

# Menedzsment ismeretek

Készítette: Lechner Dávid

2014. 05. 29

## 1. Előadás: Bevezetés

Homo oeconomicus

- racionális
- önérdékkövető
- jól informált

Célja a szükséglet kielégítés, haszonmaximalizálás.

Kontingencia elmélet: működési környezet vizsgálata (Fred Fiedler)

Vállalkozás számára fontos tartós és lényegi kapcsolat:

- Munkavállalók
- Beszállítók
- Környéken lakók
- Tulajdonosok, befektetők
- NGO-k, zöld szervezetek
- Fogasztók
- Versenytársak
- Jogi követelmények

Vállalkozás gazdaságtan összegzés: Mikro ökonómia, környezet-szervezet viszony, kontingencia elmélet, külső-belső környezet, érintett felfogás, felsővezetők, stratégiai szemlélet.

Vállalkozás jelentése: Olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével.

- Önálló alapvető céljainak megvalósításában
- saját üzleti tevékenysége révén kell biztosítani a túlélés feltételeit
- kockázatot vállal, valóságos piacon működik

A vállalatok kialakulása:

- A felvásárlási rendszer kialakulása
- A távolsági kereskedelem megindulása
- Pénzügyi elszámolások és különböző finanszírozási formák terjedése
- A távoli földrészek felfedezése
- Az eredeti tőkefelhalmozás folyamata

A vállalatok szerepe a gazdaságban

- A világ 100 legnagyobb gazdaságából 42 vállalat és 58 ország (USA, Kína, vagy Exxon, Wall-mart)
- A fogyasztók szuverenitása megkérdőjelezhető (Iphone vs Android)
- A legtöbb innováció a vállalatoknál születik

- Mo-n a legnagyobbak: Mol, Audi, Nokia, GE, Samsung

A vállalt jó küldetése

- Tömör
- Lényegre törő
- Közérthető
- Coca-cola – Rádi pékség

A küldetést úgy kell megfogalmazni, hogy versenyelőnyt jelentsen, az a lényeg, hogy másoknál jobban tudunk valamit csinálni.

Az egyén és a vállalat kapcsolata

- Egyéni cselekvéseken keresztül valósul meg a vállalkozás működése
- Egyéni célokat mérlegelve csatlakozunk vállalatokhoz

Egyéni szükségletek piramisa (Maslow piramis):

Fiziológia szükségletek, biztonság és védelem, szeretet és összetartozás, önbecsülés, önmegvalósítás.

Célok, amiket a munkahelyünkön kívánunk elérni (Oliver E. Williamson):

Jövedelem, státusz, biztonság, hatalom, presztízs, a társadalom szolgálata, szakmai fejlődés, kiemelkedés, hasznosság.

Vállalati célok hierarchiája:

Operatív, működési célok, közvetlen, irányítási célok, távlati, tartós célok, küldetés, alapvető célok.

Az egyén és a szervezeti célok kapcsolata:

Teljes ellentét, részleges ellentét, összeegyeztethető, azonos célok, semleges.

A vállalati tevékenység célja: fogyasztói és tulajdonosi érték.

Hatékonyság: hasznos output és a szükséges input aránya minél nagyobb legyen.

Eredményesség: jó célok kitűzése és elérése.

A vállalkozás érintettjei:

- Belső érintettek
  - Tulajdonosok
  - Menedzserek
  - Alkalmazottak
- Külső érintettek
  - Fogyasztók
  - Beszállítók
  - Versenytársak
  - Állam
  - Civil szféra
  - Természeti környezet

Menedzser, vállalatvezető

- Vállalkozás-szervező ismereteiket viszik a vállalkozásba

- Céljaik szorosan kötődnek a vállalat működéséhez, növekedéséhez, sikeréhez
- Operatív irányítást végzik, a mindennapi működés mikéntjét határozzák meg

#### Megbízó – ügynök probléma

- Információs aszimmetria: megbízó – ügynök képviselési probléma
- A menedzser a jobb információellátottságát kihasználva visszaélhet helyzetével
- Megoldási lehetőségek:
  - bizalom
  - kontroll
  - menedzserek tulajdoni részesedése

#### Tulajdonos – menedzser: a vállalkozó

- Újít, kockázatot vállal
- Gondoskodik a többi termelési tényező (tőke, munkaerő, információ stb.) olyan kombinációjáról, amely az optimális outputot eredményezi
- Övé a siker, vagy a bukás

#### Alkalmazottak

- A vállalkozás anyagi, technikai reálfolyamatában fejtik ki képességeiket, szaktudásukat
- A munkavállaló elsősorban személyes céljainak elérésében érdekelt
- Fontos a megfelelő motiváció

#### Összegzés:

- Üzleti vállalkozások fogyasztói szükségleteket elégítenek ki profit reményében
- A vállalatok célja az egyéni célok elérésén keresztül érhetőek el
- A vállalati magatartás a belső és külső érintettek nyomásának eredőjeként vezethető le

