 levél postaköltsége	1 euró/levél	100 euró
	64 óra munkabér	2 euró/óra	128 euró
Verseny tervezése	16 óra munkabér	2 euró/óra	32 euró
Résztevők tájékoztatása	20 levél postaköltsége	1 euró/levél	20 euró
	16 óra munkabér	2 euró/óra	32 euró
Sajtó, reklámtevékenység	3 újsághirdetés	100 euró/alkalom	300 euró
	6 rádióhirdetés	40 euró/alkalom	240 euró
	1000 db szórólap	0,25 euró/oldal	250 euró
	40 óra munkabér	2 euró/óra	80 euró
Verseny szervezése	128 óra munkabér	2 euró/óra	256 euró
Jegyek értékesítése	112 óra munkabér	2 euró/óra	224 euró
Díjak biztosítása	6 db kupa	20 euró/db	120 euró
	60 érem	4 euró/db	240 euró
	10 óra munkabér	2 euró/óra	20 euró
Szállás, étkezés és programok biztosítása	130 fő szállás * 2 éjszaka (13 csapat*10 fő)	10 euró/fő/éjszaka	2600 euró
	180 fő étkezés * 2reggeli+2 vacsora+2ebéd	2*(3+4+3) euró	3600 euró
	28 óra munkabér	2 euró/óra	56 euró
Verseny lebonyolítása	Pályabérlet 20 órára	10 euró/óra	200 euró
	Bíró tiszteletdíj 32 mérkőzés	30 euró/mérkőzés	960 euró
	Jegyzőkönyvvezető tiszteletdíja 32 mérkőzés	20 euró/mérkőzés	640 euró
	Hangosítás 3 napra	100 euró/nap	300 euró
	8 fő rendező 3 napon	20 euró/nap	480 euró
	Kiadások összesen		

Bevételek

Alapítványi támogatás	7000 euró
Jegybevétel	1878 euró
Szponzori támogatás	2000 euró
Bevételek összesen	10878 euró

Amennyiben sikerül teljesíteni a bevételi terveinket és közben tartani a kiadásainkat, akkor a projekt finanszírozható.

■ Kockázatkezelés

Minden vállalkozás, minden projekt kockázatokkal jár. Ezzel a ténnyel már a tervezés során is számolni kell, fel kell mérni a kockázati tényezőinket, meg kell határozni, hogy azok bekövetkezése milyen hatással van a projektre, illetve, hogy mit tudunk tenni a kockázatok csökkentése érdekében.

A kockázatkezeléssel kapcsolatban felsorolt információkat kockázati naplóban szokták összefoglalni.

Foglaljuk össze projektünk kockázati naplóját egy egyszerű táblázatban!

Kockázati tényező	A) Előfordulás valószínűsége 1: alacsony 5: nagy	B) Hatása a projektre 1: alacsony 5: nagy	Súlyozott kockázati tényező A*B 1-25
Alacsony szponzori támogatás	3	4	12
Kevés néző, alacsony jegybevétel	2	3	6
Nem megfelelő színvonalú szállás, étkezés	3	3	9
Problémák a verseny lebonyolítás során	2	5	10

■ Projektek vezetése

A projektek sikeres megvalósításában kiemelt szerepe van a projektvezetésnek.

A legfontosabb funkciói:

- a szervezés,
- a koordinálás,
- az irányítás,
- és az ellenőrzés.

Ezek a funkciók egyformán szükségesek ahhoz, hogy sikeren lebonyolíthassunk egy projektet. A projektvezetés mára szakmává vált. A sikeres projektben mindenki le akarja aratni az elismerést, a kudarcokért azonban mindig csak a projektvezetés a felelős.

Önellenőrző kérdések:



- Mi a projekt? Mik a jellemzői?
- Milyen szempontok alapján értékelhetjük a projekt sikerességét?
- Mi a célja a megvalósíthatósági tanulmány készítésének?
- Hogyan lehet a projektek időbeli lebonyolítását tervezni?
- Mi a kockázatelemzés célja és formája?



- Jelöljön meg öt lehetőséget, amellyel csökkenteni lehetne a projektünk költségvetéseinek kiadási oldalát.

	Költségcsökkentési lehetőségek
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

- A kockázatelemzés során meghatározott kockázati tényezőkre fogalmazzon meg olyan megelőző intézkedéseket, amelyekkel csökkenteni lehet az adott tényező előfordulását.

Kockázati tényező	Megelőző intézkedés
Alacsony szponzori támogatás	
Kevés néző, alacsony jegybevétel	
Nem megfelelő színvonalú szállás, étkezés	
Problémák a verseny lebonyolítás során	

4. Különböző szervezeti felépítések, azok jellemzői

4.1 Szervezeti formák



A vállalkozások hatékony működéséhez az egyes munkatársaknak, csoportoknak meg kell határozni a feladat-, és hatáskörét. Erre több szervezeti felépítési modell is kialakult.

■ Vonalas szervezet

A legegyszerűbb szervezeti forma. A vállalkozás funkciók szerint oszlik területekre, és mindegyiknek van egy ellenőrző vezetője. Katonai szervezetnek is nevezik, mivel a fegyveres erőket is így szervezik. A vonalas szervezetekben a vezetési struktúrából világosan következik a felelősség, mindegyik szintet a közvetlenül felette lévő irányítja.

Előnyök:

- Egyszerű, közvetlen, könnyen érthető és áttekinthető.
- Gyors döntések, és gyors megvalósítás.
- Az irányítás direkt jellege miatt könnyű összehangolni a tevékenységeket.
- Az egyes munkatársak pozíciója könnyen érthető.
- Az egyszerű szerkezet miatt ez a forma kedvez a stábfejelemnek.

Hátrányok:

- Minden szervezeti egység autonóm, így a munkatársak a vállalkozás más területein folyó tevékenységről keveset tudnak.
- A stábok hatékonysága erősen függ a vezetőjük képességeitől.
- Nehezen birkóznak meg a körülmények változásával.
- Gyakori, hogy az egyes vezetők kizárólag a saját területük szempontjából látják a vállalkozást, aminek a következménye együttműködési és koordinációs nehézség, a területek közötti ellenségeskedés lehet.

■ Funkcionális szervezet

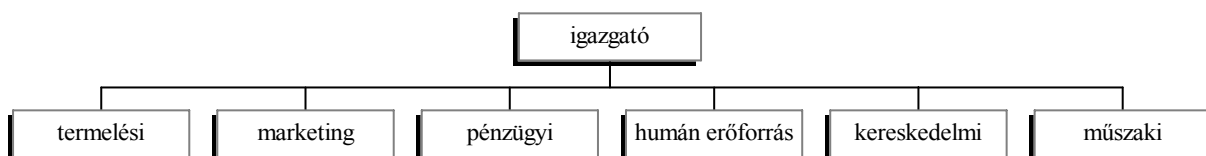
Ebben a szervezettípusban maga a funkció határozza meg a szervezeti egységeket. Az egyes szakmai feladatok elvégzéséért egy szakember a felelős, ő irányítja, függetlenül attól, hogy a munka a vállalkozás mely részében adódik.

Előnyök:

- A funkcionális szakember szaktudása, akinek közvetlen döntési lehetősége van, a hozzá tartozó szakmai kérdésekben.
- A funkcionális szakember a szakterületére és annak gyakorlati vonatkozásaira koncentrálnak.
- A szervezet struktúrája rugalmas, és így gyorsan tud reagálni a külső változásokra.
- A funkcionális szakember tevékenysége a vállalkozás minden szektorára kiterjed, így jó helyzetben van ahhoz, hogy segítsen a különböző egységek hatékony koordinációjában.

Hátrányok:

- A hatáskör sokszor nem világos, és ez megnehezíti az ellenőrzést.
- Hiba esetén ez megnehezíti annak megállapítását, hogy ki a felelős.
- Egyes esetekben sok (magas fizetésű) szakemberre lehet szükség.



■ Divizionális szervezet

A divízió a szervezet részlegesen önálló része, egysége, amely általában alkalmas a részleg önálló nyereségességének kimutatására.

A divíziókat

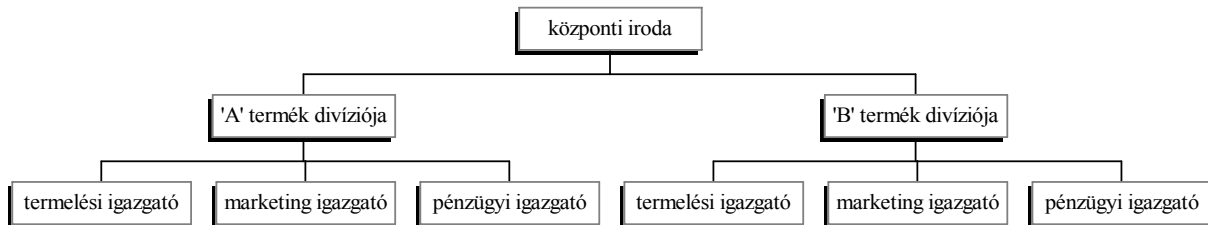
- termékek/termékcsoporthok (pl. elektronikai cégeknél a mobiltelefon/TV),
- vevők/vevőcsoportok (pl. kereskedelemben a viszonteladók/lakosság),
- földrajzi megoszlásban (pl. bankoknál a régiós igazgatóságok) szerint alakítják ki.

