

OTDK- dolgozat

Kovács Evelin

BA

2013

A SIKER ÚTJÁN

(Egy piacvezető vállalat szemszögéből)

On the Way of Success

(from the aspect of a market leader company)

2012.04.12

Tartalom

TARTALOM	3
1. BEVEZETÉS	4
1.1. TÉMA INDOKLÁSA	5
1.2. TÉMA LEHATÁROLÁSA	5
1.3. HIPOTÉZIS	5
2. FOGALMAK TISZTÁZÁSA	6
MI A SIKER ÉS KI A SIKERES?	6
2.1. SIKERES.....	6
2.2. SIKER	7
2.2.1. Pszichológiai megfogalmazása:	7
2.2.2. Szociológiai siker meghatározása:	7
2.2.3. Gazdasági siker megfogalmazása:	8
2.3.1. Vállalati siker vizsgálata	9
2.3.1.1. Gazdasági mutatók	10
2.3.2. Vezetői siker vizsgálata	11
2.4. KI A VÁLLALKOZÓ ÉS MI A VÁLLALKOZÁS	12
2.4.1. Vállalkozó.....	12
2.4.2. Vállalkozás	13
2.5. KFT, FOGALMÁNAK TISZTÁZÁSA	14
3. A KARSOL KFT. ÉS VEZETÉSE SIKERÉNEK BEMUTATÁSA	17
3.1. KARSOL KFT. ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA	17
3.2. A VEZETŐI FELADATOK MEGOSZLÁSA A KARSOL KFT.-BEN.....	25
3.3. VÁLLALKOZÁSI FOLYAMATOK A KARSOL KFT-BEN.....	30
3.3.1. Vezetői tevékenységek megjelenése a Karsol Kft-ben.....	36
4. ÖSSZEGZÉS	39
MELLÉKLET	41
FELHASZNÁLT IRODALOM	44

1. Bevezetés

Már a kisgyermek fejében is megfogalmazódik, hogy ő sikeres akar lenni, bár a szó jelentését még nem egészen érti, nem egészen tudja, de érzi, hogy a siker jó dolog.

Valljuk be hogy kiskorunkban mi is rengeteg álmot szőttünk a jövőnkkel kapcsolatban, amik igencsak nagyra törőnek és talán mai gondolkodásunkkal elrugaszkodottnak tűnhetnek. Ha visszagondolunk gyermekfejjel mi is úrhajósok, hercegnők akartunk lenni. Ezek a lehetetlennek tűnő álmok az idő előrehaladtával szertefoszlának, újak, realisabbak váltják fel őket és a fogalmak is letisztulnak, de az alapvető vágy a sikerre megmarad.

De talán mégsem az emberekben és az álmainkban van a hiba, hanem ahogy nővünk a tapasztalataink, a minket körülvevő hatások és csalódások miatt egyre racionalistábbakká, realistábbakká, sokszor pesszimistábbakká vállunk. Azonban ha sikeresek akarunk lenni, vagy eredményes vezetővé akarunk válni, nem feledhetjük el, hogy a csalódások ellenére optimisták tudjunk maradni és merjünk nagyot álmodni, mert ez lehet egy jó és sikeres vezető egyik ismérve.

Napjainkban, ha az utca emberét megkérdezzük, hogy „Mit vár az élettől? Mit szeretne?” a válasz szinte mindig az, hogy: „Sikeres és boldog szeretnék lenni! ”

Ma már tudjuk, hogy mind a két célért sokat kell tennünk. A boldogságban a szerencsének talán nagyobb része van, de a sikerért tenni kell és az ehhez vezető út véleményem szerint tanulható. Az nem teljesen igaz, hogy vezetőnek születni kell, bár jobban belegondolva, egy félénk ember, aki zavarba jön attól is, ha csak meg kell szólalnia más emberek előtt, minden bizonnyal nem fog tudni terméket eladni, érdekeket képviselni, embereket irányítani és ebből kifolyólag egy céget sikerre vinni. Hiszen a főbb vezetési feladatok tanulhatók, a személyiségjegyek, szokások változtathatók, a tény hogy egy olyan személyiséggel kell rendelkeznie a vezető egyénnek, aki hagyja és akarja ezeket változtatni, változtattatni a siker érdekében.

A vezetőnek többre van szüksége, mint egyszerű szerencsére és megfelelő tőkére, hiszen ha belegondolunk egy nagy anyagi háttérrel rendelkező cég mit sem ér, ha nincs a vállalat élén egy olyan vezető, aki nem csak kellően felkészült, de tudását alkalmazni tudja a gyakorlatban is.

Egy hazai vállalat bemutatásán keresztül szeretném felfedni a „titkot”, hogy vajon mi lehet a kulcsa a sikernek és hogyan jutott el a mai piacvezető pozíciójába a vállalat és a vezetőjük egyaránt.

1.1. Téma indoklása

Ma Magyarországon sok vezető kerül olyan gazdasági helyzetbe, hogy a vállalkozása a fennmaradásért küzd vagy éppen kénytelen felszámolni azt.

Célom, hogy egy hazai sikeres vállalkozáson keresztül bemutathassam azt, hogy a minket körülvevő mikro- és makrogazdasági környezetben hogyan tud egy vállalkozás sikeres maradni, tovább terjeszkedni és magyarországi piacvezető pozícióját megtartani.

Dolgozatom következtetései a vállalkozásról, támpontot adhat nehéz helyzetben lévő vállalatvezetőknek, vagy most induló vállalkozásoknak abban, hogy hogyan lehetnek sikeresek.

1.2. Téma lehatárolása

Az általános megfogalmazások után megvizsgálom, hogy kire és mire használom a siker/ sikeresség fogalmát. Dolgozatomban két fő vizsgálati szempontot választottam, ez maga a vállalat vezetőinek és a vállalat sikerének megismertetése, melyet az általam választott piacvezető cég segítségével végzek el.

1.3. Hipotézis

Az időben felismert és alkalmazott vezetői tevékenység, a jól megválasztott útirány és a hatékony munkavégzés, munkaszervezés és megfelelő kapcsolat kialakítása a partnerekkel és a piacon vezethet a sikerhez. Továbbá a sikerhez elengedhetetlen a vezetési funkciók magas szintű alkalmazása, mint például tervezés, döntés, szervezés, irányítás, elemzés és ellenőrzés és a logikus szervezeti felépítés.

A siker vizsgálatához elengedhetetlen néhány alapfogalom irodalmi megállapítása. Hiszen mindennapjainkban gyakorta használjuk a siker és sikeres szavakat/ kifejezéseket, de a pontos jelentésével mégsem vagyunk tisztában.

2. Fogalmak tisztázása

Mi a siker és ki a sikeres?

„A siker szó nem más, mint egy jó döntés eredménye”¹ (Anthony Robbins)

A siker egy nagyon nehezen megfogalmazható fogalom. Legáltalánosabban

siker = kitűzött célok elérésével

Mindenkinek mást, s mást jelent ez a szó, mely erőteljesen szubjektív, egyetemesen nem meghatározható jelenség. Nagyban befolyásolja e szó jelentését az életkor, a státusz és a személyes értékrend is.

2.1. Sikeres

„sikeres- régen azt jelentette: ragadós, tapadós... A siker szó származéka, amely agyagot, tapadós anyagot jelentett. (Ma a gabona magvak fehérjeanyagát nevezik így.) A *sikeres* jelentése így alakult: megtapadó→ hatékony→eredményes: ezen a ponton vonódott el belőle, most már önálló és eltérő jelentéssel, a *siker* szó.”²

Valakinél a sikeresség és a siker jelenti mindazt a luxust, ami pénzben mérhető. Másoknál viszont ezek a drága dolgok elenyészőek, hiszen vannak emberek, akiknél a pénz nem jelent olyan fontosságot a sikeresség szempontjából. Ezek az emberek általában a sikerességüket a presztízzsel hasonlítják össze, tehát a legfőbb céljuk, hogy a szakmájukban ők legyenek a legjobbak és, hogy ezt mások is teljes mértékben el is ismerjék. Itt a pénz már csak másodlagos.

Minél érettebb korban van az ember, annál inkább nem az anyagi javak jelentik az egyén számára a sikert.

¹ <http://idezet.wordpress.com/2008/08/28/1618/#respond>

² Magyar értelmező kéziszótár A-Z-ig kiadó: Merényi Könyvkiadó Kft. ISBN 963 698 053 5, 454. oldal

2.2. Siker

E fogalom jelentését több irányból lehet vizsgálni. Számos tudomány foglalkozik a fogalom/ szó valódi jelentésével, ilyen például a pszichológia és a közgazdaságtan is.

2.2.1. Pszichológiai megfogalmazása:

„Az ember életvezetését jelentős mértékben befolyásoló olyan pozitívan kritikus helyzet, amely objektíven egy meghatározott értékskálához mért eredményes feladatmegoldást jelent, és szubjektíven a feladatot megoldó személy sikerélményében tükröződik vissza.”³

„A siker szubjektív hatása az egyén igényszintjétől függ.”⁴ Az igényszint alatt az önmagunkkal szemben támasztott követelményeknek színvonalát értjük. Annak az embernek optimális az igényszintje, aki képességeit reálisan felmérve mindig egy kevészel többre törekszik, mint amennyit korábban teljesített.

„**sikerorientált attitűd:** azon személyeknél alakul ki, akik többnyire valóban sikeresek, elérik céljukat, helyes döntéseket hoznak. Sorozatos sikerélmény hatására az igényszint emelkedik. A sikerorientált személy olyan igényszintet állít fel magának, amit kényelmesen és nagy biztonsággal el is tud érni. Reális, pozitív az önértékelése, nagy önbizalommal bír. A sikerorientáltság személyiségvonássá is alakulhat”⁵

2.2.2. Szociológiai siker meghatározása:

A társadalomban élő siker-kritériumok - normák és feltételeire vonatkozó hiedelmek beépülnek az egyének tudatába. A sikermintákhoz és ideológiákhoz „elérhetőségi jellemzők” tartoznak, ezek a tényleges normákat és feltételeket foglalják magukba. Összhangjuk vagy hiányuk megjelenik az egyén és a csoport tapasztalatokban.

Eltérő értelmezéseket találunk a sikerrel kapcsolatban:

A siker,

³ dr. Rókusfalvy Pál: Pszichológia testnevelőknek és edzőknek, Budapest 1977, Alföldi nyomda ISBN 963 253 256 2, 206. oldal

⁴ dr. Rókusfalvy Pál: Pszichológia testnevelőknek és edzőknek, Budapest 1977, Alföldi nyomda ISBN 963 253 256 2, 205. oldal

⁵ Balogh Éva: Pszichológiai kislexikon Tóth könyvkereskedés és kiadó ISBN 963 9881 95 0, 291. oldal

- mint a kitűzött cél elérése,
- mint egy teljesítmény realizálása,
- mint érvényesülés a társadalmi szférában.

Dr. Tóth Lilla: A siker és a bizalom egy nagyközség vállalkozói körében című Ph. D értekezésből kiderült, hogy *Ichheiser* véleménye a sikerről: A siker elsődleges jelentése az elismerés és társadalomban való elhelyezkedés sikere. Elméletében a pozicionálás előrehaladást is említ. A siker dimenziója egy specifikusan társadalmi dimenzió, melynek legfőbb jellemzője, hogy a „fent” és „lent” között áll, a szociális térben, amely hierarchikus tagolódású.

Ugyanezen dolgozatban ezt a vertikális dimenziót Bourdieu, mint az egyéni siker vagy kudarc érzetét meghatározó feltételét úgy írja le, ami szerint minden sajátos életpálya megélt értékét az határozza meg, hogy a hierarchikus életpályáknál milyen helyzetet foglal el. Ezen életpályák (hierarchikus) rendszere nem egyenlő különböző (helyzetű) emberekénél.

A fentiekben megnéztük, hogy mi az egyénre és csoportokra vetített sikert. Amely alapján megállapíthatjuk, hogy az egyén (pszichológiai) sikere az önmagára vetített igény-szint, ami mindenkinél eltérő lehet. Itt csak az egyén a fontos és az ő saját sikere más számára ez a siker nem fontos. A csoport (szociológiai) sikerét már több egyénre (egy csoportra) kivetítve vizsgálja a siker fogalmát. A csoportban- bár minden egyénnek különböző az életpályája - az egyén sikere a csoport sikerességét vonja maga után, amely a csoport teljesítményétől függ.

Az egyén és a csoport vizsgálata után fontos megemlíteni a gazdasági siker fogalmát, hiszen a vállalat tekintetében ez a fogalom elengedhetetlen.