## 2. Előadás: A vállalat helye a társadalomban

#### A vállalkozás környezete

- A külső érintetteken keresztül jelenik meg
- Mindazon csoportok, akik tartós, vagy átmeneti kapcsolatba kerülnek a vállalkozással
- Főbb külső érintettek:
  - fogyasztók
  - szállítók
  - versenytársak
  - együttműködő partnerek
  - állami intézmények
  - helyi és önkéntes állampolgári közösségek
  - természeti környezet

#### Gazdasági és társadalmi koordinációs formák (Polányi Károly):

- Reciprocitás: kölcsönösség elve, kisegítésre épülő kapcsolat
- Redisztribúció: javak újraelosztása, hivatalai alá- és fölérendeltségen alapuló gazd/társ
- Árucserre: piaci alapokon működő gazdaság
- Kevert formák

A piac: Valamely jószágnak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba.

- Eladók és vevők találkozásának helye
- Kereslet és kínálat találkozásának helye

Típusai:

- Árupiac
- Szolgáltatáspiac
- Munkaerőpiac
- Információpiac
- stb.

Egyes piactípusok jellemzése:

| Piactípus         | Szereplők                                      | A csere tárgya                 | Szabályozó erő     | Egyéb jellemző                |
|-------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| Árupiac           | Termelők, közvetítők, fogyasztók               | áru < - > pénz                 | ár                 | sokféleség                    |
| Pénz- és tőkepiac | megtakarítók, pénzügyi intézmények, befektetők | pénz < - > pénz                | kamatláb, árfolyam | mobilitás                     |
| Munkaerő piac     | Munkavállalók, közvetítők, munkaadók           | munkavégző képesség < - > pénz | Bér, jövedelem     | teljesítmény önszabályozása   |
| Információ piac   | Tartalomszolgáltatók, átvivők, felhasználók    | információ < - > figyelem      | érdeklődés         | érték és ár nagyon szubjektív |

A piac hatása a vállalatra (Porter öt erő modell):

- Új belépők
- Vevők
- Helyettesítő termékek
- Beszállítók
- Ezek hatnak az iparágon belüli versenyre

A fogyasztók

- A vállalkozás a fogyasztói igény kielégítése céljából jön létre
- A vállalkozás sikerességének megítélői
- A fogyasztók szokásai, jövedelmi helyzetük alapján csoportokra bonthatóak
- Cél: valós szükségletek kielégítésével elégedettséget létrehozni, a márka-/vállalat hűség elérése révén egy szó birtoklása a fogyasztó fejében (márkák)

Beszállítók

- Számukra a vállalkozás a vevő
- Biztosítják a vállalkozás számára a termeléshez szükséges erőforrásokat
- Függenek a vevőiktől, és versenyben állnak egymással
- Egyes piacokon versenyezni kell értük

- A hitelezők is ide tartoznak, tőkét adnak (termelési tényező!)

#### A versenytársak

- Ugyanazokért a fogyasztókért indulnak harcba, az adott piacon elérhető jövedelmeken osztoznak
- Egymást innovációra készítetik
- A verseny jellege alapján beszélhetünk versenyzői-, oligopol- és monopol piacokról

#### Stratégiai partnerek

- Részben azonos célok, tevékenységek
- Vagy hosszabb távon, vagy rövidebb időre tartós vagy átmeneti érdekszövetkezetet hoznak létre
- 2 fajta együtt működés létezik:
  - Horizontális integráció
  - vertikális integráció

#### Piacra lépés, kilépés a piacról

- piacra lépés szempontjai
  - szabályozás
  - méretgazdaságosság
  - meglévő fogyasztói hűség
  - tőkekorlát
  - váltás költségei (ügyfél)
  - elosztási csatornához való hozzáférés
  - kockázat
  - jövedelmezőség
  - belépési korlát
- Kilépés a piacról (kilépési korlátok)

#### A piaci koordináció előnyei

- A piac dinamizálja a társadalmat
- Önállóság és hatékonyság koordináció
- Önfejlesztésre sarkall/kényszerít

#### A piaci mechanizmus a leghatékonyabb koordinációs mechanizmus (de...)

#### A piaci koordináció korlátai

- szükség van a piaci koordináció kiegészítésére, kereteinek meghatározására
  - Játékszabályok meghatározása
  - Nem gazdasági szempontok, illetve externális gazdasági hatások figyelembe vétele
  - Piaci tökéletlenség megfelelő kezelésére

#### Az állam, gazdasági szerepe

- szabályzó
- tulajdonos
- A humán és reál infrastruktúra megteremtője és fenntartója
- piaci szereplő
  - fogyasztó

- beszállító
- versenytárs
- stratégiai partner

Az állami szerepvállalás szükséges, de a mértéke vitatott.

