

Zéman Zoltán, Béhm Imre

A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára

Kiadja az Akadémiai Kiadó,
az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja
1117 Budapest, Prielle Kornélia u. 21-35.

ISBN 978 963 05 9774 6
ISSN 2060-9302

© Zéman Zoltán-Béhm Imre, 2016
© Akadémiai Kiadó, 2016

A kiadásért felelős az Akadémiai Kiadó igazgatója
Felelős szerkesztő: Vida Krisztina
Olvasószerkesztő: Gilicze Gábor
Termékmenedzser: Kiss Zsuzsa
A tördelés az Élőfej Plusz Kft. munkája
Fedélterv: Markó Natália munkája
Kiadványszám: BB150069
Megjelent 35,4 (A/5) ív terjedelemben
Nyomdai munkálatok: Starkiss Digitális Nyomda és Grafikai Stúdió
Felelős vezető: Kiss Sándor

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás, a rádió- és televízióadás,
online digitális publikálás, valamint a fordítás jogát, az egyes fejezeteket illetően is.

Tartalomjegyzék

Bevezetés

I. fejezet

A pénzügyi menedzsment a vállalkozásoknál

1. A vállalkozási menedzsment és döntései
 - 1.1. Mit értünk menedzsmenten?
 - 1.2. A vállalatirányítás mechanizmusai
 - 1.3. A vállalkozás pénzügyi döntéseinek rendszere
2. A pénzügyi menedzsment helye, szerepe a vállalkozásoknál
3. A pénzügyi menedzsment és a pénzügyi elemzés
 - 3.1. A pénzügyi elemzés információs rendszere
 - 3.1.1. A számviteli szabályozás mint információs rendszer
 - 3.1.2. A számvitel gyakorlati tagolása
 - 3.1.3. A pénzügyi elemzés egyéb adatbázisai
 - 3.2. A pénzügyi menedzsment elemzéssel összefüggő feladatai
4. A pénzügyi tervezéssel összefüggő feladatok
5. A pénzügyi menedzsment szerepe a kivételes pénzügyi helyzetekben

II. fejezet

A pénzügyi teljesítmény értékelésére felhasználható mutatók

1. A pénzügyi elemzés és a pénzügyi mutatók
2. A statisztikai mutatószámok mint a pénzügyi mutatók alapjai
 - 2.1. Az abszolút számok
 - 2.2. A viszonyszámok
 - 2.2.1. A megoszlási viszonyszám
 - 2.2.2. Az összehasonlító viszonyszám
 - 2.2.3. Az intenzitási viszonyszám
 - 2.3. Az átlagok
 - 2.3.1. A számtani átlag
 - 2.3.2. A harmonikus átlag
 - 2.3.3. A mértani (geometriai) átlag
 - 2.3.4. A négyzetes (kvadratikus) átlag
 - 2.4. Az átlagos növekedés mutatói
 - 2.4.1. A növekedés átlagos mértéke
 - 2.4.2. A növekedés átlagos üteme
 - 2.5. Az indexek
 - 2.5.1. Az értékindex
 - 2.5.2. Az árindex
 - 2.5.3. A volumenindex
 - 2.6. A rugalmasság
 - 2.7. A trendszámítás
 - 2.8. A korrelációs számítás
3. A pénzügyi mutatók általános formái és csoportosításuk
 - 3.1. A vagyonszerkezet mutatói
 - 3.1.1. A vagyonszerkezet

- 3.1.2. A tőkeszerkezet
- 3.2. A hatékonyság mutatói
 - 3.2.1. Hatékonysági mutatók
 - 3.2.2. Forgási mutatók
 - 3.2.3. Eszköz- és forrásrugalmasság
- 3.3. A jövedelmezőségi mutatók
- 3.4. A likviditási mutatók
- 3.5. A finanszírozási struktúra elemzése
- 3.6. Piaciérték-mutatók
- 3.7. Egyéb pénzügyi mutatók
 - 3.7.1. Az eszközök elhasználódása
 - 3.7.2. A befektetési hajlandóság megállapítása
- 4. A befektetések megítélése
 - 4.1. A pénz időértékének számítása
 - 4.1.1. A jövőérték
 - 4.1.2. A jelenérték
 - 4.2. Az örökjáradék számítása
 - 4.3. Az évjáradék számítása
 - 4.4. A beruházási javaslatok jövedelmezősége
 - 4.4.1. A megtérülési idő
 - 4.4.2. A nettó jelenérték
 - 4.4.3. A belső megtérülési ráta
 - 4.4.4. A jövedelmezőségi index
 - 4.4.5. A könyv szerinti érték átlagos hozama
- 5. A cégértékelés
 - 5.1. Az eszközértékelés
 - 5.2. A pénzforgalom-értékelés
 - 5.3. A jövedelemértékelés
 - 5.4. Hagyományos számviteli mérések
 - 5.4.1. A számviteli méréseken alapuló értékmérés előnyei és hátrányai
 - 5.4.2. A megtérülési ráták alkalmazásának problémái
 - 5.5. Vállalkozások értékmérésének módszereiről általában
- 5.6. Korszerű gazdasági értékmérések
 - 5.6.1. Tőkeértékmódszerek
 - 5.6.2. Maradványnyereség-konceptiók
- 5.7. Az értékmérési módszerek összehasonlítása

III. fejezet

A vagyon, az eszközök megítélésének mutatói

- 1. A vállalkozások vagyona
 - 1.1. Az eszközállomány struktúrája
 - 1.2. Az eszközgazdálkodás hatékonysága
 - 1.3. Az eszközök jövedelmezősége
 - 1.4. Az eszközfedezet mutatói
- 2. A befektetett eszközök
 - 2.1. A befektetett eszközök struktúrája
 - 2.2. A befektetett eszközök hatékonysága
 - 2.3. A befektetett eszközök jövedelmezősége
- 3. Az immateriális javak
 - 3.1. Az immateriális javak struktúrája

- 3.2. Az immateriális javak hatékonysága
- 3.3. Az immateriális javak jövedelmezősége
- 3.4. Az immateriális javak elhasználódása
- 4. A tárgyi eszközök
 - 4.1. A tárgyi eszközök struktúrája
 - 4.2. A tárgyi eszközök hatékonysága
 - 4.3. A tárgyi eszközök jövedelmezősége
 - 4.4. A tárgyi eszközök elhasználódása
- 5. A befektetett pénzügyi eszközök
 - 5.1. A befektetett pénzügyi eszközök struktúrája
 - 5.2. A befektetett pénzügyi eszközök hatékonysága
 - 5.3. A befektetett pénzügyi eszközök jövedelmezősége
- 6. A forgóeszközök
 - 6.1. A forgóeszközök struktúrája
 - 6.2. A forgóeszköz-gazdálkodás hatékonysága
 - 6.3. A forgóeszközök jövedelmezősége
- 7. A készletek
 - 7.1. A készletek struktúrája
 - 7.2. A készletgazdálkodás hatékonysága
 - 7.3. A készletek jövedelmezősége
- 8. A követelések
 - 8.1. A követelések struktúrája
 - 8.2. A követelések hatékonysága és jövedelmezősége
 - 8.3. A vevőállomány
 - 8.3.1. A vevőállomány struktúrája
 - 8.3.2. A vevőállomány hatékonysága
 - 8.4. Egyéb követelések
- 9. Az értékpapírok
 - 9.1. Az értékpapírok struktúrája
 - 9.2. Az értékpapírok hatékonysága
 - 9.3. Az értékpapírok jövedelmezősége
 - 9.4. Az értékpapírok értékelése
 - 9.4.1. A részvények értékelése
 - 9.4.2. A kötvények értékelése
- 10. A pénzeszközök
 - 10.1. A pénzeszközök struktúrája
 - 10.2. A pénzeszközök hatékonysága és hozama
- 11. Az aktív időbeli elhatárolások

IV. fejezet

A tőke, a források megítélésének mutatói

- 1. A vállalkozások pénzügyi forrásai
 - 1.1. Források a mérlegben
 - 1.2. Az idegen tőke (idegen forrás)
 - 1.3. A forgótőke - a forgóeszközök saját forrása
 - 1.4. A működő tőke
- 2. A források értékelése
 - 2.1. A tőkestruktúra - a források összetétele
 - 2.2. A tőke hatékonysága
 - 2.3. A tőke jövedelmezősége

- 2.4. A tőkefedezet
- 3. A saját tőke
 - 3.1. A saját tőke struktúrája
 - 3.2. A saját tőke hatékonysága
 - 3.3. A saját tőke jövedelmezősége
 - 3.4. A saját tőke-ellátottság
 - 3.5. A vagyongyarapodás és a vagyonvesztés
- 4. A céltartalékok
- 5. A kötelezettségek - az idegen források
 - 5.1. A kötelezettségek állományának struktúrája
 - 5.2. A kötelezettségek, az idegen források hatékonysága
 - 5.3. A kötelezettségek, az idegen források jövedelmezősége
 - 5.4. Az eladósodás és az eladósodottság
 - 5.5. A kötelezettségfedezet
- 6. Áruszállításból, szolgáltatásból származó kötelezettségek
 - 6.1. A szállítóállomány struktúrája
 - 6.2. A szállítóállomány hatékonysága
- 7. A hitelek
 - 7.1. Fizetőképesség, likvidításelemzés
 - 7.2. Fedezetiárny-mutatók
 - 7.3. Hitelelemzés
 - 7.3.1. Hitelstruktúra
 - 7.3.2. A hitelek hatékonysága
 - 7.3.3. A hitelek jövedelmezősége
 - 7.3.4. Kamathatékonyság és kamatjövedelmezőség
- 8. Egyéb kötelezettségek
- 9. A passzív időbeli elhatárolások

V. fejezet

A bevételek, a kiadások és az eredmény vizsgálata

- 1. A hozam, a bevétel, a termelési érték és az eredmény megállapítása
- 2. Az árbevétel
 - 2.1. Az értékesítés nettó árbevételének struktúrája
 - 2.2. Az árbevétel mint a hatékonyság kifejezője
 - 2.2.1. A hatékonysági mutatók
 - 2.2.2. A forgási mutatók
 - 2.2.3. A rugalmassági mutatók
 - 2.3. Szintmutatók
 - 2.3.1. A költségszint
 - 2.3.2. Az eredményszint
- 3. A kiadások, költségek
 - 3.1. A költségstruktúra
 - 3.2. A költséghányad-mutatók
- 4. Az eredmény
 - 4.1. Az eredmény struktúrája - eredménykategóriák
 - 4.2. Az eredmény alakulását befolyásoló hatások
 - 4.3. Az eredmény mint a jövedelmezőség kifejezője
 - 4.3.1. A vállalkozás árbevételének eredményhozama
 - 4.3.2. A vállalkozás eszközeinek eredményhozama
 - 4.3.3. A vállalkozás tőkéjének eredményhozama

- 4.3.4. A működő tőke eredményhozama
- 4.3.5. Az élők munkafelhasználás jövedelmezősége
- 4.3.6. A költségfordítások eredményessége

VI. fejezet

Cash flow a pénzügyi mutatókban

- 1. A cash flow-kimutatás
- 2. Útmutatás a cash flow-kimutatás összeállításához
- 3. A cash flow felhasználása pénzügyi elemzésnél és tervezésnél

VII. fejezet

Pénzügyi tervezés a vállalkozásoknál

- 1. A pénzügyi tervezésről általában
 - 1.1. A pénzügyi tervezés fogalma
 - 1.2. A pénzügyi tervek funkciói, jellemzői
 - 1.3. A pénzügyi tervezés munkafázisai
 - 1.4. A pénzügyi tervek fajtái
 - 2. A rövid távú pénzügyi tervezés
 - 2.1. A rövid távú pénzügyi tervek jellemzői
 - 2.2. Statikus finanszírozástervezés
 - 2.3. A mérlegtételek előrejelzése
 - 2.3.1. Az eszközök tervezése
 - 2.3.2. A források tervezése
 - 2.4. A dinamikus finanszírozástervezés
 - 2.4.1. A dinamikus likviditási mérleg
 - 2.4.2. Az éves likviditási terv
 - 2.4.3. A cash flow-kimutatás
 - 2.5. A rövid távú pénzügyi tervezés és a pénztár
 - 2.6. A rövid távú tervezés és a szükséges forgóalap
 - 3. A hosszú távú pénzügyi tervezés
 - 3.1. A hosszú távú pénzügyi tervek jellemzői
 - 3.2. Az üzleti terv
 - 3.3. Mérleg és eredménykimutatás hosszú távú előrejelzése
 - 4. A pénzügyi teljesítmény összehasonlítása a pénzügyi tervben kitűzött célokkal

VIII. fejezet

Válság- és csődhelyzetek a vállalkozásoknál

- 1. A válság- és csődhelyzetek alapvető jellemzői
- 2. A válság- és csődhelyzetek előrejelzése
- 3. A csődtörvény Magyarországon
- 4. A pénzügyi helyzet romlását előre jelző pénzügyi mutatók

Hasznos tanácsok a pénzügyi mutatók alkalmazásához

Fogalomtár

Felhasznált irodalom

Jogszabálymutató

Bevezetés

A pénzügyi menedzsmentnek feladatot jelent, hogy a számviteli törvény a gazdálkodók számára a naptári év könyveinek lezárását követően az üzleti események kötelező értékelését, beszámoló készítésének kötelezettségét írja elő. Az éves beszámoló adatainak elemzésével az üzleti jelentésben be kell mutatni a tulajdonosok számára a vállalkozás vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetét, hogy megítélhessék az üzletmenetet és a jövőben várható helyzetét, melyhez szorosan kapcsolódik a nyilvános, a cégbíróságon letétbe helyezendő kiegészítő melléklet. Ezenkívül más esetekben is előfordul, hogy szükség van egy vállalkozás vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetének ismertetésére. Például be kell számolni a tulajdonosoknak, a befektetőknek, a hitelezőknek az elért eredményekről, különféle cégismertetőkből tájékoztatást kell adni a vagyon és a rendelkezésre álló tőke felhasználásának hatékonyságáról, jövedelmezőségéről, a vállalkozás likviditásáról és pénzügyi helyzetéről. Fontos továbbá ismerni a versenytársak, az üzleti partnerek pénzügyi teljesítményét, pénzügyi helyzetét is. Az előbbi információigények különféle pénzügyi és gazdasági mutatók felhasználásával elégíthetők ki, amelyeket a legegyszerűbb eljárásoktól a legbonyolultabb módszerekig terjedő skálából lehet kiválasztani.

A könyv – címének megfelelően – a pénzügyi menedzsmentnek a pénzügyi teljesítmény értékelésére felhasználható eszköztárát mutatja be, annak érdekében, hogy az éves beszámoló elemzéséhez, az üzleti jelentés, a kiegészítő melléklet összeállításához, az üzleti tervek, a hitelkérelmek stb. pénzügyi megalapozásához, a különféle kötelezően előírt vagy saját szándékkal összeállított beszámolók elkészítéséhez segítséget nyújtson. A vállalkozások egészének megítélésére felhasználható hazai és az újfajta, a külföldi gyakorlatból átvett legfontosabb nemzetközi pénzügyi mutatók széles választékából mindazokat közzéteszi, amelyek a magyar számviteli törvény által kötelezően összeállított beszámolók mérlegéből és eredménykimutatásából számíthatók. A tankönyv elméleti-módszertani és gyakorlati jellegű, tudományosan megalapozott ismeretekre és jogilag szabályozott jogszabályi háttérre épül. A könyv megírásánál figyelembe vettük az elemzési kurzusok szaktantárgyi jellegét, valamint más tantárgyakhoz való kapcsolódásait is. Így a fogalmi meghatározásoknál az egyes közgazdasági kategóriák megfogalmazását igyekeztünk egyértelművé tenni. Tartalmában és szerkezetében egységes egészt alkot, viszont a különböző oktatási szinteknek megfelelően egy-egy anyagrész külön kiválasztható és társítható az adott képzési szinthez. A pénzügyi menedzsment pénzügyi elemzéseivel kapcsolatos ismeretanyag részét képezi a szakirányú egyetemi, főiskolai tananyagoknak. Ismeretükről a szakirányú OKJ-s képzések (pl. könyvvizsgáló, mérlegképes könyvelő, adótanácsadó) vizsgáin is számot kell adni.

Könyvünket egyetemi és főiskolai hallgatók, illetve más iskolarendszerű vagy tanfolyami oktatásban részt vevők, oktatási és tudományos területen dolgozók számára ajánljuk.

Eredményesen használhatják fel gazdasági társaságok, állami vállalatok, szövetkezetek, költségvetési intézmények vezetői, pénzügyi és számviteli szakemberei, könyvvizsgálók, mérlegképes könyvelők, vállalkozók, közgazdászok, ellenőrző szervezetek, bankok, biztosítók, önkormányzatok munkatársai.

Budapest, 2016

A szerzők

I. fejezet

A pénzügyi menedzsment a vállalkozásoknál

1. A vállalalkozási menedzsment és döntései

1.1. Mit értünk menedzsmenten?

Az emberek többnyire valamilyen szervezet kereteiben tevékenykednek. Kezdetben kisebb, sőt egyetlen szervezet, majd egyre több szervezet vesz körül bennünket. Mindegyik szervezet célja, funkciója eltérő. Ezeket a szervezeteket irányítani kell, így első megközelítésben a vezetés, vagy máskülönben menedzselés úgy határozható meg, mint a szervezetek irányításával, a szervezetekben végbemenő tervezési, szervezési, ellenőrzési, hatalomgyakorlási és döntési folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek összessége.

A vezető többnyire olyan problémákkal foglalkozik, amelyek kedvezőtlenül érintik a szervezete-t, akadályozzák az emberek munkáját, megszakítják a termelési folyamatot, rontják a termékek minőségét. A legtöbb vezetőnek azonban nem magának kell megoldani a problémákat. Azt várják tőle, hogy az alá rendelt munkatársakkal oldassa meg a problémákat. Vezetési és nem szakmai feladatokat kell végrehajtania. A vezetés a közös munka megszerzésével, a folyamatosan felvetődő problémák megoldásával, a célok elérésében együttműködő emberek viselkedésének befolyásolásával kapcsolatos tevékenységek összessége.

A vezetői tevékenységnek három alapvető összetevője van:

- feladatok: többnyire tervezhető, rendszeres tevékenységek, amelyek a szervezeti célok elérését biztosítják,
- problémák: váratlanul felmerülő akadályok vagy előre nem látott lehetőségek,
- emberek: a vezető befolyási körében levő személyek, akikkel együtt a feladatokat és a problémákat meg kell oldani.

A vezető alapvetően nem „dolgokkal”, hanem emberekkel foglalkozik, másokkal együtt, főként mások „útján” oldja meg a felvetődő problémákat.

Egy szakmai forrás szerint valamennyi vezető az alábbi négy funkciót alkalmazva tölti be hivatását:

- **tervezés:** célok meghatározása és eszközök hozzárendelése a célokhoz;
- **szervezés:** a feladatoknak és eszközöknek emberekhez és szervezeti egységekhez rendelése abból a célból, hogy a feladatok elvégezhetőek legyenek;
- **vezetés:** ösztönözni, segíteni, kényszeríteni, befolyásolni az embereket, hogy a kitűzött célokat végre tudják hajtani;
- **ellenőrzés:** folyamatosan összevetni a célokat a megvalósult eredményekkel, eltérés esetén lépéseket tenni a célok elérésének biztosítására.

Anélkül, hogy könyvünk eredeti témájától nagyon eltérnénk, szükséges néhány szóval tárgyalni a stratégia fogalmát és főbb jellemzőit, tekintettel arra, hogy a menedzsment, és így a pénzügyi menedzsment is, stratégia alapján végzi tevékenységét.

A stratégia - a szó eredeti értelmében - a hadviselés művészete. A kifejezést a XX. század második felétől a gazdasági szervezetek működésére is alkalmazzák.

Természetesen a különböző szervezeteknek sokféle egyedi jellegzetességeik lehetnek, és a növekedés eltérő irányokat vehet. A stratégia meghatározó jellemzői azonban bármely szervezet tevékenységében felismerhetők. Az alábbi meghatározások egyesítik az eltérő hangsúlyokat:

- A stratégia a szervezetek hosszú távú jövőjével, hosszabb időszakon keresztül követett viselkedési módjával van kapcsolatban.
- A stratégia arra szolgál, hogy az üzleti szervezet versenytársaival szemben versenyelőnyre tegyen szert, és azt fenntartsa.
- A stratégia kijelöli a tevékenységek „határait”, megalapozza a viselkedés célra irányultságát és állandóságát. Eligazít, hogy mibe kezdjen bele, és mivel ne foglalkozzon a szervezet.

- A stratégia segít a környezethez való illeszkedésben és alkalmazkodásban. Értelmezhetővé teszi a környezetből érkező kihívásokat, amelyeket lehetőségként vagy veszélyként azonosít.
- A stratégia alapvető befolyást gyakorol az erőforrások elosztására. Meghatározza, hogy a szervezetek a rendelkezésükre álló forrásokat mire, milyen formában, milyen ütemben és hogyan használják fel, illetve miképp fejlesszék azokat.
- A stratégia - közvetítéseken keresztül - hatással van minden operatív, a szervezet különböző szintjein meghozott és különböző szféráit érintő döntésre.
- A stratégiában kifejezésre jutnak a szervezet, illetve az azt létrehozó, abban érdekelt egyének értékei, vágyai, törekvései. Mindenekelőtt a saját vagyonát kockáztató tulajdonos törekvéseinek megvalósítását szolgálja, de tekintettel van sokféle érdekcsoport elvárásaira is.

Végső soron azért van szükség stratégia kidolgozására, mert - bár ez nem minden esetben szembevetendő - átgondolt stratégia nélkül a szervezet nem képes elérni céljait. Az elmondottak alapján, a különböző meghatározások közös elemeit tekintetbe véve, a következőképpen határozható meg a stratégia gyakorlatban alkalmazható fogalma:

A *stratégia*: egy szervezet hosszú távon követett tevékenységi iránya, viselkedési módja, amely a versenytársakkal szembeni előny létrehozására/megőrzésére szolgál, a szervezet rendelkezésére álló erőforrásoknak a környezet változásaihoz illeszkedő megfelelő felosztását írja elő, és a fogyasztó igényeit kielégítő termékek piacra vitelével teljesíti a szervezet tulajdonosainak elvárásait.

A felmerülő problémák, illetve a megoldandó feladatok jellege szerint a menedzsmentnek különböző szintjei és típusai vannak. Az egyik lehetséges csoportosítás a vezetői problémák két alaptípusához, a sürgős és a fontos problémákhoz kapcsolódik.

A sürgős problémák az adott szervezet pillanatnyi működőképességének fenntartásával vannak kapcsolatban. A fontos problémák általában az adott szervezet kialakult működésmódjának megváltoztatásával függnek össze. Az életből ellesett példákat használva: egy hiányzó munkatárs felvétele a kilépő helyére sürgős probléma, megfelelő ösztönzési rendszer kialakítása, amely javítja a megtartóképességet, fontos probléma. Az előbbieket alapján egy szervezet vezetőjének voltaképpen négy eltérő jellegű kérdéskörrel kell foglalkoznia nap mint nap. Ezeket mutatja be az *1. táblázat*, ahol a fontos/nem sürgős kérdések képezik a stratégiai jellegű problémák osztályozását.

1. táblázat. Stratégiai jellegű problémák

A probléma jellege	FONTOS	NEM FONTOS
SÜRGŐS	KRÍZIS problémák Ezek azok a problémák, amelyekkel a vezető először kezd el foglalkozni, és erre fordítja munkaidejének jelentős részét.	TAKTIKAI problémák A körülmények kényszerítő hatására a legtöbb vezető az ilyen típusú problémák megoldására fordítja munkaidejének 30%-át.
NEM SÜRGŐS	STRATÉGIAI problémák Az igazi gondot az jelenti, hogy a vezetők többsége, amikor szelektál, hogy mivel fog foglalkozni, a problémáknak ezt a típusát mindig hátra sorolja.	OPERATÍV problémák Minden vezető az ilyen problémák megoldását hagyja utoljára. Ennek ellenére a munkaidő 50%-át ezek a kérdések veszik igénybe, minthogy belőlük van a legtöbb.

Alapvető különbség van a szervezet operatív (napi ügyeinek) vezetése és a stratégiai vezetés között. Az *operatív menedzsment* a vállalat folyamatos működtetésével kapcsolatos. Problémái időben (heti vagy havi jelentőségűek), területileg (csak meghatározott régióra érvényesek), szervezetileg (a vállalat különböző egységeire) vagy funkcionálisan (egyes üzleti feladatkörökre) lehatároltak. Ezzel szemben a *stratégiai menedzsment* problémái hosszú távon érvényesülnek, a szervezet egészére hatnak, és a szervezet túlélésével vannak közvetlen kapcsolatban.