

Menedzsment



1. előadás

Nagy Zsolt

nagy.zsolt@dmq.hu

(30) 9577 383

A menedzsment fogalma

„A menedzsment az a folyamat, melyet egy vagy több személy végez mások tevékenységének koordinálására, olyan eredmények elérése érdekében, melyeket egyikük sem tudna egyedül elérni.”

Kocsis J.: Menedzsment műszakiaknak, Műsz. Könyvk., Bp.

A menedzsment fogalma

manage

megvalósít, sikerre visz valamit

manager

kompetencia alapú megközelítés

Mit?

cél + eredmény (mutató, indikátor)

Hogyan?

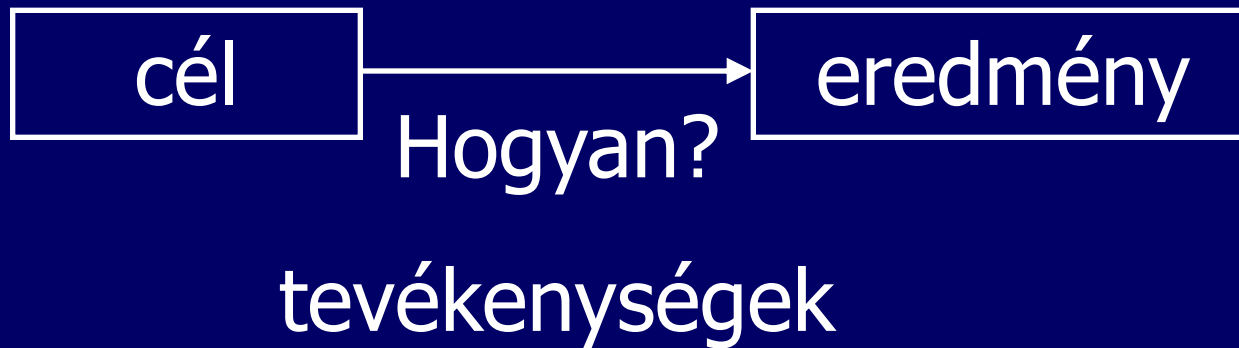
Milyen működési rendben tudom
a kitűzött célt elérni, megvalósítani?
Mit kell tennem?

***Menedzsment: sikerre vinni a célt, elérni azt az
eredményt, amit definiáltunk.***

A menedzsment fogalma

1. cél: vízió, jövőkép
2. eredmény: eredményorientáció (nem tevékenykedés), eredményfelelősségben gondolkodás
3. sikerre vinni: a célokból tevékenységek levezetése
Ért-e hozzá? Akarja-e, hiszi-e, hogy meg tudja csinálni?

A menedzsment fogalma



A munkaszervezet a munkakultúra szerint:



Folyamat

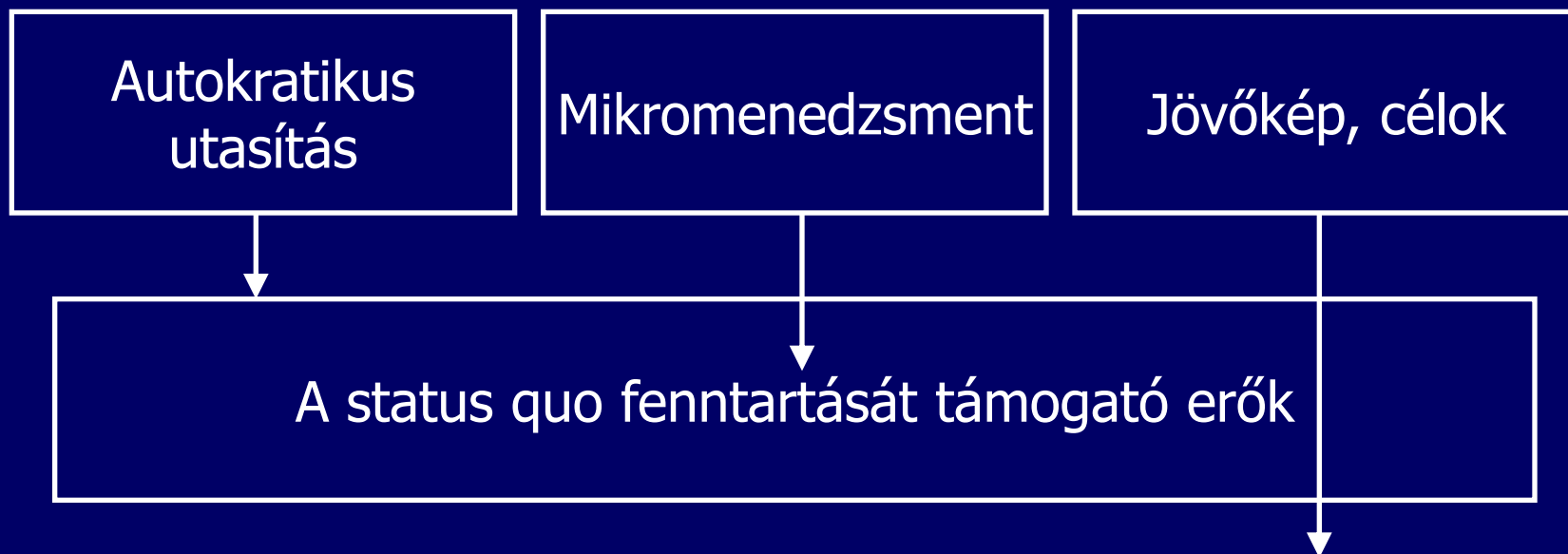


különböző út
különböző folyamatok

A munkaszervezet a munkakultúra szerint:



Jövőkép és célok általi vezetés



A menedzsment szakterületei:



- ◆ Stratégiai menedzsment
- ◆ Marketingmenedzsment
- ◆ Projektmenedzsment
- ◆ Változásmenedzsment
- ◆ Minőségmenedzsment
- ◆ Humán erőforrás menedzsment
- ◆ Termelésmenedzsment
- ◆ Innovációs menedzsment
- ◆ Pénzügyi menedzsment

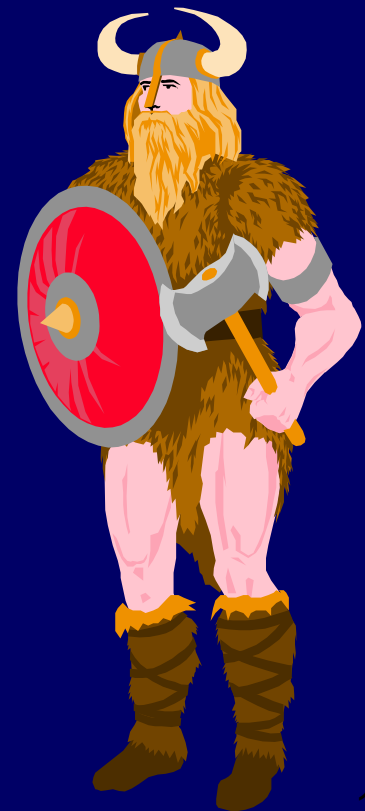
Tárgyalandó témakörök:



1. Szervezés- és vezetéselméleti irányzatok történeti áttekintése
2. A vezetés, mint emberi tevékenység
3. A tervezés
4. Szervezeti kultúra
5. A szervezet
6. Vezetői információs rendszer
7. A vezetői döntéshozatal

1. téma

Szervezés-, és vezetéselméleti irányzatok történeti áttekintése



A szervezés- és vezetés-elméleti iskolák osztályozása:



1. Klasszikus iskola
2. Emberi kapcsolatok iskolája
3. Rendszerelméleti iskola
4. A kontingencia-elmélet iskolája

Klasszikus iskola



Jellemzői:

- ◆ célszerűség,
- ◆ formális rendszerek ,
- ◆ hierarchikusan tagolt szervezeti felépítés,
- ◆ vezetéshez szükséges *technikai* feltételek,
- ◆ a vezető és a beosztott részéről egyaránt racionális és logikus gondolkodást feltételez,
- ◆ a legfontosabb vezetési elveket és szabályokat igyekeznek megfogalmazni az előbbieken alapján

Frederick Winslow TAYLOR

(1856-1905)

A tudományos vezetés

- JOGOK ÉS KÖTELESSÉGEK PONTOS MEGHATÁROZÁSA
- EGY FŐNÖK ELV TAGADÁSA, FUNKCIONÁLIS VEZETÉS
- A FIZIKAI ÉS SZELLEMI MUNKA SZÉTVÁLASZTÁSA
- SZABVÁNYOSÍTÁS,
- EGYSÉGESÍTÉS,
- A SZERVEZETI ÉLET RACIONALIZÁLHATÓ, „SZERVEZETMÉRNÖK”

Taylorizmus folytatás:

A tudományos vezetés

- **MAGAS BÉR - ALACSONY KÖLTSÉG**
- **MINDENFÉLE CSOPORTMUNKA ELTÖRLÉSE**
- **TAYLORISTÁK: GILBRETH - MOZDULATELEMZÉS, GANTT - PROGRAMTÁBLÁZAT, FORD - T MODELL - FUTÓSZALAG**
- **MEGALAPOZTA A MODERN SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK MÓDSZERTANÁT**

Henri FAYOL

(1841-1925)

- ⌘ a felső-vezetés kérdéseivel foglalkozik,
- ⌘ törzskari szervezet + egyszemélyi vezetés
- ⌘ vezetés összetevőinek meghatározása =
*tervezés, szervezés, személyes vezetés,
koordinálás, ellenőrzés*
- ⌘ 14 általános vezetési elv kidolgozása
- ⌘ hierarchia - hidakkal

Henri FAYOL

(1841-1925)



Vezetési elvek:

- ⌘ munkamegosztás
- ⌘ fegyelem
- ⌘ az irányítás egységessége
- ⌘ az egyéni érdekek alárendelése az általános érdekeknek
- ⌘ a személyzet díjazása
- ⌘ centralizáció
- ⌘ kezdeményezés

Max WEBER

(1864-1920)



A centralizált porosz közigazgatásból indult ki, a bürokratikus szervezeti forma a legjobb

- ☒ specializáció, munkamegosztás
- ☒ hierarchia
- ☒ szabályozottság
- ☒ személytelenség és tárgyilagosság
- ☒ írásbeliség (aktaszerűség)
- ☒ hivatástudat, szakmai hozzáértés

Emberi kapcsolatok iskolája

Hawthorne-i kísérletek

A fiziológiai mellett pszichológiai tényezők is befolyásolják a teljesítményt.