2.2.3. Gazdasági siker megfogalmazása:

„A *siker* (...) felfogásunk szerint a versennyel függ össze szorosan: a vállalati siker a piaci versenyben való hosszú távú helytállást, más szóval a vállalat versenyképességének hosszú távú biztosítását jelenti (...)”⁶

Miután a környezet kihívásai változók, így a sikerrel kapcsolatban nem árt néhány fontos jellemzőt leszögezni:

⁶ Dr. Dinya László: Sikeres vállalkozások, 100 Magyar falu könyvesháza KHT., Budapest, 2000, ISBN 963 928 705 9, 14. oldal

- minden szervezetnél vannak válságos periódusok, csak az a kérdéses hogy ez meddig tart, milyen mély is az a válság és hogyan küzdi azt le?
- nem az a sikeres szervezet, mely nem ismeri a válságot, hanem az, aki a bekövetkezett válságot leküzdötte
- az eredményesség csak szükséges, de nem elégséges feltétele a vállalati sikernek
- versenynek vannak győztesei és vesztesei. A piaci versenyben hosszútávon győztes, sikeres csak az a szervezet lehet, amelyik:
 - o képes állandó piaci jelenlétre (valamennyi piaci szereplő tevékenységét folyamatosan figyeli, változásokat értékeli)
 - o képes a piaci információk birtokában a megfelelő következtetéseket levonni (teendőket, célokat, reálisan megfogalmazni)
 - o képes a szükséges időpontokban és formákban alkalmazkodni (adekvát módon reagálni)
 - o képes a versenytársaitól (azok termékeitől, szolgáltatásaitól, tevékenységétől) magát előnyösen megkülönböztetni

A közgazdasági sikert különféle gazdasági mutatók támasztják alá, melyek pontos képet adnak a vállalat vezetésének és a partnereknek, befektetőknek a vállalat helyzetéről.

Nem csak a siker fogalmáról érdemes szót ejteni, hanem arról is, hogy ki a sikeres és mit ért a szakirodalom ezen a kifejezésen.

2.3.1. Vállalati siker vizsgálata

Egy *vállalkozás* szempontjából vett siker egyik szegmense természetesen a minél magasabb profit szerzés jelenti a siker kézzel fogható részét. Ez akkor érhető el, ha a bevételből kivonjuk a költségeket (beleértve a változó és fix költségeket összegét) akkor a megmaradó összeg maga a profit.

Gazdasági szempontból különféle mutatókon keresztül értesülhetünk egy vállalat sikerességéről, ilyen a mérleg, az eredménykimutatás és a kiegészítő melléklet is. Ezen mutatók pontos adatokat adnak a befektetőknek a vállalat anyagi és tárgyi helyzetéről egyaránt.

2.3.1.1. Gazdasági mutatók

Mérleg Szerinti Eredmény: „az osztalékra, részesedésre, a kamatozó részvények kamatára igénybe vett eredménytartalékkal növelt, a jóváhagyott osztalékkal, részesedéssel a kamatozó részvények kamatával csökkentett tárgyévi adózott eredmény, egyezően az eredmény-kimutatásban ilyen címen kimutatott összeggel. [Szt. 39 § (2)]”⁷

Elemzési szempontból 2 csoportot is megkülönböztethetünk, ezek az anyagi-vagyoni illetve pénzügyi- likviditási mutatók.

Anyagi és vagyoni mutatók közé soroljuk a tartósan befektetett eszközök arányát, befektetett eszközök, fedezettsége, tárgyi eszközök fedezettsége, eszközök fordulatszáma, forgóeszközök aránya, sajáttőke aránya, eladósodottsági mutató, a tőke hatékonysága.

A pénzügyi és likviditási mutatókba beletartoznak likviditási mutató, rövidlejáratú likviditási, gyorsráta mutató, dinamikus likviditás.

Eladósodottsági mutató: az egyik legelterjedtebb mutatója a tőkeáttételnek. Ennél a mutatónál a vállalat hosszú lejáratú hiteleit viszonyítjuk az összes tartós forrásaikhoz.

Eszközök fordulatszáma: azt mutatja, hogy az árbevételben hányszor térült meg az összes eszköz.

Likviditási mutató: „éven belüli fizetőképességet jelent, vagyis meghatározott időben, meghatározott helyen és módon, a meghatározott összeggel eleget tesz fizetési kötelezettségeinek”⁸

Jövedelmezőség: „A jövedelmezőség egy vállalat teljesítőképessége, mely megmutatja, hogy az adott vállalat milyen eredményesen használja fel a rendelkezésére álló erőforrásokat. Alapvetően tehát egy adott időszakban elért eredmény és a befektetett tőke arányát vizsgálja.”⁹

A vállalat sikerének mérőszámai megállapítása után a vezetői siker vizsgálatát is át kell tekinteni a megfelelő elemzés eléréséhez.

⁷ <http://www.econom.hu/merleg-szerinti-eredmeny-meghatarozasa-tarsasagi-ado-meghatarozasa/>

⁸ <http://hu.shvoong.com/law-and-politics/1692185-likvid%C3%ADt%C3%A1s-fogalma-likvidit%C3%A1s%C3%A1t-v%C3%A9d%C5%91-jogszab%C3%A1lyi/>

⁹ <http://ecopedia.hu/jovedelmezoseg>

2.3.2. Vezetői siker vizsgálata

A vezető, a személy sikerének megfogalmazásával kapcsolatban „... vannak sztereotípiák, hogy azt tekintjük sikeresnek, akinek sok pénze van, nagy háza, szuper kocsija, hajója stb. De vajon tényleg ez a siker mérőszáma?”¹⁰

„Egy vezető feladata az általa irányított szervezet céljai szerint motiválni alkalmazottait, illetve megszervezni a cég profiljába illő munkafolyamatokat. A jó vezető még a legkritikusabb időszakokban is sikeresen teljesíti ezeket a nehéz feladatokat.”¹¹

Véleményem szerint a siker eléréséhez elengedhetetlenül szükséges a sikerorientált attitűd is, amely olyan beállítottság, amely a siker elérését eredményezi.

A vezető fogalmi meghatározása után meg kell említeni azt a tevékenységét, amit egy vezető nap, mint nap ellát a munkája és beosztottjai munkája fölött, a siker érdekében ez nem más, mint a vezetés, hiszen a vezető feladata a rendezett és gördülékeny munka összeszervezése.

Vezetés fogalma

Egy folyamat, amelyben a vezető befolyásolja a vezetetteket a kívánt célok elérése érdekében.

„Egészen szűken definiálva: „a vezetés mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak” (Fiedler [1968] in Pataki 1980,604)

A vezetés révén megvalósuló „mások befolyásolása” azonban sokkal több annál, hogy csupán a „valamilyen feladatra” történő „közös megoldásra” egyszerűsítsük. (...)

A vezetés létrejöttéhez szükséges másik előfeltétel, hogy a vezetés során a vezetett elfogadja a közte és vezetője közötti egyenlőtlenségeket. Ha a vezetett erre nem hajlandó, akkor elnyomás következik be, melynek semmi köze sincs a vezetéshez.”¹²

Mielőtt az általam vizsgált vállalat sajátosságainak vizsgálatába/ elemzésébe belekezdénék, még van néhány olyan fogalom, melyet érdemes tisztázni, hogy a későbbiekben használatos szavak mindenki számára közérthetővé váljanak.

¹⁰ <http://www.humansales.hu/blog/mi-a-siker.html>

¹¹ [http://www.vallalkozoinegyed.hu/20090727/coaching - milyen a jo vezeto](http://www.vallalkozoinegyed.hu/20090727/coaching_-_milyen_a_jo_vezeto)

¹² Csepeli György Szociálpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest 1997, ISBN 963 379 168 5, 368. oldal

A vállalat vizsgálata előtt még néhány szót meg kell említeni a vezetés fogalmáról is, hiszen egy vezető szempontjából elengedhetetlen a vállalat irányítása/ vezetése.

2.4. Ki a vállalkozó és mi a vállalkozás

2.4.1. Vállalkozó

„A vállalkozó olyan személy, aki felismer egy üzleti lehetőséget és létrehoz egy szervezetet annak kihasználására.”¹³

Napjainkban a vállalkozó fogalma kibővült, ide kell érteni az egyéni vállalkozót, aki egy személyben a vállalatvezetője, üzletembere és újtója is. Tágabb értelemben ide tartoznak a társas vállalkozások, továbbá a gazdasági társaságok is. A vállalkozó a vállalkozási munkafolyamat során valamilyen új és értékes vagy csak egyszerűen keresett (eladható) termék gyártására (szolgáltatásra) vagy értékesítésre törekszik. Ennek érdekében biztosítja a szükséges erőforrásokat (anyagokat, eszközöket, tőkét) ideje és energiája által vállal pszichikai, társadalmi, de legfőképpen pénzügyi kockázatot. Siker esetén megkapja az anyagi, személyes és erkölcsi elismerést, környezete és a társadalom megbecsülését is egyaránt.

A jó/ sikeres vezető „(...) a leghétköznapibb körülményeket képes kivételes lehetőségekké változtatni a vállalkozó játssza a látnok szerepét, ő az álmodozó, az emberi cselekvést tápláló energiák forrása. Ő maga a képzelet, mely megfesti a jövő képét, ő a változások katalizátora.”¹⁴ Ezek a vonások különböztetik meg a vállalkozói személyiségeket egymástól.

A sikeres vállalkozó jellemzői¹⁵

- *Álomépítő*– milyen lesz a jövőben a vállalkozása? Képesek álmaikat valóra váltani. Ő az aki az idejét teljesen feláldozva mindig a vállalkozása javításán és továbbfejlesztésén gondolkodik.

¹³ VECSÉNY JÁNOS: VÁLLALKOZÁSI SZERVEZETEK ÉS STRATÉGIÁK, Aula Kiadó, 1999, 68. oldal

¹⁴ Michael E. Gerber: A vállalkozás mítosza Bagolyvár könyvkiadó, 1996, ISBN 963 7423 77 x, 21. oldal

¹⁵ VECSÉNY JÁNOS: VÁLLALKOZÁSI SZERVEZETEK ÉS STRATÉGIÁK, Aula Kiadó, 1999,oldal Forrás: Bygrave 1994 5. oldal

- *Döntéshozó* – képes gyors döntéseket hozni bármilyen ügyben a vállalat érdekében. Ő az, aki a vállalkozásban hozza a lényegi döntéseket és aki a kezében tartja a céget.
- *Végrehajtó* – döntést követően azonnal hozzálát a megvalósításhoz
- *Megszállott* – teljes elkötelezettséget érez a vállalkozás iránt. Idejét és pénzét nem sajnálva teljesen a vállalkozásnak él és törekszik annak feljebbjutásáért.
- *Eltökélt* – csak a vállalkozásra összpontosít, minden mást elhanyagol. Ha lehetne, akkor a nap 24 órájából 24-et a vállalatnál tevékenykedne.
- *Szeretetteljes* – szereti azt, amivel foglalkozik és boldoggá teszi, ha dolgozhat
- *Részletekre is figyelő* – figyel minden apró részletre, különösen az induláskor, és a növekedéskor. Ő az aki az egész vállalkozás minden apró részletébe belelát.
- *Független* – saját sorsának kovácsa, nem függ másoktól sem anyagi, sem kapcsolati tőkét illetően. Teljes mértékben képes a vállalkozást egyedül irányítani más segítsége/támogatása nélkül
- *A pénzt jutalomnak tekinti* – a pénz a siker mércéje, nem a tevékenység célja.
- *Társ* – megosztja a részvényeket, tulajdont a vállalkozás kulcsszereplőivel.

2.4.2. Vállalkozás

„Egy hivatalos meghatározás szerint *vállalkozási tevékenység* az a rendszeres gazdasági tevékenység, amelyet a magánszemély, illetve a jogi személy vagy egyéb szervezet saját nevében és saját kockázatára üzletszerűen végez.”¹⁶

A fenti definíció mellett más meghatározásokat is találhatunk, melyek sokkal értékvezéreltebbek: a *vállalkozások* olyan egyedülálló gazdasági erőforrások, amelyek értékeket képesek megteremteni új üzleti egységek létrehozásával. Tehát a vállalkozási tevékenység nem más, mint a vállalkozó által létrehozott új gazdasági egység. A vállalkozó kockázatot vállal annak érdekében, hogy a piaci igények kielégítése érdekében szolgáltatásokat nyújtson vagy termékeket szállítson, amivel remélhetőleg nyereségre tesz szert. A vállalt kockázat és a cserébe várt jutalom közötti kapcsolatot a vállalkozás kockázat-nyereség arányának szokták nevezni.