| JELLEMZŐK                         | LIBERÁLIS ÁLLAM                   | JÓLÉTI ÁLLAM                         | TOTÁLIS ÁLLAM               |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| ALAPVETŐ ÉRTÉK                    | Szabadság                         | Biztonság                            | Egyenlőség                  |
| DOMINÁNS KOORDINÁCIÓS MECHANIZMUS | Piaci                             | Piaci                                | Redistribúció, bürokratikus |
| FŐ MŰKÖDÉSI ELV                   | Piaci hatékonyság                 | Piaci hatékonyság + Állami rásegítés | Állami gondoskodás          |
| FŐ SZABÁLYOZÁSI ESZKÖZ            | Monetáris politika                | Újraelosztás                         | Központi tervezés           |
| PÉLDA                             | USA, Nagy-Britannia ('80-as évek) | NSZK, Svédország ('70-es évek)       | Szocialista országok        |

Érvek az állami szerepvállalás növelése mellett

- kiigazítás (pl. környezetvédelem)
- szociális szolgáltatások
- reál infrastruktúra
- haza vállalatok nemzetközi versenyképessége

Érvek az állami szerepvállalás csökkenése mellett

- gazdasági növekedése csökkenése
- az állami szolgáltatások alacsony színvonala
- totális állam szerepvállalására épülő országok csődje

A gazdaságpolitika szerepe a vállalati működés szempontjából

- Monetáris politika
  - Valutaárfolyam
  - alapkamat
  - infláció
  - pénzmennyiség
- Fiskális
  - jövedelemelosztás (adórendszer)
  - erőforrások felosztása
- Infrastruktúra kialakítása, biztosítása

Állami szerepvállalás vállalati szemszögből

- korlátok
- befolyásoló tényezők
- lehetőségek
- pl. lobbizás

Az állami vállalatok szerepe a gazdaságban: Olyan vállalatok, ahol az állam többségi tulajdonnal rendelkezik. (versenytárs teremtése a monopóliumok ellen, példamutatás stb.)

A természeti környezet

- Kezdetben egyoldalú (kihasználás)
- A környezetvédelem 1970-80-as évektől vált fontossá
- Nincs önálló érdekérvényesítő képessége

Az ökológiai rendszer, mint a gazdaság kerete: Ökológiai rendszer, társadalmi rendszer, gazdasági rendszer, ipari alrendszer

Új fejlemények a vállalatok számára: a globalizáció

- Áruk, tőke, technológiák, eszmék könnyebb és gyorsabb áramlása a világon
- Növekedő országok közötti migráció
- Országok közötti függőség
- Szintjei: Gazdasági, pénzügyi, kulturális
- Vámok leépítése
- Tőkeáramlás kontrolljának csökkentése
- Versenyszféra
- Szállítás standardizálása (konténerek)
- Nemzetközi kereskedelem (export, import)

Globalizáció mérése (KOF-index): gazdaság, társadalom, politika.

A globalizáció előnyei

- Szegénységből következő gazdasági/politikai feszültségek csökkenése
- Alacsonyabb árak
- Életszínvonal növekedése
- Technológiai fejlődés
- Információáramlás nem kedvez az elnyomásra épülő politikai rendszereknek
- Oktatás
- Fejlettebb szociális háló/egészségügy
- Környezetvédelem

A globalizáció veszélyei

- Gazdasági növekedés egyenlőtlensége
- Szegények és gazdagok közti különbség nő
- Növekvő migráció miatt a betegségek gyorsabban terjednek, országok közti feszültségek
- Gazdasági válságok reflektáltabb veszélyessége
- Hanyatló helyi közösségi háló
- Kulturális sokszínűség csökken
- Környezetszennyezés rohamosabban nőhet

Siker: Magas munkatermelékenység, tudatos állami stratégia, folytonosság, hosszú távú befektetés az oktatásba és a tudományba.

### **3. Előadás: A vállalati stratégia**

A vállalati működés vezérfonala.

Főbb szempontok

- Vállalati célok és elérésük lehetséges módjainak meghatározása
- Tartós versenyelőny lehetőségeinek biztosítása

- Szinergia

Helyzetelemzés: Makro, Technológia, Munkaerőpiac, Jogsabályok, Demográfiai trendek, Ökológiai trendek, politikai környezet.

#### A vállalati stratégia megközelítése

- A vállalati sajátosságok, a vállalat helyzete, illetve a döntéshozók attitűdjei alapján:
  - vállalkozói
  - alkalmazkodó
  - tervező
- Ritkán jelennek meg tiszta formában, de áttekintésük elősegíti a különböző vállalatok stratégiáinak megértését

#### A vállalkozói megközelítés

- Fókusz: új lehetőségek keresése
- Hatalom és a felelősség központosított
- Nagy lépések politikája (magas kockázatvállalás)
- Központi cél a növekedés, a vállalati erőforrások ennek vannak alárendelve

#### Az alkalmazkodó megközelítés

- A külső környezetet adottságnak tekinti
- Fókusz: felmerülő problémák megoldása
- Kis lépések politikája (korrigálható lépésekre való törekvés)
- Rugalmas döntéshozók
- Nagyon különböző vállalat típusoknál

#### A tervezői megközelítés

- Fókusz: Külső környezet szisztematikus elemzése
- ... és aktív befolyásolása
- Rendszerelmélet, központi tervezés
- Általában nagyobb (piacvezető) vállalatokra jellemző

#### A stratégiai menedzsment szintjei

- Vállalati stratégia
- Üzletági stratégia
- Funkcionális stratégia
  - marketing
  - termelés
  - k+f
  - stb.