Előnyök:

- az egységek és vezetőik az üzleti feladatokra koncentrálnak,
- a divíziók között egészséges verseny alakulhat ki,
- a részlegek autonómok a költségek és a profit szempontjából,
- lehetővé teszi a divíziók teljesítményének mérését,
- az egységeket a piaci követelményeknek megfelelően lehet bővíteni vagy leépíteni.

Hátrányok:

- az egységek túl nagyokká válhatnak,
- a divíziók között konfliktushelyzet jöhet létre,
- bonyolult a koordináció és felelősség szempontjából,
- költséges a divízióként kiépített funkcionális szervezet miatt.



■ Mátrix szervezet

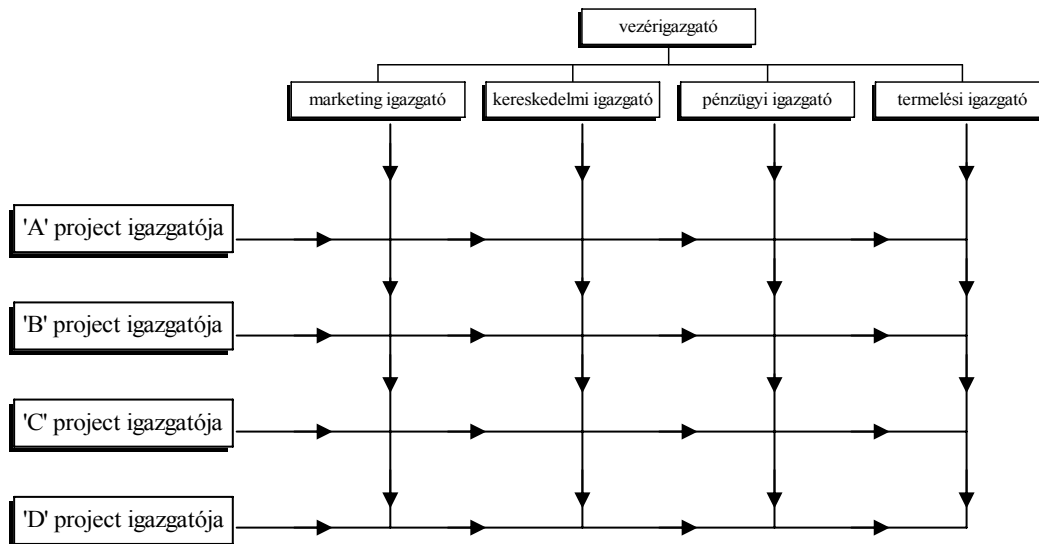
Ennél a formánál a funkcionális és a divízionális feladatmegosztás egyidejűleg történik. A szervezetben egyszerre van jelen a két irányítási forma. Minden szervezeti egység egy-egy divízióba tartozik, de a szakmai feladataikat a funkcionális igazgató irányításának megfelelően végzik.

Előnyei:

- rugalmasság,
- közvetlen kapcsolatok a divízió irányítójával és a szakmai vezetéssel,
- a divízionálisnál megjelenő előnyök (mérhető teljesítmény, motiváció, versenyhelyzet).

Hátrányai:

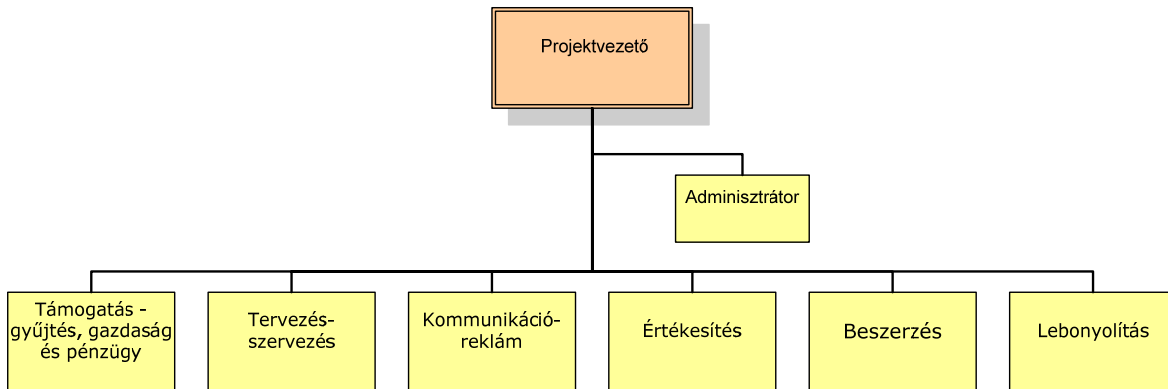
- esetenként bonyolult döntéshozatal,
- felelősségek és hatáskörök ütközése,
- konfliktus lehetőség.



Alakítsuk ki a kosárlabda verseny szervezését célzó projektünk szervezeti felépítését. A szervezetnek az elvégzendő feladatokhoz, tevékenységekhez kell illeszkednie. Gyűjtsük össze egy táblázatba a feladatköröket és vonjuk össze a hasonló tevékenységeket, funkciókat, szükséges kompetenciákat!

Tevékenységek	Emberi erőforrások	Funkcionális egységek
Támogatások megszerzése	2 fő támogatásgyűjtésben tapasztalattal rendelkező szakember	Támogatás gyűjtés, gazdaság és pénzügy
Gazdasági, pénzügyi feladatok	2 fő gazdasági, pénzügyi munkatárs	
Verseny tervezése	2 fő versenytervezésben tapasztalattal rendelkező szakember	Tervezés-szervezés
Verseny szervezése	2 fő versenyszervezésben tapasztalattal rendelkező szakember	
Résztevők tájékoztatása	1 fő adminisztratív munkatárs	Kommunikáció-reklám
Sajtó, reklámtevékenység	1 fő reklámszervezi tapasztalatokkal rendelkező munkatárs	
Jegyek értékesítése	2 fő értékesítési szakember	Értékesítés
Díjak biztosítása	1 fő beszerzési munkatárs	Beszerzés
Szállás, étkezés és programok biztosítása	1 fő beszerzési munkatárs	
Verseny lebonyolítása	8 fő rendező	Lebonyolítás

Projektünk megvalósítására egy funkcionális szervezetet célszerű kialakítanunk az alábbi felépítésben:



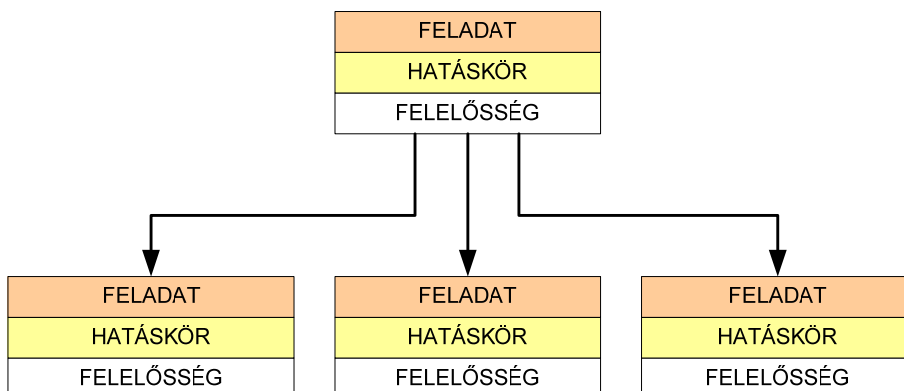
3. ábra: szervezeti ábra

Természetesen nem ez az egyetlen szervezeti megoldás a projekt megvalósítására, létrehozhatunk egyszerűbb szervezetet is, ha például összevonjuk a *Tervezés-szervezés* és a *Lebonyolítás*, szervezeti egységeinket. Azok a vállalkozások versenyképesek hosszabb távon, amelyek folyamatosan alkalmazkodnak a környezet és belső munkamegosztás változásaihoz.

4.2 Feladatmegosztás a szervezeteken belül



A vállalkozások akkor működhetnek versenyképesen, hatékonyan, ha jól végiggondolt a feladat, hatáskör és a felelősség megoszlása. A Pietrasinszki féle szendvics elmélet szerint² a feladatnak, a hatáskörnek és a felelősségnek fedniük kell egymást. Ez igaz a vállalkozás vezetőjére és azokra a munkatársakra is, akiknek a vezető feladatokat ad át.



4. ábra: a feladat – hatáskör - felelősség megosztása

² Tornyosi Nagy Éva. Közoktatási szervezeten, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2009

A nem megfelelő feladat-hatáskör megosztás súlyos működési zavarokat okozhat.

Ilyen hibák lehetnek:

- nem elegendő hatáskör a feladat ellátásához, amely irányítási, működésképtelenséget okozhat,
- nagyobb hatáskör a szükségesnél, amely átnyúlik más területekre is, így konfliktust okozhat más területek vezetőivel,
- nem egyértelműen szabályozott hatáskör, amely bizonytalanságot eredményezhet.

Minden szervezetben kiemelt szerepe van az első számú vezetőnek. A vezetési folyamatban a felelősség megosztható, de át nem ruházható!

A vezető legfontosabb feladatai:

- a munkatársak körültekintő kiválasztása,
- a kiválasztott munkatársak felkészítése a feladatra,
- a tevékenységek folyamatos ellenőrzése.

4.3 A szervezet működési körülményei

A szervezeti felépítés mellett – amely a belső viszonyokat írja le - nagyon fontos megvizsgálni, hogy milyen környezetben kell működnie egy vállalkozásnak.

