

többször is hangsúlyozza az emberek iránti tiszteletét. Ahogy a kampányaival kapcsolatosan mondja, megtiszteltetésnek tekinti, hogy az emberek időt szánnak a meghallgatására, valamint a találkozásaik alkalmával betekintést engednek neki az életükbe.

Ebben a képben a következetesség és az elszántság is fontos erényei a vezetőnek. A vietnami háborúból levont tanulságaként mondja: „Országunknak nem szabad elhamarkodottan katonai erőit alkalmazni. De ha egyszer megtesszük, a legkíméletlenebb módon kell megtennünk.” „Kemény realizmusra van szükség Kínával és Oroszországgal fenntartott kapcsolatainkban. Határozottnak kell lennünk olyan rezsimekkel, mint pl. Észak-Korea és Irak, amelyek megvetik értékeinket, és rossz szemmel nézik sikereinket. Békénk alapja az erős, ütőképes és modern amerikai hadsereg.”

Ugyanebbe a képbe tartozik, hogy híven a csaknem kultikus tisztelettel övezett dalhoz – „ez a te országod, ez az én országom, ezt neked és nekem teremtették” – viselkedészetően hangsúlyozza: Texasban és Amerikában, ha keményen dolgozol, képezed magad és jó döntéseket hozol az életben, bármit elérhetsz.

Céltudatos politikus önarcképéből kevésbé illeszkedő kijelentésekkel is találkozunk. „Sohasem vezettem meg előre életem különböző lépéseit.” „Mindig az adott pillanatban élek.” Talán az eredeti szövegből tűnne ki, hogy valóban ezt akarta-e mondani.

Akit az amerikai belpolitika világa érdekel, helyzetek, csaták és személyek jellemzése révén bőséges betekintést kap abba is. Műhelytitkokat Bush már kevésbé árul

el, de azért erre is van érdekes példa.

Az utolsó fejezet a róla sugallt kép összegezése és megerősítése – „Egy emberbarát konzervatív” –, emellett pedig aligha tekinthető kevesebbnek mint elnöki programbeszédnek. Vezérgondolata természetesen az USA felemelése, fő elemei között ott van a jobbítás iránti elkötelezettség, az érte való egyéni felelősség vállalása, az állam túlzott szerepének leépítése. Jellemző mondata: „Ahhoz, hogy kultúránk megváltozzon, egyszerre kell átalakulnia szívünknek, lelkünknek és lelkiismeretünknek. A kormány elköltheti a pénzét, de nem tud reményt ültetni szívünkbe, vagy céltudatosságot vinni az életünkbe.” Itt ismét erőteljesen kitűnnek a rendparti nézetek is. Sokat elmond az a nyilvánvalóan belpolitikai célokat szolgáló kijelentése, amelynek különös aktualitást adnak az utóbbi idők fejleményei, a „pax americana” gyakorlati megnyilvánulásai: „A világ igényli Amerika vezető szerepét” és „A szabadság a legfontosabb exportcikkünk”.

Osman Péter

Pálincás Jenő

ÜZLETI TERVEZÉS

LSI Informatikai Oktatóközpont
Budapest, 2001. 176. p.

Az üzleti terv készítésének célja a vállalkozás létrehozásának előkészítése, a már működő vállalkozásoknál pedig a célok és a tényleges lehetőségek közötti összhang megteremtése. Biztosítania kell az

erőforrások felhasználásának optimális feltételeit, meg kell határozni a vállalkozás hosszabb távú céljait, működését, jövedelmezőségi elvárásait. Figyelembe kell venni az állandóan változó piaci viszonyokat, amelyekhez a vállalkozásnak rugalmasan alkalmazkodnia kell. A könyv szerzője – a Gábor Dénes Főiskola Vállalkozástudományi Tanszékének vezetője – a tervezés fontosságából kiindulva világítja meg az üzleti tervezésnek a vállalkozás működésében betöltött szerepét. Rámutat arra, hogy a jól szerkesztett üzleti terv tájékoztat a vállalkozás adottságairól és arról, hogy mennyi idő alatt, milyen források és eszközök segítségével kívánja kitűzött céljait elérni. Megismertet az üzleti terv elkészítésének módszertani kérdéseivel, az információforrásokkal, a felhasználási területekkel, felépítésének fázisaival az első lépésektől a megvalósítás tervének kidolgozásáig. Főiskolai segédletként a nyitott rendszerű képzés eszközeinek alkalmazásával a felismerés útján való megértésre helyezi a hangsúlyt. A mindennapi tapasztalatokkal való összehasonlításra ösztönözve kívánja elérni, hogy a felsőoktatásban részt vevők képesek legyenek a tervezési feladatok önálló megoldására. A tanuláshoz Módszertani javaslatot is találunk a könyvben.

A szerző először az üzleti tervezés alapvető kérdéseivel, szerepével, a szakértők igénybevételeivel, terjedelmével, s a vele szemben támasztott főbb követelményekkel foglalkozik. Kifejti: mennyire fontosak a megbízható információk, szükség van azok kontrolljára.