A vállalatot társadalmi rendszerként fogja fel, csoportok viselkedése, formális és informális kapcsolatok.

Emberi kapcsolatok iskolája

- 1. Mayo** - csoportok szerepe
- 2. Maslow** - szükséglet elmélet
- 3. Herzberg** - két tényező elmélet
- 4. McGregor** - X és Y elmélet

Maslow – piramis



Önmegvalósítás

Megbecsülés

Szeretet

Biztonság

Fiziológiai szükségletek

McGregor - X és Y elmélet

X elmélet: az átlagember nem szeret dolgozni, nem vállal felelősséget, igényli, hogy irányítsák, ennek megfelelően kényszeríteni, ellenőrizni, büntetni kell

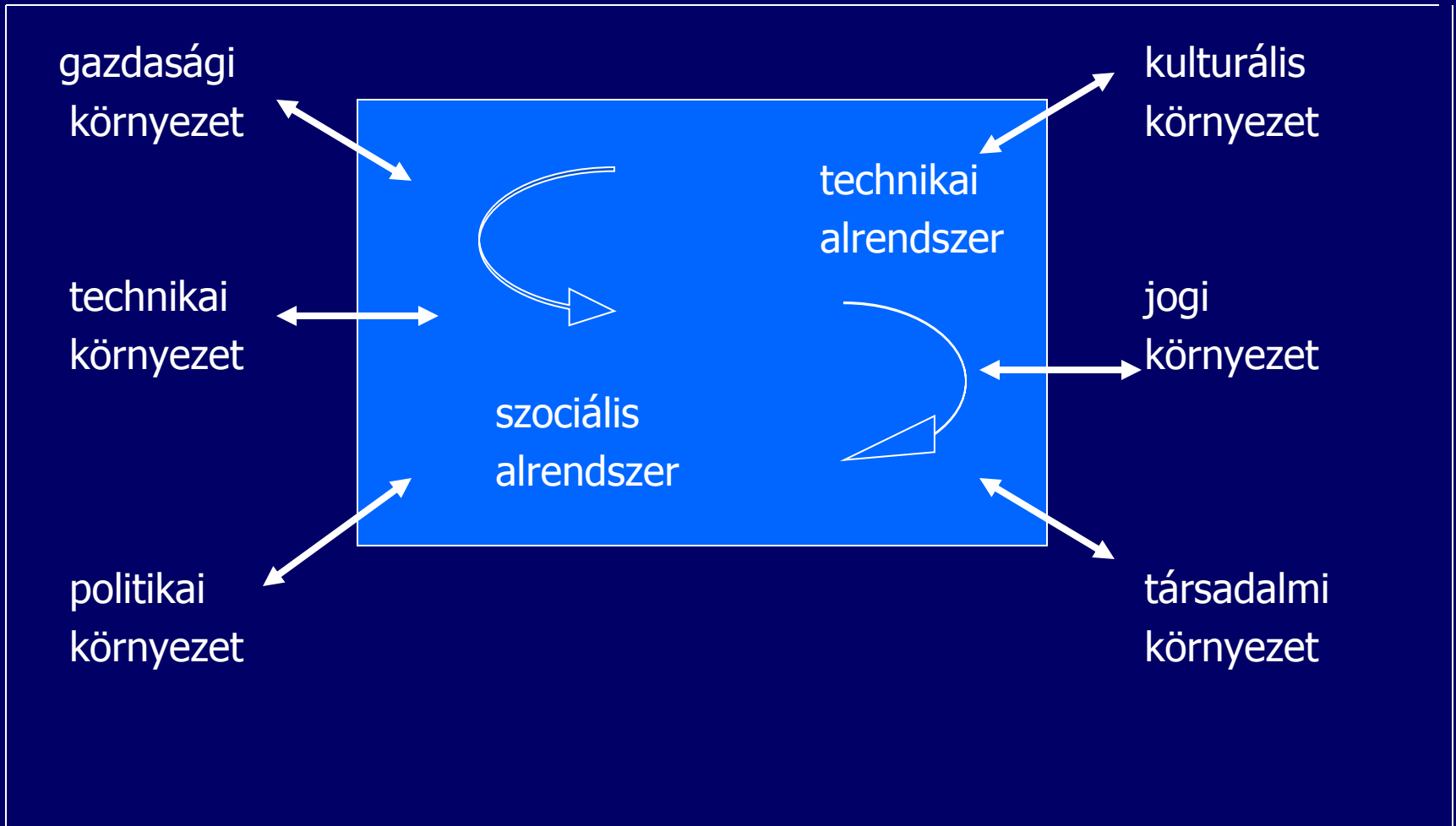
Y elmélet: az ember szívesen dolgozik, ha látja a célt, elvállalja, keresi a felelősséget, a vezető feladata a célok iránti elkötelezettség megteremtése, az ösztönzés, a fejlesztés

Rendszerelméleti iskola

A szervezetet olyan *rendszerként* fogja fel, amely egymáshoz szorosan kapcsolódó technikai és társadalmi elemekből áll.