A környezet jellemzőit több szempont alapján csoportosíthatjuk:

- A vállalkozáshoz való viszonya alapján lehet: támogató, semleges, ellenséges.
- Összetétele szerint: homogén, heterogén.
- Stabilitása szerint: állandó, változó.

A vállalkozásoknak folyamatosan alkalmazkodniuk kell a környezet változásaihoz.

A környezeti alkalmazkodás jellege szerint lehet:

- Reaktív: amely a már bekövetkezett nehézségeket próbálja elhárítani.
- Proaktív: amely a várható nehézségeket megelőzi.
- Innovatív: amely folyamatosan értékeli a környezetet és keresi a legjobb megoldást.

Önellenőrző kérdések:



- Hogyan épül föl a funkcionális szervezet? Mik a jellemzői?
- Hogyan épül föl a divízionális szervezet? Mik a jellemzői?
- Hogyan épül föl a mátrix szervezet? Mik a jellemzői?
- Mi a feladat, hatáskör és felelősség megosztás alapelve?
- Melyek a szervezet működésének legfontosabb külső körülményei?



Az alábbi esetleírás alapján fogalmazzon meg javaslatokat a vállalkozás feladat, hatáskör és felelősség megosztási viszonyaival kapcsolatban.

- A vállalkozásnál nem rögzítették a szervezeti felépítést, az évek alatt kialakult szokások alapján működik.
- Nincsenek munkaköri elírások, így több esetben nem egyértelmű, hogy egy-egy feladatot kinek kell elvégeznie.
- A gazdasági vezető rendszeresen fölülbírálja a műszaki vezető döntéseit. Több esetben előfordult, hogy olcsóbb alapanyagok beszerzésére adott utasítást, amelyből később komoly problémák származtak, mert a kész termékek minősége nem volt megfelelő.

Javaslatok a szervezeti működéssel kapcsolatban:

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

5. Stratégiai tervezés



A tapasztalatok azt mutatják, hogy azok a vállalkozások, amelyek tervek alapján működnek, több profitot termelnek, sok esetben önmagukhoz képest is jelentősen javul az eredményük. A sikertelen vállalkozások esetében viszont szinte minden esetben ki lehet mutatni a tervezés hiányát, vagy hibáit.

A tervezés elősegíti a veszélyek és lehetőségek korai felismerését is. Természetesen a sikerességhez a jó terv megfelelő gyakorlati megvalósítása vezet.

A tervezés az egyik legfontosabb vezetői feladat, de a tervek alapján működő vállalkozásban a munkatársak is látják, hogy munkájuk hogyan illeszkedik a szervezet egészébe, így jobban azonosulhatnak a munkájukkal, motiváltabbak lesznek.

5.1 A tervek típusai

A terveket osztályozhatjuk:

- Alkalmazási területük szerint:
 - marketing terv,
 - termelési terv,
 - komplex üzleti terv.
- A tervidőszak hossza szerint:
 - rövid távú (általában 1 évre),
 - középtávú (általában 1 -3 év),
 - hosszú távú tervek (általában 3 évnél hosszabb időre)
- Alkalmazásuk gyakorisága szerint
 - egyszeri,
 - állandó.

5.2 A tervezés csapdái

A tervezéshez megfelelő szakértelem és sok idő, energia szükséges.

A tervezési folyamatnak megvannak azok a tipikus hibalehetőségei, csapdái, amelyeket érdemes végiggondolni, hogy ne kövessük el ezeket:

- A vállalat alapvető céljait nem határozzák meg világosan, pedig ezek lennének a részletes tervezés alapjai.
- A vezetés úgy gondolja, hogy a tervezés feladatát másra ruházhatja, így abban egyáltalán nem vesz részt.

- A vezetést annyira lekötik a napi problémák, hogy nem marad ideje a tervezésre.
- Nem vonják be az egyes területek vezetőit, a szakembereket a tervezésbe.
- A tervezéshez nem alakítanak ki kedvező és támogató légkört.
- Olyan terveket alakítanak ki, amely rugalmatlanok.
- A tervek túl bonyolultak, a munkatársak nagyrészt nem átláthatók.
- A vezetők a napi munka során olyan döntéseket hoznak, melyek ellentmondanak a formális terveknek.
- A tervek megvalósulását utólag nem vizsgálják.

5.3 A stratégia fogalma, a célok rendszere

A stratégia

A vállalkozásoknak naponta alkalmazkodniuk kell a környezet, a piac változásaihoz. A folyamatos alkalmazkodás mellett minden szervezetnek rendelkeznie kell a vállalkozás küldetését, elveit, hosszútávú célkitűzéseit összefoglaló **stratégiával**.

A stratégiai tervezés feladata:

- meghatározni a vállalkozás működési körét (termelési/szolgáltatási szerkezetét),
- reális távlati célokat kitűzni a vállalkozás számára,
- megjelölni a célok eléréséhez szükséges akciókat.

A célok rendszere

A vállalkozás céljainak meghatározása a stratégia egyik legfontosabb csomópontja. A célok fontosságuk alapján lehetnek egymáshoz képest fölé- és alárendelt viszonyban és egymással mindig kölcsönhatásban vannak. Ezek alapján a célokat hierarchiába lehet rendezni.

A vezérelvek a vállalkozás legmagasabb rangú céljai: a **megmaradás**, a **fejlődés**, a **kockázatvállalás**, az **önfinanszírozás** és a **humán elve**. A szervezet legmagasabb rendű célját szokás a vállalkozás **filozófiájának**, **missziójának**, esetleg **hitvallásának** nevezni.

Egy jól megválasztott, tömör megfogalmazású vállalati filozófia nagymértékben hozzájárulhat a vállalat sikeréhez.



Fogalmazzuk meg röviden a kosárlabda verseny lebonyolítására létrehozott szervezet filozófiáját!

Szervezetünk küldetése a régió kosárlabda sportjának fejlesztése.

Kiemelt célunk:

- **A kosárlabda sport megismertetése és megszerettetése az iskoláskorú fiatalok körében**
- **Az iskolai kosárlabda csapatok működésének támogatása**
- **Magas színvonalú helyi és regionális versenyek szervezése**
- **A kosárlabda sport szponzori tevékenységének elősegítése**



Az egészség és a kosárlabda a legjobb szenvedély!

5.4 A stratégiai tervezés folyamata

A stratégiai tervekészítés folyamata szakaszokra bontható. Az egyes szakaszok a következők:

■ A stratégiai tervezés előkészítése

A stratégiai tervezés alapvetően vezetői feladat, amelybe be kell vonni a megfelelő szakértelemmel rendelkező munkatársakat. Az ilyen csoportot nevezzük stratégiai tervező csoportnak, stratégiai teamnek. Célszerű, ha a teamben a vállalkozás minden fontos tevékenységi területe (értékesítés, marketing, stb.) képviselve van, lehetőleg ötletgazdag szakemberek személyében. Az előkészítéshez tartozik a stratégia időhorizontjának megválasztása. Az előkészítés folyamán célszerű megfogalmazni a vállalati filozófiát, felvázolni a vállalatról egy általános helyzetképet.

■ Elemzés

Alapvetően két részre bontható:

- **Környezetelemzés**, amely a jelentősebb környezeti elemek meghatározása, a vállalkozás által befolyásolható elemek kiválasztása, a tendenciák felmérése.

- A vállalkozás **belső helyzetének elemzése** (vállalati diagnosztika), amely lényegében a vállalkozás erős és gyenge pontjainak megállapítása.

Ezt az elemzést gyakran SWOT analízis formájában foglalja össze. Az analízis az erősségeket (S), gyengeségeket (W), lehetőségeket (O) és veszélyeket (T) foglalják össze egy jól áttekinthető táblázatba.



Készítsük el a kosárlabda verseny lebonyolítására létrehozott szervezet SWOT analízisét!

<p>Erősségek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jól ismerjük a kosárlabda sportot. - Kialakult kapcsolatrendszer. - A résztvevők nagyrésze már dolgozott együtt. 	<p>Gyengeségek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nincs üzleti tapasztalat. - Nincs megfelelő infrastruktúra. - Alacsony induló tőke.
<p>Lehetőségek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Újabb szponzorok keresése. - Az internet nyújtotta lehetőségek jobb kihasználása. 	<p>Veszélyek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nem lesz megfelelő számú támogatás. - Nincs megfelelő érdeklődés a környezetben.

■ Célkialakítás

- A vállalkozás legfontosabb területeinek céljait konkrétan meg kell fogalmazni, és feltétlenül rangsorolni kell azokat.
- Ki kell alakítani a célpiramist: a vállalat filozófiájához ki kell tűzni a különböző fontosságú célokat, a fő célokat, a pozíciócélokat és az akciócélokat.
- El kell dönteni, hogy a vállalat célrendszerében melyek a rövidtávra szóló, és melyek a hosszútávra szóló célok.

Ha a vállalat céljait kitűzték, azt követően azt kell megállapítani, hogy ezek a célok végrehajthatók-e, illetve mit kell tenni annak érdekében, hogy végrehajthatók legyenek. Ez a feladata a stratégiai tervezés következő szakaszának.

■ **Eszközök számbavétele**

Fel kell mérni, hogy megvannak-e az akciók végrehajtásához szükséges erőforrások a vállalkozásnál.

