

Budapesti Corvinus Egyetem

Üzleti terv készítés

dr. Jáki Erika



2017

Üzleti terv készítés

Szerkesztette: dr. Jáki Erika

Lektorálta: dr. Aranyossy Márta

Budapest, 2017

Szerkesztette dr. Jáki Erika; jaki.erika@t-online.hu
Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet egyetemi adjunktusa

© dr. Jáki Erika, dr. Zorkóczy Miklós, Molnár Endre Mihály

A mű és annak minden része a szerzői jogok értelmében védett. Bármiféle, a szerzői jogvédelmi törvény szűk határain kívül eső felhasználás kizárólag a szerzők hozzájárásával lehetséges, anélkül büntetendő. Ez vonatkozik a kivonatok formájában történő hasznosításra is, különös tekintettel a sokszorosításra, valamint az elektronikus rendszerekben történő tárolásra és feldolgozásra.

Az esetek kizárólag tudományos és oktatási célokra és vitára készültek.

A kiadvány – anyagi haszonszerzés célját kivéve – változatlan formában és tartalommal szabadon terjeszthető, felhasználható, nyomtatható, sokszorosítható és korlátozás nélkül közzé tehető. Kérjük, hogy felhasználásakor, idézéskor szakszerűen hivatkozzanak, a kiadványra és a szerzőre.

A könyv ingyenesen letölthető az alábbi helyről: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3123>

Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa 2017



Tartalom

1	Bevezetés.....	5
2	Jáki Erika: Üzleti terv dokumentáció	6
2.1	Az üzleti terv tartalma	7
2.1.1	Tartalomjegyzék.....	8
2.1.2	Vezetői összefoglaló	8
2.1.3	A vállalkozás általános bemutatása.....	9
2.1.3.1	Termék/szolgáltatás terv	10
2.1.3.2	Értékesítési/ Marketing terv	11
2.1.3.2.1	Ágazati elemzés	11
2.1.3.2.2	Marketing stratégia	13
2.1.3.2.3	Értékesítési terv	14
2.1.3.3	Működési terv	14
2.1.3.4	Vezetőség/ szervezeti felépítés	16
2.1.4	Akció tervek, stratégiai akciók, projektek.....	18
2.1.5	Finanszírozási terv.....	19
2.1.6	Pénzügyi terv.....	19
2.1.7	Mellékletek.....	21
2.2	Irodalomjegyzék.....	22
3	Jáki Erika: Stratégiai elemzés	23
3.1	Környezeti szegmensek és vizsgálatuk	26
3.2	Külső környezet.....	27
3.2.1	Makroökonómiai környezet	27
3.2.1.1	PESTEL modell	28
3.2.1.2	Gyémánt modell.....	31
3.2.2	Iparági környezet.....	34
3.2.3	Versenykörnyezet.....	38
3.3	Belső környezet elemzése	40
3.4	Irodalomjegyzék.....	41
4	Zorkóczy Miklós: Döntéshozatal és kontrol szervezeti keretei	42
4.1	Formalizált döntéshozatali mechanizmusok kialakításának szükségessége ...	44
4.1.1	A cég alapadatai:	46
4.1.2	Vállalatirányítás - Szavazati hányad	46
4.1.3	Közvetlen versus delegált tulajdonosi irányítás	47
4.1.4	A növekvő szervezet döntéshozatala.....	48
4.1.5	Testületi (igazgatósági) szintű ügyvezetés, vagy egyszemélyi ügyvezetés (Vezérigazgató)	54
4.2	Szervezeti kontroll.....	56
4.2.1	Felügyelőbizottság	56
4.2.2	Ügydöntő felügyelőbizottság: fából vaskarika?	57
4.2.3	A belső ellenőr	58
4.2.4	A könyvvizsgáló.....	59
4.2.5	További ellenőrző funkciók	59
4.3	Összefoglalás.....	60

4.4	Irodalomjegyzék.....	61
5	Molnár Endre Mihály: Üzleti Etika, társadalmi felelősségvállalás.....	62
5.1	Az üzleti etika és a társadalmi felelősségvállalás fogalma, dimenziói.....	62
5.2	Az etikus vállalati tulajdonos	65
5.2.1	A pénz csak eszköz a boldogsághoz	66
5.2.2	A lelkiismeret és/vagy a jogszabályok követése?	68
5.3	A vállalat vezetése az etikus vállalatvezetés szempontjából.....	70
5.4	Munkavállalókkal szembeni etikus magatartás	71
5.5	Összefoglalás.....	72
5.6	Irodalomjegyzék.....	73

1 Bevezetés

A könyv célja, hogy az olvasónak segítséget nyújtson abban, hogy egy ötletből eljusson egy vállalkozás beindításának széles körű, részletekbe menő átgondolásáig és formalizált leírásáig.

Az első részben az üzleti terv dokumentációját tárgyaljuk, amelynek célja, hogy mindenre kiterjedően tájékoztatást adjon az adott üzleti lehetőségről. A termék/szolgáltatás bemutatásán túl, átfogó képet kell adnia a marketingtervekről, a működésről, a szervezeti felépítésről, továbbá az üzlet beindításának, azaz a stratégia végrehajtásának konkrét lépéseiről és időbeni ütemezéséről is. Egy üzleti ötlet elbírálásánál kiemelt szempont a vezetői apparátus, a tulajdonosi háttér. Ugyanakkor az üzleti terv megírása során elsősorban a tervet olvasó és elemző szempontjait kell szem előtt tartani, hiszen például másra kíváncsi egy banki hitelkérelem elbírálója és másra a kockázati tőke finanszírozó. A második fejezet a legfontosabb stratégiai elemzési modelleket mutatja be a stratégia alkotás szolgálatában, melyek szükségesek az ágazati elemzés bemutatásához, a marketing terv és az értékesítési számok indoklásához. A harmadik fejezet a tulajdonosi kontroll szervezeti kereteit tárgyalja, melynek célja, hogy az olvasó képet kapjon arról, hogy a tulajdonosok hogyan tudják, milyen keretek között delegálhatják döntési hatásköröket, mindemellett hogyan gyakorolhatnak kontrollt a társaság fölött. A könyv záró fejezete az üzleti etika, társadalmi felelősségvállalás témakörét dolgozza fel.

Köszönetet mondok dr. Zorkóczy Miklósnak, az MNB alelnöki jogtanácsadójának, aki a téma feldolgozását teljessé tette a döntéshozatal és a tulajdonosi kontroll eszközeinek bemutatásával és Molnár Endre Mihálynak, a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozások Pénzügyei tanszék PhD hallgatójának, aki a könyvet kiegészítette a vállalati felelősségvállalás témakörével. Köszönöm kollégáim támogatását a szakkönyv megírása során, dr. Aranyossy Mártának, dr. Madácsi Rolandnak. Köszönöm munkámat segítő vállalati gyakorlati szakemberek támogatását: Baumgartner Ferencnek (BDO ügyvezetője és partnere), Cziniel Eszternek (a L’Oreal egykori Pénzügyi Igazgatója), Besnyő Rékának (K&H munkatársa), Kádár Bélának (Earnst&Young könyvvizsgálója). Köszönöm dr. Walter Györgynek, aki folyamatosan támogatott a könyv elkészítése során szakmai javaslataival. Végül a könyv létrejöttéért szeretnék köszönetet mondani PhD tanulmányaimat segítő témavezetőmnek, tanáromnak, dr. Virág Miklósnak a Vállalkozásfejlesztési Intézet vezetőjének.

2 dr. Jáki Erika:

Üzleti terv dokumentáció

Üzleti tervet induló vállalkozások és működő társaságoknak is készítenek, főleg nagyobb beruházás előkészítésekor. Minden vállalati vezető számára szükséges átgondolni az üzleti tevékenységet és rögzíteni jövőbeni elképzeléseiket. Ekkor tesztelik a társaság működtetésére kidolgozott gondolatokat, de az üzleti terv a megvalósítás eszköze is.

Gazdasági racionalitás oldaláról közelítve a vállalat vezetőségének a célja a vállalat értékének a maximalizálása. Az üzleti terv mutatja be a konkrét tervet:

Az üzleti terv olyan dokumentum, amely kijelöli a vállalkozások üzletmenetét, általában több évre szóló stratégiai terv. Rögzíti a termelés/szolgáltatás szerkezetét és volumenét, marketingtervét, melynek alapján meghatározható a jövőbeni árbevétel. Továbbá rögzíti a működési paramétereket, a szükséges erőforrások költségét és ennek alapján a pénzügyi tervben a vállalkozás jövőbeni pénzügyi helyzetét. Részletesen tárgyalja a környezeti feltételek, ágazati, iparági adottságok hatását és azok következményét a vállalkozás működésére.

Az üzleti terv célja (Sieger, et. al. 1996, 9-10. old.):

„Az üzleti terv háromféle célt szolgál.

***Először** és elsősorban olyan terv, amelyben kibontakoztathatóak az üzletvezetéssel kapcsolatos elképzelések. Esélyünk van arra, hogy finomítsunk a stratégiáinkon, és még mielőtt kilépnénk a való világba, „papíron kövessünk el hibákat”. A vállalkozásunkat érintő valamennyi perspektívát mérlegeljük, „többek között a marketing tevékenységet, a finanszírozást és a működési feltételeket.”*

*„**Másodszor** az üzleti terv eszköz arra, hogy visszatekinthessünk a múltba, vagyis a vállalkozó időről időre értékelheti pillanatnyi teljesítményét” összevetve a tervadatokkal a tényadatokat, értékelve a vállalat teljesítményét, illetve a következő tervezés alapjául szolgál.*

*„...Az üzleti terv készítésének **harmadik** célja ... a pénzszerzés.”*

Hitelintézetek, kockázati tőkebefektetők, szakmai befektetők alaposan mérlegelik pénzkihelyezéseiket, melyet az üzleti terv vizsgálatára alapoznak. Az üzleti terv tartalmilag hibrid dokumentum, melyben megtalálhatók pragmatikus előrejelzések, feltételezések, illetve a vállalkozás finanszírozásának és nyereségességének, vagyoni helyzetének előrejelzése számszaki adatokkal.

2.1 Az üzleti terv tartalma

Az üzleti terv tartalmi vonatkozását illetően többféle tagolással találkozhatunk a szakirodalomban. Mindegyik felsorolás érinti az alább tárgyalt részeket, azonban a sorrend változhat.

Az üzleti terv részei:

1. Tartalomjegyzék
2. Vezetői összefoglaló
3. Ágazati elemzés (Ha kiemelten fontos a vállalkozás szempontjából.)
4. Vállalkozás általános bemutatása
 1. Termék / Szolgáltatás
 2. Marketing/ Értékesítési terv
 - *Ágazati elemzés (Ha még nem került kifejtésre.)*
 3. Működési terv (beszállítók – gyártás)
 4. Vezetőség-szervezeti felépítés
5. Akció tervek, stratégiai akciók, projektek
6. Finanszírozási terv
7. Pénzügyi terv
8. Melléklet



Leginkább az ágazati elemzés helyének a meghatározása kérdéses. Amennyiben kiemelt fontosságú a vállalkozás sikerét illetően, vagy ismeretlen iparágba, lép be a vállalat, akkor az üzleti terv elején kell tárgyalni, a vezetői összefoglalót követően. Másrésztől nehezen elválasztható az ágazati elemzés a marketingtervtől, így számos esetben a marketingterv részeként kerül bemutatásra. Az ágazati elemzés mindkét helyen szerepelhet, az üzleti terv összeállítójának kell egyénileg eldöntenie, hogy hol kerül kifejtésre.

Az egyes részek kifejtésének részletessége attól függ, hogy az adott üzleti terv milyen céllal, és kiknek készül, most a leggyakoribbakat mutatjuk be:

1. ÚJONNAN INDULÓ VÁLLALKOZÁSNÁL az üzleti terv célja, hogy az elképzeléseket konkretizálja, pontosítsa. Jellemezően az üzleti terv készítése során a működés teljes átgondolása segít a vállalkozás sikerét meghatározó kulcsfontosságú feladatok azonosításában. Újonnan induló vállalkozások esetében a nagyon részletes és a vázlatos elképzelések között meg kell találni a középutat, hiszen a terv a kivitelezés során folyamatosan változik, ezért a túl részletes kifejtés szükségtelenül nagy energiárfordítást igényel, míg a vázlatos kifejtés nem ad elég iránymutatást. Egy alaposan, részleteiben átgondolt üzleti terv már előre feltárhatja a lehetséges buktatókat, így azok kivédésére jobban felkészülhet a vezetőség.
2. FORRÁSBEVONÁS: tőkeemelés, hitelfelvétel esetén az üzleti terv tartalmi kidolgozásánál arra kell koncentrálni, ami a finanszírozót érdekli:
 - 2.1. Bank esetén a stabil szabad CF értékére. A bankot az érdekli, hogy a hitel kamatát és a törlesztő részeket ki tudja-e majd fizetni a vállalkozás a működése során.

Kiemelten fontos a fedezetek és az elkötelezett vezetőség, tulajdonosi kör bemutatása. A másik fontos terület a szabad CF alapját jelentő a stabil működés, úgymint megbízható szállítók és vevők bemutatása, folyamatos fizetőképes kereslet megléte.

- 2.2. Pénzügyi befektetők, akik részben tulajdonosok is, elsősorban a vállalkozásba fektetett pénz 3-4 éves időtávon való megsokszorozásában érdekeltek. Pénzügyi befektetők számára kiemelten kell kezelni a vállalat értékének alakulására készült előrejelzéseket, a jövedelmező működés bemutatását, és a befektetések. Lényegében az operatív működés, azaz az árbevétel alakulása, és a költségstruktúra, összességében az üzleti modell részletesebb bemutatása szükséges összevetve a bank számára készült üzleti tervvel.
- 2.3. Szakmai befektetők, akik az adott vállalkozásban jártasak, már a technikai részleteket is ki kell fejteni.
3. **ÜZLETTÁRSÁK TÁJÉKOZTATÁSA.** Működő vállalkozás esetén is készítenek időről, időre, főleg nagyobb beruházások előtt üzleti tervet, melyben a vezetés tájékoztatja a tulajdonosokat a vállalat jövőbeni terveiről. Ebben az esetben a beruházások megtérülésére, a stratégiai akciók részletesebb bemutatására kell koncentrálni.

Az alábbiakban kifejtésre kerül az egyes részek tartalmi vonatkozása, azonban egyértelmű „receptet” arra, hogy mit és hogyan kell szerepeltetni az üzleti tervben, nem lehet adni. Ágazatonként, azon belül vállalatonként is változik az egyes részek terjedelme és fontossága. Gondoljunk csak arra, hogy egyes cégek marketingkampánnyal tesznek szert piaci előnyre, míg a mások alacsony árral. Ennek megfelelően az egyik cég esetében a marketin és értékesítési terv lesz részletesebb, míg a másik esetében a működési terv lesz hangsúlyosabb. Másik fontos változó az üzleti terv összeállításánál a finanszírozó szempontja, mint korábban láttuk.

2.1.1 Tartalomjegyzék

Az üzleti terv egy átfogó dokumentáció, és ennek természetes velejárója a **TARTALOMJEGYZÉK**. Az üzleti terv esetében a tartalomjegyzék az egyes szakaszokat sorolja fel, az oldalszámokat azonban nem feltétlenül kell tartalmaznia, ebben különbözik a könyvekben található tartalomjegyzékektől.

2.1.2 Vezetői összefoglaló

A **VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ** rögzíti az Üzleti terv lényegét, valójában a teljes anyag lényegi kivonata. A vezetői összefoglaló nem háttérelmzés vagy tájékoztatás, hanem rövid, tömör, tényszerű kivonata az egész üzleti tervnek. Célja az olvasó figyelemfelkeltése és az üzleti terv megértésének megkönnyítése. A vezetői összefoglaló végére célszerű a vezetők rövid személyes véleményét beiktatni, mely a vállalat személyes értékelése, és egyfajta elkötelezettséget fejez ki (Sieger, et al., 1996).

Tartalmilag röviden bemutatásra kerül a tulajdonosi kör, és a vezető pozíciót betöltő személyek rövid szakmai karrierje, a vállalat tevékenységi köre. Funkcionális területekre



koncentrál, úgy, mint termékskála ismertetése, marketing terv, működési terv, és pénzügyi terv, de csak az alapvető gondolatokat és tényeket mutatja be. A pénzügyi tervből kizárólag legfontosabb adatokat emeli ki, jellemezően fontos része az árbevétel és a nyereség értékelése, fedezeti pontok és a tőkemegtérülés, piaci részesedés, jövedelmezőség, tőkeszerkezet.

A vezetői összefoglaló arra hivatott, hogy az olvasónak felkeltse az érdeklődését, és az anyag továbbolvasására készítse. Lehetőség szerint az **egy oldal** terjedelmet nem lépi túl, a fogalmazása rövid, tömör és lényegretörő. Mindig az üzleti terv céljától függően kell egy-egy funkcionális területet alaposabban bemutatni, és a hozzá tartozó számértékeket ismertetni. A vezetői összefoglalót az üzleti terv készítés lezárásaként fogalmazzuk meg.

2.1.3 A vállalkozás általános bemutatása

A **VÁLLALKOZÁS ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA** részben ki kell térni a vállalkozás jogi formájára, szervezeti formája, ismertetni kell a vállalat múltját, fejlődésének történetét, és növekedését, illetve a jövőbeni célokat.

Továbbá a következő területeket kell érinteni:

1. Tevékenység: gyártó, kereskedelmi, vagy szolgáltató.
2. Kik a potenciális ügyfelek, ki a célcsoport. Ez a rész is részletesebben a marketingtervben kerül bemutatásra.
3. Milyen terméket, szolgáltatást nyújt az ügyfeleknek. Részletesebben később kerül kifejtésre, azonban iránymutatásként tájékoztatni kell az olvasót. Sokszor már a megnevezés elárulja a cég tevékenységét (mint pizzázó), de esetenként rövid kifejtést igényel, ha kevésbé ismert tevékenységről van szó.
4. Telephely
5. Milyen földrajzi területre terjed ki a tevékenysége
6. Utalni kell arra, hogy a vállalkozás mely életszakaszban van: induló, bővülő, vagy milyen stádiumban van a beruházás.
7. Vállalkozás céljainak felvázolása (árbevétel növelés, új piacra betörés, későbbi értékesítés, stb.)



Az üzleti terv úgy tűnhet, hogy sokszor ismétli önmagát, azonban az ismétléseket kerülni kell. Lényegében az üzleti terv nem olyan, mint egy könyv, amit az elejétől a végéig átolvasásra kerül. Az olvasó egy-egy rész gyors átfutásával kíván átfogó képet kapni a vállalkozásról, mely alapján eldönti, hogy érdemes-e tovább olvasni, időt áldozni az üzleti terv megismerésére. Ezért nagyon fontos a finanszírozó, részvényes, tehát mindig az aktuális olvasó szempontjából tekinteni a vállalkozásra, és ennek megfelelően kidolgozni az üzleti tervet. A technikai részleteket bemutató termék/szolgáltatás, marketing és értékesítési terv, működési terv és vezetőség, szervezeti felépítés csak akkor kerül elolvasásra, hogyha a befektetési lehetőség komoly érdeklődést keltett. Ezek lényegi kivonata kerül be a vállalkozás bemutatása részbe, mint egyfajta bevezető. Ugyanezek a témák megjelennek a vezetői összefoglalóban is, azonban ott még tömörebben. Jellemzően először a vezetői összefoglaló kerül elolvasásra, majd ha felkeltette az olvasó érdeklődését, akkor folytatja a többi rész elolvasásával.

2.1.3.1 Termék/szolgáltatás terv

A TERMÉK/SZOLGÁLTATÁS TERV célszerű, ha megelőzi a marketing és értékesítési tervet. Fontos, hogy ez a rész világosan, egyszerűen mutassa be a termék/szolgáltatás tulajdonságait, vonzerejét. A siker egyik kulcsfontosságú tényezője, hogy mi a termék/szolgáltatás, majd ehhez szorosan kapcsolódik a fizetőképes kereslet megteremtése, mely a marketing feladata. Az üzleti tervnek ez a része a vállalkozás kínálatának jellegéről ad tájékoztatást, míg a piaci vonatkozás a marketing tervben kerül bemutatásra.



A terméket/szolgáltatást ebben a részben „el kell adni”. A termék/szolgáltatás bemutatását az adott olvasónak kell címezni, meg kell győzni, hogy valóban piacképes az, amire az egész vállalkozás épül.

Egy szakmai befektetőt jobban érdekelnek a technikai részletek, míg a pénzügyi befektetőt a termékfogyasztó által észlelhető tulajdonságok érdekelnek, melynek alapján eldönti, hogy létezik, vagy teremthető-e fizetőképes kereslet, és így nyereséges lehet-e a vállalkozás. Gondoljunk csak bele, hogy mennyi technikai részletet lehet elmondani egy autóról, míg az autó bemutatásánál ki lehet emelni a kényelmi szempontokat, vagy a termék imagét.

Az alábbiiban egy nyomdaipari szolgáltatás leírása olvasható.

„Gyorsnyomdánk telephelyein gazdaságosan készítünk kis példányszámú digitális színes nyomtatást és másolást. Rövid határidőre vállalunk egy eredetiből közepes példányszámban egyszínű digitális nyomtatást. Példaként: 50 000 A/4-es lap 2 óra alatt elkészül. Az egy vagy több színű nyomtatást fekete, bordó, kék, piros vagy zöld színek felhasználásával határozottan mérsékelt áron és kifejezetten rövid határidővel tudjuk vállalni. A másolás készülhet egy és kétoldalas formában is. Könyv nyomtatást 1000 példányig vállalunk gazdaságosan, ofszet nyomdánál olcsóbb áron PDF formátumban, az anyag kilövését előre egyeztetve.”

Szakmai befektető szempontjából érdekes lehet, hogy milyen minőségű papírra, milyen alapanyagok felhasználásával dolgozik a vállalat.

Lehetőség szerint „kézzelfoghatóvá” kell tenni magát a terméket/szolgáltatást, például termékmintával. Növeli a hitelességet szakértői vélemény, minőségtanúsítványok, díjak felsorolása, ezek másolatának megjelenítése a mellékletben.

A következőkre kell ezen a ponton feltétlenül kitérni (Sieger, et al., 1996):

- A **termék fizikai leírása**, melyet lehetőség szerint ki kell egészíteni fényképpel, broszúrával, de még jobb a termékminta.
- A termék **felhasználásának területe és vonzereje**. Fel kell sorolni az egyedi jellemzőket, meg kell különböztetni a versenytársak termékétől.
- Termék **fejlettségi szintje**, hogyan fejlesztették ki, illetve milyen további fejlesztéseket terveznek, azonban a K+F tevékenység a működési tervben kerül bemutatásra.

2.1.3.2 Értékesítési/ Marketing terv

AZ ÉRTÉKESÍTÉSI/ MARKETING TERV az egyik leglényegesebb pontja az üzleti tervnek. Jó termék, vagy szolgáltatás alapvető kritériuma egy vállalkozás felvirágoztatásának, de – ha lehet - talán még fontosabb, hogy tényleges piaci igényt tudjunk teremteni. Konkrétan ki kell fejteni, hogy milyen módszerekkel teremtenek piacképest keresletet a korábbi pontban vázolt termék/szolgáltatás iránt. Fontos, hogy ez a szakasz a vezetőség, igazgatóság, a bankárok, és a kockázatkezelők számára is érthető legyen.

Formáját és terjedelmét tekintve nagyon eltérő lehet ez a rész, mivel függ a vállalkozás környezeti feltételeitől és szolgáltatás tulajdonságaitól. Tartalmaznia kell a versenyhelyzet bemutatását, a piaci lehetőségek meghatározását, piac méretet, elérhető piaci részesedést, a célpiacot. Részletesen ki kell térni a konkurencia és egyéb befolyásoló tényezők bemutatására. Érdeemes piackutatási adatokkal is meggyőzni az olvasót.

Három fő részből áll:

- I) Ágazati elemzés,
- II) Marketing stratégiai
- III) Értékesítési terv



2.1.3.2.1 Ágazati elemzés

AZ ÁGAZATI ELEMZÉS az Értékesítés és Marketingterv elején, közvetlenül a bevezető után következik. Esetenként azonban - ahogy már korábban jeleztem - a vállalkozás bemutatás előtt, külön fejezetként jelenik meg, jellemzően új, fiatal, ismeretlen ágazat esetén.

Az ágazati elemzés kifejtésénél be kell mutatni a legfontosabb makrokörnyezeti tényezőket, és azok hatását a vállalkozás működésére. A makrokörnyezeti tényezők rendezéséhez nagy segítséget ad a PESTEL modell, és a Porter Gyémánt modellje, melyeket a stratégiai elemzés résznél részletesen áttekintünk.

PESTEL modellnél ez az adott ágazatra, és azon belül az adott vállalkozásra legnagyobb jelentőséggel, avagy kockázattal bíró szegmenseket, valamint azok változásait, változásaira ható tényezőket, és bekövetkezési valószínűségükre vonatkozó elemzéseket kell bemutatni. Annak vázolására, hogy egyes makrogazdasági tényezők hogyan befolyásolják a vállalkozás életét a gyémánt modell további rendezőelvvvel szolgál. A két modell az információk rendezését segíti. Az üzleti tervben nem szerencsés a modelleket felvázolni, hanem a konklúziók, a lényeges következtetések bemutatására törekedjünk.

Az ágazati elemzés fontos része a versenytársak elemzése. Be kell mutatni a versengés természetét: árverseny, reklámcsata, vevőszolgálat vagy garanciák bővítése, új termékek bevezetése. Erősebb versennyel kell számolni, ha több nagyvállalat van jelen a piacon,



vagy lassan növekvő az iparág, ha magas a fix és a raktározási költségek, vagy ha költséges és ugrásszerű a kapacitásbővítés, vagy magas a kilépési korlát (Porter, 1993).

Természetesen nem minden versenytárs stratégiai versenytárs.

”Stratégiai csoport az iparág vállalatainak azon köre, amelynek tagjai hasonló vagy azonos stratégiát követnek, azonos piaci szegmensek kiszolgálásával és közel azonos források, illetve eszközök felhasználásával, következésképpen hasonló módon reagálnak a piaci lehetőségekre és veszélyekre” (Balaton, Tari, 2007, 53. old)

Gondoljunk csak az autópiacra, ahol vannak nagycsaládosoknak készült autók, és városi kisautók. Egyes modelleknél a külső jegyek dominálnak, míg másoknál a kényelmi funkciók, így nem minden autógyártó cég versenytársa a másiknak. Például a Suzuki nem stratégiai versenytársa a Mercedesnek.

Tartalmilag az ágazati elemzésnek a következőket tartalmazza:

1. Releváns makrogazdasági, politikai, törvényi környezet, mely befolyásolja a vállalat működését.
2. Az ágazati trendek és kilátások.
3. A versenytársak elemzése.
4. A piaci lehetőségek, korlátok.