A szervezet csak a *környezeti* feltételeivel együtt vizsgálható, és érthető meg, a szervezet és a környezet kölcsönhatásban vannak egymással.

Rendszerelméleti iskola



Kontingencia elmélet

- ⌘ Nincs „legjobb” módszer.
- ⌘ Az alkalmazott módszer sikerességét sok tényező befolyásolja.
- ⌘ Más helyzet (szituáció) más megoldást kíván.
- ⌘ Ha - akkor

Szituációs (befolyásoló) tényezők:

- ◆ a szervezet életkora,
- ◆ a szervezet nagysága, dolgozóinak létszáma,
- ◆ a szervezet által alkalmazott technológia,
- ◆ a munkaszervezés módja (egyedi vagy sorozatgyártás),
- ◆ a szervezet környezete (stabil vagy változó),
- ◆ társadalmi és kulturális tényezők (eltérő kultúrája, szokásai, viselkedési módja),

Vezetés és vezető az új évezredben

⌘ a XX. sz. eleji vállalatvezetési modell:

- ◆ a tradicionális szervezet a főnökre koncentrál,
- ◆ hierarchia,
- ◆ autokratikus vezetési stílus
- ◆ vertikális munkamegosztás,
- ◆ specializáció;

Vezetés és vezető az új évezredben

⌘ vállalatvezetési modell a XX. sz. végén:

- ◆ vevőorientáción, folyamatszemplélet,
- ◆ horizontális munkamegosztás,
- ◆ demokratikus vezetési stílus,
- ◆ szervezeti kultúra,
- ◆ jövőkép és célok általi vezetés,
- ◆ az emberi erőforrás felértékelődése;

Vezetés és vezető az új évezredben

⌘ az emberi erőforrás felértékelődése:

- ◆ az emberek megnyerése - kommunikáció,
- ◆ elkötelezettség és bizalom megteremtése,
- ◆ elégedettség, motiváció,
- ◆ támogató rendszerek,
- ◆ teljesítményértékelés,
- ◆ az emberi erőforrás fejlesztése,
- ◆ tudásmenedzsment;

Új szervezési és vezetési módszerek és technikák

- ◆ csoport(team)munka, projektek
- ◆ outsourcing (kiszervezés),
- ◆ létszámcsökkentés,
- ◆ „lapos” struktúrák,
- ◆ folyamatjavítás: folyamatos javítás vagy benchmarking vagy reengineering (újjáalakítás),

Új szervezési és vezetési módszerek és technikák

⌘ "leadership,, (irányítás):

- ◆ irányvonal (jövőkép) kijelölése,
- ◆ az emberek megnyerése (a jövőkép kommunikálása),
- ◆ motiválás és lelkesedés felkeltése,

⌘ változásmenedzsment,

⌘ ICT,

⌘ coaching, mentorálás;

Új szervezési és vezetési módszerek és technikák

mentorálás:

indoka	új helyzet (új munkahely vagy pozíció)
a pártfogó	vezető a szervezetben (de nem közvetlen felettes)
a pártfogolt	tehetséges, de tapasztalatlan munkatárs (leendő vezető)
cél	beilleszkedés, problémamegoldás
költsége	tréning + kieső munkaidő

Új szervezési és vezetési módszerek és technikák

coaching:

indoka	vezetői szerep jobb betöltése, új kihívás
a pártfogó	külső szakértő, tanácsadó (esetleg belső szakértő)
a pártfogolt	aktív vezető
cél	önfejlesztés, vezetői készségek fejlesztése
költsége	szerződésben rögzített díj