A legfontosabbak erőforrások:

- anyagi eszközök (gépek, berendezések, pénzügyi eszközök stb.),
- nem anyagi eszközök:
 - a vállalkozás szellemi kapacitása (a munkaerő képzettsége),
 - szervezési, vezetési eszközök,
 - együttműködési lehetőségek (kooperáció stb.).

■ **Az akciók kidolgozása és írásba foglalása**

A helyzetelemzés és az erőforrások számbavétele alapján meghatározhatók a szükséges akciók. A stratégiai tervezés szintjén ezeket nem szükséges részletesen megtervezni. A vállalkozás megfogalmazhatja a stratégiai tervezés során, hogy új üzleteket kell nyitni a régió két nagyobb városában, a részletes tervezésre a későbbi fejezetben tárgyalt üzleti tervezés fázisában kerül sor.

■ **A stratégia írásba foglalása**

A kidolgozott stratégiát írásba kell foglalni. Ennek több oka is van. Egyértelmű, minden kidolgozó által elfogadott egységes formában kell összefoglalni, megismerhetővé kell tenni a vállalkozás munkatársainak, és a ami talán a legfontosabb, hogy egy idő után felül kell vizsgálni, hogy mennyire sikerült teljesíteni a kitűzött célokat.

Önellenőrző kérdések:



- Hogyan csoportosíthatjuk a vállalkozások által összeállított terveket?
- Melyek a tervezés csapdái?
- Mit értünk a vállalkozás stratégiájának?
- Melyek a stratégiai tervezés folyamatának lépései?



Fogalmazza meg egy kiválasztott szervezet (iskola, alapítvány, sportegyesület) filozófiáját az előzőekben bemutatott minta szerint!

Készítse el a szervezet helyzetelemzését SWOT analízis formájában!

Erősségek - - -	Gyengeségek - - -
Lehetőségek - - - -	Veszélyek - - - -

6. Vállalkozások vezetése

Egy vállalkozásban dolgozóknak össze kell hangolniuk céljaikat, napi tevékenységüket. Azért szükséges a megfelelő munkamegosztás és hierarchia kialakítása.



A szervezet vezetője az, aki a vállalat egészéről a legtöbbet tudja, ezeket az ismereteket elemző módon tudja használni a szervezet céljainak elérése érdekében, irányítani tudja a rendszert.

A vállalkozások tevékenységétől, nagyságától függően több vezetési szint is kialakulhat.

Felső vezetési szint	MIT?	Stratégia kidolgozása
Középső vezetési szint	HOGYAN?	Stratégia megvalósításához módszerek megtalálása
Operatív vezetési szint	MILYEN ESZKÖZÖKKEL?	Döntések végrehajtása

6.1 A vezetési funkciói

■ Tervezés

Ahogy az előzőekben megismertük a vezetés egyik kiemelt feladata a jövő felvázolása, a tervezés. A tervezés biztosítja, hogy a feladatok fontossága, időrendisége, logikája jól működő rendszert alkosson. Elősegíti a vállalkozás hatékony működését.

■ Szervezés

Vállalkozásfejlesztő tevékenység. Feladata, hogy a célokat hatékonyan és eredményesen érje el a vállalkozás. Folyamatokra és/vagy szervezeti felépítésre irányul. Tevékenységeket és eszközöket, erőforrásokat hangol össze. A felső vezetés hatáskörébe a szervezeti felépítés szervezése, az alacsonyabb szintű vezetésébe a folyamatszervezés tartozik.

A szervezési munka során:

- csoportosítani kell a feladatokat és tevékenységeket,
- ki kell választani a megfelelő embereket az egyes feladatok elvégzésére,
- biztosítani kell, hogy a munkaerő, az eszközök, anyagok a megfelelő helyen és időben együtt legyenek,

- meg kell határozni a felelősségi láncot, vagyis, hogy ki kinek tartozik felelősséggel, beszámolási kötelezettséggel,
- a tevékenységhez illeszkedő, jól működő kommunikációs rendszert kell kialakítani.

■ Személyes vezetés

Vezető tevékenységének lényeges része a feladatok végrehajtása. A feladat kiadása szóban vagy írásban történik.

A feladatkiadás módja függ a vállalt jellegétől, de az adott szituációtól is. Egy jól képzett szakemberekből álló grafikai stúdió vezetője sokszor csak **tanácsot** ad egy szakmai feladat megoldásával kapcsolatban. Ebben az esetben a munkatárs akár arról is dönthet, hogy azt figyelembe veszi-e, vagy sem.

Bizonyos esetekben - például egy honlap elindítása esetén - a vezető **elvárja** a feladat elvégzését és annak határidejének betartását, de az alkalmazott módszereket és a használt eszközöket nem határozza meg. A vezetői **utasítás** egyoldalúan jelöli ki a beosztottól elvárt tevékenységet, melynek végrehajtása kötelező. A beosztottnak lehetősége van véleménynyilvánításra, és a feladat elvégzése során bizonyos keretek közt önállósággal is rendelkezik.

Sok esetben - például a fegyveres szervezeteknél – a vezető a **parancsot** nem indokolja, véleményt nem kér, a végrehajtás elmulasztását szankcionálja.

■ Kommunikáció

A beosztottak befolyásolásának egyik eszköze (a vezetési stílus és a motiválás mellett), a vezetői munka fontos eleme. Lényegét tekintve a hírek, információk közlését és fogadását jelenti.

A kommunikáció történhet **szóban** vagy **írásban**. A különböző méretű vállalkozások esetében a kommunikáció természetesen másként működik. Nincs értelme heti értekezletet tartani egy háromfős autószervezben, ahol a munkatársak folyamatosan együtt dolgoznak, de alig van szóbeli kommunikáció egy több országban működő multinacionális nagyvállalat vezetőségén belül.

■ **Munkatársak motiválása**

Minden vállalkozásban el kell érni a, hogy a munkatársak a lehető legnagyobb intenzitással, leghatékonyabban, a legjobb minőségben végezzék munkájukat. A **motiváció** azoknak a tényezők összessége, amelyek cselekvésre indítják az embert.

A **motiválás** több mint a motiváció, mert mint cselekvés, másokra is irányulhat. A motiválás segítségével mások érdeklődését keltjük fel, érdekeltté tesszük valaminek a megtételében, ösztönözzük őket.

A motiválás módszerei:

- pozitív ösztönzés (jutalmazás, előnyök kilátásba helyezése),
- negatív ráhatás (büntetés, megfélemlítés),
- személyes példamutatás.

■ **Ellenőrzés**

Az ellenőrzés, mint folyamat végigkíséri a vezetői tevékenység egészét: ellenőrizni kell az információkat, a tervek, a döntések helyességét, a szervezés által biztosított feltételeket és magát a vállalkozási tevékenység egészét. Célja az előírásoktól való eltérés, a hibák megelőzése, feltárása, megszüntetése.

Az ellenőrzés, a vezetői értékelés fontos útmutató lehet a beosztott számára is, jövőbeni magatartását és tevékenységét illetően.

■ **Problémakezelés – döntés**

A vezetési tevékenység a vezetési folyamat formájában valósul meg. Ennek központi eleme a döntés. A jó vezető egyik legfontosabb jellemzője, hogy,

- felismeri a döntések szükségességét,
- a döntéseihez információkat gyűjt,
- szükséges mértékig bevonja munkatársait,
- időben meghozza döntéseit,
- azokat nyilvánosságra hozza, szükséges mértékig indokolja.

■ **Végrehajtás**

Természetesen a vállalkozás napi szintű működtetése a szervezet és vezetője legfontosabb feladata.

A vállalkozás vezetőjének folyamatosan biztosítani kell a munkához:

- tárgyi feltételeket (anyag, gép, stb.),
- az emberi erőforrásokat,
- a pénzügyi forrásokat.

■ **Ellenőrzés**

Minden jól működő vállalkozásnak folyamatosan gondoskodni kell a működés ellenőrzéséről. Ez elsősorban nem a munkatársak, hanem a minőség ellenőrzését jelenti. Az ellenőrzés tapasztalatait mindig vissza kell csatolni a működésbe (angolul szóhasználatul feed back).

6.2 Vezetési stílusok

A **vezetési stílus** a vezető módszereinek, eszközeinek, munkatársakhoz való viszonyulásának összessége. Nincs egyértelműen jó vezetési stílus, hiszen annak mindig igazodni kell az adott feladathoz, helyzethez, a munkatársak képzettségéhez, a szervezeten belül kialakult hangulathoz. A gyakorlatban három alapvető vezetési stílust különböztethetünk meg.

■ **Autokratikus (tekintélyelvű) vezetési stílus**

Az autokratikus vezető a hatalmára támaszkodik, kevésbé foglalkozik a beosztottak véleményével, javaslataival. A vezetettek érzik a vezető bizalmatlanságát, így ez a stílus gyakran önállótlanhoz vezet. Bizonyos körülmények (elemi csapás, gazdasági csőd) között alkalmazása indokolt, mert gyors sikerekhez vezet, de hosszabb távon gátol, fékez.

■ **Demokratikus vezetési stílus**

A vezető nagymértékben támaszkodik a közösség javaslataira, tapasztalataira, véleményére. Módszere a meggyőzés. Ha egy vállalkozás biztosítja a dolgozóinak, hogy részt vegyenek a döntési folyamatban, az emberek úgy fogják érezni, hogy még többet tehetnek a munkahelyük sikeréért.