Az ágazati elemzésben feltárt kockázati tényezőket, és azok változását be kell építeni a pénzügyi tervbe, még hozzá úgy, hogy azok értéke változtatható legyen, és hatása a teljes pénzügyi modellben megmutatkozzon. Ezeket a tényezőket az alapadatokként külön munkalapon jelenítjük meg, és az eredmény, mérleg, és CF számításánál ide hivatkozunk vissza. A fenti tárgyalt példákat az alábbi módon jeleníthetjük meg az alapadatok között.

	1. év	2. év	3. év
Különadó	2,50%	2,50%	2,50%
Chipsadó	100 ft/l		
Benzinár	380	400	420
Infláció	4,20%	5,60%	5%

Összességében az ágazati elemzésben a tágabb környezet bemutatása a cél, melynek segítségével a vállalat sikerét befolyásoló legfontosabb tényezőket vesszük sorra. A pénzügyi tervben ezeket a tényezőket *explicit* megjelenítjük, hogy hatásukat a tervezési szakaszban elemezni tudjuk.

2.1.3.2.2 Marketing stratégia

A marketing piackutatáson alapuló, piacközpontú termelési és értékesítési koncepció, melynek célja a piachoz való alkalmazkodás illetve a piac befolyásolása a vállalat saját érdekeinek megfelelően.

A **MARKETING STRATÉGIA** kialakításával, részeivel számos könyv foglalkozik (lásd pl. Bauer és Berács, 2001). Az üzleti terv részeként a kialakított marketingstratégiát kell bemutatni, melynek - a teljesség igénye nélkül - az alábbi tartalmi elemeket kell tartalmaznia:

1. Piac szegmentáció,
2. Vállalati piaci pozíciójának meghatározása,
3. Versenyhelyzet bemutatása
 - a. Piaci lehetőségek meghatározása, piac mérete, elérhető piaci részesedés, célpiac. Piackutatási adatok
 - b. Konkurencia és egyéb befolyásoló tényezők
4. Konkrét célpiac, annak jellege, jelentősége.
5. Értékesítési prognózis, ágazati adatokra, szakértőkre, tanulmányok, szakegyesületre hivatkozva.
6. Marketing mix: 4P

A pénzügyi terv és a marketing/ értékesítési terv kapcsolatában számtalan alapadat származik a marketingtervből, melyek alapjaiban határozzák meg az elérhető árbevételt. Az árbevétel tervezésénél kétféle közelítésmódot különböztethetünk meg:

1. Az egyik a fentről lefelé típusú megközelítés: piaci adatok és a piaci részesedés alapján meghatározott árbevétel. A piac nagyságát megadhatjuk darabban (pl.: 5000 db, 25%-os piaci részesedéssel), vagy értékben (pl.: 10.000 eFt, 10%-os piaci részesedéssel).

piac nagysága	5 000	db	10 000	ft
részesedés	25%		10%	
Árbevétel	1 250		1 000	

2. A másik a lentől felfelé való megközelítés, amikor az értékesítési volumen és eladási ár alapján készítjük az árbevétel tervet.

	Eladási		árbev.
	ár	menny.	
A termék	10	100	1 000
B termék	5	150	750
Árbevétel			1 750

Szándékosan magasabb a második, azaz a letről induló tervezés esetén az árbevétel nagysága. Számptalan kutatás igazolta, hogy a tervezést végző szakember a vállalat lehetőségeit jellemzően optimistán ítéli meg, mind az ár, mind az értékesíthető mennyiség tekintetében. Vizsgálatok rámutattak arra, hogy a vállalati szintű tervértékek aggregálásával kapott piaci méret nagyobb, mint amikor makrogazdasági adatok alapján becsülik meg az adott piacnak a nagyságát.

2.1.3.2.3 Értékesítési terv

Az értékesítési terv részeként be kell mutatni a vevőstruktúrát. A termék/szolgáltatás értékesítési árát erősen meghatározza a potenciális vásárlóknak a száma, és struktúrája, továbbá a versenytársak száma és struktúrája. Mindezek alapján meghatározható, hogy szükség esetén mennyire lehet az árat változtatni, vagy mennyire változhat az ár, amihez a vállalatnak kell igazodnia. Az ár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják: vevők, versenytársak, helyettesítő termékek és potenciális új belépők¹.

A vállalat komoly kockázatot vállal, ha egy vevője van, vagy egyik vevője túl nagy súlyt képvisel az árbevételben. Sokkal kisebb a kockázat, ha egyenletesen oszlik meg az árbevétel és lehetőleg minél több vevő között.

További fontos dimenziója az ár kérdésének a helyettesítő termékek száma, és azok viszonya a mi termékünkhöz, továbbá az új belépők. A helyettesítő termék kínálta ár-teljesítmény alternatíva meghatározza az iparág profitját! Ez könnyen megérhető, ha végiggondoljuk a hanghordozók technikai fejlődését: Bakelit lemez > kazetta > CD > MP3, melyek egy ideig egymás mellett, majd lassan a régebbi, technikailag elmaradottabb, kiszorult a piacról.

A pénzügyi tervvel kapcsolatban a fentiek mérlegelésével az ár és mennyiség, továbbá azok növekedési ütemét tudjuk megadni.

2.1.3.3 Működési terv

A **MŰKÖDÉSI TERV** a vállalkozás üzleti modelljét mutatja be, ami nem csak a gyártási folyamatot és munkaerőigényt bemutatására szorítkozik, hanem a szállítók ismertetését és a termék/szolgáltatás értékesítési pontokig való eljuttatását is megába foglalja.

Mint a korábbi részeknél, itt is különbséget kell tenni a belső használatra készült (tulajdonos, szakmai befektető) és a kívülálló felek (bank, pénzügyi befektető) részére összeállított működési terv között. Korábbiakhoz hasonlóan a kívülállót meg kell kímélni a technikai részletektől, és csak az olvasó számára releváns, a vállalkozás nyereségessége szempontjából lényeges részleteket kell kifejteni. Hasonlóan a marketing tervhez, az működési terven belüli részek súlyozása függ a vállalkozás tevékenységi körétől. Míg egy termelő vállalatnál kulcsfontosságú a működési terv operatív része, addig kereskedelmi vállalatoknál rövidebb bemutatás is elegendő. Nagyobb hangsúlyt kap a



¹ A kérdés részletes elemzésére Porter Öttényező modelle segít (lásd Stratégiai elemzés rész).

szállítók kérdése egy hipermarket esetében, míg a bedolgozó iparnál (pl.: autógumi gyártó) a vevők, a felvásárló ipar (opel, volvo, stb.) részletesebb bemutatása szükséges.

Lényeges elemei a *gyártási folyamatnak* vállalkozásonként változó súlyozással:

1. Termékfejlesztés, azaz a K+F tevékenység bemutatása
2. Gyártási folyamat tárgyalásánál ki kell térni
 - a. az erőforrásigényre, ide tartoznak a gépek, üzemek, telephely, és a munkaerőigény is.
 - b. a gyártási eljárásra, melyet lehet szemléltető ábrákkal, folyamatábrákkal illusztrálni. Fontos kitérni, hogy mely folyamatokat végeztetik alvállalkozókkal, és az alvállalkozók mennyire megbízhatóak. Jelentős költségtétel lehet a selejtgyártás, ezért annak tervezett nagyságára feltétlenül ki kell térni. A kapacitáskihasználtság ismeretében röviden ki kell térni arra, hogy a keresletnövekedés lekövethező-e a termelésnövekedéssel, vagy újabb tőkebefektetésre lesz szükség.
 - c. teljesítménymutatókra.
3. Karbantartás és szervizellátás.
4. Külső tényezők, mint környezetvédelmi előírások, munkavédelmi előírások, a termelési erőforrások elérhetősége, technológiai változások, szabályok, előírások.
5. Termékvédelem, itt kerülnek bemutatásra a szabadalmak, márkavédjegyek, licencvédelem, szerzői jog, stb., az eredeti dokumentáció másolatát mellékletben csatolni kell.

Az alábbiakban egy technikai részletektől mentes működési terv minőségellenőrzésének a bemutatásából olvasható egy részlet:

„Nálunk a minőségellenőrzés elsődleges szempont, amire büszkék vagyunk.

- 1. A prototípusok gyártásához nagyprecízitású 3-D terveket használunk, így a legkisebb hibát is észre vesszük és kijavítjuk.*
- 2. Számítógépes szimulációk nyújtanak segítséget a legjobb gyártási eljárások kifejlesztésében, a gyártás során pedig ipari robotokat használunk.*
- 3. A bonyolult elektronikus áramkörökben a beszerelés előtt megszüntetjük a problémákat, mert 110%-ig biztosak szeretnénk lenni abban, hogy már a rendszer beszerelése előtt minden megfelelően működik.*
- 4. Tesztberendezéseinket az egyes eljárásokhoz igazítjuk, hogy minden elképzelhető hibát, még az emberi szemmel nem látható hibákat is, feltárjunk. A potenciális hibák kiszűrésére lézeres érzékelőket is alkalmazunk.*
- 5. Különleges világítást használó festékvizsgálati módszerünkkel még a legkisebb, 0,5 mm-es karcolásokat és szennyeződések is ki lehet mutatni. Az utolsó ellenőrzést a jármű teljes összeszerelését követően végezzük.”*

Az ágazati elemzésnél már bemutatásra került a beszállítói piac, a működési tervben azt kell bemutatni, hogy ki lesznek a *vállalat tényleges beszállítói*, milyen terméket, szolgáltatást vásárol tőlük vállalatunk, és mekkora a vállalta kitettsége az egyes beszállítónak. A beszállítói ár rugalmasságát a szállítók alkuereje alapján lehet meghatározni, hasonlóan az értékesítési tervben a vevők alkuerejéhez, itt is Porter (1993) öttényező modellje ad eligazítást. A beszállítók alkuereje akkor erős, hogyha:

1. Kevés beszállító van a piacon, így nehéz váltani egyik szállítóról a másikra.
2. Nincs helyettesítő termék, kénytelenek vagyunk az adott terméket vásárolni.
3. Ha vállalatunk nem jelentős vásárlója a beszállítónak.
4. Ha a beszállító terméke vállalkozásunk tevékenységének fontos alkotórésze.
5. Beszállítónk megkülönböztetett terméket árul, így annak helyettesítése nem ajánlott.
6. A beszállítónk vállalatunk integrálással fenyeget.

A működési terv utolsó része annak bemutatása, hogy a termék/szolgáltatás hogyan jut el az *értékesítési pontokig*. Itt is dolgozhatunk szállítványozó, vagy logisztikai cégekkel, akik a vállalkozás beszállítóinak számítanak, hiszen szolgáltatást vesz igénybe vállalatunk.

A pénzügyi tervvel kapcsolatban a működési terv alapján lehet hozzákezdeni az operatív költségtételek meghatározásához. A pénzügyi tervben általában külön munkalapon készítik el a költségtervet, esetenként még a közvetlen és közvetett költségeket is külön választva.

2.1.3.4 Vezetőség/szervezeti felépítés

VEZETŐSÉG ÉS SZERVEZETI FELÉPÍTÉS a finanszírozói oldalról - főleg külső esetében (bank, pénzügyi befektető, stb.) garancia szempontjából kiemelt jelentőségű a vállalt tulajdonosainak és vezetőinek megbízhatósága, elkötelezettsége, rátermettsége, ezért sokszor ennek a résznek az olvasásával kezdik. Számos esetben a vezetőség hitelképessége határozza meg, hogy a tőkebefektető érdekesnek találja-e az üzletet. A szervezeti felépítés, a vállalat szakembergárdája is sokat elárul a vezetőség hozzáállásról, szakmai elhivatottságáról. A szervezeti felépítés, a döntéshozatal menete, a vállalat munkaerőforrása szintén alapjaiban határozza meg a vállalkozás sikerét.

A következő tartalmi elemeket kell tartalmaznia:

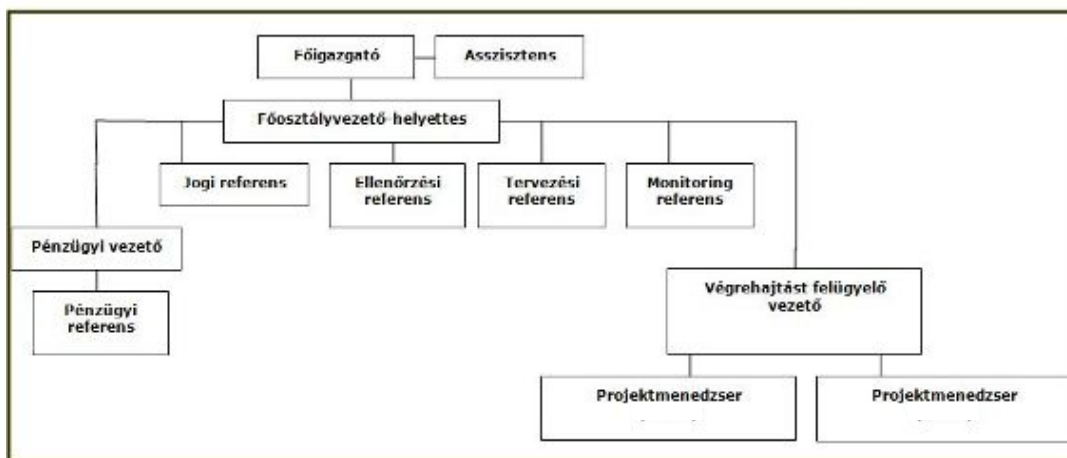
1. Első kérdés, hogy kik azok a személyek, akiket érdemes, szükséges, vagy célszerű bemutatni:
 - a. Vezetőség,
 - b. tisztségviselők,
 - c. igazgatótanács tagjai,
 - d. aktív befektetők,
 - e. kulcsfontosságú alkalmazottak
 - f. tanácsadók,

akik a vállalkozás beindításában és működtetésében kulcsszerepet töltenek be, vagy hitelesebbé teszik a vállalkozást a finanszírozó szemében.



2. A második kérdés, hogyan kerüljenek bemutatásra. Elég egy-egy jól szerkesztett önéletrajz, melyben a vállalkozás sikerében kulcsfontosságú pontokat részletesebben ki kell fejteni. Szintén a vállalkozás sikerében fontos szerepet játszó publikációkat, vagy méltató újságcikkeket, díjakat, elismeréseket csatolni kell a mellékletben. Néha pozitív benyomást kelt, ha kudarc, nehéz helyzetek, korábbi csőd - közeli, vagy csődállapot is bemutatásra kerül, bemutatva, hogyan tudott a vállalkozás túljutni a nehéz időszakon. Az ilyen jellegű tapasztalatokat jellemzően pozitívan értékelik. Jó, ha valaki „*már megkóstolta a vereség ízét*”, és azon sikeresen átvergődött, mivel az arra utal, hogy nehéz helyzetben képes lesz ura maradni a helyzetnek.
3. SZERVEZETI ÁBRA, melyből a szervezeten belüli viszonyok, kötelezettségek, munkamegosztás ismerhető meg. Szükséges esetén érdemes rövid magyarázattal segíteni a szervezeti ábra megértését. A szervezeti formának biztosítani kell a vállalat hatékony működését. Megfelelően definiálni kell a munkaköri kötelezettségeket (feladatkörök, felelőségek), döntési jogköröket, hatásköröket. továbbá, hogy a vállalat fejlődését követni tudja a szervezet struktúrájának átformálása. Fontos, hogy a később ismertetésre kerülő stratégia, a szervezeti formában is tükröződjön, a hatékony munkamegosztást támogassa, és a változó környezethez rugalmasan alkalmazkodni tudjon.

Szervezeti ábra



4. SZEMÉLYZETI POLITIKA ÉS STRATÉGIA alkalmazottak kiválasztásának, kiképzésének és jutalmazásának bemutatása. Ebből a leírásból a befektető képet kap a vállalat kultúrájáról. „*A legnagyobb vagyonunkat az emberi erőforrás jelenti!*” Induló, vagy korai szakaszban lévő vállalatoknál ez különösen fontos. Nem részletekbe menő személyzeti kézikönyvről van szó, csupán a vállalkozás szervezési vezérelveket és a toborzás vezérelveit kell bemutatni, mellyel a vállalkozás filozófiáját könnyebben megérti az olvasó. A következő részekre kell kitérni:

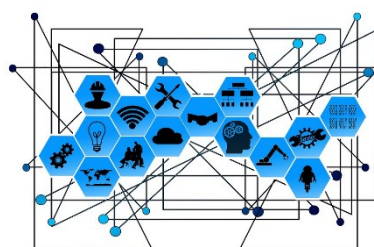
- (1) Munkaerő felvétel ütemezése, azzal a céllal, hogy mindig megfelelő létszámú munkaerő (szükséges és elégséges) álljon a vállalkozás rendelkezésére, akár erre vonatkozó éves tervet is ki lehet alakítani.

Ez különösen fontos szezonális vállalkozásoknál, mint a csokoládégyárak, ahol a gyártásnak alkalmazkodnia kell a karácsony, húsvét előtt megnövekedett kereslethez.

- (2) Toborzási politika, irányelvek, módszertan.
- (3) Javadalmazás: nem a konkrét fizetések felvázolása a cél, hanem a fizetési struktúra összevetése a konkurenciáéval, jóléti juttatások, ösztönzőkkel kapcsolatos tervek, nyereségfelosztás, részvényopciók és hasonló kérdések. A bónusz és a fix fizetés aránya még ugyanazon ágazaton belül is változik vállalatonként. Nagyobb bónusz jobb teljesítményre sarkalja a dolgozókat, míg a nagyobb fix bérezés növeli a dolgozók biztonságérzetét.

2.1.4 Akció tervek, stratégiai akciók, projektek

A terveket és célkitűzéseket érdemes időkeretbe foglalni, így a terv megvalósulása és az elképzelések időbeni lefolyása jobban áttekinthetőbb a finanszírozó számára. Meg kell jelölni a várható nagyobb, fontosabb eseményeket, bekövetkezésükkel kapcsolatos



várakozásokat (valószínűségeket). Lehetőség szerint intervallumokat adjunk meg konkrét naptári napok helyett. Ilyen esemény lehet például az első piaci tesztelés, termelés, és értékesítés beindítása, nyereségküszöb elérése, működés beindítása, stb.. Nem csak a jövőre vonatkozó események bemutatása lehet fontos.

Érdekes, hitelességet erősítő, ha megtörtént eseményekről is számot adunk, például korábbi hasonló projekt rövid ismertetése, vagy a projekt már lezárult szakaszainak bemutatása. A finanszírozó képet kap arról, hogy a jelen állapot eléréséhez mennyi időre volt szükség, milyen „gyorsan” működik a vállalat. A terv célratörő legyen, a határidők ne legyenek túl szorosak, mindig „ráhagyással” tervezzünk. Nem várt nehézségek mindig jelentkeznek, a ráhagyások segítenek abban, hogy eleget tudjunk tenni a kitűzött határidőknek. A célok egyértelműek legyenek, mint „*első szállítás az ügyfélnek*”, nem pedig „*50%-os készütség*”, ami nehezen értelmezhető a teljes készütség objektív meghatározásának hiányában.

A stratégiai tervek, vagy a projekt időbeni lefutásának megértését könnyíti az idő-feladat táblázat, megvalósítási naptárak ábrázolása, vagy a cég előmenetelét biztosító reális terv részletes felírása. Amennyiben ennek bemutatás nagyobb terjedelmű, akkor mellékletbe kell csatolni.

Hónapok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Szerződéskötés, engedélyek megszerzése											
Bontási munkálatok											
Építési munkálatok											
Gépek beszerzése											
Gyártás indulása											

Az időrendi ütemezés ilyen részletes bemutatása nem szükségképpen az üzleti terv része. A körülmények, a potenciális finanszírozó, olvasó elvárásainak ismeretében kell eldönteni, hogy megosztjuk-e a projekt lefolyásának a részletes kidolgozását.

2.1.5 Finanszírozási terv

FINANSZÍROZÁSI SZÜKSÉGLET –et a finanszírozó akkor olvassa el, hogyha az üzleti terv többi része meggyőzően hatott. A vállalkozás jogi formája alapjaiban befolyásolja a tőkeszükségletet, a tulajdonos(ok) kötelezettségeit, felelősséget, de ezen túlmenően az adózási kötelezettségeket, továbbá a finanszírozási lehetőségeket is. Egy betéti társaság (Bt.) beltagja teljes vagyoni felelősséget vállal, míg a Korlátolt Felelősségű Társaság (Kft.) tulajdonosa személyes vagyonával nem felel a vállalkozásért, csak a vállalkozásba fektetett vagyon erejéig.



A tőkeigény bemutatásánál általában a tárgyi eszközök, berendezések, ingatlanok beszerzéséhez szükséges tőkeigény kerül bemutatásra. Lehetőség szerint mellékelni kell az árajánlatokat, költségbecsléseket és értékesítési szerződéseket a finanszírozási igények alátámasztásához. Nehezebb a működő tőkére, úgymint alapanyagkészletre, késztermékekre, vonatkozó igény bemutatása, amely általában a CF kimutatás alapján kerül előrejelzésre. Figyelembe kell venni a kezdeti likviditási problémákat, és az évközi likviditási problémákat (készpénzkonverziós szakasz), különösen szezonális ingadozású cég esetén. Fontos, hogy a tőkefelhasználás és tőkeszükséglet azonos értéket mutasson. Ebben a részben kerül részletes bemutatásra a vállalkozás tőkeszerkezete. Fel kell sorolni a biztos és potenciális forrásokat, jelenleg mekkora tőkével rendelkezik a vállalkozás, milyen fedezetek és kötelezettségek társulnak hozzá. Az üzleti tervnek ez a legsarkalatosabb pontja, itt kell kifejtetni milyen jellegű (tőkebevonás, azaz tulajdonrész értékesítés; hitelfelvétel banki, vagy egyéb forrásból) és nagyságú pénzügyi erőforrásra tart igény a vállalat.

2.1.6 Pénzügyi terv

A PÉNZÜGYI TERV az üzleti terv korábbi részeiben bemutatott adatok, folyamatok pénzügyi vetületét mutatja be, így értelemszerűen azokkal szoros összhangban van. A pénzügyi terv tükrözi a vállalat tervezett pénzügyi teljesítményét, ami a vállalat vonzerejének egyik legfontosabb mércéje. Későbbiekben a vállalat tényleges teljesítményének a pénzügyi terv lesz a viszonyítási alapja.



Míg az üzleti terv többi része a vállalat jellegét hivatott bemutatni, addig a pénzügyi terv információt nyújt a vállalat adósságszolgálati kapacitásáról, a tőkemegtérülésről, a vállalat nyereségességéről. A pénzügyi terv a fentieknek megfelelően a következőket tartalmazza:

1. Pénzügyi előrejelzésekkel kapcsolatos megjegyzések és **feltételezések**. Be kell mutatni az **előrejelzések alapját képező feltételezéseket**, melyek a stratégiai elemzés alapján határozzuk meg. (Ezekre a feltételezésekre az üzleti terv aktuális részénél mindig utalást tettem.) Ezeket a feltételezéseket a finanszírozó általában ellenőrzi az előrejelzések hitelességének megítélése érdekében (pl.: ágazati átlag, makroökonómiai feltevések). Kerülve a részleteket szükséges a számadatokhoz

rövid magyarázatot fűzni, kulcsfeltételezéseket ismertetni. A legfontosabb az árbevétel volumenével kapcsolatos feltételezések ismertetése, melynek nagy része a marketing tervben már bemutatásra került, azonban rövid, összefoglaló formában a pénzügyi tervben is ismertetni kell. A másik kiemelten fontos rész a beszerzéssel, előállítással kapcsolatos költségek, fedezeti szintek bemutatása, melyek a működési tervben már bemutatásra kerültek, azonban ezt is érdemes itt röviden összefoglalni. A vállalat jellegétől függően a pénzügyi terv egyes részeihez indoklást kell fűzni, például ahol nagy a K+F kiadás, ott érdemes ezt indokolni.

A feltételezések bemutatását tagolhatjuk a kimutatások szerint. Az eredménykimutatás főbb soraihoz, mint árbevétel, működési költségek, amortizáció, kamat bevétel és kiadás, magyarázatot kell fűzni. Ezen tételek második, harmadik, és további évek változásának tendenciáira vonatkozó feltételezéseket is be kell mutatni.

A cash flow kimutatásnál a vevő és a szállítóállománynál érdemes feltüntetni a fizetési határidőket, mely azonban a mérleg vevő és szállító állomány sorában is szerepelhet. A beruházási cash flow szoros kapcsolatban áll a mérleg Befektetett eszközök soraival, így a kettőhöz azonos kiegészítést lehet fűzni, mint amortizáció mértéke, a szükséges beruházás felsorolása, indoklása. A szabad cash flow - ami a működési cash flow és a beruházási cash flow összege - mutatja meg a finanszírozási igényt. A szükséges pénz megszerzését a finanszírozási tervben már szerepel, így különösebb kiegészítés itt nem feltétlenül szükséges.

Az indirekt cash flow az egyes mérlegsorok változásaiból indul ki, így sok magyarázat a mérlegsorokkal megegyezik.

A cél meggyőzni a terv olvasóját a vállalkozás pénzügyi sikeréről, azonban az átláthatatlan, kusza szerkezetű terv elriaszthatja a finanszírozót a vállalkozás pénzügyi szerkezetének megismerésétől, így a nagyon részletes tervek mellékletbe kell tenni arra az esetre, hogyha az olvasó szeretne részletes információkat kapni, míg itt egy átfogóan, de nem túl részletesen kell bemutatni a tervértékeket

- 2. Múltbeli pénzügyi adatok** bemutatásánál természetesen csatolni kell könyvvizsgáló által hitelesített kimutatásokat. A múltbeli adatok bemutatásánál kiemelten kell kezelni a vállalkozás bevételi és költségstruktúrájának bemutatását. Röviden be kell mutatni az eddigi tapasztalatokat, és ezek alapján a lehetőségeket és nehézségeket. Ki kell térni arra is, hogy a korábbi tendenciáktól miért tér el a vállalat a tervértékekben.
- 3.** A következő három - öt évre eredménykimutatást, az első két évre legalább negyedéves, de lehet havi bontásban, majd a harmadik évtől vagy negyedéves, vagy éves bontásban szükséges az adatokat bemutatni. Fontos figyelembe venni, hogy a terv olvasója mire fókuszál. Nem szükséges az eredményterv minden sorát felírni, a finanszírozó érdeklődését figyelembe véve elég megjeleníteni a fő sorokat, mint árbevétel, költségek, üzemi eredmény, stb.. Be kell mutatni a vállalat adózási rendszerét, illetve a partnereknek, részvényeseknek történő kifizetéseket,

mint osztalék, kamat és törlesztőrészletek. Az eredménykimutatás hitelességének megítéléséhez hasznos bemutatni, hogy a főbb részek hogyan viszonyulnak az árbevételhez, így a százalékos értékek összevethetők az ágazati adatokkal. Az olvasó is könnyen megítélheti, hogy az előrejelzés mennyire helytálló, és hogy az árbevétel és költségek aránya az ágazati adatoknak megfelelő-e.

