



**Üzleti vállalkozások piacközpontú megújulása
kiegyensúlyozott fejlődéssel és növekedéssel**

Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány által szervezett
Innováció a gyakorlatban program előadási anyaga

INNOVÁCIÓ-MENEDZSMENT A GYAKORLATBAN

INNOVÁCIÓ – FOGALOM-MEGHATÁROZÁS

- ◆ Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban.
 - ◆ Termék-innováció
 - ◆ Eljárás-innováció
 - ◆ Marketing-innováció
 - ◆ Szervezési-szervezeti innováció

INNOVÁCIÓ — FOGALOM-MEGHATÁROZÁS

◆ Termék-innováció

- ◆ olyan áru vagy szolgáltatás bevezetése, amelynek tulajdonsága és rendeltetése új, vagy jelentősen megújított
 - ◆ részletes műszaki leírások, összetevők, anyagok, beépített szoftver, felhasználóbarát jelleg, vagy más funkcionális tulajdonság

◆ Eljárás-innováció

- ◆ új, vagy jelentősen megújított termelési vagy szállítási módszer megvalósítása
 - ◆ technikában, a berendezésekben és/vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változtatások

INNOVÁCIÓ — FOGALOM-MEGHATÁROZÁS

- ◆ Előkészületek a termék és eljárás innovációhoz
- ◆ külső tudás megszerzése
 - ◆ szabadalmak felhasználási joga
 - ◆ szabadalmaztatott találmányok
 - ◆ védjegyek, know-how, egyéb ismeretek
- ◆ Gépek, berendezések és más, tőke jellegű áruk beszerzése
 - ◆ gépek, berendezések
 - ◆ számítógép-hardverek és –szoftverek
 - ◆ épületek
- ◆ Egyéb előkészületek
 - ◆ formatervezés
 - ◆ új termékek (árúk és szolgáltatások) tesztelése
 - ◆ termelési eljárás és szállítási módszerek, amelyek már nem tartoznak a K+F tevékenységbe.
- ◆ Piaci előkészületek
- ◆ Termék- és eljárás innovációhoz kapcsolódó oktatás

INNOVÁCIÓ — FOGALOM-MEGHATÁROZÁS

- ◆ Marketing-innováció
 - ◆ olyan új marketing-módszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék pozicionálásában, a termék reklámozásában, vagy az árképzésben
- ◆ Szervezési-szervezeti innováció
 - ◆ új szervezési módszerek megvalósítása az üzleti gyakorlatban, a munka szervezésben, vagy a külső kapcsolatokban

AZ INNOVÁCIÓS TÖRVÉNY

- ◆ Az állam a gazdaság fejlődése érdekében támogatja a vállalkozások innovációs tevékenységét.
 - ◆ új hasznosító (spin-off) vállalkozások alapításának támogatása
 - ◆ spin-off vállalkozás
 - ◆ közfinanszírozású intézmény, vagy egyetem, illetve ezek alkalmazottja alapította,
 - ◆ tőkéje egy részének egyetem, vagy más nemzeti kutató laboratórium a tulajdonosa,
 - ◆ technológiáját egyetemtől, vagy más közfinanszírozású kutatóintézetől licenc-eljárás keretében nyerte.
 - ◆ innovatív vállalkozások finanszírozási támogatása

Cél: K+F eredményekből, ötletekből -> értékesíthető termék

- ◆ Közpénzek elosztása - pályázati úton, KKV-k számára kedvezményes feltételekkel

AZ INNOVÁCIÓS TÖRVÉNY

- ◇ 2004. évi CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról
- ◇ Támogathatók:
 - ◇ infrastruktúra fejlesztés
 - ◇ innovációt segítő szolgáltatások
 - ◇ technológiai innovációt végző vállalkozások alapítása, működése, tőkeellátása
 - ◇ kutatóhelyek és a vállalkozások közötti együttműködés
 - ◇ szellemi alkotások jogi védelme és hasznosítása
 - ◇ az ismeretszerzés és ismeretterjesztés

AZ INNOVÁCIÓS TÖRVÉNY

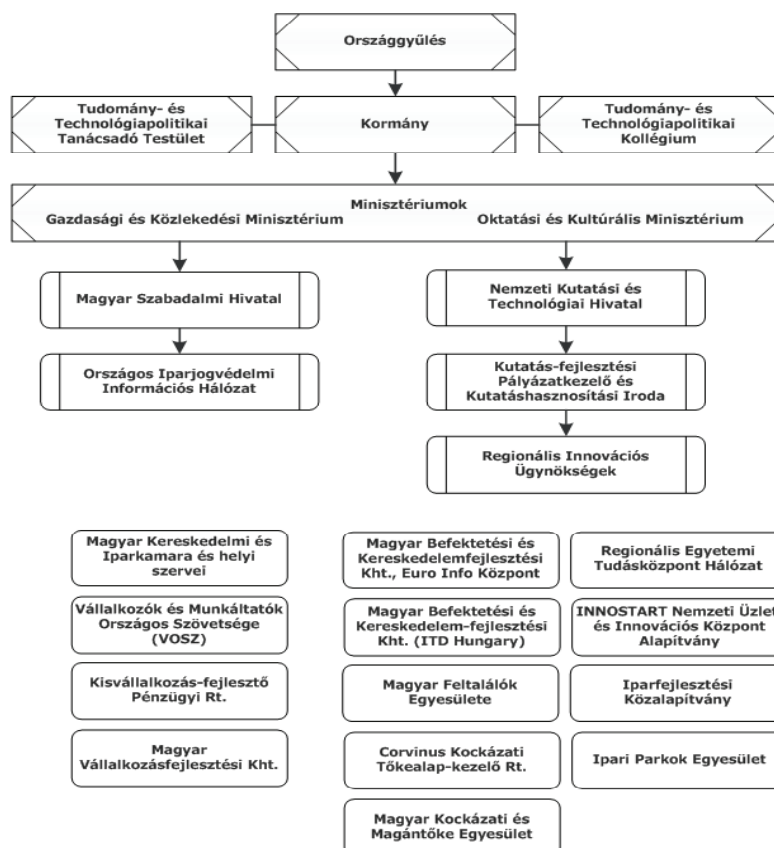
- ◇ Fogalmak
 - ◇ alapkutatás: kísérleti, tapasztalati, rendszerező vagy elméleti munka
 - ◇ tiszta alapkutatás: nem célja a társadalmi vagy gazdasági haszon elérése, gyakorlati problémák megoldása
 - ◇ célzott alapkutatás: problémák megoldására szolgál
 - ◇ alkalmazott kutatás: új ismeret szerzésére, meghatározott gyakorlati cél érdekében végzett vizsgálat
 - ◇ kísérleti fejlesztés: a kutatásból és/vagy tapasztalatokból nyert, tudásra támaszkodik, célja új anyagok, termékek, eljárások, rendszerek, szolgáltatások létrehozása, vagy továbbfejlesztése
 - ◇ kutatás-fejlesztés: magában foglalja az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést

HAZAI KKV-K ÉS INNOVÁCIÓ

- ◇ Hazai KKV-k
 - ◇ 75 % innováció szempontjából inaktív
 - ◇ 22-23 % innovatív
 - ◇ 2-3 % a innovációs úttörő

- ◇ Okok:
 - ◇ kevés információs segítség
 - ◇ kedvezőtlen vállalkozási feltételek
 - ◇ tőkehiány
 - ◇ innovációs együttműködés hiánya

A magyar innovációs intézményrendszer



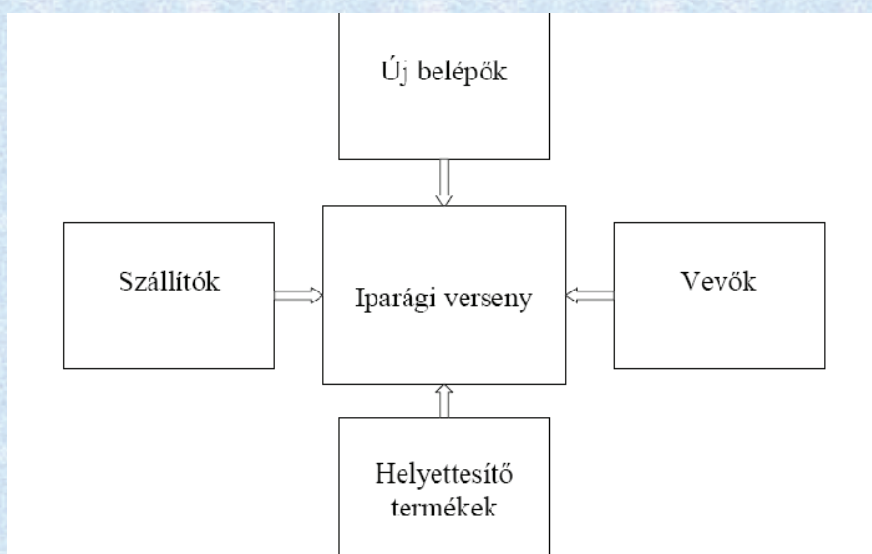
AZ INNOVÁCIÓS STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA

- ◇ Stratégiák
 - ◇ „leggyorsabban a legjobbat” – vezetésre törekvés
 - ◇ „alkotó utánzás” - félkész megoldások innovációvá fejlesztése
 - ◇ speciális környezeti rés keresése
 - ◇ átfogó innováció

- ◇ Első lépések: piackutatás, helyzet és a perspektíva elemzések

AZ INNOVÁCIÓS STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA

A környezet – a verseny meghatározó tényezői



AZ INNOVÁCIÓS STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA

SWOT elemzés

◆ Kategóriák

- ◆ Erősségek (Strengths) - Belső tényezők, + Pozitív tényezők, amelyek jól működnek, és befolyásolhatók
- ◆ Gyengeségek (Weaknesses) - Belső tényezők, - Negatív tényezők, amelyek nem jól működnek, de befolyásolhatók
- ◆ Lehetőségek (Opportunities) - Külső tényezők, + Olyan kedvező adottságok, amelyek nem befolyásolhatók, de rájuk építve kihasználhatók az erősségek.
- ◆ Veszélyek (Threats) - Külső tényezők, - Olyan negatív tényezők, amelyek nem befolyásolhatók és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot jelenthetnek

AZ INNOVÁCIÓS STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA

SWOT elemzés

Erősségek

Elsimert piaci vezető szerep?
Versenyképes a szakértelem?
Bizonyított már a menedzsment?
Jól kidolgozott stratégia?
Megfelelő pénzügyi erőforrások?
Fejlett technológia?
Méretgazdaságosság?
Költségelőnyök?
Más?

Lehetőségek

Gyors piaci növekedés?
Belépés új piacokra, vagy szegmensekbe?
Vertikális integráció?
Új nyersanyag piacok?
Növekvő EU támogatások?
Más?

Gyengeségek

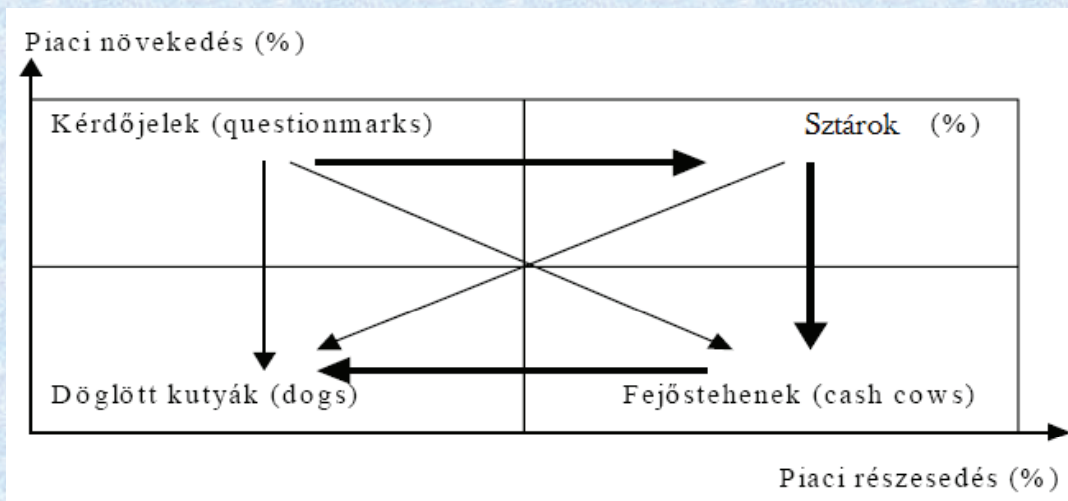
Romló piaci pozíció?
Hiányzó kulcs-szakértelem?
Menedzseri tehetség hiánya?
Nincs egyértelmű stratégiai irányvonal?
Pénzügyi erőforrások hiánya?
Elavult létesítmények?
Elaprózott profil?
Gyengébb nyereségesség, mert ...
Más?

Veszélyek

Ciklikus válság?
Vásárlói igények változása?
Új versenytárs belépése?
Helyettesítő termékek növekvő piaca?
Szállítók erősödő alkupozíciója?
Kedvezőtlen kormányzati törekvések?
Más?

AZ INNOVÁCIÓS STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA

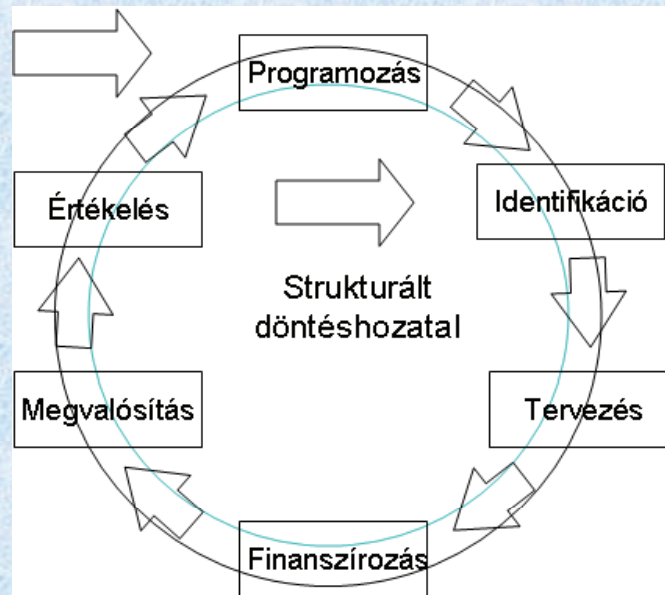
Portfólió elemzés



AZ INNOVATÍV PROJEKTÖTLET

- ◇ Jó projektötlet:
 - ◇ reális problémákra és lehetőségekre szabott
 - ◇ illeszkedik a pályázó és a pályáztató hosszú távú innovációs fejlesztési terveihez
 - ◇ minél több oldalról kap szakmai támogatást (partnerek, érintettek)
 - ◇ megvalósítható
 - ◇ egyedi
 - ◇ jelentős hatása van a külső környezetre (gazdasági környezet)
 - ◇ költséghatékony
 - ◇ a befektetés megtérülése biztosított

PROJEKTCIKLUS - MENEDZSMENT



PCM – A TERVEZÉS

- ◇ Kérdések
 - ◇ Mit ? Várható teljesítmények, következmények
 - ◇ Miért ? Világos célok
 - ◇ Mivel ? Inputok, erőforrások (ember, idő, anyag, eszköz, természet, információ, tudás,)
 - ◇ Hogyan ? Tevékenységek, eljárások, szervezetek, szabályok, normák
 - ◇ Mikor ? Ütemezés és határidők
 - ◇ Mennyiért? Ráfordítások, költségek
 - ◇ Miből ? Tőkeforrások, pénz (saját erő, külső, banki, pályázati)
 - ◇ Kiknek ? Célcsoport

PCM – A TERVEZÉS ELŐZETES ELEMZÉSEK

◇ Környezetelemzés

- ◇ saját szervezet
 - ◇ erőforrások (emberi, infrastrukturális, pénzügyi feltételek) és hiányzó kapacitások
 - ◇ illeszkedik –e az ötlet az eddigi tevékenységhez
 - ◇ korábbi projektek elemzése
- ◇ mikrokörnyezet
 - ◇ meglévő kapcsolatrendszer
 - ◇ működés helye
 - ◇ szakterület
- ◇ politikai, gazdasági és társadalmi makrohatások
 - ◇ törvényi szabályozások
 - ◇ kapcsolatépítés

PCM – A TERVEZÉS ELŐZETES ELEMZÉSEK

◇ Szükségletfelmérés

- ◇ Innovatív ötlet igazolására meg kell vizsgálni a megvalósíthatóságot és a várható eredményeket
- ◇ célcsoport felmérése
- ◇ támogatók felmérése

-> pontos célmeghatározás alapja!

PCM – A TERVEZÉS A TERVEZÉS ELŐKÉSZÍTÉSE

- ◇ Célmeghatározás
 - ◇ probléma meghatározása, megoldási javaslatok összegyűjtése
 - ◇ megvalósítható ötlet kiválasztása -> pontos cél
- ◇ Helyzetelemzés
 - ◇ erőforráselemzés (pl. SWOT)
 - ◇ meglévő és hiányzó erőforrások
 - ◇ projektünk mellett és ellen ható tényezők
 - ◇ a szükségletek és lehetőségek
 - ◇ a pozitív és negatív hatások
 - ◇ érintettek elemzése
 - ◇ Kiknek a véleménye, támogatása fontos?
 - ◇ Kik hoznak olyan döntéseket, amelyek befolyásolják a projektet?

PCM – A TERVEZÉS A TERVEZÉS ELŐKÉSZÍTÉSE

- ◇ Időütemterv (pl. GANTT diagram)
- ◇ Előnyei:
 - ◇ a tevékenységek, feladatcsoportok, feladatok részletesen kifejthetők,
 - ◇ az egyes tevékenységek közötti összefüggések kijelölhetők,
 - ◇ a párhuzamosan megvalósuló tevékenységek közvetlenül leolvashatók,
 - ◇ az időbeni ütemezés részletesen kifejthető

PCM – A TERVEZÉS A TERVEZÉS ELŐKÉSZÍTÉSE

- ◇ Feladat- és felelősségi körök
 - ◇ hatáskörök, a feladatmegosztás, a beszámolás, egyeztetés, ellenőrzés módja
 - ◇ belső csapat
 - ◇ külső támogató csapat
- ◇ Finanszírozás - költségvetés
 - ◇ Tevékenységek finanszírozása, árajánlatok
 - ◇ Önerő rendelkezésre állása
 - ◇ Biztosítékok rendelkezésre állása
 - ◇ Likviditás fenntartására vonatkozó tervek
 - ◇ Üzleti tervezéssel való összhang biztosítása
 - ◇ Elszámolásokhoz szükséges adminisztráció ellátása
 - ◇ Elszámolások ütemezése
 - ◇ Fenntarthatóság vizsgálata (3 vagy 5 év)
 - ◇ Kockázatok elhárítására vonatkozó tervek készítése
 - ◇ Szükséges üzleti megállapodások megkötése (bank, partnerek, alvállalkozók)

PCM – A TERVEZÉS A TERVEZÉS ELŐKÉSZÍTÉSE

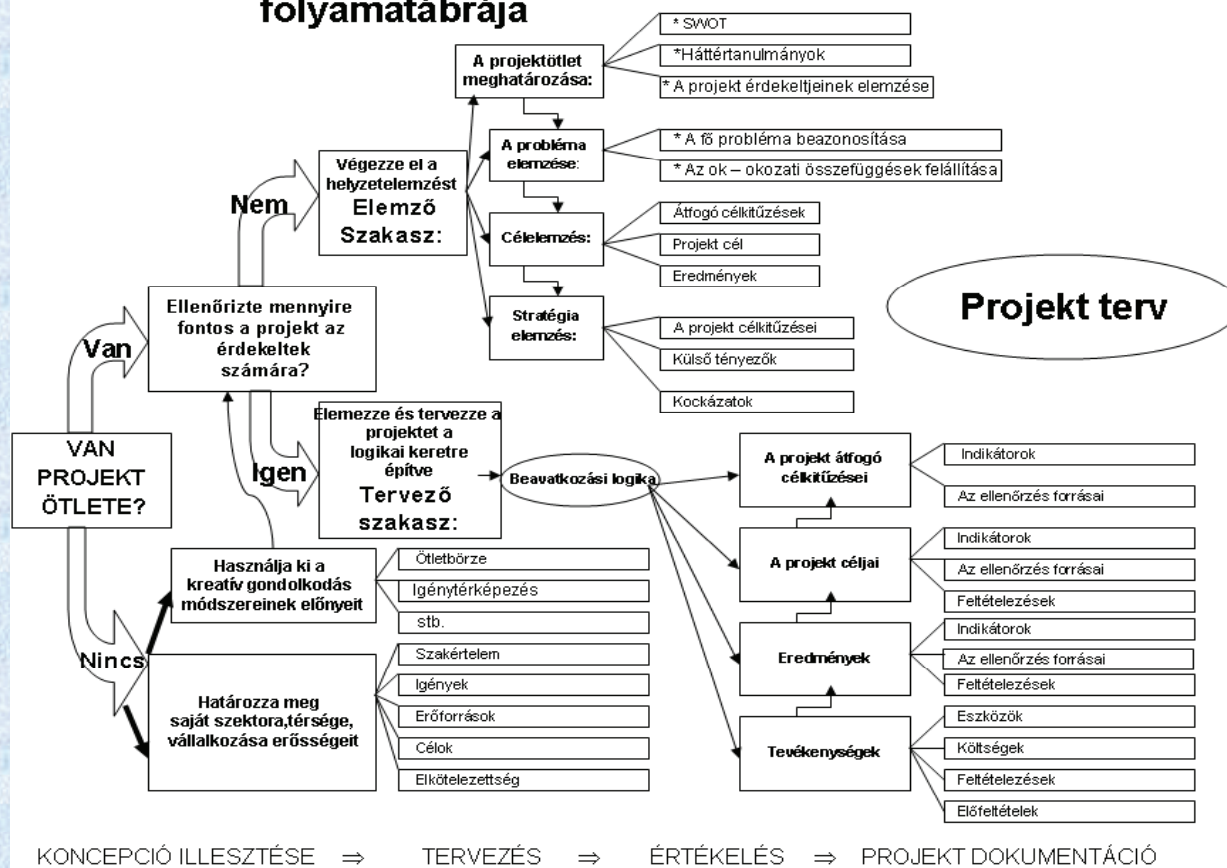
- ◇ Finanszírozás – költségvetés
 - ◇ megéri az ötlet a munkát és a befektetést?
 - ◇ szellemi tulajdon védelmének költségei
 - ◇ üzleti működőképesség bizonyítása
 - ◇ forgótőke is kell
 - ◇ előre nem látható költségek
 - ◇ (vállalkozás elindításának költségei)

Bevonható források

- ◇ pályázati források
- ◇ hitelek
- ◇ üzleti angyalok
- ◇ kockázati tőke

Külső befektetés elhalasztása -> erősebb tárgyalási pozíció!

A projekt készítés folyamatábrája



PCM – A TERVEZÉS A TERVEZÉS KIMENETEI

◇ Projektterv

- ◇ a projekt címe, kezdete, időtartama, a szervezet neve
- ◇ a projekt célja, szükségszerűsége és jelentősége
- ◇ a szervezet eddigi tevékenységének bemutatása
- ◇ a projekt szakmai háttere, megvalósításának ütemterve, várt végeredmény
- ◇ a projekt várható hatásai
- ◇ a kivitelezéshez már meglévő források
- ◇ a projekt ellenőrizhetősége
- ◇ költségvetés, kért összeg, elszámolás módja
- ◇ referenciák, egyéb dokumentumok

PCM – A TERVEZÉS A TERVEZÉS KIMENETEI

- ◇ Megvalósíthatósági tanulmány
 - ◇ Főbb projekt adatok – projekt adatlap
 - ◇ Vezetői összefoglaló
 - ◇ Az alkalmazott módszertan bemutatása
 - ◇ Szükséglet elemzése, lehetséges alternatívák
 - ◇ A fejlesztési probléma, szükséglet bemutatása (kereslet-kínálat elemzése)
 - ◇ A probléma kezelését célzó lehetséges alternatívák, stratégiák bemutatása, elemzése, összehasonlítása
 - ◇ A projekt bemutatása
 - ◇ A projekt háttérének, kontextusának, környezetének elemzése
 - ◇ A projekt megvalósítás részletes bemutatása
 - ◇ Környezeti hatások vizsgálata

PCM – A TERVEZÉS A TERVEZÉS KIMENETEI

- ◇ Megvalósíthatósági tanulmány
 - ◇ Pénzügyi elemzés
 - ◇ Költségek elemzése
 - ◇ Bevételek elemzése
 - ◇ Költség-haszon elemzése
 - ◇ Finanszírozási források meghatározása
 - ◇ Kockázatelemzés
 - ◇ Gazdasági-társadalmi hatások vizsgálata
 - ◇ Összegzés: a projekt megvalósíthatósága

PCM – KIVITELEZÉS

- ◇ életgörbe fázisok
 - ◇ bevezetés
 - ◇ növekedési fázis - kapacitásbővítés, beruházások, marketingtevékenységek
 - ◇ finanszírozási lehetőségek megteremtése!
 - ◇ érettségi szakasz - további fejlesztési lehetőségek keresése
 - ◇ hanyatlási szakasz - meg kell szervezni a piacról kivonást

PROJEKTMENEDZSMENT!

PCM – ÉRTÉKELÉS

- ◇ Szempontok
 - ◇ célok elérése
 - ◇ költségvetés betartása
 - ◇ határidők tartása
 - ◇ feladatok teljesítése
 - ◇ célcsoport elégedettsége
 - ◇ projekt irányítása
 - ◇ tervezés módszere
 - ◇ munka szervezettsége
 - ◇ erőforrások felhasználása
 - ◇ döntéshozatal mechanizmusa
 - ◇ kommunikáció (szervezeten belül, az érintettekkel, PR stb.)

PCM – ÉRTÉKELÉS

- ◇ Beszámolók készítése - a projekt végrehajtása megfelel-e az EU pénzügyi támogatáshoz szükséges feltételeknek?
 - ◇ időszaki jelentések
 - ◇ befejezéskor zárójelentés, költségek felhasználásának igazolása

PCM – ÉRTÉKELÉS

- ◇ Beszámolók készítése - jelentéstípusok
 - ◇ szakmai beszámolók
 - ◇ projekt céljainak megvalósítása
 - ◇ feladatok munkaszakaszokra bontva
 - ◇ felmerült problémák, tervtől való eltérések
 - ◇ módosítások (szerződésmódosítás, költségátcsoportosítás)
 - ◇ disszemináció
 - ◇ pénzügyi jelentések
 - ◇ költségek költségkategóriák szerinti elszámolása
 - ◇ beszerzések, ráfordítások indoklása

HAZAI K+F SZFÉRÁNAK JUTÓ FORRÁSOK

- ◆ Innovációs Alapból finanszírozott programok – „hazai pályázatok”
- ◆ Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP)
- ◆ Közép-magyarországi Operatív Program (KMOP)
- ◆ 7. Kutatási és Technológiafejlesztési Keretprogram

AKTUÁLIS PÁLYÁZATI KIÍRÁSOK – ”HAZAI” I.

◆ Mecenatúra

- ◆ 1. témakör: külföldön rendezendő nemzetközi konferenciákon előadás tartása
- ◆ 2. témakör: külföldön rendezendő műszaki vagy természettudományi tematikájú nyári iskolán való részvétel
- ◆ 3. témakör: évi tagsági díj, ill. tagdíj jellegű rendszeres hozzájárulás
- ◆ 4. témakör: hazai konferenciák rendezése
- ◆ 5. témakör: a kutatás és innováció fontosságának tudatosítása és eredményeinek terjesztése a társadalomban
- ◆ 6. témakör: középiskolások figyelmének a műszaki és a természettudományi területekre irányítása a kutatói utánpótlás érdekében

AKTUÁLIS PÁLYÁZATI KIÍRÁSOK –"HAZAI" II.

◆ Baross Gábor Program

- ◆ Régióként kerül kiírásra
- ◆ Régióként eltérő témakörök
 - ◆ Integráció, együttműködés
 - ◆ Infrastruktúra fejlesztés
 - ◆ Menedzsment, emberi erőforrás fejlesztés
 - ◆ Innovációs fejlesztés előkészítése és megvalósítása
 - ◆ Innovációs elemzések
 - ◆ Nemzetközi projektekben való részvétel
 - ◆ Ösztöndíj
 - ◆ Spin-off
 - ◆ Innovációs központ
 - ◆ Innovációs kampány

AKTUÁLIS PÁLYÁZATI KIÍRÁSOK –"HAZAI" III.

◆ K+F eredmények és innovatív ötletek egyéni megvalósítása - 5LET 2008

- ◆ egyéni feltalálók innovációinak felkarolása
- ◆ innovatív ötletek gyakorlati megvalósításának, piaci terméké fejlesztésének elősegítése, a szellemi tulajdon hasznosítására létrejövő cégek alapításának ösztönzése
- ◆ 3 (egymásra épülő) fázis: ötletből új termék + hasznosításhoz szükséges vállalkozás létrehozása

◆ BONUS-HU Program

- ◆ felsőoktatási intézmények és közfinanszírozású kutatóintézetek valamint kisvállalkozások részére
- ◆ kiegészítő támogatás a 7. keretprogram keretében végrehajtandó projektek költségvetéséhez

AKTUÁLIS PÁLYÁZATI KIÍRÁSOK –"HAZAI" IV.

◆ INNOCSEKK PLUSZ

- ◆ Innovációs szolgáltatások költségeinek fedezése
 - ◆ valamely kutatás–fejlesztési (K+F) eredmény eddig nem ismert alkalmazása
 - ◆ a piacon elérhetőhöz képest új, azaz eddig nem ismert, vagy az eddig ismertekhez képest lényegesen módosított, kedvezőbb tulajdonságokkal rendelkező technológia, termék vagy szolgáltatás kifejlesztése

◆ A magyar találmányok külföldi iparjogvédelmi oltalmának támogatása (IPARJOG_08)

- ◆ kis- és középvállalkozások, magánszemélyek, közhasznú szervezetek, kutatóintézetek, oktatási intézmények
- ◆ külföldi iparjogvédelmi oltalmának megszerzése és fenntartása, illetve megújítása, valamint a külföldi iparjogvédelmi oltalommal kapcsolatos jogérvényesítés

GAZDASÁGFEJLESZTÉSI OPERATÍV PROGRAM (GOP) I.

◆ 1. prioritási tengely: K+F és innováció a versenyképességért

- ◆ 1.1. Piacorientált K+F támogatása és a kutatási-technológiai együttműködések ösztönzése
 - ◆ 1.1.1. Piacorientált K+F tevékenység támogatása
 - ◆ 1.1.2. Kutatás-fejlesztési központok fejlesztése, megerősítése
- ◆ 1.2. Az innovációs, technológiai parkok fejlesztése
 - ◆ 1.2.1. Pólus innovációs klaszterek támogatása
 - ◆ 1.2.2. Innovációs és technológiai parkok támogatása
- ◆ 1.3. A vállalatok önálló innovációs és K+F tevékenységének ösztönzése
 - ◆ 1.3.1. Vállalati innováció ösztönzése
 - ◆ 1.3.2. Vállalati K+F kapacitás erősítése
 - ◆ 1.3.3. Technológia-intenzív start-up vállalkozások támogatása

GAZDASÁGFEJLESZTÉSI OPERATÍV PROGRAM (GOP) II.

◇ 2. prioritási tengely: A vállalkozások (kiemelten a kkv-k) komplex fejlesztése

- ◇ 2.1. Vállalkozások technológiai korszerűsítése
 - ◇ 2.1.1. Komplex vállalati technológia fejlesztés
 - ◇ 2.1.2. Komplex beruházások támogatása
 - ◇ 2.1.3. Nemzetközi szolgáltató központok létrehozása
 - ◇ 2.1.4. Környezetvédelmi szempontú technológia korszerűsítés
- ◇ 2.2. Vállalati szervezet-fejlesztés, korszerű folyamatmenedzsment ösztönzése
 - ◇ 2.2.1. Vállalati folyamatmenedzsment támogatása
 - ◇ 2.2.2. Minőség-, környezet és egyéb irányítási rendszerek, szabványok bevezetésének támogatása
 - ◇ 2.2.3. E-kereskedelem, és egyéb e-szolgáltatások támogatása

KÖZÉP-MAGYARORSZÁGI OPERATÍV PROGRAM (KMOP)

◇ 1. prioritási tengely: A tudásalapú gazdaság innováció-és vállalkozás orientált fejlesztése

- ◇ 1.1. A K+F és innováció fejlesztése, eredményeinek elterjesztése
 - ◇ 1.1.1 Piacorientált kutatás-fejlesztési tevékenység, valamint a K+F és technológiai együttműködések fejlesztése
 - ◇ 1.1.2 Kutatási központok fejlesztése, megerősítése
 - ◇ 1.1.3 Innovációs és technológia parkok támogatása
 - ◇ 1.1.4 Vállalati innováció ösztönzése
 - ◇ 1.1.5 Vállalati kutatás-fejlesztési profil erősítése
 - ◇ 1.1.6 Technológia-intenzív start-up vállalkozások támogatása

**GOP-1.1.2. ÉS KMOP-1.1.2.
KUTATÁSI KÖZPONTOK FEJLESZTÉSE, MEGERŐSÍTÉSE**

- ◆ Alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés (kötelező elem) és marketing (kizárólag de minimis) támogatása

**GOP-1.2.2. ÉS KMOP-1.1.3/B
INNOVÁCIÓS ÉS TECHNOLOGIAI PARKOK TÁMOGATÁSA**

- ◆ Infrastrukturális és ingatlan beruházás, ingatlan bérleti díj
- ◆ Eszközbeszerzés és kapcsolódó licenc, know-how
- ◆ Információs technológia-fejlesztés
- ◆ Szükséges minőség-, környezet- és egyéb irányítási, vezetési, hitelesítési rendszerek, szabványok bevezetése és tanúsíttatása
- ◆ Felmerülő menedzsment költségek

**GOP-1.3.1. ÉS KMOP-1.1.4.
VÁLLALATI INNOVÁCIÓ TÁMOGATÁSA**

- ◆ Kísérleti fejlesztés (kötelező elem) és marketing (kizárólag de minimis) támogatása

**GOP-1.3.2. ÉS KMOP-1.1.5.
VÁLLALATI KUTATÁS-FEJLESZTÉSI KAPACITÁS ERŐSÍTÉSE**

- ◆ Alapkutatás, alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés
- ◆ Bér jellegű költségek, eszközbeszerzés, know-how, licenc, anyagköltség

**GOP-2.1.1 /A ÉS KMOP-1.2.1 /A
MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK TECHNOLOGIAI
FEJLESZTÉSE**

- ◆ Eszközbeszerzés

**GOP-2.1.2/D és KMOP-1.2.2.
KOMPLEX TECHNOLÓGIAI BERUHÁZÁS A HÁTRÁNYOS
HELYZETŰ KISTÉRSÉGEK BEN INDULÓ VÁLLALKOZÁSOK
RÉSZÉRE**

- ◊ Eszközbeszerzés, kapcsolódó know-how, licenc
- ◊ Infrastrukturális és ingatlan beruházás
- ◊ Információs technológiai fejlesztés
- ◊ Piacra jutás (vásárokon/kiállításokon való részvétel, marketing)
- ◊ HR fejlesztés, munkavállalók képzése
- ◊ Tanácsadás meghatározott tanácsadási területeken
- ◊ Minőség-, környezet- és egyéb irányítási, vezetési, hitelesítési rendszerek, szabványok bevezetése és tanúsíttatása

**GOP-2.2.3. és KMOP-1.2.7.
E-KERESKEDELEM ÉS EGYÉB E-SZOLGÁLTATÁSOK
TÁMOGATÁSA**

- ◊ E-kereskedelem és kapcsolódó e-szolgáltatások kialakítása, illetve azok elterjesztése meghatározott célterületeken

**GOP-2.1.4. és KMOP-1.2.4.
KÖRNYEZETKÖZPONTÚ TECHNOLÓGIA FEJLESZTÉS**

- ◊ Környezetközpontú technológiai fejlesztés meghatározott területei (eszközbeszerzés, know-how, licenc, infrastrukturális és ingatlan beruházás, információs technológiai fejlesztés)
- ◊ Fenntarthatósági tematikájú képzéseken és/vagy környezetirányítási belső auditor képzésen való részvétel
- ◊ Közvetlenül kapcsolódó tanácsadás
- ◊ Környezetirányítási, vezetési, hitelesítési és minősítési rendszerek bevezetése, tanúsíttatása, akkreditálása, termékek környezetvédelmi minősítése

FP7 2007-2013.