■ **Nem beavatkozó**

A „laissez faire” vezetési stílus tulajdonképpen nem is vezetés. A vezető megjelöli ugyan a célt, a feladatot, de hagyományos értelemben nem vezet, nem avatkozik be, mindent hagy a maga útján menni. Az ilyen vezetés nagyfokú önállóságra ad lehetőséget, de szükség esetén sem avatkozik be. A stílus pozitívuma, hogy hagyja a beosztottakat önállóan tevékenykedni, ezért igen eredményes lehet például kutatással, fejlesztéssel foglalkozó területeken.



- Mi jellemzi egy szervezet vezetőjét?
- Milyen vezetési szintek vannak, mi a feladatuk?
- Melyek a vezetés funkciói?



Készítsen egy ellenőrzési tervet a kosárlabda verseny szervezésének és lebonyolításának tevékenységeihez!

Tevékenységek	Mit kell ellenőriznünk?
Támogatások megszerzése	<ul style="list-style-type: none"> - A támogatáskérő levél tartalma, stílusa - Időben kiküldtük a támogatáskérő leveleket? - Hetente ellenőrizni a támogatások beérkezését és összesíteni a teljes beérkezett támogatást!
Verseny tervezése	<ul style="list-style-type: none"> - -
A résztvevők tájékoztatása	<ul style="list-style-type: none"> - -
Sajtó, reklámtevékenység	<ul style="list-style-type: none"> - -
Verseny szervezése	<ul style="list-style-type: none"> - -
Jegyek értékesítése	<ul style="list-style-type: none"> - -
Díjak biztosítása	<ul style="list-style-type: none"> - -
Szállás, étkezés és programok biztosítása	<ul style="list-style-type: none"> - -
Verseny lebonyolítása	<ul style="list-style-type: none"> - -

7. Marketing alapismeretek

A **marketing** olyan tevékenység, amely a vevők/felhasználók igényeinek



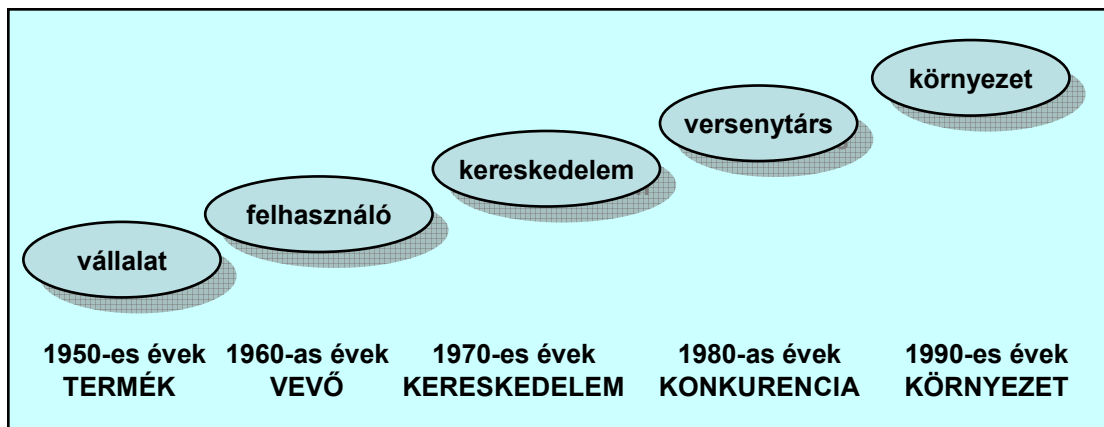
kielégítése érdekében elemzi a piacot, meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat, megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat és megszervezi az értékesítést, befolyásolja a vásárlókat.

A marketing több az értékesítésnél, hiszen szerepe van a termék jellemzőinek, árának meghatározásában. Meghatározza a komplex vállalkozói teljesítmény minőségét.

A vállalkozás indításában is nagy szerepe van a marketingnek, hiszen a vállalkozási ötlet megfogalmazásában, a piaci lehetőségek felmérésében is a marketing segíthet a válaszokat megtalálni.

7.1 Marketing szemlélet fejlődése

Ahhoz, hogy megfelelően alkalmazhassuk marketing ismereteinket nagyon hasznos megismernünk a szakterület fejlődését.



A marketing a fejlődése Amerikából indult az ötvenes években, amikor a **termék** állt a középpontban. Mivel a piacra inkább a kínálati hiány volt jellemző, ezért a vállalkozások az elosztás minél hatékonyabb és gyorsabb megvalósítására törekedtek. A hatvanas években a vevőigények fokozatos növekedése szemléletváltást hozott, a vállalatok a termékek minőségének javítását és a **vevőigények** minél pontosabb kielégítését tűzték ki célul. Az 1970-es években megnőtt a **kereskedelem** jelentősége, mivel a vállalatok rádöbbenek, hogy egy termék sikerét az is meghatározza, hogy kik, hol, milyen feltételekkel és hogyan adják el. A 1980-as évektől a verseny kiéleződése volt tapasztalható így fontossá váltak azoknak az elemeknek a kiemelése, amelyek megkülönböztették **versenytársaitól**.

Nem elég csupán jobbnak lenni a konkurenciától, de ezt tudatosítani kell a fogyasztóban is.

A kilencvenes évek a **környezetet** állították a marketingtevékenység fókuszába. A környezetszennyezés megelőzése, a környezetvédelem aktív és passzív támogatása, a társadalmi problémák (mint például munkanélküliség, kulturális fejlődés) iránti figyelem jelenik meg.

Ma Magyarországon a különböző ágazatok, termékek piacait eltérő fejlettség, eltérő kihívások jellemzik, ezért a marketinggel szembeni követelmények is különböznek, így az említett szemléletek mindegyikét megtalálhatjuk.

7.2 Fogyasztói magatartások

A vásárlót, a vásárlást nem kezelhetjük egységes tényezőként, a fogyasztók között igen nagy különbségek vannak. Gondoljunk például a jövedelemre, az iskolázottságra, az ízlésre vagy a divat követésére.

■ A fogyasztói magatartást befolyásoló tényezők

A fogyasztói magatartást elsősorban az alábbi tényezők befolyásolják:

- Kulturális jellemzők (iskolázottság, kulturáltság),
- Társadalmi jellemzők (család, szerepek, státuszok),
- Személyes jellemzők (kor, foglalkozás, társadalmi helyzet, életmód),
- Pszichológiai jellemzők (motiváció, észlelés, gondolkozás, tanulás).

A marketing szakember minden jellemzőt nem befolyásolhat, de az összetevők ismeretében a célcsoportnak megfelelően alakíthatja a terméket és az értékesítést.

■ A vásárlási magatartástípusok

A gyakorlatban több, egymástól eltérő vásárlási magatartástípust különböztethetünk meg.

- Bonyolult vásárlási magatartást tanúsít: a vételi érdeklődése nagy, ismeri a márkák közötti különbséget, ritkán vásárol, a minőségi terméket magasabb áron is megveszi.
- Disszonanciát csökkentő vásárlási magatartást tanúsít: a döntés gyorsabb, mert nem ismeri a márkák közötti különbséget, a kedvezőbb ár alapján dönt.
- Egyszerű vásárlási magatartás: olcsó és gyakran vásárolt termék esetében, pl. sót vesz.

- Változatosságot kereső vásárlási magatartás: érdeklődése kicsi, de válogat a márkák között, pl. kipróbál egy fogkrémet, ami megfelel, de legközelebb egy másikat is kipróbál.

■ **A vásárlási folyamat szakaszai:**

- a szükséglet felismerése,
- információgyűjtés,
- alternatívák értékelése,
- a vásárlási döntés,
- a vásárlás utáni magatartás (mit fog másnak elmondani?).

A marketing szakember feladata az egyes szakaszok fogyasztói magatartásának, és az azt befolyásoló hatásoknak a megismerése. Ezekkel az ismeretekkel képes lesz komoly és hatékony, a célpiacot figyelembevevő marketingprogram kidolgozására.

7.3 A piac elemzése - piackutatás

A **piackutatás** a vállalkozás tevékenységéhez kapcsolódó piaci adatok gyűjtése, leírása, elemzése, értékelése.

A piaccal kapcsolatos legfontosabb kérdések:

- **Kik** képezik a piacot? Milyen sajátosságokkal rendelkeznek a vevők?
- **Mit** vásárolnak? Milyen az igények szerkezete? Mekkora a kereslet?
- **Miért** vásárolnak? Milyen célra? (funkció) Milyen okból? (motiváció)
- **Ki dönt** a vásárlásban? Ilyen döntési mechanizmusok vannak?
- **Hogyan** vásárolnak? Milyenek a vásárlók szokásai?
- **Mikor** vásárolnak? Időben mikor történik?
- **Hol** vásárolnak? Üzletekben vagy más formában (pl. Internet)?

A piac kifejezésen a továbbiakban fogyasztói piacot értjük, amelyet egyének és háztartások alkotnak, akik/amelyek termékeket és szolgáltatásokat személyes fogyasztásra vásárolnak, de tudnunk kell, hogy e mellett létezik például viszonteladói és kormányzati piac is.

Az eladók három módon közelíthetik meg a piacot. Az egyik lehetőség a **tömegmarketing**, a tömegtermelés és tömegelosztás. A másik megoldás a **termékválaszték-marketing**, mely két vagy több termék kidolgozását jelenti, és a versenytársak termékei közötti különbözőségekre épít. A harmadik járható út a **célpiaci** marketing, a piac csoportjai között tesz különbséget.