#### Versenysstratégiai típusok

- költségvezető
- megkülönböztető
- költség-fókusz
- megkülönböztető fókusz
- középen megrekedők

#### Költségvezető stratégia

- Széles piaci skála
- Nagy piaci részesedés
- Alacsony ár – nagy forgalom
- Normál ár – nagy fajlagos haszon
- Standard áruknál / szolgáltatásoknál jellemző

#### Megkülönböztető stratégia

- Egyedülálló és elismert termékjellemzők
- ...amiért a fogyasztók hajlandók magasabb árat fizetni
- Árumínőségen túl ilyen lehet a hozzá kapcsolódó szolgáltatás minőség, gyorsasága

#### Fókuszáló stratégiák

- Meghatározott termékspektrum
- Erőforrások koncentrációja (nem versenyez csak 1 termékkel)
- Adott szegmensbe egyedülálló szakértelem
- megkülönböztető vs. költség fókusz

#### Középen megrekedők

- Versenytársak ötvözése
- Stratégia hiánya
- A vállalatvezetés nem tud, vagy nem akar egyértelműen választani
- Fennmaradhat a vállalkozás, de általában iparág alatti jövedelmezőséggel (MALÉV)

#### Üzletág stratégiák

- Jól elkülöníthető területen önálló piac-termék kombinációval
- Sikerességük önállóan is értékelhető
- Portfólió menedzsment

#### Üzletági portfóliók: kutyák, fejőstehenek, kérdőjelek, sztárok

##### Sztárok

- Nagy részesedés, gyorsan növekvő piac
- A vállalat központnak érdemes támogatni (innovációs cuccok)
- Ha a piac tovább nő, fejőstehénné válhatnak
- Cél tehát a piaci részesedés megtartása
- Pl. okostelefon

##### Kérdőjelek

- Kis részesedés gyorsan növekvő piacon
- Általában új termékek, amit a vevők még nem fedeztek fel
- Beruházás a részesedés növelésébe, vagy eladás / kivezetés
- Pl. Ízesített sörök (pfúúúúj!!!)

##### Fejőstehenek

- Nagy részesedés – kis növekedésű piac
- Nagy befektetésre nincs szükség, de fontos a költségek alacsonyan tartása és a versenytársak távol tartása
- Vállalati fejlesztések anyagi forrását teremtik meg

## Kutyák

- Kis részesedés – alacsony növekedésű piacon
- Nincs értelme jelentős beruházásoknak
- Érdemes lehet megtartani, amíg nyereséget termelnek, egyébként kivezetni a piacról
- Pl. kazetta

A versenyhelyzet elemzése: SWOT – elemzés: erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek

## Speciális stratégiatípusok

- Kisvállalati
  - Gyors reagálás a változó körülményekre
  - Különleges körülményekre való specializálódás
  - Kisebb piaci rések kihasználása
  - Helyi beágyazottság
- Nemzetközi
  - Magas szintű technológia és innovatív termékeke révén való terjeszkedés
  - Meglévő, esetleg „levedlett” technológia tovább értékesítése
  - Termelési tényezők árkülönbségére alapuló globális stratégia
- Válság
  - Működés optimalizálása: hatékonyságjavítás, erőteljes marketing kampány
  - Stratégia változtatása
    - leépítés, alaptevékenységekre koncentráció
    - Strukturális átszervezés

## Stratégiai szövetségek

- Hosszú távú, a résztvevők lényegi tevékenységét illető együttműködés
- Formái
  - vertikális
  - horizontális
  - vegyes szövetség

## Összegzés

- Vállalati célrendszer kialakítása
- Piaci lehetőségek és vállalati adottságok összehangolása, cél: versenyelőny elérése
- Érintettek tevékenységének és a vállalati erőforrások összehangolása cél: szinergia

## 4. Előadás: Marketing célok és eszközök

Fogyasztói igény: Alapvetően nem termékeket, hanem „megoldásokat” keresünk.