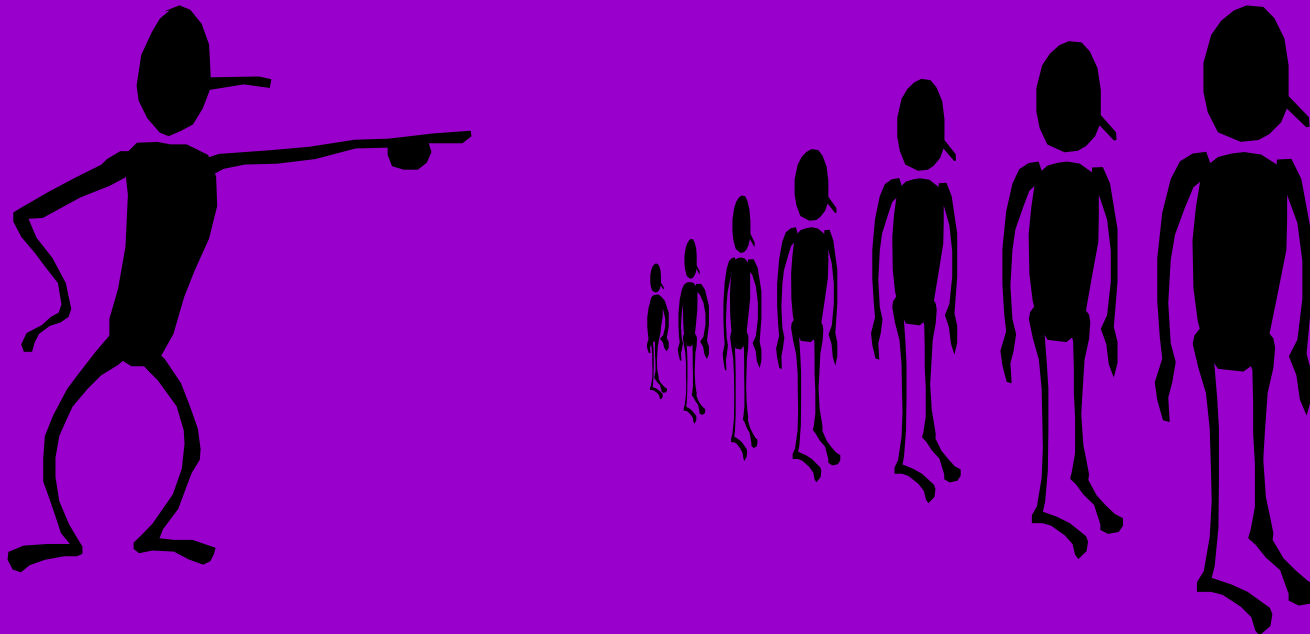
2. téma

A vezetés, mint emberi tevékenység



A vezetés célja:

A kívánt magatartásformák előidézése az egyéneknél és az egyének csoportjaiban.



A szervezeti viselkedés szintjei:

⌘ *Egyéni szint*

- ☑ Egyéni jellemzők (személyiség, motiváció)
- ☑ Csoport jellemzők (csoportalakítás, dinamika)

⌘ *Szervezeti szint*

- ☑ Szervezeti kultúra
- ☑ Kommunikáció
- ☑ Konfliktusok
- ☑ Hatalom

A személyiség

⌘ A személy jellemző tulajdonságainak viszonylag stabil együttese.

⌘ A tulajdonságok olyan tartós készlete, amely meghatározza az illető *egyediségét*.

A személyiség kialakulása függ:

- ◆ az öröklött tulajdonságoktól,
- ◆ a környezeti hatástól,

A személyiség megnyilvánulási formái:

- ◆ a különféle személyiségjegyek,
- ◆ megfigyelhető viselkedési formák,

Személyiségvonások

- ◆ hasonló cselekvési tendenciák,
- ◆ az állandó és tartós reagálási módok a környezeti ingerekre,

Jellemzői:

- ◆ kiváltják vagy irányítják a viselkedést,
- ◆ kísérletileg vizsgálhatóak és kapcsolódnak egymáshoz.

Az értékrend



- ⌘ Az érték általános tendencia bizonyos dolgok és állapotok preferálására más dolgokkal és állapotokkal szemben.
- ⌘ Az értékrendszerünk határozza meg, hogy mit tartunk jónak és fontosnak az életben.
- ⌘ Az értékrendszer nem feltétlenül racionális és harmonikus, bár mindenki annak tartja a sajátját.
- ⌘ A legtöbb ember egyidejűleg egymásnak ellentmondó értéket követ.

Az attitűd



- ⌘ A környezet hatásaira való reagálás minőségét, a különböző dolgokhoz való viszonyunkat jelentik.
- ⌘ Egyik legfontosabb összetevője azok érzelmi oldala.
- ⌘ Az érzések intenzitása hat elsősorban arra, hogy milyen valószínűséggel következik be az a viselkedés, amelyre az attitűd vonatkozik

A tanulás

Az egyénre jellemző kategória, amely pszichológiai jellemzőket változtat meg.

Tanulási modellek:

- ◆ Klasszikus kondicionáló tanulás (Pavlov)
- ◆ A tanulás megerősítési modellje
- ◆ Behelyettesítő tanulás (más kárán tanul)

A szocializáció

⌘ az egyén az adott kultúrában megtanul és elsajátít bizonyos társadalmi, szervezeti vagy csoport jellemzőket,

⌘ különböző értékeket és viselkedésformákat közvetítenek az egyénnek, képessé téve őket az adott társadalomban való működésre,

A szocializáció



- ⌘ különböző intézményeken keresztül valósul meg: család, iskolák, vallási szervezetek, munkahely,
- ⌘ A korai gyermekkorban a családi történéseknek van legmaradandóbb hatása.

Szocializáció = értékválasztás

Észlelés



- ◆ Az a folyamat, amellyel a külső világ belső megfelelőjét megalkotjuk.
- ◆ Az érzékszerveink által szolgáltatott információk feldolgozása.
- ◆ Állandóan változó, dinamikus folyamat.

Az információözön elleni védekezési módok:

- ◆ **Szterotipizálás** - egyes emberek tulajdonságát azonosítják annak a csoportnak a tulajdonságával, amelyhez tartozik.
- ◆ **Hallo-effektus** – egyetlen benyomást használnak egy konkrét jellemvonás értékelésénél.
- ⌘ **Belevetítés** - a saját jellemzőit tulajdonítja más embernek, és feltételezi, hogy a másik úgy reagál különböző dolgokra, ahogyan ő tenné

Motiváció



- ⌘ Az egyén olyan belső tudati állapota, amely valamilyen viselkedési módra kényszeríti.
- ⌘ A vezetéselméleti szakirodalomban a motiválás vezetési tevékenységet jelent, amely során a vezető az irányítása alatt lévő személyeket célirányos szervezeti tevékenységre készíteti.