¹⁶ <http://e-learning.seed.hu/tananyag/e-learning-tananyag/i-en-vallalkozo/i1-vallalkozas-es-vallalkozo-fogalmasiker-es-vallalkozo.html>

Vállalkozási siker fajtái

<i>„Szakmai siker:</i>	Amikor sikerül az elképzelt terméket előállító, szolgáltatást nyújtó vállalkozást létrehozni. („Meg tudtam, tudjuk csinálni, a dolog működik”)
<i>Értékesítési siker:</i>	Amikor sikerül árbevételt elérni a terméket, szolgáltatás értékesítésével. („Találtunk vevőket, akik hajlandóak voltak fizetni azért, amit kínáltunk”)
<i>Gazdasági siker:</i>	Amikor sikerül a vállalkozást nyereségesen működtetni. („A sok áldozat, kemény munka pénzt is hoz a vállalkozásba”)
<i>Társadalmi siker:</i>	Amikor a vállalkozás a társadalom számára hasznos és nem káros tevékenységet végez, és a vállalkozás tartósan tud működni.
<i>Egyéni siker:</i>	Amikor a vállalkozó és csapata elégedett azzal, amit elért. („Sikerült, amit akartam”)” ¹⁷

Az általános siker/ sikeres fogalmak után még érdemes letisztáznunk egy alapfogalmat azzal kapcsolatban, hogy milyen típusú vállalkozást választottam. Ma Magyarországon az alapítók több különböző szervezeti forma közül választhatnak, mint például Részvénytársaság (Zárt vagy Nyílt); Betéti társaság; Korlátolt Felelősségű Társaság stb..

A választott cégem a kezdetek óta már Korlátolt Felelősségű Társaságként (Kft.) működik, ezért ezt a társasági formát részletesebben bemutatom.

2.5. KFT. fogalmának tisztázása

A Korlátolt felelősségű Társaság mindennapokba átvett rövidítése a Kft. Ezen gazdasági társasági formák (külföldön a kereskedelmi társaságok) egyik típusa, mely jogi személy. Bel- és külföldön a kis- és középvállalkozások egyik legkedveltebb társasági formája.

A kft. alapításához rengeteg feltételnek kell megfelelni, melyből a legalapvetőbbeket sorolnám fel:

- minimum 500 000 Ft törzstőke

¹⁷ VECSÉNY JÁNOS: VÁLLALKOZÁSI SZERVEZETEK ÉS STRATÉGIÁK, Aula Kiadó, 1999, 66. oldal

- a társaság tagja lehet nagykorú, cselekvőképes magánszemély, vagy egy másik gazdasági társaság. Kiskorú személy is lehet tulajdonos, de vezető tisztségviselőnek csak nagykorú cselekvőképes személy jelölhető ki.
- ügyvéd által ellenjegyzett alapító okirat vagy társasági szerződés
- tagjegyzék (a tagok nevei, adatai, törzsbetéteinek összegét, az üzletrész átruházásának korlátozásaira stb.)
- banki igazolás a tőkebefizetésről,
- az illeték megfizetésének igazolása
- néhány tevékenység esetén alapítási engedély, kamarai nyilatkozat
- a székhely, telephely, fióktelepek e célra használatához történő tulajdonosi hozzájárulás (amelyet bár a Cégbíróságra nem kell benyújtani, de az ügyvédnek vizsgálnia kell)

A többi fontos alapításhoz szükséges okmányt a mellékletben tüntetem fel.

Továbbá fontos tisztázni tagok felelősségét is, melyek gazdasági szempontból korlátozt, ugyanis csak a törzsbetét befizetésére, a kikötött egyéb mellékszolgáltatásokra és a pótbefizetésekre terjed ki.

A Kft.-ben 2 fő vezető szervei:

1.) Taggyűlés

A kft. fő szerve a taggyűlés, melyet legalább évente egyszer kötelező összehívni. A beszámoló elfogadására és a gazdálkodást érintő lényeges kérdések eldöntésekor kell összehívni.

2.) Ügyvezetők

Az ügyvezető látja el a társaság ügyeinek intézését (mérleg, vagyonkimutatás stb.). A társaság adatairól köteles a tagoknak felvilágosítást adni.

A fogalmak tisztázása után tudjuk, hogy mi a siker és kit nevezünk sikeresnek ez a két szó a dolgozatom szempontjából létfontosságú, hiszen hogyan is elemezhetnék akár egy vállalatot vagy vállalkozót, ha nem tudom, hogy ténylegesen miket jelentenek pontosan ezek a szavak. Tudjuk, hogy megkülönböztetünk egyéni és csoportos sikereket, mely a vállalkozás szempontjából fontosak, hiszen a siker általában nem csak egy ember sikerén múlik.

Mi az, ami a sikeres vezetést meghatározza? Mitől eredményesebb az egyik vezető, mint egy másik vezető? Erre a kérdésre a különböző elméleti megközelítések általában eltérő választ adnak. Van, aki a vezető személyiségére, karakterére, van, aki a munkafolyamatok megtervezésére, van, aki a dolgozókkal való bánásmódra és van, aki a helyzettől függő helyes vezetési stílus megválasztására helyezi a hangsúlyt. Az igazság azonban, hogy a sikeres vezetés megfejtése céljából minden megközelítést figyelembe kell vennünk és a vezetési gyakorlat során érdemes mindegyik elmélet fő mondanivalóját, szem előtt tartani. A vezetéselméletek megismerése tanulmányozása olyan rendszerezett tudást biztosít, ami a hétköznapiak során is hasznos lehet, valamint a gyakorlati tapasztalatok elrendezéséhez, a tudatosabb vezetéshez is hozzájárulhat.

További fogalmaknál rávilágítottam arra is, hogy ki a vállalkozó és annak sikerének formáira, melyek megkeresése egy vezetőnél fontos támpontot adhat a sikeres vállalat elemzésében is, hiszen ha egy vezető idejét és pénzét nem sajnálva segíti előbbre a céget, akkor minden bizonnyal a vállalkozás az ő egyéni sikere által sikeres lehet.

Ezen elemzés után megkerestem a vállalkozás értelmezését és annak sikerességének fajtáit. Ezen fogalmi meghatározások segítenek egy céget a sikeresség mércéjén elhelyezni, ha például egy vállalkozás a társadalom számára hasznos tevékenységet végez akkor az társadalmi sikerességgel bír. Természetesen a vállalkozási siker fajtáknál nem elhanyagolható a vállalkozó és csapata sikere sem, hiszen egy rossz vezetőséggel a vállalat sem lehet sikeres a piacon, hiszen ha például egy vezető folyamatosan rossz döntéseket hoz akkor minden bizonnyal azt a vállalkozás árbevételeiben nagymértékű csökkenésként fog jelentkezni. A vállalat sikerének fajtái szorosan összefüggnek és párhuzam vonható közöttük, hiszen ha nincs szakmai siker akkor nagy valószínűséggel értékesítési sikerre sem számíthat a vállalkozás.

Rengeteg külső belső tényező hat egy vállalkozóra és egy vállalatra legyen az közvetlen vagy közvetett ok (például gazdasági akár személyiségjegyek változása, minden tényező változása kihatással van a vállalatra). Egy vállalat elemzésénél fontos megnéznünk, hogy az adott vállalat milyen siker sikerfajtákat hordoz magában.

Továbbá megtudhattuk, hogy hogyan alapíthatunk ma Magyarországon az egyik legnépszerűbb vállalkozási formát.

A lényegi fogalmak tisztázása után bemutatom részleteiben, hogy mi az általam választott cég története, tevékenységi köre, piaci helyzete és a vezetők és a vállalkozás sikerességének ismérvei.

3. A Karsol Kft. és vezetése sikerének bemutatása

3.1. Karsol Kft. általános bemutatása

Dolgozatom témájának alanya Hajdú- Bihar megyében, nyíradonyi székhelyű Karsol Kft-t, ahol egy rövid gyakorlat keretein belül sikerült közelebbről megismernem a vállalkozás hétköznapijait és a működésének főbb mozzanatait.

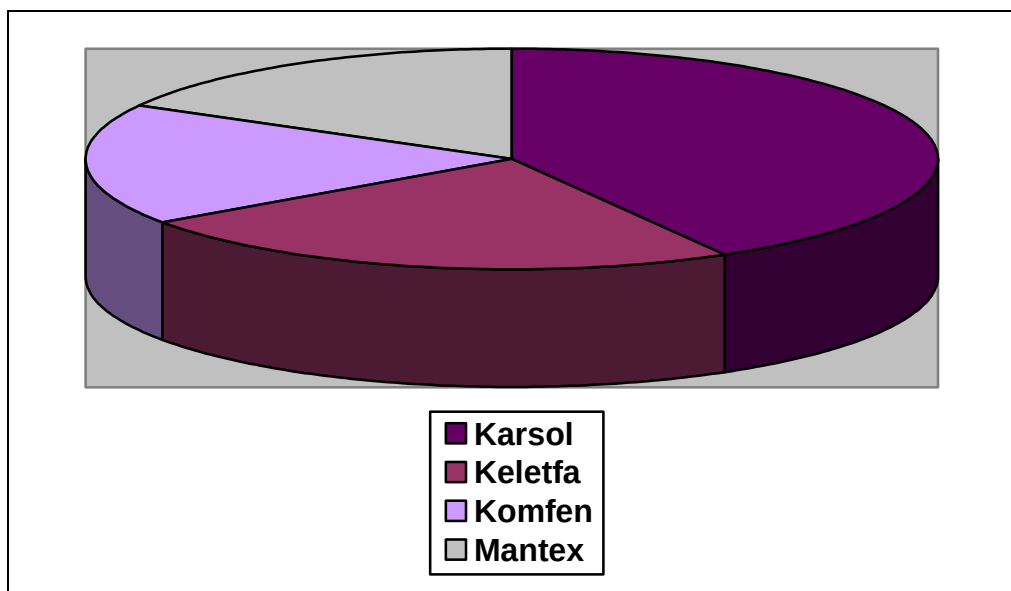
A vállalkozás teljes neve: „**KARSOL Kegyeleti Termékeket Gyártó és Forgalmazó Korlátolt Felelősségű Társaság**, melyet 2003 májusában a Terra Gold Kft. mintájára alapítottak, aki szintén hasonló tevékenységi körrel rendelkezett. A céget 2 magánszemély alapította, akik máig az ügyvezető (tulajdonos) szerepkörét töltik be. A cég fő tevékenységi köre egyéb fa parafa termékek, fonott áruk gyártása. Szűkebb értelemben a vállalat legfőbb profilja kegyeleti termékek gyártása és forgalmazása. A fő tevékenysége gyártása és forgalmazása mellett legelőször 2007-ben bővítésre került sor, mely fűrészüzem majd a brikettáló volt.

A vállalat tevékenységét, nem éppen nevezhetjük hétköznapiinak, de pont ezért gondolom, hogy érdekes és vonzóvá teszi a dolgozatom szempontjából a céget, hogy 9 éves fennállása óta a cég folyamatos változásokon ment át (mind szerkezeti, létszámbeli, területbeli stb.) és jutott el a szinte nulláról a mai vezető pozíciójába.

Ez a mára már piacvezetővé vált cég (*1. táblázat és 1. ábra*), az összes konkurenciával szemben, melyet a Kegyeleti Szakmai Kiadvány, Magyar Temetkezés című folyóiratának, 2011. Decemberi IX. évfolyam 4. számában közzé is tettek. Ez alapján megállapítható, hogy a Top gyártók élén az általam választott cég áll 1265 milliós árbevétellel (2010-ben). Őt követve igen csak lemaradva 718 milliós árbevételével a Keletfa, majd a Komfen és a Mantex.