A fogyasztó, mint személy

- Pszichológiai tényezők
- Személyes tényezők
- Társadalmi tényezők
- kulturális tényezők

A fogyasztó lehet szervezet

- A „homo oeconomicus” feltételezés jobban megállja a helyét

- A keresleti rugalmasság kisebb, mint a személyes fogyasztóknál
- A szervezeti vevő képviselője rendszerint specializált szakember
- A döntés és az előkészítés szervezeti keretek között folyik
- Az eladó és a vevő között gyakori a szorosabb kapcsolat

#### A felelős marketing

- Valós társadalmi igények kielégítése
- Valódi fogyasztói igények
- Jó minőségű termékek
- Őszinte kommunikáció

#### A marketing stratégia alapkérdései

- Kielégítendő fogyasztói szükségletek pontos megismerése
  - piac szegmentálása
    - egyéni fogyasztók esetén
      - termékorientált szempontok
      - demográfia szempontok
      - társadalmi tényezők
      - személyiségre jellemző szempontok
      - földrajzi szempontok
    - Szervezeti fogyasztók esetén
      - termék jellege
      - vásárlók szervezeti jellege
      - szervezete jellemzői
      - beszerzés helyzete szervezeten belül
    - Eszköz: piackutatás
      - A piacról, ill. a fogyasztókról szóló információk
      - Matematikai, statisztikai háttértudás
      - Leggyakrabban, ha új piacra való belépés, vagy új termék esetén
  - célpiac kiválasztása
    - A célpiac azonos piacszegmensek köre, amelyeken a vállalat a jelentkező igényeket ki akarja elégíteni
    - Mitől lehet vonzó?
      - méret
      - növekedési esélyek
      - kedvező versenyhelyzet
      - hosszú távú célok
      - források nagysága
  - pozicionálás
    - A terméktulajdonság lehatárolása
    - Cél: Különbözni, beazonosíthatónak lenni
- A versenyhelyzet és versenytársak elemzése
  - Cél: piaci versenyben előrébb jutni
  - Ha ez tiszta eszközökkel, a vevő számára többletértéket teremtve történik, az egész gazdaság számára hasznos
  - Konkurencia elemzés
  - Marketing hadviselés
    - Vezetők: piac egészének bővítése

- Kihívók: törekszenek a vezető pozíció felé
- Követők: status quo
- Meghúzó: piaci rés, ahol nincsenek a nagyok támadásainak kitéve
- Annak elérése, hogy a fogyasztók ebben a helyzetben minket válasszanak
  - Cél: fogyasztók megnyerése

## Marketingmix

- Termékpolitika
  - Minőség
  - Választék
  - Márka
  - Csomagolás
  - Garancia
  - Kapcsolódó szolgáltatások
- Árpolitika
  - Alapár
  - Engedmények
  - Fizetési feltételek
  - Kapcsolódó hitel
- Értékesítési utak politikája
  - Eladási csatornák
  - Elhelyezés
  - Készlet
  - Szállítás
- Kommunikációs politika
  - Reklám
  - Személyes eladás
  - Vásárlásösztönzés
  - Közönségkapcsolatok

Termékpolitika: A vevő elégedettségét akar vásárolni, nem terméket

Termékszerkezet kialakítása: Horizontális dimenzió, vertikális dimenzió (pl. vállalati önkannibalizmus)

## Termék életciklus

- Bevezetés: lassan növekvő forgalom, magas költségek, gyakoriak a veszteségek
- Növekedés: a piac elfogadja a terméket, a forgalom és a profit gyorsan nő
- Érettség: telítődő piac, kiforrott technológia, magas nyereség, amely a szakasz végére csökken
- Hanyatlás: csökkenő forgalom és nyereség, fokozatos kivonás a piacról

## A márka

- Jelentős versenytényező
- Belépési korlátot jelenthet a potenciális versenytársakkal szemben
- Mérési eszközök: fogyasztó ismertség/elégedettség, pénzügyi mutatók

## Csomagolás

- termék védelme
- kezelhetővé tétele

- szállíthatósága
- tárolhatósága
- egyedivé tétele
- figyelemfelkeltés
- beazonosíthatóság

Címkézés: gyártó neve, összetétel, szavatosság, kieg. infók, pl. öko címkék

Árpolitika

- Célok kiválasztása
- Kereslet meghatározása
- Becslés
- Versenytársak ármagatartásának elemzése
- Végső ár meghatározása

Értékesítési utak politikája

- Közvetlenül a fogyasztónak
- Kiskereskedelem
- Nagykereskedelem

Kommunikációs politika

- Reklám
  - termékreklám
  - vállalati reklám
  - termékcsalád reklám
- Személyes eladás
- Eladásösztönzés
- Közönségkapcsolatok (PR)

## 5. Előadás: Vállalati pénzügyek

A vállalkozás pénzügyi döntései

- A vállalati tevékenység egészét átfogja
- Cél: a vállalkozás értékének növelése, a jövedelmezőség fenntartása
- Területei:
  - Vállalatértékelés
  - Finanszírozás stratégia: működéshez szükséges források megszerzése
  - Befektetési stratégia: a rendelkezésre álló források felosztása és elhelyezése

A vállalatértékelés célja

- Teljesítményértékelés
- Tőkebevonás előkészítése
- Adásvétel előkészítése
- Alkalmazottak munkájának értékelése, motiválása
- Stratégiai tervezés megalapozása
- Tőzsdei cégek értékelése