Tartalomelméletek:



- ◆ A motiváció Maslow féle szükségletelmélete,
- ◆ Herzberg két tényező elmélete,
- ⌘ Teljesítmény-hatalom elmélete,

Teljesítmény – hatalom elmélet

- ◆ korábban tapasztalt érzelmi megnyilvánulások köré csoportosulnak,
- ◆ nem örökletes tulajdonságok, hanem a szocializáció korai szakaszában kialakult személyiségjegyek.

Teljesítmény motívum jellemzői:

- ◆ fontos az illető számára a siker,
- ◆ szívesen vállalja a felelősséget, a kihívást jelentő feladatokat,
- ◆ de kerüli a túl magas és a kockázat nélküli helyzeteket,
- ⌘ nagyon fontos neki a visszajelzés a teljesítmény elismeréséről.

A kudarcckerülési motívum

- ⌘ a siker neki is fontos, de nem bízik benne,
- ⌘ olyan feladatokat vállalnak, amelynek vagy túl alacsony vagy túl magas a kockázata
- ⌘ fél a felelősségtől,

Hatalmi motívum



- ◆ a személy a másokra gyakorolt hatást részesíti előnyben,
- ◆ hajlamosak az agresszív megnyilvánulásokra,
- ◆ szeretnek másokat befolyásolni, irányítani,
- ◆ erős érzelmi hatásokat keltenek másokban,
- ◆ olyan tevékenységekkel foglalkozik legszívesebben amely által elismerést és tisztelet szerezhethet magának,
- ◆ fontos számukra a szervezetben elfoglalt pozíció.

A motiváció folyamatelméletei

Elvárás elmélet

Az emberek általában megpróbálják előre megbecsülni, hogy a különböző cselekvési alternatívák milyen ráfordítással és haszonnal járnak, és ezek szerint döntenek.

Méltányosság elmélete



Az embereknek az a fontos, hogy erőfeszítésüket másokhoz képest méltányosan, igazságosan ismerjék el.

Célkitűzés elmélet



észlelés

→ érzékelés

→ értékelés

→ célkitűzés

→ teljesítés

Megerősítés elmélete

- ⌘ pozitív megerősítés – jutalom, dicséret hatásos
- ⌘ negatív megerősítés – büntetés negatív hatások

A csoportviselkedés

A **csoport** két vagy több, egymással interakcióban álló személy, akik hatással vannak egymásra.

⌘ *Nagyság szerinti osztályozás:*

- ◆ két fős csoportok – vagy diádok.,
- ◆ három fős csoport – vagy triádok.,
- ◆ kiscsoport,

Funkció szerint:



- ◆ referencia, vagy elsődleges csoportok,
- ◆ formális csoportok,
- ◆ informális csoportok,

Csoportfejlődés szakaszai



bevezető szakasz



csalódás



kiábrándulás



elfogadás

A csoport ereje

- ⌘ **Csoportkohézió** - az a hatás, amely a csoport tagjait arra ösztönzi, hogy a hasonló értékek és személyi szimpátiák miatt tagjai kívánnak lenni az adott csoportnak.
- ⌘ **Csoportnormák** - a csoporton belül kialakulnak ún. "íratlan szabályok", amik a csoporton belüli elfogadott viselkedési formákat határozzák meg.

A státusz

- ⌘ az a relatív pozíció vagy állapot, ami egy adott személyre vagy csoportra jellemző, a csoportok vagy csoporttagok között lévő hierarchikus viszony.
- ⌘ Ez segíti azt, hogy az emberek kifejezzék egymás közötti különbségüket, és ez teremt a szervezetben rendet és irányíthatóságot.
- ⌘ A státuszt meghatározhatják az illető kora, neme, iskolai végzettsége, családi háttere, hozzáértése, szakértelme, a pozíciója, jövedelmi viszonya, stb.

A hatalom

“Minden olyan esetben hatalomról beszélünk, ha egy társadalmi kapcsolaton belül van rá esély, hogy valaki a saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztül vigye, függetlenül attól, hogy min alapul ez az esély.”