A célpiac elemzés folyamata

■ A piac szegmentációja

A piackutatás eredménye, a piac csoportokra, homogén szeletekre bontása, melynek alapján ki lehet fejleszteni a terméket, és a marketingmixet. Több szempont szerint végezhető. A marketing szakembernek kell megbecsülni a szegmentum profit lehetőségét, amit értékelni, mérlegelni kell.

A szegmentálás szempontjai:

- területi, földrajzi szempontok,
- demográfiai jellemzők,
- társadalmi, gazdasági jellemzők: foglalkozás, jövedelem,
- kulturális lehetőségek, vásárlási szokások,
- életvitel, magatartási attitűdök, hírnév.

A szegmensek kialakításánál nagyon fontos a mérhetőség, a kiszámíthatóság, és amennyire lehet a pontosság. A piac változásait folyamatosan nyomon kell követni, hiszen a vásárlói szokások könnyen és gyorsan változnak.

■ A célpiacok kiválasztása:

A szegmensek közül azt kell kiválasztani, amelyekkel kapcsolatban a vállalkozás számára a legnagyobb üzleti lehetőségek rejlenek. Teljesen más termékeket és eladásösztönzést jelent a tizenéveseknek szánt divatruházat, mint a középkorú üzletasszonyok számára készülő ruházat. Fontos szempont a vállalat adottságainak és céljainak az adott piaci szegmensben rejlő lehetőségeknek az egyeztetése.

7.4 A marketingmix

A **marketingmix** azoknak az eszközöknek az összessége, amelyeket a vállalkozás marketing tevékenysége keretében felhasznál. Leegyszerűsítve mondhatjuk, hogy a piackutatás eredményeinek értékeléséből, elemzéséből meghatározhatók a piaci szegmensek, akkor „már csak” meg kell határozni a termék pontos jellemzőit, az árat és meg kell győzni a vásárlókat, hogy azt vegyék, amit a vállalkozás el akar adni.

Ezt a következő **négy alapelem** (4P modell) kombinációjával lehet elérni:

- **Product:** a termék, amelyet el akarunk adni (termékmix),
- **Price:** ár, amelyet a termékért kapni akarunk (ár- és kondíciómix),

- **Place:** az értékesítési csatorna, a termék értékesítési útja (disztribúciósmix),
- **Promotion** (ösztönzés): eladás segítése kommunikációs eszközökkel (kommunikációs-mix).

7.4.1 A termékpolitika

Mi is a **termék**? Az elnevezés alatt a hagyományos termékek mellett a továbbiakban a szolgáltatásokat is értjük. Marketing szempontból a termék definíciójához szorosan kapcsolódik a **minőség** fogalma is.

Megkülönböztetünk:

- objektív (mérhető tulajdonságok),
- szubjektív (alkalmasság az igény kielégítésre),
- gazdaságos minőséget (az ára és az elvárások közötti kapcsolat).

■ **A termékpolitika összetevői**

A termékpolitika feladata meghatározni, hogy a vállalkozás egy adott időszakban milyen terméket állítson elő. Meg kell vizsgálni a termékszerkezetet, dönteni kell a fejlesztési kérdésekről, és követni kell a termék életciklusát a piacon. A **termékszerkezetet** időről időre át kell gondolni. Egy kevésbé jövedelmező áru is hozzájárulhat a nyereséges termékek eladásához, ha a választék szélességére és mélységére gondolunk.

A **termékfejlesztés** lényege az, hogy a fizikai jellemzőkön keresztül, hogyan felelhetnek meg a legjobban a követelményeknek. A termékfejlesztés eredményessége a vásárlói elégedettséggel mérhető, amiről a piaci tesztelés módszerével győződhetünk meg. Ilyen például az újravásárlás gyakorisága, a kipróbálás, az elfogadás.

Minden terméknek megvan a története, átmegegy egy folyamaton, megvan az **életciklusa**.

Az termék életciklus szakaszai:

- bevezetés (a forgalom lassan nő),
- növekedés (a piac elfogadja a terméket, jelentős a profit),
- érettség (elérte határait a termék, a profit stabil vagy csökkenni kezd, egyre élesebb a verseny),
- hanyatlás (a forgalom és a profit csökken).

A termékpolitika számára mindegyik szakasz kihívást jelent, hiszen mindig fontolóra kell venni, hogy nincs-e lehetőség a forgalom élénkítésére, pl. a marketingmix megváltoztatásával.

Az egyes termékek életciklusa lényeges eltérést mutathat, így **életgörbéjük** is más képet mutat:

- Vannak olyan termékek, amelyek hosszú ideig a piacon maradnak, pl. élelmiszerek, ezek életgörbéje **hosszan elnyúló**.
- Vannak olyan termékek, amelyek újabb és újabb piaci területeket hódítanak meg, így árbevételük folyamatosan nő, pl. a farmer termékek, életgörbéjük **emelkedő**.
- Vannak olyan termékek, amelyek korszerűsíthetők, pl. divatcikkek, életgörbéjük **hullámzó**.
- Vannak olyan termékek, ahol gyors a műszaki fejlődés, pl. híradástechnika, az életgörbe **csúcsos**.

Ki kell emelnünk a **csomagolás** és a **márka** fontosságát, hiszen ezek növelik az értéket, vásárlásra ösztönöznek, vagy éppen megkülönböztetik az árut. Ezek megtervezése fontos része a termék komplex tervezésének.

7.4.2 Az árpolitika

Az árpolitika lényege olyan ár meghatározása, amely illeszkedik a cég üzletpolitikájához, elfogadhatók a vásárlóknak, és nyereséget hoznak a cégnek. A fogyasztók igényesek, egyre több termék van jelen a piacon, összehasonlíthatók az árak, a vevők azt a terméket vásárolják, ami a legnagyobb értéket adja a pénzéért.

Az **árstratégia** az árak kialakításának az az elve, ami hosszabbtávra meghatározza a vállalati ármagatartásának jellemzőit.

Az árképzési elvek a következők lehetnek:

- a költség orientált árképzés,
- a kereslet orientált árképzés,
- a konkurencia-orientált árképzés.

Az **ártaktika** a konkrét árdöntéseket jelenti, a mindennapi munka során.

Ennek elemei:

- beszerzési árdöntések,
- értékesítési árdöntések,
- lélektani motivációk.

Kialakított árainkkal mi minősítjük magunkat először. A márka létrehozása piaci bevezetése is ráfordításokkal jár, de megtérül az

ármeghatározásban. Fontos, hogy a termék életciklusához alkalmazkodó árstratégiát és taktikát válasszunk.

Az árpolitika célja lehet:

- Pillanatnyi nyereség elérése.
- Minél nagyobb nyereség elérése.
- Forgalom növelése ott, ahol a kereslet árérzékeny, itt az árcsökkenés a kereslet növekedését jelenti.
- Piaci részesedés megtartása vagy növelése.
- Stabilitás, a termék piacra való bevezetésének időszakaszában alkalmazott stratégia. Alkalmazhatunk behatoló árpolitikát, ez esetben az ár alacsonyan indul, a termék kezdetben veszteséges, majd a forgalom növekedésével nyereségessé válhat. Lefölöző árpolitikát, az új terméket magas áron vezetik be a piacra, majd később csökkentik az árat. A piaci terítés stratégiája lehet gyors, vagy lassú terítés.
- A túlélési törekvés a bajban lévő vállalat, a vevők megnyerése, vagy megtartása érdekében, árait átmenetileg a költségek alá csökkenti.

Más árstratégiát is lehet alkalmazni, ilyen pl. a szegmentum szerinti ár, a kiárusítási ár, a lélektani ár, vagy az engedmények adása.

A versenytársak reagálása

Biztosak lehetünk abban, hogy versenytársaink gyorsan és hatásosan fognak reagálni a mi stratégiánkra és taktikai lépéseinkre.

A következő **lehetőségek** rávilágítanak lépéseik sokszínűségére, változatos reagálásukra:

- tartja az árat (pl. ha vezető pozícióban van),
- javítja a minőségi tényezőit,
- csökkenti árait,
- árat emel, és minőséget javít,
- olcsóbb áron új terméket indít.

7.4.3 A marketing csatorna, az értékesítési rendszer

Döntenünk kell, hogy milyen úton jut el a fogyasztóhoz a termék. A végső cél az eladás. Szem előtt kell tartani a termék jellegeit, a piac jellemzőit, az értékesítés költségeit, a közvetítők szerepét, a fogyasztók igényét.

A **disztribúció** azt a folyamatot jelenti, melyben a termék a termelőtől a végső felhasználóhoz jut, ez a tevékenység a marketing csatornában, a marketing közvetítők útján zajlik.

■ **Az értékesítési csatorna fajtái, és jellemzői**

- Termelő-fogyasztó
- Termelő – kiskereskedő – fogyasztó
- Termelő – nagykereskedő – kiskereskedő - fogyasztó

Az értékesítési csatorna kiválasztása során több tényezőt kell figyelembe venni:

- fogyasztói elvárások,
- a termék jellege,
- a piac jellemzői,
- az értékesítési út költségei,
- a közvetítők megfelelősége,
- az elérhető nyereségesség.

■ **Az értékesítési terv**

Az értékesítési terv attól függ, hogy melyik megoldást választottuk, az előbbi lehetőségek közül.