Mit jelent egy vállalkozás értéke

- Tulajdonosi érték: amennyit a tulajnak megér a vállalkozása

- Piaci érték: amennyiért a piacon értékesíteni lehet
- Gazdasági érték: a működésből származó várható Jövőbeli hasznok összessége
- Könyv szerinti érték: a vállalat eszközöknek a kimutatásokban szereplő összesített értéke
- Likvidációs érték: amennyiért a vállalat vagyonát el lehetne adni
- Méltányos érték: egy-egy tulajdonrész értéke a hozzá kapcsolódó jogokat figyelembe véve
- Goodwill: a vállalat piaci értékének és a könyv szerinti értékének különbsége

#### Finanszírozási stratégia

- Cél: forrás biztosítása a vállalkozás működéséhez
- Finanszírozási stratégia szempontjai:
  - Biztonság
  - Egészséges saját tőke/ideges tőke arány
  - Finanszírozás költségei
  - A törlesztéshez szükséges pénzt is ki kell termelni
  - Fizetőképesség megőrzése (likviditás)
  - Függetlenség megőrzése

#### Mikor van szükség finanszírozásra?

- Vállalkozás alapítása
- Növekedés, felvásárlás
- Krízishelyzet

#### A forrásszerkezet kialakítása

- Milyen forrásokkal rendelkezünk?
- Milyen forrásokhoz juthatunk hozzá?
- Típusok:
  - Saját tőke
  - Hitelpiac
  - Tőkepiac
  - Támogatások

#### Források 1. Saját tőke

- Formái
  - alapító hozzájárulás
  - működési bevételek
  - nyereség visszaforgatása
  - belső árcsoportosítások
  - eszközök, üzletrész eladása
  - belső/rejtett tartalékok
  - öröklés (kisváll. esetén)

#### Források 2. Hitelpiac

- Formái
  - eladói hitel
  - vevői hitel
  - bankhitel
  - célzott hitelek

- bérlet
- spec. lízing, faktoring, váltó

#### Bankhitel

- Egyik leggyakoribb külső finanszírozási eszköz
- Ami kell hozzá:
  - Üzleti terv
  - Biztosítékok
  - Hitelképesség
  - Hitelbírálat
- Indulók KKV-k számára ált. drágább (a magas kockázat miatt)
- kivéve, ha valamilyen támogatással kombinálják

#### Lízing

- Átmenet a hitel és a bérlet között
- A lízingbe adó megvásárolja a kiválasztott eszközt és a díj ellenében a lízingbe vevőnek használatára adja
- Előny: egyszerűbb, gyorsabb
- Hátrány: többszöri illetékfizetés, könnyen felbontható, károk kockázata a vevőnél

#### Források 3. Tőkepiac

- Formái:
  - Kötvénykibocsátás
  - Részvénykibocsátás
  - Szakmai befektető
  - Pénzügyi befektető, kockázati tőkés

#### Kötvénykibocsátás

- Kötvény: hitelviszonyt megtestesítő értékpapír
- A kötvény birtoklása nem jelent vállalati tulajdonrészt
- A kibocsátó vállalat kötelezettséget vállal, hogy előre meghatározott időpontban visszafizeti a névértéket és az esedékes kamatokat

#### Részvénykibocsátás

- Tulajdonviszonyt megtestesítő papír
- A részvény birtokosa a vállalat résztulajdonosává válik
- Formái
  - zártkörű
  - nyilvános

#### Szakmai befektetők

- Olyan befektető, aki az adott vállalkozáshoz hasonló, vagy illeszkedő tevékenységet folytat
- Általában hosszú távra tervezi megtartani a tulajdoni részesedését
- A tevékenységek közötti szinergiából kíván hasznot elérni:
  - Piacszerzés/belépés
  - Termelés összehangolása
  - Vevői/eladói kapcsolatok
  - Potenciális versenytársak felvásárlása

## Pénzügyi befektetők

- Céljuk a pénzügyi megtérülés, általában max. pár évig maradnak résztulajdonosok
- Pénzügyi (ált. magán) befektető, aki vagyonából fektet be
- Angolszász országokban elterjedt, Magyarországon is létezik

## Források 4. Támogatások

- Formái
  - vissza nem térítendő
  - kamattámogatás
  - garanciavállalás
- Jellemzően stratégiai célok mentén
- Bizonytalan hozzáférés
- Projectsintű kompromisszumok
- Adminisztrációs kötelezettség
- Információszoolgáltatási kötelezettség

## Befektetési stratégia

- Célja
  - értékteremtés, hozamszerzés
  - megtakarítás
  - átmenetileg felszabaduló források elhelyezése
  - biztonság

## Beruházás vs. befektetés

- Beruházás
  - a vállalkozás alaptevékenységéhez tartozó kapacitások kiépítése, vagy bővítése
  - működési feltételek javítása
  - reáltőke javak beszerzése
- Pénzügyi befektetés
  - szabad források lekötése
  - célja: hozamszerzés