Max Weber

A hatalom forrásai

⌘ a személyiségből fakadó hatalom,

❖ karizmatikus hatalom,

❖ szakértői hatalom,

⌘ a szervezet által biztosított hatalom,

❖ jutalmazó hatalom,

❖ kényszerítő hatalom,

⌘ a szervezet külső függéséből biztosított hatalom

Konfliktusok a szervezetben



Lappangó konfliktus



Észlelt és átértzett konfliktus



Összecsapás

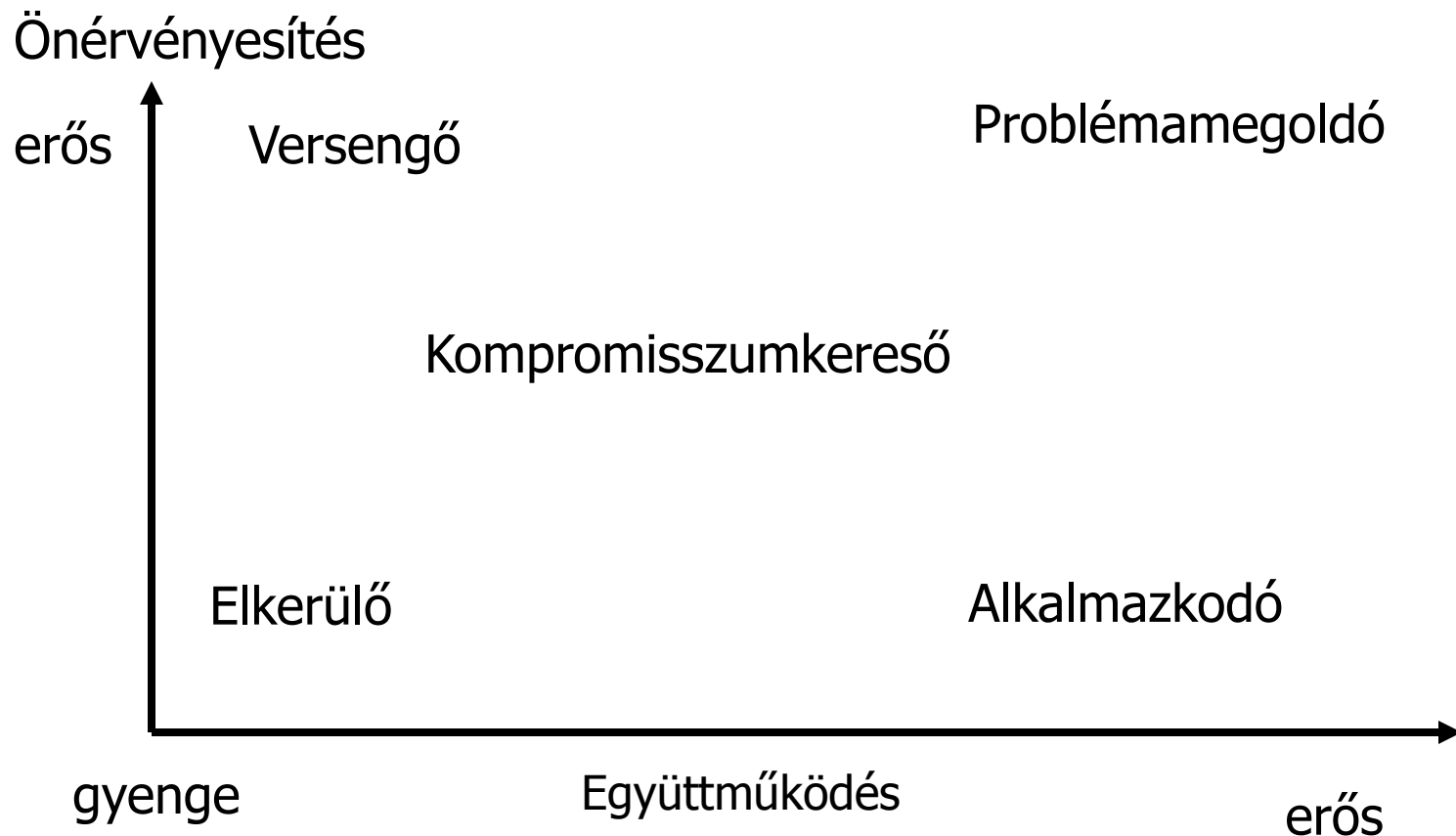


Konfliktusok feloldása vagy elnyomása



Utóhatások

Konfliktus feloldási módszerek



A vezetés funkciói

Fayol a következő vezetői funkciókat különbözteti meg:

- ◆ tervezés,
- ◆ szervezés,
- ◆ személyes vezetés,
- ◆ koordináció,
- ◆ ellenőrzés.

A vezetés funkciói (1)

Tervezés:

- ⌘ a szervezet céljainak meghatározása
- ⌘ a célhoz vezető utak (tevékenységek) meghatározása
- ⌘ a tevékenységekhez erőforrások hozzárendelése
- ⌘ lehet hosszú távú (stratégiai), vagy rövidtávú (üzleti terv)

A vezetés funkciói (2)

Szervezés:

- ⌘ valamely cél elérése érdekében erőforrásokat és tevékenységeket hangol össze, a szervezés irányulhat a folyamatokra vagy a szervezet felépítésére

A vezetés funkciói (3)

Személyes vezetés:

a munkatársak mozgósítása a szervezeti célok érdekében:

⌘ korábbi felfogásban: jelentett utasítást, irányítást, egyoldalú akaratnyilvánítást,

⌘ mai felfogásban: inkább befolyásolás, együttműködés, kommunikáció, motiválás, vezetési stílus

A vezetés funkciói (4)

Koordináció:

⌘ az egyes szervezeti egységek céljainak és tevékenységeinek az összehangolása a szervezeti célok megvalósítása érdekében

A vezetés funkciói (5)

Ellenőrzés

- ⌘ célja a visszacsatolás, vagyis visszajelzés arról, hogy a szervezet a kitűzött céloknak megfelelően tevékenykedik-e
- ⌘ eltérés esetén beavatkozás, korrekció, megoldáskeresés

A vezetési stílus, vezetői szerepek

A vezetői stílus a vezető és a beosztottak közötti kapcsolatrendszer jellemzője.

A vezetői stílust befolyásolják

- ◆ a vezető és a csoporttagok személyisége,
- ◆ a csoport céljai,
- ◆ a csoport tagjainak céljai és szükségletei,
- ◆ a szervezeti kultúra.