TOP	GYÁR- TÓK	Telephely	Árbevétel M Ft/2009	Árbevétel M Ft/ 2010	Változás	Saját tőke
1.	Karsol	Nyíradony	1193	1265	6,0 %	521
2.	Keletfa	Nyíregyháza	702	718	2,3 %	286
3.	Komfen	Császártöltés	563	540	-0,6 %	278
4.	Mantex	Ajka	563	511	-9,2 %	N/A

1. Táblázat A SZEKTOR TOP LISTÁI 2009 ÉS 2010 ÁRBEVÉTELE ALAPJÁN



1. ábra A SZEKTOR TOP LISTÁI 2009 ÉS 2010 ÁRBEVÉTELE ALAPJÁN

A vállalatnál nagy hangsúlyt képvisel a vevők és középvezetők igényeinek maradéktalan kiszolgálása, ez indokolja a középvezetők viszonylag magas számát (10 fő). A folyamatos fejlesztések eredményeképp a Karsol kft megháromszorozta a fedett ipari létesítmények területét, a korszerű technológiának köszönhetően a társaság mára magyarországi piacvezető pozíciója mellett, folyamatosan javítja helyzetét az exportpiacokon. Mindenekelőtt Németországban, Romániában illetve Szlovákiában, ahol mára úgy, mint Magyarországon ott is az egyik „legnépszerűbb” céggént tartják számon. Ezen országok mellett szállítanak az orosz, ukrán, ír, belga, olasz, horvát, holland, szerb, svájci, kongói, görög, boszniai, lengyel, francia területre. (2. ábra)

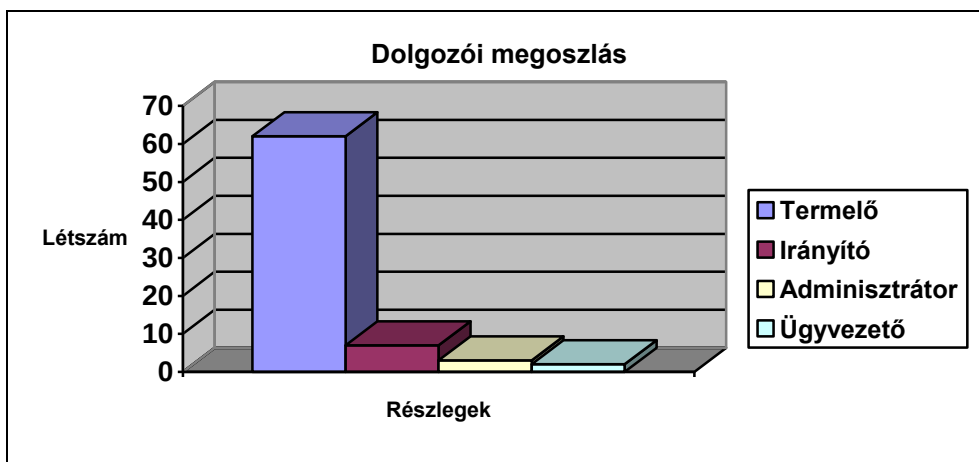


2. ábra

2007-ben a vállalat fedett ipari létesítmények összterülete 3500 m², a foglalkoztatottak száma 45 fő volt. Mára ezek az adatok megközelítőleg a duplájára nőttek. A társaság telephelyén összesen 6500 m² alapterületű építmény (irodaházak, raktárak stb.) található. Vezetőség kezdetben 6 fő volt az ügyvezetőket és a középvezetőket is bele értve. Mára ez a szám 20 fő lett (ügyvezetőkkel, középvezetőkkel és művezetőkkel együtt). Dolgozók száma is megközelítőleg a kétszeresére növekedtek azóta új gyáregységek alakulás miatt.

A Karsol-nál ma 84 munkavállaló dolgozik, melynek 75%-a helyi lakos. Termelő részlegen 62 fő, irányító 7 fő, adminisztrátor 3 fő és ügyvezető 2 fő

A vállalaton belül több munkakörben dolgozhatnak az alkalmazottak például a raktárban, a pihentetőben, a festő műhelyben, az összeállítóban, a gépműhelyben, a fűrészüzemben, és az irodában. (2. táblázat)



2. Táblázat

Mint azt a táblázat is mutatja a termelő részlegben dolgozó munkavállalók száma lényegesen magasabb, mint az irodán dolgozó értelmiségiek száma. A diagramból kiderül, hogy a Kft. elsősorban a szakmunkás dolgozókra épít, akik a gyártás egész folyamatát el tudják látni.

Mind az üzemi munkában, mind a menedzsmentben nő azon dolgozók száma, akik a városban és környékén élnek. A cég tulajdonosai nagy gondot fordítanak arra, hogy a munkavállalók között egyenlő eséllyel induljanak a nők, az idősebbek, illetve a roma származású emberek.

A Termelésben a gépesítettség foka meglehetősen magas. Megközelítőleg 70%. A kézi munka igény százaléka megközelítőleg 30 %. A munkaerő képzettségére a vállalat nagy hangsúlyt fektet, hiszen például az asztalosi végzettség fontos a fűrészüzemben. Az irodákban dolgozó vezetőknek is fontos megfelelő képzettséggel rendelkezniük.

A termelés alapanyag szükséglete magas, a beszerzések leginkább hazai beszállítóktól történnek.

Elemezve a cég mérlegét, eredmény kimutatását, és kiegészítő mellékletét rengeteg hasznos számos konkrét adatot kaptam a vállalat gazdasági sikerét illetően. Az elemzésemet 2007-től 2010-ig végeztem. Összehasonlítottam a mérlegszerinti eredményeket, likviditási és jövedelmezőségi mutatókat.

Évről évre a Mérleg Szerinti Eredmény (későbbiekben: MSZE) növekedett, de ez alól a növekedés alól kivétel a 2008as válság utáni év. 2007-ben a MSZE összege 44 291 ezer Ft volt ez az érték a 2010es adatok alapján 133 500 eFt lett. A különbség e 2 adat között 89 209 eFt. Az egyedüli csökkenést 2009-ben volt tapasztalható itt a 2008-as érték 78 558 eFt-ot tett ki, majd ezt követően a 2009-es tárgyévben 2 483 eFt csökkenés eredményeképpen az összeg 76 075 eFt lett. A legjobb eredményt és legerőteljesebb növekedés 2009-ről 2010-re tapasztalható, hiszen itt 57 425 eFt a MSZE különbsége.

A likviditás és fizetőképesség szempontjából a pénzeszközök állományát, a rövid távú likviditást, a hosszú távú likviditási rátát vizsgáltam. Továbbá összehasonlítottam, hogy évenként a likvid eszközök mennyire fedezték a kötelezettségeket, és ha ezek kizárólag csak az árbevételből kerülnének kiegyenlítésre, akkor hány napi árbevétel nyújtana fedezetet. A pénzeszközökkel kapcsolatban 2007-től állománynövekedés volt tapasztalható 2010-ig, amikor is 86 %-kal, azaz 46 427 eFt-tal csökkentek a pénzeszközök a 2009-as adatokhoz képest. A többi évben a 2007-es évtől 374,6%,107%,202,4%-os változások voltak megfigyelhetőek. Ugyan 2007-ben tapasztalható a legnagyobb növekedés százalékos megoszlásban, de értékben a 2009-as adatok mutatják a legmagasabb értéket 36 116 eFt-tal.

A rövid távú likviditást a likviditási gyorsráta (a követelések, az értékpapírok, a pénzeszközök együttes értékének a rövid lejáratú kötelezettségekhez viszonyított aránya) jellemzi. Az értékeknél mind a 4 évben az volt tapasztalható, hogy a gazdálkodás rövid távú finanszírozása nem volt megfelelően biztosítva, mivel az összes rövidtávú likviditási mutató az 1-es érték alatt maradt. A 2007-es és 2010-es adatok között mindösszesen 0,21 volt a javulás.

Ezzel szemben a hosszú távú likviditási ráta (a forgóeszközöknek a kötelezettségekhez viszonyított aránya) minden évben javult. Mindegyik évben az értékek 1.01 és 1.29 között mozogtak. A javulás évről évre átlagosan 0.07-es növekedés volt tapasztalható. Átlagosan a hosszú távú likviditási ráta értéke 1.165.

A fenti számok értékei a következőket mutatják számunkra:

Ha „a mutatók értéke 1 alatt van, az gyakorlatilag a társaság fizetéseképtelenségének közvetlen veszélyét jelzi, hiszen a rövidtávon várhatóan pénzeszközzé váló eszközök nem fedezik a rövidtávon lejáratú kötelezettségeket. A mutató 1 fölötti értéke elfogadható – az általános vélekedés szerint normális üzletmenet esetén az 1,5 körüli érték tekinthető megfelelő-

nek –, azonban a túl magas likviditási ráta sem jó, mert ez a jövedelmezőség romlását vonhatja maga után.”¹⁸

A fordulónapon likvid eszközöket is megvizsgáltam (követelések, értékpapírok, pénzeszközök) és azt tapasztalhattam, hogy mindegyik évben az értékek 60-70% között mozogtak. 2010-ben volt a legmagasabb adat tapasztalható 69,2%-kal, a legalacsonyabb adatot a válságot követő évben 2009-ben tapasztalták mindössze 62,6%-kal fedezték a kötelezettségeket.

Amennyiben az összes kötelezettség kizárólag árbevételből kerülne kiegyenlítésre, úgy erre 2010-ben 96 napi árbevétel, 2009-ben 94 napi árbevétel, 2008-ban 90 napi árbevétel nyújtana fedezetet.

A Karsol Kft. jövedelmezőségét tekintve megnéztem a teljes naptári évre számított bevételét, árbevételét 1 naptári napra vonatkozóan.

A vállalat bevételeibe, minden olyan külső forrás beletartozik, amelyet a tevékenységből, támogatásokból realizál. A gazdálkodó összes, teljes naptári évre számított bevétele mind a 4 vizsgált évben növekedett. 2008-ban az összes bevétel az előző évhez képest 251,010 eFt értékkel, +27.5 %-kal növekedett. A gazdasági válság után, 2009-ben ez a százalékos érték +6%-ra esett vissza, bár a bevétellel kapcsolatban csökkenés nem volt tapasztalható. 2007-ről 2008-ra azért tapasztalható ilyen kiugró bevétel, hiszen új gyáregység létesítésére EU-s pályázatokon nyertek pénzt. 2010-ben a vállalat 1 256 614 eFt bevételt realizálhatott.

Az árbevétel megmutatja, hogy a vállalkozás mennyi bevételre tett szert a tevékenységből. Ezek az értékek az ÁFA-t nem tartalmazzák. A gazdálkodó teljes naptári évre számított árbevétele évről évre a bevételhez hasonlóan növekedett. A tevékenységből legmagasabb összegre 1,256,614 eFt 2010-ben volt. Ez az árbevétel 2007-hez képest (902 357 eFt) 39,93%-kal, azaz 354 257 eFt-tal volt több 2010-ben. Ezt a jelentős árbevétel növekedést az új gyáregységek (fűrészüzem, brikettáló,) és új termékek bevezetésének köszönheti.

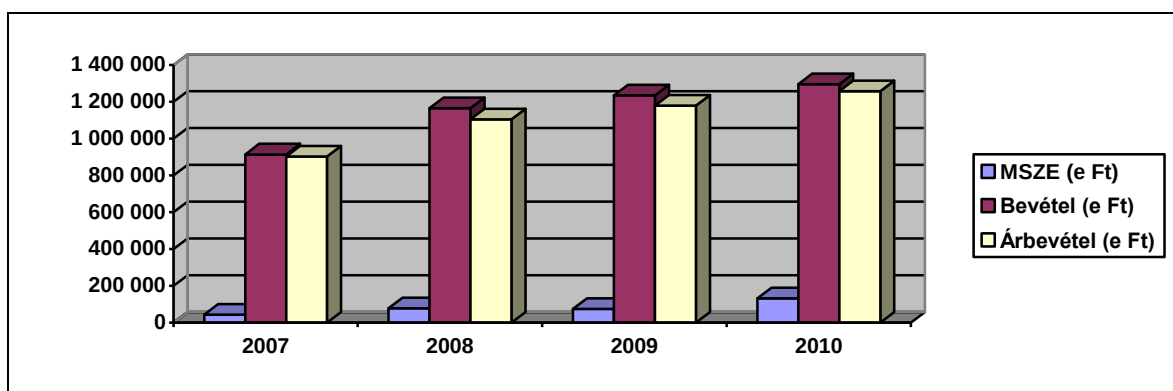
A működés egy naptári napjára jutó árbevétel 2007-től 2010-ig átlagosan 3153,75 eFt volt. Ezek az értékek a fentiekhez hasonlóan szintén növekedtek évről évre.

¹⁸ <http://www.econom.hu/likviditasi-rata/>

A fentiekben elemzett adatokat a következő táblázatban összesítettem:

Mutató	2007	2008	2009	2010
MSZE (e Ft)	44 291	78 558	76 075	133 500
Bevétel (e Ft)	913 764	1 164 774	1 234 832	1 294 483
Árbevétel (e Ft)	902 357	1 103 508	1 178 327	1 256 614

3. Táblázat Adatok összesítve



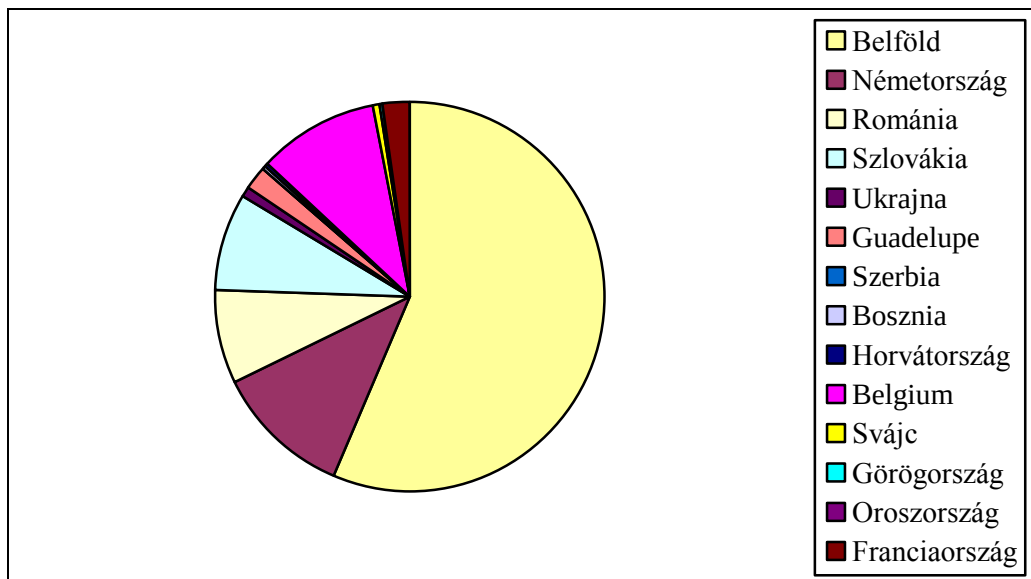
3. ábra Adatok összesítve

A fenti diagram jól megmutatja számunkra, hogy évről évre a válság ellenére is, de a cég folyamatos növekedést produkált mind a mérlegszerinti eredményben, mind a bevételben és az árbevételben egyaránt.