- ◆ FP7 a 7. Kutatási és Technológiafejlesztési Keretprogram (Seventh Framework Programme for Research and Technological Development)
- ◆ Négy fő tevékenységcsoportból épül fel, amelyek négy egyedi programot és egy ötödik, nukleáris kutatási egyedi programot alkotnak:
 - ◆ Együttműködés
 - ◆ Ötletek
 - ◆ Emberek
 - ◆ Kapacitások
 - ◆ Euratom

*KÖSZÖNÖM
A
FIGYELMET!*

A **verseny hármaskör** hozza létre a piac gazdaságszervező erejét:

- A **jóléti funkció** lehetővé teszi a **fogyasztóknak**, hogy saját szempontjaik (értékeik, hasznossági megítélésük) szerint **választhassanak** a versengő vállalatok által kínált termékekből, azaz a lehető legnagyobb anyagi jólét következzen be
- Az **allokációs funkció** abba az irányba befolyásolja, kényszeríti a termelőket, hogy a rendelkezésükre álló **erőforrásokat** a fogyasztói igényeket kielégítő **termékek termelésébe fektessék**
- A **hatékonysági funkció** értelmében a fogyasztó pénzéért való küzdelem arra készíteti a termelőket, hogy termékeiket a lehető **legalacsonyabb ráfordítással** állítsák elő

A piac gazdaságszabályozó szerepe. Mindez nem korlátozódik a gazdaságra, és történelmileg láthatóan ez „működik”. **Dinamizálja a társadalmat** (innovációra készítet, szelektál, ösztönöz stb.). A piacgazdaságban teremthető meg egyidejűleg a **társadalmi létszférák** (gazdaság, politika, kultúra, tudomány stb.) viszonylagos **önállósága** és **hatékony koordinációja** (a gazdaság az alap, a pénz a szférák közti közvetítő). A társadalom más szférái számára is konzisztens **szabályozási alapelveket nyújt** (döntési szabadság, tisztességes verseny, egyenrangúság stb.)

Marketing: a vállalat fogyasztóorientáltságát fejezi ki, tartalma a vállalat piaci kapcsolatait fejlesztő és megvalósító funkciók betöltése.

Innováció: a fogyasztói igények új, magasabb minőségű kielégítése.

Az ezredforduló társadalmi-gazdasági tendenciái és az üzleti világ

Globalizáció: a piacok és a gazdasági tevékenységek potenciális világméretűsége.

Több ez, mint az országhatárok átjárhatósága, hiszen ez régi dolog. A gazdasági **döntéshozók** mind az erőforrások beszerzésénél, mind az előállított termékek értékesítésénél potenciális lehetőségként a világ valamennyi részén létező erőforrásokat, ill. fogyasztókat veszik számításba, pl. egy telephely kiválasztásában az **egész világban gondolkodnak**. A globalizáció mint a versenyképesség tényezője jelenik meg. **Tendenciája** jelentős részben a helyi, a regionális piacok kereteit is szétfeszítő verseny következménye. **Kezdetei** a tőke szinte korlátlan mozgásának lehetőségeihez köthetők.

A vállalatok működési és jogi keretei túlmennek a nemzetállamok keretein, a nemzeti és nemzetközi vállalatok közti stratégiai szövetségek sora jön létre. Az **USA**, az **EU** és **Délkelet-Ázsia** (főleg Japán) régiói alkotják a globális szintet.

Az **információs társadalom** kialakulása a számítógépek feltalálásával kezdődött, amelyek új perspektívákat nyitottak az emberek közötti kapcsolatrendszerben, az információnak, mint a tudás hordozójának szerepében. Az információs társadalom átalakítja az **ember magánszféráját** is. Az **információ** a többi itt említett tendencia kialakulásának feltétele, s a leginkább **átfogó erőforrássá** válik

A fejlett országokban a mennyiségi igények lényegében kielégültek, és a **minőségi igények kielégítése** lett elsődlegesen fontos. A **fogyasztóorientáció** lényege: a fogyasztó valamennyi termelési és szolgáltatási folyamat fontos szereplője, a vállalat a fogyasztó elégedettségének függvénye. Ezért egyre közelebb kell kerülni a fogyasztóhoz, hogy neki tetsző terméket áruljunk, ám ez egyre nehezebb feladat.

Első fő tényező a **választékbővülés**. Második fő tényező a **minőség** kiemelt fontossága (lásd a tömeges személyre szabás új működési gyakorlata, és persze a minőséget a vevő határozza meg!). Harmadik az **igénykielégítés gyorsasága**

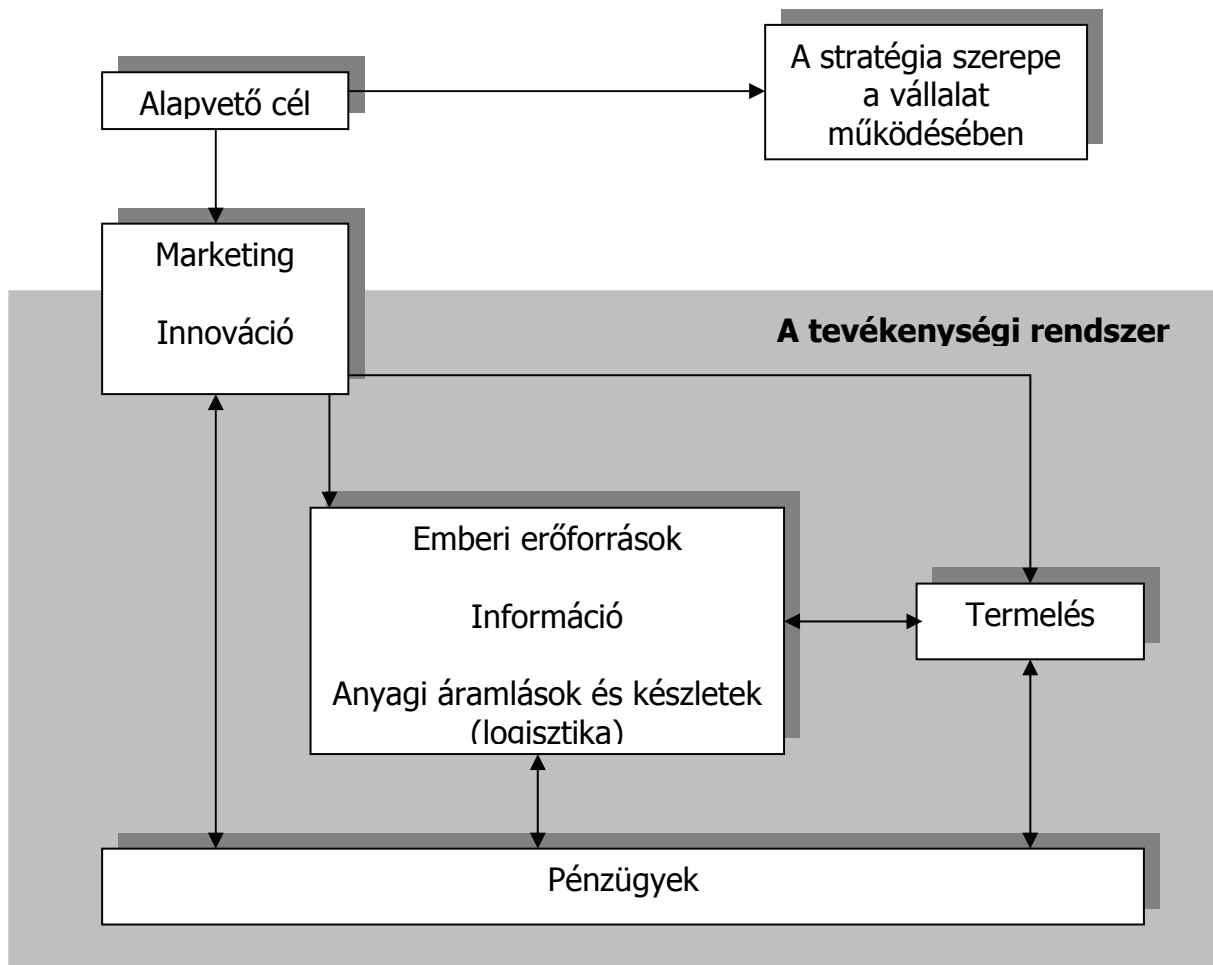
Humanizáció egyik vonulata a **munkavégzésben** való részvétellel kapcsolatos, és ennek egyik ága az, hogy az **ember szerepe** megnőtt, egyre nagyobb a tudás jelentősége, másik ága pedig az, hogy a dolgozó **ember igénye** is megnőtt a munkával kapcsolatban. A humanizáció másik vonulata az **emberi-környezet viszonyának** új felfogása

A javak és a szolgáltatások előállításának és elosztásának **növekvő komplexitású rendszerekben** történik, ahol az emberi tényező, a társadalmi és a technikai feltételek minden eddiginél bonyolultabb összefüggéseket alkotnak.

Integráció: a gazdasági tevékenységek szerves kapcsolódása, ami lehetővé teszi ezen tevékenységek folyamatosságát és zökkenőmentességét

A folyamatban minden **megállás károsan befolyásolja** a tőke megtérülést, az (időlegesen) kivont erőforrások társadalmi erőforrások elvesztését jelentik, ami végső soron az osztálytársadalmi igénykielégítés szintjének csökkenésével jár. Az integrációnak **3 iránya** van: vertikális, horizontális és hierarchikus. **Megváltozik** ezért a **munkaszervezet**, a **munkavégzés** jellege, a szervezetekben a folyamatorientáltság kap szerepet, ami a gazdaságon belüli ciklusok (termékek fejlesztése, a fogyasztói igénykielégítés, a tőke megtérülés) minél gyorsabb lebonyolítását igénylik, egyrészt a fogyasztó miatt, másrészt a befektető miatt.

Az integráció a külső és belső **kapcsolatrendszerben** egyaránt megjelenik. Létrejönnek **átfogó funkciók**, amelyek a korábbihoz képest más metszetben szervezik meg a vállalaton belüli tevékenységeket (pl. marketing, logisztika, kontrolling) ill. a külső kapcsolatrendszer integrációjában a stratégiai szövetségek. Ezek a jelenségek együttesen **új típusú koordinációra** teremtettek igényt, és bár régtől fogva a leghatékonyabb társadalomszervezési erőnek a piac bizonyult, ez kiegészült a bürokratikus és az etikai koordináció új felfogásával. A koordinációs mechanizmusok között is egy új, **magasabb szintű integráció** jön létre, a mechanizmusok együttesének egy tudatosabb alkalmazása révén



Az alapvető célból lebontott vállalati tevékenységi rendszer

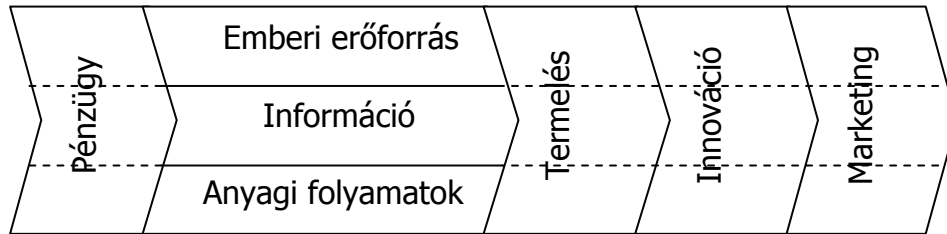
Rendszer és stratégia: az alapok

Ismert, hogy a **tranzakciós költségek** alapján dől el a tevékenységek helye (kint vagy bent) ill. alakul ki a vállalat – így meglehetősen képlékeny – határa is. Fogyasztónak és vállalatnak is érdeke, hogy **az igény-kielégítési összefolyamat** (az ellátási láncokon értelmezett átfutási idő) **minél rövidebb legyen!**

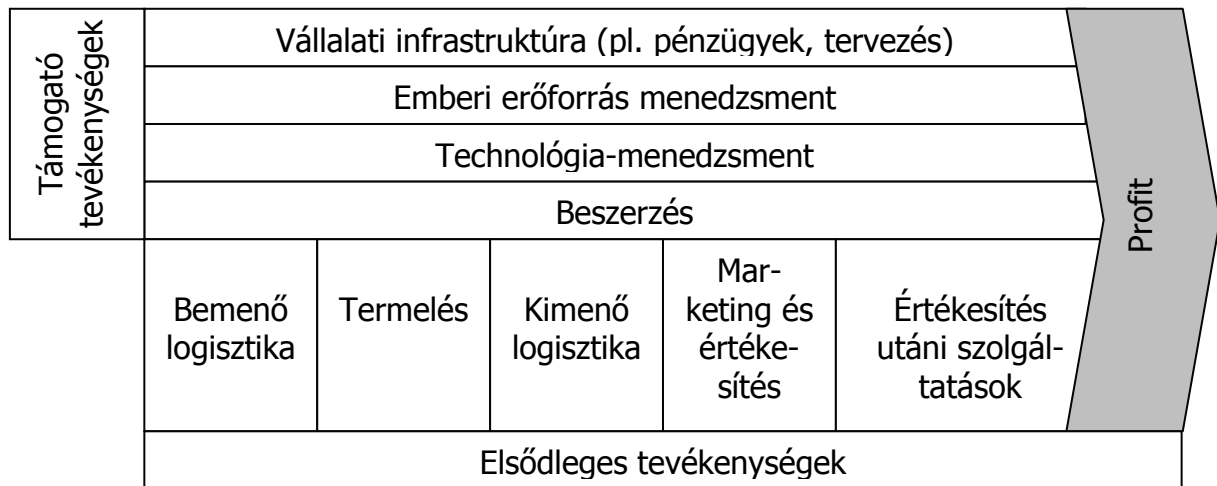
Közös cél tehát az is, hogy a **folyamatok zökkenőmentessége érdekében** belső és külső **integráció** valósuljon meg! Végül, a vállalati és vállalatközi folyamatok közös eleme: az a **cél**, hogy a végső fogyasztó igényeinek minél jobban megfelelő, számára **minél nagyobb értéket képviselő terméket/szolgáltatást tegyünk elérhetővé.**

Ellátási lánc: a gazdasági tevékenységek vertikálisan összekapcsolódó sorozata adott fogyasztói igény kielégítésére.

Értéklánc: a vállalati tevékenységek értékalkotó összekapcsolódása.

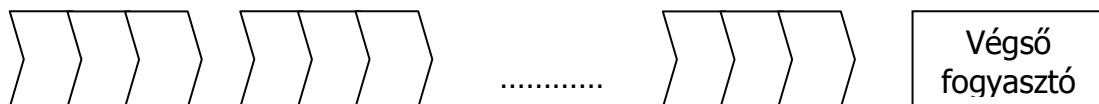


Az értéklánc Chikán felfogásában



Értéklánc Porter felfogásában

- Az értéklánc összefüggéséből világossá válik, hogy a **piaci partnerek** nem ellenfelek, akikkel szemben zérus összegű játszma folyik, hanem **társak**, akikkel együtt törekszünk minél nagyobb érték előállítására (win-win szituáció).



Ellátási lánc, mint értéklánccok összekapcsolódó sorozata

A továbbiakban vizsgált értéklánc valamennyi elemére igaz, hogy miközben egy sajátos funkciót (tevékenységi kört) valósít meg, bizonyos értelemben integrálja is a vállalatot, hiszen a funkció megvalósulása az egész vállalat érdekeit szolgálja.

A sztratégoszok ... **stratégia**: legáltalánosabban a célok, ill. a célok eléréséhez szükséges eszközök viszonylag hosszú időszakra érvényes meghatározása, és globális és intuitív volta miatt megegyezik a klasszikus hadművészeti felfogással. Azaz az eltérő szinteken lévő **célok** és **elérésük feltételei** állandó **mozgásban vannak** minden vállalatnál... és a vállalati stratégia „**rendet**” teremt a kuszaságban

Vállalati stratégia: a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg. Kétféle értelmezése használatos:

- előzetes állítások rendszere, amelyek előírják, hogyan kell viselkednie a vállalatnak (normatív közelítés – bennünket ez érdekel a továbbiakban)
- a tényleges döntéshozói magatartás utólagos eredményeinek sorozata (leíró közelítés)

A stratégiaalkotás és megvalósítás elsősorban **felsővezetői feladat**. A tulajdonosok az eléjük terjesztett változatok közül választanak, de nem vesznek részt a megvalósításban, a dolgozók pedig éppen ellenkezőleg

Formális stratégia: a vállalati stratégia tudatosan kialakított, meghatározott körben közreadott normatív megfogalmazása

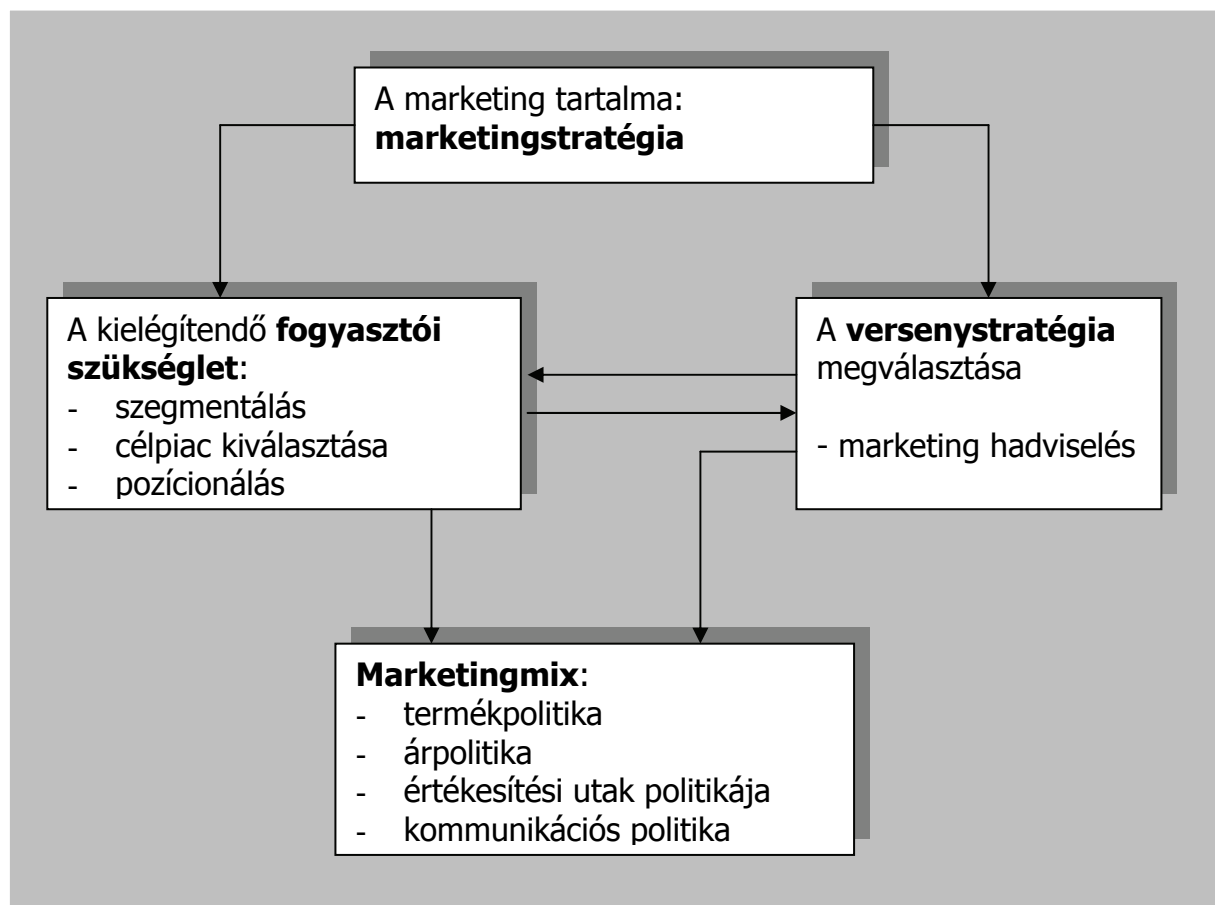
Ez nem pusztán gondolatfüzér, hanem működési vezérfonal, az egyes **tevékenységeket összehangoló szabályrendszer**, melynek elemei gyakorta változnak! Tulajdonságai:

- **elemei**: legfőbb célok és változtatásuk szabályai; a tevékenység keretei, ill. ezek változását előíró szabályok, előírások; azok a fő tevékenységi sorozatok, programok, amelyekkel adott keretek között a célokat elérhetjük
- **néhány fő alapelv** és **akció** köré épül, melyek egy része időleges, más része tartós, és ezek kiindulópontul szolgálnak
- **jövőorientált**, így bizonytalansággal és megismerhetetlenséggel számol, ami miatt erősnek és rugalmasnak kell lennie
- **részstratégiákból áll**, amelyek hierarchikus és dinamikus struktúrákból épülnek fel

Részstratégia: a vállalati működés meghatározott részterületeire vonatkozó, önállóan is stratégiajellegű állítások rendszere

- a meghatározó szerepet egy **önmagában konzisztens összvállalati stratégiának** kell játszania, s ezáltal a részstratégiáknak ezen meghatározott (változó és változtatható) keretek között kell mozogniuk
- nézőpontunkból a részstratégiák két típusának van kitüntetett szerepe: a stratégiai üzleti egységek, ill. a tevékenységi funkciók szerinti részstratégiáknak

Marketing



„Nálam mindenki olyan autót vásárol, amelyet kíván, feltéve, hogy az fekete T-modell” „Ne a terméket szeresd, hanem a fogyasztót!”

- A marketing a **vállalat működését a fogyasztói igényekre orientáltan integrálja**: lényegében minden vállalati tevékenység, ill. ezek koordinációja annak jegyében megy végbe, hogy a vállalat a fogyasztó számára elfogadható termékkel jelenjen meg a piacon.
- a **fogyasztói igény összetett** kategória, mégis: meg kell értenünk!
- az **igénykielégítés** (fogyasztói oldalról) akkor mehet végbe, ha találkozik
 - a fogyasztó személyi jellemzői (– nem követhető és kevésbé alakítható)
 - a termék jellemzői (– követhető)
 - vásárlási szituáció (– követhető)
- a fogyasztás „mögött” a fogyasztói magatartás és a **fogyasztói életstílus** áll, melyet az alábbiak befolyásolják: kultúra, értékek, demográfia, társadalmi státusz, referenciacsoportok, háztartás, személyiség, motivációk, információértékelés, tanulás és memória
- a kielégítendő **igény meghatározása kritikus** feladat (és nehéz!). Lényege: mindig a fogyasztó oldaláról kell az igényt megfogalmazni
- az ilyen **fogyasztói logika más**, mint a vállalat oldaláról való közelítés

- a **vállalati marketingstratégia** a vállalati stratégia egészéből vezethető le, és alapkérdéseik ugyanazok: milyen igényeket akarunk kielégíteni?
- pontosabban: **milyen igényeket tudunk másoknál jobban kielégíteni?**
- a vállalati stratégia mindig **versenystratégia**, ezért teendő
 1. a kielégítendő fogyasztói szükséglet konkretizálása
 2. a versenyhelyzet és a versenytársak elemzése
 3. elérni, hogy a célcsoport bennünket válasszon, ne a versenytársakat
- **tartós versenyelőnyt** kell létrehozni

1. A kielégítendő fogyasztói szükséglet

a) **piac szegmentálásának ...**

- ... alapja a fogyasztók eltérő mivolta, ízlésükben, érdekeikben, céljaikban, életformájukban stb.
- **egyéni fogyasztók** esetén a leggyakoribb szegmentálási szempontok: **termékorientált szegmentálás** (terméktől elvárt tulajdonságok, használat gyakorisága és volumene, árérzékenység stb.), **demográfiai szegmentálás** (életkor, nem családi állapot, életciklus, nemzeti hovatartozás), **társadalmi tényezők** (foglalkozás, jövedelem, képzettség, vallás, családméret) **személyiségre jellemző szempontok** (pszichés tulajdonságok, életstílus, életfelfogás, motívumok) **földrajzi tényezők** (klíma, régió, fogyasztósűrűség, településtípus)
- **termelési eszközök** esetén gyakori szegmentálási szempontok: **termék jellege** (alapanyag, alkatrész stb.), a **vásárló szervezet jellege** (vállalat, kormányzat, önkormányzat, non-profit szervezet stb.), a **szervezet jellemzői** (méret, ágazat, telephely stb.), a **beszerzés helyzete a szervezetben** (centralizált-decentralizált, egyedi-rendszeres stb.)

Piackutatás: a piacról, ill. a fogyasztókról szóló információk begyűjtésének, rendszerezésének és értékelésének folyamata.

- A piackutatás végezhető a marketingmix valamennyi elemével kapcsolatban

b) **célpiaç kiválasztása...**

- ... azon piacszegmensek köre, amelyeken a vállalat a jelentkező piaci igényeket ki akarja elégíteni
- ezért **értékelni kell a szegmenseket**, mennyire vonzóak, ami megjelenhet pl. a szegmens méretében, a növekedési esélyeiben, a kedvező versenyhelyzetében, a vállalat hosszú távú céljainak való megfelelésében, az igénykielégítéshez felhasználható források bőségében stb.

c) **pozicionálás** során...

- ... tudatni kell a potenciális vevőkkel, hogy **termékünk milyen tulajdonságokkal rendelkezik** a versenytársak hasonló termékeihez képest
- melyek azok a tényezők, amelyek alapján a **vevő előnyökhöz** jut, ha a mi termékünket választja, és
- ezáltal lényegében megválasztottuk a tényleges **versenytársainkat** is

2. A versenysztratégia megválasztása: marketing hadviselés

- győzni a piaci versenyben – ez természetes dolog,
- tisztességesen versenyezni – a gazdaság egésze számára is hasznos
- Kotler a célpiacon játszott szerepük alapján négy csoportba sorolja a vállalatokat:
 - **vezetők** – feladataik: a piac egészének bővítése, saját részesedésük megvédése, ill. növelése
 - **kihívók** – határozottan törekszenek a vezető pozíció felé a vezető vagy más szereplők megtámadásával, növelni akarják a részesedésüket
 - **követők** – a status quo fenntartásában érdekeltek, mert hasznot húznak pozíciójukból (pl. az innováció költségeinek és kockázatának megspórolása), vagy mert nem érznek erőt arra, hogy kihívóként lépjenek fel
 - **meghúzódnók** – rendszerint olyan réseket keresnek maguknak, ahol nincsenek kitéve a nagyok támadásainak
- bármely típusba sorolható vállalat lehet sikeres, ha alkalmas, helyzetéhez illő konkrét marketingeszközöket választ

3. A fogyasztó-kiszolgálás stratégiai kérdései

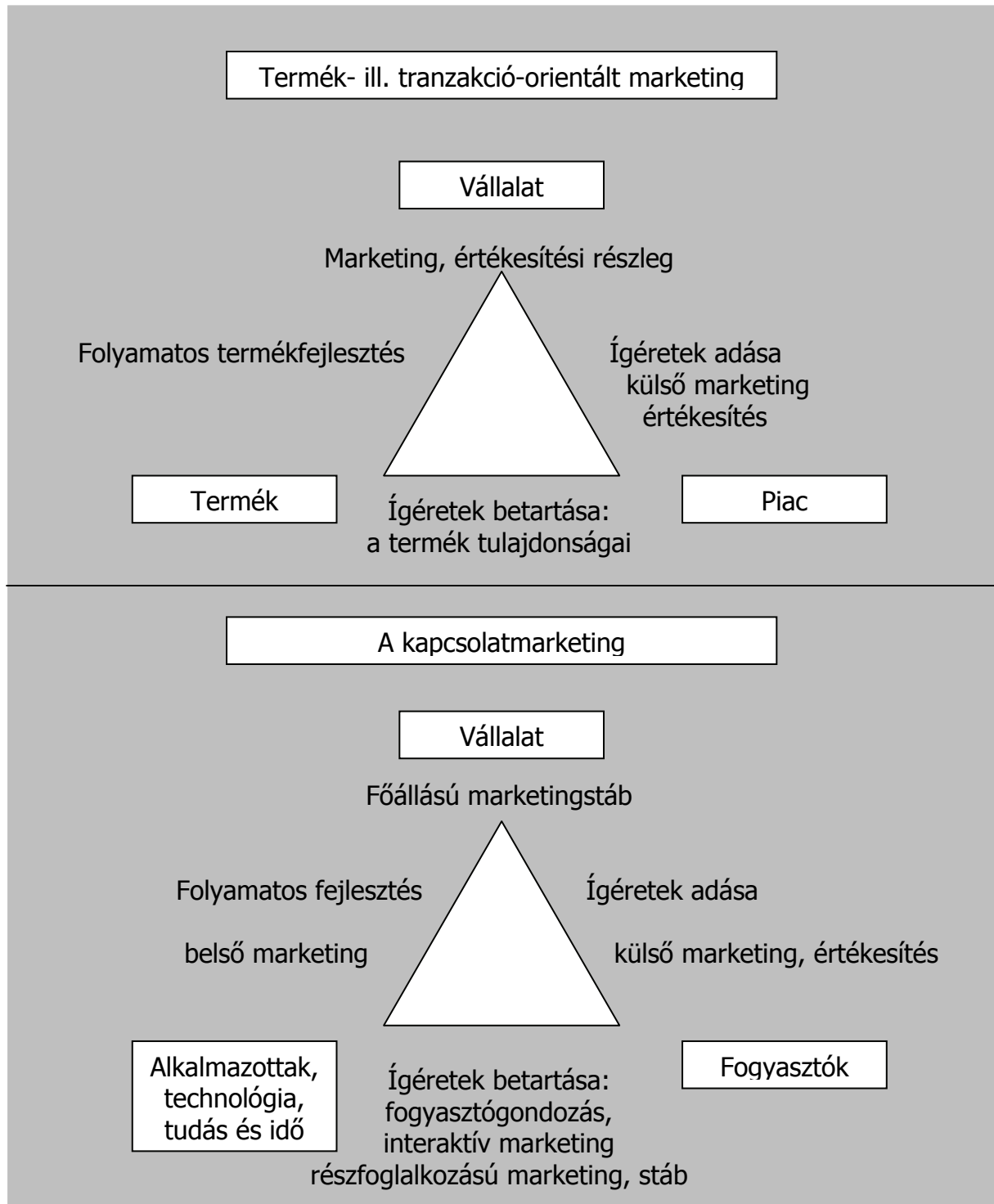
- vagyis ez a **marketingmix alkalmazásának** kérdésköre, de ennek tárgyalása előtt néhány lényeges korunkban jelentkező feladatról: tömeges személyre szabás és kapcsolatmarketing
- **egyre differenciálódnak a fogyasztói igények ...**
- két területen sikerült alapvető **változásokat** végrehajtani:
 - a **termelésben**, ahol meg kellett oldani, hogy a személyes termék legyártásának idő- és költségigénye nem haladja meg lényegesen a tömegtermékét, és a
 - a **marketingben**, ahol a tömeges személyre orientáltságot kellett kialakítani
- e két innováció kombinációja a tömeges személyre szabás

Tömeges személyre szabás: az egyedi vevői igények érvényesítése tömegtermelési technológiák keretében

- a terméket egyénre szabottan kell már legyártani is, s rendelkezni kell azzal a marketing eszköztárral, amely összekapcsolja a fogyasztót a termékkel. ennek stratégiai elemei:
 - **információs stratégia** a fogyasztókkal való dialógusra és igényeik nyilvántartására
 - **termelési-szállítási stratégia** annak megvalósítására, amit a vállalat megtudott az egyedi fogyasztókról
 - **szervezeti stratégia**, mind a fogyasztók, mind a vállalati képességek és tevékenységek menedzselésére
 - **értékelő-ellenőrző** stratégia a rendszer magas színvonalú szolgáltatásainak fenntartására
- ebben a marketing feladata éppen az, hogy a fenti részstratégiákat integrálja

Kapcsolatmarketing: a marketing-eszköztár alkalmazása a vállalközi kapcsolatrendszer fejlesztésére. Célja a fogyasztóval mint a vállalati működés érintettjével, hosszabb távú, a fogyasztók igényeit és a vállalat érdekeit tartósan kielégítő együttműködési keret kialakítása.

- az áru értékéről a kapcsolat értékére helyeződik a hangsúly, és az arctalan piac helyett fogyasztók, egyéniségek jelennek meg, de ehhez...
- az egyszeri tevékenység helyett folyamatos kapcsolatépítés szükséges, amihez...
- több embernek kell marketinggel foglalkoznia (pl. részmunkaidős, külsős dolgozó)
- a termék helyét komplex szolgáltatás veszi át
- a termékfejlesztés kevés, helyette az erőforrások és felhasználásuk folyamatos fejlesztése, a vállalati lényegi képességek állandó újítása szükséges
- megnő az egyéb tevékenységek szerepe, pl. az eladást követő szolgáltatások, karbantartás, pénzügyi kapcsolat fenntartása, oktatás



A magyarországi vállalatok marketingtevékenysége (1996)

Megközelítés típusa	Vállalkozás mérete (létszám)				Összesen:
	-20	21-50	51-300	300-	
Termelésorientáció (%)	11,5	14,4	18,7	25,0	18,2
Értékesítés-orientáció (%)	12,5	15,3	16,3	23,9	18,3
Piacorientáció (%)	76	64,3	65,0	51,1	63,3
Összesen:	100	100	100	100	100

Marketingmix: a marketingszemlélet érvényesítését szolgáló elvek és tevékenységek rendszere.

- a marketingstratégia harmadik eleme, a tényleges marketingtevékenység kereteinek kijelölése, azaz a marketingmix
- a **négytényezős marketingmix**, amely a célpiacra irányul

Termékpolitika	Árpolitika	Értékesítési utak politikája	Kommunikációs politika
<ul style="list-style-type: none"> • minőség • jellemzők • választék • forma • márkanev • csomagolás • méret • szolgáltatás • garancia • visszavétel 	<ul style="list-style-type: none"> • katalógusár • engedményes árak • részletfizetési kedvezmények • a törlesztés időtartama • hitelfelvételek 	<ul style="list-style-type: none"> • csatornák • hálózatsűrűség • elhelyezkedés • készlet • szállítás 	<ul style="list-style-type: none"> • reklám • személyes eladás • vásárlás-ösztönzés • közönség-kapcsolatok (PR)

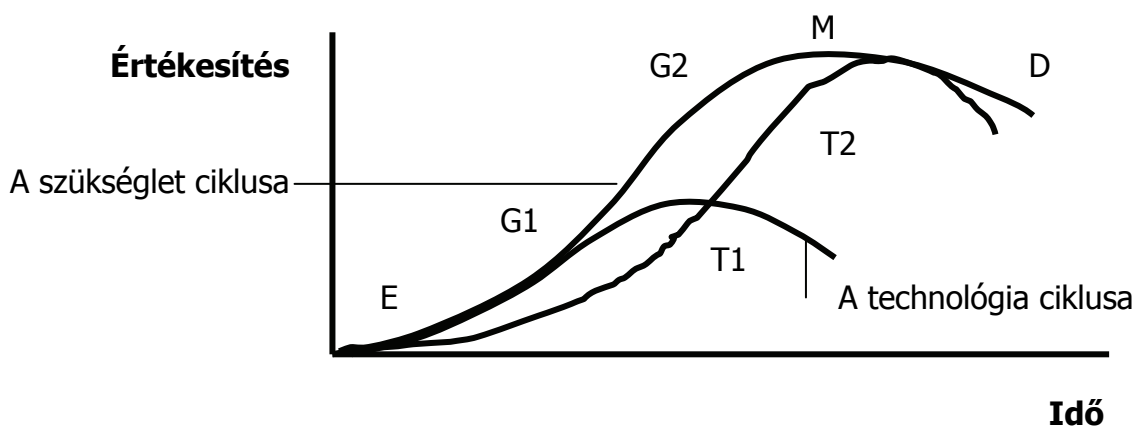
- ne termékjellemzőket adjunk el, hanem **előnyöket**, mert
- a vevő **elégedettséget** akar vásárolni, nem terméket
- egyre gyakoribb a termék és szolgáltatás egy „**csomagban**” való értékesítése

Termékpolitika: a fogyasztói igények kielégítésére szolgáló termékek körének és tulajdonságainak meghatározására, valamint a fogyasztónak való bemutatására vonatkozó elvek és módszerek együttese

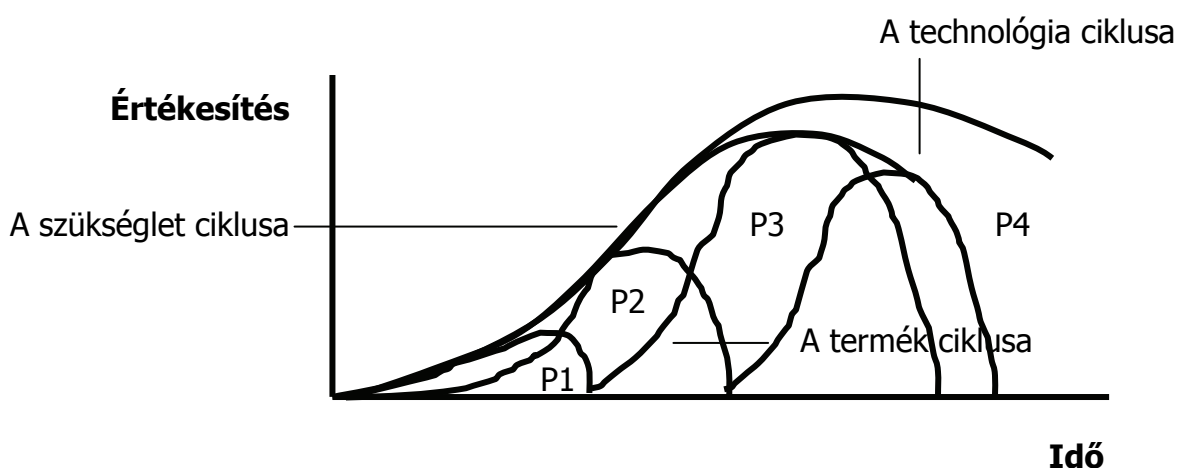
A termékpolitika **összetevői**: termékszerkezet, termékélelciklus és a termék bemutatása. A **termékszerkezet** két dimenzióban vizsgálható: horizontálisan (a vállalat által kínált, egymástól a szükséglet-kielégítés jellegét illetően jól elhatárolható termékcsoporthoz) és vertikálisan (az adott termékcsoporthozon belüli választékot illetően). Az itt meghozandó döntések a marketing és az innovációs stratégia közös alapján hozhatók meg

Termékélelciklus: az az idő, amíg a termék a piacon tartózkodik

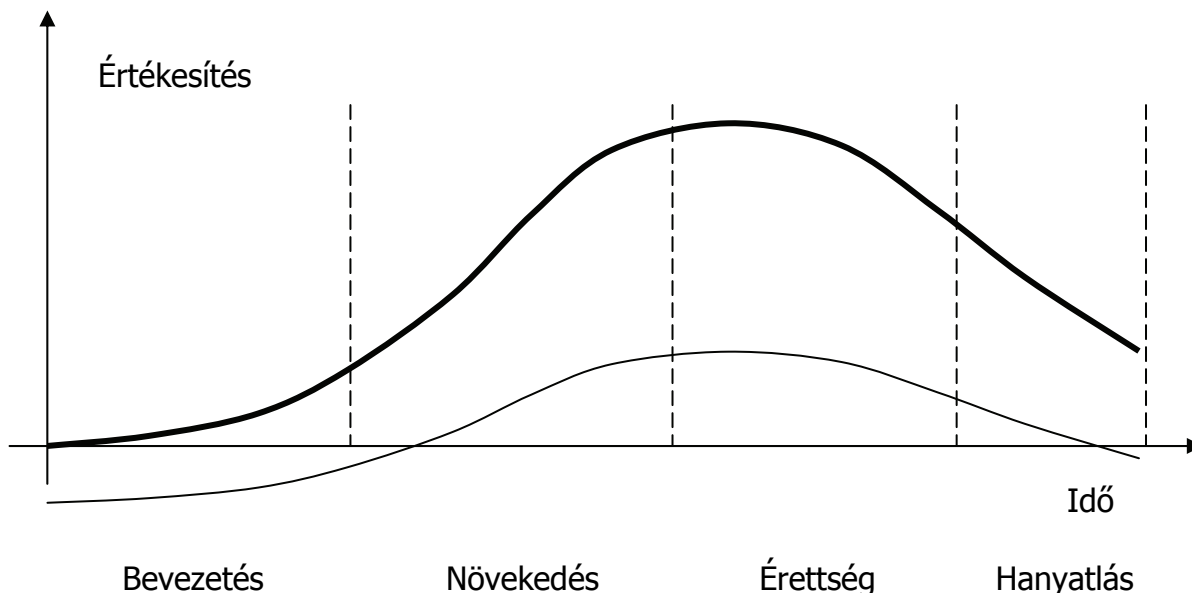
A termékélelciklus levezethető a **szükségletek** és **technológiák** ciklusaiból (Kotler), mert a szükséglet a kiindulópont, a termék voltaképpen egy megoldás. A változó igény szint a **szükséglet élelciklusával** jellemezhető, melynek jellegzetes szakaszai: a szükséglet felmerülése (E), a gyorsuló növekedés (G1), lassuló növekedés (G2), telítődés (M) és hanyatlás (D)



Egy szükséglet rendszerint **több technológiával** is kielégíthető. Egy technológiának is van élelciklusa (T1, T2), egy technológiai élelcikluson belül pedig több **termék** (ezen belül több márka) **élelciklusa** zajlik le (P1 ... P4)



- ésszerű tehát, hogy a menedzserek ne csak egy termékre, hanem a mögötte meghúzódó szükséglet-kielégítési **technológiára is figyeljenek**
- a legtöbbet a **termék-életciklussal** foglalkoznak, melynek **szakaszai** a marketingstratégia és a jövedelmezőség (vagyis az alapvető cél két összetevője: a fogyasztóorientáció és a nyereség) szempontjából **igen eltérőek**
- a termékek életciklusának általában **négy szakaszát** különböztetik meg:



Életszakasz	Fő jellemzők
Bevezetés	<ul style="list-style-type: none"> • feladat a termék megismertetése, elfogadtatása • a forgalom lassan nő • nagy kezdeti költségek és termelési tapasztalatlanság • általában veszteséges működés
Növekedés	<ul style="list-style-type: none"> • a piac már elfogadta a terméket • a forgalom és profit gyorsan nő • intenzív reklámhadjárat, az értékesítés szélesítése
Érettség	<ul style="list-style-type: none"> • az értékesítés nagyjából állandó, a piac lassan telítődik • a technológia bevezetett, alacsonyak a ráfordítások • már érdemes új, helyettesítő terméket keresni
Hanyatlás	<ul style="list-style-type: none"> • a forgalom és a nyereség csökken • fokozatosan vissza kell vonulni a termékkel a piacról

- az életciklus **nem mindig így** zajlik le!
- ismerünk rögtön elhaló terméket, kétpúpú termék életgörbét, stb.
- az **új termék kifejlesztését** akkor kell elkezdeni, amikor a korábbi termék még a telítettség szakaszának második felében szépen hozza a pénzt
- **ha túl korán kezdjük** a fejlesztést, kihasználatlan maradhat a korábbi termék (a két termék egymást üti ki), **túl késői kezdés** során viszont a vállalat a piacvesztés veszélyével játszik – az összehangoltság görbékkel ábrázolható!

A termék bemutatása: márka, csomagolás, címkézés

- **márkanév** – alapkérdés, hogy a termelő vagy a forgalmazó márkaneve legyen?
- dönteni kell még, hogy a terméket próbálják-e márkanevvel reklámozni vagy inkább az előállító vállalatot (a világ leghíresebb márkanevei: Coca-Cola, Sony, Mercedes, Kodak, Disney, Nestlé, Toyota, McDonald's, IBM, Pepsi-Cola...)
- **csomagolás** – technikai (szállítás, védelem...) és marketing szempontok együtt
- **címke** – információközlő és hozzájárulhat a kelendőséghez

Árpolitika: a vállalat által kínált termékek árának meghatározására és a piaci áreseményekre való reagálásra vonatkozó elvek és módszerek összessége

- a piaci ár azt jelzi, mennyit hajlandó a fogyasztó (kell hajlandónak lennie) elismerni abból a sokféle ráfordításból, amelyeknek révén az eladó abba a helyzetbe került, hogy termékét vételre felajánlhatja

Az **árképzési** stratégia megvalósításának hat lépése Kotler (1991) szerint:

- árpolitikai **célok kiválasztása**
 - nem önállóan, függetlenül, hanem az átfogó vállalati stratégia alapján
 - célok lehetnek: a profit maximalizálása, az árbevétel maximalizálása, befektetés-arányos nyereség, fogalomnövekedés, a piaci részesedés növelése, túlélés, a piac lefölözése, helyzetfenntartó árazás, a vezető termékminőség fenntartása...
- a **kereslet meghatározása**
 - keresleti görbe mutatja az ár és a kereslet kapcsolatát, melynek kritikus tényezője a fogyasztó árérzékenysége
 - Nagle szerint az alábbi tényezők befolyásolják az árérzékenységet: a termék egyedisége, tájékozottság a helyettesítésről, az összehasonlítás nehézsége, a költségek mértéke, a végső előny hatása, a költségmegosztás hatása, pénz után futás, ár-minőség hatás, raktározási hatás – mérésére a piackutatással)
- a **költségek becslése**
 - a kereslet az értékesíthető terméktömeg felső határát szabja meg, az alsó határ a költségektől függ, melynek...
 - ... kalkulálásához ismerni kell a költségek kapcsolatát a termelés, ill. az értékesítés volumenével: meg kell határozni a költségfüggvényt
 - a költségeket azonban alakítják a tapasztalatok is!
- a **versenytársak ármagatartásának elemzése**
 - segít „belőni” a megfelelő árat
 - ismét a marketingkutatók nyújtja az információkat
 - a versenytársak ellenlépéseket is tehetnek!
- az **árképzés módszerének kiválasztása** (Hughes-Kapoor szerint)
 - költségalapú árképzés: költségek + %-os haszon (egyszerű, ám „elszigetelt”)
 - keresletalapú árképzés: hogyan reagálnának a vevők a különböző árszintekre? (pl. fedezeti pont számítás után árszintenként eladható mennyiséget keressük, de ennél a módszernél /sem/ számolunk a versenytársakkal)
 - versenytársalapú árképzés: a többiekkel azonos árszinten (egyszerű, „békés”)
- a **végső ár megállapítása**
 - ezek után befolyásol még a marketingmix, lélektani hatások, versenytársak...

Értékesítési utak politikája: a marketingcsatornák kiválasztására és alkalmazására vonatkozó elvek és módszerek összessége

- ma már a legtöbb termelő nem közvetlenül adja el a termékeit
- az értékesítési utak egyszerűsített sémája: termelő – nagykereskedő – kiskereskedő – fogyasztó

Marketingcsatorna: az az út, amelyen a termék a termelőtől (szállítótól) a fogyasztóhoz eljut

- a **csatornarendszerben** sokféle dolog **áramlik**: termékek, pénz, információ, jogok kerülnek átruházásra, áramlanak és tárolódnak
- az értékesítés tényleges lebonyolítása során a vállalati logisztikához jutunk el
- az értékesítési utak kiválasztásánál (Bucklin szerint) meg kell határozni, hogy a vásárló **mit, hol, mikor, miért és hogyan vásárol** – ez az első lépés
- az alábbi tényezők kombinálásával, úgy mint:
 - **kiszereelés** (minél kisebb az egység, annál magasabb szintű szolgáltatást kell nyújtani hozzá)
 - **várakozási idő** (az igényfelmerüléstől, ill. rendeléstől az áruhoz jutásig terjedő időtartam)
 - **jó hozzáférhetőség** (üzletsűrűség)
 - **termékválaszték**
- ... különböző **szolgáltatási szintek** definiálhatók
- elemzéssel kell meghatároznunk, hogy az egyes szegmensek melyik szolgáltatási szintet értékelik leginkább
- ehhez aztán hozzárendeljük az **értékesítési útvonalak** lehetséges változatait, amelyek (Kotler szerint) 3 változóval írhatók le
 - az üzleti **közvetítők típusai** (kis és/vagy nagykereskedők, ezek fajtái)
 - a **közvetítők száma** (kizárólagos, szelektív vagy széles körű értékesítés)
 - a **csatorna résztvevőinek kölcsönös kötelezettségei és felelőssége** (árpolitika, területi jogok, eladási feltételek, felelősség és szolgáltatások)
- az egyes csatornaváltozatokat a vállalatok főként a gazdaságosság, ellenőrizhetőség és rugalmasság szempontjából értékelik és választanak
- tudni kell, hogy a közvetítő kereskedőnek eltérő érdekei lehetnek, így őt is motiválni kell
- **vertikálisan integrált elosztási rendszerek** jöttek létre, melyek fő formái
 - **vállalati** – előrefelé, ill. hátrafelé lépve, a vállalat tulajdont is szerevezve disztribúciós láncot hoz létre
 - **irányított** – a szereplők között van egy domináns, aki mérete és ereje alapján képes irányítani az egész láncot
 - **szereződéses** – az integrációt az egymás közti megegyezések biztosítják
- kiemelendő a franchising, ahol a szállító átadja egy, a piacon már jól bevezetett termék vagy szolgáltatás forgalmazásának, ill. márkájának (védjegyének) használati jogát (Shell benzinkutak, McDonald's éttermek)
- terjednek a **horizontálisan integrált rendszerek** is, melyek egyesítik az egyes vállalatok előnyeit egy olyan közös vállalkozásban, amelyet egyikük sem tudott volna megvalósítani (pl. egy bank fiókhálózatot létesít egy szupermarket-hálózatban üzleteiben)

Kommunikációs politika: a vállalat és a fogyasztók közötti információáramlás elveit és módszereit a vállalat oldaláról összefoglaló rendszer

- cél tehát informálni és meggyőzni a vevőt, melyhez egy kommunikációs mixet alkalmaznak (reklám, személyes eladás, eladásösztönzés és közönségkapcsolat)

Reklám: olyan szélesebb körre ható, nem személyes befolyásolás, amelyet egy meghatározott szervezet vagy személy fizet

- a reklámot a nem személyes jelleg különbözteti meg a személyes eladástól, és a fizetett jelleg a PR-től
- tárgya szerint lehet: **márkareklám** (meghatározott terméket reklámoz), **cégreklám** (vállalatot mutat be), **termékcsalád-reklám** (márka említése nélkül reklámoz terméket vagy szolgáltatást, pl. „Igyon több tejet!”)
- számos más szempontból lehet csoportosítani a reklámokat (helyi vagy országos, gyártói vagy kereskedői, önmagában terméket bemutató vagy összehasonlító, megjelenés helye szerint...)

Személyes eladás: a reménybeli vevővel/vevőkkel való személyes találkozás során történő értékesítési ajánlattétel, kedvező esetben üzletkötés

- többnyire a **legdrágább**, de leginkább a vevőkhöz adaptálható
- termelési eszközöknél különösen gyakori, ill. szolgáltatásoknál (pl. tanácsadás)
- az **eladószemélyzet** kiválasztása, képzése, szervezése, motiválása kulcskérdés!

Eladásösztönzés: olyan módszerek alkalmazása az értékesítésben, a vevők kiszolgálásában, amelyek a vevőt további vásárlásra serkentik

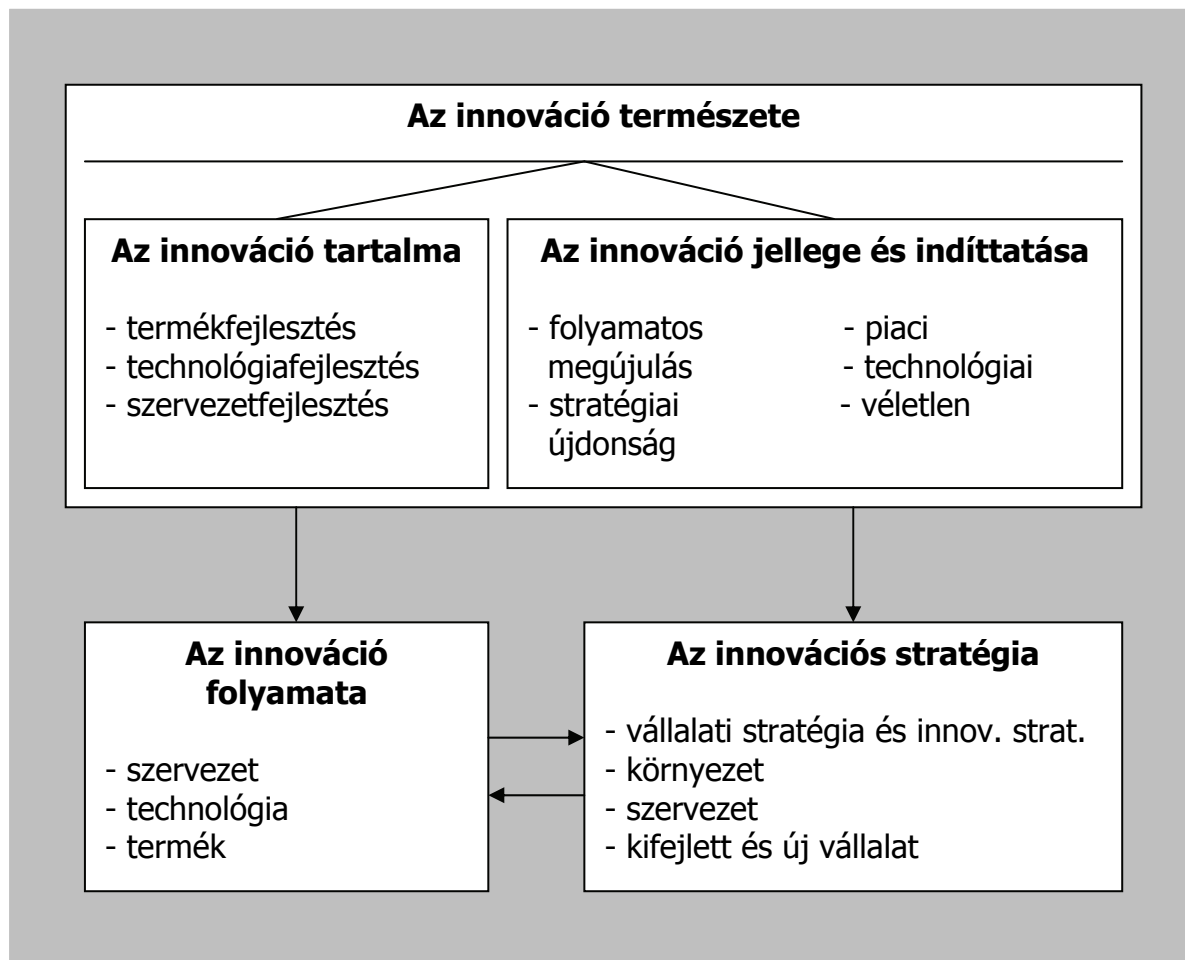
- főként **rövid távú** hatásokra törekszik, az egyéb kommunikációs eszközök hatékonyságát hivatott növelni
- főbb eszközei: készpénz-visszatérítések, áruminták, kuponok, jutalmak, a vásárlás helyén szervezett árubemutatók
- egyesek szerint a reklámokkal együtt igazán hatásosak

PR (public relations), **közönségkapcsolatok:** a vállalatról alkotott kedvező kép kialakítását célzó magatartás, ill. az ezt céltudatosan segítő módszerek alkalmazása

- túl is megy a marketing hatókörén (pl. a munkaerő megnyerésére is hatása van)
- fő eszközei a **hírek** (nyomtatott és sugárzott sajtóban), a **vezetők és alkalmazottak közszereplése**, a **vállalat által rendezett események** (szemináriumok, kiállítások, versenyek), a **közszolgálati tevékenységek** (nemes célok támogatása), **írásos anyagok** a vállalatról és termékeikről (prospektusok, cikkek stb.)

Összegezve: a marketing tehát annak jegyében integrálja a vállalati működést, hogy a vállalat a fogyasztó számára (árban, mennyiségi és minőségi tényezőkben) a versenytársakénál elfogadhatóbb termékkel jelenjen meg a piacon

Az innováció



Innováció: a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja. Tehát a cél nagyobb értéket a vevőnek! Központi szerep következik ebből, hiszen a **változó igények** kielégítéséből élünk.

Folyamatos megújulás: innováció kis lépéseken keresztül – a folyamatos, egymással összhangban lévő fejlesztési akciók sorozata

Stratégiai újdonság: különleges jelentőségű, a piac és a vállalat számára egyaránt magas újdonságértékű fejlemény (termék, technológia vagy szervezeti megoldás)

- a sikeres vállalatok egyik jellemzője a kétféle újdonságkeresés **integrációja**
- létrehozható egy **mátrix**, amely mezői az „újdonságérték a vállalat számára” és az „újdonságérték a piac számára” alacsony és magas állapota szerint alakulnak ki (az USA-ban az 1980-as években pl. a magas-magas állapotú, egész világon új termék az összes új termék 10%-át tette ki)
- gyakori **hiba**, hogy az innováció szükségességét abból vezetik le, hogy a vállalat jobban akar működni, pedig ez még nem vezet szükségképpen innovációhoz
- a **látens fogyasztói igények** fontos szerepet játszanak
- **innovációs helyzetek:**

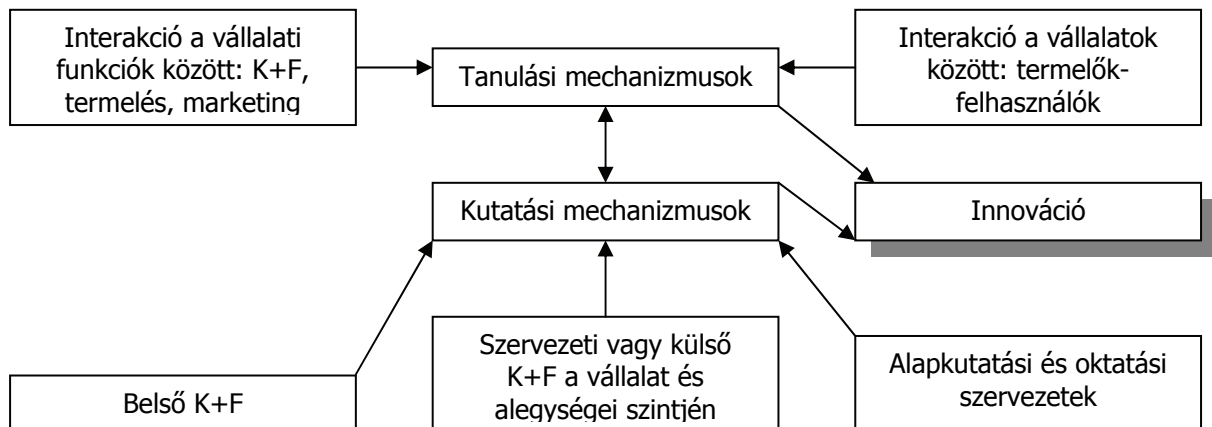
		Megoldás		
		Van	Nincs	
Felismert igény	Van	+		I.
	Nincs		III.	

II.

- I. – **piaci indíttatású** innováció
- II. – **technológiai indíttatású** innováció
- III. – az **alapkutatások és véletlenek** birodalma, ahol környezet- és feltételteremtéssel szintén elő lehet segíteni az innovációt

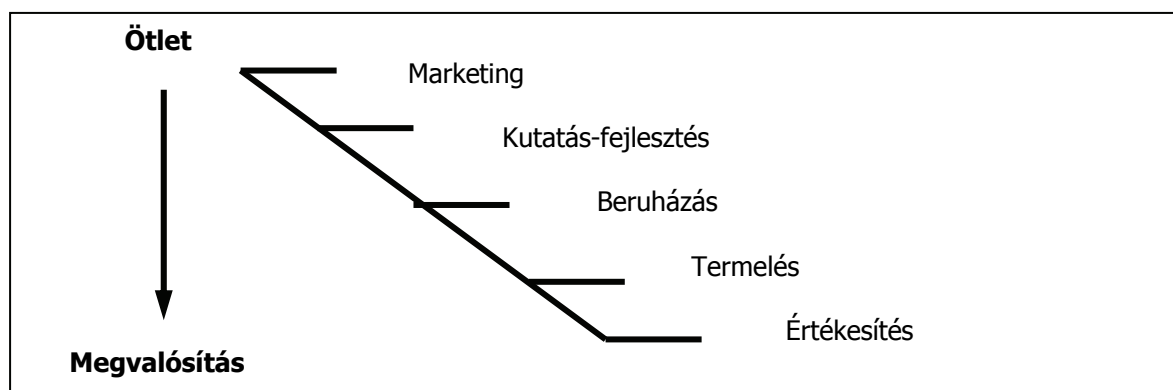
- az **innováció nem vállalati magánügy**, a külső érintettek is nagymértékben befolyásolják sikerességét (pl. a gépkocsikhoz úthálózat kell, üzemanyag-ellátó rendszer, javítóhálózat stb.), vagyis az innováció csak akkor lehet sikeres, ha beleillik ebbe a rendszerbe
- szoros a kapcsolat az **innováció részstratégiája** és az egész vállalat stratégiája között (a vállalat kutató, elemző, védő vagy reagáló stratégiát folytat-e...)
- alapstratégiából az innovációra vonatkoztatva kérdés: **a vállalat maga akar-e újdonsággal** (termékkel, technológiával, szervezeti megoldással) **megjelenni** a piacon, vagy **a gyors átvételre törekszik**, a vezetők mielőbbi követésével; ill. a már **kiforrott, hatékony, olcsó megoldásokra alapozza** működését?
- lényeges, hogy a vállalat egésze ill. fő termékei és technológiai **életgörbéjük** milyen szakaszában vannak
- az innovációs stratégia is **portfólió-jellegű**, azaz többféle innovációs eljárás kapcsolható a különféle állapotú termékekhez, technológiákhoz és szervezeti állapothoz

Az innováció mint **tanulási és kutatási folyamat:**



- az **innováció környezetében** a vállalatok a **fogyasztókkal** és a **szállítókkal** tartós együttműködés kialakítására törekszenek
- a **versenyársak** az innovációra való hajlandóság fő erősítői
- az **állam** pozitív esetben támogatja az innovációt (nemzeti versenyképesség erősítése) közvetlen támogatással és kedvező környezeti feltételeket teremtő politikájával (oktatás, képzés, infrastruktúra stb., és teheti azért, mert az állam nagy összegekkel rendelkezik, nagyobb kockázat vállalására képes, kevésbé üzleti „haszon-függő”, jobban figyelembe veheti az externáliákat)
- a **természeti környezet** kapcsán lényeges a követelménytámasztás
- az **önkéntes állampolgári csoportosulások** is lehetnek kényszerítő hatással az innovációra

• az **innovációs lánc:**



A **sikeres innovációs stratégia** figyelmet fordít az alábbiakra:

- az **információs rendszer** hatékonysága (piaci és műszaki információk)
- a **minőség** a középpontba helyezése (a cél az üzleti siker!)
- az innovációs tevékenység **sebessége** (párhuzamos fejlesztés?)
- **kooperáció** (stratégiai szövetségek...)
- növekvő figyelem az **externáliákra** (támadhatatlan biztonságú termékek)
- **kiszállás lehetősége** (a tegnapi veszteség nem indokolja a holnapi ráfordítást)

A sikeres innovációhoz szükséges **vezetői tulajdonságok**:

- **kaleidoszkóp gondolkodásmód** (összefüggések meglátása)
- **legyen víziója** és tudjon erről **kommunikálni**
- legyen képes **koalíciót alkotni** („kell egy csapat”)
- **csoportmunka végzése** (az együttműködés szakmai vetülete)
- **ossza meg a sikert** (ez a tartós együttműködés alapja)

Az **innováció és a szervezet** kapcsolatának fontos szempontjai:

- **hol vannak** az innovációval kapcsolatos tevékenységek a szervezetben?
 - a belső fejlesztő részleg mellett az innováció az egész szervezetet hassa át
 - gyakoriak a **projektek, teamek**, rugalmas szervezeti megoldások
- **milyen** az innováció szervezeti **elfogadtatása**?
 - a gyakori **ellenállási források**: a meglévő piac misztifikálása, annak elvesztésétől való félelem, az innováció jelentéktelenség látása, leértékelése, szakmai és személyi konfliktusok a megvalósításban

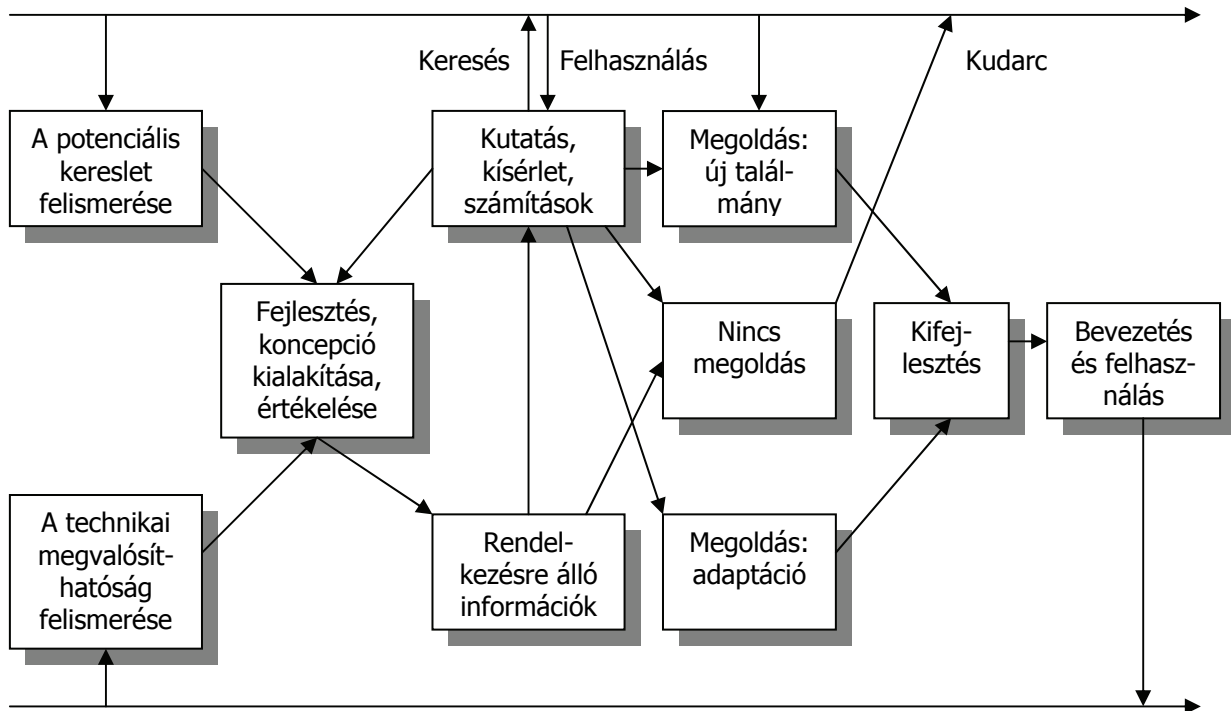
Kifejlett vállalat: saját életgörbéjének érettség szakaszában lévő vállalat

Innovációs előnyök	Innovációs hátrányok, akadályok
<ul style="list-style-type: none">• Megalapozottság (kisebb teher és kockázat)• Piacismeret• Kapcsolatok és bizalom• Tapasztalatok, amelyeket korábbi innovációs projektekből szereztek	<ul style="list-style-type: none">• Nem ismerik fel az innováció szükségességét• Kevés az új ötlet (megszokottság)• Hiányzik a stratégiai szemlélet, túlelemeznek, elmerülnek a részletekben• Nehéz az új ötletek elfogadtatása

Új vállalat: saját életgörbéjének kezdeti, felfutó szakaszában lévő vállalat

- Meg kell tartani a stratégiai fókuszot (kicsik az erőforrások és tapasztalatok)
- Ellen kell állni a csábító üzleteknek (egyedi kis üzletek összességében jelentősen emelhetik az általános költségeket)
- Meg kell tervezni a váratlan visszaeséskor követendő stratégiát (kicsi és nagy nehézségre egyaránt)
- Mértékletesnek kell lenni a növekedési hajlamot illetően (ne siessük el az innovációt)
- Biztosítani kell a szükséges finanszírozási forrásokat
- Igyekezzünk nemzetközivé válni

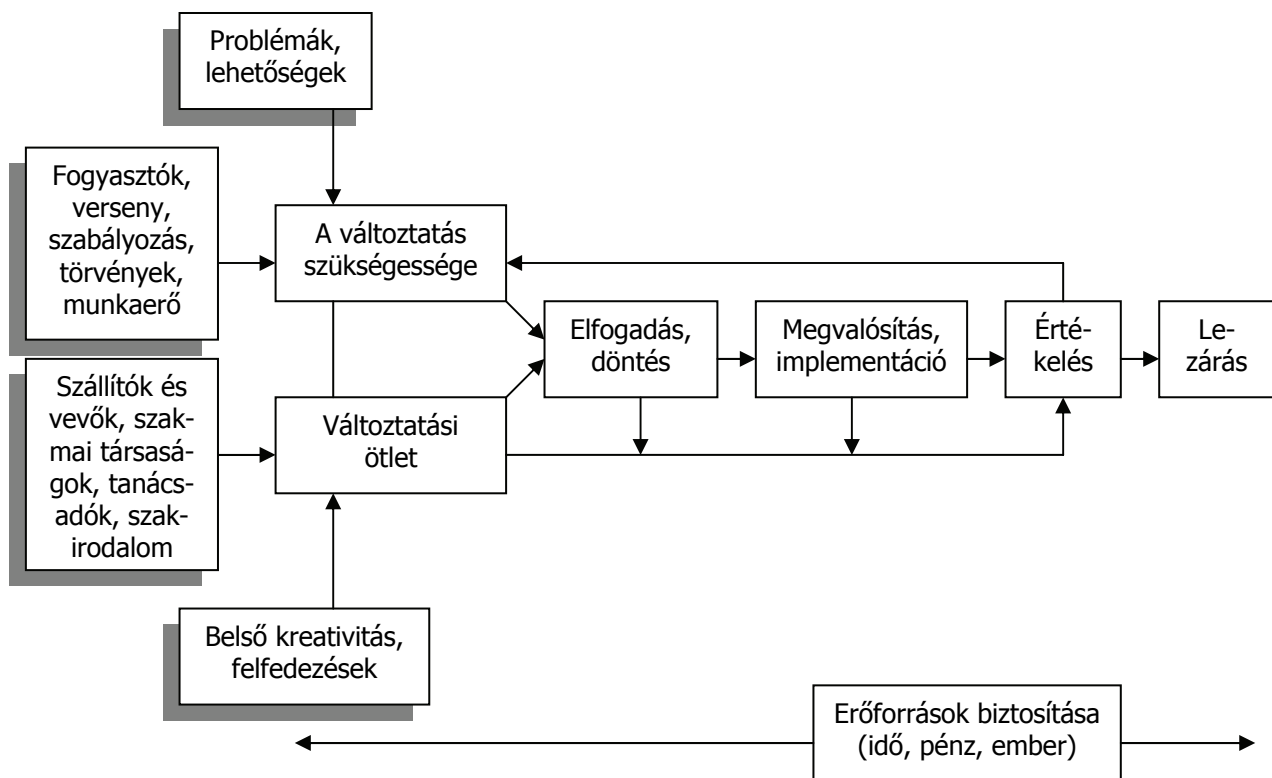
- Az innováció folyamatáról elmondható: az innováció napjainkban egyre inkább **tudatos tevékenység**, igen ritka a véletlen eredmény és annak piaci sikere
- tudatos innovációs stratégia kell, amelyre az **innováció folyamata** épül



1. Felismerés 2. Koncepcióalakítás 3. Problémamegoldás 4. Megoldás 5. Fejlesztés 6. Felhasználás

A fenti innovációs folyamat általánosítható az innováció mindhárom fajtájára

- a **szervezeti innováció** kiindulópontja is az, hogy hatékonyságbeli eltérés alakul ki az alkalmazott szervezeti megoldás és a szervezeti jellemzők között, szervezeti változásra van szükség: **megbomlott az összhang a környezet-magatartás-stratégia elemek között**
- az utóbbi időkbén több területen történtek szervezeti innovációt követelő változások, pl. JIT, TQM, kontrollig, stratégiai szövetségek vagy a BPR
- a **szervezeti változások** általános **folyamatmodellje**:



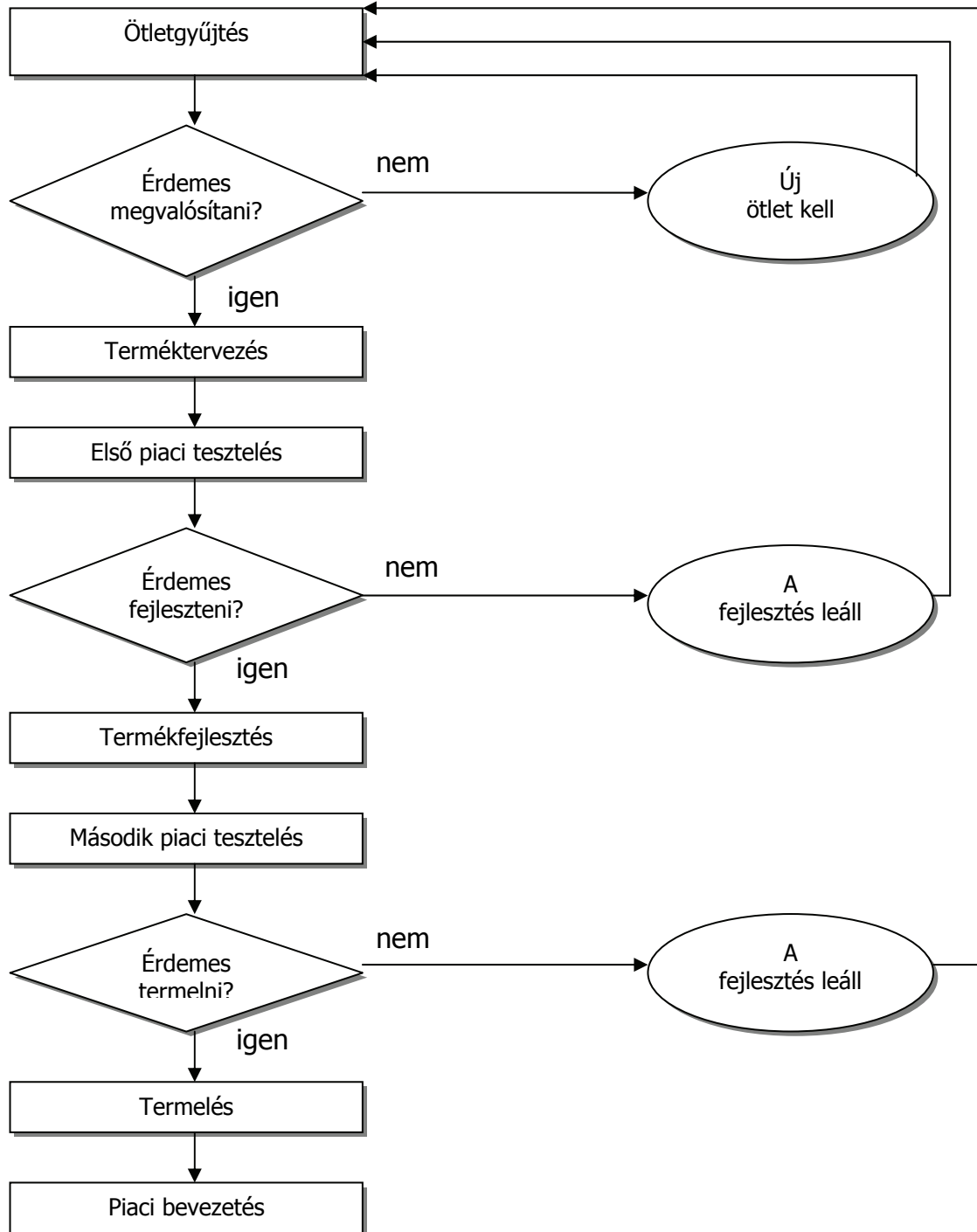
Az üzleti folyamatok újraszervezése (BPR): az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság

- az újraszervezés gyakorlata a vállalati működés **elemekre bontását**, a tevékenységek **racionálisának elemzését** és az elemek **új módon történő összerakását** jelenti
- a **technológiai innováció** legtöbbször együtt jár a termékinnovációval, annak következménye

Technológia (itt): azon eljárások rendszere, amelyek során fogyasztói igény kielégítésére alkalmas termék/szolgáltatás jön létre

- a **technológiai stratégia** talaján jön létre, melynek lényeges **elemei**:
 - a technológia kiválasztása, a specializálódás mértéke, beágyazódás a vállalati folyamatokba;
 - a technológia lényegében való elmélyülés, annak beépülése a vállalat tudásanyagába (mennyire törekednek a fejlesztésére?);
 - a technológia forrásai (honnan szerezzük be?);
 - idő-ütemezés (próbáljunk vezetők lenni, ill. milyen késést engedjünk meg magunknak a követésben?);
 - a K+F befektetés nagysága;

- a K+F szervezet és politikája
- a **termékinnováció** folyamata, termékfejlesztés lépései:

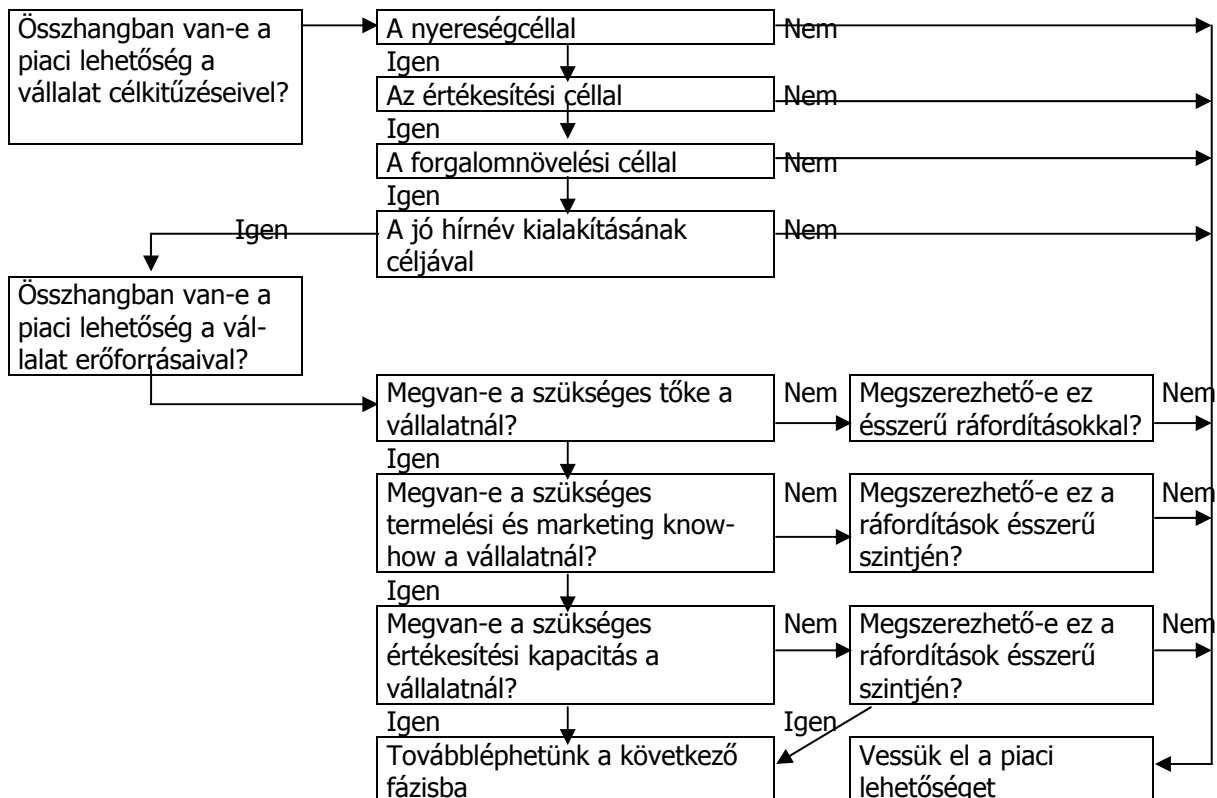


Innovációs folyamat: az innovációval összefüggő vállalati tevékenységek logikai rendje, a lehetőségek feltárásától a piaci bevezetésig

Kutatás-fejlesztés: az innováció háttértevékenységeinek összefoglaló elnevezése: a fejlesztési ötletek szakmai megalapozásának és az új termék (technológia, szervezeti megoldás) konkrét létrehozatalának folyamata

Ötletekre van szükség, ugyanakkor az ötletgyűjtéshez is **feltételek** szükségesek:

- **általános vállalati környezet**, kultúra, amely kedvez az új ötletek felmerülésének és felszínre kerülésének (pl. az általános stratégia ismerete a munkavállalók körében, jó kapcsolatok, a sikertelen próbálkozások tűrése, megfelelő szervezeti struktúra), valamint
- konkrét, célirányos tevékenységekkel is segíteni kell az **ötletgenerálás** folyamatát, melynek lehetőségei:
 - makrotrendek elemzése (szélesítik a látószögünket és elgondolkodtatnak...)
 - ötletek átvitele egyik piacról a másikra (de vajon működik?)
 - más iparágak analógiája (az ötlet átvitele az egyik üzleti területről a másikra)
 - váratlan sikerek és kudarcok elemzése (nem ok nélküliek!)
 - diszkontinuitások figyelése (gazdasági folyamatokban bekövetkező törések, szakadások)
 - értéklánc elemzése: mi a vevő számára az innováció és mit értékelne nagyra?
 - külső kapcsolatok szakmai és tudományos szervezetekkel stb.
- az innovációs **ötletek kiértékelése** nagy jelentőségű folyamat, mert...
 - az innovációs láncban előrehaladva minden tévedés egyre többbe kerül
 - és vigyázni kell, nehogy elutasítsunk egy ígéretes lehetőséget



A **termék** (= minden olyan output, ami alkalmas a fogyasztói igények kielégítésére!) **tervezése** során határozzuk meg:

- Mi az az új minőség, amit a fogyasztónak nyújtunk?
 - Kinek szállítjuk?
 - Hogyan valósítjuk meg?
- Az első piaci tesztelés fázisában találkozunk a termék a fogyasztóval, pl. kérdőíves felmérés keretében, interjú során, szóbeli vagy képi bemutatón keresztül

Első piaci tesztelés: annak módszeres kiértékelése a termék tényleges létrehozását megelőzően, kísérleti körülmények között, hogy létezik-e megfelelően intenzív piaci igény az innováció elfogadására

- Kotler szerint ekkor a következő kérdésekre kell választ kapnunk:
 - Világosak és hihetőek-e a terméknek a vállalat által vélt előnyei?
 - Jelent-e a termék megoldást a fogyasztó valamilyen problémájára, ill. kielégíti-e eddig beteljesületlen igényét?
 - Ismer-e olyan más termékeket, amelyek ezt az igényt kielégítik?
 - Elfogadható-e a tervezett ár a fogyasztó számára a terméknek tulajdonított érték alapján?
 - Megvásárolná-e a megkérdezett fogyasztó a terméket?
 - Kik, milyen gyakran és milyen minőségben használnák a terméket?
- A **termékfejlesztés** szakaszában kapják kezükbe a terméket a gyártmányt előállító technológusok
- Ekkor **prototípus** készül, amelyet tesztelnek, kísérleteknek vetik alá, és a fejlesztésbe bevont **fogyasztók** véleményét **is** kikérik
- A második piaci tesztelés akkor következik be, amikor a vállalat már minden szempontból alkalmasnak tartja a terméket a piaci megmérettetésre

Második piaci tesztelés: a ténylegesen létező termék tényleges piaci feltételek melletti fogadtatásának tesztelése

- Valóság-hű körülmények között zajlik ez a folyamat, de az idő és pénz nyomása alatt, a fogyasztási cikkeknel és a termelési eszközöknel eltérő módokon
- A **termelés** során a terméket az előre kiszámított mennyiségben és sorozatokban elkezdik gyártani...
- ...összefüggésben az innovációval, ugyanis: egyrészt a kísérleti előállítás és az üzemi gyártás között különbségek lehetnek, másfelől még nincs rutin, ezért gyenge a hatékonyság
- A **piaci bevezetés** négy alapkérdése: **mikor?** (időzítés) **hol?** (területi stratégia) **kinek?** (a célpiac potenciális fogyasztói) **hogyan?** (a bevezetés piaci stratégiája)
- Ugye látható, hogy tervezés nélkül életveszélyes csinálni a dolgot!
- A tartós sikerhez (a marketing módszereivel) a fogyasztó lojalitását is el kell nyerni... és ez tartson a vállalat következő termékének piacra viteléig!

Legfőbb új kihívások napjainkban a menedzsment számára általánosan:

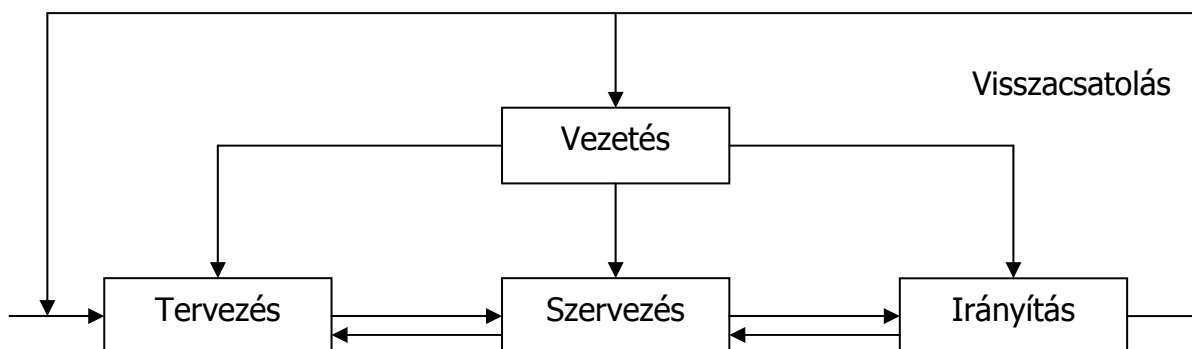
- Nagy régiók versenye zajlik, Észak-Amerika (USA, Kanada, Mexikó) a kelet-ázsiai térség gazdaságai (Japán, Korea, Tajvan, Hong Kong, Szingapúr) és az Európai Unió országa között, de mindinkább Kína, India, Thaiföld is „beszál” a játszmába. Ennek nagy kihívása a menedzsment számára a **globális versenyképesség** megteremtése
- Az információs társadalom második korszakában vagyunk. Az elsőt az elektronikus adatfeldolgozás jellemezte, a második az automatizált döntéselőkészítés és a telekommunikáció révén jelent új minőséget. **Meg kell változtatni az információs és kommunikációs mintáinkat** (döntéstámogató rendszerek, szakértői rendszerek, e-mail rendszerek, Internet, intranet stb.)
- A világpiaci versenyképesség kulcstényezője a **minőség**. A megoldandó feladatok lényege az, hogy minőségi termékeket és szolgáltatásokat kell nyújtani a belső és külső vevőknek egyaránt.

Hogyan tud a menedzsment megfelelni ezeknek a kihívásoknak?

- Fejleszti mindhárom, munkájában döntő szerepet játszó készséget: **szakmai, koncepcionális és humán eszköztárát**
- Amelyek közül az emberekkel való foglalkozás, a magatartásuk és beállítódásaik megváltoztatása a legnehezebb feladat

Szervezetelméleti és menedzsment alapok

- **Szervezet:** (tág értelemben) bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció. És ezekre azért van szükség, mert a kitűzött cél, ill. feladat végrehajtása meghaladja egy egyén lehetőségeit, kapacitását
- **Szervezeti célok:** fennmaradás, hatékony működés hosszabb időn keresztül stb.
- Mi a gazdasági célok eléréseért működő szervezeteket vizsgáljuk
- **Menedzsment:** egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásai tervezésének és a kapcsolódó döntések meghozatalának, az erőforrások szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében (Griffin, 1987)
- **Menedzser** az, akinek feladata a menedzselés...
- **Menedzseri funkciók:** tervezés, szervezés, irányítás és vezetés, ami egy folyamatot képez, ábrázolása:



- Az egyes funkciók fellelhetők a hierarchia különböző szintjein, de nem azonos súllyal, fontossággal, pl. magasabb szinten fontosabb a tervezés, egy alacsonyabb szinten nagyobb lehet az irányítás fontossága

Tervezés: a szervezet jövőbeli működésére vonatkozó célokat határozza meg, és dönt a szükséges tevékenységekről és erőforrásokról, vagyis arról, hogy kinek, mit, mikorra, milyen eszközök felhasználásával és sorrendben kell megtennie. A tervezés logikailag egymást követő tevékenységei:

- **Előrejelzés, prognózis készítése:** annak előrevetítése, hogy bizonyos idő múlva mi fog bekövetkezni
- **Vállalati politikák kialakítása:** általános útmutató megalkotása a döntéshozatalhoz és az egyéni tevékenységhez
- **Célkitűzés:** egy megadott időre elérendő cél
- **Program kidolgozása:** a meghatározott stratégia és a cél elérése érdekében végzendő fő tevékenységek meghatározása
- **Ütemterv kidolgozása:** olyan terv létrehozása, amely megadja, hogy az egyén vagy csoport tevékenységeit mikor kell elkezdni, vagy befejezni a cél elérése érdekében
- **Költségvetés kidolgozása:** a cél eléréséhez szükséges kiadások megtervezése
- **Eljárások kidolgozása:** a vállalati politika végrehajtása során alkalmazott részletes módszerek meghatározása

Szervezés: az a menedzsment funkció, amely az elvégzendő feladatok és az azokat elvégző emberek csoportosítását, elrendezését és összekapcsolását jelenti, annak érdekében, hogy az érintettek a legeredményesebben tudják elvégezni a munkát. További részei:

- **Munkakörök kialakítása, feladatok elosztása:** a munkafeladatok, a felelősség és a hatáskör átruházása a beosztottakra úgy, hogy azok a képességeiket maximálisan kifejthessék
- **Erőforrások biztosítása:** a feladat elvégzéséhez szükséges eszközöknek, berendezéseknek, anyagoknak, információknak stb. a megfelelő időben, a megfelelő formában, a megfelelő helyen való rendelkezésre állásának biztosítása
- **Kapcsolatok létrehozása:** az emberek közötti együttműködéshez szükséges feltételek megteremtése
- **Szervezeti felépítés kialakítása:** az elvégzendő feladatok tartalom és fontosság szerinti csoportosítása, azaz egységek és azok kapcsolatainak létrehozása annak érdekében, hogy a munkafolyamatokat minimális konfliktussal lehessen végrehajtani

Irányítás: az a menedzsment funkció, amely a beosztottak tevékenységének ellenőrzését, a tevékenységeknek a szervezet céljai felé vezető úton tartását és az esetleg szükséges korrekciók végrehajtását jelenti. Az irányítás az alábbi résztevékenységeket foglalja magában:

- **Követelmények megfogalmazása:** az egyén vagy csoport elfogadható teljesítményszintjének meghatározása
- **Mérés:** formális és informális módszerekkel megállapítják, hogy a folyamat milyen mértékben közelíti a célokat
- **Értékelés:** a tervezett teljesítménytől való eltérés vizsgálata, lényeges eltérések esetén az okok és a lehetséges korrekciós lépések meghatározása
- **Beavatkozás, korrekció:** egy kedvezőtlen folyamat módosítása, ill. egy váratlan kedvező folyamat kihasználása

Vezetés: az a menedzsment funkció, amely a szervezet tagjai viselkedésének tudatos befolyásolását jelenti, annak érdekében, hogy azok a meghatározott célok eléréseért tevékenykedjenek. Ilyen módon a vezetés közvetlenül az emberekre összpontosít azok motivációjának kialakításán és fenntartásán keresztül. A vezetés résztevékenységei:

- **Munkaerő biztosítása:** gondoskodás arról, hogy minden helyre megfelelően képzett személy kerüljön
 - **Képzés:** az egyének és csoportok felkészítése arra, hogy munkájukat a változó követelmények mellett, fokozott eredményességgel tudják elvégezni
 - **Felügyelet:** a beosztottaknak folyamatosan utasítást, útmutatást kell adni, hogy eleget tudjanak tenni kötelezettségeiknek
 - **Döntéshozatal:** ítélet vagy döntés egy cselekvéssorozat megtételéről
 - **Motiváció:** a beosztottak munkára ösztönzése, igényeik figyelembevételével
 - **Tanácsadás:** személyes megbeszélések a beosztottakkal arról, hogyan tudnák jobban végezni a munkájukat, hogyan lehetne megoldani a személyes problémáikat. A tanácsadás segít az emberek ambícióinak megismerésében is.
 - **Kommunikáció:** információcsere a beosztottakkal, munkatársakkal, felettesekkel és más emberekkel (pl. környezeti kapcsolatok) tervekről, fejlesztésekről, problémákról
- Tehát: **menedzsment** ≠ **vezetés** ≠ **irányítás**
 - Menedzser az a személy, aki a menedzsment szerepek teljességét, annak egészét gyakorolja, nem csupán egy részét. Pl. a biztosítási képviselő nem menedzser
 - A menedzser lehet nem formális, informális is, aki informális hatalomforrások (pl. szaktudás, tekintély) alapján mások tevékenységét befolyásolja
 - Mintzberg alábbi, szerepek szerinti osztályozása átfogó jellegű és lehetővé teszi a dinamikus közelítést, hiszen a menedzser munkáját a gyors iram, a megszakítások, a tevékenységek változatossága és szétterjedtsége jellemzi

Menedzseri szerepek, melyeket mindig el kell látni (Henry Mintzberg):

- **Interperszonális szerep**
 - **Képviselő** – a formális hatalom birtokosaként a menedzseri beosztás szimbólumot jelent, számos kötelezettséggel, pl. ünnepeken elnököl, dokumentumokat aláír, látogatókat fogad
 - **Kapcsolattartó** – széles kapcsolatrendszert kell kialakítani (beosztottakkal, más vezetőkkel), hogy információkat és szolgáltatásokat szerezzen és adjon
 - **Vezető** – a legszélesebben értelmezett menedzseri szerep, kifejeződik benne a menedzser és beosztott közötti viszony, benne foglalják az emberek motiválása és a munkakörnyezet javítására irányuló törekvések, ide tartozik továbbá az, ha beleszól egy beosztott munkájába, kérdez, bátorít stb., a beosztottak reakcióik révén visszahatnak a menedzser munkájára
- **Információs szerep**
 - **Információgyűjtő, idegközpont** – a menedzser csomópont a szervezet információáramlásában, őt minden emberével összeköti rögzített hatásköre, „kapcsolattartó” szerepéből fakadóan kapcsolatban van olyan szervezeten kívüli emberekkel, akik maguk is „idegközpont” szerepet töltenek be a saját szervezetükben, a menedzser a külső információk tekintetében is „gyűjtő”
 - **Információ elosztó** – a menedzser információinak nagy részét továbbítani kell a beosztottjai felé, melyek egy része tény, más része értékelés
 - **Szóvivő** – információ továbbítása a kívülállók felé, tájékoztatás a felettes szervek és más érdekeltek felé a szervezeti teljesítményről, üzletpolitikáról, tervekről
- **Döntési szerepek**
 - **Vállalkozó** – (az előbbi szerepekből adódik, hogy csak a menedzser képes átfogni a komplex döntéseket, kulcsszerepet tölt be a szervezet fő döntéseinek meghozatalában és integrálásában, stratégiák kidolgozásában), ő kutatja fel a lehetőségeket és tárja fel a potenciális problémákat, melyek arra készítetik, hogy akciókat kezdeményezzen, pl. új termék bevezetése a piacra, a gyengén működő részleg megerősítése, új berendezések vásárlása, átszervezés...
 - **Zavarelhárító, problémakezelő** – míg a vállalkozó szerepben szándékos változtatásokkal foglalkozik, e szerepben a menedzser korrekciókat hajt végre, a szervezeti élet olyan feladataival foglalkozik, amelyeket nem lehet rutinszerűen kezelni, zavart, feszültséget okoz, és az ilyen feladatokat a menedzsernek fel kell vállalnia és kezelnie
 - **Erőforrás-elosztó** – az erőforrások elhelyezésével, átcsoportosításával a menedzser döntően befolyásolja a stratégiakészítő rendszert, és befolyásolja az emberek és egységek teljesítőképességét (különösen a szűkös erőforrások esetében nagy a jelentősége ennek), az ezekről való döntéssel (ki mit kap és ki mit fog csinálni) pedig az egész működési folyamatot irányítja
 - **Tárgyaló** – a menedzser tárgyalások, alkuk kialakításának résztvevője, olyan csoportokkal vagy egyénekkel tárgyal, akik különböző érdekekkel és motivációkkal rendelkeznek, amelyektől erőforrásokat, eszközöket szerez, és amelyeknek a szervezet „szolgáltatásait” el akarja adni

Napjaink egyik „**vezetési sikerreceptje**” szerint, az amerikai vállalatok tanulmányozása alapján **Collins** és **Porras** a tartós siker titkát a következőkben látják:

- nem valamilyen ötletet, hanem **vállalatot akarnak építeni** az alapítók, amelyeknek aztán jó ötleteik is lesznek, és meg is tudják azokat valósítani
- a jó vezető intézményt, **tartósan fennmaradó szervezetet** tud létrehozni: „órát épít, és nem maga mondja meg az időt”
- a sikeres vállalatok **többféle célt követnek**, amelyek közül a nyereség csak az egyik, és gyakran nem is az elsődleges
- nem az a fontos, hogy egy vállalatnak milyen értékei vannak, hanem, hogy legyenek **mély meggyőződéssel vallott értékei**
- a sikeres vállalat **ragaszkodik alapvető értékeihez, ideológiájához**, azokat csak ritkán változtatja meg
- a legjobb vállalatok **kihívó, csak nagy erőfeszítésekkel elérhető, különleges célokat tűznek ki** maguk elé, ezzel biztosítják az alkotáshoz szükséges izgalmat, lelkesedést, lendületet
- a legsikeresebb vállalatoknál csak **azok szeretnek dolgozni, akik magukénak vallják** annak **értékeit**, ideológiáját, a normáknak nem megfelelő embereket nem tűrik meg a soraikban
- eredményeiket nem briliáns terveknek, hanem az **állandó kísérletezésnek**, a **hibákból való gyors tanulásnak** köszönhetik
- az élvonalbeli cégek többsége a **legfelső szintű vezetőit** nem kívülről toborozza, hanem saját falain belül **neveli ki**
- a siker egyik titka: ne csak a versenytársaiddal, hanem **önmagaddal is versenyezz**

A **globális menedzser**, az új vállalatvezetői típus néhány fontos tulajdonsága

- **tanulási képesség** – ma már nem előbb tanulunk, utána dolgozunk, folyamatos tanulás, a változásokhoz való alkalmazkodás kell
- **csapatmunka** – a jó vezető csapatot épít és csapatjátékosként viselkedik, példát mutat, feladatokat és hatásköröket delegál...
- **leadership** – tervez, szervez, utasít, irányít, ellenőriz, vonzó jövőképet állít az emberek elé, értékeket ad, kultúrát teremt, lelkesedést kelt...
- **változásmenedzsmen**t – képes nagy léptékű változások megtervezésére, elfogadtatására, irányítására
- **folyamatszemplélet** – nem egymástól elszigetelt szervezeti funkciókban, hanem azokat átszelő, sőt a szervezet határait is átlépő folyamatokban gondolkodik
- **nemzetköziség** – ismeri a különböző nemzeti kultúrákat, képes azokhoz alkalmazkodni, nemzeti és nyelvi szempontból vegyes munkacsoportban dolgozni
- **modern technika** – ismeri és használja a modern információs technikákat



8 féle keresleti helyzetet különböztethetünk meg.

- **Negatív kereslet.** A terméket a piac elutasítja, esetleg még fizet is érte, hogy elkerülje. Marketingfeladatként itt azt kell elemezni, hogy a piac miért utasítja el a terméket, és hogy megváltoztatható-e a piacot jellemző hiedelmek és attitűdök olyan marketingprogrammal, amelynek módszere a lehet a termék újratervezése, az alacsonyabb ár és a bizalom erősítés.
- **Nincs kereslet.** A megcélzott fogyasztók a terméket érdektelenséggel, ill. közömbösséggel fogadják. Itt az a marketingfeladat, hogy megtalálja azt, ami kapcsolatot teremt a termék előnyei és az adott személy természetes szükségletei és érdeklődése között.
- **Latens kereslet.** Sok fogyasztóban olyan közös és intenzív szükséglet él, melyet egyetlen meglévő termék sem képes kielégíteni. Itt mérje fel a potenciális piac nagyságát, és fejlessze ki a keresletet ténylegesen kielégítő termékeket és szolgáltatásokat.
- **Visszaeső kereslet.** Előbb vagy utóbb minden szervezet találkozik a termék iránti kereslet visszaesésének kérdésével. Ekkor elemeznie kell a piaci hanyatlás okait, és ki kell derítenie, hogy újjáéleszthető-e a kereslet, ha új célpiacokat találnak, megváltoztatják a termék jellemzőit vagy hatékonyabb kommunikációt alakítanak ki. A marketingfeladat az, hogy a termék kreatív, újragondolt piacra vitelénél visszafordítsa a kereslet csökkenését.
- **Szabálytalan kereslet.** A kereslet évszakokban, napokban vagy akár órákban mérve változik, s ez a kapacitások kihasználatlanságához vagy éppen túlterheltségéhez vezet. A feladat, amit egyeztető marketingnek neveznek az, hogy rugalmas ármegállapítással és különféle ösztönzőkkel meg kell találni a módot kereslet időbeli ütemezésének korrigálására.
- **Teljes kereslet.** A szervezet elégedett a saját üzleti tevékenységének mértékével. A feladat az, hogy a fogyasztói preferenciák változása és a fokozódó konkurencia mellett is tartsa fenn a meglévő keresleti szintet. Meg kell tartani és javítani a minőséget, és saját munkájának ellenőrzéséhez folyamatosan mérnie kell a fogyasztók elégedettségének mértékét.
- **Túlkereslet.** Egyes szervezetek nagyobb kereslettel találkoznak, mint amit szeretnének, ill. amit egyáltalán kezelni képesek. A demarketingnek nevezett feladat azt követeli meg, hogy keressünk megoldást a kereslet ideiglenes vagy tartós csökkentésére. Az általános célú demarketing a kereslet egészét próbálja visszafogni, és olyan módszereket vet be, mint az áremelés, az ösztönzés mérséklése és a szolgáltatások visszafogása. A szelektív demarketing a piacnak azokon a részein próbálja csökkenteni a keresletet, ahol kisebb a nyereségesség, vagy kevésbé van szükség a szolgáltatásra. A demarketing a kereslet tartós vagy ideiglenes mérséklésére, s nem annak totális megszüntetésére törekszik.
- **Nem kívánt kereslet.** Az emberre ártalmas termékek a fogyasztás megakadályozását célzó, szervezett ellenlépéseket váltanak ki. A marketingnek az a feladata, hogy az ilyen cikkekre vágyó embereket vásárlási szándékuk elhagyására készítse. E cél érdekében, pl. aggodalmat keltő kommunikációt indíthat be, árat emelhet, vagy megnehezítheti a termék beszerzését.

Kérdés, **milyen üzletpolitika** irányítsa ezeket a marketing-erőfeszítéseket? Mekkora súlyt kapjanak a szervezet, a fogyasztók és a társadalom érdekei, melyek egymással összeütközhetnek? A szervezetek a marketingmunkát öt, egymással rivalizáló koncepció szerint szervezhetik meg. Ezek: a **termelési, a termék-, az értékesítési, a marketing- és a társadalom-központú koncepció.**

- A **termelési koncepció** szerint a fogyasztók az olcsó és széles körben hozzáférhető termékeket részesítik előnyben. A termelésorientált szervezetek menedzserei a fő hangsúlyt a magas szintű termelékenységre és a széles elosztásra helyezik.
- Ez két helyzetben igaz is. Az első az, amikor a termék kereslete meghaladja a kínálatot, s a fogyasztókat elsősorban nem a termék finomságai érdeklik, hanem az, hogy egyáltalán hozzájussanak. A második esetben magasak a termék költségei, s ilyenkor a piac bővítése céljából a költségeket a termelékenység növelésével kell csökkenteni. A koncepciót szolgáltató vállalatoknál is alkalmazzák!
- A **termékkoncepció** szerint a fogyasztók a legjobb minőségű, teljesítményű és tulajdonságú termékeket részesítik előnyben. A termékorientációjú szervezetek menedzserei energiájukat minőségi termékek előállítására és azok folyamatos tökéletesítésére összpontosítják.
- Ezek a menedzserek úgy gondolják, hogy a vásárló vonzódik a jól elkészített termékekhez, értékeli a minőséget és a termék teljesítőképességét, és az „extra” tulajdonságokért hajlandó többet is fizetni. Sokukat szinte érzelmi szálak fűzik saját termékeikhez, és közben nem veszik észre, hogy a piac kevésbé megmaturozott, vagy netalántán egészen másfelé fordult az érdeklődés. A termékkoncepció leginkább akkor kerül előtérbe, amikor a vállalatnál új terméket fedeznek fel. A termékorientált vállalatok hibás módon fognak hozzá a termékek megtervezéséhez. A termékkoncepció **„marketing-rövidlátáshoz”** vezet: a szükséglet helyett túlságosan is a termékre koncentrálnak. Túl sűrűn néznek a tükörbe, pedig inkább az ablakon kellene kinézni.
- Az **értékesítési koncepció** szerint a fogyasztó – ha magára hagyják – általában nem vásárol eleget a vállalat termékeiből. A vállalatnak emiatt rámenős értékesítési és reklámtevékenységet kell folytatnia.
- A koncepció feltételezi, hogy a fogyasztó vásárlói magatartását fásultság és ellenállás jellemzi. Az értékesítési koncepció a legagresszívebben a „nem keresett” árucikkekhez vetik be, amelyekről az emberben egyébként fel sem merülne, hogy megvegye. A koncepciót a nem nyereségérdekelt területeken is alkalmazzák, pl. alapítványok létrehozásához vagy politikai pártok esetében. Az értékesítési koncepciót a cégek többsége **kapacitásfölösleg** esetén alkalmazza. Azt akarják eladni, amit előállítanak, ahelyett, hogy azt állítanák elő, amit el tudnak adni. Peter Drucker: *„a marketingnek az a célja, hogy az értékesítés már feleslegessé váljon ...olyan terméket vagy szolgáltatást tudjon ajánlani, ami már önmagát is eladja ... ezután már csak a termék elérhetőségéről kell gondoskodni.”* Ha a marketingmenedzser jó munkát végez, tehát ha felismeri a fogyasztói szükségleteket, megfelelő terméket fejleszt ki, hatékonyan árazza be, osztja szét és reklámozza, akkor a termék igen könnyen eladható. A gátlástalan értékesítésen alapuló marketing ugyanakkor komoly kockázattal jár. A fogyasztói magatartással kapcsolatban egy tanulmány kimutatta, hogy míg a kiábrándult fogyasztó tizenegy ismerősénél kelti a termék rossz hírét, az elégedett fogyasztó csupán háromnak dicséri meg.
- Az előzőekre, kihívásként megszületett a **marketingkoncepció**. Ennek az üzleti filozófiának az alapelvei teljes mértékben az 50-es évek közepére kristályosodtak ki.
- A marketingkoncepció szerint a szervezeti célok elérésének kulcsa az, hogy meg kell határozni a célpiacok szükségleteit és igényeit, s ezeket a konkurenciánál hatásosabban és hatékonyabban kell kielégíteni.



- A **marketingkoncepció négy alappillére**: a piacközpontúság, fogyasztóra orientáltság, koordinált marketing, nyereségesség. Az értékesítési koncepció belülről kifelé, a marketingkoncepció kívülről befelé halad. A marketing a szervezeti célokat a fogyasztói szükségletek kielégítésén keresztül valósítja meg.
- **Célpiaç-központúság**: a vállalatok akkor járnak el helyesen, ha körültekintően meghatározzák piacaik határait, és minden célpiaçukhoz egyedi marketingprogramot dolgoznak ki!
- **Fogyasztóorientáció**: minden termék előnyök és hátrányok rendszere, lényeg a szükségletek meghatározása a fogyasztó szempontjából! Új fogyasztókat megszerezni költségesebb, mint megtartani a régieket, márpedig ez a két csoport alkotja a vásárlókat. A fogyasztó megtartásának pedig kulcsa a fogyasztó szükségleteinek kielégítése. Az elégedett fogyasztó
 - visszatér és újból vásárol,
 - jó hírt kelte a vállalatnak,
 - kevésbé figyel a konkurenciára. (Vannak statisztikák a fogyasztói viselkedésre.)
- **Koordinált marketing**: a marketing feladatokat egymás között is koordinálni kell, másrészt a marketinget vállalat más részlegeivel is összhangba kell hozni. Belső (a fogyasztók kiszolgálásához szükséges megfelelő emberek felvétele, kiképzése és ösztönzése) és külső marketing egyaránt szükséges. A belső előzze meg a külsőt! (A vállalat szervezetének helyes felépítése.)
- **Nyereségesség**: a profit nem érhető el közvetlenül, az nem célozható meg közvetlenül, hanem csak mint a jól végzett munka melléktermékeként. A marketingesnek a profitlehetőségek felkutatása a feladata. A legtöbb vállalat „önként” csak kevésbé alkalmazza a marketing-koncepciót, általában a körülmények kényszerítik erre, melyek pl. a következők: forgalomcsökkenés, túl lassú fejlődés, a vásárlási szokások megváltozása, élesedő verseny, a piaci költségek növekedése.
- **Háromféle akadállyal kell megküzdenie** a piacorientálttá válás során:
 - **szervezett ellenállás** (a marketingről alkotott elképzelések fejlődése),
 - **tanulási folyamat lassúsága** (a marketing megértésének szakaszai: 1 – reklám, értékesítésösztönzés és propaganda; 2 – kedves mosoly, barátságos légkör; 3 – innováció; 4 – pozicionálás; 5 – marketingelemzés, - tervezés és -ellenőrzés),
 - **gyors felejtés.**

- **Társadalom-központú marketingkonceptió.** Eszerint a szervezetnek az a feladata, hogy vegye számba a célpiacok szükségleteit, igényeit és érdekeit, és a konkurenciánál hatékonyabban elégítse ki az igényeket, mégpedig oly módon, hogy maradjon fenn, ill. bővüljön tovább a fogyasztók és a társadalom jóléte.
- A marketingkonceptió ugyanis kikerüli azt a kérdést, hogy konfliktus alakulhat ki a fogyasztói igények, a fogyasztói érdekek és a hosszú távú társadalmi jólét között. Más elnevezések az újabb megközelítésre: emberközpontú koncepció, ökológiai követelmények koncepciója. Három tényezőt kell **egyensúlyban tartani**:
- **vállalati nyereség** (időben ez volt az 1. cél),
- a **fogyasztói igények kielégítése** (a 2. cél volt),
- **közérdek** (ez az újabb szempont nem mond ellent a nyereséges működésnek!).

Szervezeti formák

A szervezeti formák **strukturális jellemzői**:

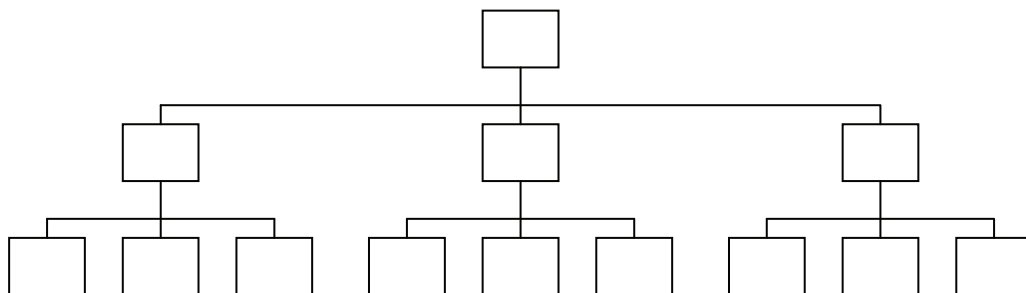
- Munkamegosztás és annak szabályozottsága
- Hatáskörmegosztás (elsősorban a döntési centralizáció-decentralizáció) és annak szabályozottsága
- Koordináció és annak szabályozottsága
- A konfiguráció (szervezeti séma)

Munkamegosztás és annak szabályozása: egy nagyobb feladatkomplexum részfeladatokra bontása, és e részfeladatok egyes szervezeti egységekhez telepítése

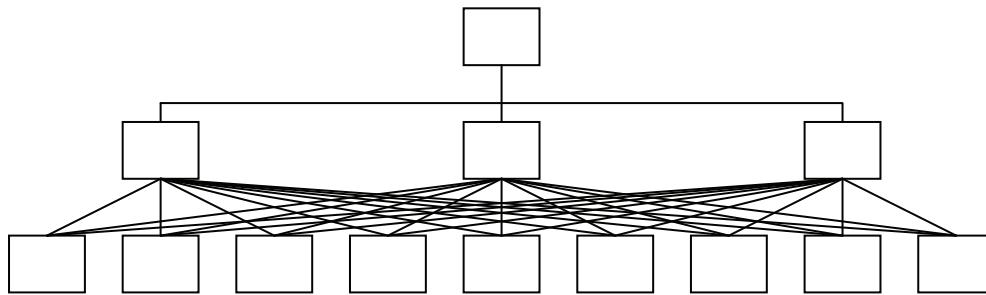
- A munkamegosztás egyben a szervezetek tagolásának alapjai is.
- Az elsődleges munkamegosztást alapvetően **3 elv szerint** szabályozhatjuk:
 - **Funkció**
 - **Tárgy** (legtöbbször termék vagy termékcsoport)
 - **Régió**
- Vannak **egydimenziós szervezetek**, amelyekben az említettek közül egy-egy elv szerint történik az elsődleges munkamegosztás (pl. a funkcionális, szervezet, a divizionális szervezet), és ...
- ... vannak **két- vagy többdimenziós szervezetek**, melyekben az elveket párhuzamosan alkalmazzák (pl. a mátrix szervezeteknél projekt-mátrix, termék-mátrix)

Hatáskörmegosztás és annak szabályozottsága: az a tevékenység, amely a hierarchiában elhelyezkedő szervezeti egységek, ill. személyek kompetenciájának megállapítására irányul.

- Ezen belül is kiemelt jelentőségű a döntési jogköröknek a felosztása, valamint az utasítási hatáskörök megállapítása
- Megkülönböztetünk ezáltal **egyvonalas szervezeteket**, amelyekben az alárendelt egységek (személyek) csak egy felsőbb szervezeti egységtől (személytől) kaphatnak utasítást, és ...
- ... **többvonalas szervezeteket**, amelyekben az alárendelt egységeket (személyeket) két vagy több felsőbb szervezeti egység (személy) is utasíthatja.
- Ezek a kategóriák Taylorig (1903, 1911), Fayolig (1916) vezethetők vissza



Az ún. egyvonalas szervezet tipikus formája



Az ún. többvonalas szervezet tipikus formája

A munkamegosztás és a hatáskörmegosztás kapcsolata a szervezetekben:

		Munkamegosztás alapján	
		Egydimenziós	Többdimenziós
		Szervezetek	
Hatáskörök alapján	Egyvonalas	Lineáris Divizionális	
	Többvonalas	Lineáris-funkcionális Funkcionális szervezet	Mátrix - Termékigazgatói - Projekt

- A rugalmas és adaptív – általában decentralizált – szervezeti formák kialakításához olyan felelősségi rendszert kell létrehozni, amelyhez hozzákapcsoljuk az elszámolást és az érdekeltséget. Ez viszont feltételezi a munka- és a hatáskörmegosztás konzisztens kialakítását.

Koordináció és annak szabályozottsága: az a tevékenység, amelynek során az eltérő feladatokkal és hatáskörökkel rendelkező, de egymással szoros kapcsolatban álló szervezeti egységek (személyek) működését összehangolják – a szervezet egészére vonatkozó célok teljesülése érdekében

Khandwalla (1972) osztályozása alapján vannak

- **Technokratikus** típusú koordinációs eszközök, pl. a vállalati tervezési, pénzügyi és költségvetési rendszer, a belső elszámolási rendszer, a programozottság, szabályozottság
- **Strukturális** típusú koordinációs eszközök, pl. projektek, teamek, ad hoc bizottságok, vagy a horizontális koordinációt biztosító termékmenedzseri rendszer
- A **személyorientált** koordináció eszközei az egyéneket közvetlenül ösztönző, kényszerítő, ráhangoló eszközök, másrészt a pszichológiai, ideológiai befolyásolások. Ezek funkciói, hogy segítsék az egyének azonosulását a szervezettel, célokkal és feladatokkal.

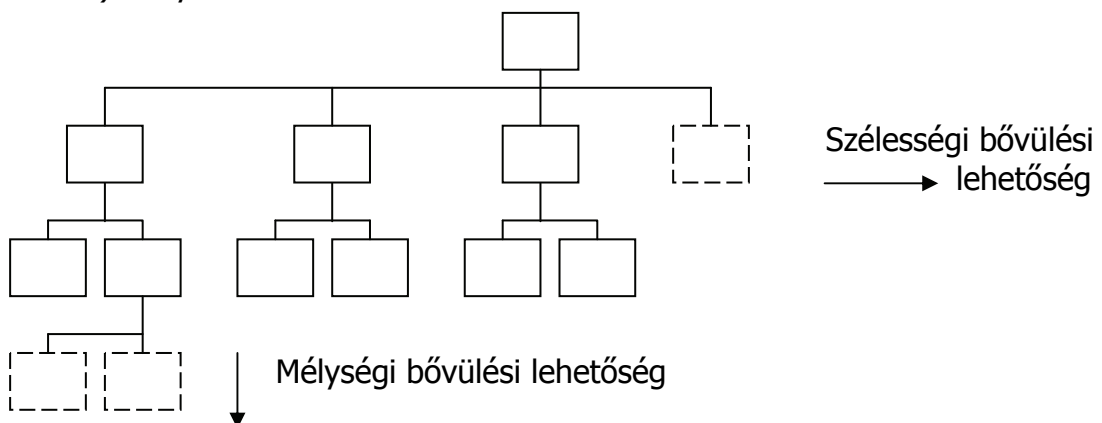
A **konfiguráció** inkább másodlagos vagy származtatott típusú strukturális jellemző. Az előző három jellemző szabályozásával ugyanis gyakorlatilag megalkotjuk a szervezeti struktúra vázát, formáját, azaz a konfigurációját.

Mivel írható le a konfiguráció?

- A szervezet **mélységi tagozódása**, azaz a hierarchikus szintek száma a fő tevékenységi profilt tekintve
 - **Szélességi tagozódás**, azaz az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia különböző szintjein
 - Az egyes szervezeti **egységekben foglalkoztatottak száma**
- A következőkben a tipikus szervezeti formákkal foglalkozunk a fenti szempontok szerint. Megjegyzendő, hogy léteznek a különböző szervezeti formák másféle, nem az ismertetett strukturális jellemzőket használó csoportosításai is. Henry **Mintzberg tipizálása** szerint:
- egyszerű struktúra
 - szakmai bürokrácia
 - gépi bürokrácia
 - divizionális forma
 - adhocrácia
- Nem elemezzük részletesen a **törzskarokat**, jóllehet azok jelentősége igen nagy
- Fayol szerint minden termelést segítő, ill. ezt kiegészítő jellegű tevékenység törzskari jellegű.
- Angol területen line és staff, német területen sokkal szűkebb értelmezésű **Stab**
- A vezetési tevékenységeket segítő szervezeti egység (vagy személy), amelynek nincs semmilyen döntési, ill. utasítási kompetenciája, s a döntéselőkészítés-döntés-végrehajtás-ellenőrzés fázisaiban csak közvetetten (a vezetők befolyásán keresztül) érvényesítheti akaratát.

A lineáris szervezet és jellemzői

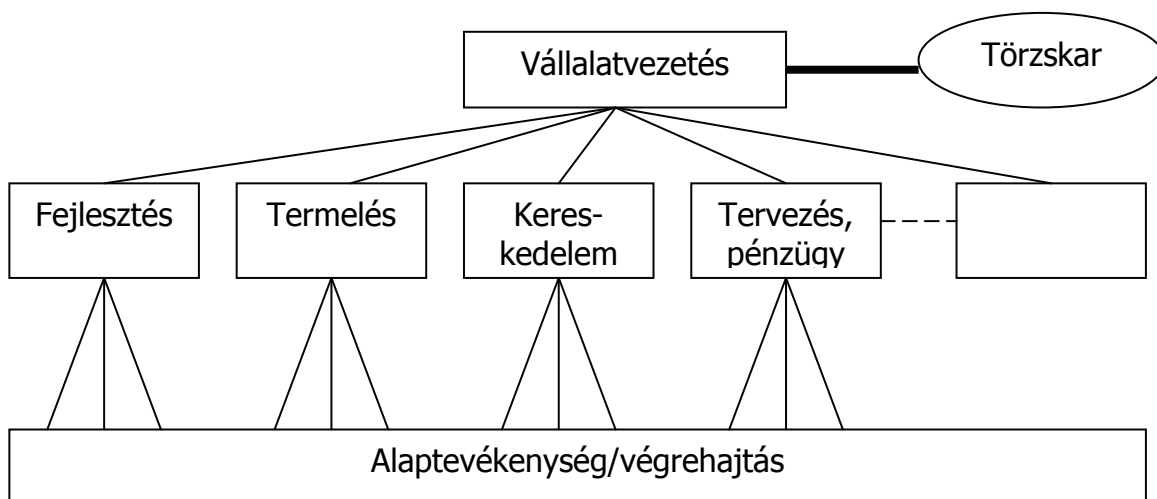
- Az ún. egyvonalas szervezeti forma tipikus példája
- Ezért a **függelmi és a szakmai kapcsolat nem válik külön**
- A szervezet az egyvonalas jelleget megtartva szélességi (horizontális) és mélységi (vertikális) irányba bővíthet.



A lineáris forma előnyei	A lineáris forma hátrányai
<ul style="list-style-type: none"> • Egyszerű, könnyen áttekinthető belső kapcsolatokkal rendelkezik • Általában alacsony költséggel működik • Az alá-fölérendeltségi viszonyok egyértelműen rendezettek • A feladatok mennyiségének változása esetén viszonylag könnyű a szervezet mélységi és szélességi tagoltságának átalakítása 	<ul style="list-style-type: none"> • A szervezet nem eléggé rugalmas, ha minőségileg más feladatok elvégzése is szükségessé válik • A hiányzó specializáció növeli a felső szintű vezetők leterheltségét • A kommunikáció csak a szolgálati utakon keresztül történhet, így nehézkes a horizontális koordináció (együttműködés) biztosítása

A funkcionális (lineáris-funkcionális) szervezet és jellemzői

- Az egyik legrégebbi strukturális megoldásnak tekinthetjük. Az ún. többvonalas szervezetek tipikus példája
- Általános jellemzői:
 - Az elsődleges **munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint** történik
 - Jellemző a **döntési jogkörök centralizációja**
 - Erőteljes a szabályozottságra való törekvés
 - A vertikális koordinációs megoldások játsszák a főszerepet, a kommunikációs csatornák elsősorban az alá-fölérendelt szervezeti egységek között épültek ki
 - ... emiatt a horizontális koordinációs szükséglet legtöbbször a fokozott felső vezetői tevékenységgel, a technokratikus típusú koordinációs eszközök bővítésével vagy **törzskarok**, ill. pótlólagos szervezeti jellegű koordinációs eszközök beépítésével elégíthető ki

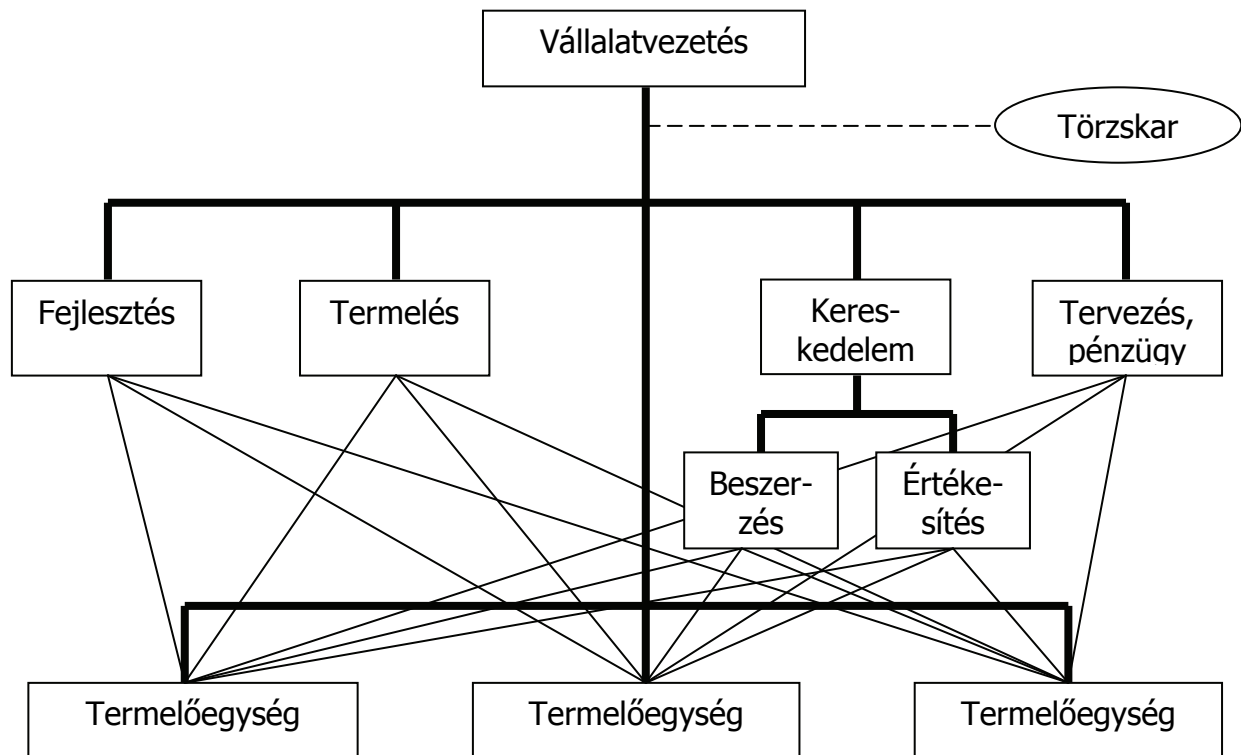


Egyéb funkcionális jellegű feladatok irányítását ellátó egységek is kialakíthatók

Vonal-törzskari (pl. tanácsadó) kapcsolatok

Szakmai tartalmú utasítási, jelentési kapcsolatok

- a növekedés és a diverzifikáció miatt a funkcionális kapcsolatok mellett a szakmai irányításhoz közvetlenül nem kötődő függelmi kapcsolatok is létrejönnek..., ezért
- a funkcionális szakmai döntéseket a függelmi kapcsolatokat kézben tartó vezetők módosíthatják, azzal ellentétes utasításokat adhatnak!
- gyakorlatban tehát ezek inkább lineáris-funkcionális szervezetek:



Lineáris (utasítási-jelentési) kapcsolatok = függelmi kapcsolatok

Funkcionális alapú szakmai irányítási kapcsolatok

Vonal-törzskari kapcsolatok

- A funkcionális szervezeti forma hatékony **működésének előfeltételei**
 - Stabil piaci és tudományos-technikai, technológiai környezet
 - Viszonylag könnyen áttekinthető termelési tevékenység, nem túl széles termékkála
- Ekkor **előnyei**, hogy
 - A funkcionális **specializáció** a munkatermelékenység növekedését és az egységköltség csökkenését eredményezheti
 - A termelési, ill. a munkafolyamat **szabályozottsága** (standardizáltsága) jelentősen csökkentheti a koordinációs költségeket
 - Stabil környezetben meglévő operatív válaszképesség miatt könnyen kialakítható vállalati stratégia

[**szervezeti válaszkapesség**: a környezeti változásokhoz való alkalmazkodó-képesség, ill. alkalmazkodó-készség, melynek három szintjét különböztetjük meg:

- az állandósult állapot fenntartásának képessége, azaz **operatív válaszkapesség**, melyre a stabil működési és felépítési struktúra jellemző, és csak lassan változó környezeti feltételek között képes céljainak realizálására (mennyiségi válaszkapesség)
 - **stratégiai válaszkapesség** esetén a szervezet dinamikusan változó környezetben képes céljainak radikális változtatására
 - a **strukturális válaszkapesség** esetén a szervezet a rendkívül dinamikus környezetben a működési struktúrájának megváltoztatása mellett a felépítési struktúráját is képes alakítani, új és új szervezeti egységeket létrehozni]
- A funkcionális szervezet **hátránya**, hogy
 - Növekvő diverzifikációnál **áttekinthetetlen** anyagi és információs kapcsolat rendszere alakulhat ki, amely jelentősen emeli a koordinációs ráfordításokat
 - A funkcionális specializáció **feleslegesen** hozhat létre mennyiségi és minőségi **tartalékokat, nehézkes alkalmazkodást**
 - Növekvő kapcsolatrendszerben a döntési centralizáció egyre **csökkenő** mértékben képes valódi **koordinációt** biztosítani
 - A centralizált hatáskörök és erős szabályozottság **merevvé** teszi a vállalatot, és súlyosan veszélyezteti az adaptációs képességet

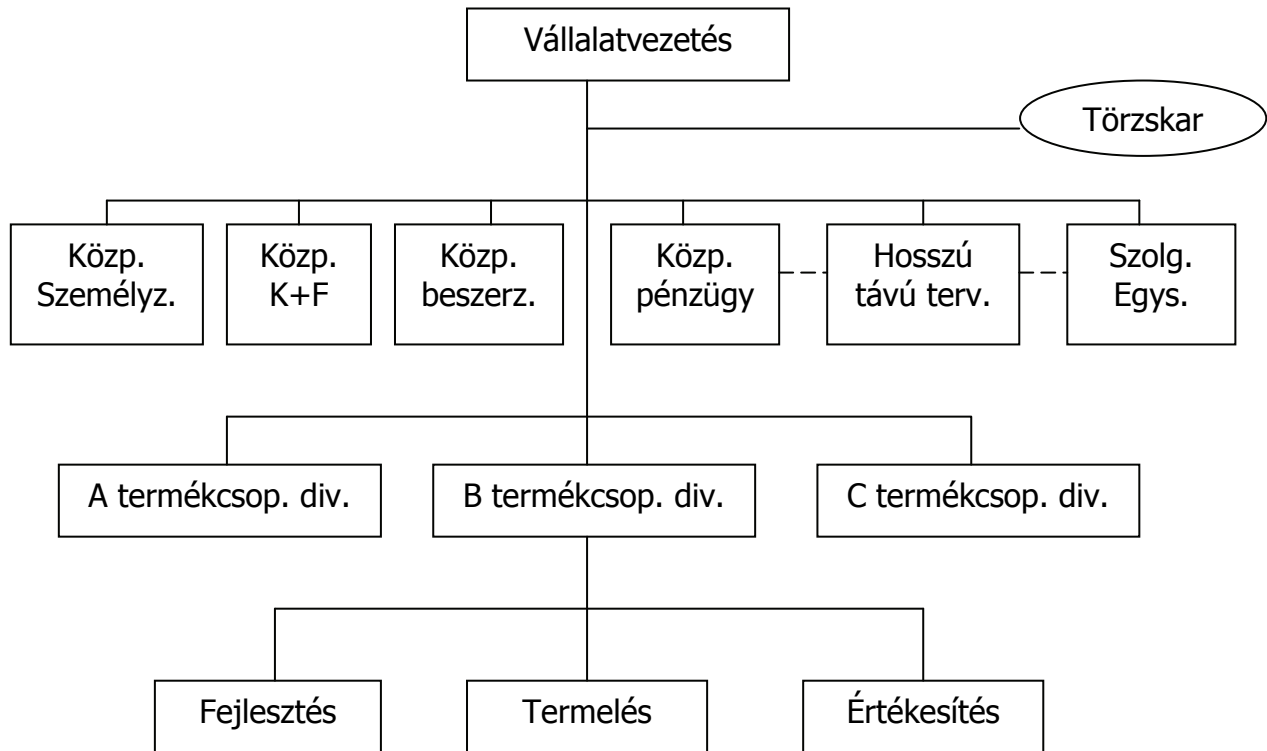
Divizionális szervezet

- Az I. világháború után a szervezet egyes részeit összehangoló mechanizmusokra irányul a figyelem
- Megoldásra váró **feladatok**:
 - A vezetés koordinációs tevékenységét támogató központi szervezeti egységek, és ezzel párhuzamosan jól működő érdekeltségi és felelősségi rendszer kialakítása a termelőegységek szintjén
 - Összvállalati koordinációt segítő tervezési, pénzügyi és ellenőrzési rendszer megteremtése
 - A stratégiai és operatív feladatok szétválasztása

[Du Pont, 1921 – szervezeti átalakítás az alelnök javaslatára; General Motors, 1924 – az elnökhelyettes profit-center egységeket hoz létre; előzmények pl. a Springfieldben működő hadiüzem, ahol 1815-ben már a termelési eredményekben önálló egységek működtek; divízió = (latin) (katonai) hadosztály]

- Előzmények: a **vállalati méret növekedése**, erőteljes **termelési** ill. **termékdiverzifikáció**, a vállalat növekvő **internacionalizálódása**
- A II. világháború után e forma igen elterjedtté vált (pl. Ford – 1946, GE – 1950), a 80-as évekre a nagyvállalatok 96%-a divizionális szervezeti formát alkalmazza, Európában is hasonló, talán ha nem is ilyen nagy az arány
- A divizionális szervezeti formánál az elsődleges munkamegosztás tárgyi elvű vagy vevők, vevőcsoportok szerinti vagy földrajzi régiók szerinti
- **Leggyakrabban termékcsoportok** szerint hozzák létre

- Az irányítási, koordinációs és ellenőrzési tevékenységet **központi egységek** látják el. Feladatuk a **források elosztása**, a **tevékenységek pontos elhatárolása**, a **hatékonysági** kritériumok meghatározása és ellenőrzése.
- Nem ritka, hogy törzskari jellegű tanácsadó, felsővezetői döntéseket befolyásoló egységeket alakítanak ki
- A divizionális szervezeti forma **általános felépítése**:



----- A feltüntetettekén túl más szervezeti egységek is kialakíthatók


[“... hagyományos amerikai nézet szerint senki sem képes 5-7 embernél többet hatékonyan irányítani. A japánok szerint ez nevetséges dolog, hiszen nem ritka, hogy egyetlen bankjuk több száz fiókjának vezetői egyetlen igazgató alá tartoznak. ... Az amerikai és japán vállalatok közti legnagyobb különbség a középvezetők szintjén található. A Toyota cégnél a vállalati elnök és a művezető között mindössze öt vállalati szintet találunk. Ugyanez a Ford esetében tizenöt.”]

- Az egyes divíziók relatíve **nagy önállóságot** élveznek, e vezetők akár termékstratégiai döntéseket is hozhatnak
- A **divíziókban általában funkciók szerinti munkamegosztást** alkalmaznak... magas szakértelemmel dolgoznak
- A szervezet egészére a hatásköri **decentralizáció**, ám a **divízió belül a centralizáció** a jellemző
- A központi probléma a megfelelő koordináció kialakítása, melyet technokratikus és személyorientált eszközökkel igyekeznek erősíteni

- A divizionális szervezet **hatékony működésének feltételei:**
 - Széles termékkála, heterogén termékek, különböző gyártási eljárások, ugyanakkor lehetőség termékcsaládok (termékcsoporthok) kialakítására
 - Viszonylag dinamikus környezet
- E feltételek megléte esetén a várható **előnyök:**
 - Stratégiai és operatív feladatok szétválása
 - A vállalat és divíziók **céljai** közötti kapcsolatok könnyen megteremthetők
 - Világos célmeghatározás a divíziók vezetői számára
 - Erőtéljes piaci orientáció
 - A „**rekeszelő hatás**” érvényesül a vállalat és a divíziói között
 - Alacsony horizontális koordinációs költségek
 - Teljesítményre ösztönző felelősségi-érdekeltségi rendszer kialakulása
- Divíziótípusok:

Divíziók (elszámolási egységek) típusai	Felelősségi területek
Cost-center (önálló költségközpont)	Befolyásolható összköltség
Profit-center (önálló nyereségközpont)	Befolyásolható nyereség, költség és hozam
Investment-center (önálló tőkeallokáció központ)	Befolyásolható nyereség, befektetett tőke

Növekvő
önállóság és
felelősség



- A **profit-center előnyei** leginkább
 - az eredményért való felelősség egyértelműségében,
 - a szervezet rugalmasságában és
 - a munkatársak jó motiválhatóságában mutatkoznak meg.
- A szervezeti válaszkapesség összehasonlítása a funkcionális szervezetekkel:

Szervezeti válaszkapesség a hatásokra	Funkcionális szervezet	Profit-center szervezet
Állandósult állapot fenntartás	+++	+
Operatív válaszkapesség	+	+
Stratégiai válaszkapesség	+	+++
Strukturális válaszkapesség		+

- A profit-center **vezetője kvázi önálló** tevékenységet folytató **vállalati vezető**
- Energiák szabadulnak fel, és egy aktív, profit-center vezetőkből álló **vezetői réteg** alakulhat ki, akik alkalmasak lehetnek a legfelsőbb menedzseri funkciók betöltésére is
- De ismét hangsúlyozzuk: **erős koordinációra** van szükség ahhoz, hogy a vállalat és divízió közötti összhang létrejöhessen
- Egyúttal minimalizálni kell az önállóságból adódó **egoizmus veszélyét**
- A technokratikus koordinációs eszközök döntési teret hoznak létre
- Bizonyos mértékű **kölcsönhatás**, egymás befolyásolása létezik a divíziók között

Szervezeti jellemzők és kezelésük	Funkcionális szervezet	Profit-center szervezet
Kölcsönös függőségek	+++	+
Konfliktus	Célok között	+++
	Erőforrásokért	+
Koordinációs eszközök	Strukturális	+
	Technokratikus	+
	Személyorientált	+

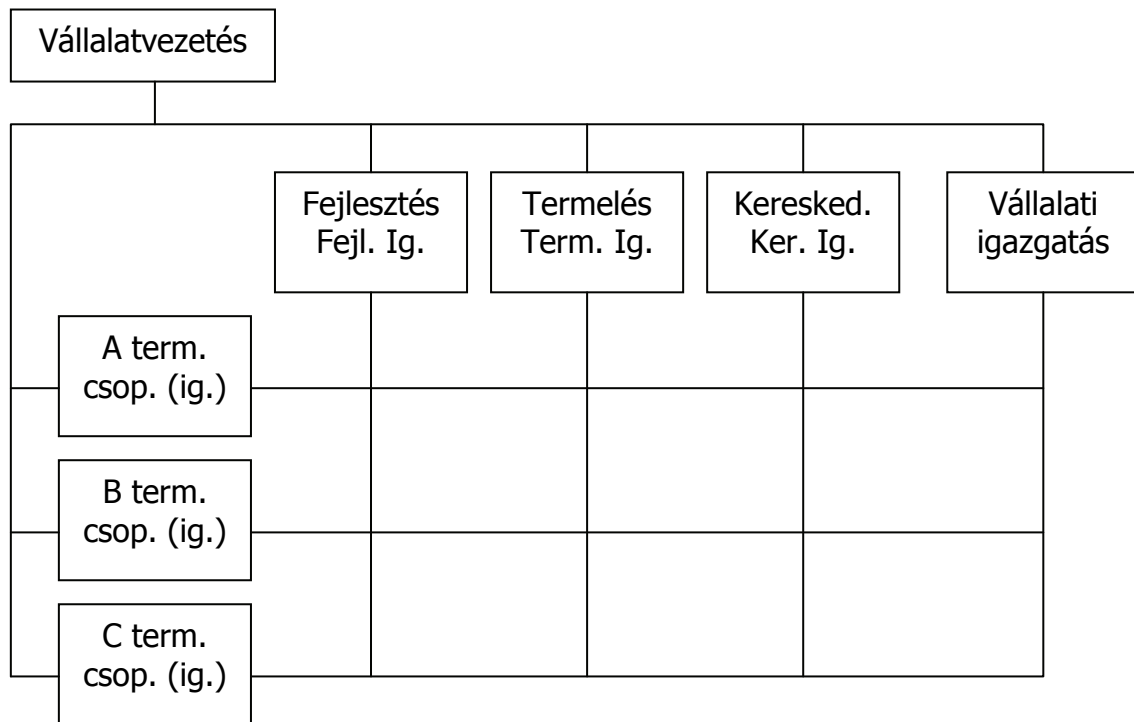
Mátrix szervezet és jellemzői

- Procter & Gamble, 1928 – egy szappanfajtánál alkalmazták először szisztematikusan a brandmanager-t (márkamenedzser = a mai termékmenedzser)
- A II. világháború után indult fejlődésnek a projekt-menedzsment típusú szervezeti megoldásokkal (Európában pl. a M.A.N. konzernnél 1968-tól)

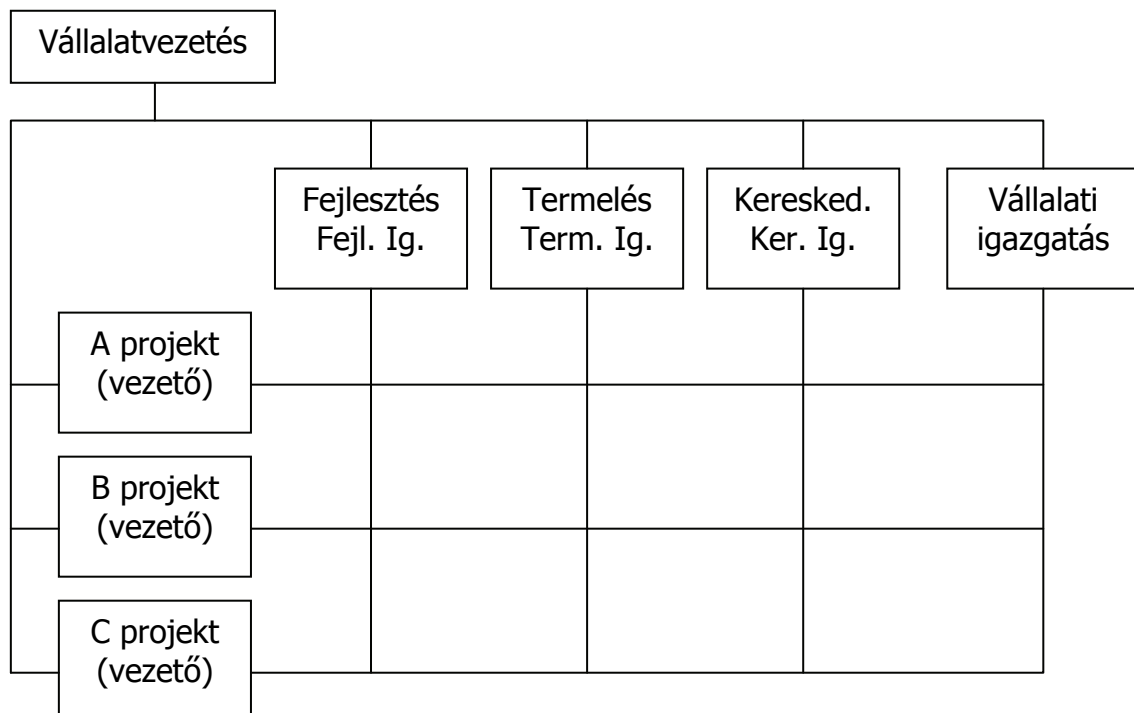
[projekt: meghatározott időtartamú, újdonság erejével bíró, egyszeri, komplex feladat]

- A projektek kialakítása (termékmenedzserre is igaz) lehetőséget biztosít a **horizontális koordináció** megteremtésére és megerősítésére

- **Többdimenziós** szervezeti struktúra jön létre ezáltal
- Egyszerre történik a **funkcionális** és a **tárgyi** elvű **munkamegosztás**
- A funkcionális megosztás általában mindenütt jelen van, a tárgyi elvű munkamegosztásra két lehetőség: termékek, termékcsoportok (**termékorientált** mátrix-szervezet) vagy projektek alapján (**projektorientált** mátrix-szervezet), ill. van egy ritka, az ún. regionális típusú mátrix-szervezet
- A projektorientált mátrix-szervezetben a szervezeti struktúra ideiglenes, a termékorientált esetében hosszabb távra is stabil struktúra jön létre

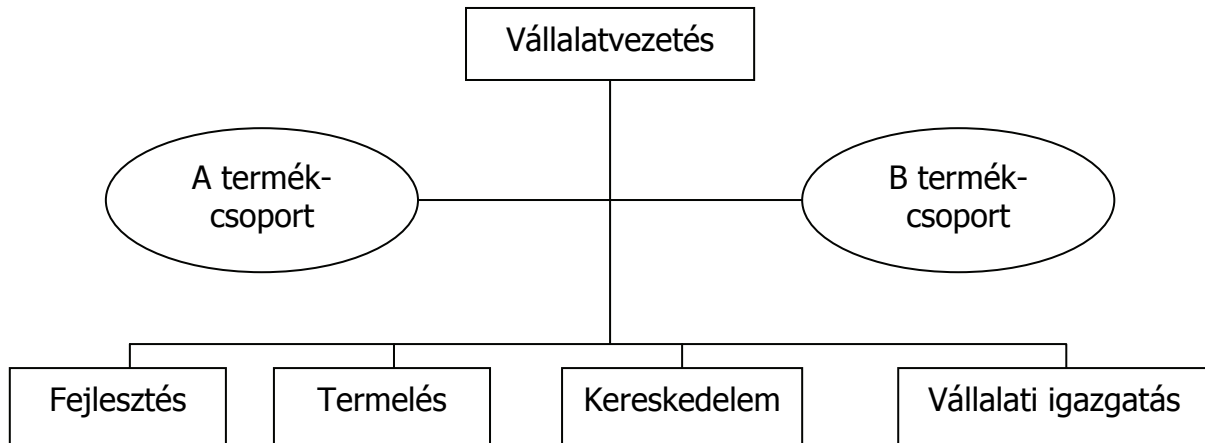


Termékorientált mátrix-szervezet

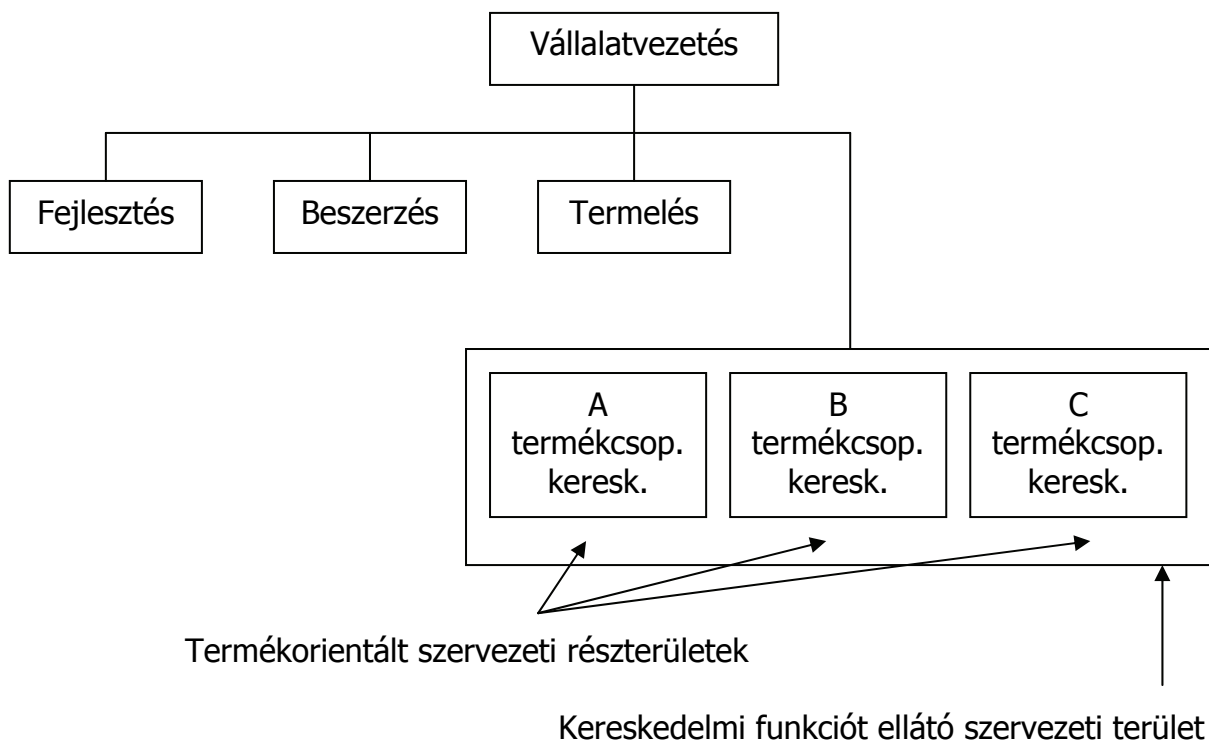


Projektorientált mátrix-szervezet

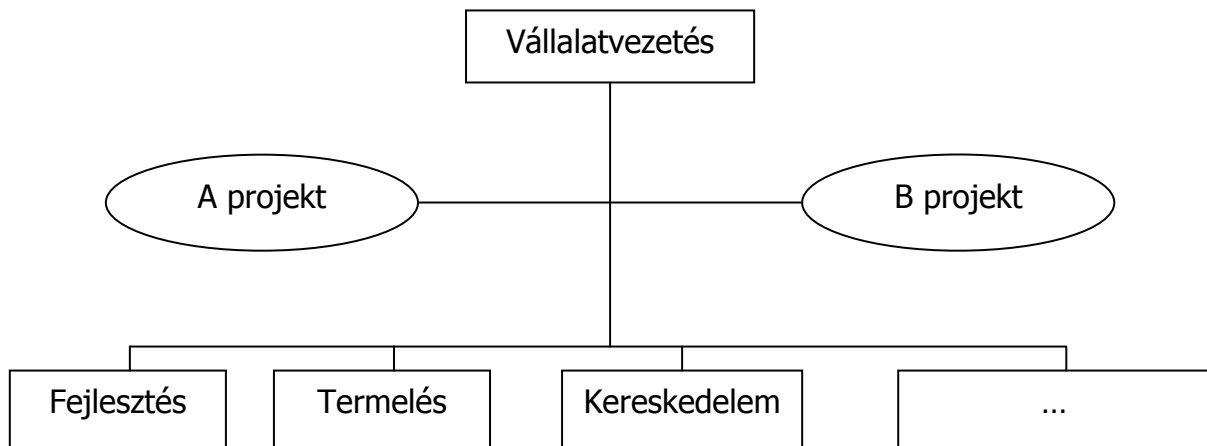
- Vannak **makro-** (teljes) és **mikromátrix** (részleges mátrix) struktúrák, amely utóbbinál csak a szervezeti egységek szintjén alkalmazzák e megoldást, pl. K+F
- [De termékorientált és projektorientált szervezetek nemcsak mátrix-formában működhetnek
- **Termékorientált** szervezeti megoldás a **törzskari-termékorientált szervezet**, ahol az egyes termékcsoportok vezetői formális utasítási és döntési hatáskörrel nem rendelkeznek, elsősorban döntésbefolyásolók



- Szintén nem mátrix-típusú megoldás a **termékorientált szervezeti részterületek** kialakítása, amelyben az egyes részterületek vezetőinek feladata csak egy bizonyos vállalati funkcióban kötődik a különböző termékcsoporthoz, azonban itt már döntési utasítási jogkörrel rendelkeznek

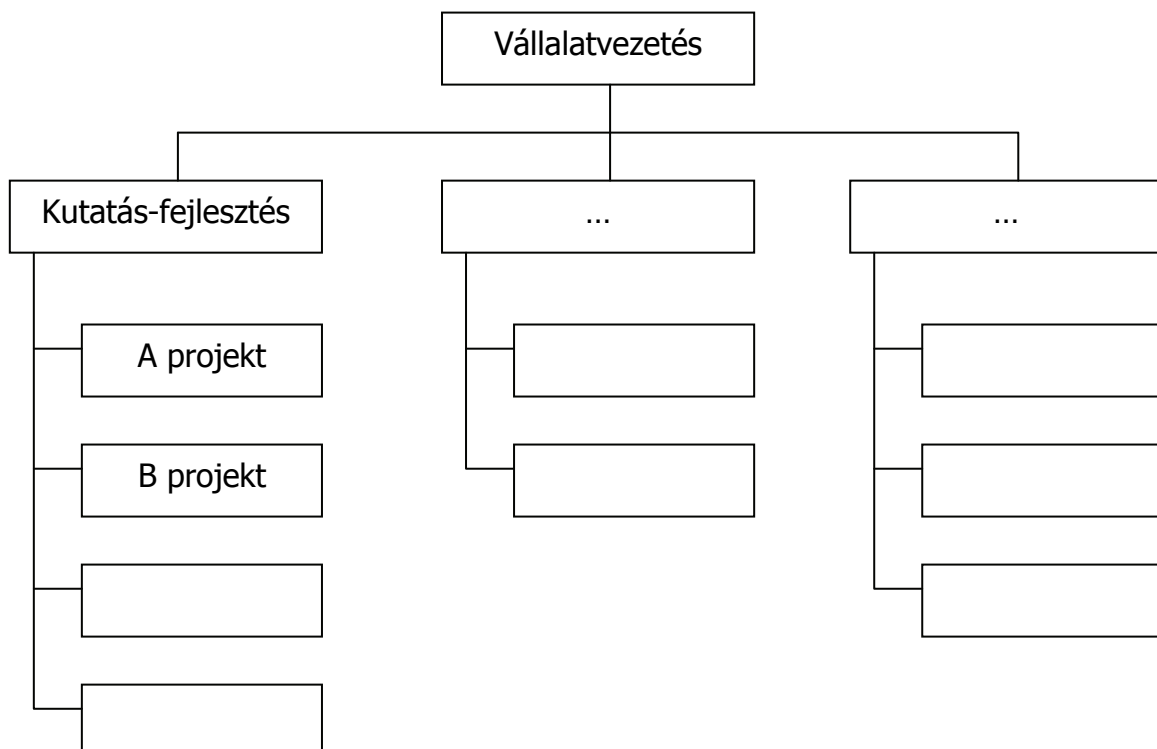


- A nem mátrix-formában működő **projekt-szervezeteknél is** megtalálhatjuk mind a törzskari, mind a szervezeti részterület-orientált megoldásokat.
- A **törzskari** megoldásnál a projektek vezetői döntési, utasítási joggal nem rendelkeznek, elsősorban itt is döntést befolyásoló szerepük van

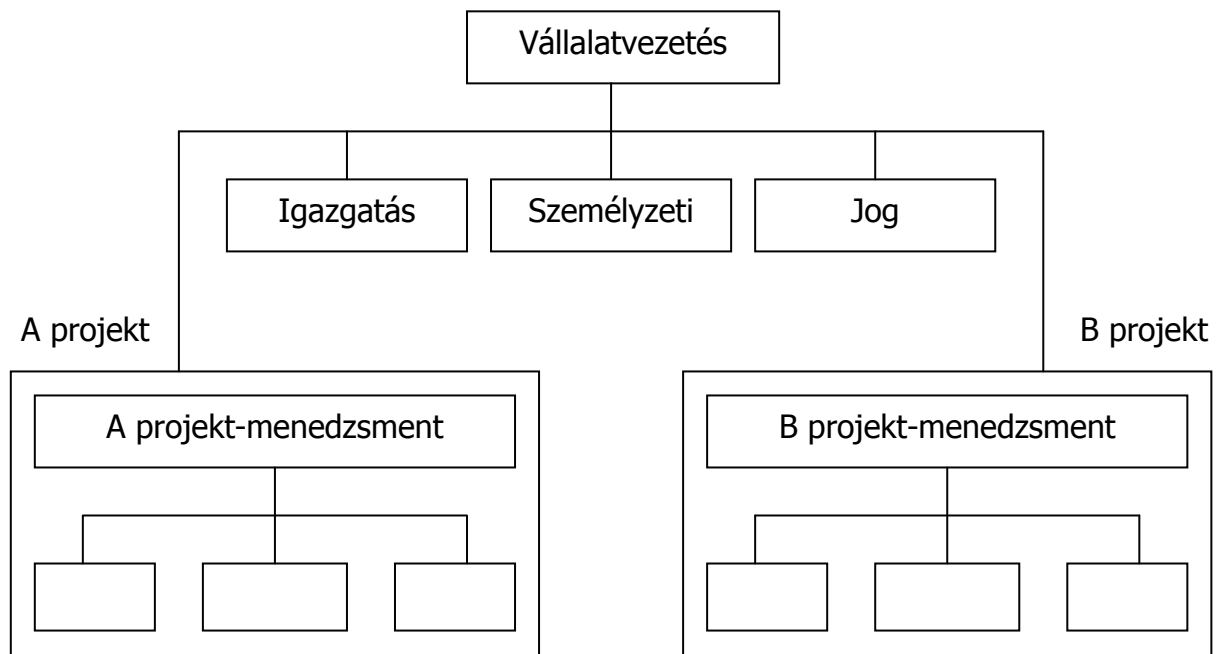


Törzskari típusú projekt szervezeti megoldás

- A **projektorientált szervezeti részterületek** módszerét akkor alkalmazzák, ha az egyes funkciókon belül különösen differenciált feladatok jelentkeznek. Gyakran használatos kutatási-fejlesztési feladatoknál, például:



- Létezik továbbá ún. **tiszta projekt-szervezet**, ám viszonylag ritka. E megoldás rendkívül nagy kockázattal jár, mert a szervezet stabilitása alacsony, a struktúra állandóan változó, ami gyakran hálátlan és nehéz vezetői szituációkat eredményez. Ennek egyik lehetséges megoldása:



- A projekt menedzserekkel, ill. a projekt-menedzsmenttel másutt is foglalkozunk]

Térjünk vissza a mátrix szervezetekhez!

- **Kettős** – vertikális (funkcionális) és horizontális (tárgyi) szemléletű – **irányítás jön létre** tehát a mátrix-struktúrában
- A **funkcionális vezetők** területük irányítása során továbbra is a vállalat valamennyi termékében gondolkodnak
- A **tárgyi elven** kialakított szervezeti egységek **vezetői** (tehát a termékmenedzser vagy a projekt menedzsere) viszont az egyes termékek, termékcsoportok valamennyi fejlesztéssel, termeléssel, értékesítéssel kapcsolatos kérdéseivel foglalkoznak
- Így a **vezetők együttesen döntenek, azonos kompetenciával** rendelkezve
- A döntési centralizáció tehát egy többvonalas irányítási elv mellett funkcionál
- A mátrix-szervezetben a feladatok, **hatáskörök szabályozottsága**, formalizáltsága szükségszerűen **alacsonyabb szintű**, mint pl. a funkcionális, de akár a divizionális szervezetben
- Túlzott leegyszerűsítés, hogy a funkcionális vezető elsősorban a vállalati feladatok megvalósításának „**hogyan**”-jával, a termékmenedzser, projektvezető a tevékenységek „**mit**” és „**mikor**” kérdéseivel foglalkozik. Ennyire nem mechanikus a világ, és éppen a sűrű interakciók és kölcsönhatások jellemzőek e formára.

- **„Intézményesítik” a konfliktusokat**, elkerülhetetlenek
- **Miért jönnek létre** konfliktusok a mátrix-szervezetekben?
 - A funkcionális és tárgyi orientációjú vezetők **közös anyagi és emberi erőforrásokra** támaszkodnak, közösen használják azokat
 - A funkcionális és tárgyi vezetők **eltérő** feladat-, cél-, idő- és interperszonális **orientációjuk**, más az érdekeltségük, gondolkodásuk és magatartásuk
- Fontos, hogy a felső vezetés a horizontális és vertikális vezetők közötti **egyensúlyt** biztosítsa

[Védekező, konzervatív és pesszimista számkukacok, agresszív, spekulatív és optimista értékesítők és marketingesek... – Iacocca, 1988 – „Ha a számkukacok gyengék, a vállalat túlköltekezi magát, és csődbe megy. De ha túlságosan megerősödik a befolyásuk a vállalat nem tud lépést tartani a piaccal, és nem marad versenyképes. Pontosan ez történt a Forddal a 70-es években. A pénzügyi menedzserek kezdték magukat a vállalat egyedüli bölcseinek tartani. Szemléletük így foglalható össze: „Ha nem kiálltunk megálljt ezeknek a bohócoknak, tönkretesznek bennünket”. Úgy értelmezték a feladatukat, hogy meg kell menteniük a vállalatot az álmodozó fantasztáktól és radikálisoktól, akik két kézzel szórják a pénzt, s tönkretennék a Fordot. Elfeledkeztek azonban arról, hogy az autóbrancsban milyen gyorsan változnak a dolgok. Vállalatuk haldoklott a piacon, de ők mozdulni sem akartak a következő évi költségvetési tárgyalásig.”]

- **Hogyan kezeljük** a mátrixban előkerülő **konfliktusokat**?

A konfliktus kezelésének stratégiája	A konfliktuskezelés gyakorlata
Konfliktuskeresés	A szervezeti interakciók tudatos erősítése, konfliktusos szituációk teremtése , mely növekvő felső vezetői koordinációt igényel, eredményeként viszont a problémák pontosabban, tisztábban fogalmazódnak meg
Objektivitáskeresés	Formalizálással, szabályozással, programozottsággal, főként technokratikus szabályozással „objektivitásra” törekszik a felső vezetés. De hatására nem biztos, hogy megszűnnek a diszfunkcionális konfliktusok, sőt... növekedhetnek a látens, lappangó veszélyforrások a szervezetben
Konfliktuskerülés	A vezetés megbontja a szervezeti dimenziók közötti egyensúlyt , s valamelyik vonal (többnyire a funkcionális) kompetenciáját megnöveli a másik rovására. Veszélye, hogy felszámolják a mátrix-szervezet lényegét

- Gyakorlatban a konfliktuskezelés módszereit vegyesen, felváltva alkalmazzák
- A mátrix-szervezet legfontosabb **sajátossága** az, hogy a horizontális koordináció és a konfliktusok lehetősége a forma legnagyobb **előnye** és egyben **hátránya** is

- Milyen lesz a mátrix-szervezet a felső vezetéstől függően?

Ha a felső vezetés jól csinálja...	... és ha rosszul csinálja
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptív és innovatív • A tagokat nagyobb teljesítményre ösztönző szervezeti formának tekinthetjük azt 	<ul style="list-style-type: none"> • Felhalmozódó érdeellentétek • Lappangó vagy nyíltan megjelenő konfliktusok a szervezeti hatékonyság rovására mennek

- A mátrix-szervezet kialakításának **előfeltételei**:
 - A releváns **környezeti szegmensek** átlagon felüli erősségű és gyakoriságú **változásai**, és azok nagyfokú heterogenitása
 - A vállalati **feladatok komplexitásának**, újdonságának és rizikótartalmának magas foka
 - A tárgyi elven alapuló **munkamegosztás** feltételének megléte, ugyanakkor az erőforrások elkülönítése gazdaságosan nem oldható meg, és azok közös használatánál nem határozhatók meg egyértelműen a ráfordítások és az eredmények
 - A szervezeti tagok **fejlett kommunikációs és kooperációs készsége**
- A mátrix-szervezet kialakításának **veszélyforrásai**:
 - A tárgyi és funkcionális vezetők közötti rivalizálás és **hatalmi harcok**
 - Túlhajtott **team-munka**
 - A **döntések** elhárítása az egyes vezetők részéről
 - A **felelősség** vállalásától való tartózkodás
 - A szervezeti **összeomlás** lehetősége a krízis-szituációkban
- A mátrix-szervezet **bevezetése nagy körültekintést igényel!** Mikor célszerű bevezetni, hogyan stb. a formától elvárható előnyök érdekében...

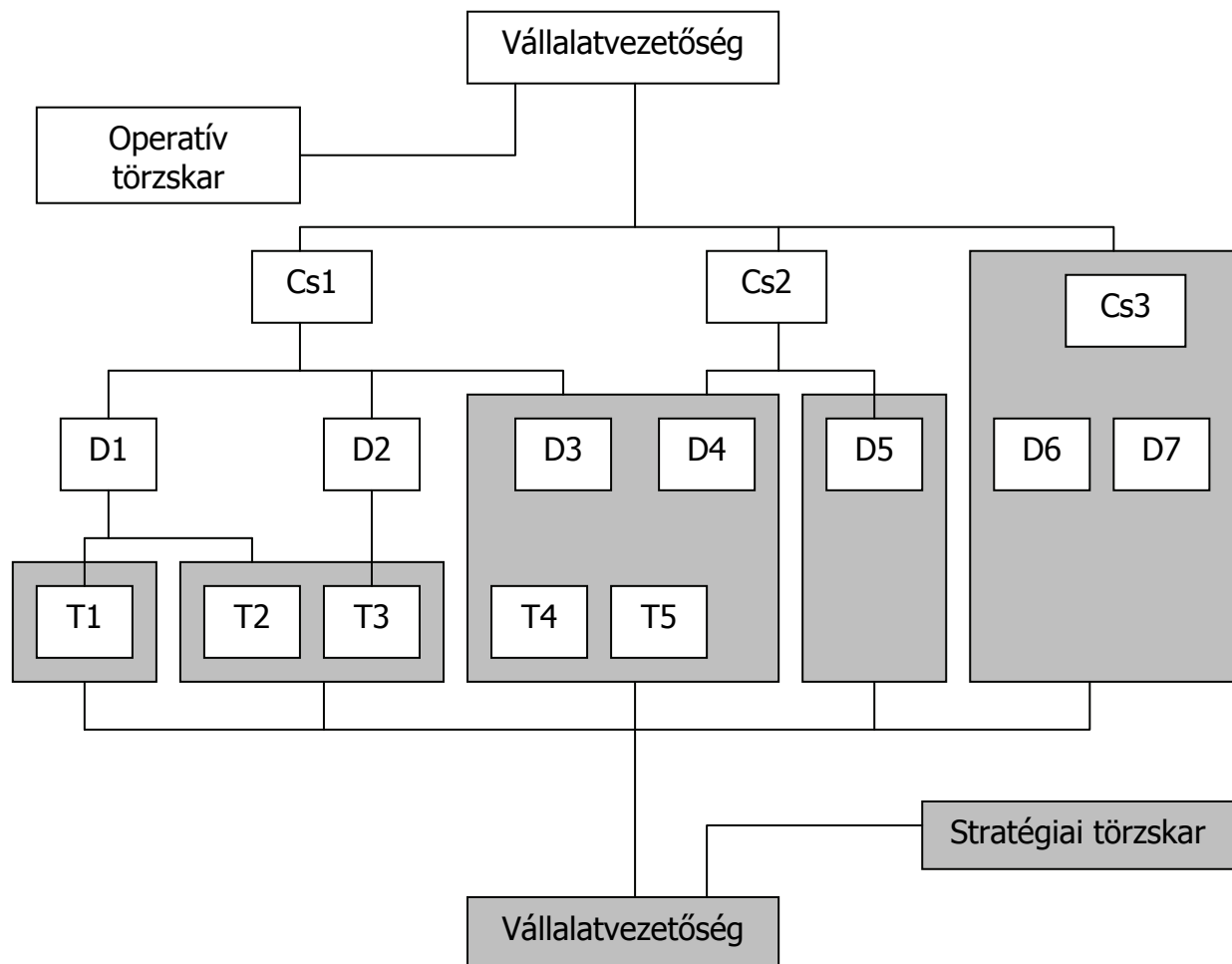
Szervezeti válaszkapesség a környezeti hatásokra	Funkcionális szervezet	Profit-center (div.) szervezet	Mátrix-szervezet
Állandósult állapot fenntartása	+++	+	
Operatív válaszkapesség	++	++	+
Stratégiai válaszkapesség	+	+++	++
Strukturális válaszkapesség		++	+++

Szervezeti jellemzők és kezelésük	Funkcionális szervezet	Profit-center (div.) szervezet	Mátrix-szervezet
Kölcsönös függőségek	+++	+	+++
Konfliktus	Célok között	+++	+
	Erőforrásokért	+	+++
Koordinációs eszközök	Strukturális	+	++
	Technokratikus	++	+++
	Személyorientált	+	++

- Megjegyzés: a projekt-mátrix instabilabb, mint a termék-mátrix

Stratégiai üzleti egységek

- A **stratégiai tervezéssel**, elsősorban a portfólió-módszerrel kapcsolatban kialakult a stratégiai üzleti egység (strategic business units, SBU) fogalma
- Nem minden stratégiai problémakomplexum ruházható át a stratégiai üzleti egységekre, pl. nagyberuházások, fúziók ügye nem
- A vállalatnak az operatív felépítése mellett – legalábbis a termelőegységek tekintetében – van egy másik szervezete, a stratégiai üzleti egységek szerinti szervezet. Ilyen értelemben jön létre **duális szervezet**
- A stratégiai üzleti egységek **sémája**:



- = Operatív szervezet
- = Stratégiai üzleti egységek szervezete
- CS = divíziócsoport
- D = divízió
- T = gyártás
- S = stratégiai üzleti egység

- Pl.: operatív szervezet a multidivizionális szervezet

- Az operatív szemlélet – rövid távú nyereségre törekvése mellett – a **stratégiai, hosszú távú látásmód** is érvényesül is ebben a szervezeti formában
- Az SBU-k **bevezetése nehezen értékelhető**, pl. a GE-nél 7 évig tartott a forma bevezetése sok egyeztetéssel és koordinálással
- Nehézségei hasonlítanak a mátrix-szervezetére, az összhang érdekében megjelenő rövid és hosszú távú szemléletből eredő **konfliktusok**
- Nem terjedt el rohamosan e forma, ám hiányoznak a szervezeti formával kapcsolatos látványos bukások is
- **Nem bizonyított eléggé**, hogy a hosszú távú gondolkodás megteremtése érdekében erre a célra külön szervezeti megoldásokat kellene kialakítani

Az egyes **szervezeti formák alkalmazásának előfeltételei**:

Lineáris szervezet

- Kisméretű szervezetek esetében, vagy olyan környezetben, ahol minimális a változás, kicsi az innovációs kényszer
- Krízis helyzetben

Funkcionális-lineáris szervezet

- Stabil környezet esetén, ahol nem jellemzőek a piaci és technológiai változások
- Jól áttekinthető termelési tevékenység és szűk termékcsalád esetén

Divizionális szervezet

- Viszonylag dinamikus környezet esetén
- Széles termékcsaláddal rendelkező vállalkozás esetén, az eltérő terméktípusok, termékcsaládok miatt (ezek egyben bizonyos biztonságot adnak)

Mátrix szervezet

- Dinamikusan változó környezetben
- Összetett, jelentős innovációs igényekkel jellemezhető feladatoknál
- Tárgyi elvű az elkülöníthetőség
- A konfliktuskezelési készség és képesség a szervezeten belül

A **munkamegosztás jellemzői** az egyes szervezeti formáknál:

Lineáris szervezet

- Az elvégzendő feladatok szerint
- A menedzser határozza meg

Funkcionális-lineáris szervezet

- Az elsődleges munkamegosztás funkciók szerint
- Munkaköri leírások vannak, jellemző a szabályozottság

Divizionális szervezet

- Az elsődleges munkamegosztás a konkrét helyzettől függően vagy termékelvű, vagy vevők, vagy régiók szerinti divíziók alapján rendeződik
- A stratégiai irányítás általában a központban
- A taktikai feladatok teljesen, a stratégiaiak egy része a divízióban

Mátrix szervezet

- Egyszerre érvényesül a funkciók szerinti és a tárgyi szemléletű munkamegosztás
- A szabályozottság dominanciája nem teljes, a két dimenzió képviselői között az egyeztetés, a konfliktuskezelés elvárt

A **hatáskörmegosztás jellemzői** az egyes szervezeti formáknál:

Lineáris szervezet

- A szolgálati útnak megfelelően csak operatív ügyekben, az első közös főnökön keresztül
- A döntési jogkör centralizált

Funkcionális-lineáris szervezet

- A döntési jogkörök a funkcióknak megfelelően centralizáltak
- A szabályozottság magas fokú

Divizionális szervezet

- A döntések a központ és a divíziók között decentralizáltak
- A divízióon belüli döntések centralizáltak

Mátrix szervezet

- A funkcionális és tárgyi szemléletű vezetők együtt döntenek, lényegében azonos kompetenciával rendelkeznek
- A döntések decentralizáltak
- A szabályozottság, formalizáltság viszonylag alacsony mértékű

A **koordináció jellemzői** az egyes szervezeti formáknál:

Lineáris szervezet

- Vertikális jellegű koordináció, minden a szolgálati úton történik
- Hatalmi eszközökkel koordinál

Funkcionális-lineáris szervezet

- A vertikális koordináció szabályozott, kiépített úton
- A horizontális koordináció az azonos hierarchikus szinteken intézményesített
- Szabályzatok, formalizált előírások, technokratikus eszközök: tervek, költségvetések segítségével oldja meg a koordinálást

Divizionális szervezet

- Horizontális koordináció a divíziók között alig van vagy nincs
- Az utasítás jellegű vertikális koordináció elenyésző

- Technokratikus eszközökkel: tervek, költségvetések, pályázatok segítségével koordinál

Mátrix szervezet

- A horizontális és a vertikális koordináció a strukturális megoldás alapján biztosított
- A személyorientált koordinációs eszközök a meghatározóak

Az **egyes formák előnyei és hátrányai:**

Lineáris szervezet

Előnye	Hátránya
<ul style="list-style-type: none">• Egyértelmű alá-, fölérendeltségi viszony• A feladatok mennyiségének változása esetén a szervezet könnyen módosítható	<ul style="list-style-type: none">• A felső szintű vezető tevékenysége rendkívül összetett• Új feladatokhoz nehezen alkalmazkodik

Funkcionális-lineáris szervezet

Előnye	Hátránya
<ul style="list-style-type: none">• A specializáció a szakértelem és a termelékenység növekedését eredményezi, az egységköltségek csökkenése mellett• A szabályozottság egyértelmű, azonos színvonalú feladatvégzést eredményezhet• Bonyolult, nagy erők koncentrációját igénylő feladatok végrehajtását teszi lehetővé	<ul style="list-style-type: none">• A változó környezethez csak késve tud alkalmazkodni• Növekvő diverzifikáció esetén a különböző kapcsolatok nehezen tekinthetőek át• Felesleges tartalékok keletkeznek• A kommunikációs nehézségek miatt a horizontális koordináció a szabályzatok ellenére háttérbe szorul, számos esetben elmarad

Divíziós szervezet

Előnye	Hátránya
<ul style="list-style-type: none">• A stratégiai és operatív feladatok jól elkülöníthetőek• A divíziók részére egyértelmű célok határozhatók meg• A divíziók és a vállalati célok között egyértelmű kapcsolat teremthető• Erőteljesen érvényesülhet a piaci orientáció• Teljesítményre ösztönző motivációs rendszer alakítható ki	<ul style="list-style-type: none">• Párhuzamosan meglévő funkcionális szervezetek• Létszámnövekedés a decentralizáció miatt• A divíziók önállósága érzéketlenné, önzővé teszi a különálló divíziókat

Mátrix szervezet

Előnye	Hátránya
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptív, alkalmazkodik a kihívásokhoz • Az innovatív szemlélet érvényesíthető • Kevert struktúrák alakulhatnak ki, pl. mikro-mátrixos szervezet • A konfliktuskezelés egyben egy tanulási folyamat, mely megteremtheti az alapját a sikeresebb működésnek 	<ul style="list-style-type: none"> • A konfliktushelyzet állandó jelenléte • A vezetők rivalizálása • A döntések és a felelősségvállalás elhárítása

- A szervezetek gyakorlatilag hibrid megoldások, továbbá...
- ... a világ manapság turbulensen alakul, éppen ezért
- ... megnőtt a jelentősége az **organikus szervezetek**nek

A mechanikus és organikus szervezetek jellemzése

Nézőpont	Szervezeti struktúra típusa	
	Mechanikus	Organikus
Állandóság, stabilitás	Változtatás, módosítás nehéz	Változtatás, módosítás viszonylag könnyű
Szakmai specializáció	Sok specialista	Általános felkészültségű szakemberek
Formalizáltság	Merev előírások, szabályok	Nagymértékben rugalmas szabályok
Hatalom	Koncentrálva a felső hierarchiához, néhány menedzser	Decentralizálva, szétosztva a szervezetben

Statikus formák*	Dinamikus formák
Lineáris Törzsegységi Funkcionális Divizionális	Divizionális Mátrixos Project Hálózatos Virtuális

(* = a környezethez való kapcsolatában rugalmatlan)

Néhány egyszerű vezetési „ha-akkor” összefüggés

Ha...	... akkor
Olyan környezetben, ahol ritkán történnek változások...	... több lehetőség nyílik a szabályozásra, mivel a feladatok visszatérő jellegűek
Ott, ahol a világ gyorsan változik...	... nem szabad az emberek kezét sok szabállyal megkötöni, mert ez gátolja az újítást, az innovációt
Stabil környezetben...	... részletes hosszú távú terveket kell készíteni
Bizonytalan környezetben...	... a terv gyakran nem lehet több egy vázlatos jövőképnél és néhány működési elvnel
Jól képzett szakértőkre...	... sokféle döntést rá lehet bízni
Képzetlen embereknek...	... gyakran van szükségük vezetői utasításokra
Egy kicsi szervezetet...	... „zsebből” is irányítani lehet
Egy nagyvállalat...	... vezetéséhez bonyolult, módszeresen felépített „személytelen” rendszerek kellenek

- az iskola képviselőit – Woodward, Burns, Stalker, Lawrence, Lorsch – főleg az különbözteti meg egymástól, hogy milyen szituációs tényezőkkel foglalkoznak, és milyen „ha-akkor” összefüggéseket állapítottak meg
- a legtöbbet emlegetett szituációs tényezők: a szervezet **életkora**; a szervezet **nagysága**, az ott dolgozók létszáma; a szervezet által alkalmazott **technológia**; a munkaszervezés módja (pl. műhelyrendszerű gyártás vagy sorozatgyártás); a szervezet környezete (a környezet stabil vagy változó volta); **társadalmi** és **kulturális** tényezők (pl. nemzeti kultúrák, helyi szokások, viselkedési formák)
- fontos tanulság: mivel a szituáció megváltozhat, a szervezetnek tanulékonynak és rugalmasnak kell lennie!

Szervezeti formák, szervezeti működési rendszerek

Harmóniakövetelmények

- A strukturális tényezőkből, a szervezetek „építőköveiből” többféle szervezeti forma, típus, komplex rendszer rakható össze... de ezek nem állíthatók rangsorba, nem lehet kijelenteni, hogy az egyik jobb lenne a másikonál.
- Mindig a környezet, a körülmények alapján lehet eldönteni, hogy melyik forma alkalmazása a célravezető.
- Az eredményesség és sikeresség szempontjából a hangsúly a harmóniateremtésen, és nem valamelyik divatos megoldás másolásán van.
- A komplex szervezeti rendszerekkel kapcsolatban két fontos harmóniakövetelményt kell megemlíteni: a külső és a belső harmónia követelményét!
- A **külső harmónia** követelménye: összhangnak kell lennie a környezeti feltételek, a szervezet stratégiája és a szervezet-működési rendszer között. A stratégia megvalósítása a neki megfelelő szervezeti képességek meglétét vagy kifejlesztését igényli.
- A **belső harmónia** követelménye: összhangot kell teremteni a szervezeti-működési rendszer egyes elemei között olyan módon, hogy azok szerves egészet alkossanak, pontosan illeszkedjenek egymáshoz, erősítsék, támogassák egymást.

A külső harmónia követelményei

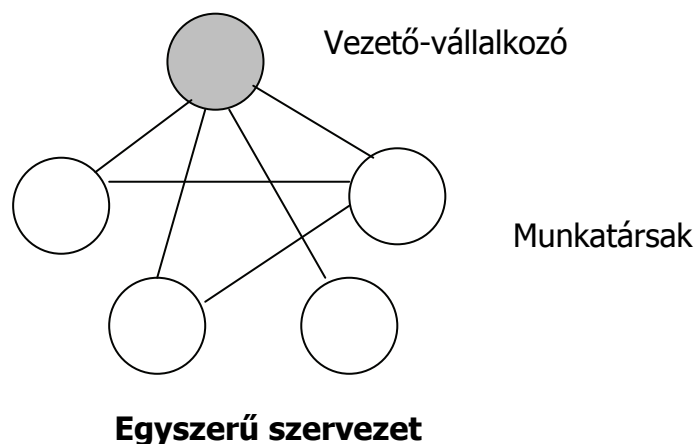
Képesség	Tartalom
Innovációs képesség	Képes-e a szervezet állandóan újabb és újabb termékekkel, szolgáltatásokkal megjelenni
Stabilizálási képesség	Képes-e a szervezet folyamatokat, eljárásokat stabilizálni, hibamentesen számtalanszor újra megismételni, állandó minőségi követelményeknek megfelelni, a költségeket csökkenteni
Tanulási képesség	Képes-e a szervezet a tudását, az eljárásait, a rendszereit tanulással, tapasztalatszerzéssel állandóan fejleszteni
Rugalmasság	Képes-e a szervezet az erőforrásait gyorsan átcsoportosítani, frontvonalait átrendezni, megváltozott körülményekhez szervezeti oldalról is gyorsan alkalmazkodni
Sebesség	Milyen gyorsan születnek meg a döntések, milyen gyorsan reagál a szervezet valamilyen impulzusra, milyen hosszú a szervezetben lezajló folyamatok ciklusideje

Konkrét szervezeti-működési rend kialakításánál számos tényezőt, működési feltételt kell mérlegelni, így például:

- a környezet bizonytalanságát, bonyolultságát;
 - az alkalmazott technikai rendszert;
 - a rendelkezésre álló emberek képzettségét, létszámát;
 - az innováció és a stabilitás iránti igényt;
 - a telepítési helyzetet;
 - a hatalmi tényezőket és így tovább.
-
- Egy adott szervezeti forma – bármennyire is jó volt korábban – elavulhat. Ezért az irányítási rendszereket, a szervezeti formát éppúgy meg kell újítani időről időre, mint a technológiát vagy a termékszerkezetet.
 - Ez a jelenség a szervezetben sajátos irányítási válságokat idézhet elő: lehet például a növekedés, a szakosodás, a diverzifikálás, a globalizálódás kríziséről beszélni.
 - Az ilyen válságokat időben fel kell ismernünk, hogy annak elmélyülését megakadályozzák... ez vezet el a változások menedzselésének szakterületéhez.

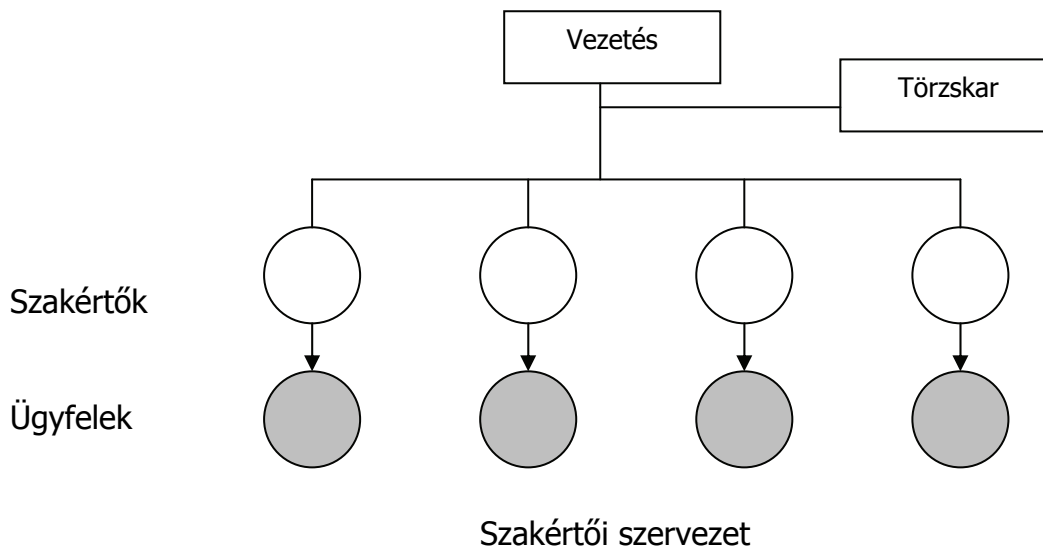
Az egyszerű szervezet

- Ez a néhány fős vállalkozások tipikus szervezeti formája.
- A szervezet motorja a kisvállalkozó, aki néhány embert vesz maga mellé.
- Fejlett, összetett szervezeti formáról nem beszélhetünk, nincsenek állandósult szerepek, kikristályosodott funkciók, nincsenek szabályzatok: az egyszerű szervezet organikus jellegű.
- Az érdekelttség közvetlen, hiszen a vezető mindent a saját zsebében érez! Az egyszerű szervezetben az érdekelttség közvetlen, az áttekinthetőség és az organikus jelleg rugalmasságot és innovációs képességet ad.



A szakértői szervezet

- A felépítésben a szervezet alaptevékenységét önállóan dolgozó, egy-egy speciális területre szakosodott szakértők, vagy kisebb, szakértőkből és segítő személyzetből álló csoportok végzik, többnyire egymástól függetlenül.
- Az ügyfelekkel kialakított kapcsolatok gyakran fontosabbak, mint a szakértők vagy a szakértői csoportok közötti kapcsolatok. A szakértő diagnosztizálja az ügyfél problémáját, és ahhoz valamilyen megoldást rendel hozzá, ajánl.
- A szakértői magon kívül törzskari szervezeti egységek is lehetnek, amelyek feladata a szervezeti szintű ügyek ellátása (pl. könyvelés, ügyintézés), a szakértők munkájának szolgáltatásokkal való támogatása (pl. irattározás).



Szervezeti átalakulások, **szervezeti életutak**

Greiner szervezetfejlődési megállapításait az alábbiakban foglaljuk össze.

- **(1) Kreativitás** fázisa – fő feladat a szervezet **létrehozása**. Mindent „ki kell találni”: a termékeket és szolgáltatásokat, a piacokat, az értékesítési csatornákat, magát a szervezetet, nevét, jogi formáját, finanszírozási módját stb. Ekkor a szervezetet egy kreatív, vállalkozó szellemű ember vezeti, a szervezet kicsi, néhány emberből áll, a hangulat baráti, családias. Szokások, szabályok még nincsenek, a hierarchia nem épült ki, a munkamegosztás bizonytalan, mondhatjuk tehát, hogy az **egyszerű szervezet** jegyeit viseli magán.
- **(2) Az irányítás** fázisa – a vállalkozás már **pályára állt**, elérte első sikereit, folyamatosan **növekszik**. Legfontosabb feladat a stabilizálás, a kellő hatékonyság biztosítása, a költségek lefaragása. Ekkor a növekedés gyermekbetegségei a jellemzők: kapkodás, helyhiány, rendezetlenség stb. A szervezetet egyre nehezebb „zsebből” vezetni: szabályokra, rendre, gépiesebb működésre van szükség, és nem ritkán a **lineáris-funkcionális** szervezeti formát alakítják ki.
- **(3) A delegálás** fázisa – a szervezet **tovább növekszik, új üzletágakat nyit**, a piacaik beérnek, szegmentálódnak, eltérő igényekkel fellépő részpiacokra bomlanak. Egyre nehezebb a lineáris-funkcionális felépítésben a folyamatokat koordinálni, a növekvő bürokrácia gyakran gátolja az alkalmazkodást. A funkcionális vakság elkerülésére, kivédésére a megoldást az üzletágak szerinti delegálásban, decentralizálásban találják meg. Ebben a fázisban gyakran jön létre **divizionális rendszer**.
- **(4) A koordinálás** fázisa – a saját nyereségükkel elfoglalt, saját érdekeiket követő divíziókat egyre nehezebb összefogni, egy irányba terelni. Az üzletágak között egyre több koordinációs probléma jelentkezik. A vezetés a **formális** koordinációs eszközöket vezeti be: egyes divíziókat csoportokba vonnak össze, szervezettebbé, formalizáltabbá teszik a tervezést, az ellenőrzést, tőkebefektetési mechanizmusokat dolgoznak ki, központi akciókat szerveznek, egyes funkciókat, hatásköröket visszavesznek a divízióktól, a részlegek vezetőit az öszvállalati eredmények alapján próbálják ösztönözni.
- **(5) Az együttműködés** fázisa – a formális koordinációs rendszerek burjánzásnak indulnak, a decentralizálás motiváló ereje csökken, a cég innovációs képessége romlik, egyre több a konfliktus a központ és a divíziók, a vonalbeli és a törzskari emberek között. Ekkor lágyabb, **emberközelibb** koordinációs eszközökkel próbálkoznak: vegyes összetételű csapatokat építenek, érdekeket egyeztetnek, a formális kontroll helyett, ill. mellett értékekkel, viselkedési normákkal igyekeznek összetartani a szervezetet, fokozott figyelmet fordítanak a szervezeti **kultúrára**, a szocializálásra. A szervezet organikusabb, nem ritkán alakul át a szervezet a rugalmasabb, **mátrixos formára**. A hangsúly a rugalmas problémamegoldáson, a változáson, a kísérletezésen és a tanuláson van.

Mit jelent a folyamatos alkalmazkodás? (A környezethez való folyamatos alkalmazkodás követelményei.)

- A környezethez való alkalmazkodás során egy rendkívül bonyolult és sok különböző szférára felosztható anyagi és emberi összetevőkből álló, állandó változásban és sokszoros kölcsönhatásban lévő rendszerben, a környezetben:
 - el kell különíteni egy **relatív zárt szervezetet**, amelyben szintén állandó jelleggel spontán és tudatos változások (folyamatok) zajlanak, és
 - ezeket a külső és belső **változásokat** oly módon **kell kezelni**, hogy azok előre meghatározott értékek és célok tekintetében optimális, de legalábbis racionális eredményekre vezessenek.

- Az **események** a környezet és a szervezet összetett állapotváltozásainak komplex, integratív eredőjeként jelentkeznek.

- A menedzselési **módszereknek** ezért elő kell segíteni a környezet megismerését ... a kedvező változások felhasználását, ... a kedvezőtlenek elhárítását. Továbbá a tudatos szervezeti cselekvésekre átfogó terveket (stratégiákat) és akciókat, projekteket, cselekvési változatokat kell kidolgozni, és ezek végrehajtására az erőforrásokat maximálisan használjuk ki.

- Nem véletlenszerű, hanem **tudatos működés** (előrelátás, hatékonyság) kell a célszerűséghez!

A környezet változékonyságának növekedése

Mérték	Idő				
	... 1900	1900-1930	1930-1950	1950-1970	1970-1990
	Stabil	Reaktív	Aktív	Heurisztikus	Kreatív
<i>Az események megismerhetősége</i>	Bázisok, tartós ismeretek	Az események a múlt tapasztalatai alapján várhatóak	Az események sokszor váratlanul következnek be	Az események már csak a jövő előrejelzése után következtethetők ki	Az események újszerűek, váratlanok, sokszor kiszámíthatatlanok
<i>A változás sebessége</i>	Lassabb, mint a vállalati reakcióidő	Közel van a vállalati reakcióidőhöz	Azonos a vállalati reakcióidővel (folyamatos változások)	Gyorsabb a vállalati reakcióidőnél	Sokszorososan nagyobb a lehetséges azonnali reakciós időnél
<i>A jövő előrejelezhetősége</i>	Könnyű, az események ismétlődőek, visszatérőek	A jövő a múltból extrapolációval előrejelezhető	A jövő előrejelezhető, de váratlan lehetőségeket és veszélyeket tartogat	A jövő csak részben jelezhető előre, nehezen felismerhető	A jövő sok és váratlanul bekövetkező, előre nem látható meglepetést tartogat

Világméretű változások **megatrendjei** (John Naisbitt, 1982): 1) Haladás az ipari társadalomból az **információs társadalomba**. 2) Soha nem látott **sokrétűség** a jellemző, a cselekvési változatok megnöttek. 3) Az elkülönült nemzeti gazdaságokból **összefüggő világgazdaság** jön létre. 4) A **munkaerőpiac** keresleti jellegűből **kínálati jellegűvé** alakul át. 5) Az egyén korlátozott lehetőségei kiterjednek, és az **önmegvalósítás** felé haladnak. 6) A szervezetek a központosítástól a **decentralizáláshoz**, a részvétel elvéhez, a hierarchiáktól a **hálózatok** felé fejlődnek. 7) A csúcstechnika elterjedésével nő az **emberekben lévő lehetőségek** kibontakoztatásának lehetősége. 8) Eltávolodás a rövid távú szemlélettől a **hosszú távú gondolkodás** felé. 9) A **gazdasági ellentétek** kiéleződésének egyre nagyobb mértéke. 10) Az **intézményes segítség** és az **önsegélyezés** ellentmondásainak éleződése.

Az ipari és az információs társadalom egyes tényezőinek összehasonlítása

Megnevezés	Ipari társadalom	Információs társadalom
<p><i>A technológia alapvető</i> - termelőeszköze</p> <p>- funkciója - termelési célja</p>	<p>gőzgép</p> <p>fizikai munka anyagi javak termelése (a termelési hatékonyság növelése)</p>	<p>számítógép (tárolás, számítás, vezérlés) szellemi munka informatikai javak termelése (a műveleti sebesség növelése)</p>
<p><i>A társadalmi szerkezet</i> - termékei - termelési eszközei</p> <p>- piaca - vezető iparágai - ipari szerkezete - gazdasága</p> <p>- meghatározója</p> <p>- hatóereje</p> <p>- vezérlő elvei</p> <p>- felépítménye</p> <p>- nemzeti célja</p> <p>- kormányzati rendje - változást kiváltó tényezői - problémái</p> <p>- legfelsőbb foka - értékrendje, alapvető érdekei - etikai javai</p> <p>- szellemi ideálja</p>	<p>használati tárgyak, szolgáltatások gépészeti berendezések</p> <p>az anyagi termékek fogyasztói feldolgozóiparok, gépipar, vegyipar spontán kialakult a termelés és a fogyasztás elkülönülése az ellátás és a fogyasztás egyensúlya</p> <p>szabad (magán és közösségi vállalkozás) a magántulajdon, a szabadverseny, a maximális profit elérése</p> <p>osztálytársadalom, centralizált hatalom és ellenőrzés a nemzet anyagi jóléte</p> <p>parlamentáris demokrácia munkásmozgalom, sztrájkok</p> <p>munkanélküliség, háború</p> <p>a fogyasztói társadalom anyagiakkal való gazdálkodás, fizikai igények kielégítése az alapvető emberi jogok, humanitás a reneszánsz ember, az ember felszabadítása</p>	<p>információk, technológiák, ismeretek informatikai eszközök, hálózatok, adatbankok a szellemi eredmények fogyasztói szellemi iparok, ismeretipar rendszer szemlélettel kialakított a termelés és a fogyasztás szinergikus egymásra hatása az erők szinergikus összefoglalása az új eredmények elérése érdekében szabad, célra orientált, informatikai alapokon nyugvó vállalkozás az infrastruktúra szinergiájának felhasználásával a társadalom maximális jóléte funkcionális decentralizált hatalom és ellenőrzés a nemzet anyagi és szellemi igényeinek kielégítése parlamentáris demokrácia polgári mozgalmak, joggyakorlat</p> <p>társadalmi megrázkódtatások, terror, az egyéni érdekek dominanciája az ismereti társadalom az idővel való gazdálkodás, a fizikai és szellemi igények kielégítése önfegyelem, demokratikus magatartás a globalizmus, az emberiség és a természet harmonikus együttélése</p>

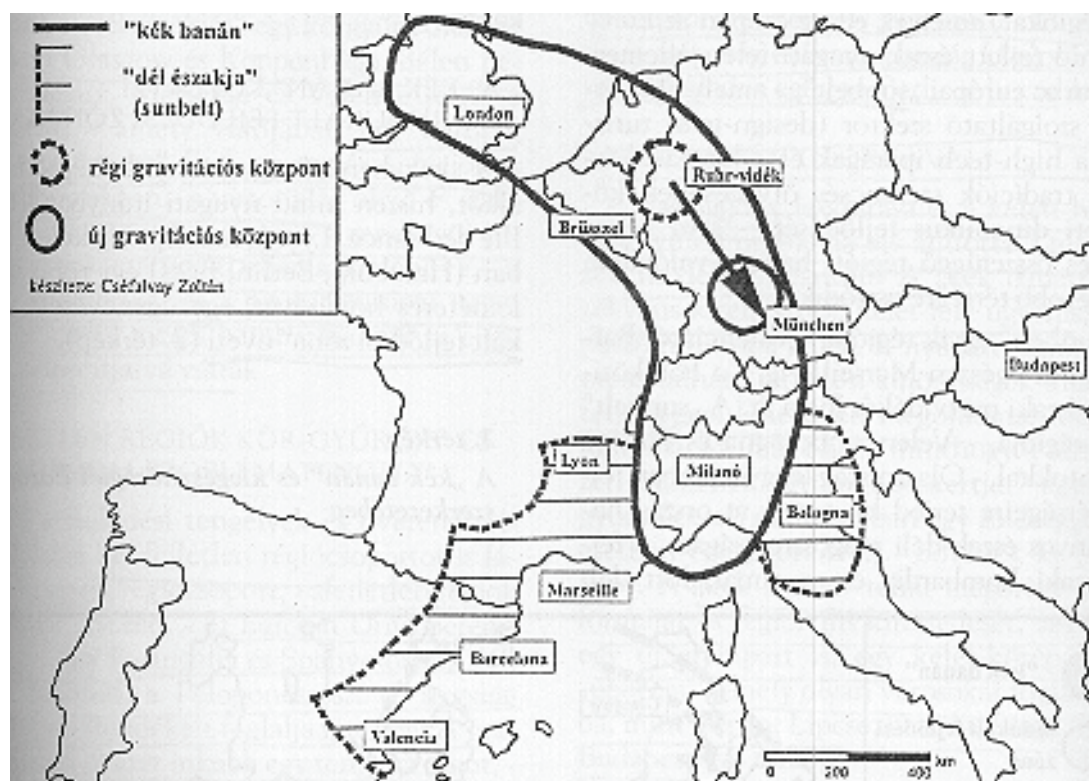
A vezetési koncepció	A módszer lényege
<p>Vezetés szigorú utasításokkal (Management by Breakthrough)</p>	<p>Agresszív jellegű, gátlástalan vezetési módok alkalmazása szigorú, meg nem magyarázott utasításokkal, fegyelmezással</p>
<p>Vezetés utasításokkal és ellenőrzéssel (Management by Direction and Control)</p>	<p>Tekintélyvel alapuló, utasításos vezetési módszer, a végrehajtás szigorú ellenőrzésével párosítva. Minden ügyben a vezető dönt. Elve: ő parancsol, a beosztott engedelmeskedik</p>
<p>Vezetés döntési szabályokkal (Management by Decision Rules)</p>	<p>Döntési szabályokat, szabályzatokat és vezetési normákat állítanak össze a beosztottak számára, amelyek előre megadják a meghatározott helyzetben szükséges teendőket. Gátol minden egyéni kezdeményezést. (Tipikus „hatósági” módszer.)</p>
<p>Vezetés hatáskör átruházással (Management by Delegation)</p>	<p>A vezető hatáskörét megosztja különböző szintű vezetők és beosztottak között. (Kinevezéssel, hatáskör-felruházással). A beosztottaknak behatárolt területen döntési joguk és ezért felelősségük van. Mindenki pontosan tudja jogait, kötelezettségeit, és azt, hogy ő kinek van alárendelve</p>
<p>Vezetés a munkatársak hatékonyabb részvételével (Management by Participation)</p>	<p>A vezető a munkatársakat tájékoztatja, és lehetővé teszi véleményük kifejtését a döntés-előkészítés során. Hasznosítják a beosztottak speciális ismereteit</p>
<p>Vezetés fokozott tájékoztatással (Management by Communication)</p>	<p>A beosztottak részletes információkat, alapos tájékoztatást kapnak az egész szervezetről, ami elősegíti a tisztánlátásukat, és így önállóan is jobb munkát tudnak végezni</p>
<p>Vezetés a munkatársak oktatásával (Management by Teaching)</p>	<p>A munkatársakat állandóan továbbképezik meghatározott célok alapján (permanens képzés). A jól képzett beosztottaktól jó munkát követelnek, és az előmenetel lehetőségét biztosítják</p>

A vezetési koncepció	A módszer lényege
<p>Vezetés indítékok alapján (Management by Motivation)</p>	<p>A beosztottak munkában talált örömeinek fokozása pénzzel, az eredmények erkölcsi elismerése és az érdekes munkatársaknak a hatalomban való részesítése. A munkatársak így saját elhatározásból képességeik maximumát fejtik ki</p>
<p>Eredményközpontos vezetés (Management by Results)</p>	<p>A vezetés megosztott. Minden vezető a saját területén igyekszik takarékos és termelékeny munkát végezni. Az egységek az eredményekben érdekeltek, és felelőségük van érte. Feladatuk a lehetőségek önálló felkutatása és kihasználása is (döntési joguk van)</p>
<p>Vezetés a kölcsönösség alapján (Management by Reciprocity)</p>	<p>A vezetők és a beosztottak alkotó jellegű, kollegiális együttműködésére épülő módszer. Demokratikus, kooperatív, korrekt együttműködést igényel. Engedi kibontakozni a személyiséget, és ezzel kölcsönhatásban a munkaközösséget (team) is.</p>
<p>Vezetés több változattal (Management by Alternatives)</p>	<p>A vezetők a fontosabb problémákról több változatot dolgoznak ki, és az értékelésbe, döntés-előkészítésbe bevonják a munkatársakat. Az összehasonlításhoz és az értékeléshez (kiválasztáshoz) megfelelő mérési rendszert kell kialakítani</p>
<p>Vezetés újításra való törekvéssel (Management by Innovation)</p>	<p>A versenyképesség és a hatékonyság biztosítására szakadatlanul új, jobb megoldások keresése és igénylése. A vezetőktől és a beosztottaktól állandó önképzést és vállalkozó jellegű, innovatív magatartást követel meg. Igényli az alkotó szellemi munkát segítő módszerek (technikák) alkalmazását</p>
<p>Vezetés rendszer szerint (Management by System)</p>	<p>E módszer a vállalaton belüli tevékenységek rendszerezésén, modellezésén és az ennek megfelelő információs és döntési rendszerek kiépítésén alapszik. Törekszik az emberi hibák (bizonytalanság) kiküszöbölésére és számítástechnikai segédesszközök alkalmazására</p>

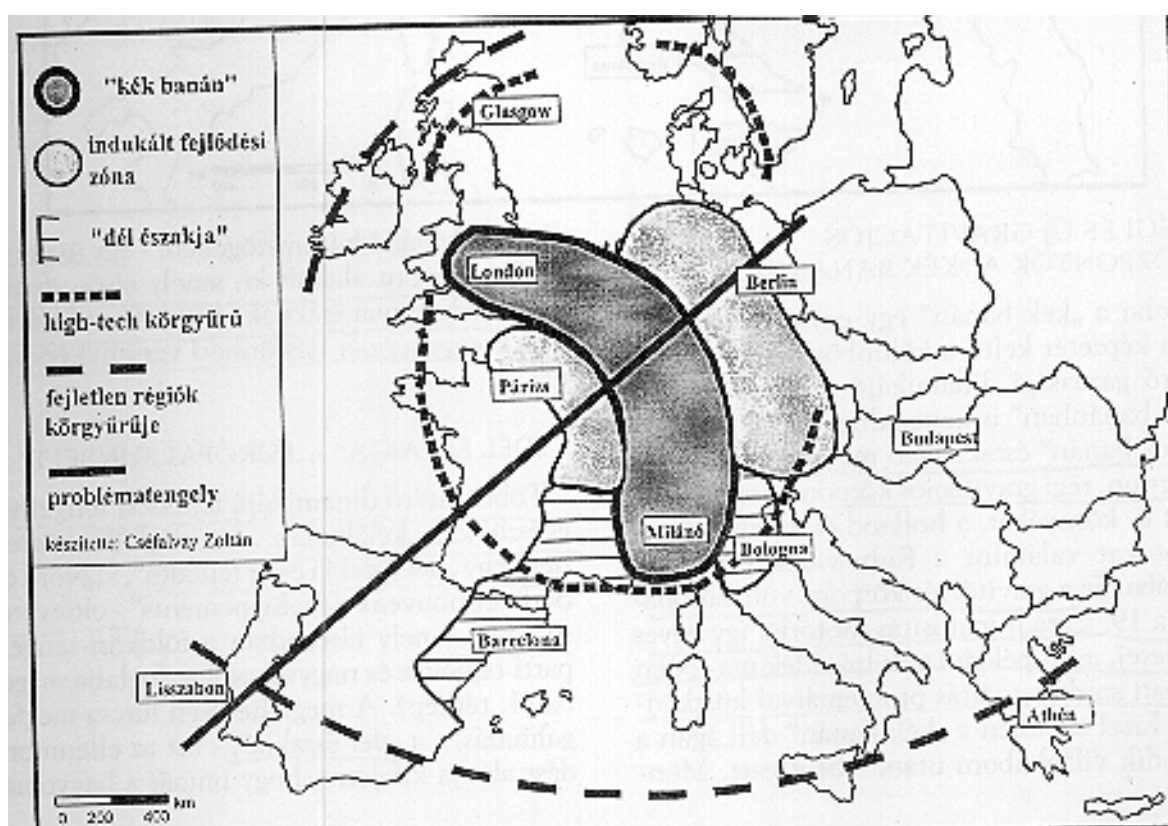
A vezetési koncepció	A módszer lényege
<p>Célközpontos vezetés (Management by Objectives)</p>	<p>Korszerű vezetési módszer, amelynek keretében a vezetők és munkatársak közösen alakítják ki a vállalati célokat. A vezető felel a közösen kitűzött célokért, a beosztottak felelősek a cél eléréséértől rájuk eső tevékenység hatékony teljesítéséért. A vezetés módszert dolgoz ki a célelérés mérésére és ösztönzésére</p>
<p>Vezetés kivételes beavatkozással (Management by Exception)</p>	<p>A tevékenységek előzetes jó tervezése és normatív szabályozása lehetővé teszi, hogy a vezetés minden szintjén a jövő előkészítésével foglalkozzanak, és csak akkor avatkozzanak be operatív módon a folyamatokba, ha azokat valami kivételes esemény zavarja meg</p>
<p>Vezetés a kívánt piaci minőség hatékony szolgáltatása érdekében (Total Quality Management, TQM)</p>	<p>A piac által igényelt és megfizetett minőség előállítására a vezetés biztosítja a feltételeket. A végrehajtás minden területén igényli az ott dolgozók (team-ek) állandó javítási, „jobbítási” javaslatait</p>

A menedzsment szakterületei

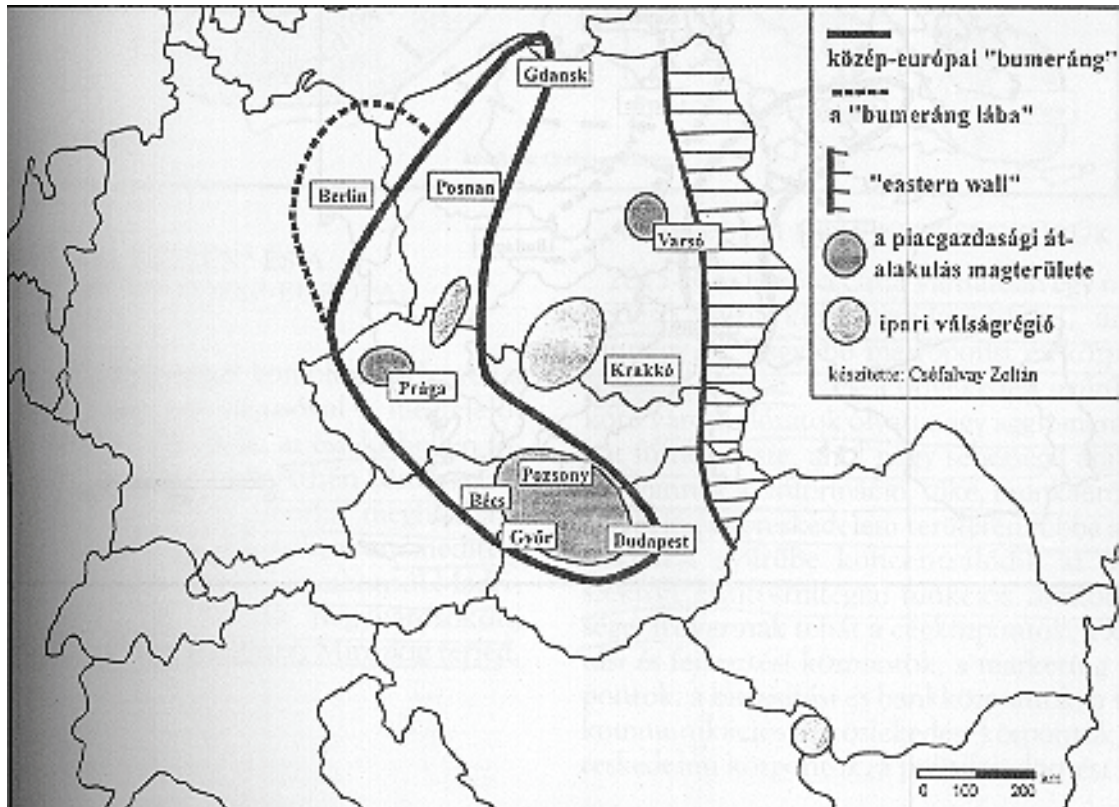
A menedzsment számára megoldandó kérdések	A probléma szakmai tartalma	A menedzsment illetékes (speciális) szakterülete
Az egész vállalkozás sikerre vitele (Miért?)	Az erőforrások hasznosítása (Tőke, profit)	Top-menedzsment (felső-vezetés)
A vállalkozás tárgya, jellege (Mit?)	Mire vállalkozunk? (Célok, produktumok)	Stratégiai menedzsment
A vállalkozás méretei, kiterjedése (Kinek? Mennyit?)	Kinek szállítunk? (Piac, kereslet, volumen, választék)	Marketingmenedzsment
A vállalkozás anyagi bázisa (Mivel? Hogyan?)	Erőforrás-szükségletek, technológiai módszerek	Projektmenedzsment
A vállalkozás végrehajtása (Mikor? Hol?)	Termelés és szolgáltatás. Térbeli és időbeli koordináció	Termelésmenedzsment
A vállalkozás színvonala (Milyen minőségben?)	Általános minőségbiztosítási rendszer létrehozása, fenntartása	Minőségmenedzsment
Az emberi erőforrások rendelkezésre bocsátása (Kikkel?)	A munkaerő megszerzése, képzése, hatékony felhasználása	Humán menedzsment
A vezetéstájékoztatás megoldása (Hogyan állunk?)	Visszacsatolás (eredmények, tények, problémák)	Információs menedzsment
A vállalkozás fejlesztése (Hogyan tovább?)	Megújítás, cselekvési kényszer	Innovációs menedzsment
Mit változtassunk? Miért változtassunk?	Környezeti kihívások, belső feszültségek, visszafejlesztés, válságok	Változtatás-menedzsment



Az nyugat-európai „kék banán” fejlődési zóna



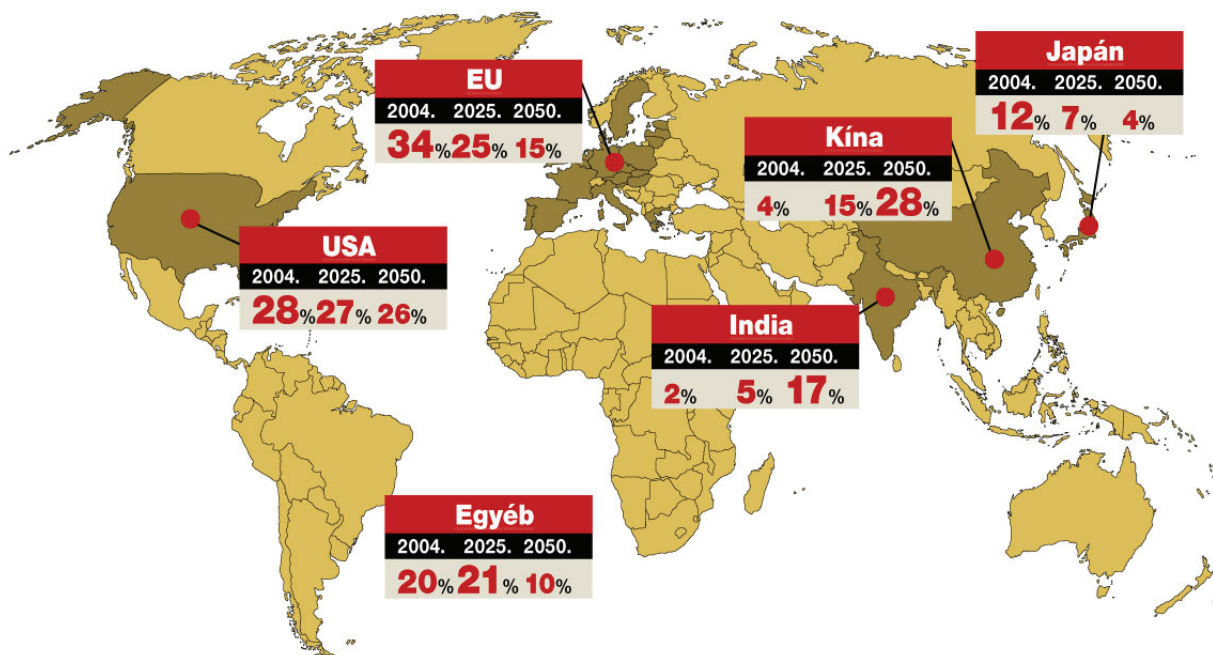
A „kék banán” és más fejlődési zónák



Közép-európai „bumeráng”

ÁTRENDEZŐDŐ VILÁGGAZDASÁG

Részeselek a globális GDP-ből



„INNOVÁCIÓ A VÁLTOZÓ JOGI KÖRNYEZETBEN”

Bevezetés az innováció jogi alapjaiba

Budapest, 2008.

Bevezetés:

Napjaink folyamatosan változó világában elengedhetetlen, hogy a szellemi, technikai, műszaki fejlődés mozgatórugóit jelentő vívmányok azok megalkotóit, tulajdonosait, mint jogosultakat illessék meg.

A jelen tanulmány célja éppen ezért az, hogy rövid, de átfogó képet nyújtson mindazon jogintézményekről, azok lényegéről, amelyeket összefoglalóan az innováció jogi keretének nevezhetünk.

Az alábbi munka vázlatosan bemutatja azon jogszabályokat, amelyek az iparjogvédelem, a védjegyek és földrajzi árujelzők és a versenyjog hazai kereteit jelentik, és a tanulmány szerkezetében is ezen hármass csoportosításra épül fel. Mindezek mellett megpróbáltuk az egyes jogintézményeket olyan a közvélemény előtt ismert példákkal is színesíteni, amelyek egyúttal a jogintézmények lényegét is megvilágítják.

1. Az innovációról általában:

A korszerű piacgazdaságban az innováció, mint a gazdasági növekedés fontos tényezője a spontán piaci folyamatok és az állam i beavatkozások egymást erősítő összehangolódása révén bontakozik ki. A piacgazdaság nyitott, a világgazdaságba integrálódik, amelyben a különböző tulajdonformák ötvöződnek és a kapcsolatrendszerek országhatáron túl nyúlnak. A piac alapvető dinamizáló tényezője a verseny által innovált technikai fejlődés.

Az innovációt a szellemi alkotások hordozzák, makroszinten új lendületet adnak a vállalkozásoknak, megindítják a gazdasági növekedést, magasabb fejlődési pályára juttatnak, megnyitnak egyes iparágakat.

Az innováció megvalósítási fázisában az alapvető feladat a létrejött találmányok, használati minták, mikroelektronikai félvezetők és egyéb technikai-gazdasági ismeretek oltalmának biztosítása.

Történelmi kitekintés:

- szellemi alkotások kifejlődésének technikai alapja a XV. századi könyvnyomtatás;
- az első, a találmányok oltalmáról szóló jogszabály - 1474. Velencei Köztársaság (a feltalálói tevékenység ösztönzését szolgálta, 10 éves védelmet biztosított a feltalálónak a bejelentés esetén)
- Magyarországon 1820-tól szabályozta szabadalmi törvény a jogviszonyokat (az osztrák jogszabály hatályát terjesztették ki Magyarországra)
- az első magyar szerzői jogi törvény 1884-ben, az első szabadalmi törvény 1895-ben született meg.

2. Az iparjogvédelem:

A.; műszaki alkotások védelmét szolgáló alkotásfajták, jogintézmények:

- felfedezés
- szabadalom;
- használati mintaoltalom;
- mikroelektronikai félvezető termékek topográfiájának oltalma;
- formatervezési mintaoltalom – **tág értelemben**
- know-how – **mint keresztülfekvő kategória (több jogintézmény elemeit is tartalmazhatja)**

B.; vállalat és árujelzők joga:

- kereskedelmi név védelme;
- védjegyoltalom;
- földrajzi árujelzők;

C.: versenyjog

- tisztességtelen verseny

3. A jogviszony szerkezete az innováció létszakjai alapján:

- A.: Alkotás létrehozásáig **relatív szerkezetű jogviszony**; (pl.: kutatási szerződés)
- B.: A jogi oltalom biztosítása: **abszolút szerkezetű jogviszony**; (pl.: szabadalom)
- C.: A felhasználás jogviszonyai **relatív szerkezetűek**; (pl.: felhasználási szerződés)

Ad A:

4. Felfedezés: (nincs jogszabályi alapja)

- „**korábban nem ismert természeti törvényszerűségek feltárása, felismerése**”;
- abszolút újdonság (világviszonylatban);
- abban különbözik a szabadalomtól, hogy a gyakorlatban nem alkalmazható;
- a felfedező számára a jogi oltalom Magyarországon a szerzői jogról szóló törvény biztosítja;
- 1978. évi Genfi Szerződés alapján biztosított a felfedezések nemzetközi lajstromozása;

5. Szabadalmi jog (1995. évi XXXIII. törvény):

termékszabadalom – eljárási szabadalom;

„minden új, feltalálói tevékenységen alapuló, iparilag alkalmazható találmány.”

- új, (**abszolút új**) nem tartozik a technika állásához, azaz világviszonylatban senki számára nem vált hozzáférhetővé; - **csak a termékszabadalomra vonatkozik;**
- feltalálói tevékenységen alapul – ha a technika állásához képest a jó szakember számára nem nyilvánvaló;
- iparilag alkalmazható – ha az ipar vagy a mezőgazdaság ágában előállítható vagy felhasználható;
- kizárt a felfedezés, tudományos elmélet, matematikai módszer, esztétikai alkotás, szellemi tevékenység, játékokra üzletvitelre vonatkozó terv szabály vagy eljárás.
- állat- és növényfajtákra vonatkozó eltérő szabályok (szabadalmaztathatók, növény: egynemű, állandó, megkülönböztethető, új, fajstromozható fajtanévvel látták el; állat: megkülönböztethető, új, fajstromozható fajtanévvel látták el;)
- területi hatálya: mint általában a jogi szabályozás Magyarországon; - **territoriális jelleg**
- időbeli hatálya: 20 év, visszaható hatályú; fenntartásának feltétele a fenntartási díj fizetése (növény: szőlők, fák: 18 év, egyéb: 15 év, állat: 20 év)
- eljárás: a kérelem benyújtása a Magyar Szabadalmi Hivatalhoz (MSZH), hatósági eljárás¹, amely kizárólag az ügyfél kérelmére indulhat; alaki tartalmi feltételek: kérelem, leírás (igénypontok); bejelentési és kutatási díjat kell fizetni érte, az MSZH alaki és érdemi vizsgálatot tart (az utóbbi az újdonságkutatás) az eljárás végén az MSZH határozatot hoz (elutasít, korlátozott szabadalmat ad, teljes szabadalmat ad) – **Szabadalmi okirat**
- Kitekintés: A közösségi szabadalom helyzete

Az európai gazdaság számára továbbra is jelentős versenyhátrányt jelent az egységes szabadalmi rendszer hiánya. A tagállami szinten tagolt szabadalmi jogi rendszerek egységesítését főleg három tényező akadályozza.

Egyrészt, nincs egységes nyelvi követelményrendszer, tehát a legtöbb tagállamban csak az adott hivatalos nyelven lehet leírásokat és igénypontokat bejelenteni.

Másrészről többszöri nekifutásra sem sikerült kidolgozni egy bejelentésre és a vitarendezésre vonatkozó egységes eljárási kódexet. Ezen felül a költségtényezőkkel összefüggésben is hiányzik a szükséges egyetértés.

¹ (A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény, azaz a **Ket.** szabályai vonatkoznak rá)

6. Használati mintaoltalom (1991. évi XXXVIII. törvény)

„találmányi szintet el nem érő új elgondolások jogi védelme”

- nevezik kis szabadalomnak is;
- valamely tárgy kialakítására, szerkezetére, vagy részeinek elrendezésére vonatkozó megoldás, ha új, feltalálói lépésen alapul és iparilag alkalmazható;
- műszaki jellegű megoldás kaphat használati mintaoltalmat;
- újdonság szintje belföldön kell hogy érvényesüljön;
- feltalálói lépésen alapul: mesterségben járatos szakember számára nem nyilvánvaló;
- iparilag alkalmazható – ha az ipar vagy a mezőgazdaság ágában előállítható vagy felhasználható;
- **területi hatálya:** mint általában a jogi szabályozás Mo.-on; - **territoriális jelleg**
- **időbeli hatálya:** 10 év, visszaható hatályú; fenntartásának feltétele a fenntartási díj fizetése;
- **eljárás:** a kérelem benyújtása a Magyar Szabadalmi Hivatalhoz (MSZH), hatósági eljárás a már említett Ket. szabályai alapján, amely kizárólag az ügyfél kérelmére indulhat; alaki tartalmi feltételek: **kérelem és mintaleírás** (igénypontok); bejelentési és kutatási díjat kell fizetni érte, az MSZH alaki és érdemi vizsgálatot tart (az utóbbi az újdonságkutatás) az eljárás végén az MSZH határozatot hoz (elutasít, korlátozott mintaoltalmat ad, teljes mintaoltalmat ad) – **mintaoltalmi okirat**

7. Mikroelektronikai félvezetők topográfiája (1991. évi XXXIX. törvény)

- **Oltalomban részesülhet a mikroelektronikai félvezető termék topográfiája (a továbbiakban: topográfia), ha eredeti.**
- A topográfia a mikroelektronikai félvezető termék elemeinek, amelyek közül legalább egy aktív elem, és összekötéseinek vagy azok egy részének bármely formában kifejezett, térbeli elrendezése, vagy egy gyártásra szánt félvezető termékhez készített ilyen térbeli elrendezés.
- A topográfia eredeti, ha az saját szellemi alkotómunka eredménye és megalkotása idején nem szokásos az iparban.
- **területi hatálya:** mint általában a jogi szabályozás Mo.-on; - **territoriális jelleg**
- **időbeli hatálya:** 10 év, visszaható hatályú; fenntartásának feltétele a fenntartási díj fizetése;
- **eljárás:** a kérelem benyújtása a Magyar Szabadalmi Hivatalhoz (MSZH), hatósági eljárás a már említett Ket. szabályai alapján, amely kizárólag az ügyfél kérelmére indulhat;

alaki tartalmi feltételek: **kérelem és a topográfia azonosítására alkalmas ábrázolás**; bejelentési díjat kell fizetni érte, az MSZH alaki és érdemi vizsgálatot tart, az eljárás végén az MSZH határozatot hoz (elutasít, korlátozott oltalmat ad, teljes oltalmat ad) –**oltalmi okirat**

8. **Formatervezési mintaoltalom (2001. évi XLVIII. törvény)**

- oltalom: „minden **új** és **egyéni** jellegű formatervezési minta”
- minta: valamely **termék** egészének, vagy részének megjelenése, illetve díszítésének külső jellegzetességei (rajzolat, színek, alak, felület, illetve felhasznált anyagok jellegzetességei)
- termék: bármilyen ipari vagy kézműipari árucikk, csomagolás, kikészítés, grafikai jelzések, nyomdai betűformák;
- **új minta**: világviszonylatban újnak kell lennie (nem jutott korábban nyilvánosságra, ha valamely másik terméktől lényegtelen részletben tér el akkor nem minősül újnak);
- **egyéni minta**: ha minden korábbi mintától a tájékozott használóra eltérő benyomást tesz.
- **területi hatálya**: mint általában a jogi szabályozás Magyarországon; - **territoriális jelleg**
- **időbeli hatálya**: 5 év, 4 x 5 évig meghosszabbítható, fenntartásának feltétele a fenntartási díj fizetése;
- **eljárás**: Magyar Szabadalmi Hivatalhoz történő benyújtás, - hatósági eljárás, (Ket. szabályai vonatkoznak rá, kizárólag az ügyfél kérelmére, alaki tartalmi feltételek: **kérelem és ábrázolás**; bejelentési és kutatási díjat kell fizetni érte, az MSZH alaki és érdemi vizsgálatot tart (az utóbbi az újdonságkutatás) az eljárás végén az MSZH határozatot hoz (elutasít, korlátozott mintaoltalmat ad, teljes mintaoltalmat ad) – **mintaoltalmi okirat**
- **Kitekintés:**

A Coca-Cola palack

A világ talán elsőszámú védjegye a Coca-Cola, amelyet 1893. január 31-én az Egyesült Államokban jelentettek be. Akkoriban nagyon sok vetélytárs volt hasonló itallal a piacon, ezért az Coca-Colát úgy védték meg az utánozóktól, hogy felismerhető jelképpel látták el: olyan csomagolást, üvegformát kerestek, ami megnehezítette a csalók dolgát. 1915-ben megjelent az úgynevezett „kontúrpalack”, ami összetéveszthetetlenül megkülönböztette az üdítőitalt a többitől.

Akkoriban még nem létezett a formatervezési mintaoltalom fogalma, ezért a gyártó nem védette le a palackot. Érdekesség, hogy ezt a hagyományos palackformát ma már nem helyezheti oltalom alá a Coca-Cola.

9. Know-how:

- olyan gazdasági, műszaki és szervezési ismeret és tapasztalat, amely a gyakorlatban felhasználható, korlátozottan hozzáférhető, és amelyet az oltalom addig illet meg, amíg közkinccsé nem válik. [Ptk. 86. § (4) bek.] A know-how másra átruházható, vagyis forgalomképes.

- gyakorlati jellemzői:

- Versenyesszűk, hiszen a licencvevőnek javul a versenypozíciója a piacon,
- Nem kizárólag műszaki információt, hanem más jellegű, így szervezési, gazdasági kereskedelmi, pénzügyi, adminisztratív tapasztalatokat, tudásanyagot is magába foglal.
- A know-how lényegét olyan ismeretekben és tapasztalatokban találjuk meg, amelyek forgalomképesek, használati értékkel rendelkeznek és a gazdasági forgalomban áruként jelentkeznek.
- Ahhoz, hogy valamely ismeretnek vagyoni értéke legyen, feltétlenül szükséges, hogy az adott információ, tapasztalat ne álljon mindenki rendelkezésére, vagyis ne váljon közkinccsé.

- a know-how átruházásának gyakorlati formája: a franchise szerződés

A franchise üzlet tárgya **jogilag** a márkanév és a vállalkozási rendszer használatának joga.

A franchise **európai meghatározása** szerint „egy megegyezés, ami által egy vállalkozás, a franchise-átadó, megállapodásra jut egy másikkal, a franchise-átvevővel, egy közvetett vagy közvetlen kompenzációért cserébe, hogy kereskedelmi vagy meghatározott szolgáltatások használati jogát átadja”. Ennek ki kell terjednie legalább:

- név vagy márkanév használatára, közös megjelenésre az eladóhelyiségekben és/vagy a szállítójárműveken,
- a know-how átadására,
- valamint egy folyamatos szakmai, kereskedelmi segítségnyújtásra, támogatásra, a szerződés teljes ideje alatt az átadótól az átvevőnek.

A franchising eredete a kereskedelmi és általános jog segítségével a középkorig visszavezethető. Ekkor Európa néhány bizonytalan közbiztonságú országában - elsősorban Franciaországban - elfogadott gyakorlat volt, hogy az uralkodók az adott területen tényleges hatalommal rendelkező főuraknak, magas egyházi tisztséget betöltő személyiségeknek jogot (licencet) biztosítottak a polgári élet szabályozására, adók kivetésére és beszedésére, speciális adók megállapítására.

A licenctulajdonos meghatározott összeget fizetett a licencadónak a jogokért, valamint a katonai és más védelemért (royalty - a név is valószínűleg a királyi/uralkodói jogok egy részének átruházásából és az ezért a királynak fizetendő díjakból ered). Ezzel a módszerrel az uralkodó hozzájutott a kivetett adónak legalább egy részéhez, amit gyakorlatilag képtelen lett volna saját erőforrásai alapján beszédni.

A modern korban a franchise vállalkozási forma először az USA-ban fejlődött ki. A legkorábbi példa valószínűleg a McCormick Harvesting Machine Company volt, amely a helyi ügynököknek franchise alapon adta el aratógépeit. Fogyasztási cikkekben az első a Singer Sewing Machine Company volt, amely megfelelő tőke hiányában franchise alapon hozta létre a varrógépek eladási hálózatát, bár ezt később fel is vásárolta.

Az első iparág, ahol a franchise hosszabb távon is uralkodó formának bizonyult, az autóipar volt. 1910-ig az autókat közvetlenül a gyáraktól rendelték, később kezdett kialakulni az eladó ügynökök hálózata, akik konszignációs alapon árulták a kocsikat a számukra kialakított területen.

Az autókereskedelem terjedése szinte automatikusan húzta maga után az üzemanyag-kereskedelmet, mely szintén franchise formában terjedt. Az autóiparból kiindulva honosodott meg a franchise konstrukció a többi iparágban is, ahol a szabványosított termékek és szolgáltatások erős márkafelismeréssel párosulva játszották a fő szerepet. Igen nagy jelentősége volt a franchise konstrukciónak a különböző üdítőitalok elterjesztésében is. A Coca-Cola, a Pepsi-Cola és társainak világméretű térhódítása is a franchise módszerre vezethető vissza.

A franchising igazi virágzása az ötvenes években kezdődött. A ma ismert, nagy nevek jelentős része ebben az időben indult (Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Pancakes stb.). Egyre több iparág, termék és szolgáltatás jelent meg a piacon franchise formában, amit természetesen nagymértékben elősegített az egyéni vállalkozáson alapuló életforma és gazdasági rend.

Az USA-ban a franchise iparág már 1968-ban meghaladta a 100 milliárd dolláros forgalmat, ami több mint 10 %-a volt a bruttó nemzeti terméknek és 1991-ben már megfelelt a teljes kiskereskedelmi forgalom 35 %-ának. 2003.-ban a franchise vállalkozások 1,53 billió dollár forgalmat bonyolítottak, és 18 millió főt foglalkoztattak. A rendszer fejlődése azóta is töretlen, és a franchising a világkereskedelem struktúrájának több helyen meghatározó jellegű részévé vált.

A franchise vállalkozások ma már Magyarországon is elterjedtek, a gazdaság integráns szereplői.

Ad B:

10. A kereskedelmi név védelme:

A jogirodalom a gazdálkodó szervezetek nevét, az ún. kereskedelmi név alatt jelöli. A kereskedelmi név legáltalánosabb formája az ún. üzletjelző. Ide sorolható minden olyan a gazdasági életben használt név (ábra), amelyet cégbejegyzés nem véd.

A kereskedelmi név védelmét a Polgári Törvénykönyv mellett más jogszabályok - így a védjegyjogi és cégjogi szabályok - is biztosítják.

A jogi személy névválasztásával, névviselésével kapcsolatos elvárások egy részét jogszabály írja elő, más része pedig kiterjesztő jogértelmezéssel a bírói gyakorlaton alapul. A gyakorlat által elismerten ugyanakkor a névviseléssel kapcsolatos jogok - és ezzel a jogvédelem - a jogi személyiséggel nem rendelkező szervezeteket (gazdasági társaságokat) is megilletik.

A jogszerű névviselés alapvető követelményei:

- más nevét, vagy máséhoz hasonló nevet jogtalanul ne használjon;
- a hasonló működési körben és azonos területen tevékenykedő, nyilvántartásba vett szervezetek nevétől a neve különbözzék (**névkizárólagosság elve**);
- neve megfelelően tükrözze a valóságot (**névvalódiság elve**);
- válasszon karakterisztikus nevet, amely megfelel a nyelvhelyesség követelményeinek is (**névszabatosság elve**).

A névviselési jog sérelme:

A névviselés jogának megsértésében megmutatkozó személyiségi jogsérelem számtalan módon megvalósulhat. Megállapításában a felróhatóságnak jelentősége nincs, azt csak a jogellenes névviseléssel okozott kár megtérítésére irányuló igény esetén kell vizsgálni.

A névkizárólagosság elvéből [Ptk. 77. § (3) bekezdés] következően a nem természetes személy csak olyan nevet használhat, amely a hasonló működési körben, azonos területen tevékenykedő és korábban már nyilvántartásba vett szervezet nevétől eltér. E törvényhely alkalmazásában nyilvántartás alatt nemcsak a cégnyilvántartást kell érteni, hanem minden olyan jogszabályi előírás alapján működő regisztert, amely valamely nem természetes személy létrejöttéhez, működéséhez szükséges nyilvántartásba vételre szolgál (például a társadalmi szervezetek, alapítványok stb. nyilvántartását).

A névkizárólagosság szabályában az azonos helyet földrajzi helyként kell értelmezni. Működési területének azonosságát vagy különbözőségét azonban nem a székhelyének vagy a telephelyének elhelyezkedése határozza meg. A bírói gyakorlat szerint a működési kör fogalma sem azonos a bejegyzett működési körrel.

A névvalódiság elvének megsértése akkor járhat személyiségi jogsérelemmel, ha az elnevezés alaptalanul olyan látszatot kelt, mintha az adott szervezet működése egy másik szervezet vagy közösség tevékenységéhez kapcsolódna.

11. Védjegyoltalom: (1997. évi XI. törvény)

A védjegy az árujelzők legfontosabb fajtája. A védjegy, mint árujelző, az egyes áruk és szolgáltatások azonosítására, egymástól való megkülönböztetésére, a fogyasztók tájékozódásának előmozdítására szolgáló jogi oltalom. A gazdasági verseny alapvető eszköze, kiemelkedő szerepet játszik a marketing és a reklám területén.

A védjegy: „olyan szóösszetétel, beleértve a személyneveket és a jelmondatokat, betű, szám ábra, kép, szín, színösszetétel, hang- vagy fényjel, hologram, sík vagy térbeli alakzat, beleértve az áru vagy a csomagolás formáját, és ezek kombinációja, amely

- megkülönböztetésre alkalmas és grafikailag ábrázolható,
- nem áll fenn a lajstromozásával szemben feltétlen kizáró ok (pl. általánosan használják az áru megjelölésére), vagy
- viszonylagos kizáró ok (pl. más javára azonos vagy azzal összetéveszthetőségig hasonló védjegy már oltalmat nyert).

A védjegyjogosultnak kizárólagos joga van arra, hogy a védjegyet az árujegyzékben szereplő árukkal kapcsolatban használja, illetve használatára másnak engedélyt (licencia) adjon.

Elijárás:

A védjegyoltalom Magyarországon a következő módokon szerezhető meg:

- a Magyar Szabadalmi Hivatalhoz (MSZH) benyújtott védjegybejelentéssel,
- Európai Közösségi védjegybejelentéssel (bővebben a közösségi védjegynél),
- Külföldiek számára nemzetközi bejelentéssel a védjegyek nemzetközi lajstromozásáról szóló Madridi Megállapodás és a Madridi Jegyzőkönyv alapján.

Külföldi bejelentőknek belföldi lakóhellyel rendelkező képviselőt kell megbízniuk képviselőjükkel. Hazai bejelentőknek nem kötelező képviselőt megbízni, de szükség esetén a bejelentés elkészítésében a szabadalmi ügyvivők vagy ügyvédek nyújtanak segítséget.

A védjegyoltalom külföldön

- az illető ország/ok iparjogvédelmi hivatalához benyújtott védjegybejelentéssel,
- a védjegyek nemzetközi lajstromozásáról szóló Madridi Megállapodás és a Madridi Jegyzőkönyv alapján megtett ún. nemzetközi bejelentéssel.
- Európai közösségi védjegybejelentéssel.

szerezhető meg. Az MSZH továbbító hivatalként elvégzi a magyar bejelentők nemzetközi és a közösségi védjegybejelentéseinek a továbbítását is.

A védjegyoltalom sérelme:

A védjegyoltalom sérelme a védjegybitorlás, amely esetben a jogosult pert indíthat a bíróság előtt, és követelheti a bitorlás megállapítását, a bitorlás abbahagyását illetve a törvényben meghatározott egyéb igényeket támaszthat.

Időbeli hatály:

A védjegyoltalom a lajstromozással keletkezik a bejelentés napjára visszaható hatállyal és a bejelentéstől számított tíz évig tart. A jogosult kérésére további tíz-tíz éves időtartamokra megújítással meghosszabbítható.

Kitekintés (hazai védjegy):

A Pick-szalámi csomagolása

A hazai bírósági gyakorlat szerint a védjegyoltalom kiterjedhet az áruknak más, azonos vagy hasonló jellegű árukkal szemben sajátos, eltérő jelleget adó térbeli alakzatú csomagolóanyagára is. Erre példaként szolgál a Pick szalámi csomagolásának utánzása ügyében a Legfelsőbb Bíróság ítélete.

Eszerint nincs az összetéveszthetőség szempontjából jelentősége annak, hogy a konkurens húsüzem termékén a "KORONA" levédett emblémája különbözik a "PICK" emblémától, ha a szalámitermék nemespenész borítása, illetve a csomagoláson alkalmazott egyéb jelzések

jelentős hányada (celofánburkolat, szalagmotívum) méretében, elhelyezkedésében és formájában a PICK Rt. termékéhez hasonlóvá, ezáltal a vásárlók előtt összetéveszthetővé válik. Az eltérő emblémák észlelete alapján ugyanis a vásárlók arra a következtetésre is juthatnak, hogy a jellegzetes "PICK" szalámit előállító gyártónak egy másik terméke volna a "KORONA" szalámi.

Közösségi védjegy:

A közösségi védjegyről szóló 40/94. EU Tanácsi rendelet lehetővé teszi a Közösség egész területére kiterjedő védjegyoltalom megszerzését. A rendelet alapján a bejelentő egy eljárás keretében védjegyoltalmat szerezhethet a megjelölésre, amely egységesen kiterjed a közösség tagállamai, azaz az egységes belső piac területére.

Közösségi védjegybejelentést 1996. április elsejétől lehet tenni

- A Belső Piaci Harmonizációs Hivatal (Office for Harmonization in the Internal Market - OHIM) nevű szervezetnél – székhely: Alicante, Spanyolország (honlap: <http://oami.europa.eu>),
- az Unió egyes tagállamainak központi iparjogvédelmi hivatalánál (Magyarországon a Magyar Szabadalmi Hivatal, honlap: www.mszh.hu) és a
- Benelux Védjegy hivatalnál.

Kitekintés (közösségi védjegy):

A Baby Dry-ítélettel az Európai Bíróság (EB) megkönnyítette a leíró jellegű megjelölések közösségi védjegyként való lajstromozását. A védjegy hivatali és elsőfokú bírósági elutasítás okai között szerepelt, hogy a megjelölés kizárólag olyan szavakból áll – "baby" (gyerek) és "dry" (száraz) –, amelyek az áru (pelenka) célját, illetve rendeltetését jelölik meg, és ily módon semmilyen megkülönböztető képességgel nem rendelkezik.

Az elsőfokú bíróság azt is kimondta, hogy a megjelölés megkülönböztető képességének hiánya abból ered, hogy a pelenka elsődleges funkciója a nedvszívó képesség és a kisgyerek szárazon tartása, a megjelölés leíró jellegű és nem alkalmas arra, hogy védjegyként lajstromozzák. A gyártó cég ezután az EB felé nyújtott be fellebbezést, amely annak ítéletében helyt adott.

Az EB álláspontja szerint a "Baby Dry" megjelölés kétségtelenül utal az áru által betöltendő tényleges funkcióra, mégsem tekinthető olyan megjelölésnek, amely az árura utal, illetve a megjelölés a beszélt nyelvben nem viseli magán a termék lényeges jellegzetességeit. A két szó egymás mellé helyezése ugyanis mondattanilag szokatlan, az angol nyelvben eddig nem ismert lexikális szókapcsolat, mely megkülönböztető képességgel rendelkezik.

12. A földrajzi árujelző: (1997. évi XI. törvény)

„mindazon megjelölések gyűjtőneve, amelyeket a forgalomban a termékek földrajzi eredetének azonosítására használnak”.

A földrajzi árujelzők lehetnek:

- **földrajzi jelzések** („valamely táj, helység, kivételes esetben ország neve, amelyet az e helyről származó - a meghatározott földrajzi területen termelt, feldolgozott vagy előállított - olyan termék megjelölésére használnak, amelynek különleges minősége, hírneve vagy egyéb jellemzője lényegileg ennek a földrajzi származásnak tulajdonítható.,”) vagy
- **eredetmegjelölés** („valamely táj, helység, kivételes esetben ország neve, amelyet az e helyről származó - a meghatározott földrajzi területen termelt, feldolgozott, illetve előállított - olyan termék megjelölésére használnak, amelynek különleges minősége, hírneve vagy egyéb jellemzője kizárólag vagy lényegében az adott földrajzi környezet, az arra jellemző természeti és emberi tényezők következménye.”)

Az oltalomban részesülhető termékek köre:

Nincs megkötés, azonban a mezőgazdasági termékek és az élelmiszerek földrajzi árujelzői akkor részesülhetnek oltalomban, ha azok a termékek, amelyeken a földrajzi árujelzőt használják, megfelelnek a 87/1998. (V.6.) Kormányrendelet által szabályozott - termékleírásban foglalt feltételeknek is.

Az oltalom keretei:

A jogosultak a földrajzi árujelzőt jogosultak saját célra használni, a használati engedélyt (licenciát) azonban harmadik félnek nem adhatják át. Oltalom a Magyar Szabadalmi Hivatalhoz benyújtott bejelentéssel szerezhető.

Az oltalom sérelme:

Földrajzi árujelző bitorlása miatt a földrajzi árujelző jogosultja illetve jogos használója pert indíthat a bíróság előtt és a törvényben meghatározott igényekkel léphet fel.

Időbeli hatálya:

Az oltalom, amely a lajstromozással keletkezik a bejelentés napjára visszaható hatállyal, korlátlan ideig tart. A földrajzi árujelzőt törölni kell, ha annak ellenére került lajstromozásra, hogy nem felelt meg valamely oltalomképeségi feltételnek. Ekkor a Magyar Szabadalmi Hivatal törli a lajstromból. Megszűnik a földrajzi árujelző akkor is, ha a jogosultak megsértik a termékleírásban előírt követelményeket.

Kitekintés:

A Tokaji bor, mint földrajzi jelzés

A „tokaji bor” földrajzi árujelzőért három versenytárral kellett megküzdenie Magyarországnak. A franciaországi Elzászban az 1500-as évek óta ismert a Tokay d’Alsace szőlőfajta, Észak Olaszországban Tocai Firulano néven készítenek bort, Szlovákiához pedig a trianoni békeszerződés három olyan falut csatolt, amely az 1908. évi bortörvény szerint részét képezte a történelmi tokaji borvidéknek.

Magyarország a tokaji név használatáról 1993-ban megegyezett az Európai Unióval, és e megállapodás szerint a franciáknak és az olaszoknak le kell mondaniuk a tokaji név használatáról. A szabályok szerint a földrajzi eredetvédelem azt az országot illeti meg, ahol az előállítási hely található. Ez pedig Magyarországon van.

Olaszország nem tartotta be a megállapodást, így Magyarország az Európai Bírósághoz fordult. Olaszország azzal érvelt, hogy a Tocaí úgynevezett homonim földrajzi árujelző. Azt viszont a perben nem sikerült bizonyítani, hogy Olaszországban bármely tájegység, település, vagy legalább egy patak a Tocaí nevet viselné. A Tocaí csupán egy szőlőfajta, amely így nem élvezheti a földrajzi árujelzők oltalmát.

Magyarország és Szlovákia az Európai Bizottság közreműködésével megegyezett, hogy tokaji bort a két ország határment régiói állíthatnak elő, és a termelési terület Szlovákiában nem haladhatja meg az 565 hektárt. Északi szomszédaink azonban nem tartják be a területi korlátozást, ami folyamatos vitákat eredményez. A magyar agrártárca legújabbán azért lobbizik, hogy ne forgalmazhassanak Canberra Tokay néven ausztrál borokat a közösségen belül, mert ez esetben a „Tokay” nem termőterületet, vagy szőlőfajtát jelöl, hanem csupán egy márkanév.

A pálinka, mint eredetmegjelölés

Magyarország 1999-ben jelentette be kizárólagos igényét a csak tisztán magyar gyümölcsből, kétszeres lepárlással, tartósítószer nélkül készülő italnak a „**pálinka**” elnevezésére. Az uniós tagországok közül Ausztria és Románia jelezte ezzel kapcsolatos aggályait. Előbbi azzal érvelt, hogy négy keleti tartományában ismerik és készítik a sárgabarack-pálinkát. Az unió döntése alapján ezekben a tartományokban továbbra is használhatják a pálinka nevet. Romániának viszont nem adtak igazat. Kétségtelen, hogy ott is ismerik a „palincát”, annak eredeti román gyökereit, azonban nem tudták bizonyítani.

A jogok azonban kötelezettségekkel is jártak: Magyarországnak szigorítania kellett a pálinka gyártási technológiáján, ezért a Magyar Élelmiszerkönyv szeszes italokra vonatkozó előírásait módosították, és a földművelésügyi- és vidékfejlesztési, valamint a szociális- és munkaügyi miniszter közös rendeletet adott ki a pálinkagyártás követelményeiről.

Ez kimondja, hogy pálinkát csak Magyarországon termett gyümölcsből, törkölypálinkát pedig csak itt termett szőlő törkölyéből lehet előállítani. További feltétel a magyarországi cefrőzés, párlás, érlelés és palackozás is. Egyik fajta pálinka készítésénél sem lehet semmiféle cukrot felhasználni. Az egyféle gyümölcsből készült pálinka palackján a gyümölcs nevét és a pálinka szót kell feltüntetni. Vegyes gyümölcspálinkánál az azt alkotó gyümölcsöket a felhasznált mennyiség szerinti sorrendben kell közölni. Részletes szabályozást tartalmaz még a rendelet a törkölypálinka, a kisüsti, az érlelt pálinka, az ópálinka és az ágyas pálinka előállításával kapcsolatban.

Ad C:

13. Versenyjog (1996. évi LVII. törvény)

A versenyjog alapvető feladata a tisztességes piaci magatartás követelményeinek a piaci szereplők gazdasági kapcsolatában való megteremtése, érvényre juttatása.

A törvény négy nagy csoportba sorolja a tiltott magatartásokat:

- a tisztességtelen verseny tilalma;
- a fogyasztók megtévesztésének tilalma;
- a gazdasági versenyt korlátozó megállapodások tilalma;
- a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés tilalma;

A tisztességtelen verseny tilalma:

Általánosságban: tilos gazdasági tevékenységet tisztességtelenül folytatni

Tisztességtelen versenycselekménynek minősül különösen a(z):

- hitelrontás;
- jóhírnév (goodwill) bitorlása;
- üzleti titok tisztességtelen módon való megszerzése, felhasználása, mással való közlése, nyilvánosságra hozatala;
- bojkott;
- a versenyeztetés –különösen a versenytárgyalások, pályáztatások – tisztaságának megsértése.

Kiemelendő, hogy van olyan tisztességtelen versenycselekmény is, amely nem tartozik bele a fentiek egyikébe sem, ezért van a general clausula.

A fogyasztók megtévesztésének tilalma:

Általánosságban: tilos a gazdasági versenyben a fogyasztók megtévesztése. Az 1990. évi korábbi versenytörvény még csak akkor tiltotta, ha az áru kelendőségének fokozása érdekében történt, de az új szabályozásban már minden esetben tilos.

A fogyasztók megtévesztésének minősül ha:

- a) az áru ára, lényeges tulajdonsága - így különösen összetétele, használata, az egészségre és a környezetre gyakorolt hatása, valamint kezelése, továbbá az áru eredete, származási helye, beszerzési forrása vagy módja - tekintetében valótlan tény vagy valós tény megtévesztésre alkalmas módon állítanak, az árut megtévesztésre alkalmas árujelzővel látják el, vagy az áru lényeges tulajdonságairól bármilyen más, megtévesztésre alkalmas tájékoztatást adnak;
- b) elhallgatják azt, hogy az áru nem felel meg a jogszabályi előírásoknak vagy az áruval szemben támasztott szokásos követelményeknek, továbbá, hogy annak felhasználása a szokásostól lényegesen eltérő feltételek megvalósítását igényli;
- c) az áru értékesítésével, forgalmazásával összefüggő, a fogyasztó döntését befolyásoló körülményekről - így különösen a forgalmazási módról, a fizetési feltételekről, a kapcsolódó ajándékokról, az engedményekről, a nyerési esélyről - megtévesztésre alkalmas tájékoztatást adnak;
- d) különösen előnyös vásárlás hamis látszatát keltik.

Tilos a fogyasztók választási szabadságát korlátozó üzleti módszerek alkalmazása is. A törvény ide sorolja, hogy ha olyan körülményeket teremtenek, amelyek jelentősen megnehezítik az áru összehasonlítását, más versenytársak áruival. (Pl.: agresszív házaló ügynökök)

A gazdasági versenyt korlátozó megállapodások tilalma:

Általánosságban: Tilos a vállalkozások közötti minden olyan megállapodás és összehangolt magatartás, amely a gazdasági verseny megakadályozását, torzítását, korlátozását célozza, vagy ilyen hatást fejthet ki.

Különösen

- a) a vételi vagy az eladási árak, valamint az egyéb üzleti feltételek közvetlen vagy közvetett meghatározására;
- b) az előállítás, a forgalmazás, a műszaki fejlesztés vagy a befektetés korlátozására vagy ellenőrzés alatt tartására;
- c) a beszerzési források felosztására, illetve a közülük való választás lehetőségének korlátozására, valamint a fogyasztók, üzletfelek meghatározott körének valamely áru beszerzéséből történő kizárására;
- d) a piac felosztására, az értékesítésből történő kizárásra, az értékesítési lehetőségek közötti választás korlátozására;
- e) a piacra lépés akadályozására;
- f) arra az esetre, ha azonos értékű vagy jellegű ügyletek tekintetében az üzletfeleket megkülönböztetik, ideértve olyan árak, fizetési határidők, megkülönböztető eladási vagy vételi feltételek vagy módszerek alkalmazását, amelyek egyes üzletfeleknek hátrányt okoznak a versenyben;
- g) a szerződéskötés olyan kötelezettségek vállalásától történő függővé tételére, amelyek természetüknél fogva, illetve a szokásos szerződési gyakorlatra figyelemmel nem tartoznak a szerződés tárgyához.

A törvény a kartellek általános tilalmát mondja ki, legyenek azok vertikális, vagy horizontális kartellek.

Van azonban néhány mentesítési lehetőség:

- nem esik tilalom alá a csekély jelentőségű megállapodás, ez a bagatell kartell, akkor beszélünk róla, ha a megállapodást kötő felek együttes részesedése az érintett piacon a megállapodás tárgyát képező áru tekintetében nem éri el a 10%-ot.
- nem tilos a megállapodás az egymástól nem független vállalatok között sem.
- azok a megállapodások is mentesek a tilalom alól, amelyek ugyan korlátozzák a versenyt, de alapjában véve az ésszerűbb gazdasági fejlődést segítik elő.

A gazdasági erőfölénnyel való visszaélés tilalma:

A gazdasági erőfölény önmagában nem tiltott, csak az azzal való visszaélés. Visszaélésnek minősül, ha:

- a) az üzleti kapcsolatokban - ideértve az általános szerződési feltételek alkalmazásának esetét is - tisztességtelenül vételi vagy eladási árakat megállapítani, vagy más módon indokolatlan előnyt kikötni, vagy hátrányos feltételek elfogadását kikényszeríteni;
- b) a termelést, a forgalmazást vagy a műszaki fejlődést a fogyasztók, üzletfelek kárára korlátozni;
- c) indokolatlanul elzárkózni az ügylet jellegének megfelelő üzleti kapcsolat létrehozásától, illetve fenntartásától;
- d) a másik fél gazdasági döntéseit indokolatlan előny szerzése céljából befolyásolni;
- e) az árut az ár emelését megelőzően vagy az ár emelkedésének előidézése céljából, vagy egyébként indokolatlan előny szerzésére, illetve versenyhátrány okozására alkalmas módon a forgalomból indokolatlanul kivonni, illetőleg visszatartani;
- f) az áru szolgáltatását, átvételét más áru szolgáltatásától, átvételétől, továbbá a szerződéskötést olyan kötelezettségek vállalásától függővé tenni, amelyek természetüknél fogva, illetve a szokásos szerződési gyakorlatra figyelemmel nem tartoznak a szerződés tárgyához;
- g) azonos értékű vagy jellegű ügyletek esetén az üzletfeleket indokolatlanul megkülönböztetni, ideértve olyan árak, fizetési határidők, megkülönböztető eladási vagy vételi feltételek vagy módszerek alkalmazását, amelyek egyes üzletfeleknek hátrányt okoznak a versenyben;
- h) a versenytársaknak az érintett piacról való kiszorítására vagy a piacra lépésük akadályozására alkalmas, nem a versenytársakéhoz viszonyított nagyobb hatékonyságon alapuló, túlzottan alacsony árakat alkalmazni;
- i) a piacra lépést más módon indokolatlanul akadályozni; vagy
- j) a versenytárs számára indokolatlanul hátrányos piaci helyzetet teremteni, vagy gazdasági döntéseit indokolatlan előny szerzése céljából befolyásolni.

Az áru forgalomból való, valamilyen előnyt célzó kivonása, vagy visszatartása is gazdasági erőfölénnyel való visszaélésnek minősül + árukapcsolás, műszaki fejlődés akadályozásának és a felfaló árazás tilalma (az alacsonyabb ár nem a versenytársakéhoz viszonyított hatékonyabb működés eredménye, pl.: Lindl)

A vállalkozások összefonódásának ellenőrzése:

A versenyjog korábbi elemei a tiltott magatartásokat fogalmazták meg, míg a koncentrációkontroll azt célozza, hogy kialakuljon egy olyan helyzet, amely elősegítheti a verseny megsértését.

A vállalkozások összefonódásának ellenőrzése szabályozza:

- a vállalkozások összeolvadását, beolvadását,
- a vállalkozások feletti irányítás megszerzését (a vállalkozás névleg önálló marad, de üzletpolitikailag nem),
- több vállalkozás által létrehozott olyan közös vállalat, amely korábban egymástól függetlenül végzett tevékenységet egyesít (koncentratív közös vállalat).

Az állami beavatkozás itt a verseny védelmét szolgálja, eszköze pedig a Gazdasági Versenyhivatal (GVH), ahová minden olyan lépést be kell jelenteni engedélyeztetésre, amely veszélyeztetheti a piaci versenyt, számszerűen minden olyan esetet, ahol az érintett gazdasági társaságok előző évi együttes nettó árbevétele meghaladja a 10 milliárd forintot (pénzügyintézeteknél ez a küszöbszám a mérlegfőösszeg 10 százaléka).

A jogszabály területi hatálya:

A vállalkozóknak a Magyar Köztársaság területén tanúsított magatartása és a vállalkozás külföldön tanúsított magatartása, ha annak hatása a Magyar Köztársaság területén is érvényesülhet.