## Tőkeköltségvetés

- Stratégiai célokkal összhangban álló alternatívák kialakítása
- Az egyes lehetőségek várható pénzáramának értékelése
- Döntés a vállalat értékéhez való hozzájárulás alapján

Befektetés értékelési szempontok: hozam, kockázat, likviditás, időtáv

### 1. Hozam és 2. Kockázat

- Hozam
  - pénzünk többet érjen, mint befektetéskor
  - kiindulás
    - a pénz időértéke
    - infláció
- Kockázat
  - a hozam bizonytalansága
  - az elvárt hozam a jövőben esedékes, mértékét nem minden esetben ismerjük

- kockázatmentes befektetés, ha a hozamát 100% biztonsággal meg tudjuk mondani

Magasabb kockázat mellett, általában magasabb hozamot várunk.

A pénz időértéke

- A befektetésekkel kapcsolatos kiadások és bevételek különböző időszakokban keletkeznek
- A különböző időpontokban esedékes pénzáramlásokat összehasonlíthatóvá és összeadhatóvá kell tenni
- Jelenérték számítás: jövőbeli pénzáramok jelenbeli értékre
  - Akkor térül meg egy beruházás, ha a belőle származó jövőbeli pénzáramlások jelenértéke legalább akkora, mint a keletkező befizetés.

Érzékenységvizsgálat: a paraméterek lehetséges változását is figyelembe kell venni.

Egyéb megtérülési mutatók

- Belső megtérülési ráta (IRR)
  - az a kamatláb, amivel a várható pénzáramlást diszkontálva és összegezve éppen nulla lesz az eredmény (NPV)
- Diszkontált megtérülési idő
  - Mennyi időnek kell eltelnie ahhoz, hogy a pénzáramok diszkontált jelenértéke meghaladja a kezdeti beruházási igényt?

3. Likviditás

- Pillanatnyi fizetőképesség
- Ha menet közben szükségem van a pénzemre, milyen könnyen tudok hozzájutni?
- Likviditásmenedzsment: Befektetett eszközök és források egyensúlyban legyenek

4. Időtáv

- Rövidtáv (1 év alatt): átmenetileg felszabaduló pénzeszközök elhelyezése
- Hosszútáv (1év fölött): stratégiai célú befektetések

Bankbetét

- Előnyök
  - Alacsony kockázat
  - Könnyű hozzáférés
  - Egyszerűség
  - Kényelem
- Hátrányok
  - Alacsonyabb hozam
  - Futamidő vége előtt sok esetben nulla a hozam

Állampapír

- Állam által kibocsátott értékpapír, különböző időtávokra
- Előnyök
  - Alacsony kockázat (állami garancia)
  - Kiszámítható
  - Adott esetben közben is eladható
- Hátrányok

- Alacsony hozam
- Likviditási nehézségek lehetnek

#### Vállalati kötvények

- Előnyök
  - Viszonylag jó hozam/kockázat arány
  - Futamidő végéig megtartva kiszámítható hozam
- Hátrányok
  - Rövidtávon ingadozhat a hozam
  - Vállalat jövőjének bizonytalansága kockázatot jelent

#### Részvények

- (Lehetséges) hozam
  - Osztalék (éves eredmény után)
  - Árfolyamnyereség (eladási és vételi ár különbsége)
- Előnyök
  - Hosszabb távon általában magasabb hozam
  - Tőzsdei részvények likviditása magas
- Hátrányok
  - Magas kockázat
  - Rövidtávon nagyon kiszámíthatatlan árfolyam
  - Nem tőzsdei részvények likviditása alacsony

#### Befektetési alapok

- Befizetés egy alapba
- Alapkezelő megbízása, hogy befektesse és kezelje
- Befektetési jegyek mennyisége megmutatja, hogy egy-egy befektető milyen mértékben részesedik a közös vagyontömegből
- Előnye: a személyre szabhatóság, megválasztható a megcélzott hozam/kockázat
- További előnyök/hátrányok a befektetési alap jellege alapján

## 6. Előadás: Számviteli és kontrolling alapok

#### Számvitel fogalma

- Olyan elszámolási, beszámolási nyilvántartási rendszer
- Amely objektív információkat szolgáltat
- A gazdálkodó szervezet vagyoni és vagyonváltozással kapcsolatos helyzetéről
- A szervezet külső és belső érintettjei részére
- Célja a megbízható és valós kép kialakítása
- Jellemzői: pénzérték, folyamatosság, zárt rendszer, automatikus ellenőrzés

#### A számvitel területei

- Könyvvizetés: gazdasági események rögzítése, dokumentálása
- Beszámoló rendszer kiegészítése: mérleg, eredmény kimutatás, pénzáram elemzés, kiegészítő melléklet
- Bizonylati rend kialakítása: a számviteli információs rendszer felépítése és működtetése
- Önköltség számítás: kalkuláció különböző költségszámítási eljárásokkal
- Fedezeti és megtérülési elemzés