Az értékesítési csatorna eldönti az értékesítési szervezet struktúráját is. A csatornán keresztül pedig, hogy milyen módszerrel jut el a termék vagy szolgáltatás a vevőhöz, azt az értékelési terv határozza meg. Bármelyik csatornát is választjuk, szükséges az értékesítési, üzletkötői hálózat megszervezése.

A terméktől és az értékesítési tervünktől függően az üzletlánc, diszkontüzlet, bevásárlóközpont, közvetlen kiskereskedelem, személyes eladás, csomagküldés is lehet az a megoldás, amely az értékesítés útját képezi.

7.4.4 Marketing-kommunikáció, promóció

Marketing-kommunikáció minden tevékenység, ahol a vevő befolyásolása nem a termék, vagy az ár útján történik. Célja a tájékoztatás, meggyőzés, befolyásolás, figyelemfelkeltés, emlékeztetés, a jó hírnév megalapozása. A marketing terminológia ezt **kommunikációs-mix**nek nevezi. Megvalósulása nagyon változatos, inkább az ötletességre épül. Sokszor egy kevésbé költséges megoldás is lehet rendkívül hatékony.

A kommunikáció kialakításának lépései, szakaszai:

- a célközönség meghatározása,
- a kommunikációs cél meghatározása,
- az üzenet megtervezése,

- a kommunikációs csatorna kiválasztása,
- a promóciós költségvetés megállapítása,
- a döntés a promóciós-mixről,
- a kommunikációs-mix megvalósítása, koordinálása,
- a promóció eredményeinek mérése, értékelése.

Marketing-kommunikáció legfontosabb eszközei

■ A reklám

Mindent reklámnak tekinthetünk, ami a célpiac, azaz a vásárlók motiválására, befolyásolására alkalmas. A reklámozónak tiszta célokat kell megfogalmazni, aszerint, hogy a reklám tájékoztatni, meggyőzni vagy emlékeztetni akar.

■ A hirdetés

A hirdetés eszközeivel különböző médiákon keresztül (újság, rádió, televízió) érhetjük el potenciális vevőinket. A hirdetések tervezése, szervezése külön szakmává vált, így nagyobb hirdetési kampányok esetében hatékonyabb lehet egy ügynökség megbízása. A hirdetési feladatokhoz sorolható a közvetlen levél (DM), telemarketing tevékenység is.

■ Személyes marketing-kommunikáció

A személyes kapcsolat - levél vagy telefonbeszélgetés - alapján megvalósuló kommunikáció.

■ Vásárlásösztönzés

A vásárlásösztönzésnek sokféle lehetősége terjedt el a gyakorlatban:

- kiállítás, vásár, rendezvény,
- árubemutatók,
- nyereményjátékok,
- akciók,
- minták.

7.5 A vevők elégedettsége a vállalkozás sikerében

A haszon eléréséhez vezető út csak az elégedett vevőkön keresztül érhető el, tehát ő a legfontosabb számunkra. Mi függünk tőle, és nem ő függ tőlünk, ő elégedettsége a célja munkánknak. A nagy feladatunk az, hogy úgy bánjunk vele, hogy az nyereséges legyen mindkettőnknek.

A vevőgondozás lényege:

- az alkalmazottak gondolkodásának átalakítása,
- speciális szolgáltatások létrehozása,
- visszatérő vásárlók tisztelete,
- az új vásárlók megnyerése,
- a jogosan elégedetlen vásárlókkal való törődés.



- Mi a marketing feladata?
- Milyen tényezők hatnak a fogyasztói magatartásra?
- Mi a piackutatás célja?
- Mi a marketingmix négy eleme?
- Mi a termékpolitika lényege?
- Mi az árpolitika lényege?
- Melyek a marketing-kommunikáció eszközei?



Dolgozzuk ki a kosárlabda verseny marketing tevékenységének néhány elemét!

Határozza meg a célcsoportot, akiket el kíván érni a programmal (kor, lakóhely, stb.)!	
Dolgozzon ki hatékony értékesítési módszert a belépőjegyek eladására!	
Milyen árpolitikát alkalmazzunk a belépők árainak meghatározásakor?	
Milyen médiák használjunk a reklámkampány során!	
Mi legyen a reklámok „üzenete”? Hogyan tegyük érdekessé a programot?	
Milyen vásárlásösztönzési technikákat lehet alkalmazni?	

8. Az üzleti terv

Az **üzleti terv** írásbeli összefoglaló arról, hogy a vállalkozó mit szeretne



elérni a vállalkozásával, és ennek eléréséhez hogyan kívánja különböző erőforrásait felhasználni. Tehát az üzleti terv olyan egy, vagy több évre szóló koncepció, amely a vállalkozás környezetének és belső helyzetének reális felmérése alapján tartalmazza a vállalkozás konkrét üzleti céljait, számszerűen bemutatja a célok elérésének eredményeit, feltételeit, külső és belső forrásait.

8.1 Az üzleti terv készítés célja

Valamennyi induló vállalkozásnak célszerű előzetesen üzleti tervet készíteni, amely jó keretfeltételeket biztosít arra, hogy a szárnyaló fantáziát, az idealizált elképzeléseket a reális valósággal szembesítse. Az üzleti terv készítése tehát a legelső lépés lehet, megelőzve a vállalkozási forma kiválasztását, az alapítást. A már működő vállalkozások is készíthetnek üzleti tervet a következő gazdasági év, vagy évek folyamatainak kidolgozására.

Jelenleg Magyarországon üzleti tervet két esetben kötelező készíteni:

- Ha a vállalkozások valamely beruházásra, egyéb projektre **banki hitelkérelmet** adnak be, az üzleti terv benyújtásával bírálja el a bank a terv megalapozottságát.
- Ha a vállalkozás az **Európai Unió által támogatott fejlesztésre** pályázik.

Üzleti tervet saját, belső használatra nem túl széles vállalati körben készítenek jelenleg a magyar vállalkozási gyakorlatban. A nyugat-európai országokban széles körben elfogadott módszer az üzleti terv készítése, s a vállalkozásokat segítő központok segítséget nyújtanak az üzleti terv elkészítéséhez.

8.2 Az üzleti terv felépítése és tartalma

Nincs egyetlen kötött formája. A csak belső célokra készülő terv sokoldalú és részletesebb. Az üzlettársakat elsősorban a piacra vonatkozó információk érdeklik. A külső befektetők általában olyan adatokat

keresnek az üzleti tervben, amelyek a várható sikerről és a vele összefüggő kockázatról informálnak.

A pénzügyeteket elsősorban a cég jövőbeni fizetőképessége, a szükséges biztosítékok megléte érdekli. Tehát az üzleti tervnek egy általános formájával találkozik a jegyzetben a leendő vállalkozó.

A következőkben bemutatásra kerülő felépítés megfelel az üzleti terv felépítésével szemben támasztott általános követelményeknek, de az üzleti terv más szerkezetben is elkészíthető, különösen a „megrendelő” igényeinek megfelelően. Olyan általános szerkezetet nem tudunk mutatni, amelyik bármilyen tevékenységű vállalkozás bármilyen céllal készült üzleti tervének megfelel.

Az üzleti tervnek – bármilyen formában is készüljön – célszerű tartalmaznia a következő fő fejezeteket:

A. Összefoglaló

Tömören tartalmazza a későbbi fejezetekben részletezett információk lényegét.

Az összefoglaló az üzleti terv összeállításának utolsó lépése, hiszen csak kész üzleti terv birtokában lehet a legfontosabb megállapításokat kiemelni.

Ebben a lényegbemutató részben mindenképpen ki kell térni a következőkre:

- Mi a cég profilja, alapvető üzleti célja, „küldetése”?
- Mekkora a vállalkozásba vitt tőke nagysága? Milyen a tulajdonosi szerkezet? Van-e többségi vagy meghatározó tulajdonos? Milyen a saját és a bevont tőke aránya?
- Milyen a választott szervezeti forma? Kik és milyen jogosítványokkal rendelkeznek az üzletvitelhez, a cég képviseléséhez?
- Mi a tervezett üzleti tevékenység földrajzi hatóköre?
- Melyek a megcélzott főbb üzletviteli jellemzők (forgalom, foglalkoztatottak száma stb.)?
- Hogyan fogalmazhatók meg a cég erősségei, versenyelőnyei, versenyképességi tartalékai?
- Mit mutatnak a fedezeti számítások és a pénzügyi aránymutatók?

B. A vállalkozás általános leírása

Részletesen bemutatja az üzleti előzményeket (ha voltak olyanok), az alapvető célokat, a tevékenységi és piaci hatókört, a jelenlegi piaci viszonyokat (piacra lépés körülményeit), a főbb piaci tendenciákat.

Itt célszerű indokolni a kiválasztott szervezeti forma előnyeit. A nyereségcélok mellett a nem számszerűsíthető célokat és a cég társadalmi felelősségvállalásainak főbb mozzanatait is tartalmazza. Ebben a fejezetben érdemes sort keríteni a külső érintettek (beszállítók, stratégiai szövetségesek, versenytársak stb.) jellemzésére is.

C. A vállalkozás szervezete

Ez a fejezet kitér a vállalkozás belső kapcsolatrendszerére, kulcsembereire, a döntéshozatal és a végrehajtó szervezet kulcspozícióira. Itt kell bemutatni a meghatározó szerepkörbe tartozó menedzserekkel és beosztott szakértőkkel (kulcsemberekkel) szemben támasztott főbb követelményeket.