Vezetői stílus



Döntésközpontú elméletek

- ◆ autokratikus,
- ◆ demokratikus,
- ◆ laissez faire;

Személyiségközpontú elméletek

- ◆ feladatorientált,
- ◆ kapcsolatorientált;

Vezetői szerepek

Személyközi szerepek

- ⌘ Nyilvános megjelenések szerepe
- ⌘ Főnöki szerep
- ⌘ Kapcsolatteremtő és ápoló szerep

Információs szerepek

- ⌘ Információgyűjtő szerep
- ⌘ Információszétosztó szerep
- ⌘ Szóvivői szerep

Döntési szerepek

- ⌘ Vállalkozói
- ⌘ Zavarelhárító
- ⌘ Erőforráselosztó
- ⌘ Tárgyalómegegyező

3. téma

A tervezés



A tervezés

- ⌘ a vezetés egyik funkciója,
- ⌘ a szervezet céljainak meghatározása,
- ⌘ a célhoz vezető utak, és a szükséges erőforrások számbavétele,
- ⌘ a szükséges tevékenységek sorának meghatározását
- ⌘ időhorizontja különböző lehet, hosszú vagy rövidebb távú,
- ⌘ kettőt tárgyalunk részletesen: a stratégiai tervezést, és az üzleti terv készítését

Stratégiai tervezés

Mi a stratégia?

- ◆ Egy perspektíva, egy iránytű, a hosszabb távú céljait, cselekvési akcióinak sorozatát tartalmazza.
- ◆ A követendő út.
- ◆ A szervezet jövőbeni szándékainak összessége.
- ◆ viselkedési minta

Stratégiaalkotás, stratégiai tervezés

⌘ Stratégiaalkotás

A vállalat jövőjére vonatkozó, hosszabb távú elgondolások kialakítására irányuló, tudatos, komplex és kreatív folyamat.

⌘ Stratégiai tervezés

Azt a formalizált folyamat, amelynek keretében a vállalat környezetét, képességeit elemezve a vezetők részletesen meghatározzák a hosszabb távra vonatkozó célokat, cselekvési irányokat, stratégiai akciókat.

Misszió és vízió



A misszió (küldetés)

- meghatározza, hogy mi a szervezet létezésének célja, mi az a szerep, amit be akar tölteni.
- A misszió többnyire érzelmi töltéssel is rendelkezik.
- Szerepe elsősorban az, hogy megteremtse az elkötelezettséget, formálja a vállalati kultúrát, koordináló erő legyen az emberek cselekedeteinél.

A jövőkép (vízió)

- ⌘ a szervezet lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, a pozícióját, működési körét, innovációs céljait rajzolja fel.

A stratégiák szintjei



- ◆ vállalati szintű,
- ◆ üzleti egységre vonatkozó stratégiák,
- ◆ funkcionális stratégiák (pl. humán-, marketing- informatikai stratégia).

A JÖVŐRE VONATKOZÓ ELGONDOLÁSOK PIRAMISA



A stratégiaalkotás folyamata, területei



A stratégiai diagnóziskészítés területei és leggyakrabban használt módszerei

⌘ a./ *A makro- és mikrokörnyezet elemzése*

- ◆ Forgatókönyvírás (a környezet lehetséges fejlődésének irányai)
- ◆ PEST analízis (a környezet négy szegmensének elemzése: Political, Economic, Social, Technical)
- ◆ Porter-Grove féle hattényezős versenyhelyzet-elemzési modell:

Porter-Grove féle modell

Meglévő
versenytársak
hatalma, ereje
kompetenciája



Komplementer
üzletágak
hatalma, ereje
kompetenciája



A vevők
hatalma
ereje
kompetenciája



AZ ÜZLET



A szállítók
hatalma
ereje
kompetenciája



A helyettesítési
lehetőségek



A potenciális
versenytársak
hatalma, ereje
kompetenciája

ELLÁTÁSI LÁNC

A szereplők kapcsolatrendszere





b./ A pozíciók, képességek és adottságok értékelése

- ◆ Portfólió mátrix,
- ◆ Alapvető képességek felmérése,
- ◆ Vállalati értéklánc-elemzés.
- ◆ SWOT analízis (Strengths - erősségek, Weaknesses - gyengeségek, Opportunities - lehetőségek, Threats - fenyegetettségek)

Az üzleti terv



A vállalkozás céljai és tényleges lehetőségei közötti összhang (kompromisszum) keresésének és megoldásának következetes módszere, amely összefoglalja a vállalkozás legfontosabb jellemzőit:

- ◆ az üzleti elképzelést;
- ◆ a piaci tervet;
- ◆ az üzemeltetés módját;
- ◆ a jogi, szervezeti irányítási módokat

Az üzleti tervnek be kell mutatnia:

- ◆ Honnan indul a vállalkozás?
- ◆ Milyen adottságokkal rendelkeznek?
- ◆ Hová, mennyi idő alatt és miért akar eljutni?
- ◆ Hogyan, milyen eszközök és források igénybevételével akarja a kitűzött célokat elérni?

Ha már működik a vállalkozás, hogyan értékeljük?



3 fő dokumentum:

⌘ a mérleg,

⌘ a jövedelem-kimutatás és

⌘ az üzleti terv.

Fedezeti diagram:

