Vállalkozói ismeretanyagot fejlesztő tananyagok kifejlesztése a Széchenyi István Egyetem EFOP-3.6.1-16-2016-00024 azonosítószámú projektjének keretében

2. részfeladat:

Vállalati és szolgáltatási kultúra, vezetői ismeretek 30 órás e-learning tananyag kidolgozása

Eruditio Oktatási Szolgáltató Zrt.

Budapest, 2019. július 8.

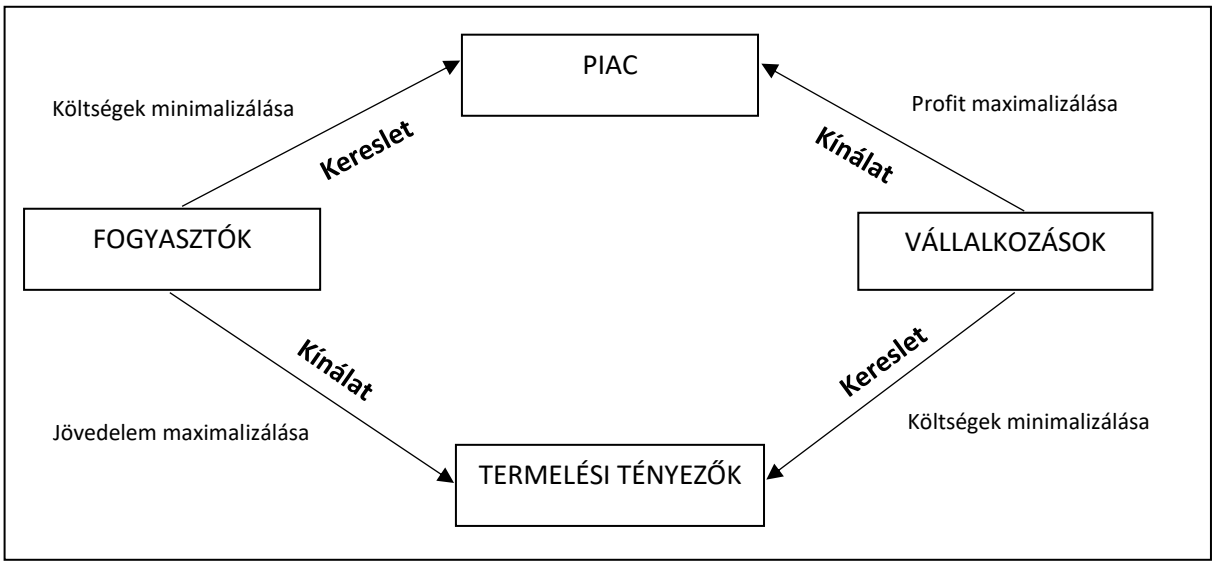
SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

1. A PIAC MŰKÖDÉSE

1.1. A vállalkozások piaci környezete

A normál piaci környezetnek alapvetően két fő szereplője van: a vállalkozások és a háztartások. A vállalkozások piaci működésével, ökonómiai környezetükkel a mikroökonómia foglalkozik. A piaci működés rendszerét ugyanakkor a makroökonómia tárgyát képező, a nemzetgazdaságot fenntartó állami szektor is befolyásolja (Farkasné Fekete M. – Molnár J. 2007). A piaci környezet működését legszemléletesebben az alábbi ábrával lehet illusztrálni:

1. ábra: a piaci rendszer működése



Forrás: Farkasné Fekete M. – Molnár J. 2007

A vállalkozások az árupiacra az elérendő profit maximalizálása érdekében lépnek ki, míg a fogyasztók (háztartások) ugyanitt a legkisebb kiadással próbálják megszerezni a szükséges termékeket. A termelést meghatározó tényezők beszerzése kapcsán viszont fordított a kép: ez esetben éppen a vállalkozások próbálnak minél olcsóbban hozzájutni ezekhez, míg fogyasztói oldalon az elérhető jövedelem maximalizásása a cél.
A piaci kínálatot, vagyis a megtermelt és eladható, pénzre váltható anyagi és szellemi javak előállítását a vállalkozások végzik. A megfogalmazásból következik, hogy az így a kínálati piacra megtermelt javaknak pénzben kifejezhető értéke (ára) van. Az ár mértéke rövid távon kizárólag a kereslet és a kínálat viszonyától függ, hosszú távon egy termék piaci árát befolyásolják az állami szektor által tett gazdaságpolitikai intézkedések (alapkamat mértéke, árutőzsde stb.) is.

1.2. A termelési tényezők

A vállalkozások piaci működését az alábbi termelési tényezők határozzák meg (Kurtán L. 2006, Lengyel I. Rechnitzer J. 2004):

1. Népesség, mint munkaerőpiac: ahogy minden más piaci szereplő esetében, úgy a munkaerőpiacnak is van kereslete és kínálata: a kereslet a munkáltatók, a kínálat pedig a munkavállalók révén jelenik meg a piacon. A munkavállaló a piacon elvégzett tevékenységéért jövedelmet kap, amely függ a munka presztízsétől, az illető munkavállaló szakképzettségétől, a szakképzett munkaerő elérhetőségétől, valamint a végzett tevékenység társadalmi értékítéletétől is.

A munkaerőpiacon az egyénnek alapvetően két igényét kell kielégíteni: 1. fogyasztási javak beszerzése, 2. szabadidő eltöltése. Mindkét igény közös jellemzője, hogy kielégítésükhöz megszerzett jövedelem szükséges. Az elkölthető jövedelmet viszont munkavégzés által tudják megkeresni. A jövedelem elköltésében elsődleges szerepet játszik az életfeltételek biztosításához szükséges fogyasztási javak beszerzése, míg a szabadidős tevékenységekhez (mely szintén piaci tevékenységet jelent – szolgáltatásokat vásárol) a szabad felhasználású, diszkrecionális jövedelem elköltése releváns.

2. Tőkeállomány: ebben az esetben is beszélhetünk keresletről és kínálatról. Tőkepiacra vonatkozó keresletet a vállalkozó birtokában lévő pénz, a kínálatot pedig az értékpapírok (pl. állampapír, kötvény, részvény stb.), valamint a hitelfelvételi lehetőségek testesítik meg (összefoglalóan a közgazdaságtudományban kölcsöntőkepiacnak is nevezik). A tőkeállományhoz tartoznak még az ún. materiális (gépek, berendezések) és immateriális (tudás, szerzői jogok stb.) tőkejavak, valamint álló- és forgóeszközök is (Bélyácz I. 2013).

3. Természeti erőforrások: a vállalkozás a természeti környezetbe beágyazódva működik. A természeti javaktól egyetlen vállalkozás sem lehet független. A természeti erőforrások sajátossága, hogy a rendelkezésre álló kínálat korlátozott, nem növelhető, abszolút rugalmatlan. Ennek következményeként ezen erőforrásokra irányuló kereslet nem lehet nagyobb, mint maga az erőforrás maximális mértéke. Egy vállalkozás akkor és csak akkor képes fenntartható módon gazdálkodni, ha ezt a sarokelvet mindig szem előtt tartja. A természeti erőforrásokkal való gazdálkodás során ráadásul arra is figyelemmel kell lenni, hogy ezeknek a javaknak az újratermelődése más termelési tényezőkéhez képest lassabb ütemű. A fenntarthatóság mint horizontális követelmény egy XXI. századi vállalkozás működésébe aktívan be kell, hogy épüljön (Kocziszky Gy. 2019). A fenntartható vállalat holisztikusan működve ágyazódik be a helyi társadalomba, fontos számára a társadalmi ügyek támogatása (CSR tevékenység), a természeti környezet védelme, a helyben élők foglalkoztatása és a szállítási költségek minimalizálása. (Ócsai A. 2018, Milton, S. 2010) Ráadásul a környezettudatos közgondolkodás a háztartások oldalán is egyre jobban terjed, ami új kihívások elé állítja a kínálatot előállító vállalkozásokat (Tóthné Szita K. 2010)

4. Technológiai innovációk: az új innovációk beszerzése és alkalmazása a vállalkozások szemszögéből azért fontos, mert ezáltal birtokában lehet a legmodernebb, következésképpen a leggazdaságosabban működtethető technológiai vívmányoknak (Farkasné Fekete M. – Molnár J. 2007). A technológiai piacon a keresletet tehát a vállalkozások igényszintje, illetve beruházásra fordítható tőkeösszege jelenti, míg a kínálatot a piacon jelenlévő,

megvásárolható technológiák, szabadalmak stb. A termeléshez szükséges technológia kiválasztása függ az egységnyi termék előállítására vonatkozó költségtől, a beszerzendő technológia piaci árától, valamint a beszerzett technológia által remélt megtakarítástól.

1.3. A vállalkozások működésének térbeli megjelenése: a telepítő tényezők

A vállalkozások működésének térbeli helyét a termelés telepítési tényezői határozzák meg, amelynek vizsgálatával a regionális gazdaságtan, ezen belül a telephelyelmélet foglalkozik (Lengyel I. – Rechnitzer J. 2004). A telephely kiválasztása során figyelembe kell venni a vállalkozás profilját és versenystratégiáját, mivel e két tényező alapozza meg a helyszín kiválasztását. A klasszikus feldolgozópari vállalkozások a térbeli megjelenés során a következő döntő szempontokat veszik figyelembe (más, kevésbé releváns tényezők mellett):

1. táblázat: a feldolgozóipari vállalkozások telepítő tényezői

Tényezők	**Anyagi feltételek**	**nem anyagi feltételek**
Kereslettől való távolság	Fogyasztók utazási költsége a termék megvásárlásához, termékhez kapcsolódó szolgáltatási költségek	Térségben működő háztartásokkal való személyes kapcsolatok, érdekvédelmi szervezetekkel való kapcsolattartás, fogyasztók minőségi igényei, versenytársak termékei iránt való kereslet
Munkaerő költsége	Munkajövedelmek és ezt terhelő adók és járulékok	Munkavállalók hozzáállása, ambiciózussága, megfelelő szakképzettség, munkavállaló és munkahely távolsága
Szállítás minősége	Fuvarozás és teherszállítás externáliái	Megbízható logisztikai és szállítási kínálat: megfelelő minőségű utak, vasúti rakodás lehetősége, repülőtér távolsága stb.
Kormányzati attitűd	Támogatások (pl. konvergencia régiók EU-s pénzekből való támogatása)	Kormányzati stabilitás (hosszú távú kormányzás a váltópolitika helyett)

Forrás: Lengyel I. – Rechitzer J. 2004

Jól látható, hogy mindegyik telepítési tényezőnek van anyagi, kézzelfogható, és nem anyagi, elvont természete. A fogyasztóktól való távolság egy romlandó árut előállító tejtermelő vállalkozás esetén kiemelten fontos, ahogy az a tény is, hogy az elállított terméket milyen közlekedési hálózaton, milyen költséggel (Dusek T. 2013) tudja elszállítani (autópályák, vasutak, ezek minősége, áteresztőképessége stb.) Fontos lehet továbbá, hogy van-e a közelben érdemi nagyságú, a tejipari munkára képzett munkaerő, működnek-e a térségben hasonló profilú versenytársak, ezek milyen termékekkel és árakkal jelennek meg a piacon, a helyben élőknek milyen igényeik vannak a tejfogyasztásra (esetleg a tej nélküli, alternatív

életmódot preferálják)? Végül a működés helyének kiválasztását a kormányzati politika is befolyásolja, elég csak az Európai Uniós források kevésbé fejlett, konvergenciarégiókban való elköltésének preferenciájára gondolni.
Ezeken kívül Lengyel I. – Rechnitzer J. (2004) szerint még érdemes az alábbi szempontokat is figyelembe venni a telephely kiválasztásakor:

- Milyen időtávban tervezi a vállalat a működését, milyen hosszú ideig kíván adott telephelyen berendezkedni?
- Hol áll a vállalat, valamint a telephelyen gyártani kívánt termék a termékéletciklusban (egy már zenitjét elérő terméknek nem biztos, hogy érdemes új gyártósort telepíteni)?
- A telephely működtetéséhez helyi szinten milyen bevételek és költségek társíthatók: árbevétel vs. kiadások: helyi adók, amortizáció stb. Vagyis: milyen költséghányadot tud beruházásra fordítani?
- A helyi döntéshozatal tervez-e a telephely közvetlen közelében további fejlesztéseket (pl. állattartó telep esetében egy mellette felhúzott zajos ipari üzem akár zavaró is lehet)?

Felhasznált és ajánlott irodalom

Bélyácz I. 2013: A befektetések és a tőkepiac. Akadémiai Kiadó, Budapest, 149 p.
Dusek T. 2013: Tér és közgazdaságtan. L'Harmattan, Budapest, 206 p.
Farkasné Fekete M. – Molnár J. 2007: Közgazdaságtan I. Mikroökonómia. Debreceni Egyetem, Debrecen, 264 p. Elérhető: http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/18-Mikrookonomia.pdf [Letöltve: 2019.06.20]
Kocziszky Gy. 2019: Etikus közgazdaságtan. Magyar Nemzeti Bank, Budapest, 370 p.
Kurtán L. 2006: Vállalkozás(élet)tan. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 464 p.
Lengyel I. – Rechnitzer J. 2004: Regionális gazdaságtan. Dialog Campus, Budapest-Pécs, 391 p.
Milton, S. 2010: Some observation on CSR and strategic management. Vezetéstudomány, 41 (2), pp. 59-67.
Ócsai A. 2018: A vállalkozások ökológiai tudatossága. Vezetéstudomány, 49 (9), pp. 2-19.
Tóthné Szita K. 2010: Környezeti fenntarthatóság, fenntartható háztartások: új fogyasztói szokások. In: Magyarország 2025: tanulmánykötet a Magyarország 2025 akadémiai kutatás alapján (szerk: Nováky E. – Bertók K.), Gazdasági és Szociális Tanács, Budapest, pp. 400-422.

Ellenőrző feladatok

1. Alábbiak közül válassza ki az igaz állításokat!

A vállalkozások az árupiacra az elérendő profit maximalizálása érdekében lépnek ki.	i
A munkavállalónak adott jövedelem kizárólag a munkavállaló képzettségétől függ.	
A tőkeállományba a materiális és immateriális javak is beletartoznak.	i
A vállalatok fenntarthatóságába csak a természeti erőforrásokkal való felelős gazdálkodás tartozik.	
A kormányzati támogatások megléte az élelmiszeripari vállalkozások fontos telepítő tényezője.	i

A fogyasztóktól való távolság egy tejtermelő vállalkozás esetén kiemelten fontos.	i
A telephely kiválasztásában a termék életciklus nem releváns.	

2. Definiálja az alábbi megfogalmazásokat!

- Vállalkozások piaci működését befolyásoló tényezők – termelési tényezők
- Ennek alkalmazása lehetővé teszi a legköltséghatékonyabb üzemeltetést – technológiai innováció
- Véges, korlátozott megújulású, abszolút rugalmatlan tényező – természeti erőforrás
- A munkavégzésre irányuló kínálatot megtestesítő sokaság – munkavállalók
- piacon elérhető termékek és szolgálatások összessége – kínálat

3. Egy vállalkozás új telephelyet kíván létesíteni, ehhez két város adottságait vizsgálta. Az adottságokat „A" és „B" városban öt fokozatú skálán vizsgálta az alábbi táblázat szerint. Súlyozott átlagolással becsülje meg, hova érdemes településnie.

Ismérv	Általános súly	„A" város helyzete	„B" város helyzete
Fogyasztóktól való távolság	3 pont/5	4 pont/5	2 pont/5
Érdekvédelmi szervezet jelenléte	1 pont/5	2 pont/5	2 pont/5
Nincsenek jelen a versenytársak	4 pont/5	3 pont/5	5 pont/5
Szakképzett munkaerő	5 pont/5	2 pont/5	4 pont/5
Vasúti teherforgalom léte	3 pont/5	5 pont/5	1 pont/5
Pályázati források elérése	4 pont/5	1 pont/5	5 pont/5

Megoldás: „A" város: 2,75, „B" város 3,55 – B városba érdemes településnie.

4. Alábbiak közül mi tartozik a fenntartható gazdálkodás fogalomkörébe?

- aktív társadalmi szerepvállalás, nyomott árak alkalmazása, tengerentúlról való szállítás, helyben élők igényeinek felmérése, környezeti károk minimalizálása, etikus piaci magatartás

2. A SZOLGÁLTATÁSOK TÍPUSAI, SAJÁTOSSÁGAI

2.1. A szolgáltatások általános jellemzése

A nemzetgazdaságban jelen lévő gazdasági tevékenységek az előállított termék alapján a következő szektorális ágazatokba sorolhatók: mezőgazdaság vagy primer, ipar vagy szekunder, szolgáltatások vagy tercier, K+F+I vagy kvaterner szektorok. A foglalkoztatási átrétegződésben tehát a szolgáltatások a harmadik helyen állnak, mivel az ipar gépesítése után a gyárakban feleslegessé vált munkaerőtömeg a tercier szektorban talált megélhetést (Papp-Váry Á. 2009, Tóth J. 2002).

A *2. táblázat* adatai alapján szembetűnik, hogy a fejlett gazdaságokban, így Magyarországon is a szolgáltató szektor gazdasági teljesítménye kiemelkedő. A táblázatban „negyedik szektor" néven külön kezeltük a műszaki, tudományos tevékenységeket végző vállalkozásokat, mivel ezek a gazdasági szervezetek vesznek részt közvetlenül az alap- és alkalmazott kutatások hátterében, így kézenfekvő az önálló szektorális megjelenítés. Az adatok alapján megfogalmazható a szolgáltató szektor működésének néhány fontos kritériuma:

- A szolgáltatások biztosításához magasan kvalifikált, jelentős tudásbázissal rendelkező munkaerő szükséges, amelynek lakó- és munkahelye a városokban koncentrálódik (Nagy E. 2003). Ez egy, vidéki környezetben működő tejgazdaság számára azt jelenti, hogy a szolgáltatások igénybevételéhez közlekedési költséget kell hozzárendelni (a digitalizáció ellenére sok szolgáltatáshoz továbbra is helyszíni jelenlét szükséges).
- A szolgáltatások esetében, az ipari vállalatokkal ellentétben, azok egyedisége folytán a kevés számú munkavállaló foglalkoztatása releváns. Ennek pedig egyenes következménye, hogy e szektorban az egyéni vállalkozások dominálnak.
- A szolgáltatások működtetéséhez szükséges drága munkaerő a szolgáltatás árát is megemeli, amely az alacsonyabb jövedelmű tejtermelő vállalkozó számára is költséget jelent.

2. táblázat: a szolgáltatások helye és szerepe a gazdaság rendszerében

Mutató	**Mértékegység**	**Mezőgazdaság**	**Ipar**	**Szolgáltatások (tudományos, műszaki tevékenység nélkül)**	**Negyedik szektor (tudományos, műszaki tevékenység)**
Összes kibocsátás aránya	%	4,40	47,40	44,24	3,95
Bruttó hazai termék aránya	%	4,58	30,45	59,28	5,69
Működő vállalkozások aránya	%	4,08	16,75	61,37	17,79
1 vállalkozásra jutó bruttó hazai termék	millió Ft/db	48,25	78,24	41,58	13,77
Alkalmazottak aránya	%	3,72	37,71	52,28	6,28
1 vállalkozásra jutó alkalmazottak száma	Fő/vállalkozás	3,31	8,18	3,10	1,28

Nettó árbevétel aránya	%	2,45	45,36	48,40	3,79
Bruttó tárgyi eszköz beruházás aránya	%	4,25	44,35	46,45	4,95
Munkavállalói jövedelem aránya	%	2,25	27,56	64,10	6,09
1 alkalmazottra jutó átlagos jövedelem	millió Ft/fő/év	3,63	4,39	7,36	5,82

Forrás: KSH

2.2. A szolgáltatások általános ismérvei

A tercier szektor működésének megértéséhez szükséges megismerni a szolgáltatás, mint gazdasági tevékenység specifikus jellemzőit, amely a következőkben foglalható össze (Rekettye G. 2012, Veres Z. 2009):

- Heterogenitás: az ipari termeléssel ellentétben a szolgáltatásoknak nincs egységes minősége, sztenderdje. Amíg pl. egy tejüzemből milliószámra kerülhetnek ki teljesen egyforma termékek, addig a szolgáltatás minden esetben egyedi. Ennek oka, hogy a szolgáltató termék összeállítását többé-kevésbé a fogyasztó végzi (Ercsey I. 2017, Chen, S. 2015, Flint, D. et al. 2011).
- Megfoghatatlanság: a szolgáltatások másik közös jellemzője, hogy nem tárgyiasult formában vannak jelen. Ugyan a szolgáltatásoknak is vannak fizikai eszközeik (a fodrász ollója, a bank készpénze, az autószerelő csavarkulcsa stb.), ám maga a termék nem anyagi természetű.
- Tárolhatatlanság: előbbiből következik, ha nincsenek fizikai jellemzői (és ráadásul még heterogén is), úgy a szolgáltatást nem lehet raktározni. Habár ennek következtében a szolgáltatások mentesülnek a logisztikai költségek alól, ám lekötetlen kapacitások és szűk keresztmetszetek keletkeznek. Ennélfogva a szolgáltatások esetében kiemelten fontos a munkavállalók érzékenyítése, motiválása, pl. magasabb árak révén (Veres Z. 2009, Széles T. 2004).
- Elválaszthatatlanság: a szolgáltatások további közös jellemzője, hogy a termelés és a fogyasztás egy időben jelentkezik. Természetesen ma már, a digitális szolgáltatások korában nem minden esetben szükséges a fizikai jelenlét, de a szolgáltatási termék vagy termékcsomag a vásárlás pillanatában készül el. Ennek következménye, hogy nincsenek (nem is lehetnek) minőségi sztenderdek.

2.3. A szolgáltatások szerepe a tejtermelő gazdaságok működésében

A *3. táblázat* a tejtermelő gazdaságok és a szolgáltatások kapcsolatrendszerét mutatja be, a KSH nómenklatúrája, valamint szakirodalmakban jelen lévő alternatív besorolások alapján (Veres Z. 2009). A táblázatból jól látható, hogy még egy tejgazdaságnak is szerteágazó kapcsolatrendszere van a tercier szektorral, a gépek beszerzésétől és javításától kezdve a raktározási, pénzügyi szolgáltatásokon át a munkavállalók továbbképzéséig. Ez elsősorban

közvetett igénybevételt jelent, ám néhány esetben a gazdálkodó maga is végezhet kiegészítő szolgáltatásokat.

3. táblázat: a szolgáltatások besorolása és tejgazdasággal való kapcsolatrendszere

TEÁOR'08 besorolás és megnevezés	**Tevékenység szerinti besorolás Veres Z. 2009 alapján**	**Tejiparhoz való kapcsolódás**	
		Közvetlen (vállalkozás saját maga végzi)	***Közvetett (vállalkozás igénybe veszi)***
45 Gépjármű, motorkerékpár kereskedelme, javítása	Kereskedelmi szolgáltatás		Takarmányozáshoz használt gépek vásárlása, javítása
47 Kiskereskedelem			Tejtermékek értékesítése
49 Szárazföldi, csővezetékes szállítás	Közlekedési szolgáltatás		Nyers tej és tejtermékek szállítása közúton
52 Raktározás, szállítást kiegészítő tevékenység		Nyers tej tárolása	Előállított tejtermékek raktározása
53 Postai, futárpostai tevékenység	Hatósági jellegű szolgáltatás		Postai szolgáltatás igénybevétele
55 Szálláshely-szolgáltatás	Vendéglátó szolgáltatás	Agroturizmusban való részvétel	
56 Vendéglátás			Tejtermék értékesítése vendéglátó egységekbe
64 Pénzügyi közvetítés	Pénzügyi szolgáltatás		Banki termékek vásárlása (hitel, betét)
65 Biztosítás, viszontbiztosítás, nyugdíjalapok			Ingatlanok és eszközök biztosítása, munkavállalók életbiztosítása
66 Egyéb pénzügyi tevékenység			Vis maior esetében kárfelmérés
68 Ingatlanügyletek		Saját tulajdonú ingatlan bérbeadása	Egyéb ingatlan vásárlása, bérbevétele
77 Kölcsönzés, operatív lízing			Gépek, eszközök kölcsönzése
78 Munkaerőpiaci szolgáltatás			Tejtermeléshez képzett munkaerő felkutatása
69 Jogi, számviteli, adószakértői tevékenység			Könyvelés
75 Állat-egészségügyi ellátás	Egészségügyi szolgáltatás		Állatállomány gyógyítása
80 Biztonsági, tnyomozói tevékenység	Hatósági jellegű szolgáltatás		Épületek, ingóságok, anyagi javak védelme
82 Adminisztratív, kiegészítő egyéb üzleti szolgáltatás	Jogi szolgáltatás		Pl. pályázatíró cég megbízása
85 Oktatás	Oktatási szolgáltatás		Munkaerő továbbképzése

86 Humán-egészségügyi ellátás	Egészségügyi szolgáltatás		Munkaerő gyógyítása

Forrás: KSH

Felhasznált és ajánlott irodalom

Chen, S. 2015: Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link? Journal of Retailing and Consumer Services. 26, pp. 23-31.

Ercsey I. 2017: A szolgáltatásérték, a bizalom és az elkötelezettség vizsgálata a kulturális szolgáltatások körében. A jobb szolgáltatásérték magasabb elkötelezettséget eredményez? Vezetéstudomány, 48 (8-9), pp. 35-45.

Flint, D. – Blocker, C. – Boutin, P. 2011: Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. Industrial Marketing Management, 40 (2), pp. 219-230.

KSH Tájékoztatási adatbázis. Elérhető: http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp?lang=hu [letöltve: 2019.06.20]

Nagy E. 2003: Növekedés, differenciálódás és koncentráció: a szolgáltató szektor térszerkezetének változási irányai Magyarországon. Falu – Város – Régió, 9. pp. 3-9.

Papp-Váry Á. 2009: Gazdaságföldrajz: a gazdasági élet földrajzi alapja. Századvég – Budapest Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest, 181 p.

Rekettye G. 2012: Marketing a magyar kisvállalatoknak. Akadémiai Kiadó, Budapest, 290 p.

Széles Tamás 2004: A minőség receptje: a vásárlók elégedettsége a piaci siker titka: [quality values]. Krúdy Könyvkiadó, Nyíregyháza, 122 p.

Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere. Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teaor/teaor08_struktura_2018_08_01.pdf [letöltve: 2019.06.20]

Tóth J. 2002: Általános társadalomföldrajz I. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 484 p.

Veres Z. 2009: A szolgáltatásmarketing alapkönyve. Akadémiai Kiadó, Budapest, 578 p.

Ellenőrző feladatok

1. Párosítsa össze a mondatokat!

A szolgáltatások elsősorban a városokban koncentrálódnak,	ezért ennek térbeli elhelyezkedése egy tejgazdaság fontos telepítő tényezője.
Az állatorvosi szolgáltatások igénybevétele kötelező,	ezért a szolgáltató szektor a nemzetgazdaságban kiemelt jelentőségű.
Egy szolgáltatási termék előállításakor nincs raktározási költség,	ezért csúcsidőszakokban szűk keresztmetszetek alakulnak ki.
A szolgáltatások esetében a kínálat és a kereslet alakulása eltérő,	mert előállításukhoz magasan kvalifikált munkaerő szükséges.
A szolgáltatások eladásából származik a teljes hazai össztermék közel 60%-a,	mert a szolgáltatást a vásárlók azonnal „fogyasztják”.

2. Alábbiak közül válassza ki az igaz állításokat!

A szolgáltató szektor heterogenitása miatt kiemelten fontos a munkavállalók attitűdje.	i
A szolgáltatási termék heterogenitását a vásárló értékítélete egyáltalán nem befolyásolja.	
A szolgáltatásokat a többi ágazathoz képest alacsonyabb bérszínvonal jellemzi.	
A szolgáltató vállalkozások elsősorban kisebb üzemmérettel gazdaságosak.	i
A raktározási és szállítási tevékenység a szolgáltatások egyik válfajának tekinthető.	i
A szolgáltatás megfoghatatlan, mert nincs fizikai természete.	i
Egy szolgáltató vállalkozónak szolgáltatási terméke előállításakor jelentős raktározási költséget kénytelen felszámolni.	

3. Egy tejtermelő vállalkozó működése indulása előtt 5-ös skálán súlyozta az elérhető szolgáltatások fontosságát (5- legfontosabb, 1- legkevésbé fontos). A számítást A és B városra végezte el, az alábbi adatokkal. Súlyozott átlagszámítással becsülje meg, melyik városba érdemes települnie az éves szolgáltatási költség alapján?

Szolgáltatás	Súly	Gyakoriság (alkalom/év)	A város egységköltsége	B város egységköltsége
Állatorvos	4	12	18 000 Ft	14 000 Ft
Kerti gép kölcsönzése	2	24	4 000 Ft	5 000 Ft
Munkaerő-közvetítés szezonális munkákra	1	2	19 000 Ft	16 000 Ft
Könyvelés	5	12	18 000 Ft	23 000 Ft
Marketing szolgáltatás	2	2	160 000 Ft	180 000 Ft

4. Alábbiak közül mely szolgáltatás vásárlása nem releváns egy tejgazdaság szemszögéből?
szállítás, vendéglátó egységbe való értékesítés, utazásközvetítés, gépkölcsönzés, postai szolgáltatás, alapfokú oktatás, marketing tevékenység

5. Melyik a kakukktojás? Indokolja meg!

Feladat	**Megoldás**	**Indoklás**
állat-egészségügyi ellátás, oktatás, postai tevékenység, tejtermék gyártása	tejtermék gyártása	nem szolgáltató tevékenység
heterogén, elválaszthatatlan, megfogható tárolhatatlan	megfogható	nem szolgáltatói ismérv
alacsony jövedelemszint, jelentős árbevétel, nagy beruházásigény, jelentős számú alkalmazott	alacsony jövedelemszint	nem jellemző a szolgáltatásokra
nincs raktározási költség, nincs fizikai jellemzője, szűk keresztmetszetek keletkezése, munkavállalók motiválása	nincs fizikai jellemzője	nem a tárolhatatlanság ismérve

3. MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS ÉS FOGYASZTÓVÉDELEM AZ EURÓPAI UNIÓBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

3.1. Bevezetés, a fogyasztóvédelem fontossága

A Kormány által 2013-ban elfogadott, 2022-ig érvényes Élelmiszerlánc-biztonsági Stratégia 2013-2022 jövőképe szerint cél, hogy „mindenkor egészséges, kiváló minőségű, biztonságos élelmiszerlánc-termékek (különösen élelmiszerek) legyenek elérhetőek, valamint azok előállítása, kereskedelme, felhasználása vagy fogyasztása során az emberek és a társadalom magas fokú tudatosságot és felelősséget tanúsítson”. Az élelmiszeripar termékeinek minőségét számos, itt nem teljes egészében részletezhető hazai és Európai Uniós jogszabály határozza meg. A vásárló, mint fogyasztó igényeinek és érdekeinek biztosítása, a fogyasztóvédelmi feladatok szintén a teljes élelmiszerláncon átnyúló hatósági jellegű feladatot jelent, amely szintén tekintélyes méretű szabályozási mechanizmusban ölt testet.

3.2. A minőségbiztosítási követelmények általános jellemzése

Az élelmiszeriparban gyártott termékek minőségének egyik legfontosabb szabályozója a 2008. évi XLVI. törvény, amelynek célja (1. §) többek között „a fogyasztók és élelmiszer-vállalkozások érdekeinek védelme”, „a kistermelői élelmiszer-előállítás és értékesítés elősegítése”, „az állatok egészségének megőrzése”, a „biztonságos és megfelelő minőségű takarmány felhasználása”. A törvény hatálya a 4. §. szerint az élelmiszerlánc teljes vertikumára, vagyis az „élelmiszer termelésére, előállítására, szállítására, tárolására és forgalomba hozatalára” egyaránt kiterjed. A törvény szabályozza többek között:

- Az állati eredetű élelmiszer előállításának egészségvédelmi szempontjait (6. §);
- Az élelmiszeripari vállalkozások működésének minőségi követelményeit (8. §);
- Az ökológiai termelésből származó élelmiszer (10/A §), valamint engedélyköteles termék forgalomba hozatalát (12. §).

Szabályozza továbbá az élelmiszer biztonságának felelősségi körét is, a 14.§ alapján a minőségért mindig az élelmiszer előállítója a felelős. A minőségmegőrzési időre vonatkozó szabályokat a 15. § tartalmazza, a 22. § pedig részletesen szabályozza az élelmiszertermelést végző vállalkozók mindennemű kötelezettségét a termékek minőségének biztosítására vonatkozóan. A törvény az Európai Parlament és a Tanács 178/2002/EK rendeletére épül, amely előírja az élelmiszerbiztonságnak a teljes élelmiszerláncban történő megjelenését, „az állati takarmány előállításától az élelmiszerek értékesítéséig és fogyasztóhoz jutásáig”.

Az élelmiszerlánc törvényességi felügyeletét a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal (NÉBIH) végzi, amely az Agrárminisztérium Élelmiszerlánc-felügyeletért Felelős Államtitkársága hatálya alá tartozik. A NÉBIH feladatát országos szinten látja el, irányítja a megyei kormányhivatalok hatáskörébe tartozó vizsgálati eljárásokat. Feladata továbbá a 178/2002/EK rendelet alapján felállított Európai Élelmiszer-biztonsági Hatósággal való kapcsolattartás, a hazai élelmezés és táplálkozáspolitika végrehajtásában való közreműködés, szakvélemények készítése, adatgyűjtések és elemzések végzése az élelmiszerekkel

kapcsolatos kockázatokról és következményeikről. Ezzel kapcsolatban kell szólni az Európai Unió élelmiszer- és takarmánybiztonsági riasztási rendszeréről (Rapid Alert System for Food and Feed, RASFF), amelyhez tartozó feladatokat Magyarországon a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal látja el. A rendszer lényege az élelmiszert érintő minőségi és biztonsági kockázatokról szóló gyors és hatékony információcsere.

3.3. A Veszélyelemzés, Kritikus Szabályozási Pontok rendszere

A közismert HACCP a nyomon követhetőség egyértelmű, világos, jól követhető írásos dokumentációját jelenti. E rendszer közösségi jellegű szabályozását az Európai Parlament és a Tanács 852/2004/EK rendelete biztosítja, amelynek 5. cikke szerint „az élelmiszer-ipari vállalkozók a HACCP alapelvein alapuló folyamatos eljárást vagy eljárásokat vezetnek be, alkalmaznak és tartanak fenn”. A joganyag hazai átültetését a 2008. évi XLVI. törvény adja, melynek 22. § szerint az élelmiszer-vállalkozás olyan „önellenőrzési, minőségbiztosítási, nyomonkövetési, termék-visszahívási rendszereket” köteles működtetni, „amelyekkel biztosítható az élelmiszer biztonságossága, megfelelő minősége, azonosíthatósága és nyomon követhetősége”. A törvény 16. §-a pedig az élelmiszerlánc összes szereplőjének nyomon követhetőségi dokumentálására vonatkozó kötelezettségét tartalmazza.
Az élelmiszerekkel foglalkozó vállalkozóknak (élelmiszer előállítók és forgalmazók) a Magyar Élelmiszerkönyv 2-1/1969 számú irányelv 5. §-a alapján veszélyelemzést kell végeznie a kritikus pontok figyelembevételével. A nyomon követés biztosítására a vállalkozásoknak rendszeres ellenőrzéseket kell végeznie és ezek eredményét dokumentálnia. Így ki kell térnie olyan tényezőkre, mint az élelmiszerrel kapcsolatban lévő részlegek tisztasága, a gépek és berendezések műszaki állapota, tisztításhoz szükséges kellékek megléte, a rovar- és rágcsálómentesség, valamint az élelmiszer tárolásának körülményei: pl. hűtők hőmérséklete, tisztasága stb. A HACCP kitér továbbá a dolgozók egészségét biztosító személyi higiénia kérdésére is, ezzel kapcsolatban rendszeres oktatást és felülvizsgálatot rendel el a cég dolgozói körében (Jávor A. – Szigeti J. 2011).

3.4. A termeléssel kapcsolatos minőségbiztosítási intézkedések

A termeléssel összefüggően egyrészt a termék előállításával, másrészt a termék tárolásával és szállításával kapcsolatban kell figyelembe venni a minőségbiztosításra vonatkozó szabályokat. Az élelmiszerek minőségi jellemzőit a Magyar Élelmiszerkönyv irányelvei foglalják össze. A 152/2009. (XI. 12.) FVM rendelet a Magyar Élelmiszerkönyv kötelező előírásairól mellékletei a tejtermékek, kazeinek és kazeinátok, emberi fogyasztásra szánt tartós, sűrített tejtermékek mintavételi és vizsgálati módszereit írják le (9., 13, 22, 32., 34., 35., 36. és 37. mellékletek).
Az élelmiszertermelő vállalkozásnak a 28/2017. (V.30.) FM rendelet 3. § alapján „papíralapú vagy elektronikus, folyamatosan végrehajtott, megfelelően részletes önellenőrzési tervvel kell rendelkeznie”. A 2003. évi LXXXII. törvény 5. §-a szerint az élelmiszertermelő vállalkozásnak gyártmánylapot kell vezetnie és a terméket a kereskedőnek csak e gyártmánylappal együtt adhatja át. A gyártmánylap pontosan tartalmazza a termék anyagi összetételét, gyártási eljárásának leírását, körülményeit, a termék összetételi jellemzőjét.

3.5. Az értékesítéssel kapcsolatos minőségbiztosítási előírások

Az értékesítéssel kapcsolatban két fő területre kell koncentrálni a jogszabályok elemzését illetően: egyrészt az értékesítés minőségi jellemzőinek biztosítását, másrészt a vásárlók hiteles tájékoztatást kell megvalósítani, e fejezetben ez utóbbival foglalkozunk. A vásárlók tájékoztatására vonatkozóan a közösségi joganyagok közül az Európai Parlament és a Tanács 1169/2011/EU rendeletének előírásai mérvadók. Eszerint „a fogyasztók magas szintű egészségvédelmének megvalósítása és a tájékoztatáshoz való jogának biztosítása érdekében biztosítani kell, hogy megfelelő tájékoztatáshoz jussanak az általuk fogyasztott élelmiszerekkel kapcsolatosan".

A 2008. évi XLVI. törvény 10. §-a alapján „élelmiszer csak akkor hozható forgalomba, ha jelölése magyar nyelven, közérthetően, egyértelműen, jól olvashatóan tartalmazza a meghatározott információkat". Az 1997. évi CLV. törvény 14. §-a szintén a termék áráról való írásbeli tájékoztatást szabályozza. A jogszabály emellett hangsúlyozza, hogy az ár feltüntetésének egyik legfontosabb szerepe a fogyasztók tudatosítása (17. §). A 2003. évi LXXXII. törvény 9. §-a a csomagolásra, 10. §-a a csomagoláson kötelezően feltüntetendő jelölésekre vonatkozó irányelveket szabályozza. A termék csomagolásán alapesetben a következő információknak kell egyértelműen és jól láthatóan szerepelniük, az Európai Parlament és a Tanács 1169/2011/EU rendelete szerint: termék neve és összetétele, ezen belül kiemelten az allergén anyagok, származási hely, tápértékjelölés egységre vonatkoztatva, ezen belül egészségre fontos tápanyagok, eltarthatóságra, tárolásra és fogyaszthatóságra vonatkozó információk.

3.6. A fogyasztóvédelem felügyelete

A 387/2016. (XII.2.) Korm. rendelet 1. §-a szerint fogyasztóvédelmi kérdésekben a megyeszékhely szerinti járási hivatal, illetve a Pest Megyei Kormányhivatal az illetékes. A járási hivatal feladatai: szakmai segítség nyújtása, kiadványok megjelentetése, termék-összehasonlító vizsgálatok elvégzése, módszertani segédanyagok készítése, tanácsadó irodák működtetésének támogatása, prevenciós tájékoztatási feladatok ellátása.

A fogyasztóvédelem törvényi felügyeletét az Innovációs és Technológiai Minisztérium Infókommunikációért és Fogyasztóvédelemért Felelős Államtitkársága látja el, akinek a feladata: eseti vizsgálatok elrendelése, konkrét feladatok elvégzésének utasítása, kormányhivatal évenkénti beszámoltatása, jogszabálytervezetek véleményezése, Központi Piacfelügyeleti Információs Rendszer működtetése, nemzetközi kapcsolatok koordinálása, szakmai továbbképzések biztosítása, együttműködések kialakítása. A Minisztérium tart kapcsolatot az Európai Fogyasztói Központtal, amelynek feladata a külföldi cégek elleni fogyasztói jogsérelmek ellátása. Feladata továbbá hatósági jellegű ellenőrzési feladatok ellátása, az előírt követelmények meglétének ellenőrzése.

3.7. A fogyasztóvédelem hatósági jellegű feladatai

A fogyasztóvédelem törvényi szabályozását az 1997. évi CLV. törvény írja le. A hatósági jellegű feladatok kapcsán a fogyasztót a panaszkezelés szabályozása, míg az élelmiszervállalkozókat az ellenőrzés és az ezek mentén kiszabott bírságok kezelése érinti.

3.7.1. Panaszkezelés

Az 1997. évi CLV. törvény 17/A. § (2) szerint a fogyasztó „panaszát szóban vagy írásban közölheti a vállalkozással". A szóbeli panasz azonnali kivizsgálása szükséges, ha ez technikailag nem lehetséges, úgy jegyzőkönyvet kell felvenni. Az írásbeli panaszt a vállalkozás 30 napon belül köteles megválaszolni, elutasítása esetén a fogyasztó békéltető testületi eljárás igénybevételét kezdeményezheti. Az 1997. évi CLV. törvény 18. §-a alapján a békéltető testületek feladata a „fogyasztói jogvita bírósági eljáráson kívüli rendezése", a két fél közötti egyezség megteremtésének kísérlete. A békéltető testületek a megyei kereskedelmi és iparkamarák mellett, de attól függetlenül működnek, az eljárásra a fogyasztó lakóhelye szerint illetékes testület köteles. A békéltető testület a panasz kezelésére három tagú tanácsot állít fel, melyből 1 tagot a fogyasztó, 1 tagot a vállalkozó, 1 tagot (a tanács elnökét) pedig a békéltető testület delegál, ezek közül legalább 1 főnek jogász végzettségűnek kell lennie (Bencsik A. 2016).

3.7.2. Ellenőrzés és bírságok kiszabása

A 2008. évi XLVI törvény 62. §-a, valamint az erre épülő, 194/2008. (VII. 31.) Korm.rendelet határozza meg az élelmiszerlánc jogszabályainak megsértése esetén kiszabható bírságokat, valamint azok számítási módját:

- Élelmiszer-ellenőrzési bírság: élelmiszer-biztonságra és élelmiszer-minőségre vonatkozó követelményeknek való meg nem felelés esetén.
- Élelmiszerlánc-felügyeleti bírság: az állategészségügyi, takarmányozási, élelmiszer-termelési, feldolgozási és felhasználási, valamint az ökológiai és integrált gazdálkodásra vonatkozó jogszabályok megszegése, valamint a felügyeleti szerv akadályozása esetén.
- Mulasztási bírság: a bevallási és befizetési kötelezettség elmulasztása esetén.

Felhasznált és ajánlott szakirodalom

A földművelésügyi miniszter 28/2017. (V. 30.) FM rendelete az élelmiszer-vállalkozások által működtetendő önellenőrzési rendszerre vonatkozó követelményekről. Elérhető: https://www.kormany.hu/download/5/73/11000/MK_17_077_28_rendelet.pdf [letöltve: 2019.06.25]

Az Európai Parlament és a Tanács 1169/2011/EU rendelete (2011. október 25.) a fogyasztók élelmiszerrel kapcsolatos tájékoztatásáról. Elérhető: https://eur-

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:HU:PDF [letöltve: 2019.06.25]
Az Európai Parlament és a Tanács 178/2002/EK rendelete (2002. január 28.) az élelmiszerjog általános elveiről és követelményeiről, az Európai Élelmiszerbiztonsági Hatóság létrehozásáról és az élelmiszerbiztonságra vonatkozó eljárások megállapításáról. Elérhető: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002R0178&from=HU [letöltve: 2019.06.25]
Az Európai Parlament és a Tanács 852/2004/EK rendelete (2004. április 29.) az élelmiszer-higiéniáról. Elérhető: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0852&from=HU [letöltve: 2019.06.25]
Bencsik A. 2016: A fogyasztóvédelem közjogi keretei. Dialóg Campus, Budapest-Pécs, 191 p.
Élelmiszerlánc-biztonsági Stratégia 2013-2022. Elérhető: https://portal.nebih.gov.hu/documents/10182/21476/ELBS_4_1_20130730.pdf/b5747e8a-8194-4c61-a136-13719c4edf49 [letöltve: 2019.06.25]
Jávor A. – Szigeti J. 2011: Termékminősítés és termékhigiénia. Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_1A_Book_17_Termekminosites_es_termekhigienia/index.html [letöltve: 2019.06.25]
152/2009. (XI. 12.) FVM rendelet a Magyar Élelmiszerkönyv kötelező előírásairól. Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0900152.FVM [letöltve: 2019.06.25]
194/2008. (VII.31.) Korm. rendelet az élelmiszerlánc felügyeletével összefüggő bírságok kiszámításának módjáról és mértékéről. Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0800194.KOR [letöltve: 2019.06.25]
1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről. Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700155.tv [letöltve: 2019.06.25]
2003. évi LXXXII. törvény az élelmiszerekről. Elérhető: https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0300082.TV [letöltve: 2019.06.25]
2008. évi XLVI. törvény az élelmiszerláncról és hatósági felügyeletéről. Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0800046.tv [letöltve: 2019.06.25]
387/2016. (XII. 2.) Korm. rendelet a fogyasztóvédelmi hatóság kijelöléséről. Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600387.KOR&mahu=1 [letöltve: 2019.06.25]

Ellenőrző feladatok

1. Alábbiak közül válassza ki az igaz állításokat!

A jelenleg hatályos Élelmiszerlánc-biztonsági Stratégia 2022-ig érvényes.	i
A HACCP rendszert közösségi szinten a 852/2004/EK Európai Parlamenti és Tanácsi rendelet szabályozza.	i
Az élelmiszerek biztonsági kockázatával kapcsolatos adatgyűjtés az élelmiszertermelő vállalkozás feladata.	
A békéltető testületek jogkörét a 2008. évi XLVI. törvény szabályozza.	
Az élelmiszer minőségére vonatkozó jogszabályi követelmények megsértéséért a hatóság mulasztási bírságot szab ki.	

Az 1997. évi CLV. törvény szerint az ár egyik fontos tulajdonsága a tudatos vásárlás biztosítása.	i
A Központi Piacfelügyeleti Információs Rendszer működtetését az ITM Infokommunikációért és Fogyasztóvédelemért Felelős Államtitkársága végzi.	i

2. Párosítsa a fogalmakat a helyes jogszabállyal!

28/2017. (V. 30.) FM rendelet	szóbeli panasz kezelése
1997. évi CLV. törvény	élelmiszerlánc-felügyeleti bírság
152/2009. (XI. 12.) FVM rendelet	önellenőrzési terv
2003. évi LXXXII. törvény	tejtermékek vizsgálati módszerei
194/2008. (VII.31.)	csomagolás kötelező jelölései

3. Rendezze felelősségi jogkör szerint az alábbi táblázatba a feladatokat (egy fogalom több helyre is kerülhet)!
Gyártmánylap kiállítása, veszélyelemzés készítése, gépek műszaki állapotának ellenőrzése, tejhűtő tisztítása, termék csomagolása, önellenőrzési terv készítése, termék árazása

Tejtermelő vállalkozás	Élelmiszer-kereskedő vállalkozás
Gyártmánylap kiállítása, veszélyelemzés készítése, gépek műszaki állapotának ellenőrzése, önellenőrzési terv készítése	veszélyelemzés készítése, tejhűtő tisztítása, termék árazása

4. Ki az alábbi feladatok felelőse? Párosítsa össze!

Adatelemzés élelmiszert érintő kockázatokról	Tejtermelő vállalkozás
Önellenőrzési terv elkészítése	NÉBIH
Tejhűtő hőmérsékletének ellenőrzése	Megyeszékhely szerinti kormányhivatal
Gyártmánylap kiállítása	NÉBIH
Európai Élelmiszer-biztonsági Hatósággal való kapcsolattartás	ITM Infokommunikációért és Fogyasztóvédelemért Felelős Államtitkárság
Eseti vizsgálatok elrendelése	Tejtermelő vállalkozás
Termék-összehasonlító vizsgálatok elvégzése	Kereskedelmi vállalkozás

5. Javítsa ki a hibákat!
A fogyasztó panaszát szóban vagy írásban közölheti a Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Hivatallal (vállalkozással). A szóbeli panaszt 30 napon (azonnal) belül kell kivizsgálni. Az írásbeli panasz elutasítása esetén a vállalkozás (fogyasztó) békéltető testületi eljárás igénybevételét kezdeményezheti. A békéltető testületek célja a jogviták bíróságon való peres (bírósági eljáráson kívüli) rendezése. A békéltető eljárás lefolytatására a vállalkozó (fogyasztó) szerint illetékes testület köteles. A békéltető testület a panasz kezelésére 5 (3) tagú tanácsot állít fel, melynek elnökét a fogyasztó (békéltető testület) adja. A tagok mindegyikének (legalább 1 főnek) jogász végzettséggel kell rendelkeznie.

4. MARKETING ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

4.1. A marketing jelentősége a vállalkozások életében

A marketing fontosságát egy vállalkozás életében két irányból lehet megközelíteni. Egyrészt a termékei eladásához szüksége van kommunikációs tevékenységre, másrészt ez a tevékenység egy vállalkozás működésének egyik legtőkeigényesebb területe (Széles T. 2004). A marketingnek a teljes vállalati tevékenységet át kell fognia oly módon, hogy középpontjában minden esetben a fogyasztó áll (Rekettye G. 2012). A marketing tehát egyfajta szemléletmód, amely a vállalkozás működésének és termékeinek megismertetésére irányul, oly módon, hogy a vállalat értékorientációját javítja (Rekettye G. 2012). A marketing tevékenység megkezdését és folytatását meg kell, hogy előzze a vállalat arculatának (corporate identity) kialakítása (Dörnyei K. R 2013).

4.2. A marketingterv és felépítése

Egy vállalkozás számára kétféle marketingtípus létezik: egyrészt egy új termék bevezetéséhez kapcsolódóan biztosítani kell annak eladhatóságát (operatív marketing), másrészt legalább éves időkeretben rendelkeznie kell általános jellegű marketingtervvel (stratégiai marketing) (Keszey T. – Gyulavári T. 2016). Ez utóbbi az üzem, részleg vagy akár az egész vállalat éves vagy több éves vállalása arra nézvést, hogy a gyártott termékek vagy szolgáltatások értékesítése terén milyen irányba fog elmozdulni és ehhez milyen eszközöket vesz igénybe.
A stratégiai marketingterv felépítése Keszey T. – Gyulavári T. (2016) alapján az alábbi fejezetekből áll:

- Vezetői összefoglaló: a marketingterv sarokpontjait, fontosabb döntéseit ismerteti.
- Helyzetelemzés: ezen belül makro- (működést meghatározó jogszabályok, az értékesítés sikerét meghatározó társadalmi viszonyok és gazdasági környezet, valamint a politikai folyamatok) és mikrokörnyezet (vállalat beszállítói, versenytársai, ezek piaci helyzete, pozíciója) elemzése. A fejezet végén SWOT szintű összegzés javasolt.
- Keresleti oldal elemzése: vásárlói kör fogyasztási szokásai és magatartása, értékpreferenciái, döntéshozatali mechanizmusa stb.
- Célrendszer meghatározása: ezen belül fontos a vállalati célokhoz való illeszkedés bemutatása, valamint a célokhoz indikátor értékek rendelése.
- Stratégia kialakítása: itt kell tárgyalni a marketingterv költségvetését, ennek részletezését. Kis- és középvállalatok esetében itt kell tárgyalni a lehetséges piaci réseket (Rekettye G. 2012).
- Taktikai tervezés: e fejezet részletezi a marketing megvalósításával kapcsolatos intézkedéseket, azaz a marketing mix kialakítását. Alfejezeteiként jelenik meg a stratégia emberi erőforrás, technológiai, valamint ütemterve is.
- Monitoring: a meghatározott indikátorok mérése, ellenőrzése, értékelése, az eredmények visszacsatolási mechanizmusa.

4.3. A marketing-mix elemei

A marketing mix a szakkönyvekben fellelhető 4P modell (Keszey T. – Gyulavári T. 2016, Bauer A. 2014) alapján a következőket jelenti: termékpolitika (product), árpolitika (price), disztribúciós politika (place), piacbefolyásolás (promotion). A marketing szakirodalomban ágazatonként előfordul 5P, 7P és 9P elv említése is, attól függően, hogy milyen fizikai vagy szolgáltatás termékről van szó, de a 4P minden esetben jelen van.

4.3.1. Termékpolitika

A termékfejlesztés során ki kell térni a termék mindazon jellemzőire, amely az értékesítés során a fogyasztói preferenciát befolyásolhatja. Ilyen a termék minősége, mérete, csomagolása, alakja, márkaneve, felhasználhatósága. (Rekettye G. 2012). A termékfejlesztés irányát alapvetően meghatározza az, hogy meglévő vagy új termék marketingjéről van-e szó. A termékkel kapcsolatos teendőket az Ansoff-mátrix határozza meg (Széles T. 2004), a BCG-mátrix pedig a már piacon lévő termékek értékelésére hivatott (Bauer A. 2014).

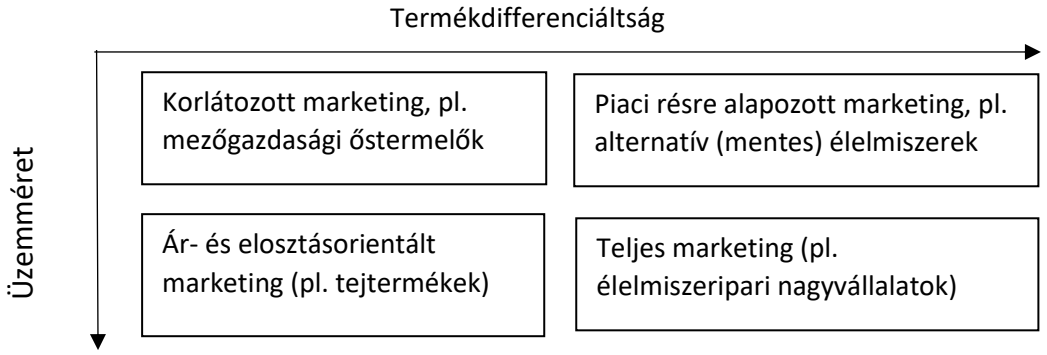
4. táblázat: Az Ansoff és a BCG mátrix felépítése

ANSOFF-MÁTRIX		**Meglévő termék**	**Új termék**
Meglévő piac		piaci terjeszkedés	termékfejlesztés
Új piac		piacfejlesztés	diverzifikáció
BCG-MÁTRIX		**A termék piaci részesedése**	
		Alacsony	Magas
Növekedés üteme	Alacsony	Döglött kutyák: piacról való kivonulás	Fejőstehenek: termékfejlesztés
	Magas	Kérdőjelek: piaci terjeszkedés vagy kivonulás	Sztárok: piaci terjeszkedés

Forrás: Bauer A. 2014

A termékpolitikát alapvetően meghatározza a vállalati termékstruktúra mélysége, valamint a marketingre fordítható költségeket alapvetően meghatározó üzeméret, ahogy azt az alábbi ábra is bemutatja (Gaál B. 2004).

2. ábra: a termékpolitika és az üzemméret összefüggései



Forrás: Gaál B. 2004

4.3.2. Árpolitika

Egy vállalkozás termékei értékesítésére alapvetően kétféle ármeghatározást követhet. A stratégiai árpolitika a termék árfekvését a versenytárs termékek áraihoz igazítva hosszú távon határozza meg. Az operatív árképzés ezzel szemben a termék egyedi, aktuális árát adja meg, amely a pillanatnyi piaci viszonyokhoz igazodik, pl. szezonális árképzés vagy a szolgáltatásokban divatos ún. csomagajánlatok (Veres Z. 2009). A vásárló az ár alapján dönti el, hogy a vállalat mely termékét vásárolja meg, másrészt meghatározza azt, hogy a vállalat milyen disztribúciós politikát és piacbefolyásolási taktikákat fog alkalmazni. Az árpolitika így tulajdonképpen megteremti a kapcsolatot a marketing mix elemei között (Rekettye G. 2012)
Az ármeghatározás típusai a következők lehetnek (Rekettye G. 2004):

- Költségek utáni árképzés: kizárólag a termék előállításának, raktározásának és értékesítésének járulékos költségeit veszi figyelembe. A leggyakoribb és legrégibb árképzési mód.
- Termékminőség utáni árképzés: a termék exkluzivitása határozza meg a kínálat árat. Elsősorban prémium termékek esetében alkalmazzák.
- Versenytársakhoz igazodó árképzés: a vállalat árpolitikáját kizárólag a versenytársak által kínált helyettesítő termékek árszínvonala határozza meg. Különösen diszkont üzletláncok esetében kedvelt.

4.3.3. Disztribúciós politika

Disztribúciós, vagyis elosztási politikán mindazokat a csatornákat, illetve ezek menedzselését értjük, amelyek lehetővé teszik a termék fogyasztóhoz való eljuttatását. Az értékesítési láncba beiktatott tagolási pontok alapján megkülönböztetünk egy-, két- három- és négyszintű csatornát (Rekettye G. 2012). Az egyszintű csatorna esetében a termék közvetlenül jut a fogyasztóhoz (pl. őstermelői piacokon). A két- és háromszintű csatorna a leggyakoribb, ahol egy nagy- és/vagy kiskereskedelmi szereplőt is beiktatnak a láncba. A négyszintű csatorna ezek mellett ügynöki tevékenységgel is kiegészül, azonban ez a tejiparban az áru romlandósága miatt kevésbé releváns.
A disztribúciós politikát alapvetően meghatározza a vállalkozás marketingre fordítható költségkerete és piaci pozíciója. Különösen a piacra újonnan belépő KKV-k számára az egyik legégetőbb hátrányt jelenti, ha nem tudnak értékesítési lehetőségeket szerezni, mivel a disztribúciós piac eleve telített (nem lesz hirtelen több kamionos csak azért, hogy az újonnan keletkezett nyers tejmennyiséget elszállítsák). A szűk keresztmetszetek miatt viszont a disztribúciós piac szereplői a már a piacon lévő ügyfelek igényeit elégítik ki, míg az új piaci szereplők csak rosszabb feltételekkel tudnak bekapcsolódni az értékesítési csatornákban való részvételbe (Széles T. 2004). A probléma áthidalásához fontos az elosztási tevékenységek pontos tervezése, a vállalkozás árstratégiájához és a versenytársak disztribúciós politikájához való igazítása.

4.3.4. Piacbefolyásolás, promóció

A piacot egy vállalkozás az alábbi eszközökkel képes befolyásolni és vásárlói igényt generálni (Keszey T. – Gyulavári T. 2016):

- Hirdetés: nyomtatott és elektronikus médiában, interneten, pl. banner elhelyezése.
- Promóció: előre meghirdetett termékbemutatók, megjelenítések.
- Public Relations (PR): kommunikációs programok a vállalkozás iránti bizalom kiépítése céljából. A sikeres PR részeként a belső és a külső kommunikációs feladatok egyaránt fontosak (vállalat a belső értékrendet vetíti ki a fogyasztók felé).
- Szponzorálás: bizonyos termékek eladásához más, kooperatív piaci szereplő támogatásának hozzárendelése.
- Direkt marketing: a fogyasztót szegmentálva, célzottan elérő eszközök, pl. személyre szabott e-mail.
- Termékmegjelenítés: pl. műsorokban vagy a vállalat belső rendezvényein promóciós céllal megjelenített termék.
- Rendezvények: olyan, a vállalkozás által szervezett esemény, pl. konferencia, ahol a termék népszerűsítése kiegészítő módon van jelen (a promóció elsődlegesen a termékre irányul). Jelentős átfedés van a termékmegjelenítéssel.
- Design, csomagolás: a termék eladhatóságát befolyásolja annak külső megjelenése.

Fentiek közül Keszey T. – Gyulavári T. (2016) értékelése szerint a legjobb eredményeket a vállalati rendezvények (kereslet azonnali, interaktív visszajelzése), valamint a fogyasztót személyesen megszólítani képes direkt marketing (fogyasztóra szabható egyedi ajánlat) által lehet elérni. Az eredmények mérhetősége terén fontos szerepe van még a promóciós eseményeknek is. Legcsekélyebb eredménnyel a szponzoráció és a termékmegjelenítés használható, ezek az eszközök csak a már piacon stabilan jelenlévő, biztos pénzügyi háttérrel rendelkező cégek számára jelentenek érdemi lehetőséget.

Felhasznált és ajánlott irodalom

Bauer A. 2014: Marketing alapismeretek. Akadémiai Kiadó, Budapest, 452 p.

Dörnyei K. R. 2013: A vállalati arculat formai kérdései. In: Marketingkommunikáció: stratégia, új média, fogyasztói részvétel (szerk: Horváth D. – Bauer A.), Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 164-175.

Gaál B. 2004: A magyar közösségi agrármarketing és az EU-csatlakozás: (Gondolatok a megalapítástól a jövőképig). In: Marketingelmélet a gyakorlatban (szerk: Berács J. et al.) KJK-Kerszöv, Budapest, pp. 271-288.