4. Az első két évre a lehető legrészletesebben kidolgozott **CF kimutatást**, a harmadik – ötödik évekre az eredménykimutatáshoz hasonló bontásban. A pénzügyi prognózisok közül ez a legkritikusabb, hiszen ellentétben az eredménykimutatással, mely a számlaforgalom alapján készül, a CF kimutatás pénzforgalmi szemléletű, azaz a ténylegesen beáramló bevételeket és kiadásokat veszi sorra, és a vállalat szabad pénzeszköz állományát mutatja. A vállalkozások életében, főleg a kezdeti években a készpénzállomány sokkal fontosabb, mint a nyereség nagysága, hiszen ha az árbevétel nem kerül pénzügyileg realizálásra, akkor a vállalat nem tud eleget tenni kifizetéseinek, likviditási problémái lesznek. Érdemes megvizsgálni, hogy a rendelkezésre álló pénz mennyi időre nyújt fedezetet a vállalat kifizetéseire, melyhez ismerni kell a forgótőke kívánatos mértékét.
5. **Mérleg kimutatás** éves bontásban három, öt évre előre. A mérleg összefoglaló képet ad a vállalkozás vagyoni szerkezetéről: eszközeiről és forrásairól, valamint a vállalat nettó vagyonáról (eszközök mínusz kötelezettségek). Hasonlóan az eredménykimutatáshoz itt is mérlegelni kell, hogy mely mérlegsorokat kell részletesen, melyeket elég összevontan megjeleníteni. A vizsgálat középpontjában nem az egyes sorok, hanem a tételek időbeni alakulása, valamint a mérlegtételek egymáshoz viszonyított aránya (likviditási², eszközök forgási sebessége, adósság mutatók) a lényeges, mivel így kapunk információt a vállalkozás pénzügyi helyzetének változásáról. Érdemes ágazati adatokkal/mutatókkal összevetni a vállalat vagyonszerkezetét, és amennyiben az ágazati normáktól eltér, azt indokolni kell.
6. **Más pénzügyi előrejelzések** is lehet mellékelni, mint fedezeti szint elemzés, nyereségküszöb elemzés, termékek hozzájárulása az árbevételhez, pénzügyi mutatók, statisztikai előrejelzések, stb.. Eredmény és cash flowkimutatást szükség esetén lehet termék/szolgáltatás, divízió, földrajzi terület szinten is készíteni.

2.1.7 Mellékletek

Az üzleti tervben hivatkozni kell a MELLÉKLETRE, hogy tudja az olvasó, hogy további információkat ott talál. Számos releváns dokumentációval rendelkezhet az üzleti terv összeállítója, nem érdemes mindent csatolni. Amennyiben terjedelmes a melléklet, akkor érdemes tartalomjegyzékkel segíteni az eligazodást, illetve terjedelmes anyagok tartalmáról rövid összefoglalót írni, és jelezni, hogy kérésre a teljes anyagot rendelkezésre bocsátják. A mellékletbe kerülnek a vezetők szakmai életrajzai,



² A különböző likviditási mutatók kapcsolatát elemzi Dömötör és Marossy (2010).

publikációi, díjai, a termék/szolgáltatás részletes ismertetése, a termékre vonatkozó díjak, elismerések, piackutatási adatok, elemzések, egyéb elemzések, gyártósorok minőségtanúsítványa, minőségellenőrzési kézikönyv, engedélyek, titoktartási nyilatkozat, amennyiben szükséges vevőkkel, szállítókkal kötött szerződések másolatai, finanszírozókkal kötött megállapodások másolatai, könyvvizsgálói jelentések.

2.2 Irodalomjegyzék

Eric S. Sieger, Brian R. Ford, Jay M. Borstein (1996): Ernst & Jung Üzletiterv – kalauz, második kiadás, Co-Nex könyvkiadó és Terjesztő Kft.

Balaton K., Tari E.: Stratégia és Üzleti tervezés, Aula, 2007,

Bauer András - Berács József: Marketing; Aula Kiadó, 2001

Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185.

Dömötör, B., & Marossy, Z. (2010). A likviditási mutatószámok struktúrája (Structure of liquidity measures). *Hitelintézeti szemle*, 9(6), 581-603. old.

Michael E. Porter: The five competitive forces that shape strategy; *Harvard Business Review*. 2008. január, 78-93. old.

Kirsch, D., Goldfarb, B., & Gera, A. (2009). Form or substance: the role of business plans in venture capital decision making. *Strategic Management Journal*, 30(5), 487-515. old.

Sahlman, W., 1997, 'How to Write a Great Business Plan', *Harvard Business Review*, Vol. 75, Issue 4, 98-108. old.

3 dr. Jáki Erika:

*Stratégiai elemzés*³

A tervezés folyamatának lényege, hogy a vállalat jövőjét és az ehhez szükséges lépéseket határozza meg. Ennek megfelelően a stratégiai tervezés jövőbe tekintő, cselekvés orientált, és aktív folyamat. Általános nézet, hogy egy terv már akkor elavult, amikor elkészült, mivel a környezetünk gyorsan változik. A kialakított vállalati stratégiának ezért kellően rugalmasnak kell lennie. A stratégiai tervezés során a vállalat működését alapvetően meghatározó tényezőket részletesebb elemzésnek kell alávetni. Később ezek a tényezők a pénzügyi modellben, mint értékvezérlők jelennek meg.

A stratégia kialakításánál az a fő kérdés, hogyan lehetünk jobbak versenytársainknál, hogyan tudja a vállalat a vevői igényeket a legjobban kielégíteni. Mindezek mellett további fontos szempont, hogy a vállalat értéke növekedjen, hosszú távon nyeresége nőjön. A stratégiai tervezés egy profitorientált vállalatnál **pénzügyi terv fókuszú**, ezért a stratégiai tervezést nem lehet elválasztani a pénzügyi tervezéstől. Dinamikus piaci környezetben a stratégiai tervezés a pénzügyi tervezés alapja.

A stratégia tervezést az alábbi szakaszokra bontjuk (Balaton, Tari, 2007, 18. old.),

1. az **elemzésre**, amikor a külső környezeti adottságokat, illetve a vállalat belső környezetét vizsgáljuk, és
2. a **stratégia kialakítására**, mely további két részre bontható:
 - a. **Stratégiaformálás**, amikor meghatározzuk a vállalat misszióját és vízióját.
 - b. **Stratégiai akciók és programok konkretizálása**, azaz egy konkrét cselekvési terv meghatározása. Például új gépek beszerzése, vagy a marketingterv kidolgozása.

A misszió (küldetés) az a szerep, amit a vállalat a piacon betölteni szándékozik. A misszió és vízió hosszú távú iránymutatás a vállalat számára, míg a gyorsan változó környezetben 3-4 évente stratégiai irányvonalváltás következhet be (lásd. még Salamonné Huszti Anna, 2007).

„A **vízió** (jövőkép) a vállalat által felvázolt, elérni kívánt jövőbeni állapotot rögzíti, a **misszió** pedig azt a küldetést, amelyet a vállalat a jövőben betölteni szándékozik.” (Salamonné Huszty Anna, idézi Balaton – Tari, 2007, 87.old.)

A **misszió és vízió** kialakításának helyéről a stratégiai tervezés folyamatában megoszlik a szakirodalom. A vállalati gyakorlatban már a stratégiai elemzést megelőzően van elképzelés arról, hogy mi legyen a misszió és a vízió, azonban a külső és belső környezet megismerésével változhatnak, illetve pontosításra kerülhetnek.

³ Köszönetet mondok Cziniel Eszternek, a L’Oreal volt pénzügyi igazgatójának, a fejezet megírásában nyújtott segítségéért.

A misszió és vízió karizmatikus vezetői egyéniséghez kapcsolódik, szorosan kötődik a vállalati kultúrához. A misszió, azaz hogy az adott vállalat milyen szerepet tölt be a piacon, és a vízió, hova szeretne eljutni a vállalat, a mindennapi működésbe beépülve tudja biztosítani, hogy a munkavállalók egy szellemben, a kijelölt vállalati kultúrában, egy közös célért dolgozzanak.

A vízió (jövőkép) a vállalat által a jövőben elérni kívánt állapotot rögzíti. Hasonlít ahhoz, amikor a fiatal pályakezdőtől megkérdezzük, hol látja magát öt év múlva, mivel ez meghatározza viselkedését, lojalitását, munkabírását. A misszió az adott iparágban betöltött szerepet határozza meg, melyet a versenytársak vonatkozásában, vagy a vásárlókhöz való viszonyban határoznak meg a vállalatok. A versenytársakhoz képest jellemzően az árat, vagy az ár-érték kapcsolatában pozicionálja magát a vállalat (Spar: „Jó hely, jó ár, jó döntés!"). Ugyanez a helyzet vállalatok esetében is, a vízió és a misszió irányt mutat, ennek alávetve határozza meg a vállalat beruházásait, marketingjét, kutatás-fejlesztési tevékenységét.

A Raben logisztikai vállalat a vízióját a versenytársakhoz való viszonyában határozta meg: „Vezető pozícióba kerülni mindenhol, ahol jelen vagyunk.”⁴ A versenytársak viszonyában való meghatározása a vízióknak más vállalatoknál is megjelent, mint a Honda esetében „Mi leszünk a második Ford!”, vagy a Canon esetében: „Győzd le a Xeroxot!” (Balaton – Tari: Stratégiai és üzleti tervezés 2007, 87.old).

L’Oreal

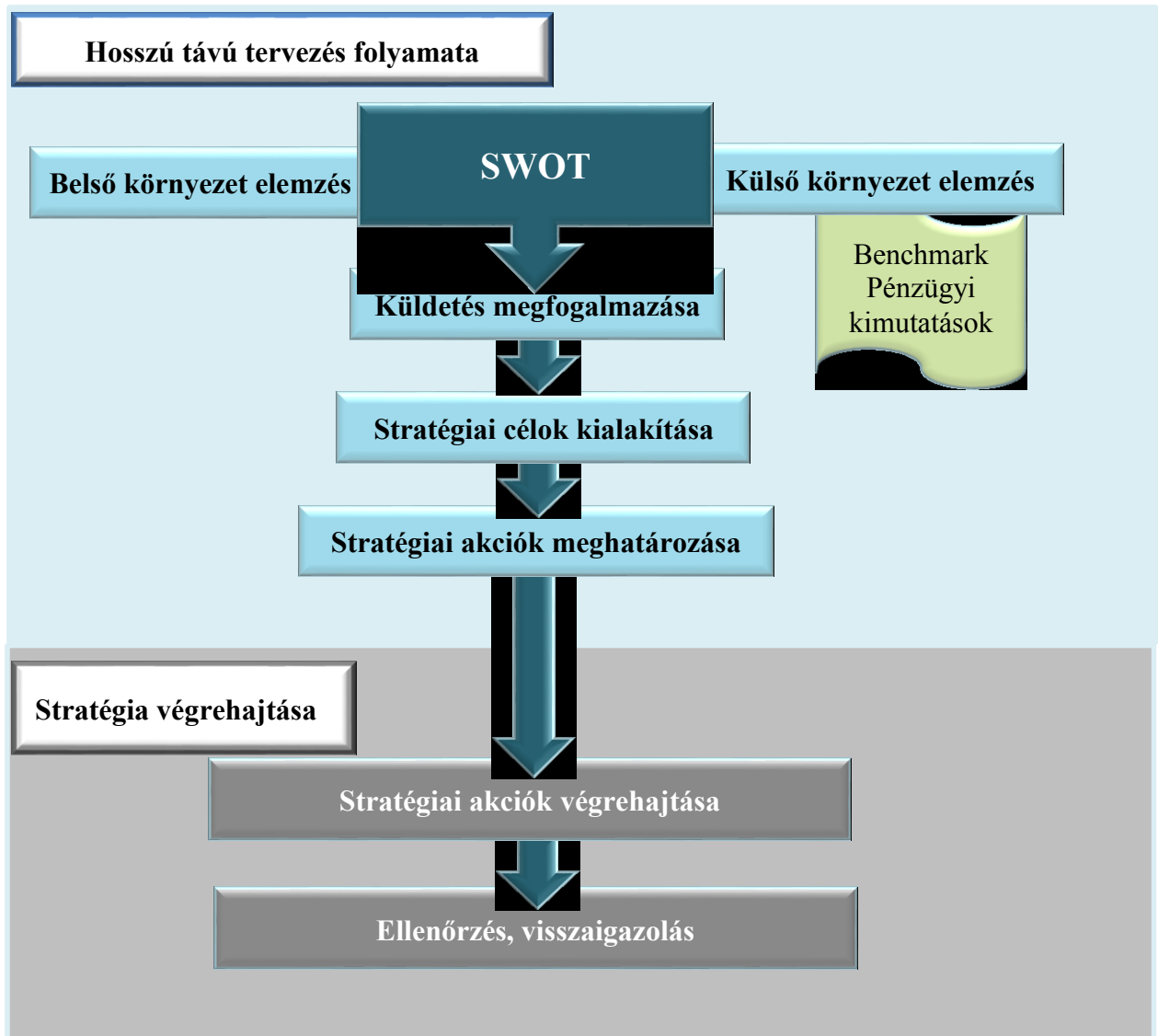
A L’Oreal a misszióját nem a versenytársakkal, hanem a fogyasztókkal való viszonyában határozza meg: „Beautyforall” („...mert megérdemlem”). A jövőképet, a víziót pedig a „universalisation of beauty”-ban fogalmazza meg.

Ennek megvalósulását biztosítani hivatott stratégia az univerzális szépségpiac létrehozása (a „new beauty market”), ami jelenti egyrészt a „Beautyforall” misszióban megfogalmazott „all”, vagyis mindenkit jövőbeni fogyasztóként kell figyelembe venni, másrészt jelenti a jövő fogyasztói által használt új termékek megalkotását is. A termékcsaládok fejlesztése támaszkodik a helyi piacok/trendek megismerésére. Mindehhez társul a termelési kapacitások fejlesztése (ott termelj, ahol fogyasztás van), továbbá a világméretű kutatás-fejlesztési központok és a digitális médiumok.

A L’Oreal jelenleg piacvezető azokon a piaci szegmenseken, ahol jelen van. A fenti misszió és vízió figyelembevételével a stratégiai cél a piacvezető hely megtartása és új földrajzi területek megszerzése.

A *stratégiaalkotás racionális tervezési modellje* alapján az első lépés az elemzés, melynél megkülönböztetünk külső és belső környezeti elemeket. Az elemzés lezárásaként határozzák meg a vállalat misszióját, azaz a piacon betölteni kívánt szerepet. A három tényező, azaz a külső és belső környezeti adottságok, valamint a küldetés ismeretében meghatározásra kerülnek a stratégiai célok, majd a konkrét akciók. Stratégiai cél lehet például a költségcsökkentés és ennek konkrét megvalósítása, a gyártó kapacitások kiszervezése a fejlődő országok valamelyikébe. Itt ér véget a hosszú távú tervezés, ezután a kivitelezési szakasz következik. Az alábbi ábrán látszik, hogy a pénzügyi kimutatások elemzése is hozzátartozik a környezeti elemzéshez, melyet részletesen a következő fejezet mutat be.

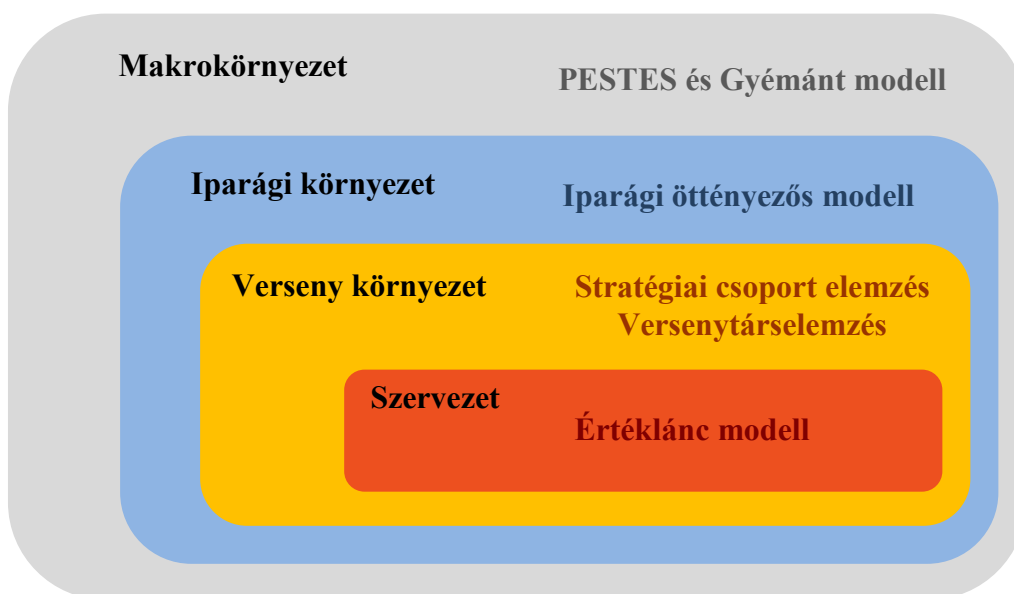
⁴<http://www.raben-group.com/kuldetes-vizio-ertekek.html>



1. ábra: A stratégiaalkotás racionális tervezési modellje

3.1 Környezeti szegmensek és vizsgálatuk

A legtágabb környezeti szegmenstől haladva a szűkebb szegmensek felé az alábbi ábrán látható környezeti szegmenseket különböztethetjük meg: makro környezet, iparági környezet, verseny környezet és maga a szervezet. Mindegyik környezeti szegmens vizsgálatához rendelkezésünkre állnak jól ismert modellek. Jellemzően megkülönböztetjük a külső és a belső környezeti szegmenseket. Szigorúan véve a belső környezet maga a szervezet, a másik három pedig külső környezeti szegmensnek minősül.



2. ábra: Környezeti szegmensek és azok elemzésére szolgáló modellek

Az elemzés során rendszerint problémát jelent, hogy mely információ tartozik a belső környezethez, és melyek a külsőhöz. Ennek az a természetes oka, hogy egy vállalkozás működésének üzleti modellje a 2. ábrán látható három fő tényezőre bontható, és ezek a tényezők több modellben is megjelennek, úgy, mint

- Porter gyémánt modelljében, mely a makro-környezeti elemzés egyik eszköze,
- Porter öt tényezős modelljében, mely az Iparági környezeti elemzés eszköze, és végül
- Porter értéklánc modelljének, mely a belső elemzés eszköze is része.



3. ábra A vállalat működésének három fő tényezője

Attól függően, hogy mely környezeti szegmenst elemezzük, a fenti ábrán felsorolt három tényezővel kapcsolatban más-más információkat gyűjtünk.

- A gyémánt modellnél a makrogazdasági tényezőket, azaz a makrogazdasági kockázatokat szeretnénk feltárni, melyek befolyásolják a beszállítói piacot, vállalkozásunk piacát, vagy a felvevő piacot (adó, ártámogatás, tv-i rendelkezések, környezetvédelmi előírások, stb.)
- Porter öt tényezős modelljében az Iparági szereplők viszonyában elemezzük vállalkozásunk esélyeit. A beszállítói piac, a vevői piac és a versenytársak viszonyában törekszünk megismerni a konkrét szereplők számát, pozícióját.
- Végül az értéklánc modell esetében már a konkrét bemenő logisztikai folyamatra, azaz a vállalkozásunk konkrét beszállítóinak és az új beszállítók megszerzésének esélyét kell elemezni. A beszállító kiválasztása során fontos figyelembe venni a szervezeti megoldásainkat, valamint a meglévő és a potenciális vevőinket.

3.2 Külső környezet

A külső környezet a vállalat számára releváns iparág/ágazat/szektor beazonosítását és elemzését jelenti. A környezeti szegmensek elemzése nem szigorú sorrendben történik, hanem az elemző ismereteitől és az elérhető információktól függően változhat a sorrend. Az elemző egy-egy szegmenshez többször visszatérhet. Egy induló vállalkozás, vagy az elemző számára ismeretlen vállalkozás stratégiai tervezésénél első lépés, hogy magát a vállalatot és az adott iparágat kezdjük feltérképezni, majd ezt követi a makroökonómiai környezet elemzése. Ha már jól ismerjük a vállalatot, akkor a makroökonómiai környezet elemzésénél le tudjuk szűrni a vállalat releváns adatait, így ilyen esetben lehet ezzel a környezeti szegmessel kezdeni.

3.2.1 Makroökonómiai környezet

A *Makroökonómiai környezeti* elemzésben a **PESTEL** modell, valamint Porter **gyémánt modellje** adja meg a rendezőelvet. A gyémánt modell nevét a grafikai megjelenítésének formája után kapta. A két modell nem független egymástól, együttes alkalmazásuk segít annak megértésében, hogy egy-egy makroökonómiai tényező a vállalat működését hogyan befolyásolja, a pénzügyi tervezés során számszerűsítjük a hatásokat.

3.2.1.1 PESTEL modell

A PESTEL modell a makroökonómiai környezetet hat szegmensre bontja, melyek mellett néhány fontosabb szempont került felsorolásra:

1. Politikai (Political): politikai környezet stabilitása, adózási politika, kereskedelmi egyezmények, külkereskedelmi szabályzatok, szociálpolitika.
2. Gazdasági (Economical): recesszió/konjunktúra, infláció, kamatlábak, árfolyam, munkanélküliség.
3. Társadalmi (Social): jövedelem eloszlás, demográfiai folyamatok, társadalmi mobilitás, fogyasztási szokások, képzettségi szint, életmód változás
4. Technikai (Technical): technológiai fejlettség szintje, fejlesztési támogatások, innovációk/fejlesztések, elavulás sebessége, az információ áramlás módja és sebessége.
5. Környezeti (Environmental): környezetvédelmi szabályok, hulladék eltávolítás és energia-fogyasztással kapcsolatos rendelkezések, környezetvédelmi szervezetek aktivitása, éghajlatváltozás, globális felmelegedés.
6. Jogi (Legal): versenyszabályozások, fogyasztóvédelmi előírások, foglalkoztatási törvények.



4. ábra: PESTEL modell

L'Oreal

A PESTEL modell gyakorlati alkalmazására a L'Oreal szempontjából:

Gazdasági szempontból egy fontos tendencia, hogy az ázsiai és dél-amerikai országok gazdasági szerepvállalása növekszik a világban, így 15-20 év távlatában jelentős piaci potenciált jelent a kozmetikai cégek számára. Az ázsiai régió belül a figyelem fókusza Kína. Másik fontos szempont az árfolyamváltás hatása. A gyártás, a kutatás-fejlesztés, de akár a marketing költségek Európában és/vagy dollárban keletkeznek, ami nem feltétlenül esik egybe az értékesítés devizanemével egy-egy leányvállalat esetében. A L'Oreal az árfolyamkockázatokat fedezeti ügyletekkel ellensúlyozza.



Az ázsiai és dél-amerikai országok **társadalmi** vonatkozásban több szempontból is kihívást jelentenek az európai kozmetikai cégek számára. Egyrészt a biológiai adottságokat kell figyelembe venni. A kaukázusi (európai) ember haja és bőre számos szempontból eltér az ázsiai és a dél-amerikai emberétől. Ennek megfelelően az Európában és Észak-Amerikában használt kozmetikumok közül számos nem forgalmazható ezeken a területeken. Másrészt kulturális szempontokat is figyelembe kell venni. Az ázsiai és dél-amerikai területeken vannak tradicionálisan alkalmazott kozmetikai alapanyagok, továbbá bőr- és hajápolási szokások. Például a japán nők reggelente 20-30 kozmetikumot használnak, míg az európai és észak-amerikai kultúrában ennél jóval kevesebbet. A kulturális tényezőket figyelembe véve a L'Oreal a japán piacokra való betörési stratégiaként például az alábbiakat alkalmazhatják:

1. Klasszikus módon: költséges kutatás-fejlesztéssel feltárják a piaci igényeket és új kozmetikumokat fejlesztenek ki, majd erős marketingkampánnyal teszik ismertté magukat a piacon.
2. Felvásárolnak egy japán kis kozmetikai vállalatot, majd megtámogatják azt a L'Oreal kutatás-fejlesztési tevékenységével.
3. Célrányos marketingkampánnyal igyekeznek a japán nőket a L'Oreal termékek kipróbálására, és használatára rávenni

Az egyes stratégiák beruházás és operatív költségigénye, továbbá az árbevétel várható növekedése alapján el lehet készíteni az egyes stratégiák pénzügyi vonatkozását, ahol értékvezérlőként – árbevétel növekedési üteme – lehet figyelembe venni a kulturális nehézségek hatását.

További érdekesség, hogy míg a fehérbőrű emberek a bőrszínük barnítására törekednek, addig a sötétbőrű kultúrákban pont a bőr fehéritése a cél.

Európában és Észak-Amerikában a társadalom elöregedése miatt fontos piaci potenciálként tekintenek az idősebb generációkra, célcsoporttá vált az idősebb korosztály. Azonban az úgynevezett új piacok sem feltétlenül fiatal korfájúak, találhatóak itt ugyanis olyan országok, ahol az idős generációk súlya a jövőben tovább nő (pl. Kína). A L'Orealnál úgynevezett korfa vizsgálatot végeznek, melynek során megvizsgálják, hogyan változik a bőr és a haj szerkezetének az idő múlásával, és ezzel párhuzamosan feltérképezik a fogyasztói igények változását is. A kozmetikai cégek a tiniknek, középkorúaknak és az idősebbeknek is más-más termékeket

fejlesztnek ki, figyelembe véve azt a tendenciát, hogy a fogyasztók igénye is folyamatosan változik az újabb és egyre hatékonyabb termékek megjelenésével.

Környezeti szempontból kiemelt figyelmet kell fordítani az állatvédők megmozdulásaira, ezért a kozmetikai cégek már nem végeznek állatkísérleteket a kutatás-fejlesztéseik során. Ennél lényegesebb változás azonban az éghajlatváltozás, az UV sugárzás növekedése, és így a fényvédő termékek használatának, valamint az esetleges bőrelváltozások vizuális tompítására kifejlesztett termékek széleskörű elterjedése. Az ázsiai és dél-amerikai piacokon az eltérő éghajlatra is figyelni kell. Egy erősen párás területen ritkább a száraz bőr, viszont többet izzadnak az emberek, így egy zsírosabb készítményre kisebb az igény.

Technikai környezet egyik legfontosabb hatása az információáramlás jelentős felgyorsulása. Egy negatív hír a vállalatról nagyon gyorsan „körbejárja” a világot, és hatalmas kárt okoz a társaság megítélésében, piaci helyzetében. Kiemelt hangsúlyt kell ezért fektetni a kommunikációra, a transzparens működésre:

A rúzsok és ránceltávolító krémek állatokon való tesztelését az Európai Unió jogszabályok alapján 2013-ig meg kell szüntetni. A L'Oreal megbízásából a Hurel Corp. laboratóriumában létrehozott emberi bőrsejteken fogja tesztelni az allergén hatásokat. (2010, január 17)

Politikai szempontból az árfolyamváltozások és az adótörvény komoly pénzügyi hatást gyakorol a vállalatokra. A L'Oreal vezetője ki is fejtette a francia kormány adóterveivel és az árfolyam politikájával kapcsolatos aggodalmait:

Gyengébb eurót szeretne a L'Oréal - 2013. 06. 10. Világgazdaság

A világ legnagyobb kozmetikai konszernének főnöke a Handelsblattnak adott interjújában kritikusan nyilatkozott a francia kormány adóterveiről. Jean Paul Agon leszögezte: "ha a kormány túlságosan messzire elmegy, elriasztja a befektetőket attól, hogy Franciaországba jöjjenek."

Meglehet, hogy már itt tart - hangoztatta, a 75 százalékos csúcsmagasságú adókulcsra célozva. Helyes ugyan, hogy "azok az emberek, akik pénzt keresnek, részt vegyenek a gazdasági erőfeszítésekben, ám szükséges, hogy a kormány betartsa azt az ígéretét, hogy az adót időben korlátozza."

Agon a gyengébb euró mellett tört lándzsát. "Egy alacsonyabb átváltási kurzus egyszerűbb útja lenne a növekedés beindításának" - hangoztatta. Ha pedig a világ többi része az átváltási árfolyamot fegyverként használja, veszélybe kerül Európa, ha maga szintén nem veti be az átváltási árfolyamot" - nyilatkozta a Handelsblattnak a L'Oréal főnöke.

A jogi szempont a legfontosabb a vállalat számára, hogy termékeik hamisítását és így a cég hírnevének csorbítását meggátolják, így ezekre az esetekre jogorvoslatot keresnek.

Perli az eBay-t a L'Oréal

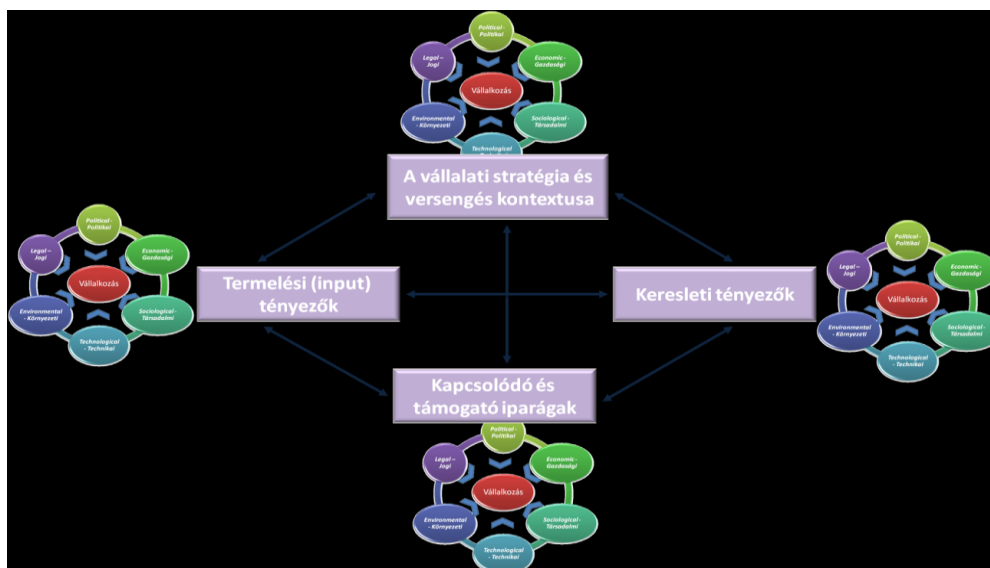
A francia kozmetikai cég nem találja elég hatékonynak, ahogyan az aukciós portál a hamisítványok árusítását próbálja kivédeni, ezért pert indított ellene. A bírósági eljárás hétfőn vette kezdetét Londonban – írja a Times Online.

Az eBay a világ talán legnagyobb internetes aukciós oldala, naponta több ezer termék cserél rajta keresztül gazdát. Az eladásra kínált cikkek egy része ugyanakkor kétes forrásból származik, sok közülük hamisítvány. Ez utóbbiak növekvő száma miatt több világmárka próbált már nyomást gyakorolni az eBay-re annak érdekében, hogy akadályozza meg a replika termékek árusítását. Az aukciós portál ellen indított már jogi eljárást a francia Louis Vuitton és az amerikai Tiffany & Co. is. Az előbbi azért adott be keresetet az eBay ellen, mert a portál lehetővé tette hamis Louis Vuitton termékek aukcióra bocsátását. A francia bíróság megalapozottnak ítélte a Louis Vuitton érvelését, és közel 40 millió eurós kártérítést ítelt meg a divatcég számára. Ezzel szemben a Tiffany kontra eBay perben a New York-i bíróság ítéletében úgy határozott, hogy az eBay nem vonható felelősségre a hirdetői által elkövetett jogsértések miatt. (2009. március 11. – Hamisítás elleni nemzeti testület)

3.2.1.2 Gyémánt modell

A makrogazdasági környezet elemzésére a PESTEL modell mellett előszeretettel használják a gyémánt modellt is. A két modell közötti kapcsolatot az alábbi ábra szemlélteti. Egy-egy makrogazdasági tényező az iparág eltérő szegmenseire lehet hatással. A gyémánt modell névét formájáról kapta. A vízszintes síkon a bevezetésben már bemutatott termelési tényezők (beszállítói piac, munkavállalók), a másik végén a keresleti tényezők (értékesítési partnerek és a végfelhasználók) található. Függőleges dimenzióban a vállalati stratégiák és a versengés kontextusa⁵, valamint a kapcsolódó és támogató iparágak találhatóak.

⁵ Egy érdekesség a versengés kontextusára vonatkozóan: 1990-es években, amikor megnyíltak a határok, a mosószer gyártók termékeiket a reklámokban egy ún. Hagyományos mosószerhez hasonlították ár és mosóhatás tekintetében. A hagyományos mosószer kifejezés rengetegszer elhangzott a reklámokban. Végül az egyik gyártó piacra lépett a „Hagyományos” mosószer márkával.



5. ábra: Gyémánt modell és a PESTEL modell kapcsolata

1. Termelési tényezők szempontjából a termeléshez szükséges alapanyagokat, beszállítói iparágat befolyásoló legfontosabb makrogazdasági tényezőket kell bemutatni. A termelési tényezők közé számít a munkavállalók bérezésére és a járulékokra vonatkozó előírások (Jog, Politika), vagy az energiahordozók változása is (Technológia). A L’Oreal esetében ide tartozik a technológiai változás, ami mind a kutatás-fejlesztési, mind a kommunikációs költségeket erősen megnövelte, mivel a médiában figyelni kell a pozitív jelenlétre. A demográfiai, éghajlati változások kijelölik a kutatás irányát.
2. Keresleti oldalt befolyásoló makrogazdasági tényezőknél az árbevételre, és így a piaci részesedésre vagy az árképzésre ható makroökonómiai tényezőket kell figyelembe venni.
A L’Oreal esetében a piaci lehetőség feltérképezése, vagy az egyes országok adó és árfolyam politikája, vagy a hamisításokkal szembeni törvényi háttér kiemelt jelentőségű.
3. A vállalati stratégiára, a versengés kontextusára, azaz az egész iparágat érintő makrogazdasági hatásokat kell figyelembe venni. Gazdasági szempontból a 2008-as válság minden iparágat, és minden szereplőt érint(ett). A politika hatására egy vállalat életére, vagy egy egész iparágra számos példát találhatunk az elmúlt évekből. Például a **különadó**, ami néhány iparág pénzügyi helyzetét alapvetően befolyásolta:

Részben a különadónak, részben pedig a válság miatt visszaeső kiskereskedelmi forgalom miatt veszteséges volt a legtöbb hazánkban működő kereskedelmi lánc 2010-ben. A Spar Magyarország Kereskedelmi Kft. éves beszámolója például 26 milliárdos mínuszt mutat, míg az Auchan 8,5 milliárdot bukott. Kilógott a sorból a CBA, amely jóval alacsonyabb mértékű különadót fizetett, így egymilliárdos profittal zárta az évet. (Trademagazin.hu; 2011. 06. 03)

4. Másik példa a 2011-ben bevezetett **chips adó**, melynek következtében az adóval terhelt termékek fogyasztása visszaesett. A termelő által meghatározott eladási ár nem változott, viszont az eladott mennyiség az adó miatt megnövekedett ár miatt csökkent, így csökkent a vállalatok árbevétele is.

Holnaptól jön a chipsadó

Az üdítőitalok, energiatalok, előrecsomagolt cukrozott sütemények, a sós snack és az ételízesítő után szeptember 1-től népegészségügyi termékadót, vagy közismertebb nevén chipsadót kell fizetni.

Az üdítőitalok esetében a 25 százaléknál kisebb gyümölcstartalmú és deciliterenként 8 grammnál több cukrot tartalmazó terméket terheli az adó, az energiatalokat pedig akkor, ha koffeintartalmuk deciliterenként meghaladja a 10 milligrammot.

Az előrecsomagolt sütemények akkor adókötelesek, ha 10 dekagrammonként 4 dekagrammnál több cukrot tartalmaznak. A sós snack után akkor fizetendő adó, ha 10 dekagrammonként 1 grammnál több só van bennük. (Az ételízesítőknél 10 dekagrammonként 5 gramm só az adózási határ.) Az adót a terméket belföldön első alkalommal értékesítő személynek vagy szervezetnek, vagyis a termék gyártójának, külföldi termék esetén pedig az azt belföldön elsőként értékesítőnek kell megfizetnie. Az adót - akár az áfát - az eladó szedi be, majd az adóhivatal felé önadózással számol el. Nem kell adót fizetnie a kereskedőnek, ha évente 50 liternél, illetve 50 kilogrammnál kevesebb adóköteles terméket ad el.

Az üdítőitalok adója literenként 5 Ft, az energiataloké literenként 250 Ft, a süteményeké kilogrammonként 100 Ft, a snacké és az ételízesítőké pedig kilogrammonként 200 Ft.

(Népszava; 2011. szeptember 22. csütörtök)

Még életbe sem lépett a chipsadó, máris megjelentek megoldási javaslatok, a lehetséges stratégiai válaszleépések:

Kisebb változtatásokkal, kb. 1,2-1,6 százalékos tömegarányos sótartalom-csökkentéssel elérhetik a gyártók, hogy termékeiket (pl. a sósmogyorót) ne sújtsák a népegészségügyi termékdíjjal, vagyis a chips-adóval.

Ez egy viszonylag könnyen kivitelezhető megoldás, így a gyártók többsége várhatóan él is ezzel a lehetőséggel, a fogyasztók pedig szinte kizárt, hogy megéreznék az ízbeli változtatást. Ilyen módon a bevezetendő adó valódi célja, a népegészségügy védelme tulajdonképpen megvalósulna: kevesebb sót fogyasztanánk, a gyártók pedig jobban járnának.

Vannak termékek azonban, amelyeknél nem lehetséges a receptváltoztatás, ilyen például a cukormentes, már létező Coca-Cola, amelynek eredeti összetevőit a magyar jogszabály szerint nem módosíthatják, így az ára biztosan emelkedni fog. (agrárszektor.hu; 2011. augusztus 31)

A parlament honlapján péntek este megjelent az egyes ágazatokat terhelő különadóról szóló törvényjavaslat. Az indítvány a bolti kiskereskedelmi, az energiaellátó és a távközlési vállalatokra ró ki bizonyos éves árbevételi szintek után adót. A nagy láncoknak 2,5 százalék a legmagasabb adókulcs, a távközlési cégeknek viszont már 6,5 százalék. (Népszabadság, 2010. október 15.)

5. Hasonlóan értelmezzük a keresleti és termelési oldalhoz kapcsolódó támogató iparágakat. Itt nem a közvetlen beszállítói piacot kell értelmezni, hanem a beszállítói piacnak a beszállítóit. A **benzínáremelés**, mint a fuvarozás elengedhetetlen része egy vállalat működésének, így valamennyi ágazat előállítási költségét befolyásolta. Hatása

végiggyűrűzött az egész gazdaságon, minden területen áremelkedéshez vezetett. Különösen kritikus ez a hétköznapi fogyasztási cikkek esetében, mint tej, kenyér.

Az üzemanyag árának emelkedése leginkább azokat az élelmiszereket drágítja, amelyeknek szállítása fajlagosan többbe kerül, és a szállításhoz, tároláshoz hűtést igényelnek - mondta Szili László, az egyik magyar élelmiszerüzlet-lánc kereskedelmi igazgatója. A friss kenyér szállítása például az egyik legdrágább, hiszen egy raklapnyi kávé és egy raklapnyi kenyér ugyanannyi helyet foglal, de a kávé értéke jóval több. Az üzletlánc kiadásait egyébként általában akkor növeli az üzemanyag drágulása, ha saját raktáraikból szállítanak a kisebb üzletekbe.

Szili József számításai szerint a tej és a húskészítmények már most, vagy a következő hetekben többbe kerülnek 8-10 százalékkal. A tejtermékek a Ft gyengülése miatt is drágultak, hiszen ebben a termékkörben sok az importáru. (magyarország.ma; 2006. július 06)

3.2.2 Iparági környezet

„A stratégia alapvető feladata, hogy megértse a versenyt és megbirkózzon vele.” (Porter, 2008. 9. old.)

„A közép és hosszú jövedelmezőséget a versenyre ható öt erőben megmutatkozó ágazati struktúra határozza meg.”(Porter, 2008. 10. old.)

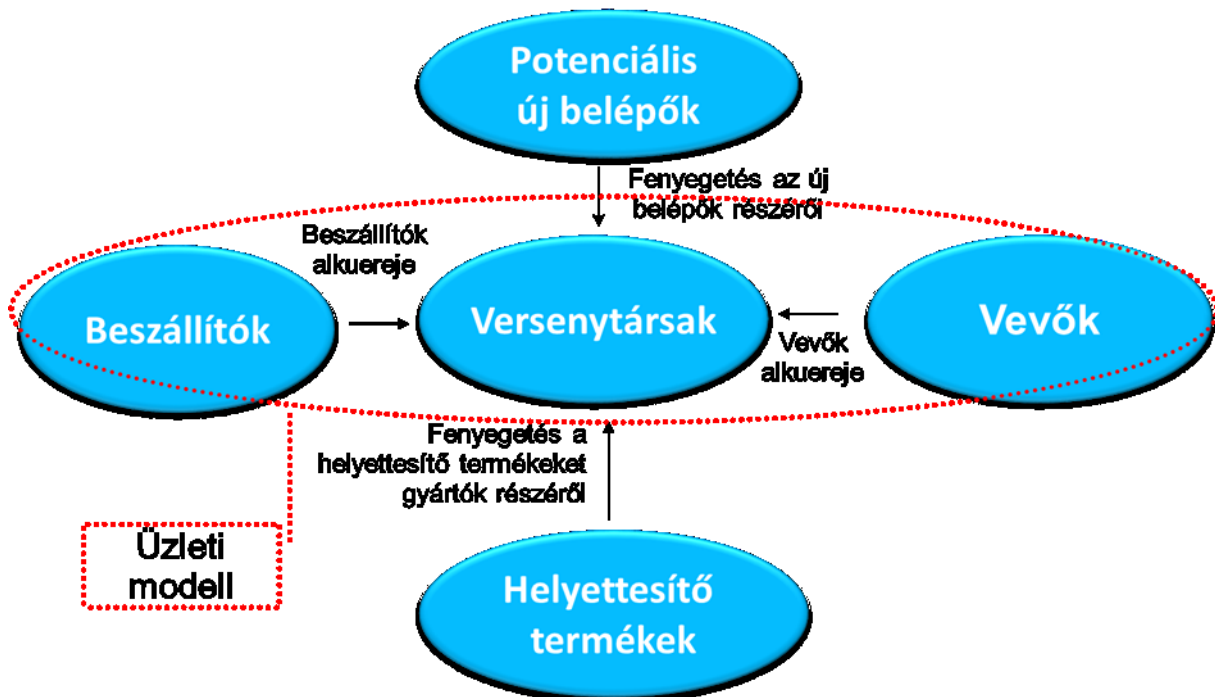
Az iparág meghatározása fontos a kialakítandó stratégia és az elemzés szempontjából is. Általánosságban elmondható, hogy a termék helyett a funkcióra kell koncentrálni. Már 2004-ben W. Chan Kim and Renée Mauborgne szerzők foglalkoztak az iparág definiálásának kérdésével. „Kék óceán”-nak nevezték azokat az iparágakat, amelyek még nem léteznek, versengéstől mentesek, úgy nevezett ismeretlen térként tekintünk rájuk. Ilyen volt az iwiw, melyet gyorsan követett a FaceBook, és utána még további közösségi oldalak. Az innovatív termékek sokszor „kék óceán” iparágban működnek, azaz új, ismeretlen terméket, szolgáltatást nyújt a fogyasztóknak. Ebben az esetben az iparág/ágazat bemutatása az üzleti tervben kiemelt jelentőségű. A másik kategória a „piros óceán”, mely érett, jól definiált határokkal rendelkező iparágakra utal. Ebben az esetben az üzleti tervben nem szükséges kiemelt helyen szerepelnie az ágazat bemutatásának, elegendő a marketing/értékesítési terv részeként bemutatni. A „piros óceán” jellegű iparágaknál azonban óvatosnak kell maradni, hiszen felgyorsult világunkban egyre többször vagyunk tanúi iparági konvergenciának. A 2000-es évtized elején még megkülönböztettük az internet, a telefon és a kábeltévé iparágakat, majd a következő évtizedben figyelemmel kísérhettük a három iparág konvergenciáját. Olyan szolgáltatókat preferáltak a fogyasztók, amelyek több szolgáltatást és így kedvezőbb árat tudtak nyújtani. A 2010-es évtizedben már természetesnek vesszük, hogy a három szolgáltatást egy cégtől rendeljük meg. Ha rosszul határozzuk meg az iparágat, akkor vállalatunk lemaradhat egy kiváló piaci lehetőségről.

Erre kiváló példa az iPhone területnél a Microsoft piacvesztése és az Apple térnyerése:

Az iPhone különálló üzletként is nagyobb, mint a Microsoft

Óriási, amit az Apple az iPhone készülékekkel 2007 óta a piacon művel. Anno, mikor még Steve Jobs bemutatta az első iPhone modellt, sokan csak legyintettek, ez sosem lesz sikeres. Mára pedig mindenki őket másolja. Ahogy anno a zeneiparral is tették, most is letarolták a piacot. Az Apple korunk egyik legnagyobb vállalatává nőtte ki magát, sőt a legfrissebb adatok alapján csupán az iPhone üzletága is leköröz jó néhány nagyvállalatot. (KeleMan2013.09.27.)

Az Iparági környezet egyik legátfogóbb modellje **Porter öt-tényezős modellje (five forces modell)** (Porter, 2008). A vízszintes dimenzióban a már korábban említett három tényező: beszállítók, versenytársak és vevők található. A három terület maga az üzleti modell. Az beszállítók között kell sorra venni az input adatok, mint az alapanyagok, a működéshez szükséges szakemberek és szolgáltatások köre. Ezt követi a versenykörnyezet, ahol a vállalat helyzetét a meglévő versenytársak között értékeljük, és végül a potenciális és meglévő vevők köre következik.



6. ábra: Porter öttényezős modellje

A modell a verseny és az iparági analízis eszköze. Célja, hogy az iparág struktúráját és fejlődését, azaz a versenyhelyzetet befolyásoló piaci szereplők magatartását a modell segítségével megismerjük, és így határozzuk meg a vállalat stratégiáját. Három fő stratégiát javasol alapvetően:

- i) költségdiktáló, azaz legalacsonyabb költséggel előállítani,
- ii) differenciáló, azaz speciális terméket kínálni,
- iii) összpontosító, azaz a piac egy speciális szegmensére, célcsoportjára koncentrálni.

Pénzügyi tervezés szempontjából az alkupozíció azért fontos, mert ez határozza meg, hogy milyen áron, milyen fizetési határidővel és egyéb szerződéses feltételeket (minőség, szállítási mód, fizetés ütemezése stb.) tud kiharcolni a két fél a szerződéskötéskor.

A pénzügyi tervezés szempontjából jelenleg két tényezőre koncentrálnak: az árra és a fizetési határidőre. Számos kis- és középvállalat léte múlik azon, hogy a szállítóval és a vevővel milyen fizetési határidőt tud kialakítani. Extrém, és egyben a legrosszabb esetben a szállító kiszállítás előtt kéri az számla kiegyenlítését, míg a vevő több hónapos fizetési haladékat kér. Ezek a körülmények egy egyébként életképes vállalkozás bukását okozhatják. A vállalatnak tőkét kell biztosítani a nettó forgótőke (rövidítése NFT) finanszírozására. Hétköznapi nyelven a szállítói számlák kifizetésére fedezetet kell teremteni, ennek hiányában el sem tudja indítani a vállalkozását.

L'Oreal

Az öttényezős modellnél, hasonlóan a PESTEL modellhez, lehet szűkíteni a környezetet. Elkészíthetjük az elemzést egy-egy termékcsoportra, országra, vagy földrajzi régióra. A L'Oreal esetében megkülönböztetjük az alábbi négy fő termékcsoportot (üzletág), melyeknek iparági környezete több tekintetben eltér:



7. ábra: L'Oreal - Termékcsoportok

Vevői szempontból az egyes termékcsoportoknak más a disztribúciós csatornája. A cél ezzel a minél szélesebb vásárlói rétegek elérése. Ami közös bennük, hogy a L'Oreal jellemzően viszonteladóknak értékesít. A viszonteladók (vevők) alkupozíciója a L'Oreal-nál üzletáganként változik, azonban általánosságban erősnek tekinthető. Ezt természetesen befolyásol az adott termék piacának fejlettsége, a márka ismertsége, stb. A végfelhasználókkal folytatott alkunál kiemelten foglalkoznak azzal, hogy az értékesítési pontokon a végfelhasználók elvárásaiknak megfelelő segítséget kapjanak.

Például az aktív kozmetikumokat gyógyszertárakban árulják, hogy igény esetén gyógyászati szakemberek tanácsadását vehessék igénybe a végfelhasználók. A luxus divíziók esetében az értékesítési pontokon hozzáértő értékesítési tanácsadók segítenek a vevőknek személyre

szabottan a termék kiválasztásában. A professzionális fodrászati termékek felhasználói maguk a fodrászok, akik szakemberként, személyre szabott tanácsadás keretében ajánlják az üzletág termékeiből az ún. viszonteladási termékeket a saját vendégkörükben.

A másik fontos szempont az ár kérdése. Mivel a közönség-cikkeknél a végfelhasználók rendkívül ár-érzékenyek, ezért jellemzőek a viszonteladóval közösen finanszírozott időszakos akciók és árengedmények. Ezzel szemben a luxustermékekénél sokkal fontosabb a személyes kiszolgálás, így nem árakciókkal nyerik meg a vásárlókat, hanem a termék megvásárlásakor adott ajándékkal.

A Beszállítók szempontjából a L’Oreal a következő termékek és szolgáltatások beszerzését szervezte ki: csomagolóanyagok, alapanyagok (az aktív kozmetikai üzletágnál franciaországi gyógyvizet használnak fel, zöld kémia), reklámanyagok (POS), tárgyi eszközök (beruházás), de kiemelt figyelmet fordít mind a repülőjegyek, mind a szállodai foglalásokra is. A szociális felelősségvállalás kiemelten fontos a L’Oreal és a beszállítóik viszonyában. A L’Oreal, mint vezető piaci szereplő igen erős alkupozíciót képvisel a beszállítóival szemben, ezért megteheti, hogy a beszállítóit szigorú kiválasztási kritériumoknak vesse alá. A beszállítók átvilágításának egyik módja az ún. szociális audit, melyet egy arra szakosodott külső tanácsadó cég végez. Az audit során kiemelt figyelmet fordítanak például arra, hogy a beszállító nem alkalmaz-e gyermekmunkát, betartja-e a törvényi előírásokat, mivel egy rossz hír nagy károkat okoz a cég piaci helyzetében. A nagyobb összegű megrendelésekre, beszállítói feladatokra pályázatot írnak ki, azaz megtenderezetik a szállítókat. A transzparencia, amit a L’Oreal egyik fontos image-e, a beszállítói számára is alapkövetelmény. Az, hogy a L’Oreal tenderezteti a szállítóit és még szociális auditnak is aláveti, biztosítja a beszállítók fedhetetlenségét a L’Oreal számára.

Verseny oldaláról alapvetően két multinacionális vállalat veheti fel a versenyt a L’Oreallal: a Procter and Gambel és az Unilever. Meghatározó, illetve jelentős piaci pozíciókkal rendelkező versenytársakról lévén szó, a világon alkalmazott, nagyon szigorú versenyjogi szabályozás vonatkozik ezekre a piaci szereplőkre. A törvény tiltja pl. az árkartell kialakítását, ennek következtében a versenytársak közötti kommunikáció is versenyjogi szabályozás alá esik, így a versenytársak megismerésére kizárólag a publikus adatok használhatók. A verseny a fogyasztói piacok megismerésében, a kutatás-fejlesztési tevékenységben, az újabb és újabb fogyasztói igények kiszolgálásában valósul meg.

A kozmetikai ipar innovatív és fejlesztés orientált jellegzetessége miatt tőkeigényes iparág, ami megnehezíti az **új piaci belépők** helyzetét. A piacra lépést egy hosszú tervezési, fejlesztési folyamat előzi meg, amely rendkívül erőforrás igényes. A piacon való megjelenés előtt a termékeket komoly minőségellenőrzésnek kell alávetni, mivel a vegyi anyagok figyelmen kívül hagyása komoly károkat okozhat. A szabályozási környezet egy jelentős korlátként jelenik meg a piacra lépők számára.

A **potenciális belépőknél** és a **helyettesítő termékekénél** a L’Oreal stratégiája alapvetően a felvásárlás, és az így megszerzett piacot megtámogatja egy tőkeigényes kutatás-fejlesztési tevékenységgel, melynek célja, hogy a megszerzett piaci potenciált még jövedelmezőbbé tenni. Így tett 2006-ben a Body Shop felvásárlásával, mely heves vitát váltott ki mind a L’Oreal részvényeseiből, mind a Body Shop termékek kedvelőiből. Ez a lépés a L’Oreal részére stratégiaiilag fontos volt, mivel ezzel kezdte meg átalakulását egy környezettudatosabb, „zöldebb” vállalattá.

2006-ban Anita Roddick 652 millió fontért (ez az összeg kábé 234 milliárd Ft-nak felel meg) eladta élete főművét, a The Body Shopot a L'Oréalnak – márpedig ez a multinacionális cég közismerten nem ragaszkodik az organikus anyagokhoz, nem riad vissza az állatkísérletektől, nem foglalkozik a környezeti problémákkal (a környezetvédők szemében az is árnyékot vet rá, hogy részben a harmadik világgal ellentmondásos viszonyban lévő Nestlé tulajdona). Az üzleti tranzakció sokak előtt összeegyeztethetetlennek tűnt Roddick eszméivel és társadalmi kiállásával, úgyhogy hatalmas vitákat és őszinte megdöbbenést váltott ki. A fúzió után tanácsadói szerepet vállaló Anita Roddick a közfelháborodásra úgy reagált, hogy egy rendszert csak belülről lehet megváltoztatni. Állítása szerint az akció célja az volt, hogy a nagy szakértelemmel és nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező multi átvegye a The Body Shop etikus kereskedelmi elveit, és hogy például nyersanyagait a fejlődő országok termelőitől szerezze be – ami Roddick beszámolója szerint meg is valósult. „Az, hogy a L'Oréal multinacionális vállalat, önmagában még nem jelent semmit. A cég változóban van, támogatni, sőt képviselni fogja a mi értékeinket” – jelentette ki. (2010. 07. 12. Éva magazin)

3.2.3 Versenykörnyezet

*”Stratégiai csoport az iparág vállalatainak azon köre, amelynek tagjai **hasonló vagy azonos stratégiát** követnek, **azonos piaci szegmensek** kiszolgálásával és **közel azonos források, illetve eszközök** felhasználásával, következésképpen hasonló módon reagálnak a piaci lehetőségekre és veszélyekre.”*
(Porter 1993, old.)

Közvetlen versenykörnyezet elemzésekor azt vizsgáljuk meg, hogy az iparági szereplők milyen sikertényező mentén versenyeznek, ami a lenti ábrán a függőleges tengelyen van megjelenítve. Sikertényező lehet például egy jó technológia (pl.: Volkswagen, Opel „Wir leben Autos”), kiemelkedő termékminőség (pl.: Miele), árazás tekintetében az olcsó árak (pl.: Dacia), értékesítési módok, vevőszolgálat (Kia – 7 év garancia). A vízszintes tengelyen az ár szerepel. Egy adott iparágban jellemzően kialakul, hogy mely sikertényezők mentén versenyeznek a vállalatok, és így az adott iparágon belül további, egymással versengő csoportok alakulnak ki, ezeket hívjuk **stratégiai csoportok**at. A vevőkért folytatott küzdelem során ezen vállalatok hasonló eszközöket, stratégiákat alkalmaznak. A lenti ábra az autóiparban mutat példát a stratégiai csoportokra. Egy olyan vásárló számára, aki Opelt szeretne venni, annak a Volkswagen márkájú kocsik is érdekesek lehetnek. Ezzel ellentétben, aki Mercedest szeretne venni, annak a Suzuki szóba sem jöhet. Ennek következtében a Mercedes vállalat is kisebb figyelmet szentel a Suzuki stratégiájára, mivel teljesen más ügyfélkört céloznak meg.



8. ábra: A stratégiai csoport meghatározására példa az autóiiparban

Számos üzleti vállalkozás bukik el azon, hogy a versenytársak lépéseit alulértékelik, míg az adott vállalat képességeit, jövőbeni lehetőségeit túlértékelik. Amikor egy vállalat üzleti tervén dolgozik, akkor az adott vállalkozás saját képességeire, eszközei fókuszál, és hajlamos megfélemleni a riválisok potenciális képességeiről és lépéseiről. Ennek következtében a az adott beruházás végeredményében túlzott kapacitással bír, vagy a vállalkozás nem várt árversennyel szembesül, melyek felemésztik a vállalkozás nyereségét. A versenytársak figyelmen kívül hagyása különösen veszélyes új piacokra, iparágakra való betöréskor (Kahneman, Lovallo, 2003).

A versenytárs elemzéséhez nagyon nehéz információkat gyűjteni, de fontos szem előtt tartani, hogy a jó üzleti lehetőségek versenytársaink figyelmét is felkelthetik.

A versenytárs elemzésének lépései:

1. Első lépés, hogy lehetőségeinkhez mérten meg kell határozni a versenytárs képességeit: erősségeit és gyengeségeit, majd a versenytárs viszonyában határozzuk meg saját vállalatunk erősségeit és gyengeségeit. Először a piac nagyságát mérjük fel: bevált módszer a kozmetikai iparban a piac nagyságára vonatkozó becslés (pl. ma a kozmetikai világpiac 180 Mrd € nettó termelői áron), és ezen belül a versenytársak piacrészének meghatározása szintén becsléssel. A kozmetikai iparban a piacrészt az eladott termék db számában és az árbevétel %-os megoszlása alapján mérik. Annak meghatározására, hogy egy időszakban a konkurens cégek közül melyik erősebb/gyengébb egy-egy termékszegmensben összehasonlítják az iparágra jellemző médiaköltségeket. Ebből következtetést lehet levonni a piacrész változásra is. Ezeket az elemzéseket a helyi piac (pl. ország) szintjén végzik, amire helyi szinten reagálnak. Ebből aztán piaccsoportokra és/vagy a teljes piacra próbálnak általánosabb tendenciákat meghatározni.
2. A következő lépés a jövőre vonatkozó feltételezések meghatározása. Megmarad-e a piacon a status-quo, vagy változások várhatóak, ha igen, milyen gyorsak lesznek a változások. A változások figyelemmel kísérésének egyik eszköze a sajtófigyelés,

melynek célja, hogy minden legális információt megszerezzenek a konkurensokról. A disztribútoroknál forgalmazott termékeket, akciókat is figyelemmel kísérik, akár fényképeket is készítenek. Lehetőség szerint el kell gondolkodni azon, hogyan vélekedik versenytársunk az iparág változásáról, hogyan értékeli saját helyzetét, illetve a mi vállalatunk helyzetét, hiszen ez mind meghatározza a jövőre vonatkozó stratégiáját. Ezek a legféltebb kincsei minden cégnek, erre vonatkozó információt nehéz szerezni. A L'Oreal számára az anti-tröszt szabályozás miatt nagyon korlátozott a versenytársakról megszerezhető jövőre vonatkozó információk köre.

3. Nézzük meg, hogy az általunk alkalmazott versenystratégia megfelel-e az iparági verseny struktúrájának (lásd iparági öttényezős modell). A L'Oreal jellemzően diktálja az iparági változásokat.
4. Végül a megszerzett információk tükrében vessük össze a stratégiai céljainkat a versenytársakéval, mi lesz a stratégiánk és a versenytársak stratégiájának fókusza. Milyen kockázati tényezőkre helyezük mi a hangsúlyt és mire a versenytársak.

A négy lépés után a megszerzett információk alapján végig kell gondolni, hogy mit fog tenni a versenytárs a jövőben, mi miben vagyunk nála jobbak, és hogyan fog mindez változtatni kapcsolatunkon a versenytársakkal. A versenykörnyezet elemzésének lezárása az iparág újra definiálása.

3.3 Belső környezet elemzése

A vállalat belső környezetének, helyzetelemzésének célja feltárni azt az alapvető képességet, amellyel a vállalat hosszú távú versenyelőnyre tehetne szert. **Alapvető képesség** (core competencies) jellemzője, hogy különböző piacokhoz való hozzáférést biztosít (ritka alapanyag lelőhelyhez való hozzáférés), fogyasztói értéket teremt (marketing), egyedi és nehezen másolható, egyedi készség vagy egyedi technológiai eljárás, nem termék specifikus tudás, szakértelem. Az alapvető képesség idővel fejlődik, változik, reagálva a környezet változására. A vállalati stratégiának az alapvető képességet kell támogatnia, védenie és fejlesztenie, mivel ez az, amihez jobban ért a versenytársaknál. A többi tevékenységet érdemes kiszervezni. Alapvető képességekre példa, de jobban ki kellene fejteni

- Tőkeerősség → pénzügyi stabilitás. A versenytársakkal szemben versenyelőnyt jelenthet, ha a beszállítóknak azonnal tud fizetni, vagy ha egy új belépővel szemben árversenyt tud alkalmazni, mert el tudja viselni a rövid távú veszteségeket.
- Tapasztalatok → széles kapcsolatrendszer. Kis és középvállalatok sok esetben nemcsak a pénzügyi, vagy szakmai befektető tőkéjét kérik, hanem azok kapcsolati rendszerét is az üzlet beindításához, vevők megszerzéséhez.
- Piaci részesedés, Microsoft termékek széles körű elterjedése gátolja egyéb szoftverek, alkalmazások elterjedését.
- Tulajdonosi struktúra, nagy nevű, elismert szakemberek is versenyelőnyt jelenthetnek egy-egy iparágban.
- Márkanév, elég csak a nagy könyvvizsgáló cégekre gondolni, amikor maga a cégnév garanciával bír.

- Technológiai és innovációs erőforrás. A gyors technológiai fejlődés jól megfigyelhető a mobiltelefon és az alkalmazások piacán. Komoly versenyelőnye van annak a társaságnak, amelyik folyamatosan új termékkel, továbbfejlesztéssel jelenik meg a piacon.

3.4 Irodalomjegyzék

Balaton Károly, Tari Ernő (2007): Stratégiai és Üzleti tervezés, AULA, Budapest 2007

Barakonyi Károly (1999): Stratégiai tervezés, Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest, 1999

Barakonyi Károly (1998): Stratégiai döntések: Csapdák – Buktatók – Megoldások, Janus Pannonius Tudományegyetem, Budapest, 1998

Varsányi Judit, Virág Miklós (1997): Cégstratégiák Piaci, Pénzügyi megalapozása, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997

Varsányi Judit (1995): Üzleti stratégia – Üzleti tervezés,

Michael E. Porter 1993: Versenystratégia Iparágak és Versenytársak elemzési módszerei,

Michael E. Porter 1993: Versenystratégia Iparágak és Versenytársak elemzési módszerei, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.

Michael E. Porter: The five competitive forces that shape strategy; Harvard Business Review. 2008. január, 78-93. old.

W. Chan Kim and Renée Mauborgne (2004): BlueOceanstrategy, HBR, 2004 okt., 76-84. old.

Kim W. – Mauborgne, R. (1999): Creating new market space. Harvard Bus. Rew. 77(1)

Jáki Erika (2013): Szisztematikus optimizmus a válság idején, Vezetéstudomány

4 *dr. Zorkóczy Miklós:*

Döntéshozatal és kontrol szervezeti keretei

A következőkben végig kísérik egy vállalkozás életét a kezdetektől egészen az érett szervezeti forma kialakulásáig. Megvizsgáljuk a döntéshozatali mechanizmus és vezetői kontroll fejlődésének útját.

Minden vállalkozás elindításához először el kell dönteni, hogy az milyen vállalkozási formában (pl. egyéni vállalkozó, betéti társaság /Bt./, közkereseti társaság /KKT/, Korlátolt Felelősségű Társaság /Kft./, Zártkörű Részvény Társaság /Zrt./) kerül elindításra. A döntést alapvetően befolyásolják az egyes vállalkozási formát jellemző adózási szempontok, adminisztratív terhek, a vállalkozó anyagi lehetőségei, illetve a minimális jegyzett tőkére vonatkozó jogszabályi előírások.

A családi vagy mikrovállalkozásokban jellemző, hogy a vállalkozó egymaga látja el a vállalkozás vezetésének fontosabb feladatait, hiszen a vállalkozó maga végzi a termelő/szolgáltató tevékenységet, látja el az értékesítést, a marketing tevékenységet. A vállalkozó maga határozza meg üzleti stratégiáját, készíti üzleti tervét, teljesíti adminisztratív kötelezettségeit (könyvelés, adóbevallás, cégjogi kötelezettségek stb.), irányítja munkavállalóit. Ebben az esetben a döntéshozatal informális, a döntéseket a jogszabályi előírások minimum szintjén szükséges adminisztrálni, mert a tulajdonos és a döntéshozó személye nem válik el egymástól, tehát nincs szükség ellenőrző funkcióra, döntést kontrolláló testületekre. Ennek megfelelően a leggyorsabb és legköltséghatékonyabb szervezeti működés kerül kialakításra. A mikrovállalkozás jellemzően az alábbi működési formát választja: egyéni vállalkozó, betéti társaság (Bt.) vagy közkereseti társaság⁶(kkt), illetve – akár egy vagy több személy alapításával- korlátolt felelősségű társaság (Kft.).

Tegyük fel, hogy a vállalkozás elindult és pár év alatt a tulajdonos azon veszi észre magát, hogy a vezetői feladatai úgy megnövekednek, hogy egyedül nem győzi az ügyvitelt, az egyszemélyi döntéshozatal már a fejlődés gátja. Ennek orvoslására két úton is elindulhat vállalkozónk. Elsőként mindenkinek a szűk családi körből vagy kicsit tágabb rokoni körből kikerülő megbízható személyek jutnak az eszébe, akik segíthetik a tulajdonost a napi szintű döntéshozatalban, segítik a működés irányításában, kontrollálásában. Így alakul ki egy tipikus családi vállalkozás. A családi segítséggel bizonyos méretig nincs is szükség szervezeti fejlesztésre, az operatív döntések további kontrollálásának megoldására és a döntések adminisztrációjának növelésére. Az üzleti entitás nagyságára, érettségére és további növekedési lehetőségeire tekintettel akár ez a helyzet hosszútávon is fenntartható.

⁶ A **közkereseti társaság**, röviden **kkt.** olyan gazdasági társasági forma, amelyben a tagok arra vállalnak kötelezettséget, hogy korlátlan és egyetemleges felelősségük mellett közösen gazdálkodnak, és az ehhez szükséges vagyont a társaság rendelkezésére bocsátják.^[1] A kkt. rendszerint családi vagy mikro, illetve kisvállalkozásokra jellemző vállalkozási forma.

Más esetben a vállalkozó nem tudja, vagy nem akarja bevonni családtagjait, barátait. Az üzlet fejlődik, napi szinten jelentkezik az egyszemélyi döntéshozatal kapacitásproblémája, csökken a hatékonyság, eredményesség. Fontos kérdés, hogy a vállalkozás ki tudja-e termelni a profi piaci szakemberek (termelési~, értékesítési~ vagy gazdasági vezető, ügyvezető, vagy vezérigazgató) munkabérét, akik a döntéselőkészítésben, a végrehajtásban és az ellenőrzésben segíthetik a tulajdonost. Természetesen a keresett szakemberek alkalmazása magasabb bérköltséget jelenthet, mint amivel a családi, baráti körből vett munkaerő alkalmazása. Azonban a felmerülő többletköltségek mellett a hatékonyság növelésével extra bevételre is szert tehet a vállalkozó. Mivel a szervezetátalakítással járó költségeket, és a várható bevételnövekedést az üzleti tervben szükséges előzetesen kimutatni, így kiszámolható előre, a profi menedzsment felvételének költsége, és prognosztizálható az a teljesítmény növekedés, amit ettől a vállalkozás elvár.

Miben változtat az, ha az adott vállalkozás eleve nem egyszemélyes üzleti entitásként jön létre? Például akkor, ha az üzleti alapötlet, az alaptevékenység nem pusztán egy személyhez köthető, hanem két barát, több kolléga, több kisüzem áll össze, hogy tudásukat, tapasztalatukat, találmányukat közösen hasznosítva vigyék sikerre terveiket. Ebben az esetben a társas vállalkozás jellegéből fakadóan a döntéseiket egy mindegyikük által elfogadott – informális, vagy formális - döntési mechanizmus útján hozzák.

A korábbi vagy a jelenlegi közös munka tapasztalatai vagy képzettség, speciális szaktudás alapján kialakítható, hogy ki miben lesz döntéselőkészítő, vagy döntéshozó, így például ki fogja képviselni a céget jogi kérdésekben (Jogi Ig.), új vevőket szerezni (Ért. Ig.), vagy irányítani az operatív munkavégzést (Term. Ig.), meggyőzni a hitelezőket, tárgyalni a könyvelővel (Gazd. Ig.), stb. Ha nő a vállalkozás, egyre több szakértelemre van szükség, egyre több döntéselőkészítő szakember bevonására. Ahogy nő a nyereség, egyre fontosabb kérdés, hogy a nyereséget visszaforgassák, vagy osztalékkifizetésre fordítsák. Az úgynevezett „szerződésmentával” alakult cégek szabályozottsága -, amelyek létesítő okiratai a szükséges törvényi formát és minimumot tartalmazzák, - már nem elégségesek. Szükséges részletesebben rendelkezni a döntési, végrehajtási és az ellenőrzési hatáskörökről.

4.1 Formalizált döntéshozatali mechanizmusok kialakításának szükségessége

A formalizált döntéshozatali mechanizmusokat a jogszabályi minimum feltételek miatt a cégalapításkor a létesítő okiratban (alapszabály, társasági szerződés, alapító okirat⁷) meg kell határozni. Cégalapítási feltétel a létesítő okirat bíróságra történő benyújtása, még egyszemélyi társaságok esetén is. Anyagi előny szerzésre törekszik minden szereplő az üzleti vállalkozás működése során, tehát gazdasági érdekközösség alakul. Ez az alapvető motivációja és szervező ereje a vállalkozásnak. Máskülönben alapítványt vagy egyesületet alapítanak a szereplők, ahol a közérdek az elsődleges szempont. A vállalat növekedésével a döntéshozatali mechanizmusok szükségszerűen módosításra és formalizálásra szorulnak.

A megoldást a konfliktusok feloldására a döntéshozatali mechanizmusok kialakítása jelenti. Erre egy szemléletes példa a következő: a barátból lett csendestárs minél hamarabb szeretné befektetett pénzét viszont látni, ezért törekszik pénzét mihamarabbi kivenni a cégből (osztalékfizetés, tőkecsökkentés). Ezzel ellentétben az az üzlettárs, akinek az alapötletére, a találmányára épült a vállalkozás, a célja az, hogy a vállalkozását tovább fejlessze, a találmányát, az alapötletét tökéletesítse. Az osztalékfizetés helyett ő további beruházásokat szeretne finanszírozni. Ez az érdekellentét konfliktust okozhat. Ha előre megállapodtak, hogy kinek mennyi szavazata van a kérdés eldöntésében, és azt hogyan és mikor lehet megszavazni, akkor a konfliktus helyzet rendezésének formalizált módjában előre megállapodtak és a hozott döntést mindkettőnek el kell fogadni.

Érdekellentét megelőzése érdekében fontos, hogy a közös üzleti érdek meghatározásra kerüljön. Gondoskodni kell a legelejétől a formalizált döntéshozatalról a zökkenőmentes működés biztosítása érdekében. Minél korábban alakul ki a szervezeti működés és kontroll formalizált rendje, annál kevesebb vita származik az érdekellentétekből, annál gördülékenyebben és hatékonyabban halad az üzletmenet. Vigyázni kell azonban arra is, hogy a túlzott adminisztrációs munka szükségtelenül lassíthatja és rugalmatlanná teheti a vezetői döntéshozatalt.

⁷ Ptk. 3: 4. § (1) A jogi személy létrehozásáról a személyek szerződésben, alapító okiratban vagy alapszabályban (a továbbiakban együtt: létesítő okirat) szabadon rendelkezhetnek, a jogi személy szervezetét és működési szabályait maguk állapíthatják meg.

Ptk. 3:94. § A gazdasági társaság létesítő okirata - a részvénytársaság és az egyszemélyes korlátolt felelősségű társaság kivételével - a társasági szerződés. A részvénytársaság létesítő okirata az alapszabály, az egyszemélyes korlátolt felelősségű társaságé az alapító okirat.

Akár egyéni, akár társas vállalkozásról van szó, a minimum feltételek vonatkozásában már induláskor mindenképp le kell fektetni az alapokat, így különösen az alábbiakat⁸:

1. Cég működési formája
2. Cég működési alapadatai
3. Cégjegyzés, képviselő
4. Üzleti, pénzügyi tervek
5. Törzstőke, tulajdonosi döntéshozatal

A cég működési formáját a Polgári Törvénykönyv („Ptk”) határozza meg⁹: A cégen, a társaságon, vállalkozáson jogi értelemben itt a gazdasági társaságot értjük, melyet a tulajdonosok (tagok, részvényesek) üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására hoznak létre. A tagok (részvényesek) a nyereségből közösen részesednek, és a veszteséget közösen viselik. Korlátlanul felelős a betéti társaság beltagja, a közkereseti társaság tagja, fizetéképtelenség esetén helytállni tartoznak a hitelezőknek saját vagyonukkal is, amennyiben a társaság hitelezői nem nyernek kielégítést. A társaságba bevitt vagyona (hozzájárulása) erejéig felel a korlátozott felelősségű társasági formában (kft., részvénytársaság) működő társaság tulajdonosa. Felmerülhet az olvasóban a kérdés, hogy akkor miért választják a vállalkozók a korlátlanul felelős formákat, miért nem választja mindenki a korlátozott felelősségű vállalkozási formát, így biztonságban tudva a személyes vagyonukat? Nyilván az egyre bonyolultabb működési formák bonyolultabb adminisztrációt, más adózási lehetőségeket, magasabb tőkekövetelményeket is jelentenek, hiszen a korlátozott felelősség miatt a vállalkozás hitelezőit (beszállító, alvállalkozó, bank, stb.) is jobban kell védenie a jogalkotónak. Azon vállalkozások, melyek kisebb kockázattal működnek, szívesebben alkalmazzák az egyszerűbb vállalkozói formát. Jó példa erre egy kisipari tevékenységet, kisboltot üzemeltető családi vállalkozás, egy háziorvos, vagy fodrászat, hiszen a bonyolultabb és időigényesebb működési formák választása mindenképp elvonja a tőkét, az emberi erőforrást az üzletmenettől.

⁸ Ptk. 3:5. § A jogi személy létesítő okiratában a jogi személy létesítésére irányuló akarat kifejezésén túl meg kell határozni

- a) a jogi személy nevét;
- b) a jogi személy székhelyét;
- c) a jogi személy célját vagy fő tevékenységét;
- d) a jogi személyt létesítő személy vagy személyek nevét, valamint azok lakóhelyét vagy székhelyét;
- e) a jogi személy részére teljesítendő vagyoni hozzájárulásokat, azok értékét, továbbá a vagyon rendelkezésre bocsátásának módját és idejét; és
- f) a jogi személy első vezető tisztségviselőjét.

⁹ Ptk.: 3:89. § [Formakényszer] (1) Gazdasági társaság közkereseti társaság, betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság vagy részvénytársaság formájában alapítható.

4.1.1 A cég alapadatai:

A vállalkozás indításához, működtetéséhez meg kell határozni az alábbiakat:

Székhely¹⁰, az ahol a vállalkozás mindig fellelhető, ahol kézbesíthetőek számára a küldemények, ahol a társaság tulajdonosai, tisztségviselői, és a hatóságok számára is rendelkezésre állnak a társaság hivatalos iratai.

A **vezető tisztségviselő** (ügyvezető, vezérigazgató) adatait a cégnyilvántartás tartalmazza, melyet a cégbíróság a létesítő okirat alapján jegyez be.

Regisztrált főtevékenységgel kell rendelkeznie a cégnek, továbbá meg kell határozni a további tevékenységi köröket, melyeket azonban tetszés szerint lehet bővíteni, vagy megszüntetni a későbbiekben. Egyes tevékenységek végzéséhez külön engedély szükséges.

A **cégjegyzés** határozza meg, hogy ki és mit írhat alá a cég nevében, azaz a tulajdonosi döntések végrehajtásáért ki felel és ki képviseli a céget másokkal szemben, vagy hatóságok, bíróság előtt¹¹. A cégjegyzésre jogosult személyeket be kell jegyeztetni a cégbíróságon. Nagyobb cégeknél akár több tucat cégjegyzésre jogosult személy is bejegyzésre kerülhet a cégbíróságon. A cégregiszterből könnyedén leellenőrizhető, ki az, aki jogosult aláírni a cég nevében, például egy megrendelést. A cégkivonat fontos kiegészítője az *aláírási címpéldány*, mely megmutatja, hogy ki jogosult más személyekkel együttesen, vagy önállóan aláírni, azaz szerződést kötni, kötelezettséget vállalni, képviselést ellátni.

A cégnyilvántartásból online is lekérdezhető a társaság cégkivonata, mely alapján a cég alapadatai megismerhetők.

A **minimum vagyoni hozzájárulás mértékét**, a tőkekövetelményeket jogszabály határozza meg. Felfelé el lehet térni a törvényi előírástól és egyes ágazati jogszabályok magasabb követelményeket is támaszthatnak.

4.1.2 Vállalatirányítás - Szavazati hányad

Tulajdonosi döntéshozatali szempontból logikusnak tűnik, hogy azonos tulajdoni hányad, azonos mértékű szavazati jogot jelent. Azonban a törvény lehetőséget ad bizonyos feltételek mellett a tulajdonosi hányadtól eltérő szavazati jog megállapítására. A szavazati arányok eltolására a bonyolultabb működési formák esetében számos példa adódik. Gondoljunk csak az elsőbbségi szavazati jogokra¹².

¹⁰ A székhely meghatározása alapvető döntés egy Társaság megalapításakor. Kézenfekvő lehetőség a vállalkozó lakcímét megjelölni székhelyként, melynek több előnye is van (otthonról dolgozhat a vállalkozó, így nincs utazási költség és idő, illetve élvezheti az otthon kényelmét). Hátránya ugyanakkor, hogy a vállalkozás áthelyezése, vagy megszűnése utáni években is a bejelentett székhelyen fogják keresni a céget, többek között akár a hatóságok is.

¹¹ Ptk. 3:116. § (1) A gazdasági társaságot vezető tisztségviselői és képviseletre feljogosított munkavállalói írásban cégjegyzés útján képviselik.

¹² Ptk. 3:232. § (1) A szavazatsőbbbségi jogot biztosító részvény alapján a részvényes az alapszabályban meghatározott mértékű többszörös szavazati jogot gyakorolhat.

Önmagában a szavazati arány csak az egyik paramétere a döntési képességnek, a befolyás mértékének. A másik kérdés azon tételek meghatározása, amiben dönthet, azaz a hatáskör meghatározása. Erős tulajdonosi irányítás esetén a döntések széles skálája található meg tulajdonosi hatáskörben, mindez azonban lassabb döntési mechanizmust eredményezhet nagy szervezetek esetében. A flexibilis, operatív, napi szintű szakmai döntések meghozatalának érdekében a tulajdonosi hatáskörökből át kell engedni a végrehajtó, döntéselőkészítő személyeknek/testületeknek, azaz az ügyvezetésnek nagyobb hatáskört kell biztosítani.

4.1.3 Közvetlen versus delegált tulajdonosi irányítás

A kisméretű vállalkozásokra jellemző a közvetlen tulajdonosi irányítás, hiszen egyszerűen és haladéktalanul megszülethetnek azok a legmagasabb szintű (tulajdonos), napi szakmai kérdések, amelyekre szükség van az üzletvitelhez. Ezzel ellentétben a nagyobb, érett vállalkozásnál a tulajdonosi irányítás élesen elválhat a napi szintű menedzsmenttől. A tulajdonosok a stratégiára és ellenőrzésre, magára a kontrollra fókuszálnak. A tulajdonosi döntések formalizáltak, társasági formától függően közgyűlési (Rt.) taggyűlési (Kft.) vagy egyszemélyes tulajdonos esetén alapítói határozatokon keresztül hoznak döntést.

Már induláskor szükséges a döntéshozatalra vonatkozó szabályokat lefektetni¹³. Szerencsére a jogszabály erejénél fogva ezeket a létesítő okirat kötelezően tartalmazza. Cégformától függően a társasági szerződésben/alapító okiratban/alapszabályban kell rögzíteni a döntési hatásköröket, melyet a tulajdonosok aláírnak és a cégbíróság végzéssel jóváhagy, a cégtárban mindenki számára elérhető, nyilvános adat. A következő alapvető szabályokat szükséges és célszerű induláskor megállapítani.

Ptk. 3:230. § (1) A részvénytársaság alapszabálya az erre vonatkozó feltételek meghatározásával rendelkezhet olyan részvény kibocsátásáról, amely más részvényfajttával szemben a részvényesnek meghatározott előnyt biztosít.

(2) Az alapszabály az elsőbbségi részvényfajttán belül

- a) osztalékelsőbbséget;
- b) a részvénytársaság jogutód nélkül történő megszűnése esetén a felosztásra kerülő vagyonból történő részesedés elsőbbségét;
- c) a szavazati joggal összefüggő elsőbbséget;
- d) vezető tisztségviselő vagy felügyelőbizottsági tag kijelölésére vonatkozó elsőbbséget;
- e) elővásárlási jogot; valamint
- f) az a)-e) pontok szerinti elsőbbségi jogosultságok közül egyidejűleg többet is biztosító részvényosztályokat határozhat meg.

¹³ A startup vállalkozások kockázati tőke finanszírozása nagy lendületet kapott 2017-ben köszönhetően az állami és az EU-s forrásoknak. Ezen forrásokat kockázati tőkebefektetésként, tehát tulajdonosi ágon kaphatnak a startup vállalkozások (lásd Molnár, Jáki (2017)). A kockázati tőkealap kezelő tulajdonosi, szavazati, azaz döntéshozatali jogait a tőkebefektetés előtt szerződésben rögzítik.

Létesítő okirat jellemző tartalma

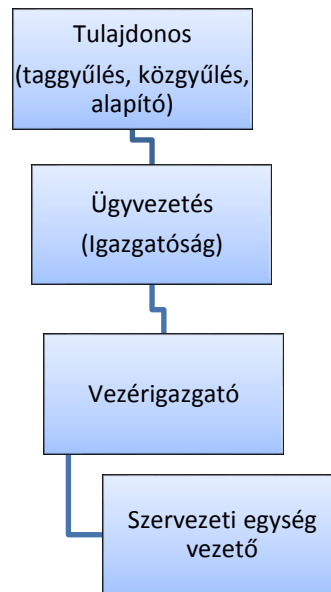
1. működési feltételek (cégnév, székhely, törzstőke, főtevékenység, cégjegyzés)
2. tulajdonos hatásköre (legfőbb döntéshozó szervben: taggyűlés, közgyűlés, vagy egyszemélyi alapító)
3. tulajdonosi döntéshozatali mechanizmusok (rendes és rendkívüli ülések összehívása és tartása, megismételt vagy, írásbeli, illetve távbeszélőn tartott ülések)
4. testületek (ügyvezetés, igazgatóság, felügyelőbizottság)
5. tisztségviselők választása, visszahívása, jogaik és kötelezettségeik gyakorlása
6. belső szabályalkotás menete (SzMSz, üzletszabályzat, szakterületi szabályozás, stb.)
7. könyvvizsgáló
8. nyilvános közzététel módja

4.1.4 A növekvő szervezet döntéshozatala

Képzljük el, hogy két étteremből álló üzleti modellből egy 26 vendéglátó egységet üzemeltető modell lesz, vagy azt, hogy a sámlí gyártó asztalosműhelyből bútorüzem, hogy borkóstoló pincéből borászati üzem, vagy IT szoftverfejlesztő garázscégből biotechnológiára szakosodott regionális orvosműszer-gyártó központ alakul. Képzljük el, hogy pár közeli munkatárs elhelyezését biztosító közös légtérű irodát le kell cserélni irodaházra, vagy a kisüzemet át kell költöztetni ipari parkba, ahol akár több műszakban, több száz munkatársat foglalkoztathatnak. Könnyen belátható, hogy ennek irányításához, szervezéséhez és kontrolljához egy, a kezdeti állapotánál jóval nagyobb szervezetre van szükség.

A vállalat növekedésével több telephely, üzleti egység létrehozása szükséges. A tulajdonosok nem tudnak minden vállalatirányítási és operatív feladatot ellátni, a szervezet fejlesztése elengedhetetlen. A feladatok megosztásával elválí a legfőbb döntéshozatali (tulajdonosi) szint és a végrehajtó (operatív vezetői) szint egymástól. Szükségessé válik a vállalat működésének szisztematikus ellenőrzése, a tulajdonosi felügyelet szervezeti szinten való kialakítása.

Az alábbi egyszerű szervezeti ábra mutatja, hogy milyen döntéshozói, végrehajtói és ellenőrző felügyeleti funkciókat lehet/kell kialakítani.



9. ábra Egyszerű szervezeti felépítés

A **tulajdonosi** fórum a működési formától függően – Kft. esetén a taggyűlés, Rt. esetén a közgyűlés (illetve mindkettő formánál az egyszemélyi alapító) - a legfőbb döntéshozó szerv¹⁴, melynek hatásköre jellemzően az alábbi:

1. alapszabály elfogadása, módosítása
2. tőkeemelés, leszállítás
3. üzleti terv elfogadása
4. stratégia elfogadása¹⁵
5. kötelezettség vállalás (szerződéses kötelezettségek)
6. értékvesztés, céltartalékképzés
7. számviteli tv. szerinti éves beszámoló elfogadása
8. munkáltatói jogok gyakorlása a szervezet vagy csak az ügyvezetés felett
9. testületi ügyrendek elfogadása
10. egyéb cégjogi tranzakciók (M&A ügyletek: részesedésszerzés, átruházás, szétválás, beolvadás, összeolvadás)

¹⁴ Ptk. 3:109. § (1) A gazdasági társaság tagjainak döntéshozó szerve a legfőbb szerv.

¹⁵ A stratégiai tervek részeként meghozott beruházási döntések döntésméleti vizsgálatához lásd Jáki (2008)

Tovább haladva a szervezeti ábrán lefele találjuk az ügyvezetést (**Igazgatóság**), amely Ptk. szerinti jogi kategória¹⁶. A szervezeti formától, mérettől és üzleti igénytől függően az ügyvezetés feladatait az alábbi módon lehet gyakorolni:

1. *igazgatóság, vagy igazgatótanács, (részvénytársaság) vagy*
2. *egyszemélyben a vezérigazgató gyakorolja az igazgatóság jogait (részvénytársaság)*
3. *egy vagy több ügyvezető látja el az ügyvezetési feladatokat (kft.).*

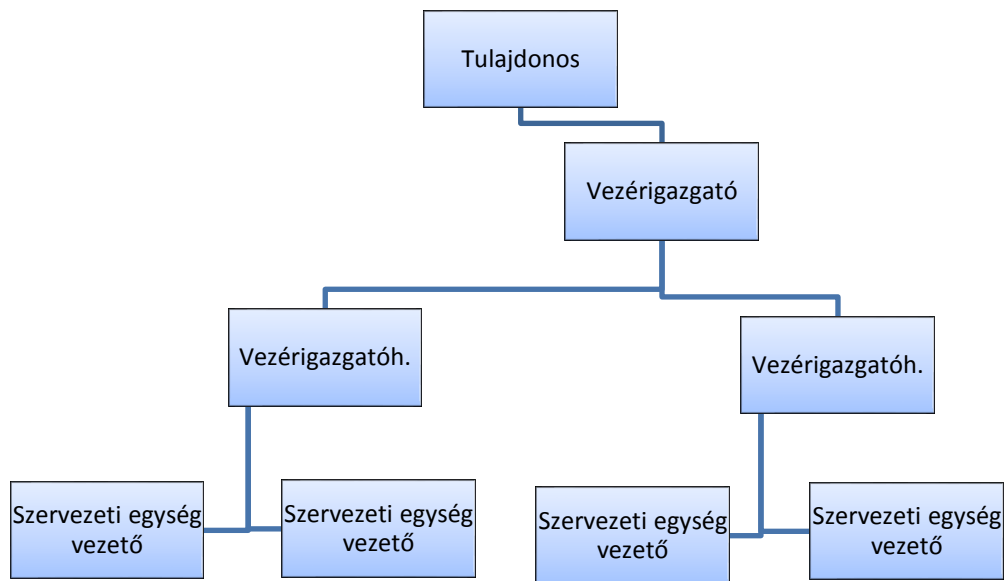
Ahol testület működik, jellemzően ott tulajdonosi döntéseket előkészítő, és önálló hatáskörrel is rendelkező ügyvezető testületről beszélhetünk. Ha a társaság külön vezérigazgatót is képes eltartani, akkor ő a napi működéssel kapcsolatos, a döntések végrehajtását biztosító szakmai irányító döntéseket hoz. Ekkor az Igazgatóság döntéshozó testület, a végrehajtásáért a Vezérigazgató felelős.

Amennyiben a Vezérigazgató gyakorolja az igazgatóság jogait, mert nem működik a társaságnál igazgatóság, úgy bizonyos körben a döntéshozás, a döntéselőkészítés és a végrehajtásért felelős személy nem válik el.

Legegyszerűbb ügyvezetési móddal a **Kft.** működési formában találkozunk, ahol egy vagy több ügyvezető működik. Jellemzően a mikro-vállalkozásnál a társaság egy, vagy több tulajdonosa tölti be az ügyvezetői pozíciókat. Bizonyos méret alatt versenyképesebb működtetni a céget ügyvezetőkkel, mint a költségesebb testületekkel. Ahogy fentebb láttuk, a **Részvénytársasági** formánál találkozunk olyan megoldással is, ahol pozíció összevonással az igazgatóság élén álló elnök a vezérigazgató.

Ha testületi ügyvezetés (igazgatóság) működik a cégnél, akkor az operatív végrehajtó a vezérigazgató és helyettesei. Alattuk az operatív felsővezetők találhatóak: a szervezeti egységek vezetői, a szakterületi vezetők, a műszaki ~, termelési ~, beszerzési ~, értékesítési ~, marketing ~, gazdasági ~, jogi ~, pénzügyi és számviteli ~, HR Igazgató, és egyéb üzleti területet támogató igazgatók. Ha nem az ilyen típusú szakmai Igazgatókból áll az Igazgatósági testület, az ügyvezetés (Igazgatóság) tagjai eltérnek az operatív igazgatók személyétől. A vezérigazgató, illetve helyettesei fogják össze és irányítják a felsővezetői apparátust napi szinten. Az operatív felsővezetők alatt a középvezetői réteg található: a területi vezetők, telephelyvezetők, üzemvezetők, áruházigazgatók, regionális vezetők, csoportvezetők, osztályvezetők, ezt az alábbi 10. ábrán már nem szemléltettük.

¹⁶ Az ügyvezetés fogalma: Ptk. 3:21. § (1) A jogi személy irányításával kapcsolatos olyan döntések meghozatalára, amelyek nem tartoznak a tagok vagy az alapítók hatáskörébe, egy vagy több vezető tisztségviselő vagy a vezető tisztségviselőkből álló testület jogosult.



10. ábra Testületi ügyvezetés

Nézzünk **egy példát** arra, – fenntartva, hogy az adott üzleti entitás üzleti környezetétől függően mindig egyedi megoldást alkalmaz, – hogy akár testületi ügyvezetés, akár egyszemélyi ügyvezetés esetén, az erős tulajdonosi irányítás mit és mennyiben engedhet át hatásköréből, a flexibilis napi operatív döntési mechanizmus létrejötte érdekében. Az alábbi táblázat első oszlopa mutatja az erős, közvetlen tulajdonosi kontrollt. Amennyiben nem válik el a tulajdonos és az ügyvezetés személye, úgy a tulajdonos magánál tartja a döntéseket, akár azok előkészítését is, valamint a napi operatív feladatokban is részt vesz.

A másik lehetőség, amelyet a táblázat jobb oldali két oszlopa mutat be, hogy a hatékonyabb napi működtetés, irányítás érdekében bizonyos hatásköröket, a döntések előkészítését a tulajdonos, ahol lehet átengedi az ügyvezetésnek, rugalmassá, flexibilissé téve a döntéshozatalt. Természetesen bizonyos döntéseket a tulajdonosnak jogszabályi előírás miatt nem lehet tovább delegálnia az ügyvezetésre, ezeket a táblázat szintén megjelöli. Egy-egy hatáskör vonatkozásában a törvény írja elő, hogy tulajdonosi a döntési hatáskör.

<u>Erős, azaz közvetlen tulajdonosi irányítói hatáskör</u>	A Tulajdonos bizonyos feladatokat az Ügyvezetésre delegál, flexibilisebb működés	
	A tulajdonos által nem delegált döntések	Ügyvezetőre delegált döntés előkészítések, vagy döntéshozatal.
1. alapszabály elfogadása, módosítása. <i>Törvény szerint tulajdonos dönt elfogadásáról.</i>	Nem engedi át, tulajdonos dönt	Átengedi a kezdeményezést, az ügyvezető az üzleti igény szerint előterjesztést készít a módosításhoz a tulajdonos felé, melyet a tulajdonos fogad el.
2. tőkeemelés, leszállítás <i>Törvény szerint tulajdonos dönt elfogadásáról.</i>	Nem engedi át, tulajdonos dönt	Átengedi a kezdeményezést, az ügyvezető az üzleti igény szerint előterjesztést készít a módosításhoz a tulajdonos felé, melyet a tulajdonos fogad el.
3. üzleti terv elfogadása¹⁷ <i>Törvény szerint tulajdonos dönt elfogadásáról.</i>	Nem engedi át, tulajdonos dönt	Átengedi a kezdeményezést, az ügyvezető az üzleti igény szerint előterjesztést készít a módosításhoz a tulajdonos felé, melyet a tulajdonos fogad el.
4. stratégia elfogadása	Nem engedi át, tulajdonos dönt	Átengedi a kezdeményezést, az ügyvezető az üzleti igény szerint előterjesztést készít a módosításhoz a tulajdonos felé, melyet a tulajdonos fogad el.
5. kötelezettség vállalás	kötelezettség vállalás pl. 10m Ft értékű szerződéskötést meghaladó ügyletekben	kötelezettség vállalás pl. 10m Ft értéket meg nem haladó szerződések esetében

¹⁷ Az üzleti tervezés során számtalan információt kell feldolgozni a meghatalmazott döntéshozó testületnek, mely során a pozitív és a negatív információkat megfelelően kell a döntés során figyelembe venni. Jáki (2013) EPS előre jelzéseknél, melyek szintén üzleti tervek, bizonyította a válság, mint negatív hír alulsúlyozását az EPS előrejelzések során.

Erős, azaz közvetlen tulajdonosi irányítói hatáskör	A Tulajdonos bizonyos feladatokat az Ügyvezetésre delegál, flexibilisebb működés	
	A tulajdonos által nem delegált döntések	Ügyvezetőre delegált döntés előkészítések, vagy döntéshozatal.
6. értékvesztés, céltartalékképzés	Nem engedi át, azaz a tulajdonos dönt	Átengedi a kezdeményezést, az ügyvezető az üzleti igény szerint előterjesztést készít a módosításhoz a tulajdonos felé, melyet a tulajdonos fogad el.
7. számviteli tv. szerinti éves beszámoló elfogadása <i>Törvény szerint tulajdonos dönt elfogadásáról.</i>	Nem engedi át, azaz a tulajdonos dönt.	Átengedi a kezdeményezést, az ügyvezető az üzleti igény szerint előterjesztést készít a módosításhoz a tulajdonos felé, melyet a tulajdonos fogad el.
8. munkáltatói jogok gyakorlása valamennyi vezető, munkavállaló irányában	A vezető tisztségviselők tekintetében a tulajdonos saját hatáskörében tartja, a társaság egyéb vezetői és más munkavállalók tekintetében delegálja az ügyvezetésre.	
9. testületi ügyrendek elfogadása	tulajdonos jóváhagyása a testületek előterjesztése alapján vagy testületek maguk fogadják el, tulajdonos tájékoztatása mellett	Ügyvezetői, testületi előterjesztés alapján vagy testületi döntés és arról tájékoztatás
10. egyéb cégjogi tranzakciók (M&A ügyletek: részesedésszerzés, átruházás, szétválás, beolvadás, összeolvadás) <i>Törvény szerint tulajdonos dönt elfogadásáról.</i>	Nem engedi át, azaz a tulajdonos dönt	Átengedi a kezdeményezést, az üzletvezető az üzleti igény szerint előterjesztést készít a módosításhoz a tulajdonos felé, melyet a tulajdonos fogad el.

4.1.5 Testületi (igazgatósági) szintű ügyvezetés, vagy egyszemélyi ügyvezetés (Vezérigazgató)

Ez esetben is az üzleti környezet határozza meg, hogy az adott entitás milyen ügyvezetési formát választ. Mérlegelni kell, hogy mi a legmegfelelőbb a döntéshozatal flexibilitása, gyorsasága és hatékonysága, valamint a költségek szempontjából is, mivel a testületi tagokat javadalmazni kell. A szervezeti fejlődés során szükséges, hogy a hatékony döntéshozatal és működés szem előtt tartásával a tulajdonosi irányítás átengedjen döntési hatásköröket az ügyvezetésnek. A hatáskörök delegálására akkor van szükség, amikor a döntések összetettsége és sokrétűsége miatt a tulajdonosnak szüksége van szakmai segítségre. Az üzleti döntések meghozatalában ilyenkor iparági vagy akár más szektorból érkező szakemberekre, vagy azok közös testületére támaszkodik, akik képesek ellátni a tulajdonos érdekeinek megfelelően az üzletvezetést. A tulajdonos jellemzően operatív üzleti döntéseket delegál, meghagyva magának a stratégiai döntéseket.

A köztudatban az ügyvezető/ vezérigazgató a főnök, de mit is jelent ez a gyakorlatban? Az ügyvezető/vezérigazgató kijelölése **tulajdonosi döntés**. Az ügyvezető alkalmazása jelentős bérköltséget ró a társaságra, ezért alapvető elvárás irányába többletbevételt realizálni, növelni a hatékonyságot, csökkenteni a költségeket, azaz növelni az eredményességet. Van olyan vállalkozás, amely már a kezdetek kezdetén bírja azt az üzleti potenciált, hogy elkülönült ügyvezetést alakítson ki. Klasszikusan a pénzügyi befektetők, mint tulajdonosok jelölnek ki iparági specifikus tapasztalattal rendelkező ügyvezetőt már a vállalat megalapításakor.

Bizonyos méret vagy jogszabályi rendelkezések miatt szükséges lehet testületi ügyvezetés (Igazgatóság) kialakítása. Az egyszemélyes döntéshozattal ellentétben a testületi döntéshozatal esetén a jogi felelősség egyetemleges. A testületi tagság nem helyettesíthető, személyesen kötelesek eljárni. A testületi ügyvezetésről az Alapszabály rendelkezik, valamint a testületi ügyrend. Az ülések összehívása szabályozott, az üléseken a döntéshozatal formalizált határozathozattal történik. Az ülésekről jegyzőkönyv készül, annak hitelességét jegyzőkönyvvezető és hitelesítő tag, esetleg a testület elnökének aláírása biztosítja.

Kikből áll az **ügyvezető testület** (igazgatóság)? A tulajdonos szempontjából először is bizalmi emberekre van szükség. A tulajdonos szemszögéből döntő szempont a szakmai előélet, vagy a személyes ismeretség. Az igazgatóság tagjai jellemzően havi, vagy negyedéves rendszerességgel üléseznek, és a szakmai vezetők előterjesztései alapján döntenek. Tagjai nem szükségszerűen vesznek részt a napi irányításban, a cég életéből többet látnak, mint a tulajdonos, kevesebbet, mint az operatív vezetők. Nagyobb vállalatok Igazgatósági tagjai akár több társaságnál is betöltik ezt a funkciót.

Láttuk a fenti szervezeti ábrán fentről lefele haladva, hogy a tulajdonosi döntéshozótól a ügyvezetésen át a vezérigazgatón keresztül, a középvezetői gárdán keresztül juthatunk el döntéshozatali mechanizmusunkban az adott szervezeti egység irányítójáig. Bonyolult szervezeti felépítés esetén további döntéshozatali mechanizmusok kialakítása is szükséges lehet. Változatos döntést elősegítő testületek alakíthatóak ki a vezetőség igényeinek megfelelően, mint például vezetői értekezlet, ahol a szakterületi vezetők egyeztetnek, vagy egy-

egy projekt végrehajtásához projekt irányító bizottság hozható létre, megfelelő döntési vagy döntéselőkészítói jogkörrel.

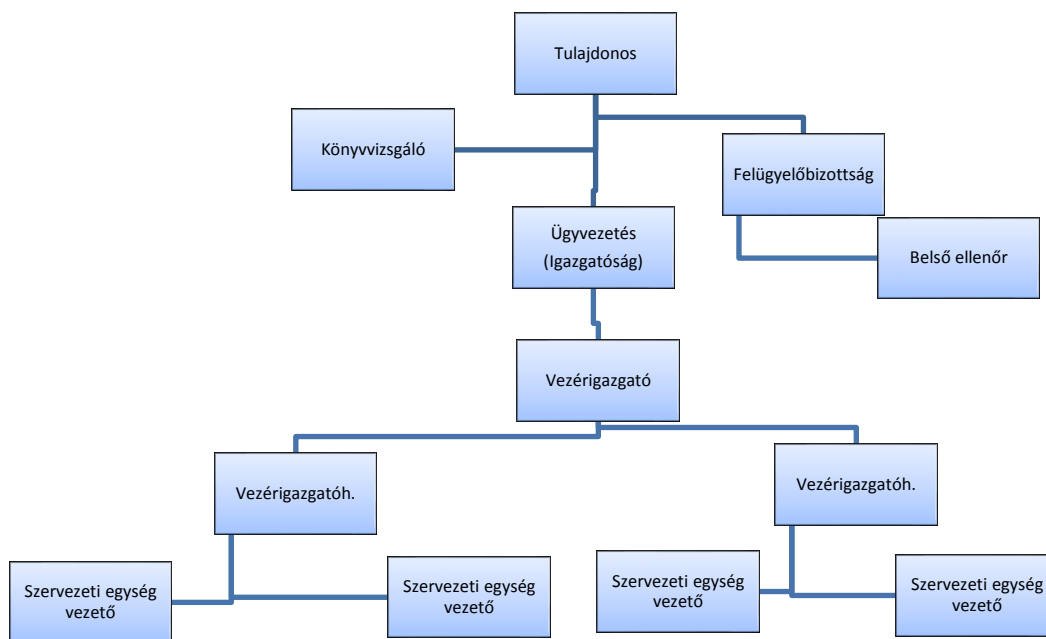
Ezek a testületek, személyek a nagyvállalati kultúrában nagyon komoly döntéselőkészítő fórumok. Az előbb említett bizottságok főként a társaság munkavállalóiból, tisztségviselőiből álló testületek, szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ) alapján többé - kevésbé formalizáltan működnek. Feladatuk a döntések előkészítése magas vezetői szinten való egyeztetéssel és az eltérő szakmai megítélések összeegyeztetésével.

Fizetéképtelenség egy olyan speciális helyzet, amelynek beállta esetén a *felszámoló*, a *csődbiztos* jogszabály erejénél fogva átveszi az ügyvezetéstől, a tulajdonostól a döntést, irányítást a társaság felett. A *pénzügyi biztos* a tulajdonos érdekében az ügyvezetés felett gyakorol kontrollt, jellemzően egy adott beruházás, fejlesztés során a kötelezettségvállalás, szerződéskötés ellenjegyzésével, bankszámla feletti rendelkezéssel. Ez a funkció támogatja a döntési mechanizmust, és nem elvonja a tulajdonosi, vagy az ügyvezetői hatáskört.¹⁸

¹⁸ Ptk. 3:132. § Ha a létesítő okirat vagy annak felhatalmazása alapján a társaság legfőbb szerve az e törvényben meghatározott szerveken és tisztségviselőkön túl más szervek működését írja elő, az előírás az e törvény által meghatározott szervek és tisztségviselők hatáskörét, valamint felelősségét nem érinti.

4.2 Szervezeti kontroll

A szervezeti kontroll nemcsak az ügyvezetés, a vezető kontrollját jelenti, hanem a társaság teljes működésének ellenőrzését is. A szervezeti kontrollnak számos intézménye van: felügyelőbizottság és a belső ellenőr, könyvvizsgáló, speciális esetben compliance munkatárs, auditbizottság.¹⁹ Tekintsük át az alábbi ábrát, amelyen láthatjuk, hogy a tulajdonostól kiindulva nem csak lefele, hanem oldal irányban is találhatunk ellenőrző testületeket, funkciókat.



11. ábra Szervezeti kontroll

4.2.1 Felügyelőbizottság

A felügyelőbizottság a tulajdonos érdekében kontroll tevékenységet végző független testület, amely a társaság ügyvezetését, a cég működését ellenőrzi.²⁰ A felügyelőbizottság (FB) létrehozása bizonyos vállalati méret (pl. 200 fő munkavállaló) felett törvényileg kötelező. Tagjait alapesetben a tulajdonos delegálja, de mérettől függően a munkavállalói érdekképviselőt is delegál valakit a munkavállalók közül. Az FB rendszeresen ülészik, éves munkatervében meghatározottan jellemzően havonta, kéthavonta, vagy negyedévente rendes ülést tart. Bizonyos üzleti események kapcsán rendkívüli ülés összehívására is van lehetőség, de dönthet ülésen kívül (pl.: írásos szavazás) is ügyrendje és a jogszabályoknak való megfelelés keretein belül. A társaság egyéb testületi ülésein meghívottként tanácskozási joggal az FB elnök vagy FB tag részt vehet. A tagok a társaság telephelyeire ellenőrzési céllal beléphetnek, iratokba

¹⁹ A szervezeti és külső kontrollnak néhány szektorban, mint a pénzügyi, bankszektor különösen fontos szerepe van, amely a szervezeti felépítésre, az ellenőrzési egységek kialakításában is tükröződik. Vö. Walter (2016). 125-136. o

²⁰ Ptk. 3:26. § (1) A tagok vagy az alapítók a létesítő okiratban három tagból álló felügyelőbizottság létrehozását rendelhetik el azzal a feladattal, hogy az ügyvezetést a jogi személy érdekeinek megóvása céljából ellenőrizze.

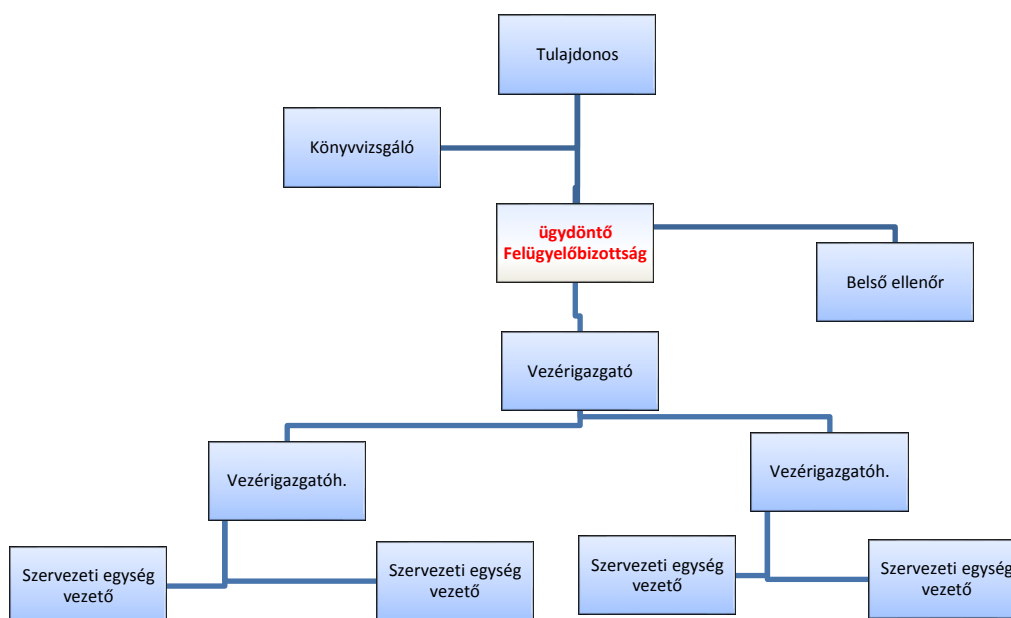
betekinthetnek, szakértő bevonásával vizsgálatot folytathatnak. Az FB üzleti jelentéseket, beszámolókat kap a társaság működéséről, a menedzsmenttől. A felügyelőbizottság üzleti jelentéseket, beszámolókat terjeszt a tulajdonos elé. A szervezeti ábrán látszik, hogy belső ellenőrzés is működhet a felügyelőbizottság mellett. A belső ellenőr FB által jóváhagyott munkaterv alapján vizsgálatokat folytat a társaságnál, melyekről jelentést készít és az FB elé terjeszti tájékoztatásul vagy jóváhagyásra. Az FB javaslattevői, egyetértési vagy jóváhagyási hatáskörrel rendelkezik a belső ellenőrzést ellátó személy megválasztásánál.

Jellemző feladatköre az FB-nek az alábbi:

1. Ptk. szerint az FB köteles megvizsgálni a tulajdonos döntését igénylő valamennyi lényeges üzletpolitikai jelentést, előterjesztést.
2. Számviteli tv. szerinti beszámoló elfogadásáról a tulajdonos az FB erről készült írásbeli jelentés birtokában határoz.
3. FB irányítja /szakmailag ellenőrzi a belső ellenőrzés tevékenységét.
4. Könyvvizsgáló kiválasztásakor jelölhet /egyetérthet / jóváhagyhat.
5. Tulajdonos átengedheti az ügyrend elfogadását, tagjai közül elnököt választhat.
6. Fizetése képtelenséggel fenyegető helyzet beálltakor köteles a tulajdonost tájékoztatni.
7. Az FB elnöke képviseli a társaságot ügyvezetés hiányában.

4.2.2 Ügydöntő felügyelőbizottság: fából vaskarika?

Az ügydöntő felügyelőbizottság döntéshozó funkcióval is bír, így kérdéses, hogyan tudja ellátni egyben az ellenőrzési funkciót is? Az alábbi ábrán látszik, hogy ebben a speciális esetben a Felügyelőbizottság az ügyvezető testület helyére lépett. Mit jelent ez a gyakorlatban?



12. ábra Ügydöntő felügyelőbizottság

A gyakorlatban ennek az irányítási modellnek az indoka az, hogy eggyel kevesebb testület működtet a társaság, így annak fenntartási költségeit megspórolja. További előnye, hogy a döntéshozatali folyamat is egyszerűbb, mivel eggyel kevesebb testület számára kell előterjesztéseket készíteni. *Az utólagos kontroll* helyett előzetes kontrollt gyakorol az ügydöntő FB, hiszen minden tulajdonosi döntéshez az előzetes jóváhagyása szükséges, vagy akár delegált hatáskörben döntést is hozhat.²¹

4.2.3 A belső ellenőr

A belső ellenőr függetlensége kulcsfontosságú, alapvető elvárás. A belső ellenőrzés a társaság vezetésétől független, azonban még a társaság működésének keretein belül kontrollálja a folyamatokat. Mindez biztosítja azt, hogy megbízása, alkalmazása, felmentése és munkavégzése az operatív szervezeti működéstől független, azaz nincs függelmi, irányítási viszonyban a társaság operatív vezetőivel, és nincs döntési, irányítási jogköre a társaság munkavállalóira vonatkozóan, kivéve a belső ellenőrzési vizsgálatok lefolytatása során információszerezés céljából. A belső ellenőrzési (és emellett a compliance) funkció egyes ágazatokban (pl. hitelintézetek) a jogszabályok szerint kötelező (Walter, 2016). A belső ellenőrzés éves ellenőrzési munkaterv alapján dolgozik, melyet az FB hagy jóvá. A belső ellenőrzés minden vizsgálatról jelentést készít. A belső ellenőr által tett megállapításokat a vezérigazgatóval (ügyvezetéssel) egyeztetni kell, egyet nem értés esetén a vezérigazgató záradékot fogalmazhat meg. A belső ellenőrzés javaslataira intézkedési tervet kell készíteni. A jelentést az FB megtárgyalja és jóváhagyja.

Az intézkedési terv végrehajtását a belső ellenőr utóvizsgálattal ellenőrzi, amelyről szintén beszámol az FB-nek. A belső ellenőrzés lényege, hogy az FB és a tulajdonos az üzleti folyamatok szabályozottságáról és szabályszerű működéséről tájékoztatást kapjon, hiszen sem az FB-nek, sem a tulajdonosnak nincs rálátása a napi folyamatokra. A belső ellenőr tehát közvetve a tulajdonost támogatja az alábbi célok szem előtt tartásával:

- A szervezet a FB/IG /Alapítói döntéseket végrehajtja -e?
- A szervezet a belső szabályzatoknak, a jogszabályoknak megfelelően működik-e?
- A szervezeten belül kialakított folyamatok az üzleti érdek, az ésszerűség követelményeinek megfelelnek-e?

A belső ellenőr egyfajta tanácsadói funkciót is betölt a tulajdonos, az ügyvezetés, a vezetőség, és a munkavállalók irányában a szabályszerű, hatékony működés érdekében.

²¹ Ptk. 3:123. § (1) Ha a létesítő okirat a legfőbb szerv vagy az ügyvezetés hatáskörébe tartozó egyes döntések meghozatalát vagy azok jóváhagyását a felügyelőbizottság hatáskörébe utalja, a felügyelőbizottság tagjai az e hatáskörükben kifejtett tevékenységgel a társaságnak okozott károkat a szerződésszegéssel okozott károkért való felelősség szabályai szerint kötelesek megtéríteni.

4.2.4 A könyvvizsgáló

Ha a cégnyilvántartásban elérhető cégkivonat a társaság „személyi igazolványa”, akkor a hitelesített beszámoló a cég „jövedelemigazolása”. Bizonyos társasági méret felett a jogszabály kötelezően előírja könyvvizsgáló választását. A könyvvizsgáló felel azért, hogy az általa auditált beszámoló megbízható és valós képet ad a vállalkozás jövedelmi és vagyoni helyzetéről. A könyvvizsgálók tevékenysége engedélyhez és szigorú szakmai szabályok kötött, képzésük folyamatos, ágazati jogszabályok további követelményeket, speciális szakmai kvalitásokat írhatnak elő. A könyvvizsgálók a tulajdonos, a külvilág, az üzleti környezet számára hitelesíti, hogy a társaság a számviteli törvénynek megfelelően állítja ki az éves beszámolóját.²² A könyvvizsgálót jellemzően az üzleti év beszámolójának elfogadásáig bízzák meg, ez persze lehet éveken átívelő, hosszabb időtartam is.

A bank, a hitelező, a beszállító az éves beszámolókból tájékozódik arról, hogy a társaság hitelképessége, fizetőképessége megfelelő-e.

4.2.5 További ellenőrző funkciók

Felsorolás-szerűen meg kell említenünk még további tulajdonost segítő ellenőrző funkciókat. Ezen pozíciók az alábbiak: adatvédelmi felelős, információbiztonsági ellenőr, pénzügyi biztos, compliance officer, minőségbiztosítási ellenőr. Ezen pozíciók nemcsak a tulajdonosi érdek érvényesítése miatt hasznos, hanem hiányuk versenyhátrányt is okozhat.

²² Ptk. 3:129. § (1) A legfőbb szerv által választott állandó könyvvizsgáló feladata, hogy a könyvvizsgálatot szabályszerűen elvégezze, és ennek alapján független könyvvizsgálói jelentésben foglaljon állást arról, hogy a gazdasági társaság beszámolója megfelel-e a jogszabályoknak és megbízható, valós képet ad-e a társaság vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről, működésének gazdasági eredményeiről.

(2) Az állandó könyvvizsgáló a könyvvizsgálói nyilvántartásban szereplő egyéni könyvvizsgáló vagy könyvvizsgáló cég lehet. Ha könyvvizsgáló cég látja el a könyvvizsgálói feladatokat, ki kell jelölnie azt a személyt, aki a könyvvizsgálatot személyében végzi.

4.3 Összefoglalás

A fentiekben vázoltuk egy vállalkozás döntéshozói, operatív vezetési, ellenőrzési funkcióinak szétválasztási lehetőségeit. Fontos ismételt hangsúlyoznunk, hogy az adott entitás dönti el, mire van szüksége és mit bírnak el üzleti döntéshozatali mechanizmusai, időben, pénzben, emberi erőforrás tekintetében. Tekintsük át az alábbi ábránk áttanulmányozásával, hogy milyen testületek és funkciók, milyen szereplők, milyen érdekek mentén játszanak szerepet az induló vállalkozástól kezdve az érett vállalkozás kialakulásáig:

vállalkozás életútja	tulajdonos döntése	delegált hatáskörök	ellenőrző funkciók
induló vállalkozás	tulajdonos (közgyűlés, taggyűlés, egyszemélyi alapító) mindenben dönt	nincs delegálás, a tulajdonos beosztott szakmai vezetők döntéselőkészítő munkája segítségével	tulajdonos ellenőrzi az egész szervezetet
növekvő vállalkozás	tulajdonos az ügyvezetés előterjesztése alapján mindenben dönt, kivéve a delegált hatásköri ügyekben értékhatártól, üzycsoporttól függően	kialakulnak a szervezeti egységek, vezérigazgató operatív végrehajtó szerepe, döntési mechanizmusban mindenkori előkészítő, de az ügyvezető testület (igazgatóság) döntéselőkészítő szerepe mellett értékhatárok, üzycsoportok mentén már döntést is hoz	tulajdonos ellenőrzi, könyvvizsgáló megbízása a hitelezői bizalom erősítése vagy jogszabályi köv. miatt, belső ellenőr megjelenik
érett vállalkozás	tulajdonos stratégiai, fundamentális (alapvető kérdésekhez kapcsolódó) döntéseket hoz	profli menedzsment, érett szervezeti döntéshozatal mentén komoly üzleti döntéshozói tapasztalattal bíró igazgatósággal.	testületi ellenőrzés (FB); kockázati besorolás szerint állandó belső ellenőrzés

4.4 Irodalomjegyzék

Polgári törvénykönyv HARMADIK KÖNYV A JOGI SZEMÉLY

Molnár Endre, Jáki Erika: Állami és Uniós szerepvállalás a magvető életszakaszban lévő vállalkozások kockázati tőkefinanszírozásában; in: Várakozások és gazdasági interakciók Szerkesztette Farkas Beáta – Pelle Anita; JATEPress Szeged, 2017; 97-111. old.; ISBN: 978-963-315-348-2

Jáki Erika: Racionalitás és beruházás értékelés, 2008. október Gazdálkodástudományi kar, könyvfejezet, Budapest, AULA, 2008, 39-53. old. ISBN: 978 963 9698 56 7

Jáki Erika: A pozitív és a negatív hírek súlyozása EPS előrejelzések készítésekor - II. rész – Empirikus vizsgálat -; Hitelintézeti szemle, 2013/3. szám. jún., 154-182. old.

Walter György (2016): Kereskedelmi banki ismeretek. Alinea Kiadó. Budapest

5 Molnár Endre Mihály:

Üzleti Etika, társadalmi felelősségvállalás

Az alábbiakban olyan kérdéseket fogunk megvizsgálni, amelyek az etikus üzletmenettel kapcsolatosak. Vajon milyenek az etikusan működő vállalatok? Hogyan hozhatnak a befektetők etikus befektetési döntéseket? A vállalatvezetés elterjedt modellje csak a közjót szolgálhatja? Elég egy vállalatnak csak a jogszabályokat követnie, hogy etikus legyen? Mi a pénz szerepe az emberi életben? Vizsgálódásunkban bemutatunk olyan vállalatokat (és azok értékrendszerét) is, amelyek képesek etikus üzletmenet mellett profittermelésre a modern világban.

5.1 Az üzleti etika és a társadalmi felelősségvállalás fogalma, dimenziói

„És innen van az, hogy erősen érezni másokért, kevésbé magunkért, hogy visszafogni tulajdon önző, és újtára engedni jótékony szenvedélyeinket – ez alkotja az emberi tökéletességet; és csak egyedül ez képes az emberi nem körében az érzületek és szenvedélyek azon harmóniáját létrehozni, melyben egész becsük és helyénvaló mivoltuk rejlik.”

(Smith, 1977, 447. o.)

Fejezetünket az üzleti etika meghatározásával kezdjük. Raymond Baumhart szociológus a következő kérdést tette fel üzletembereknek: „Mit jelent az etika?”. A válaszok igen változatosak voltak (Mitchell, 2009):

„Az etikának azokhoz az érzéseimhez van köze, amelyek megmondják, hogy mi a jó és a rossz.”
„Az etikának a vallásosságomhoz van köze.” „Etikusnak lenni egyet jelent a törvényeknek való megfeleléssel.” „Az etika nem más, mint a társadalom által elfogadott viselkedésnormák.”
„Nem tudom, hogy mit jelent ez a szó”.

Az etika az ógörög éthosz szóból származik, melynek eredeti jelentése „szokásos hely”, illetve „szokás”. Erre épül a szintén ógörög ethikosz szó, mely jelentése: szokásból való, morális, erkölcsös. Ma az etika általános jelentése erkölcs, az erkölcsi elvek rendszere (Bakos, 2006).

Az **etika** számos tudományágat ölel fel. Alapvetően azzal foglalkozik, hogy az egyén meg tudja különböztetni a jót a rossztól, és ennek ismeretében jól cselekedjen. A **vállalati etika** a „fair” üzletmeneten alapszik, magában foglalja a vásárlói elégedettség, alkalmazotti bér, termékminőség, és a vállalat környezetre gyakorolt hatásának problémaköreit (Mitchell, 2009). A

vállalati etika egyik építőköve a vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR).

A vállalati **társadalmi felelősségvállalás** az általa érintett környezet és személyek irányába jelent felelős viselkedést. A személyek szempontjából nemcsak a vállalat szervezetén belüli érintettek²³, mint a tulajdonosokra, alkalmazottakra és a menedzsmentre kell gondolni, hanem a vállalat szélesebb környezetére is, mint a termelőkre, kereskedőkre, szállítókra, fogyasztókra, természeti és épített környezetre, helyi közösségre és az államra is. Egyes szakértők egyenesen azt javasolták, hogy a vállalatokon belül alakítsanak külső érintettek²³ből álló igazgatótanácsot, akik a társadalom szélesebb részének az érdekeit képviselik az etikus üzleti normáknak megfelelően. A javaslat szerint az állam, az önkormányzat, a helyi közhasznú szervezetek, az érintett oktatási intézmények és egyéb szereplők delegálhatnának ebbe az igazgatótanácsba tagokat (Evan-Freeman, 1988).

A következőkben látni fogjuk, hogy a társadalmi felelősségvállalás definiálásával több kutató is foglalkozott. Sőt, szabályozási, törvénykezési szinten is foglalkoznak a kérdéssel. Szabályozási szinten fontos kiemelni a később tárgyalásra kerülő **ISO 26 000 szabványt**. Törvénykezési szinten gondoljunk a környezetvédelmi szabályozásra és a megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazását szabályozó törvényre. Ezek mind környezettudatos, természeti, és társadalmi felelősségvállalás irányába kívánják a vállalati működést elmozdítani.

Most vizsgáljuk meg a társadalmi felelősségvállalás különböző értelmezéseit, dimenzióit. Az üzleti szervezetek társadalmi felelőssége az **ISO 26 000 szabvány** (Braun, 2013) megfogalmazása alapján a következő területekre terjed ki:

- Felelősségvállalás a társadalmat és környezetet érintő döntésekért.
- Átlátható és etikus viselkedés.
- Fenntartható fejlődés.
- Társadalmi jólét és egészség.
- Érintettek elvárásainak figyelembe vétele.
- Jogszabályoknak való megfelelés.
- Nemzetközi viselkedési normáknak való megfelelés.

Bovens (1998) szerint a vállalatnak – mint felelős üzleti szervezetnek – válaszokat kell adni az üzleti életben tanúsított magatartás természetéről és indítékairól a fentiek vonatkozásában. Mivel a legszorosabb kapcsolatban a vállalattal az üzleti közösség tagjai vannak, ezért számukra kell a fenti szempontok alapján megfelelni, de akár értelmezhető a társadalom egésze felé irányába való felelősségvállalásként is.

²³ A külső és belső érintettek elégedettségének figyelembe vétele az üzleti kezdeményezések sikerének megítélésénél nem idegen a hagyományos menedzsment szakirodalomtól sem, sőt, a projektmenedzsmentben ezen sikerkritérium figyelembe vétele kifejezetten megszokott. Ld. Aranyossy et al., 2015.

Ez egybevág **Adam Smith (1777)** skót klasszikus közgazdász és filozófus „Az erkölcsi érzelmek elmélete” című művében foglaltakkal: az üzleti tevékenység napi működése során legszorosabban egy közösséggel áll kapcsolatban. A közösségre nagy hatása van a társaság üzleti tevékenysége. A vállalati célok meghatározása során a profitszerzés mellett a közösség érdekeit is szem előtt kell tartani. Nem szabad akarva vagy akaratlanul kárt okozni a közösség tagjainak. Smith ugyanebben a műben bizonyos korlátozásokat tesz a profitszerzés és önérdékkövetés folyamatára vonatkozóan. Az etikus gazdasági szereplő önfegyelem, együttműködés és versengés mellett végzi gazdasági tevékenységét a társadalmon belül a morális értékeknek és jogszabályoknak megfelelően. Az etikus üzleti vezető nemcsak a saját üzletéért felelős, hanem a közösség egy szélesebb körének részeként felelősséggel tartozik, a helyi normáknak és értékeknek megfelelően kell élnie.

Társadalmi felelősségvállalásról legtöbbször nagyvállalatok kapcsán szoktak beszélni, pedig a kisvállalatoknak is hatalmas potenciáljuk van. Jenkins (2006) egy egyesült királyságbeli kutatást elemzett, amelynek tárgyát 24 darab kiemelkedő társadalmi felelősségvállalást mutató kisvállalat képezte. A szerző arra jutott, hogy több szempontból is ideális táptalajt nyújtanak a kis- és középvállalkozások a társadalmilag felelős üzletvezetés számára:

- A kisvállalatok tulajdonosainak sokkal könnyebb a társadalommal szemben felelősen viselkedni a nagyvállalatok vezetőihez képest, hiszen nekik napi szintű rálátásuk van a vállalkozás működésére és annak hatására a közvetlen társadalmi környezetre.
- A laposabb szervezeti hierarchia nagymértékben segíti az alkalmazottakat a társadalmi felelősségi programokban való részvételben.

Az üzleti etikával kapcsolatos lépések pozitív hatását gyorsabban lehet érezni, különösen a személyes elégedettséget és megnövekedett motivációt.

David C. Korten (1998) arra hívta fel a figyelmet, hogy az üzleti életben a kölcsönös felelősségvállalás növeli a bizalmat és elősegíti a piac hatékony működését, hiánya a piac hatékonyságát ronthatja. A kívánatos alternatívát *gondoskodó piacnak* (mindful market) nevezte. A kölcsönös felelősségvállalás az egyént arra ösztönzi, hogy tudatosítsa magában mind önmaga, az egész társadalom, illetve a természeti rendszer szükségleteit, és ezeknek megfelelően cselekedjen.

Ma már egyes bankok is törekednek társadalmilag felelősen működni. Magyarországon például a Magnet Bank kiterjedt társadalmi szerepvállalást folytat. A betétesek dönthetnek arról, hogy a bank kinek adjon kedvezményes hitelt, illetve, hogy mely jótékonyági célra ajánlják fel a profit egy részét.

5.2 Az etikus vállalati tulajdonos

„Két különböző út kínálkozik számunkra, mely ez olyannyira vágyott tárgy megszerzéséhez egyaránt elvezet; az első a bölcsesség tanulmányozásán és az erény gyakorlásán; a második a vagyon és a hatalom megszerzésén keresztül vezet. Két különböző jellem kínálkozik példaként, hogy utánozzuk: az egyik a büszke becsvágy és a leplezetlen mohóság; a másik az alázatos szerénység és a méltányos igazságosság jelleme.” (Smith, 1977, 468. o.)

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása szempontjából kiemelt figyelmet érdemelnek a vállalkozások tulajdonosai, azaz a befektetők. Érdemes megvizsgálni a befektetőket morális szempontból. Adam Smith (1977) szerint minden gazdasági aktív szereplőnek a társadalmi környezete morális értékeinek megfelelően kell cselekednie. Más szóval: a társadalom által helyesnek tartott viselkedés vezérfonalként szolgál a gazdasági szereplő számára, ami túlmutat pusztán a törvényekben lefektetett szabályrendszerek betartásán. A befektetők a társaságok tulajdonosai, elsősorban céljuk sokszor vagyonuk maximalizálása. Tulajdonosként ők határozzák meg a vállalkozás stratégiáját és célját, azaz a vállalat értéknövekedésének módját, egyrészt az üzleti terv, a stratégia elfogadásával, másrészt a menedzsment kinevezésén keresztül. Ezen döntések meghatározzák a vállalat tevékenységét.

A nagyvállalati befektetők elsősorban úgy tudnak etikusan működni, hogy nem fektetnek be olyan iparágakba, amivel társadalmilag rossz célt szolgálnának (például dohányipar, környezetszennyező technológiával működő iparágak, harcászati iparágak, vagy gyermekmunkát alkalmazó gyártók), hanem e helyett a társadalmilag jó célt szolgáló befektetéseket részesítik előnyben (például zöld energia, egészségügy, megváltozott munkaképességűek alkalmazása). Egyre nagyobb teret nyernek a részvényesek közgyűléseken tett üzleti etikai megfontolású javaslatai. Annak ellenére, hogy ezek még ritkán kerülnek elfogadásra, a nagyvállalatok részvényesei egyre nyitottabbak a társadalmi felelősségvállalás irányába (Eccles – Viviers, 2011). A következő alfejezetben a befektetői attitűdök kapcsán a pénz és a profit szerepével foglalkozunk.

A következőkben a pénz és a boldogság kapcsolatát vizsgáló elméletek és kutatások egy-egy példával kerülnek bemutatásra, majd megnézzük, mi ösztönözheti a döntéshozót üzletileg etikus viselkedésre.

5.2.1 A pénz csak eszköz a boldogsághoz

Modern világunkban sokak számára meghatározó jelentőségűvé vált a pénz és a vagyon. A pénz, mint értékmérő segítségével tesznek különbséget termékek, szolgáltatások, de akár egy-egy állás, vagy szélsőséges esetben személy között is. A befolyásos gazdasági aktorok egy részének kizárólag a vagyonfelhalmozás az egyetlen üzleti motivációja. Adam Smith (1777) szerint e mögött nem a pénzzel megvehető kényelem és életszínvonal szeretete, hanem a hiúság rejlik, azaz a vagyonuk felhalmozásával próbálnak társadalmi figyelmet kapni.

Ez nem feltétlenül egyeztethető össze a társadalmi felelősségvállalással. A vagyonfelhalmozást, vagyonosodást a mai média hajlamos a sikeres üzletemberek középpontba állításával példaértékűvé tenni, míg egyre többet hallunk üzletemberek etikus viselkedéséről is a médiában. A 2007-2008-as válság jól mutatja, hogy mi történik akkor, amikor a gazdasági és társadalmi célrendszer középpontjába a mértéktelen haszonszerzés kerül. Minden buborékot valamilyen befektetési lehetőség, eszköz látványos értéknövekedése okoz, amelybe a befektetők egyre nagyobb mértékben fektetnek be (pl.: ingatlanpiaci válság, lakásárak mértéktelen növekedése). A befektetők feltételezik, hogy az értéknövekedés a közeljövőben nem fog (vagy sosem fog) abbamaradni. A befektetők ezen viselkedését szokták csordaszellemnek is nevezni, amely megjelenhet magánbefektetőknél és intézményi befektetőknél (bankok, befektetési alapok, stb.) is egyaránt. 2008-ban az amerikai ingatlan jelzáloghitelekkel fedezett pénzügyi eszközök buboréka pukkadott ki, amikor ezen eszközök értéke elkezdett rohamosan esni, kirobbantva egy világméretű válságot. A józan ész szabályozó szerepét átvette a kapzsiság és profitfüggőség, amely Lo (2008) elmondása szerint hasonló módon hatott a befektetőkre, mint a drogfüggőség. Az intő jeleket a befektetők nem vették kellő súllyal figyelembe a döntéseiknél, míg a pozitív híreket, a befektetéssel realizálható hasznot túlzott mértékben vették figyelembe a döntéshozatal során²⁴.

Már az ókor és a középkor meghatározó filozófusai is foglalkoztak azzal, hogy a pénzszerzés és pénzfelhalmozás milyen szerepet tölt be az ember életében. Ezen filozófiai gondolatokra, mint alapra napjaink felelősségvállalással, üzleti etikával foglalkozó kutatói szívesen támaszkodnak. A javak hierarchikus rendjéről már többször szó esett. A téma hazai elismert szakértője, Baritz Sarolta (2014, 50.o.) is visszanyúlt a középkor nagy filozófusának gondolataihoz: „Arisztotelész a Nikomakhoszi Etikában kifejti, hogy a jó-k három csoportja (külsők, testiek, lelkiek) közül a legfontosabbak a lelki javak, s a harmadik csoport, a külső javak (pl. hatalom, vagyon, pénz) legfeljebb eszközök a másik kettő eléréséhez. A külső javak helyezkednek el a hierarchia legalján.”

²⁴ A pozitív és a negatív hírek elégtelen súlyozásának elméleti hátterét mutatja be Jáki (2013a), majd vizsgálja empirikusan Jáki (2013ab). Továbbá a gazdasági világválság, mint negatív hír hatásának alulsúlyozását bizonyítja Jáki (2013c) az egy részvényre jutó nyereség előre jelzésre.

Aquinói Szent Tamás 13. századi filozófus szerint szintén háromféle jó létezik, melyek megszerzése célként szolgál az emberi cselekvésekben:

1. Tisztes jó, erkölcsi jó: erény, szorgalom, mások segítése (jelen esetben a társadalmi felelősségvállalás).
2. Gyönyörködtető jó: az erkölcsös étellel együtt járó, nem öncélú, de kellemes érzések (jelen esetben a társadalmi felelősségvállalással együtt járó elégedettség).
3. Hasznos jó: anyagi értékek (jelen esetben a vállalkozással elérhető vagyon).

Első helyen szerepel az erkölcsi jó, azaz az ember első célja, hogy erkölcsi jót tegyen. Ehhez kapcsolódik a gyönyörködtető jó, hiszen az erkölcsi jóval gyönyörködtető jóból is részesül, és legvégül az erkölcsi jó megvalósításának eszközeként szerepel a hasznos jó, azaz az anyagi érték. E szerint az értékrend szerint az anyagi értékek megszerzése nem az emberi lét célja, hanem az anyagi javak csupán eszközként segítik az embert az erkölcsös életben. A pénz része a hasznos javaknak, megléte segítheti az embert erkölcsös életet élni, de pusztá felhalmozása semmiképpen sem cél. A hasznos javak sorrendjében – amelyek minden anyagi értéket tartalmaznak – a pénz áll a legutolsó helyen, illetve a pénzfelhalmozás alacsonyabb rendű a pénzhasználatnál. Ez igen meglepő azoknak, akik a modern gazdaságtan tanításaiból kiindulva eddig a pénzszerzésre tekintettek elsőrendű célként, amit kiegészíthet némi jótékonykodás, azaz erkölcsi jó. Baritz (2014) szerint, ha a pénzre nem, mint a nemes életet segítő eszközre, hanem mint végcélra tekint az ember, akkor tévútra kerül az élete. A pénz eszköz-szerepét támasztja alá Ed Diener, az Illinois-i Egyetem kutatója, aki felmérést készített a pénz hatásáról a boldogságra. A megkérdezettek nagy része azzal az állítással értett egyet, hogy „a pénz attól függően teszi az embert boldoggá vagy boldogtalanná, hogy mire használja” (Csíkszentmihályi, 2010, 73. o.). Tim Kasser (1993) kérdőíves adatgyűjtés és elemzés alapján azt találta, hogy a vagyonszerzést és karrierépítést elsődlegesen fontosnak tartó megkérdezettek kevésbé érzik jól magukat a bőrükben és rosszabb a szellemi egészségük, mint az ezen törekvéseket kevésbé fontosnak tartó megkérdezetteknek.

Markus Persson, az egyik legnépszerűbb kreatív videojáték, a Minecraft fejlesztője eladta cégét és ezzel együtt a játékot a Microsoftnak 2014-ben. Az eladási ár 2,5 milliárd dollár volt, amiből Persson 70 millió dolláros villát vásárolt a Beverly Hills-en. Annak ellenére, hogy most már mindene megvan, a Twitteren lehangoltságának adott hangot: „A baj azzal, ha mindent megkapsz az, hogy kifogysz a célokból, és az emberi kapcsolatteremtés lehetetlenné válik az egyensúlytalanság miatt.” „Hiába lógok Ibizán a haverokkal meg hírességekkel, hiába tehetek meg bármit, amihez kedvem van, mégis, még sosem voltam ennyire egyedül.”

Ugyanakkor George Lucas 4,05 milliárd dollárért adta el a Star Wars franchiset a Disney-nek, és úgy döntött, hogy a bevétel nagy részét oktatással kapcsolatos jótékonyosságra ajánlja fel. Az ő twitterén nyoma sincs depressziónak.

A modern gazdaságtanban azt találjuk, hogy a profitszerzés az elsősorú cél, amelyet legfeljebb kiegészít némi jótékonykodás – tehát első helyen a hasznos javak, második helyen a gyönyörködtető és erkölcsi javak vannak. Sokszor a jótékonykodás is a vállalat „imázsának” javításán keresztül a profitszerzést szolgálja.

A profitorientált vállalkozások tulajdonosai mit tehetnek, hogy a pénznek a javak sorrendjében betöltött szerepét figyelembe véve járjanak el? Ha a vállalat profittal zárja az elszámolási időszakot, a tulajdonosoknak alapvetően három választásuk van:

1. újra befektetik a pénzt a vállalatba, ami jó befektetés esetén növeli a jövőbeli profitot;
2. kiveszik a profitot osztalékként és magukra költik;
3. a vállalat a nyereséget jótékony célra használja fel (még adózás előtt).

Látható, hogy a három lehetőség közül, csak az egyik szolgálja egyértelműen az erkölcsi jót. Az az érv is elhangzik, hogy a vállalat növekedése az újra befektetés következtében munkahelyeket is teremt, ami egyfajta erkölcsi jó – de csak akkor, ha a fizetett munkabérral az alkalmazottak elérik legalább a létminimumot.

5.2.2 A lelkiismeret és/vagy a jogszabályok követése?

A modern üzleti etika jobb megértéséhez kiindulópontként most vizsgáljuk meg Adam Smith (1777) "Az erkölcsi érzelmek elmélete" című művében megfogalmazott „pártatlan szemlélő” koncepciót. A pártatlan szemlélő Smith-nél megfigyeli a cselekvőket és megítéli azok cselekedeteit. A cselekvők ösztönözve érzik magukat a helyes cselekvésre, hogy elkerüljék a pártatlan szemlélő rosszallását. Ugyan Smith nem nevezi meg szó szerint a pártatlan szemlélőket, de legalább négyféle pártatlan szemlélőt lehet nála azonosítani (Collins, 1994):

1. lelkiismeret,
2. képzeletbeli morális megfigyelők,
3. közösségi jog
4. Isten.

Vajon ezek közül a „pártatlan szemlélők” közül hánynak kell egy adott gazdasági aktort „figyelnie” ahhoz, hogy az etikus módon járjon el az üzletmenete során? Egyesek szerint elég a közösségi jognak, mint szabályozó elvnek jelen lennie ahhoz, hogy az etikus üzleti magatartás megvalósuljon. Modern világunkban szinte naponta látunk példát arra, hogy a közösségi jog önmagában nem akadályozza meg az etikátlan üzleti magatartást, akár nagyvállalatok részéről sem. Minden jel arra mutat, hogy a közösségi jogon kívül a vállalatok tulajdonosai és vezetői szemléletmódjában legalább még egy pártatlan szemlélőnek jelen kell lennie a fentiek közül. Ez a „még egy” pártatlan szemlélő lehet a lelkiismeret, a képzeletbeli morális megfigyelők (pl. szülői elvárások), vagy a vallásos személyek esetén lehet az Isten-kép.

Sokkolta a közvéleményt, amikor Greg Smith, a Goldman Sachs egyik reklámarca és vice president-je kilépett a befektetési bank kötelékéből. Interjúban és később könyvben (Smith, 2012) mesélte el, hogy hogyan változott meg a bank hozzáállása az ügyfeleihez az évek során. Elmondása szerint akkor telt be nála a pohár, amikor a kollégái már azzal hancegetek, hogy ki tudta a legösszetettebb pénzügyi termékeket eladni a legkevésbé hozzáértő ügyfélnek, akiket egymás között csak „balekoknak” (muppet az angol szlengben) hívtak. A befektetési bank erre reagálva közleményben tudatta a publikumot, hogy belső vizsgálatot folytattak le az ügyben, amely a céges email-ekben kereste a „muppet” szó előfordulását. Elmondásuk szerint több, mint 4000 email-ben jelent meg a fenti kifejezés, de a bank elmondása szerint ezek 99%-a a kollégák Muppet Show-ból készült mozifilmmel kapcsolatos levelezéseivel hozható összefüggésbe.

Továbbá Adam Smith szerint akkor tudnak a gazdaságban kölcsönösen előnyös üzletkötések születni, ha a szerződő felek képesek beleképzelni magukat a másik helyébe – ez a szimpátia elve. Szerinte másoknak előnyt szerezni magasabb szintű teljesítmény, mint magunknak előnyt szerezni. Az alábbi példában megvizsgáljuk a közösségi vállalkozást, amelynél ez az elv a gyakorlatban érvényesül is.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalás kiemelten jelen van a közösségi vállalkozás tevékenységénél. Ezen vállalkozások nevéből következően közösségi célt akarnak elsősorban megvalósítani non-profit, vagy akár profitorientált vállalkozásként (Mair – Marti, 2006). Az egyik első és legismertebb közösségi vállalkozó a bangladesi Muhammad Yunus. Yunus azzal szembesült, hogy a szegény falvakban olcsó termékeket előállító helyiek kénytelenek az alapanyagok beszerzését uzsorásoktól felvett kölcsönrel finanszírozni, így az általuk készített egyszerű termékek eladása és a kölcsön visszafizetése után szinte semmi nem marad a zsebükből. Ezen szeretett volna segíteni, így a saját zsebéből kölcsönzött alacsony kamatra összesen 27 dollárnak megfelelő bangladesi takát 42 helyinek. Ezen apró próbálkozás sikerén felbuzdulva helyi bankokat ösztönzött a szegények hitelezésére, akikért kezességet vállalt. További sikerek után végül megalapította saját bankját, a Grameen Bankot (jelentése: Falu Bank) a szegények anyagi helyzetének javítására, amely alacsony kamatú kölcsönöket kínál biztosíték megkövetelése nélkül. Sokak gondolták, hogy a bank be fog csödni az ügyfelei fizetési képtelensége miatt, de nem így történt. Ma a banknak több ezer fiókja van Bangladesben, több tízezer alkalmazottal, csaknem tíz millió ügyféllel (<http://www.grameen-info.org/about-us/>). Az ilyen jellegű alacsony összegű „mikrohitelezés” kölcsönöket vizsgálta a Világbank két kutatója. Elemzésükben háztartás szintű adatokat felhasználva arra a következtetésre jutottak, hogy Bangladesben a mikrohitelezési programoknak pozitív hatásuk volt a háztartások jólétére, amit az egy főre jutó fogyasztásnak és a háztartások által birtokolt eszközök értékének gyarapodása jelez. Továbbá a mikrohitelezés növelte az igénybevevők jövedelmét, kiadásait, munkaerőpiaci kínálatát és gyermekeik iskolázottsági szintjét. A nőknek adott mikrohitelezés különösen eredményesen csökkentette a szegénységet (Khandker – Samad, 2014). Yunus tevékenységéért 2006-ban béke-Nobel-díjat kapott. A közösségi vállalkozás további neves támogatója az eBay társalapító Jeff Skoll, aki a közösségi vállalkozások fejlesztésére létrehozta a Skoll Centre for Social Entrepreneurship nevű kutatóintézetet 4,4 millió fontnyi saját adomány segítségével (Mair – Marti, 2006).

A magyar jogszabályok is kényszerítik a vállalkozókat a társadalmi felelősségvállalásra, de azon túl is kiterjeszthetik ilyen irányú tevékenységüket²⁵:

1. Megváltozott munkaképességű emberek alkalmazását már a kormány is szorgalmazza.
2. Gyestről, gyedről visszatérő kismamák után adókedvezmények vehetők igénybe.
3. Környezetvédelmi törvények.
4. Adományok, szponzorációk, patronálás.
5. Munkavállalók támogatása (iskolakezdési támogatás, munkavállalók oktatás, lakáshitel lehetőség, megfelelő munkakörülmények kialakítása, stb.
6. Szállítók kiválasztásánál egyéb etikus jellemzők figyelembe vételének szorgalmazása.

5.3 A vállalat vezetése az etikus vállalatvezetés szempontjából

Korábbi fejezetek alapján az üzleti terv és a stratégia elfogadása a tulajdonosok hatásköre. A napi működést, az üzleti terv és a stratégia végrehajtásáért azonban a vezérigazgató felel, bizonyos kérdésekben az igazgatótanács jóváhagyása mellett.

Több tanulmány is készült arra vonatkozóan, hogy a vezérigazgató döntési hatásköre és szerepe mennyire befolyásolja a vállalkozás felelős viselkedését. Korai tanulmányok a vezérigazgató elhatalmasodott hatáskörét igazolták, míg napjainkban azt igazolják, hogy a Vezérigazgatók nyitottak a társadalmi felelősségvállalásra és ezzel kapcsolatban szükséges felettük kontrollt gyakorolni.

Nicholas Von Hoffman (1992) vizsgálatában arra a következtetésre jutott, hogy a vezető kapitalista gazdaságokban a vezérigazgató hatásköre elhatalmasodott az igazgatótanács szabályozó, visszafogó erején, és ez üzleti etikai problémákhoz vezet. Ezzel ellentétes Maak – Pless (2009) következtetése, akik a 2000 évek elején vizsgálatuk során azt tapasztalták, hogy a vezetők egyre inkább – pozitív értelemben vett – "kozmpolitává" válnak, azaz globális felelősségérzetük nő és egyre több készletet éreznek az esetek segítésére. A vezérigazgatók túlhatalmát az igazgatótanácstól független felügyelő bizottságok munkája szorítja vissza az európai kontinens több országában, mint Németország, Finnország, Hollandia és hazánkban is.

²⁵ Pénzügyi intézményeknél, bankoknál különösen szigorú a jogszabályoknak való megfelelés. Ebben fontos szerepet kap az etikai témakörrel szorosan összefüggő fogyasztóvédelem, a pénzmosás, terrorizmus, a szankciók elleni globális szabályok betartása, amely a vezetésre és a szerzetre kiemelt feladatként hárul. Ezen feladatokért a bankokban külön ún. compliance osztály, compliance munkatárs felel. Walter (2016), 133.o.

5.4 Munkavállalókkal szembeni etikus magatartás

Vajon a nyugati világban domináns gazdasági rendszer, a kapitalizmus tartalmaz etikai problémákat? Adam Smith szerint a kapitalizmus keretei között jönnek létre azok az ösztönző erők, amelyek a hatékony gazdaság létrejöttéhez szükségesek, de bizonyos fenntartásai is voltak a kapitalizmus hozadékaival kapcsolatban. Megfogalmazta, hogy a hatékony gazdaság eléréséhez a munkavállalók nagyon egyszerű munkafolyamatot végeznek, mely következtében a kognitív (gondolkodási) mechanizmusaik romolhatnak. Ha ezt nem tudja a társadalom megelőzni, akkor kiveszhet az emberekből a magasabb rendű szellemnek, társasági életnek és a közjónak a szem előtt tartása (Wilson, 1989). Adam Smith aggodalmai kétségtelenül megalapozottak voltak már az ipari forradalom korában. Ebben a korban manufaktúrák készítették a sorozatgyártott termékeket, és a munkásrétegnek még nem volt kialakult érdekképviselete. A törvényi szabályozás pedig nem volt olyan szigorú a munkaidő és szabadidő elkülönítésében, mint manapság.

Ma pedig a fejlettebb kapitalista országokban a repetitív gyári feladatokat gépek végzik el az ember helyett. Ezeket mérnökök felügyelik, ez pedig sokkal inkább kihívással teli szellemi feladat az elme számára, mint ugyanazt a mechanikus mozdulatot elvégezni többezerszer naponta. A szakszervezetek pedig kiharcolták a munkásréteg számára a helyénvaló javadalmazást és egyéb támogatásokat.

Számos nyugati (és keleti) számítástechnikai cég (mint például az Apple) Kinában gyártja a termékeit. Az Apple többek között egy a Foxcon céghez tartozó Shenzhen melletti kínai gyárban állítatja elő a legújabb számítógépeit, okostelefonjait és tabletjeit. Csakhogy ebben a gyárban 18. századi manufakturális körülmények uralkodnak. Az alkalmazottak tömött sorokban ülnek és egy adott mozdulatsort kell végrehajtaniuk napi 10 órán keresztül. A munkanap után pedig 8 fős szobákban szállásolja el őket a munkaadó.

A munkakörülmények hatására számos munkás a gyár ablakain kiugorva öngyilkosságot követett el. Az Apple viselkedépszichológust rendelt ki az esetek kivizsgálására, aki azt állapította meg, hogy biztonsági hálót kell kifeszíteni a gyár köré, hogy elkerüljék a további öngyilkosságokat. Mivel ezek a munkások néhány dolláros órabérért dolgoznak, még így is megéri a nagy gyártó cégeknek ilyen helyekre kiszervezni a termelésüket. Kinában jelenleg nincsenek szakszervezetek, amelyek meg tudnák védeni a munkásaik érdekeit.

Az uralkodó gazdasági rend etikusabbá tételére több kezdeményezés is történt. Az egyik a munkavállalók helyzetét kívánta javítani azáltal, hogy tulajdoni részesedést biztosított számukra abból a cégből, amelyben dolgoztak. Ezt hívják alkalmazotti tőke-részesedés tervnek (Employee Stock Ownership Plan, ESOP). A munkások anyagi helyzetének a javításán felül több tanulmány arra is rámutatott, hogy az ESOP programok növelték az dolgozók hatékonyságát az amerikai vállalatoknál (Kramer, 2008; Kim – Ouimet, 2009). Bryson és Freeman (2004) kutatása arra is fényt derített, hogy az ESOP programok csak azon fajtája vezet

a munkavállalói hatékonyság növekedéséhez, amelyek azonnali részesedést adnak a vállalat nyereségéből; ezzel szemben, ha csak a nyugdíjat növelik, akkor nincs azonnali pozitív hatása.

*A spanyolországi Basque régióban székel a **Mondragon** Corporation nevű céghálózat, amely a kapitalizmustól eltérő értékrendszer mentén menedzseli a tagvállalatait. A tagvállalatok négy szektorban működnek: pénzügy, ipar, kiskereskedelem és tanácsadás. A munkavállalóik nagy része egyben tulajdonos is, így nem csak hogy beleszólhat a vállalat vezetésébe, de a profitból is kap részesedést. A tagvállalatokon belüli legmagasabb fizetés aránya a legalacsonyabb fizetéshez képest rögzítve van, ezzel próbálják elkerülni a kapitalista országokra oly jellemző csillagászati bérkülönbségeket. A 10 meghatározó irányelvük között szerepel, hogy a tőkére, mint a vállalat érintettjeinek jólétét szolgáló, annak alárendelt eszközre tekintenek (www.mondragon-corporation.com/en).*

Egy másik kísérlet a gazdaság hatékonyabbá és etikusabbá tételére a Széchenyi-díjas magyar közgazdász, Liska Tibor gazdasági modellje volt. „A modell alapvető emberi jognak tekinti a termelőeszközökkel való rendelkezést, amit nyílt versenyben lehet érvényesíteni.” (F. Liska, 1998). A modell lényege, hogy egy így működő gazdaságban bárki válhat tőketulajdonossá, ha az adott termelőeszközt ő tudja a leghatékonyabban működtetni. Például, egy sütdőnek ebben a rendszerben elvileg az a pék lesz az ideiglenes tulajdonosa, aki a legjobb recepteket ismeri, és a legjobban ért a sütéshez. Liska egész elképzelésének alapját jelenti az a vágy, hogy a valóban dolgozó emberek arathassák le munkájuk gyümölcsét, a nyereséget, s ez az alapja hosszú távú, garantált biztonságuknak. A rendszer számos olyan elemet tartalmaz, amelyek az állampolgárok társadalom perifériájára való lecsúszását hivatott megakadályozni, így emberibbé téve a gazdasági rendet.

5.5 Összefoglalás

Ebben a fejezetben megvizsgáltuk az üzleti etika kérdéseit. Kezdtük az etika, vállalati etika, üzleti etika és a társadalmi felelősség elvének definiálásával, majd a társadalmi felelősség ISO szabvány szerinti főbb dimenzióinak ismertetését követően megvizsgáltuk a családi vállalkozásokat, mint etikus üzletmenet folytatására kiemelten alkalmas üzleti egységeket. Részletesen tárgyalásra került a tulajdonosok szerepe egy vállalat etikus viselkedésében. Írtunk a profitmotívumról és különböző korok nagy filozófusainak gondolatairól a pénz szerepéről az emberi életben, kiegészítve korunkbeli kutatások eredményeivel. Feldolgoztuk a pártatlan szemlélő megjelenését és hatását a mai vállalati üzletkötésekre. Végezetül megvizsgáltuk a kapitalista gazdasági rend etikai problémáit, és bemutattunk több kezdeményezést a munkavállalók helyzetének javítására.

5.6 Irodalomjegyzék

Aranyossy, M. – Blaskovics, B. – Horváth, Á. (2015): Információtechnológiai projektek sikere és kudarca. Nemzetközi tapasztalatok és hazai kutatási eredmények. *Vezetéstudomány* 46(5), 66-78. o.

Bakos, F. (2006): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Baritz, S.T. (2014): *Háromdimenziós gazdaság. Lehet-e gazdálkodni erényetikai paradigmában?* Doktori disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem.

Bovens, M. (1998): *The quest for responsibility*. Cambridge University Press, Cambridge.

Braun, R. (2013): A vállalatok politikája–vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. *Vezetéstudomány*, Budapest, 44(1), 18-28. o.

Bryson, A. – Freeman, R. B. (2007): *Doing the right thing? Does fair share capitalism improve workplace performance?*. Department of Trade and Industry.

Csikszentmihályi, M. (2010): *Flow – Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 73. o.

Denis Collins (1994): *The fall of business ethics in capitalist society: Adam Smith revisited*. *Business Ethics Quarterly*, 4(4).

Eccles, N. S. – Viviers, S. (2011): *The origins and meanings of names describing investment practices that integrate a consideration of ESG issues in the academic literature*. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 389–402.

Evan, W.M. – Freeman, R. E. (1988): *A stakeholder theory of modern corporation: Kantian capitalism*. In: Beauchamp T. L. – Bowie N. L.: *Ethical theory and business*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

F. Liska, T. (1998): *A Liska-modell*. *Közgazdasági Szemle*, Budapest, 45(9), 940-953. o.

F. Liska, T. (2011): *A Liska-modell feltételei*. *KÖZ-GAZDASÁG Tudományos Füzetek*, Budapesti Corvinus Egyetem, 6(1). Letöltés dátuma: 2017.08.21. Letöltési URL: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kozgazdasagtudomanyi_kar/files/Koz_gazdasag_VI_evfolyam_1.szam_2011_februar/F_Liska_Tibor_A_Liska-modell_feltetelei.pdf

Jáki Erika (2013a): *A pozitív és a negatív hírek súlyozása EPS előrejelzések készítésekor - I. rész – Elméleti háttér -*; *Hitelintézeti szemle*, 2013/2 szám ápr., 74-90. old.

Jáki Erika (2013b): *A pozitív és a negatív hírek súlyozása EPS előrejelzések készítésekor - II. rész – Empirikus vizsgálat -*; *Hitelintézeti szemle*, 2013/3. szám. jún., 154-182. old.

Jáki Erika (2013c): *A válság, mint negatív információ és bizonytalansági tényező - A válság hatása az egy részvényre jutó nyereség előrejelzésekre – Közgazdasági Szemle*, LX. évf., 2013. december (1357—1369. o.),

- James, Q. W. (1989): Adam Smith on business ethics. *California Management Review*, 32(1), 59-72. o.
- Jenkins, H. (2006): Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256. o.
- Kasser, T. – Ryan, R. M. (1993): A dark side of the American dream: correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of personality and social psychology*, 65(2), 410. o.
- Khandker, S. R. – Samad, H. A. (2014): Dynamic effects of microcredit in Bangladesh. Policy Research working paper; no. WPS 6821. Washington DC: World Bank Group. Letöltés dátuma: 2017.08.15. Letöltési URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/456521468209682097/Dynamic-effects-of-microcredit-in-Bangladesh>
- Kim, E. H. – Ouimet, P. (2009): Employee capitalism or corporate socialism? Broad-based employee stock ownership. US Census Bureau Center for Economic Studies, CES-WP-09-44.
- Korten, D. (1998): Life after the dominance of capital. Előadás a Budapesti Corvinus Egyetemen. Elhangzott 1998. október 20-án. Letöltés dátuma: 2017.08.22. Letöltési URL: <http://korny10.bke.hu/altern/korten/kortpres.html>
- Kramer, B. (2008): Employee ownership and participation effects on firm outcomes. Doktori disszertáció, New York.
- Lo, A. W. (2008): Hedge funds, systemic risk, and the financial crisis of 2007-2008: written testimony for the House Oversight Committee hearing on hedge funds. Letöltési URL: <https://ssrn.com/abstract=1301217> Letöltés dátuma: 2017.09.18.
- Maak, T. – Pless, N. M. (2009): Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88, 537–550.
- Mair, J. és Marti, I. (2006): Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), pp.36-44.
- Mitchell, C. (2009): *A Short Course in International Business Ethics*, 3rd Edition. World Trade Press, Petaluma.
- Nicholas Von Hoffman (1994): *Capitalist Fools*. New York, Doubleday.
- Smith, A. (1977): Az erkölcsi érzelmek elmélete. In Márkus György (szerk.): *Brit moralisták a XVIII. században*. Budapest, Gondolat, 423–553. o.
- Smith, G. (2012): *Why I Left Goldman Sachs: A Wall Street Story*. Grand Central Publishing, New York.
- Walter György (2016): *Kereskedelmi banki ismeretek*. Alinea Kiadó, Budapest