A vállalat árbevételének nagy része származik a belföldi vevőktől, de a külföldi partnerek összesítve nem sokkal maradnak a hazai vevőktől. A következő táblázat és diagram (3. Táblázat, 3. Ábra) a különféle partnerek (országoként) %-os megoszlását mutatja az árbevétel tekintetében.

Az árbevételek %-os földrajzi megoszlása			
Ország	%	Ország	%
Belföld	56,29	Bosznia	0,2
Németország	11,37	Horvátország	0,3
Románia	7,86	Belgium	10,15
Szlovákia	7,98	Svájc	0,4
Ukrajna	0,9	Görögország	0,32
Guadeloupe	1,9	Oroszország	0,04
Szerbia	0,07	Franciaország	2,22

4. Táblázat A Karsol Kft. Bevételeinek százalékos megoszlása, országoként



4. ábra A Karsol Kft. Bevételeinek százalékos megoszlása, országonként

A vállalat jövedelmezőségét, likviditását és MSZE-t együttesen tekintve az állapítható meg, hogy gazdaságilag stabil, hiszen magas bevétellel rendelkezik, a likviditási mutatója is évről évre növekedést mutat, kivétel ez alól a rövidtávú likviditási mutató. A mérleg szerinti eredménye is minden általam vizsgált évben pozitív eredményt mutatott. Ezekkel az értékekkel kapcsolatban az a következtetés vonható le, hogy ez a 9 éve működő cég gazdaságilag stabil és sikeres.

Egy vállalat első és egyben az egyik legfontosabb „egysége” a vezetője, akinek legfontosabb feladata a szervezeti egység vezetése. Az ő sikere viheti a céget előre vagy éppen döntheti romba. Nincs ez másképpen a Karsol-nál sem.

3.2. A vezetői feladatok megoszlása a Karsol Kft.-ben

A vállalat nem éppen hétköznapi termékéről az volt az első gondolatom, hogy vajon, hogyan jött az-az ötlet, hogy éppen egy koporsógyártó céget alapítsanak. Rövid beszélgetésünk alatt mind a ketten elmesélték, hogy hogyan is kerültek bele ebbe az iparágba és mi vezetett oda, hogy 2003-ban megalapítsák a Karsol Kft.-t.

„A” vezető a cég megalapítása előtt, az akkor Magyarország piacvezető koporsógyárának volt az ügyvezető igazgatója és résztulajdonosa, aki azt a céget korábban csődhelyzetből hozta fel a vezető pozícióba és közgazdászként sikeresen abszolvált egy válságmenedzsmentet a mára konkurencsá váló gyárban.

„B” sem volt távol ezen iparágtól, hiszen korábban kegyeleti textiltermékeket gyártott és arra a következtetésre jutott, hogy egyedül képtelen a saját vállalkozást tovább fejleszteni. Ez a társaság 14 éve alakult egy fővel, a gazdasági bulvárlapok siker sztorijainak tipikus receptje szerint vált viszonylag gyorsan sikeressé, anyagilag is rendben ment minden, gyakorlatilag hitelmentesen működött a rendszer. De kis cég volt és már voltak érezhető jelei a gyengeségnek, továbbá a stratégia felállítása is egyre nehezebb volt.

Mind a ketten úgy érezték, hogy elérték a lehetőségeik maximumát, ezért gondolkodtak a váltáson. A két tulajdonos régi jó barátként egyre többször játszott a gondolattal, hogy jót tenne mindkettőjüknek egy igazán „nagy húzás”. Végül belevágtak, és 9 év alatt létrehozták Magyarországon jelenlegi piacvezető termékgyártó cégét.

A tulajdonosok a cég alapításakor megállapodtak a **vezetői munka** felosztásról.

Belső szabályzó határozza meg a két vezető munkáját, hiszen a feladatköröket egymás között felosztották, ezekért felelősséggel is tartoznak.

Eszerint az egyik tulajdonos – legyen az ő neve „A” – lett az egyik ügyvezető igazgató, s ebben az esetben a kereskedelmet, és a pénzügyeket irányítja.

A másik tulajdonos – az ő neve legyen „B” – a másik ügyvezető igazgató keze alá tartozik - amelyek az utóbbi időben egyre fontosabb szerephez jutnak a vállalat életében - a koporsóüzem, karbantartás, beruházások végrehajtása, illetve a beszerzés koordinálása.

A következő táblázat bemutatja a két ügyvezető igazgató (kereskedelmi; operatív) alá tartozó főbb irányítási területeket a Kar-sol Kft-ben a megalakulásukat követően.

KAR					SOL		
Munka- ügy	Logisz- tika	Keres- kedelem	Pénz- ügy	Köny- velés	Kopor- sóüzem	Beszerzés	Karban- tartás

A tulajdonosi forma ezen speciális változata 50-50% -os potenciális veszélyhelyzetet hordoz magában. Ezért tehát nagyon fontos, hogy konszenzusos döntéseket hozzanak, melyet nagyon jól szervezett döntés előkészítési mechanizmus előzzön meg. A társaság ma is lendületes gazdasági növekedést produkál, ami azzal jár, hogy a szervezeti felépítést és a vezetéstechnikai módszereket állandóan egyeztetik az adott helyzettel.

Munkájuk során rengeteg elvárásnak kell megfelelniük tevékenységük folyamán az ügyvezető igazgatóknak, mint például a szabályzóknak megfogalmazottaknak, a beosztottak felől érkező elvárásoknak, valamint a piac által diktált igényeknek.

A szabályzóknak meghatározottak alapján minden jól szervezett és jól irányított, mindenki ismeri kompetenciahatárait. Így mindenki tisztában van azzal, hogy miért tartozik felelősséggel.

Ottlétem alatt magába a vezetési gyakorlatba is sikerült bepillantást nyernem. Érdekesnek találom, hogy mind a két vezetőnél fellelhetők mindazok a vezetői sikerfajták, melyeket a fentiekben (az általános siker elme) említettem.

„A” vezetővel/ középvezetőkkel/ dolgozókkal ottlétem alatt riportot készítettem, amely alapján többek között megtudtam, hogy melyek azok a vezetői sikerfajták, melyek mindkét vezetőre illenek. Mindenki egyhangúan említette a részletekre figyelőt és a függetlent.

A kereskedelmi ügyvezető igazgatót a leginkább a megszállott sikeres vezetői fajta jellemzi, az általam megkérdezett dolgozók 100%-a megemlítette, hiszen mindene a vállalkozás és mindig a nap 24 órájában a cég továbbfejlesztésében/ előrejutásán gondolkodik. Továbbá

még a részletekre figyelőt is nagymértékben említették a megkérdezettek 82 %-a. Még erre a vezetőre mondták legtöbben a Független és a Szeretetteljes jellemzőt, ezt a megkérdezettek körülbelül 65 %-a említette.

Az operatív ügyvezetőt leginkább a Részletekre figyelő (97%) mellett, a Független (83%) és a Megszállott (70%) jellemzőt említették.

Az ügyvezetők olyan emberekkel veszik magukat körül, akik szintén ezekkel a stílusjegyekkel rendelkeznek, így sokkal gördülékenyebben megy például a termelés és a vezetőknek is könnyebb bármilyen kérdésben döntést hozni, ha egy profi, összeszedett gárda áll mögöttük. Egy ilyen viszonylag nagy létszámú vállalatnál fontos hogy mindent pontosan átláthasson az ember a siker érdekében.

Az általam megkérdezett személyek alapján kitértünk arra is, hogy ők sikeresnek tartják-e az ügyvezetőjüket és ha igen akkor egy 10-es skálán mennyire?! Különböző szintekből természetes más-más megközelítésben kaptam választ, de mindegyik lényege az volt, hogy mindenki sikeresnek tartja a vezetőt. Ennek az eredménye különböző részlegektől függően 8 és 10-es pontszám közé tették a sikerességük mértékét.

Sokuk szerint sikerük annak tudható be, hogy a vállalkozás egyre jobban terjeszkedik, így a munka is több. Sokan hangsúlyozták azt is, hogy az egyik vezető nagyon jó kommunikációs és prezentációs képességgel bír, így mindig tudja, hogy kihez hogyan kell szólni, hogy a célját elérhesse. Legyen az egy üzleti partner akár az egyik beosztott. Mindig megtalálja a megfelelő hangsúlyt.

Ezen felül a jó nyelvtudás (angol, német, olasz, orosz) sem elhanyagolható a sikeresség területén, hiszen vannak olyan partnerek, akik azt elvárják, hogy a saját nyelvén szóljanak hozzájuk és mivel nincs szükség tolmácsra, - hanem maga a kereskedelmi ügyvezető tud velük közvetlenül beszélni - így egy tárgyalás sokkal közvetlenebbül és gördülékenyebben zajlik le.

A dolgozókkal való összhang is elősegíti őket sikerességükben. A véleményalkotásban sokszor támaszkodnak az alkalmazottakra, hiszen több vélemény jobb, mint egy- a vezetők elmondása szerint.

Nagyon érdekesnek találtam azt, hogy egy ilyen nagy cégnél a vezetőknek az alkalmazottakkal való viszonyuk meglehetősen közvetlen. A középvezetők jól motiváltak és széleskörű bizalmat kapnak a fontos döntésekben.

Többször tapasztaltam azt, hogy ha a beosztottnak problémája adódott, nyugodtan fordulhatott vezetőkhöz, akik lehetőségeikhez mérten megpróbálták segíteni, és megoldani azt.

Az általam megkérdezett munkavállalók egyhangúan mondták azt arra a kérdésre, hogy jól motiváltak-e, hogy Igen. Melynek kiváló példáját mutatja, a nemrégiben bevezetett újítások, melyek nem csak a termelés hatékonyságát javítják, de a dolgozók motiválására is megfelelően szolgál.

Az utóbbi időben került bevezetésre például az „Ötletláda ” ez egy teljesen új projekt. Fő célja, hogy a gyártás hatékonysága javuljon és segítse a munkások a könnyebb munkavégzését és nem kevésbé segítse a vállalatot az előrejutásban. A beosztottak javaslataikat papírra vetik, majd eljuttatják a vezetéshez (művezető- és gyártásvezető), ők a hetente tartott megbeszélésen megvizsgálják a javaslatokat és azokat, amiket bevezetésre alkalmasnak találnak, felterjesztik a döntést hozó ügyvezető igazgatónak. Ő a megfelelő szakmai indoklást követően dönthet úgy, hogy azonnal bevezetésre kerüljön a javaslat, vagy tesztelési folyamat előzze meg a rendszeresítést, vagy elveti az ötletet. Rövid idő alatt amit, ott töltöttem több olyan javaslat is érkezett a beosztottaktól, aminek alkalmazását a vezetés azonnal elrendelte. Ez egyfajta kommunikáció a vezető és beosztott között, ami azon túl, hogy a cég érdekeit is szolgálja, motiválja a beosztotti állományt is. A „találmányát” a dolgozó a magáénak érezi és ez által a termék is közelebb áll hozzá. Hiszen úgy érzi, hogy részt vesz a cég sikerének elérésében. Ezen túlmenően az egyén önértékelése is javul, presztízst szerez azáltal, hogy javaslata elfogadásra kerül és sikert ér el, ami motiválja munkájában. Nem utolsó sorban anyagi vonzereje is van a dolognak.

Ezen kívül még a közeljövőben-tervben van egy teljesítményen alapuló motiválása. Lényege, ha a napi 100%-ot túlteljesíti, akkor a dolgozó bónuszokat gyűjthet, melyet bármikor beválthat akár pénzre akár szabadságra.

Továbbá motiválás lehet az minden dolgozó számára, hogy a vezetők biztosítják nekik az előrejutási lehetőséget. Ez csak a dolgozóktól függ, hogy akar és tud e élni a vezetőség által nyújtott lehetőségekkel. Volt már arra példa, hogy 1 év alatt egy egyszerű dolgozóból lett művezető. De arra is említettek példát, aki már évek óta ugyan azon a beosztásban van.