Keszey T. – Gyulavári T. 2016: Marketingtervezés. Akadémiai Kiadó, Budapest, 197 p.

Rekettye G. 2012: Marketing a magyar kisvállalatoknak. Akadémiai Kiadó, Budapest, 290 p.

Rekettye G. 2004: Az ár a marketingben. KJK-Kerszöv, Budapest, 342 p.

Széles T. 2004: A minőség receptje: A vásárlók elégedettsége a piaci siker titka. Krúdy könyvkiadó, Nyíregyháza, 122 p.

Veres Z. 2009: A szolgáltatásmarketing alapkönyve. Akadémiai Kiadó, Budapest, 578 p.

Ellenőrző feladatok

1. Alábbiak közül válassza ki az igaz állításokat!

A marketing a vállalkozás tevékenységének egyik legtőkeintenzívebb területe.	i
Az operatív marketing a vállalat új termékeinek bevezetését szolgálja.	i
A termékpolitikát a vállalati termékstruktúra mellett az üzemméret is meghatározza.	i
Az élelmiszeriparban a négyszintű elosztási csatorna alkalmazása a leggyakoribb.	
A termékminőség utáni árképzést elsősorban diszkont termékek esetén alkalmazzák.	
A stratégiai marketingterv feladata a cég új termékeinek piaci bevezetése.	
A PR tevékenységen belül a vállalat belső és külső kommunikációja egyaránt fontos.	i

2. Helyezze el az alábbi termékeket a BCG-mátrixban!

Növekedés mértéke 1 év alatt	Piaci részesedés az üzleti évben	BCG besorolás
0,5%	2%	döglött kutyák
15%	5%	kérdőjelek
15%	22%	sztárok
0,5%	25%	fejőstehenek

3. Párosítsa össze a fogalmakat azok meghatározásaival.

Promóció	a fogyasztót szegmentálva, célzottan elérő eszközök
Szponzorálás	előre meghirdetett termékbemutatók, megjelenítések
Direkt marketing	kommunikációs programok a vállalkozás iránti bizalom kiépítése céljából
Hirdetés	bizonyos termékek eladásához más, kooperatív piaci szereplő támogatásának hozzárendelése
Termékmegjelenítés	pl. banner elhelyezése
Public Relations	vállalat belső rendezvényein promóciós céllal megjelenített termék.

4. Párosítsa a tevékenységeket a marketingterv fejezeteivel!

Vezetői összefoglaló	a bevezetni kívánt új termékhez hasonló termékek értékesítéséből a fogyasztói szokásokra való következtetés leírása
Helyzetelemzés	új termék promócióját érintő döntések kivonatos ismertetése
Keresleti oldal elemzése	új termék bevezetése kapcsán potenciálisan elérhető piaci rések jellemzése
Célrendszer meghatározása	új termék potenciális beszállítói piaci pozíciójának elemzése
Stratégia kialakítása	új termék bevezetéséhez szükséges humán erőforrás tervezése
Taktikai tervezés	új termék bevezetése kapcsán a vállalat dolgozóinak kompetenciafejlesztése
Monitoring	új termékkel való elégedettség mérési módszertanának leírása

5. Határozza meg az Ansoff-mátrix alapján az alábbi termékek fejlesztési lehetőségeit!

Piaci pozíció	**Termék pozíció**	**Termékpolitika**
A cég 10 éve folyamatosan jelen van a piacon	Adott termék a piacon 8 éve piacvezető	piaci terjeszkedés
A cég 10 éve folyamatosan jelen van a piacon	Meglévő piacon új terméket kíván értékesíteni a régi felhagyásával	termékfejlesztés
A cég új piacra való belépést tervezi	olyan termékkel, amellyel más piacon már 8 éve jelen van	piacfejlesztés
A cég új piacra való belépést tervezi	új, eddig más piacon nem értékesített termékkel	diverzifikáció

5. VÁLLALATI KULTÚRA, VÁLLALATIRÁNYÍTÁS

5.1. Bevezetés

Egy vállalkozás különböző szakterületet érintő feladatokat láthat el, pl. termékek gyártása és eladása, vállalat pénzügyei, vagyontárgyak védelme, társadalmi kapcsolatok fejlesztése, marketing stb. (Kassay, Š. 2017b, Bíró T. 2016, Hajdú I. – Lakner Z. 2011). Mindemellett a vállalkozás hatékonyságát a vállalkozás belső szerkezete, a munkavállalók és a vezetés kompetenciája, attitűdjük, személyiségjegyeik, a vállalat minőségpolitikája valamint horizontális vállalásai is befolyásolják (Kassay, Š. 2017b, Hajdú I. – Lakner Z. 2011). Az így kialakult komplex szervezetet (ezt hívjuk vállalatnak) kell úgy vezetni, szervezni és irányítani, hogy az a dolgozók megelégedettségén keresztül biztosítsa a cég piaci sikereit (Széles T. 2004). A vállalkozások irányítását tovább nehezíti, hogy a mai kor technológiai, társadalmi, gazdasági és politikai változásai a gazdasági szervezetek irányítási struktúráját is próbatétel elé állítják. A „felgyorsult világ" egyre erőteljesebb ráhatásai következtében a vállalkozásoknak egyre több változással, módosulással, irányváltással kell megbirkózniuk. Hovatovább a posztmodern cégek esetében a változások irányítása válik a legfontosabb menedzsment tevékenységgé (Bóna P. 2017, Farkas F. 2013). A továbbiakban a vállalatirányítás feladatait a változásmenedzsmenttel összefüggésben mutatjuk be, mivel a vállalkozások elsősorban a piaci változásokra adott válaszok révén kerülhetnek sikeres, piaci rést betöltő pozícióba.

5.2. A változásmenedzsment szerepe a vállalatirányításban

A piaci környezet, és ennek megfelelően természetesen maga a vállalkozás is, folyamatosan változásokat gerjesztő ingerek komplex ráhatásának van kitéve. A piaci pozíció fenntartásához, hovatovább javításához tehát szükséges ezeket a változásokat jól menedzselni (Balaton K. – Tari E. 2014, Farkas F. 2013). A változások lehetnek kívülről jövő (pl. politikai, társadalmi, gazdasági, technológia) és belső indíttatású (pl. minőségi követelmények változása, tőkefelhasználás struktúrájának változása, termék életciklusban bekövetkezett változások stb.) folyamatok (Balaton K. – Hortományi L. 2018, Farkas F. 2013, Széles T. 2004).
A vállalat a változtatási kényszerre a következő módokon reagálhat (Balaton K. – Hortományi L. 2018):

- Elzárkózás: a vállalat nem veszi figyelembe a megváltozott körülményeket, pl. kis horderejű, a vállalat működését érdemben nem befolyásoló folyamatok esetében (a változás menedzselése költségigényes folyamat, így meg kell fontolni, hogy valóban szükséges-e).
- Lemaradás: vállalat reagál a változásokra, de azokra hibás választ ad (pl. alternatív élelmiszerek terjedését a terméktervezés során nem veszi figyelembe).
- Kései követés: vállalat csak utólag, időben lemaradva ad, egyébként helyes választ a változási igényekre (pl. költséges, de a gyártási hatékonyság szempontjából szükséges technológiai eszközök beszerzése).

- Gyors követés: változásokkal közel egy időben történő reagálás (pl. jogszabálytervezetek megelőlegező módú beépítése a gyártási folyamatba, ezáltal versenyelőny elérése).
- Preaktív befolyásolás: a vállalat képes befolyásolni a változásokat, sőt maga indítja el azokat (pl. új, alternatív tejalapú élelmiszertermék piacra dobása).

5.3. A változások menedzselésének alapja: a stratégiaalkotás

A vállalkozást érintő változások nagy része eseti jellegű, rövid hatótávú (pl. egy alkalmazott munkaköri leírásának módosítása, az iroda takarítási rendjének változtatása stb.). Vannak ugyanakkor olyan, nagy horderejű módosítások, illetve ezek komplex együttese, amelyek a vállalat működőképességét, piaci helyzetét, belső struktúráját, ezzel együtt ismertségét, hírnevét, árbevételét is érdemben befolyásolhatják. E változások és a rájuk adott vállalati szintű válaszok az üzleti stratégiában jelennek meg.
Az üzleti stratégiát javasolt minden egyes, nagyobb horderejű módosítás esetében, 1-2 éves időtávot választva elvégezni, 4-5 évente azonban középtávú stratégiát is érdemes alkotni, a vállalaton belüli munkafolyamatok újraértékeléséhez (Széles T. 2004, Hajdú I. – Lakner Z. 2011), a vállalat működése irányvonalának meghatározásához (jó-e a jelenlegi irány, vagy változtatni kell rajta a célkitűzések eléréséhez). A stratégiaalkotás menete a következő (Balaton K. – Hortományi L. 2018):

- Külső környezet elemzése, PESTEL-modell alapján (Balaton K. – Hortományi L. 2018, Pucsek J. 2016): politika (political), gazdaság (economy), társadalom (social), technológia (technology), természeti környezet (environment), jog (legal).
- Belső tényezők feltárása, így (Pucsek J. 2016, Antal-Mokos Z. et al. 2005): piaci pozíciók (hol, milyen termékkel van jelen stb.), készlet- és eszközgazdálkodás (kapacitás, forgási sebesség stb.), beruházási döntések (milyen beruhások, ezek megtérülése stb.), K+F+I tevékenységben való részvétel (kutatások iránya, átvett és kialakított innovációk, megkezdett fejlesztések stb.), pénzügyi és vagyoni helyzet (forgóeszközok, vásárolt készletek, befektetett eszközök aránya, adósságállomány, szűk keresztmetszetek stb.).
- Problémaazonosítás, vállalati célok meghatározása: a változtatások esetében mindig a vállalati minőség javítása a cél, ez jelent helyzeti versenyelőnyt (Farkas F. 2013). Belső felmérésekkel, adatelemzésekkel fel kell térképezni a vállalat működésének kritikus pontjait. A beavatkozási pontok azonosítása után meg kell határozni a stratégia középtávú céljait, annak tudatában, hogy: 1. a vállalat mit szeretne elérni, 2. a vállalatnak milyen lehetőségei vannak. Ez utóbbival kapcsolatban azt kell mérlegelni, hogy a vállalaton belül milyen képességbeli kapacitások és milyen attitűdök vannak a stratégia megvalósításához. (Farkas F. 2013).
- Operatív intézkedések: a stratégiában ezenfelül meg kell jelennie a célok eléréséhez szükséges operatív intézkedések leírásának is. A beavatkozások és feladatok kapcsán ismerni kell: annak időhorizontját (Gantt-ütemterv javasolt), anyagi vonzatát, felelősét, indikátorát (a mérhetőség az alapja a későbbi jutalmazásnak), ellenőrzését (Kassay, Š. 2017a).

5.4. A vállalaton belüli kommunikáció

A stratégiát sikerében a kommunikáció fontossága felbecsülhetetlen jelentőségű, mivel a munkavállalók ennek révén értesülnek a döntésekről, ezek alapján tudnak bekapcsolódni a problémák megoldásába. A vállalat vezetése, mint a stratégia megvalósításának irányítói pedig a kommunikációs csatornák révén hozzájuk eljutott információkból tudják, hogy a vállalat a helyes irányon halad-e, vagy valahol újabb módosítást kell eszközölni (Farkas F. 2013). A vállalat belső kommunikációs csatornáinak ismerete és kihasználása rendkívül fontos a változások és a belőlük fakadó új helyzetek megismertetésében és elfogadtatásában (Balogh Á. – Bogdány E. 2017). A megfelelő belső vállalati támogatáshoz a cég vezetésének el kell érni a következőket:

- Beavatkozási pontok kijelölése, amelyek megvalósítása gyors és minden bevont ember számára látványos eredményekkel jár (Balaton K. – Tari E. 2014, Széles T. 2004).
- Közép, vagy alsóbb szinteken lévő munkatársak bevonása a döntési folyamatokba. (Kassay, Š. 2017a).
- Motivációs rendszer kidolgozása a változások bevezetésében való részvétel ösztönzésére. A vállalatnak konkrét lépésekkel is ösztönöznie kell munkatársai részvételét, honorálnia erőfeszítéseiket (Balaton K. – Tari E. 2014).
- A külső szereplők, így a beszállítók felé is kommunikálni kell a döntéseket. Úgy kell meghatározni a cég stratégiai irányvonalát, hogy az érdemben ne befolyásolja a beszállítói kapcsolatokat (Balaton K. – Hortoványi L. 2018).