Az információk makrokörnyezeti, önkormányzati, pénzügyi, értékesítési és költségtervezési

információk lehetnek; a különböző információforrások (kormányzati szervek, vállalati kiadványok, kutatási prognózisok, számítógépes és internetes adatbázisok) ismeretét példák szemléltetik a könyvben. Az üzleti terv felhasználási területei: cégalapítás, hatáskorjavítás, hitelfelvétel, új termékek piaci bevezetése, exportpiaci célok, kapacitásbővítés stb. Az üzleti terv céljától, a vállalkozás tevékenységétől, méretétől és más tényezőktől függően differenciált lehet. Példák bemutatásával ismerjük meg az egyes szakterületek sajátosságait.

Az üzleti terv felépítését tárgyalja a szerző részletesen a könyv leghosszabb (ötödik) fejezetében. Szerkezete általában a következő: a vállalkozás adatai, vezetői összefoglaló, a tevékenység leírása, marketingterv, működési terv, szervezeti felépítés, pénzügyi terv és – hitelfelvétel esetén – hitelkérelem. Ezeket a különböző dokumentumok egészítik ki; a fejezet kitér a kidolgozás módjára is. A vállalkozás adatainak felsorolását követő vezetői összefoglaló beszámol a vállalkozás helyzetének alakulásáról, árbevételének, nyereségének, finanszírozásának jellemzőiről. A tulajdonképpeni üzleti terv kidolgozása a vállalkozási tevékenység leírásával kezdődik; legfontosabb részei: a kínálat jellegének a megismertetése és a vállalkozás általános bemutatása. Ez utóbbi a tevékenység tartalmát, a telephelyek felsorolását, a fejlődés irányát foglalja magában példák kíséretében. A piaci helyzetet és a lehetőségeket tárgyaló marketingterv az értékesítési kilátásokkal, a piacrészesedéssel, a piackutatással, a beszállítók kiválasztásával, a vállalatról a környezetében kialakult pozitív képpel (image), a rendelésállománnyal, a

vevőszolgálati funkcióval stb. foglalkozik. Üzleti, pénzügyi és eredménytervek árak nélkül nem készíthetők el, ehhez az szükséges, hogy a vállalat megbízható árinformációkkal rendelkezzen; be kell számolni az általános árszerkezetéről, az árendmények nyújtásáról és az árváltozással kapcsolatos irányelvekről is. A marketing célkitűzések végrehajtását az árpolitika szolgálja. Ismerni kell a termékek világpiaci és belföldi árszínvonalát, a várható áralakulás trendjét. Az ártaktikai döntésekhez a versenytársak által a piacon forgalomba hozott termékek és szolgáltatások ár-érték arányait is ismerni kell. A működési terv a telephely adatait, méreteit, a kutatási-fejlesztési célokat, a szervizfeladatokat, a minőségbiztosítási rendszert, a márka-, szabadalom-, licenc-védelem helyzetét, a vagyoni és felelősségbiztosítások kérdéseit tartalmazza.

Nem hanyagolható el a vállalkozás környezetére, belső működésére vonatkozó információs rendszer, az információk feldolgozása, tárolása a hardver- és szoftver eszközök megfelelő működtetése sem. A pénzügyi és számviteli rend kialakítása biztosítja, hogy a vállalkozás gazdasági tevékenységének a folyamata megfigyelhető, mérhető, rögzíthető, elemezhető és ellenőrizhető legyen. A pénzügyi számvitel elsősorban a külső felhasználók információs igényeit, a vezetői számvitel pedig a vállalat belüli vezetési és döntési szintek információs igényeit elégíti ki. A pénzügyi terv az árbevétel, a kiadásokat, a készpénzszükségletet és a külső forrásokat irányozza elő. Átfogó értékelést kell adni a vállalkozás jövedelmezőségéről; a mérleg és az eredménykimutatás tervét a számviteli törvény előír-

sai szerint kell elkészíteni. A szerző megvilágítja a cash-flow terv és a pénzügyi mutatók készítésének szempontjait. Felhívja a figyelmet a kockázati tényezők mérlegelésére és ismerteti a hitelkérelem összeállítását, a hitelbírálat menetét, a hitelszerződésben foglaltak betartásának fontosságát.

A könyv utolsó (hatodik) fejezetében az üzleti terv és a célok megvalósításának, végrehajtásának a kérdéseit ismerjük meg. A szerző jelzi, hogy az üzleti elképzelések megvalósítása eltérhet a tervezettől, ez azonban nem veszélyeztetheti a cég stabilitását. Már az üzleti terv kidolgozása során gondoskodni kell az ellenőrzési pontok, lehetőségek beépítéséről. A vezetést támogató információs rendszerrel szemben támasztott alapvető követelmény az, hogy időben és megbízhatóan szolgáltatson információkat a vállalkozás működéséről, az elért eredményekről és az esetleges problémákról. A folyamatkövetés jelzőrendszere statisztikai adatokra, időszakos jelentésekre, a vevők visszajelzéseire, szóbeli beszámolókra épülhet. Figyelemmel kell lenni a készletállomány változására (a szükségesnél magasabb készlet sok forgótőkét köt le), a követelések beszedésére a pénzügyi helyzet javítása miatt; a tárgyi eszközök kihasználatlanságára is jelentős többletköltséget jelenthet a vállalkozás számára. Végül a mérhető tényezők alapján végzett hatásvizsgálatokat, a különböző teljesítménymutatókat, a tervezési visszacsatolás fogalmát, a zavarelhárító intézkedéseket ismerjük meg a könyvben. A kedvezőtlen hatások elhárításában jelentős szerep jut a tervezési módszerek fejlesztésének.

R. I. I