Nem csak a beosztottakkal tartják a tulajdonosok a személyes kontaktust, hanem a cég partnereivel is. Mindig szakítanak ügyfeleikre időt és véleményeiket kikérlik a termékekkel és céggel kapcsolatban, sőt az esetlegesen felmerült problémáikat igyekeznek minél előbb meg-

oldani. Az üzleti partnerek abszolút elégedettek a vezetőséggel legyen az akár az ügyvezető, akár a középvezető. Ennek érdekében mindent meg is tesznek. Az ügyvezetők kevés idejük ellenére gondot fordítanak arra, hogy évente legalább kétszer- háromszor minden partnerüket személyesen felkeressék és érdeklődjenek hogylétük felől.

A vezetők meglehetősen jó döntéshozói és irányító képességgel bírnak. Időben felismerik az adott helyzetet és reagálnak rá a lehetőségeikhez mérten azonnal.

Fontos olyan helyzetekre is felkészülten reagálniuk, amik váratlanul érinthetik őket, ez legyen akár külső akár belső tényező például: a koporsókhoz elfogytak a fűlek és a külső beszállító nem tudja teljesíteni a megrendelt mennyiséget, vagy éppen problémát jelenthet az is, ha valamelyik gép meghibásodik. Ilyenkor gyorsan kell reagálniuk, hiszen ahogy a mondás is tartja az idő pénz. Hiszen egy gyártófolyamatból kiesett gép miatt a gyártásszám csökken, a legrosszabb esetben az egész gyártás leáll, ami jelentős veszteséget generál és ez ugyan ilyen negatív hatást eredményez a partnereknél is.

A következő táblázat összesítve megmutatja, hogy a dolgozók a 2 ügyvezető igazgatót egy 10-es skálán átlagosan, milyen pontszámmal értékelte a vezetői siker szempontjából:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Álomépítő									x	
Döntéshozó										x
Végrehajtó										x
Megszállott										x
Eltökélt										x
Szeretetteljes								x		
Részletekre is figyelő								x		
Független										x
A pénzt jutalomnak tekintő								x		
Társ									x	

5. Táblázat A vezetői siker értékelése

Mindkét vezető folyamatosan szemmel tartja mind a cég, mind a mikro-makrogazdasági és a partnerek elvárásával kapcsolatos változásokat. Folyamatos statisztikai kimutatások elemzésével mérik önmagukat és helyzetüket a piacon. Úgy gondolom, hogy a 2008-as válság nehézségei ellenére is a Karsol Kft. megbirkózott az őt körülvevő gazdasági nehézségekkel, ami a vezetés rátermettségét és hatékonyságát is igazolja. Továbbá vélemé-

nyem szerint a cég a lehető legjobb irányba halad tovább a sikerük útján. A helyzetfüggő vezetési stílus elengedhetetlen egy sikeres vállalkozás irányításához. „Melynek lényege, hogy a vezetők a napi gyakorlatban a hatékony munkavégzés és a munkatársak együttműködése érdekében képesek felismerni a problémás kommunikációs helyzeteket, megtalálják az adott helyzetnek és az adott munkatársnak megfelelő vezetési stílust; meg tudják különböztetni a helyzetnek nem adekvát megoldási módszert és alkalmazni tudják a megfelelő vezetési technikát.”¹⁹ Az elmondottak alapján teljes mértékben alátámasztható ez a feltételezés, hiszen mindenki azt nyilatkozta, hogy mind a két ügyvezető igazgató mindig tudja, hogy mikor kinek mit és hogyan kell mondania a saját és vállalat sikere érdekében.

3.3. Vállalkozási folyamatok a Karsol Kft-ben

A Karsol Kft-nek is meg kellett /kell küzdeni a 2008-ban kezdődött gazdasági válság hatásaival. A gazdasági visszaesés a társadalom minden résztvevőjét érintette: fogyasztót, szolgáltatót és természetesen ezen keresztül a gyártót. A kegyeleti szakmát sem kerülte el a recesszió, a koporsós temetést egyre többen helyettesítik kényszerűségből hamvasztással, a luxustermékek kereslete a töredékére csökkent. Mit tud kezdeni a gyártó ebben a helyzetben, hogy kihasználja a kapacitásait? Az egyetlen út a versenyképesség növelése a hatékonyság javítása és a termékek fejlesztése. Éppen azért, hogy piacvezető pozíciójukat megtartsák és bővítsék, minden Európai és Európán kívüli szakmai kiállításon jelen vannak (**5. ábra**). Ezek a rendezvények alkalmasak arra, hogy a külföldi vevők igényeit felmérjék, és ez által tudjanak nyitni új piacok felé. Hasznosak ezek a kiállítások abból a szempontból is, hogy megismerhetik a szakmához kapcsolódó új „trendeket” ami a szakmai színvonal növekedését eredményezheti.

Piacképesség javítása érdekében és a piaci igények kiszolgálására, új termékek gyártását indította el a Kft., mely teljesen egyedülálló a piacon (fából készült urnakoporsók).

Nemzetközi kiállítások			
SAJAM	2011. április 1-5 Novi Sad	VINIA-MEMENTO	2011. november 4-5, Bmo
PIETA	2011. május 27-29, Drezda	SALON FUNÉRAIRE	2011. november 17-19, Párizs
NECROPOLIS	2011. október 25-27, Moszkva	TANEXPO	2012. március 23-25, Bologna

5. ábra

¹⁹ <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=29321>

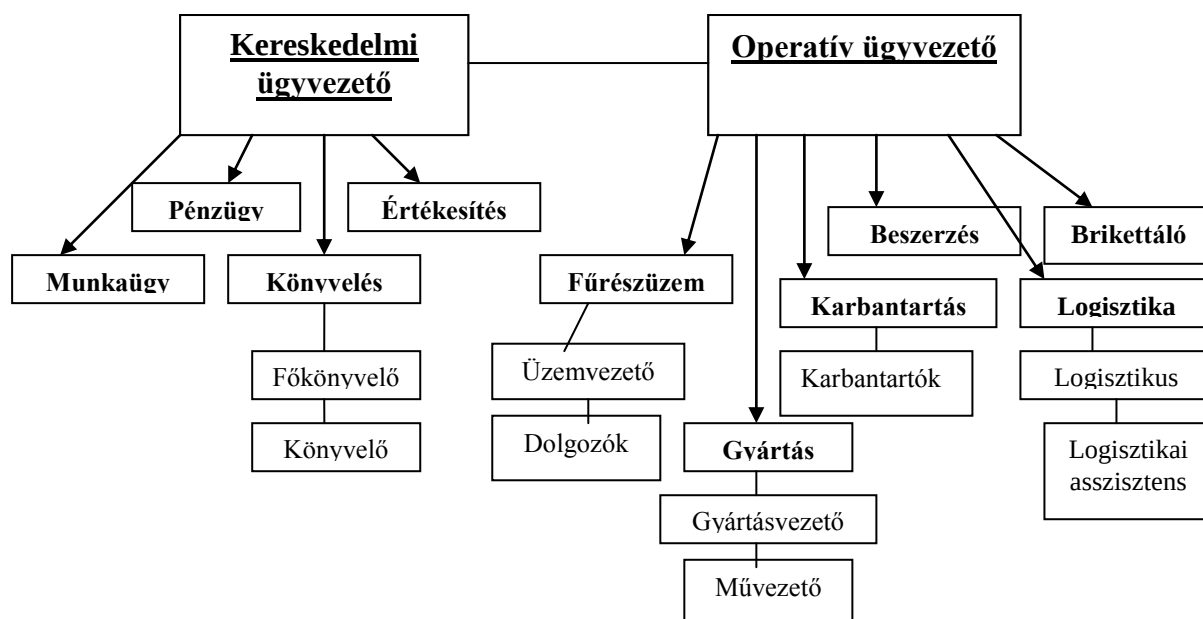
Az elmúlt év megmutatta a cégek többségének, hogy helyes úton járt-e avagy kiigazításra szorul.

A Karsol Kft. már 9 éve stabilan működő vállalkozás, mi sem bizonyítja jobban, hogy ebben a nehéz gazdasági helyzetben évről évre új embereket vesznek fel, új beruházások zajlanak és folyamatosan terjeszkednek szerte a világon. Továbbá minden szempontból versenyképesnek a vállalat, hiszen ma már nem csak Magyarországon, de Romániában, Szlovákiában és Németországban piacvezető és a közeljövőben ez a szám csak gyarapodni fog.

Megalakulásakor a cég legfőbb célja a profit, piavezető pozíció kialakítása és a minőségi koporsógyártás volt.

Mára e célok annyiban változtak, hogy a piacvezetőség fenntartása, szerteágazó piac kialakítása, terjeszkedés a nemzetközi piacokon, minőség még jobbra fejlesztése. Egyre magasabban kvalifikált munkaerő felvétele, jobb gépek beszerzése.

Az évek folyamán folyamatos változással, nem csak a vállalat céljai, termékei, gyárai és gyártási folyamatai alakultak, hanem a szervezetben is jelentős változásokon ment keresztül. A fentiekben már vázlaiban bemutattam, hogy milyen a vállalata szervezeti felépítése, de a vállalat teljes átlátásához szükség van a részletes szervezeti rajzra, hogy pontosan, hogyan is épül fel a szervezet és kikre építhet a vezetőség.



A riportomban elhangzott kérdések nem csak a tulajdonosok, hanem a vállalat sikerére is kiterjedtek. Ebből rengeteg információt kaptam a vállalat működéséről, felépítéséről, hatékonyságáról és jövőbeli terveiről.

Első kérdésem az érintettek felé, hogy sikeresnek tartják e a vállalkozást ahol dolgoznak, mindenki egyöntetűen, a megkérdezettek 100%-a – ahogy tették azt a vezető sikerességénél- „Igen”-nel feleltek. Hiszen a munka, a létszám és azok az országok ahova szállítanak, azok száma folyamatosan nő.

A fogalmak között megemlített vállalkozási sikerre is kíváncsi voltam, hiszen ha sikeresnek mondják a céget, akkor érdekelt, hogy mégis vajon milyen sikerfajta-hoz hasonlítják a leginkább. A megkérdezett tulajdonos/ középvezetők/ dolgozók körében minden sikerfajta-t megemlítettek a szakmaitól az egyéniig. A legtöbben a Gazdasági sikert (98%) említették, majd ezt követte a Szakmai siker (83%) és így tovább. Elmondásuk szerint a következőkkel indokolták a vállalkozási siker fajta-ít:

- Szakmai siker: a vezetőség elképzel valamit –legyen az például termék vagy terjeszkedés- azt megtervezik, megvalósítják és a legtöbb esetben sikerre viszik például a terméket
- Értékesítési: a 2008-as gazdasági válság hatására az eladás volumene viszonylag stabil maradt.
- Gazdasági: évek óta nyereséges a vállalat
- Társadalmi: fő tevékenységük mellett a helyi óvodát és iskolát, továbbá a debreceni hoki-klubbot, is támogatják
- Egyéni: Elégedettek a vezetők, de mindig van új ötlet, jelenleg Debrecenben nyitnak egy vendéglátó egységet, amely merőben eltér a Karsol eredeti alaptevékenységétől. A vezetők elégedettségén felül a dolgozók is elégedettek.

A vállalati siker fajta-akat nem lehet külön kezelni, hiszen mindegyik között átfedés és párhuzam fedezhető fel, melynek következtében egyik a másik nélkül nem működhet sikeresen. Például a társaság teljes mértékben sikeres szakmailag, hiszen ma Európában ők gyártják a legszebb és legjobb minőségű kegyeleti termékeket. Ez a megállapítás magával vonzza azt a következtetést is, hogy minden bizonnyal a vállalkozás az értékesítésében is sikeres, hiszen minden vevő a legjobbat keresi, így azt fogják megvenni, ami számukra ár-érték arányban megfelelő, tehát elmondható hogy a cég árképzése reális. Továbbá ha az értékesítés (árbev-

tel) magas, de a bér, járulékos költség, árbevétel alacsony, akkor az gazdasági sikert hoz magával mely a vállalat nyeresége lesz és így megy sorban egészen az egyéni siker fajtájáig.

Rengeteg információt kaptam a dolgozóktól arról, hogy mi is lehet a társaság sikerének oka és miben a leghatékonyabb a versenytársaihoz képest.

Ma Magyarországon a Karsol gyártja a legjobb minőségű ilyesfajta kegyeleti terméket, melyre bizonyíték az is, hogy a legutóbbi kiállítások a Senator nevű koporsó nyerte el a legszebb címet. Piacvezető és pozícióját meg is tudja tartani a mai gazdasági helyzet ellenére. Mindig jól felismeri a lehetőségeket és kihozza a helyzetből a maximumot. Pont ez az egyik leghatékonyabb ismérve, hiszen

- a gyártás követi az igényeket/szükségleteket.
- Új termékek folyamatos bevezetése figyelhető meg évente 1-2 biztosan.
- A gyár/ gyártósor folyamatos újítása.
- Megbízható, állandó beszerzőkkel dolgozik együtt, mely hatalmas stabilitást hordoz magában.