5.5. A változások megvalósításának irányítása

A változásokat a szervezeti struktúra valósítja meg, igy ennek kialakítása és működőképességének biztosítása kiemelt jelentőségű (Kassay, Š. 2017a, Farkas F. 2013). A vállalat irányítása alapvetően két szinten jelenik meg. Egyrészt a cég felső vezetésének a feladata a vállalat irányítása, a stratégiai jellegű vezetés (Balaton K. – Tari E. 2014). A stratégia operatív megvalósítása viszont (amennyiben van ilyen a cégnél) középvezetői szinten történik. A középvezetői szintre döntési jogköröket delegálhat a cég a felső vezetéstől, a munkavállalók az észrevételüket pedig szintén a középvezetők felé fogalmazzák meg. Ha a vállalkozáson belül nincs jelen a középvezetői szint, pl. annak kis mérete miatt, úgy kompetencia alapján be kell vonni a stratégia operatív munkacsoportjába a beosztottakat is.

Olyan szervezeti struktúra alkalmas tehát a nagy horderejű változások keresztülvitelére, amelynek jogköre, kompetenciája és képzettsége van arra, hogy a változásokat a szervezeten belül megvalósítsa (Farkas F. 2013) Mivel a szervezeti struktúra működőképessége, saját tehetetlensége okán csak lassú változásra képes, ezért olyan megoldást kell választani a változások menedzselésére, amely igazodik a jelenlegi szervezeti rendszerhez, (Balaton K. – Tari E. 2014). Ebben fontos szerepe van a vállalatirányítás stílusának. A változtatások befogadásnak elősegítéséhez mérlegelni kell a vállalatirányítás stílusának megválasztását. Az autoriter típusú irányítás a változtatás elfogadtatásához, annak tekintélyelvűsége és egyoldalú kommunikációja révén kevésbé alkalmas. A túlzott jogkörátadáson és decentralizáltságon alapuló részvételi alapú irányítás pedig nem ad kellő súlyt és mozgásteret a vezetésnek (Kassay, Š. 2017b). A következménye, hogy mindkét esetben fennáll a kockázata a stratégiai

irány módosulásának. Olyan, kétoldalú kommunikációra épülő, a feladatok és felelősségek pontos beosztását előíró, folyamatos konzultáción alapuló irányítási struktúrára van tehát szükség, amelyben a felső vezetés döntéshozatali joga is megmarad (Kassay, Š. 2017a).

Felhasznált és ajánlott irodalom

Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. 2005: Stratégia és szervezet. Scientia Kiadó, Kolozsvár, 390 p.

Balaton K. – Hortoványi L. (szerk.) 2018: Stratégiai és üzleti tervezés. Akadémiai Kiadó, Budapest, 203 p.

Balaton K. – Tari E. (szerk.) 2014: Stratégiai menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 338 p.

Bóna P. 2017: Feldolgozóipari vállalkozások működése a fenntarthatóság érdekében. Vezetéstudomány, 48 (1) pp. 81-91.

Farkas F. 2013: A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Akadémiai Kiadó, Budapest, 361 p.

Hajdú I. – Lakner Z. (szerk.) 2011: Élelmiszeripari vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest, 295 p.

Kassay, Š. 2017a: Irányítás. Szervezeti struktúrák. Gondolat, Budapest, 189 p.

Kassay, Š. 2017b: Irányítás. Vezetők és menedzserek. Gondolat, Budapest, 197 p.

Pucsek J. (szerk.) 2016: A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése. Perfekt Kiadó, Budapest, 217 p.

Széles T. 2004: A minőség receptje: a vásárlók elégedettsége a piaci siker titka: [Quality Values.]. Krúdy Könyvkiadó, Nyíregyháza, 122 p.

Ellenőrző feladatok

1. Alábbiak közül válassza ki az igaz állításokat!

A működés hatékonyságát a dolgozók személyiségjegyei egyáltalán nem befolyásolják.	
A lemaradási stratégia rossz irányba viszi a cég működését, mert azokra hibás választ ad.	¡
A középtávú üzleti stratégiát 1-2 éves időtávban kell elkészíteni.	
A cég vezetésének szükséges ismernie a vállalaton belüli kommunikációs csatornákat.	¡
A változtatások elfogadtatására szükséges motivációt erősítő jutalmazások bevezetése.	¡
Az autoriter vállalatirányítási struktúra alkalmas a beosztottak sikeres motiválására.	
A változások menedzselését leghatékonyabban középvezetői szint képes megvalósítani.	¡

2. Rendezze az alábbi fogalmakat az üzleti stratégia szempontrendszere kapcsán!

Külső tényezők vizsgálata	kormányzat digitális kommunikációs szakstratégiájának elemzése, infokommunikációs eszközök felhasználási lehetőségeinek értékelése
Belső adottságok elemzése	kommunikációt szolgáló eszközök amortizációja, IT-ra vonatkozó tőkebefektetések elemzése
Problémaazonosítás	Vállalat belső információáramlása akadozik
Stratégiai célok kijelölése	Munkakörnyezet digitális eszközökkel történő javítása 5 éves távlatban

Operatív intézkedések	IT-eszközök beszerzésének ütemezése, digitális tudás megszerzésére vonatkozó mérési szempontok kidolgozása

3. Egy vállalkozás az alábbi személyi összetétellel működik: 1 fő vállalatigazgató, 1 fő igazgató-helyettes, 2 fő részlegvezető, 1 fő adminisztrátor, 1 fő HR menedzser, 1 fő PR referens, 1 fő rendszergazda, 1 fő termékfejlesztési referens, 20 fő beosztott. A cég új termék bevezetését határozza el, amelynek belső megvalósítására üzleti stratégiát alkot. A vállalat konzultáción alapuló vállalatirányítást folytat, amelyben a felső és a középvezetői szint mellett a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalók is részt vesznek. Előbbiek tükrében határozza meg az alábbi feladatok felelőseit!

	Felső vezetés	Középvezetés	Szakmai kompetenciával rendelkezők
Változásmenedzsment	(1 fő) igazgatóhelyettes	(2 fő) részlegvezetők	(2 fő) PR referens, termékfejlesztési referens
Belső tájékoztatás		(2 fő) részlegvezetők	
Motivációs rendszer kidolgozása	(1 fő) igazgatóhelyettes		(2 fő) HR menedzser, PR referens
Külső kommunikáció, szóvivői feladatok	(2 fő) vállalatigazgató, igazgatóhelyettes		

4. Javítsa ki az alábbi szövegben a hibákat!

A változásmenedzsmentben a megfelelő kompetenciával rendelkező személyek nem vesznek részt (is részt vesznek). A szervezeti struktúra nem képes gyors változáskra, ezért a változások azonnali átvételére kiválóan (nem) alkalmas. A vállalatirányítás stílusa egyáltalán nem határozza meg (nagymértékben meghatározza) a változások elfogadását. A részvételen alapuló, decentralizált vállalatirányítási modellben a felső vezetésnek kizárólagos jogköre van (nincs kellő súlya) a változások menedzselésének irányításához. A változások menedzseléséhez az autoriter (konzultáción alapuló) vállalatvezetés a leghatékonyabb.

5. Párosítsa a reagálási stratégiákat és azok jellemzőit!

Elzárkózás	vállalat hibás választ ad
Lemaradás	vállalat időben lemarad a helyes válaszadással
Kései követés	vállalat maga idézi elő a változásokat
Gyors követés	vállalat nem vesz tudomást róla
Preaktív befolyásolás	vállalat azonnal reagál a változásokra

6. VEZETÉSI MÓDSZEREK ÉS STÍLUSOK. A VEZETŐ ÖNSZERVEZÉSE

A vállalkozás sikerét leginkább annak vezetési technikája, valamint a vezetők kompetenciái befolyásolják. Az erőskezű, ám hatékony vezetés a cég javát szolgálja, igaz, a túlzottan erős jogkörök hátrányt is jelenthetnek (Gáti M. – Bauer A. 2017). A vezetés kapcsán meg kell különböztetni a vezetői és a menedzsment funkciókat. Vezetésnek nevezünk minden olyan tevékenységet, amelyben egy vagy több ember felsőbb szintű irányítása történik (igy a részlegvezető is vezető), míg a menedzsment ténylegesen a vállalat vezetéséért felel. Ebben a fejezetben ez utóbbival foglalkozunk (Kassay, Š. 2017).

6.1. A vezető feladatai

Egy vállalat vezetőjének számos feladattal kell megbirkóznia ahhoz, hogy a rá bízott vállalkozás sikeresen vehessen részt a piaci életben, és eredményeket vonultathasson fel. Mintzberg elmélete alapján (Kassay, Š. 2017) az alábbi vezetési feladatok különböztethetők meg:

- Interperszonális jellegű feladatok:
    - Reprezentáció: vezető tárgyal és képviseli a vállalatot.
    - Vezetés: a vezetőnek irányítania kell a rá bízott szervezeti struktúrát.
    - Közvetítés: belső részlegek közötti információáramlás a vezetésen keresztül.
- Informatív jellegű feladatok:
    - Információk befogadása: szűrés, rendszerezés, releváns információk kezelése.
    - Információk terjesztése: releváns információk beosztottakkal való megosztása.
    - Szóvivői szerep ellátása: releváns információk nyújtása külső partnereknek.
- Döntéshozatali jellegű feladatok:
    - Vállalat működésének biztosítása: kritikus beavatkozási pontok menedzselése.
    - Források felkutatása: külső források bevonásáról való döntés meghozatala.
    - Tárgyalások folytatása: vállalat számára kedvező pozíciók megszerzése.

A vezető végzi a tervező, szervező, irányító és ellenőrző feladatokat. Az egyes feladatkörökhöz tartozó konkrét feladatokat az *5. táblázat* mutatja be (Klein S. 2012).

5. táblázat: a vállalat vezetésének feladatai

Feladatkör	**Téma**	**Konkrét feladat**
Tervezés	Stratégiai tervezés	Célrendszerek kialakítása, elérési utak és eredmények meghatározása, jövőkép megteremtése
	Emberi erőforrás tervezés	Igények felmérése, lehetőségek feltárása
Szervezés	Szervezetépítés	Munkahelyi hatáskörök, felelősségek, együttműködési lehetőségek kialakítása
	Folyamat- és rendszerszervezés	Részfolyamatok egységessé tétele, működésük összehangolása
Irányítás	Vállalati struktúra vezetése	Munkafolyamatok áttekintése, szükséges beavatkozások elvégzése, jogkörök delegálása

	Információkövetés és elemzés	Információk megszerzése és kezelése, munkakörülményekre vonatkozó információk kezelése
Ellenőrzés	Belső struktúra ellenőrzése	Dolgozók viselkedésének és eredményességének ellenőrzése
	Teljesítmény értékelése	Dolgozók eredményességének jutalmazása

Forrás: Klein S. alapján saját készítés

6.2. A hatékony és sikeres vezető kompetenciái

A vezetőnek egy vállalkozás, annak minden tevékenységének sikeres irányításához több kulcskompetenciával is rendelkeznie kell.

- Csapat- és hálózatépítési készség: a vezetőnek a cég beosztottjaira, mint önálló, de a vállalkozás egységét megtestesítő építőköveiként kell tekintenie. Ismernie kell munkamoráljukat, képességüket, személyiségeiket ahhoz, hogy valóban a számukra és a cég számára is leghatékonyabb munkakörben dolgozhassanak. A posztmodern cégek ugyanakkor a személyek hálózatos együttműködéseként tevékenykednek, így ezek kialakításában is kompetitív személynek kell lennie (Balogh Á. – Bogdány E. 2017, Csepeli Gy. 2014, Lukovszki L. 2011, Nemes F. – Szlávicz Á. 2011, Széles T. 2004).
- Stratégiai szemlélet képessége: az egyik legfontosabb vezetői készség, hiszen stratégiai szintű tervezés nélkül a vállalkozás hosszú távon képtelen a működésre. A projektszemlélet során a vezetőnek ismernie kell a vállalat belső erősségeit, illetve, hogy egy tevékenységsorozat milyen célok megvalósítását szolgálja. Innovatív, a hosszú távú lehetőségeket felismerni képes vezetés szükséges egy vállalkozás hosszú távú fennmaradásához (Lukovszki L. 2011).
- Empatikus képesség: fontos a cég teljes humán erőforrása igényének az ismerete. A beosztottak csak abban az esetben tudnak hatékonyan a cég érdekében és saját örömükre dolgozni, ha a vezetés figyelembe veszi munkahelyi gondjaikat és igyekeznek megfelelő munkahelyi légkört teremteni (Csepeli Gy. 2014, Klein S. 2012, Nemes F. – Szlávicz Á. 2011, Csíkszentmihályi M. 2009).
- Döntéshozatali képesség: ez is a fontosabb készségek közé sorolható, mivel döntéshozatal nélkül nem lehet működtetni egy vállalkozást. A vezetőnek kell döntést hoznia, mind a vállalat belső, mind a partneri kapcsolatokat érintő külső ügyekben. A döntésképesség része a konszenzusra való hajlandóság is, a cég és partnerei közötti win-win stratégiák kialakítása (Széles T. 2004, Klein S. 2012). A döntésekben ráadásul figyelembe kell vennie a hosszú távon ható, ezért információhiányos fenntarthatósági, környezetvédelmi kérdéseket is. A vállalat döntéseit mindig a gazdaság – társadalom – természet hármas rendszerében kell meghozni (Bóna P. 2017).
- Kommunikációs készség: a vezető, ahogy az előzőekben is említettük, reprezentatív és tárgyalási feladatot is ellát a cégen belül. A vállalat képviseletét csak megfelelő tárgyalási és kommunikációs technikákkal felvértezve lehet ellátni (Lukovszki L. 2011).

6.3. Vezetési technikák és stílusok

A szakirodalom az alábbi vezetési taktikákat különbözteti meg (Klein S. 2012):

- Direktív vagy autoriter vezetés: tervezés, szervezés és irányítás a vezető kezében marad, alsóbb szintekre felelősséget nem delegál.
- Konzultatív: felső vezetés az alsóbb szintekkel folyamatosan konzultál, de a végső döntést a vezető hozza meg. Ez a legtöbbet követett vezetési mód, mivel a konzultálás mellett megtartja a felső vezetés jogköreit.
- Együttműködő: a felelősségi szintek közötti általános konszenzuson alapul, hátránya az időigényessége.
- Delegáló: a vezető részvétele minimálisra szorítkozik, a felelősséget alsóbb szintekre ruházza át.
- Egyezkedő: vezető szerepe nem különbözik a beosztottakétól, folyamatos alkupozíciók és ezek változásai jellemzik. Hátránya, hogy a vezetőnek nagyon kevés ráhatása van. Nevezik „laissez-faire" vezetésnek is (Csepeli Gy. 2014).

Végeredményben a vezetés stílusát az aktuális környezet és a döntési felelősség határozza meg, a vezető a külső helyzethez igazítja a vezetési taktikát (Kassay, Š. 2017).

6.4. A vezető személyiségjegyei és önfejlesztése

A hatékony vezetőnek rendelkeznie kell az alábbi személyiségjegyekkel (Lukovszki L. 2011):

- Motivált a sikerre, elismerésre, a lehetőségek kiaknázására;
- Be- és elfogadó szemléletet képvisel;
- Nyitott, érzelmileg stabil, extrovertált személyiség;
- Környezetével szemben szívélyes, barátságos;
- Lelkiismereteségével példaként szolgálhat beosztottjai számára;
- Hajlandó a kockázatvállalásra.

A vezető beosztású személyeknek folyamatos fejlődésre, új készségek elsajátítására és új kihívások leküzdésére van szükségük ahhoz, hogy hosszú távon is hatékonyan tudják megoldani a szervezet vezetését és irányítását. Az alábbi képességek szintúgy fontosak lehetnek a vállalatvezetéshez:

- Új dolgok, információk iránti megismerés vágya, a feladatkörök mélyebb átlátása az empatikus képesség javításával. Ezzel együtt a beosztottak fejlődésének is teret kell engedni (Maxwell, J. C. 2013, Klein S. 2012).
- Emberekkel, saját magával és beosztottjaival való bánásmód. Képes legyen lemondani vélt vagy valós sérelmeiről, de legyen ereje meghallgatni és megfontolni mások véleményét. Bár a konzultatív vezetési stílus a leghatékonyabb, a gyakorlati megvalósítása éppen az eltérő érdekek miatt nem egyszerű. Fontos, hogy merje kikérni és alkalmazni is mások véleményét (Maxwell, J. C. 2013).

Felhasznált és ajánlott irodalom

Balogh Á. – Bogdány E. 2017: Biztosan tudjuk, mi a jó a munkatársainknak? In: Borgulya Á. – Konczosné Szomathelyi M. (szerk.): Vállalati kommunikációmenedzsment: tanulmánykötet,

MTA Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsment Munkabizottság, Budapest, pp. 94-106.
Bóna P. 2017: Feldolgozóipari vállalkozások működése a fenntarthatóság érdekében. Vezetéstudomány, 48 (1), pp. 81-91.
Csepeli Gy. 2014: Szociálpszichológia mindenkiben. Kossuth Kiadó, Budapest, 408 p.
Csíkszentmihályi M. 2009: Jó üzlet: vezetés, áramlat és az értelem keresése. Lexecon Kiadó, Győr, 236 p.
Gáti M. – Bauer A. 2017: Kvalitatív megközelítés a kis- és középvállalatok marketingdöntéseinek szervezeti értelmezéséhez, kiemelten kezelve a vállalatvezető szerepét. Vezetéstudomány, 48 (12), pp. 41-49.
Kassay, Š. 2017: Irányítás. Vezetők és menedzserek. Gondolat, Budapest, 197 p.
Klein S. 2012: Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 , Budapest, 741 p.
Lukovszki L. 2011: Vállalkozói személyiségjegyek – avagy Mi teszi a vállalkozót? Vezetéstudomány, 42 (11), pp. 16-30.
Maxwell, J. C. 2013: Aranyat érő vezetői ismeretek. Vezetésben eltöltött életem éveinek tanulságai. Üzleti Plusz Kft, Budapest, 313 p.
Nemes F. – Szlávicz Á. 2011: A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. Vezetéstudomány, 42 (9), pp. 2-14.
Széles T. 2004: A minőség receptje: a vásárlók elégedettsége a piaci siker titka: [quality values]. Krúdy Könyvkiadó, Nyíregyháza, 122 p.

Ellenőrző feladatok

1. Válassza ki az igaz állításokat!

A stratégiai tervezés középvezetői szintű feladat.	
A tárgyalások során az egyezkedő vezetési stílus a leghatékonyabb.	
A jó vezető introvertált személyiségjegyekkel rendelkezik.	
A menedzsment szintű feladatokat a cég felső vezetése látja el.	i
A hatékony munkavégzéshez innovatív munkahelyi légkört szükséges teremteni.	i
A kockázatvállalásra való hajlandóság jó vezetői erény.	i
A „laissez-faire” vezetési stílus esetén a vezető teljes mértékben alárendeli magát a többiek véleményének.	i

2. Egészítse ki a táblázatot!
részfolyamatok egységessé tétele, munkahelyi hatáskörök kialakítása, stratégiai tervezés, dolgozók viselkedésének ellenőrzése, teljesítmény értékelése, jogkörök delegálása, információkövetés és elemzés

Téma	**Konkrét feladat**
	Célrendszerek kialakítása
Szervezetépítés	
Folyamat- és rendszerszervezés	
Vállalati struktúra vezetése	

Információkövetés és elemzés	Információk megszerzése és kezelése
Belső struktúra ellenőrzése	
	Dolgozók eredményességének jutalmazása

3. Egy cég felépítése a következő: felső vezetés 3 fő, középvezetés 2 fő, egyéb szakemberek 4 fő, beosztottak 20 fő. A cégen belül 10 döntési jogkör van, ezek közül 3 az egyéb szakemberek, 4 a középvezetők szintjére telepített, amelynek során az illetékes személyek, a vezetővel egyetértésben döntést hozhatnak. Milyen vezetési technika jellemzi a céget? (Delegáló)

4. Alábbiak közül melyik jellemző a konzultatív vezetési módra? <u>végső döntést a vezető hozza meg,</u> időigényesség jellemzi, vezető részvétele minimális, <u>alsóbb szintekkel folyamatosan konzultál</u>, irányítás a vezető kezében van, alkupozíciók jellemzik.

5. Párosítsa a vezetői feladatokat azok jellemzésével!

Reprezentáció	dönt a külső források felhasználásáról
Vezetés	információkat oszt meg a külső szereplőkkel
Információk befogadása	vezető képviseli a vállalatot
Szóvivői szerep ellátása	rendszerezi a rendelkezésre álló információkat
Vállalat működésének biztosítása	vezető célja a kedvező pozíciók megszerzése
Források felkutatása	ismeri a működés kritikus pontjait
Tárgyalások folytatása	vezető irányítja a cég szervezeti struktúráját

ZÁRÓ FELADATSOR

1. Melyik a kakukktojás? Indokolja meg!

Feladat	**Megoldás**	**Indoklás**
állat-egészségügyi ellátás, oktatás, postai tevékenység, tejtermék gyártása	tejtermék gyártása	nem szolgáltató tevékenység
heterogén, elválaszthatatlan, megfogható tárolhatatlan	megfogható	nem szolgáltatói ismérv
alacsony jövedelemszint, jelentős árbevétel, nagy beruházásigény, jelentős számú alkalmazott	alacsony jövedelemszint	nem jellemző a szolgáltatásokra
nincs raktározási költség, nincs fizikai jellemzője, szűk keresztmetszetek keletkezése, munkavállalók motiválása	nincs fizikai jellemzője	nem a tárolhatatlanság ismérve

2. Ki az alábbi feladatok felelőse? Párosítsa össze!

Adatelemzés élelmiszert érintő kockázatokról	Tejtermelő vállalkozás
Önellenőrzési terv elkészítése	NÉBIH
Tejhűtő hőmérsékletének ellenőrzése	Megyeszékhely szerinti kormányhivatal
Gyártmánylap kiállítása	NÉBIH
Európai Élelmiszer-biztonsági Hatósággal való kapcsolattartás	ITM Infokommunikációért és Fogyasztóvédelemért Felelős Államtitkárság
Eseti vizsgálatok elrendelése	Tejtermelő vállalkozás
Termék-összehasonlító vizsgálatok elvégzése	Kereskedelmi vállalkozás

3. Határozza meg az Ansoff-mátrix alapján az alábbi termékek fejlesztési lehetőségeit!

Piaci pozíció	**Termék pozíció**	**Termékpolitika**
10 éves folyamatos jelenlét	8 éve jelen van a piacon a termékkel	piaci terjeszkedés
10 éves folyamatos jelenlét	Meglévő piacon új terméket kíván értékesíteni a régi felhagyásával	termékfejlesztés
Új piacra való belépés	olyan termékkel, amellyel más piacon már 8 éve jelen van	piacfejlesztés
Új piacra való belépés	új, eddig más piacon nem értékesített termékkel	diverzifikáció

4. Rendezze az alábbi fogalmakat az üzleti stratégia szempontrendszere kapcsán!

Külső tényezők vizsgálata	kormányzat digitális kommunikációs szakstratégiájának elemzése
Belső adottságok elemzése	IT-ra vonatkozó tőkebefektetések elemzése

Problémaazonosítás	Vállalat belső információáramlása akadozik
Stratégiai célok kijelölése	Munkakörnyezet digitális eszközökkel történő javítása 5 éves távlatban
Operatív intézkedések	IT-eszközök beszerzésének ütemezése

5. Alábbiak közül melyik jellemző a konzultatív vezetési módra? végső döntést a vezető hozza meg, időigényesség jellemzi, vezető részvétele minimális, alsóbb szintekkel folyamatosan konzultál, irányítás a vezető kezében van, alkupozíciók jellemzik.

6. Párosítsa össze a fogalmakat azok meghatározásaival.

Promóció	a fogyasztót szegmentálva, célzottan elérő eszközök
Szponzorálás	előre meghirdetett termékbemutatók, megjelenítések
Direkt marketing	kommunikációs programok a vállalkozás iránti bizalom kiépítése céljából
Hirdetés	kooperatív piaci szereplő támogatásának hozzárendelése
Termékmegjelenítés	pl. banner elhelyezése
Public Relations	vállalat belső rendezvényein promóciós céllal megjelenített termék.

7. Párosítsa a fogalmakat a helyes jogszabállyal!

28/2017. (V. 30.) FM rendelet	szóbeli panasz kezelése
1997. évi CLV. törvény	élelmiszerlánc-felügyeleti bírság
152/2009. (XI. 12.) FVM rendelet	önellenőrzési terv
2003. évi LXXXII. törvény	tejtermékek vizsgálati módszerei
194/2008. (VII.31.)	csomagolás kötelező jelölései