D. Piacelemzés és forgalmi előrejelzés

Jelenlegi viszonyok és tendenciák leírása a fő feladat. Ebben a beszerzési és értékesítési piacok méreteivel, sajátosságaival a valószínűsíthető közreműködők és versenytársak adatait és nem a számszerűsíthető információkat kell elhelyezni. Fontos a lehetséges vásárlói kör, a célpiac jellemzőinek maximális konkretizálása.

E. Marketingterv

Ennek a fejezetnek a középpontjában a kibocsátási/forgalmi terv adatainak és teljesítéséhez igénybe vehető eszköztárnak a bemutatása áll (árstratégia és -taktika, értékesítési utak, reklám stb.)

F. Termelési, szolgáltatási, forgalmazási terv

Ide tartozik a reálgazdasági körülmények átfogó leírása (műszaki-technológiai kapacitások, emberi erőforrások, készletek stb.), a szakmaspecifikus sajátosságok kiemelése (termelő cégeknél a gyártási rendszerek, a minőségbiztosítás, kereskedelmi cégeknél a raktározás, a vevőszolgálat stb.).

G. Kockázatbecslés

Minden új vállalkozásnak szembe kell néznie a lehetséges veszélyekkel, sikertelenséggel, kudarcokkal. Minden új vállalkozás egy adott ágazatba, egy már kialakult versenyhelyzetbe kerül. A vállalkozás fennmaradása és térnyerése szempontjából fontos, hogy a vállalkozó felmérte-e a lehetséges kockázatot, a bukás veszélyét. Az új vállalkozó nem csak a vállalkozásba betett pénzét kockáztatja, de a karrierjét, sőt a vállalkozás

világába, a munkába vetett hitét is. A kockázatra, mint piaci tényezőre fel kell készülni!

Ebben a fejezetben mód van a **stratégiai jellegű alternatívák bemutatására**. Célszerű, ha a vállalkozó alternatívákat dolgoz ki arra az esetre, ha a kockázati tényezők közül bármelyik bekövetkezne.

A kereslet változásaiból, a versenytársak magatartásából, a gazdálkodási feltételek és a törvényes előírások módosulásaiból, az infláció jellegéből stb. származtatható hatások felvázolására is itt van mód.

A kockázatelemzés alapvetően kitérhet a következő főbb vonatkozásokra:

- politikai eredetű kockázatok (nemzetközi piacok)
- gazdaságpolitikai kockázatok, (árfolyam-ingadozás, vámok, kvóták, adóváltozások)
- pénzügyi kockázatok (vevők fizetőképessége, forrás problémák)
- felkészülés váratlan eseményekre

Ez a rész szorosan kapcsolódik a környezeti háttér bemutatásához, mégis érdemes külön részt szentelni neki.

A lehetőségek és a kockázatok valós felmérése segít a projekt megvalósításában.

Nem igaz, hogy a lehetőségekre kell fókuszálni, a kockázatokról nem szabad írni. Be kell mutatni, milyen lehetőségek, potenciális erőforrások segíthetik a projekt megvalósulását, és le kell írni mik a kockázatok. Ezek egy részét a bírálók is tudják, itt a pályázó megmutathatja, hogyan lehet ezeket elkerülni, kivédeni.

H. Pénzügyi terv

A pénzügyi terv elkészítése során legalább a következő kérdésekre választ kell kapnunk:

- Lesz-e a vállalkozásunknak nyeresége és mekkora lesz az?
- Mekkora árbevétel kell elérni ahhoz, hogy a költségeinket fedezni tudjuk?
- Képes vagyok-e – mint vállalkozó – a szükséges pénzeszközöket kellő időben és mennyiségben saját erőből biztosítani, vagy külső forrásokat kell igénybe venni? (tőke logisztika)
- Mennyi idő alatt térül meg a befektetés?

- A hitelező számára ki világosnak kell lennie, hogy képes-e az adós a tartozását visszafizetni?

8.3 Az üzleti terv készítésének lépései

- Az első lépés mindig a vállalkozás kitalálása, vagyis az ötlet megszületésétől, a továbbiak végiggondolásán keresztül a bejegyeztetésig vezet az út. Ezeket az eseményeket majd rögzítenünk kell az üzleti tervünkben.
- Mindezek tudatában hozzákezdhetünk a piackutatáshoz, a piaci információk gyűjtéséhez, feldolgozásához.
- Stratégia kidolgozása, a piaci szegmensek, a célcsoportok meghatározása.
- Marketingstratégia kialakítás, a marketingmix összeállítás.
- Pénzügyi terv kidolgozása, a szükséges számítások elvégzése, rögzítése. (Ez az a fejezet, amelyikkel nem feltétlenül fogunk magunk boldogulni!)
- Ezután pedig bátran nekiugorhatunk a többi fejezetnek is, mert a nehezen az első öt lépésben már túl vagyunk. Legalábbis eddig úgy hittük.

8.4 Az üzleti terv alaki követelményei

- Ha saját magunknak készül az üzleti terv, akkor kevésbé fontos a külsőség. De itt se fogadjunk el bármilyen munkát se magunktól se a kollégáinktól.
- Ha pedig átadjuk valakinek (befektetőnek, pénzügyintézetnek) az üzleti tervünket, akkor egyáltalán nem elengedhető a külsőség. Az első benyomást a vállalkozásunkról az üzleti terv kézhezvételével szerzik, így már a borító és a lapok összekötése sem mellékes. Legyen az üzleti tervünk jól tagolt, jól átlátható, könnyen olvasható. Ne telepedjen rá az olvasóra, ne legyen úgymond nehéz olvasmány. Legyen élmény a vállalkozásunk üzleti tervének elolvasása!
- Milyen hosszú legyen üzleti tervünk? Annak függvényében, hogy mire akarjuk használni, az üzleti terv bármilyen hosszú lehet: a néhány számítást tartalmazó üzleti tervtől a több száz oldalasig mindenféle hosszúságú üzleti tervvel találkozhatunk. A hosszúság nagyban függ vállalkozásunk jellegétől. Az egyszerű elképzelést is leírhatjuk pár szóban, de oldalakon keresztül is magyarázhatjuk, hogy mit szeretnénk csinálni „melegvíz előállítás kapcsán”. Ha teljesen új

vállalkozást indítunk, akkor kicsit hosszabban kell indokolnunk terveinket. A terv célja is meghatározza a méretét. Ha dollármilliókat szeretnénk felhajtani egy kockázatos vállalkozás elindításához, rengeteg magyarázat, számítás és határozott, alapos meggyőzésre van szükség. Ha csak belső célra szeretnénk használni, meglévő vállalkozásunk irányítására, egy rövidebb változat is elegendő.

- A nagy különbség van a külső félnek átadandó és a belső célra készült, úgynevezett munkaterv külső megjelenése között is. A munkatervet kinyomtathatjuk az irodai nyomtatóval, majd összetűzhetjük az egyik sarkán. A bemutató tervet jó minőségű, lehetőleg színes nyomtatóval nyomtassuk. Szakszerűen köttessük be, amely tartós és könnyen olvasható. Tartalmazzon diagramokat, grafikonokat, táblázatokat és illusztrációkat. Legyen szemléletes.



- Mi az üzleti terv és mi az összeállítás célja?
- Az üzleti terv felépítése és tartalma?
- Mi a piackutatás célja?
- Mi a marketingmix négy eleme?
- Melyek az üzleti terv készítésének lépései?
- Az üzleti terv alaki követelményei?



Keressen az interneten egy vállalkozás üzleti tervét és értékelje, hogy mennyire felel meg az előzőekben összefoglalt elvárásoknak!

Irodalomjegyzék

- Szűcs Erika : Üzleti terv készítés, Gyerekeink itthon legyenek otthon -Diákvállalkozás oktatók, hallgatók, tanulók összefogásával
B.-A.-Z. megyei pilot program
ROP-3.3.1-05/1-2005-08-0004/31
Az Oktatás Eszközrendszerének Fejlesztéséért Alapítvány, 2007
- Balázsné Belinszki Márta – Borbélyné Olajos Éva – Juhász Sándorné – Köblingné dr. Csízi Márta – Lajter Ferencné – Pokróczos Marianna – Szaláncziné Tamás Ilona: Vállalkozási ismeretek
Szerkesztette: Szűcs Erika és Kiss Gábor
Szemere Díj Alapítvány, Miskolc, 2003.
(A jegyzet a Vállalkozói készségek fejlesztése a középfokú és felsőoktatásban HU 0105-03 sz. Phare program keretében készült.
Támogatta a Magyar Köztársaság és az Európai Unió Phare programja)
- Dr. Szirmai Péter – Szomor Tamás: Üzleti terv, Üzleti tervezés
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1999.
- Robert D. Hisrich – Michael P. Peters: Vállalkozás
Akadémiai Kiadó, Budapest, 1991.
- Dr. Horváth Zsuzsanna: Pénzügy II. (vállalkozási szakirány)
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1999.
- Dr. Fazekas Gergely – Dr. Kovács Károly – Dr. Sugár András: Üzleti Statisztika
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1994.
- Fotiadi Ágnes: A marketinggondolkodás (Üzleti gazdaságtan, 1. modul)
Novoprint Öltevényi, Budapest, 2002.

www.ksh.hu

www.magyarorszag.hu

www.penzugyminiszterium.hu