A partnerek elégedettségét és véleményét sem szabad elhanyagolni egy sikeres vállalkozásnál. A Karsol sem tesz másképpen, hiszen a vevői igények maximális kiszolgálására törekszik, sőt akár egyedi kéréseket is teljesítenek, igényeikre teljes mértékben odafigyelnek és támaszkodnak rá. A céggel kapcsolatban maximálisan elégedettek a partnerek, hiszen rugalmas, naprakész és megbízható vállalatnak tartják.

A termékkel kapcsolatban fontos leszögezni, hogy mindenhol van elégedetlenség ez elkerülhetetlen. Különböző hibák előfordulhatnak a termékeken ezek az esetek nagy százalékában külső tényezők következménye például szállítás közbeni sérülés vagy éppen az egyik gép meghibásodása. Ezeket a hibákat, azonnal megpróbálják kezelni.

Egy vállalkozás életében fontos, hogy felismerje és reagáljon az új trendekre változásokra, hiszen a növekvő gazdaság által mindig újabb és újabb gyártók jelennek meg, akik új termékeket kínálnak. Egy sikeres vállalkozásnak időben kell felismernie és reagálnia az új trendek/ igények változására.

Az általam választott vállalat a kérdéseimre kapott válaszok alapján és az ottlétem alatt tapasztalt törekvések alapján a trendek keresésére/ feltárására teljes mértékben nagy gondot

fordítanak. Maximálisan próbálják, lehetőségeikhez mérten a lehető legtöbbet kihozni legyen szó akár a vásárlói igényekről, legyenek ezek akár egyedi, akár egyéni igényekről.

Ezek kialakítására megfelelő helyszínt biztosítanak a különböző szakmai kiállítások bel- és külföldön egyaránt.

A hazai kiállításokon, egy helyen a legtöbb vevővel találkozunk, bár a partnerekkel való kapcsolattartás rendszeres, így ezek a kiállítások nem bírnak nagy jelentőséggel.

Ezzel szemben a nemzetközi kiállítások meglehetősen fontosak, hiszen itt a világ összes pontjáról összegyűlnek a szakma gyártói és itt könnyen megtalálhatók az új trendek és a vásárlókkal is kialakíthatóak az egyedi igények. A nemzetközi igények, trendek kialakítása meglehetősen bonyolult és összetett, hiszen más országokban más-más a kultúra, szokás és a vallás, ami az egyes országokat befolyásolja, így más termékeket kell gyártani Görögországnak és mást Németországnak. A gyártás/ termékek országonként változóak, a Kft egyre több országban jelen van, így mára már elmondható az, hogy ahány ország annyi féle termék. Gyártásban, gépeken országonként állítani kell (szín, felületkezelés, anyag, méret) Valahol csak az egyszerű termékeket veszik, viszont vannak olyan országok is, ahol különleges felületkezelésű termékek a kelendőbbek, így emiatt meglehetősen komplikált a gyártás, néha emiatt kicsit lassú is, mert a gépeket folyamatosan állítatni kell, ami a gyártási folyamatban idővesztéssel jár.

A vállalat folyamatos pályázatokkal és beruházásokkal gyarapítja a létszám és tárgyi eszközállományát. A legújabb pályázat, amelyet a cég megpályázott a raktárépítéssel kapcsolatos. Ezen projektre pályázati pénzre lesz szükségük, a terve már megvan (költségvetéséről, műszaki rajza, stb.) és már be is lett küldve. Ezzel a pályázattal kapcsolatban már csak az elbírálás van hátra.

Pályázati pénzből már számtalan beruházást tudhat magának a cég, melynek többsége EU-s pénzből valósult meg. Nemrég tudhatnak maguknak egy sikeres munkahelyteremtő pályázatot, mely segítségével még több munkavállalót tudnak alkalmazni. Továbbá voltak még különböző fejlesztéssel kapcsolatos (raktár, üzem) beruházások is, melyek nagy része szintén EU-s pályázatokból jöttek létre.

A véleményem szerint és a vezetőség elmondása alapján is a vállalat nehézségekkel küzd a reklám tevékenységgel.

Ha csak ha abba gondolunk bele, hogy a cég tevékenységi köre és termékei mindenki számára meghökkentő és egyfajta tartózkodást idéz elő, mert a koporsóval kapcsolatban mindenkinek rossz dolog jut az eszébe, pedig belegondolva ez is egy ugyan olyan iparág, mint például az autóipar. Csak nem éppen szokványos, és hétköznapi jellegéből adódóan nem könnyen lehet reklámozni különféle akciókkal, mint bármelyik más például élelmiszerüzlet. Pont ezek miatt a tényezők miatt nehéz például a temetkezési vállalkozókhoz eljuttatni a hírket. Pedig a termékeiken túlmenően mással is foglalkoznak, mint például a brikett áruk gyártása/forgalmazása és a megannyi munkalehetőség biztosítása a cégen belül, hiszen, több mint 15 féle munkakörben lehetséges az elhelyezkedés.

A cégre kivetítve egy SWOT analízist is elkészítettem, amely segítségével közelebbről megismerhetjük a céget befolyásoló tényezőket.

Erőssége:

- Versenyképes
- Rugalmas a különleges igények kialakításában
- Nagy termelési kapacitás
- Nagy áru választék

Gyengeség:

- Információáramlás szervezeten belül és szervezeten kívül egyaránt
- Reklámtevékenység: egyedi üzletág, pont ezért nehéz jól elkapott, megfelelő, stílusos reklámot készíteni

Lehetőségek:

- Belföldön és főleg külföldön új piacok meghódítása

Veszélyek:

- Gazdasági helyzet romlása
- Csökken a kereslet a koporsókra például a hamvasztásos temetések miatt

Fontos a szervezeti vizsgálat után a vezetői tevékenységeket áttekinteni, melyek mindennaposak egy vállalkozás életében.

3.3.1. Vezetői tevékenységek megjelenése a Karsol Kft-ben

Egy vállalkozás az üzleti lehetőség felismerésével indul, az üzleti tervezéssel dönti el a vállalkozó és az esetleges befektető(k), hogy az üzlet életképes lesz-e a piacon, ezt a vállalkozói folyamat követi, a szervezet vagy szervezetek létrehozásával és működésével lesz életképes a vállalat, realizálódik a siker. Nem volt ez másképpen a Karsol Kft-nél sem. Ahogy azt már a vezetők sikerének vizsgálatánál említettem, mind a két vezető hosszas gondolkodás után vágott bele a közös vállalkozásba.

A vezetővel lefolytatott beszélgetésem alapján kiderült, hogy a szervezeten belül minden vezetési tevékenységnek a tervezéstől az ellenőrzésig pontosan meghatározott mechanizmus alapján működik és ezek a tevékenységek fontos szereppel bírnak a vállalkozás életében. Legyen szó akár a gyártósorról akár az irodában történő munkákról.

A vezetői feladatok tekintetében fontos egy vállalat sikeres működéséhez a következő feladatokat felépítenie egy vezetőnek a gördülékeny és sikeres munkavégzéshez: az információk gyűjtése, a tervezés, a döntés, a szervezés, az irányítás, az ellenőrzés, és az értékelés.

A vállalatnál az egyik legfontosabb feladat, amivel befejezik az előző évet, és amelyre alapozva elkezdik a tárgyévet, hogy elkészítik a budget tervezetét, melynek tartalmaznia kell mindazt a bevételt és kiadást, amire a vállalat számíthat. Ilyen például a bérek összege, mennyi lesz a tárgyévből a ledolgozott órák száma és hogy mennyi eladott darabszám várható.

A folyamatos előrehaladás érdekében és azért, hogy piacvezető pozíciójukat megőrizhessék, szükség van az információk gyűjtésére a termékekkel, igényekkel és a céggel szemben támasztott követelményekkel kapcsolatban. Ezekkel a kérdésekkel kapcsolatban a vezetők folyamatos információkat kapnak a közvetlen partneri kapcsolatuk miatt. Az ügyfelek igényeiket azonnal jelzik a vezetőség felé, akik mindent megtesznek az igények minél szélesebb körű kiszolgálásában.

A szervezés meglehetősen pontos és összeszedett a vállalatnál belül. Mindenki tudja a feladatát és ennek megfelelően jár el. A szervezésben leginkább a logisztikának és az értékesítésnek van nagy szerepe, hiszen a fuvarok összeállítása egy ilyen méretű és gyártási kapacitással bíró (körülbelül napi 120 darab koporsó) vállalatnál megfelelő szervezést igényel (megközelítőleg 600 darab) az áru kiszállítása, úgy hogy az a vállalatnak minél költséghatékonyabb legyen.

Az általános gyakorlat szerint minden hét első munkanapján a vezetők meetingen beszélnek meg az operatív problémákat. Míg a működés elején a középvezetők óránként jelezték a problémáikat a tulajdonosoknak, mára mindenki összegyűjti azokat és a javaslatokkal együtt kerülnek megvitatásra. Ennek több előnye is van. Egyrészt nem megy az idő állandó beszélgetésekkel, amik gyakran messzire kanyarodnak az eredeti problémától, másrészt sok esetben a vezetők maguk is megtalálják a kérdésekre a választ, ha azt nem feltétlenül mástól várják. Ráadásul a meetingeken, valamennyi vezető értesül a problémákról így az ismétlődések elkerülhetők. Minden meeting forgatókönyv szerint zajlik, az egyes témák megadott időkeretek között kerülnek napirendre.

A feladatok megfelelő és gördülékeny tevékenységéért felel a vezetői tevékenységen belül az irányítás. Ez a feladat nagyrészt az ügyvezetők kezében van, de ez természetesen távollétük esetén a megbízott felsővezetőre hárul. Kisebb döntésekben a közép és művezetők is hozhatnak döntéseket, de más létfontosságú kérdésben, ami például a kifizetéseket befolyásolja azt csak a kereskedelmi igazgató hagyhatja jóvá és hozhat döntést ezekkel kapcsolatban.

A döntési tevékenység az irányításhoz hasonlóan az ügyvezetők kezében van, hiszen így az egész vállalat teljes működését átlátják. Természetesen vannak olyan felmerülő problémák, amelyekre már programozott döntést tud hozni, hiszen a probléma nem új, hanem gyakorta előforduló. A nem programozott döntéssel kapcsolatban a vállalat úgy készül fel, hogy összehívja a felsővezetőket és közösen megvitatják a lehetséges megoldásokat, de véglegesen a vezető dönt.

Az ellenőrzést és elemzést illetően a vállalat folyamatos kimutatásokat, statisztikákat készít, amelyek pontos és megbízható adatokkal szolgálnak a vezetőség részére. Ellenőrzést a vezetők és a könyvvizsgáló végez. Ezen felül természetesen hatósági ellenőrzések is előfordulnak. Mivel mindenkinek megvan a saját kimutatási rendszere, amit havonta el kell készítenie, így ezek összessége maga a havi jelentést nyújt a vezetőknek, gyártásról, forgalomról, anyagfelhasználásról, értékesítésről, egyéb költségekről. Ezeket a jelentéseket a már fent említett meetingen havonta egyszer elemzik, levonják a megfelelő következtetések, esetleges kezelésükkel kapcsolatos megoldásokat egyeztetik és az új ötleteket elemzik.

A vezetői feladatok teljes mértékben szervesen és gördülékenyen működnek a szervezetben belül.

Karsol a két ügyvezető legsikeresebb vállalkozása. Ezen cégen belül sikertelen haladási irányról/ projektről nem beszélhetünk. Ennél a cégnél, amibe belekezdenek, legyen az egy új termék vagy gyáregység kialakítása azt mindig sikerre viszik.

Természetesen voltak olyan egyéb közös vállalkozásaik is, amik sikertelenül zárultak, ezeket igen hamar felszámoltak vagy eladták (Műszaki Outlet). De a Karsol a megalakulása óta sikeres és eredményes mind a mai napig.

A cég új haladási iránya egy teljesen új vállalat felépítése a Karsol Gastronomia, melyet a Karsol Kft. hozott létre. Ez egy vendéglátóhelység lesz Debrecen szívében IKON néven, ebben is teljesen új forradalmi ötletek láthatók és nem éppen a szokványosságról lesz híres, de erről még nem nyilatkoztak a vezetőség tagjai.

A Karsol Kft. haladási irányát illetően a piacvezetőség megtartása, szerteágazó piac kialakítása, terjeszkedés a nemzetközi piacokon. Minőség még jobbra fejlesztése. Egyre magasabban kvalifikált munkaerő felvétele, még jobb gépek beszerzése.

A fent elmondottak alapján teljes mértékben megállapítható az a kijelentés a vállalkozásra, hogy SIKERES. Mindennek meg van a saját helye ideje és módja, mely a hatékony munkavégzést idézi elő. A vállalat az elmúlt 9 évben elérte azt, amiről sok vállalat csak álmodhat. Ebben nagy segítségükre volt a megfelelő vezetői tevékenységek használata és a megfelelő munkaerő is. Fontosnak találom azt, hogy, bár elérték a piacvezető pozíciójukat, de még most sem elégednek meg és mindig az újra és a jobbra törekednek. Mindig időben felismerik a lehetőségeket, ezáltal nem csak a munkaerőt bővítik, de a gyártásban is folyamatos fejlesztések történnek.

4. Összegzés

A fentiekben bemutatam részleteiben az általam választott Karsol Kft. vezetőinek és szervezetének jellemzőit és sikerességük okát.

Úgy gondolom egy nehéz helyzetbe került vagy éppen most induló vállalatnak az általam megvizsgált cég sikeressége, megfelelő támpontot adhat, hiszen alapítása óta a gazdasági szaklapok siker sztorijainak tipikus receptje szerint vált viszonylag gyorsan sikeressé és lett mára a legelismertebb a saját iparágában.

Egyértelműen az általam elemzett vállalat sikeres és ilyen rövid idő alatt azért tudott sikerre jutni, hiszen mindig időben, gyorsan reagált a piac változásaira, a vezetők szakmailag maximálisan felkészültek és tájékozottak és jól felépített szervezettel működnek.

A vezetők sikerének titka, hogy a vállalat indításakor már mind a két ügyvezető igazgató ebben az iparágban dolgozott, így megfelelő kapcsolati tőkével és tapasztalattal is el tudták indítani a vállalkozásukat. Piacvezetőségükhöz nagymértékben hozzájárul még a vezetők megfelelő rátermettsége és hatékony munkájuk is. Teljes mértékben elmondható a vezetőkről, hogy az általuk hozott döntések és hatékony munkaszervezés viszi előrebb a vállalatot a siker útján. Segítségükre vannak olyan beosztottak, akik munkája nélkül a vállalkozás nem tartana ott, ahol napjainkban. Fontos az, hogy egy vállalkozók munkájuk során, olyan emberekkel vegyék körbe magukat, akik ugyan úgy akarják a sikert, mint ők. Természetesen ez megfelelő motiváció és kellő szakmai tudás (alsóbb szinteken is) nélkül nem jöhet létre. A dolgozónak éreznie kell azt, hogy mennyire fontos a vállalat életében ezen felül a jó ötletet és a kimagasló teljesítményt díjazni kell. Elengedhetetlen egy vezetői siker eléréséhez, hogy a vezető szeresse, amit csinál és megszállottan törekedjen az előrejutásban, továbbá, keresse az új lehetőségeket legyen az akár terjeszkedés vagy éppen minőségbeli fejlődés. Fontos, hogy a vezető megfelelő tárgyalóképességgel rendelkezzen és ismerje a partnerek igényeit és próbáljon megoldást találni rá.

A vezetés fontossága után, a siker érdekében elengedhetetlen a megfelelő szervezeti felépítés. A vezetői tevékenységek a sikeresség szempontjából a legfontosabbak, hiszen egy jól működő vállalatnál, mindennek megfelelően kell működnie, ami másképp nem érhető el, csak ha a vezetői tevékenységek is jól megszervezettek. Fontos a tevékenységeket a vezetőnek koordinálnia, hiszen a vállalati siker érdekében tudnia kell a pontos feladatokat, feladatköröket A-tól Z-ig. Elengedhetetlen, hogy a vezető a stratégiai döntést és az ellenőrzést a kezében tartsa, így a vállalatban minden információt ő birtokol.

Egy vállalat életében jelen vannak különféle külső és belső tényezők, melyet a vállalat vezetőjének és az erre a célra létrehozott szervezetnek nyomon kell követnie és reagálnia kell rá. Ilyen tényezők lehetnek például a szervezet/ vállalat/ létszám kapacitás bővítésére szolgáló különféle pályázatok, melyek nagymértékben hozzá tudnak járulni a szervezet további sikereihez.

Egy vállalatnál fontos még felmérni az őt körülvevő veszélyeket lehetőségeket, versenytársakat (erősségei, gyengeségei), hiszen ezen információk ismeretében tudjuk azokat az előnyünkre fordítani. Például tudjuk, hogy a konkurens vállalat milyen minőséget gyárt, akkor arra törekszem, hogy az általam forgalmazott termék az „ellenfél” minőségét meghaladja, ezzel új vevőket vonzva magamhoz.

A hipotézisemben megfogalmazottak alapján teljes mértékben igaz az a feltevés, hogy az időben felismert és alkalmazott vezetői tevékenység, a jól megválasztott útirány és a hatékony munkavégzés, munkaszervezés és megfelelő kapcsolat kialakítása a partnerekkel és a piacon vezethet a sikerhez. A dolgozatomból az is kiderült és alátámasztotta azt a tényt, hogy a sikerhez elengedhetetlen a vezetési funkciók magas szintű alkalmazása és a logikus szervezeti felépítés.

A fentiekben elmondottak mind teljes mértékben teljesülnek a Karsol Kft.-nél és véleményem szerint ezek azok a főbb szempontok, amik sikerük titka. További siker eléréséhez megfelelő marketing tevékenység kiépítése lehetne hasznos a vállalat életében, mely tovább vihetné őket a sikerük útján.

Melléklet



Karsol Kft. logó



Karsol Kft homlokzata



A Karsol Kft felülnézetből

Kft. alapításához szükséges okiratok:

- ügyvéd által ellenjegyzett alapító okirat (egyszemélyes korlátolt felelősségű társaság esetén) vagy társasági szerződés
- tagjegyzék, amely tartalmazza a tagok nevét, adatait, törzsbetéteinek összegét (készpénz,apport), közös törzsbetét esetén a közös képviselő nevét (cégnévét) és lacímét (székhelyét), az üzletrész átruházásának korlátozásaira, kizárására vonatkozó rendelkezéseket és a pótbefizetésre vonatkozó rendelkezéseket
- elfogadó nyilatkozat a vezető tisztségviselő részéről, amely az összeférhetetlenségre is kiterjed
- nyilatkozat, amely szerint a vezető tisztségviselő nem áll a Gt. 23. §-ban foglalt, e tevékenységtől bíróság által történő eltiltás hatálya alatt

- banki igazolás a tőkebefizetésről, vagy - ha a létesítő okirat úgy rendelkezik - ügyvéd által ellenjegyzett ügyvezetői nyilatkozat a pénzbeli és/vagy nem pénzbeli hozzájárulásnak a társaság rendelkezésére bocsátásáról
- ügyvédi meghatalmazás
- az illeték megfizetésének igazolása (egyszerűsített cégeljárásban jelenleg 15.000 Ft, normál cégeljárásban 100.000 Ft)
- nem egyszerűsített cégeljárásban a közzétételi költségterítés megfizetésének igazolása (5.000 Ft)
- bejegyzési kérelem, amely a társasági szerződésben foglalt legfontosabb adatokat tartalmazza
- esetlegesen apport lista
- néhány tevékenység esetén alapítási engedély (magánnyomozói, biztonsági szolgáltatások, temetkezés-sel kapcsolatos szolgáltatások stb.)
- néhány tevékenység esetén kamarai nyilatkozat (magánnyomozói, biztonsági szolgáltatások)
- a székhely, telephely, fióktelepek e célra használatához történő tulajdonosi hozzájárulás (amelyet bár a Cégbíróságra nem kell benyújtani, de az ügyvédnek vizsgálnia kell)

Riportban elhangzott kérdések

1. Sikeres e a vállalkozás?
 2. Sikeres e a vállalkozó?
 3. A dolgozók motiváltak e? Mivel lehet motiválni a dolgozókat?
 4. Miben a leghatékonyabb a vállalkozó / vállalkozás?
 5. Milyen vezetői stílus jellemzi az ügyvezetőket? (Álomépítő, döntéshozó, végrehajtó, megszállott, eltökélt, szeretetteljes, részletekre is figyelő, független, pénzt jutalomnak tekinti, társ)
 6. Tervezés, szervezés, irányítás, döntés, elemzés, ellenőrzés= hogyan működnek a cégen belül? Hogyan járulnak hozzá a vállalat sikeréhez?
 7. Vállalkozási siker? (szakmai, értékesítési, gazdasági, társadalmi, egyéni)
- Ezekről egy-egy gondolatban legyen felkészült, hogy mit is ért alatta.
8. Szervezeti felépítés? (induláshoz képest hogyan változott)
 9. Milyen szervezeti egységek vannak a vállalatban?
 10. Beruházások? Voltak-e sikeres és sikertelen beruházások? A sikerteleneket hogyan kezelték?

11. Cég haladási iránya? Volt-e olyan irány, ami zsákutcába vezetett, és abból hogyan léptek tovább?
12. Új terv, pályázat? És ezek eljárási folyamata a gondolattól a kivitelezésig?
13. Előrejutás lehetősége?
14. Partnerek elégedettsége? (vállalkozóval, céggel, termékkel)
15. Mennyire követi az igényeket, trendeket? (hazai, nemzetközi igény egyenlő-e?) Gyártásban hogyan jelenik meg?
16. Mi lehet a mai gazdasági sikerének oka? Ezt már kérdezi a 7-es kérdésnél!
17. Célok akkor és most? + tevékenységi kör változása?
18. Hogyan ítéli meg a cég versenyképességét? (gazdaságilag??, versenytársakkal szemben?)
A versenyképesség értelmezhető a versenytársakon kívül is?
19. Vállalkozó jövőbeli céljai?
20. Marketing tevékenység? SWOT elemzés is. Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Veszélyek
21. Mennyire elégedettek az ügyvezetők a cég helyzetével?

Felhasznált irodalom

- <http://www.econom.hu/likviditasi-rata/>
- <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=29321>
- <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/default.aspx>
- <http://www.karsol.hu/>
- <http://www.vallalkozasi-formak.hu/index.php/vallakozas-kialakulasa/vallalkozo-fogalma.html>
- http://hu.wikipedia.org/wiki/Korl%C3%A1tolt_felel%C5%91ss%C3%A9g%C5%B1_t%C3%A1rsas%C3%A1g#Szervei
- <http://hu.shvoong.com/law-and-politics/1692185-likvid%C3%ADt%C3%A1s-fogalma-likvidit%C3%A1s%C3%A1t-v%C3%A9d%C5%91-jogszab%C3%A1lyi/#ixzz1qKYgTcyw>
- <http://idezet.wordpress.com/2008/08/28/1618/#respond>
- <http://e-learning.seed.hu/tananyag/e-learning-tananyag/i-en-vallalkozo/i1-vallalkozas-es-vallalkozo-fogalma-siker-es-vallalkozo.html>
- www.lib.uni-corvinus.hu/phd/toth_lilla.pdf
- <http://ecopedia.hu/jovedelmezoseg>
- <http://www.humansales.hu/blog/mi-a-siker.html>
- [http://www.vallalkozoinegyed.hu/20090727/coaching - milyen a jo vezeto](http://www.vallalkozoinegyed.hu/20090727/coaching_-_milyen_a_jo_vezeto)
- <http://www.econom.hu/merleg-szerinti-eredmeny-meghatározasa-társasági-adó-meghatározasa/>
- <http://hu.shvoong.com/law-and-politics/1692185-likvid%C3%ADt%C3%A1s-fogalma-likvidit%C3%A1s%C3%A1t-v%C3%A9d%C5%91-jogszab%C3%A1lyi/>
- <http://ecopedia.hu/jovedelmezoseg>
- <http://cegvezetes.hu/2000/12/arulkodo-mutatok/>
- Magyar Temetkezés, 2011. Decemberi IX. évfolyam 4. szám

- dr. Rókusfalvy Pál: Pszichológia testnevelőknek és edzőknek, Budapest 1977, Alföldi nyomda ISBN 963 253 256 2
- Balogh Éva: Pszichológiai kislexikon Tóth könyvkereskedés és kiadó ISBN963 9881 95 0
- Csepeli György Szociálpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest 1997, ISBN 963 379 168 5
- VECSENY JÁNOS: VÁLLALKOZÁSI SZERVEZETEK ÉS STRATÉGIÁK, Aula Kiadó, 1999
- Michael E. Gerber: A vállalkozás mítosza Bagolyvár könyvkiadó, 1996, ISBN 963 7423 77 x
- Dr. Dinya László: Sikeres vállalkozások, 100 Magyar falu könyvesháza KHT.,Budapest, 2000, ISBN 963 928 705 9
- Roóz József: Vezetés módszertan, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság, Budapest 2001, ISBN: 963 394 428 7
- Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem: Pszichológia, Osiris- Századvég, Budapest, 1995, ISBN: 963 838 461 1
- Michael E. Gerber: A vállalkozás mítosza, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest 1996, ISBN: 963 7423 77 x
- Thomas J. Peters- Robert H. Waterman: A sikere nyomában, Kossuth Könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1986, ISBN: 963 092793 4
- Michael Hammer- James Chamy: VÁLLALATI FOLYAMATOK ÚJRASZERVEZÉSE, Panem Kft., Budapest, ISBN 963 545 087 7