## A számvitel alrendszerei

- Pénzügyi számvitel
  - vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzet bemutatása
  - Értékelés
  - Beszámoló összeállítás
- Vezetői számvitel (kontrolling)
  - Döntés előkészítő, döntés
  - Ellenőrzés (költség megfigyelés, számítás)
  - Probléma megoldás
- Hozzáférhetőség (bizalmas)
- Időorientáció (múlt, jelen, jövő)

## Eszközök típusai

- Befektetett eszközök (egy éven túl hasznosulnak)
  - Immateriális javak
    - Vagyoni értékű jogok
    - Szellemi termékek
    - Üzleti vagy cégérték
    - Kísérleti fejlesztés aktivált értéke
  - Tárgyi eszközök
    - Ingatlanok
    - Műszaki és egyéb berendezések
    - Beruházások, felújítások
  - Befektetett pénzügyi eszközök
    - Tartós részesedés
    - (Adott) kölcsönök
- Forgóeszközök (egy éven belül hasznosulnak)
  - Készletek
    - Anyag
    - Áru
    - Befejezetlen, vagy félkész teremlés
  - Követelések
    - Vevők
    - Egyéb követelések
  - Értékpapírok
  - Pénzeszközök
    - Pénztár (kp; csekk)
    - Bankbetét
- Aktív időbeli elhatárolások
  - Olyan eszközjellegű tételek, amelyek a későbbiek során fognak megjelenni a vállalkozásnál, de a jelent érintik

## Források típusai

- Saját tőke: saját források összessége
- Cél tartalékok: konkrét célokra elkülönített
- Kötelezettségek: a szervezete kötelme arra, hogy valamit (pénzben) rendezzen
- Passzív időbeli elhatárolások: olyan forrásjellegű tételek, amelyek a jövőben igényelnek teljesítést a vállalat részéről, de a jelen időszak eredményét is érintik (csökkentik)

## Számviteli mérleg

- Az összes eszközről és forrásról készített kimutatás
- Adott időpontokra vonatkozik
- Összevont és értékeket tartalmaz
- Kötött forma (tv. szerint)
- Egyezőség elve:  $\sum(Eszköz) = \sum(Forrás)$

## Gazdasági események nyilvántartása – alapfogalmak

- Gazdasági esemény: olyan események, amelyek a vállalkozás vagyonának nagyságát, vagy összetételét megváltoztatják
- Könyvvezetés: a vagyonváltozás (nagyság, összetétel) rögzítése
- Bizonylati elv: a vagyonváltozás rögzítése bizonylatok alapján történik
- Bizonylat: olyan okmány, amely alkalmas a gazdasági események nyilvántartására (pl. számla, szerződés, bankszámlakivonat stb.)

## Gazdasági események nyomon követése

- Számlasoros könyvelés: különböző vagyonrészletekből készített nyilvántartás, ahol a változások nyomon követhetők (bizonylatok alapján)
- Idősoros könyvelés: gazdasági események időrendben (sorrendben) történő rögzítése

## A könyvvezetés típusa

- Egyszeres könyvvitel
  - csak idősorosan
  - egyéni vállalkozások, bizonyos kisvállalkozások
  - csak pénzmozgást követ
- Kettős könyvvitel
  - Idősorosan
  - Számlasorosan
  - Legtöbb vállalkozás ezt alkalmazza
  - Eredményszemléletű

## Eszközök értékelése a számviteli kimutatásokban

- Általános logika:
  - Bekerülési érték
  - Leértékelés
  - Felértékelés
- Cél: valós értéken való nyilvántartás

## Bekerülés érték

- Saját előállítás költsége
- Vételár
- Szerződés szerinti érték (csere, apport)
- Kiváltott követelés értéke
  - Bekerülési értéket növeli:
    - szállítás/üzembe helyezési költségek
    - vámok, adók, illetékek
    - betanítás, próbaüzem költségei

- Bekerülés értékeit csökkenti:
  - árengedmények
  - árfolyamnyereség a beszerzés során
  - próbaüzem során előállított termékek értéke

Óvatosság elve: ha több érték is szóba jöhet (pl. költségek, piaci érték), akkor az alacsonyabbat válasszuk!

Csoportosan nyilvántartott eszközök értékelése

Különböző időpontokban (eltérő áron) beszerzett és értékesített, de azonos paraméterekkel rendelkező eszközök esetén.

- Lehetséges értékelési eljárások:
  - Átlagáron
  - Egyedi áron, FIFO-elv (mindig a legrégebbit vezetjük ki)

Költségszámítás

- Céljai:
  - Önköltség meghatározás
  - Működés gazdaságosságának értékelése
  - Tervezés eszköze
- Költségek a felmerülés ideje szerint:
  - Beruházási
  - Működés
- Kapcsolatuk a termeléssel:
  - Állandó (termeléstől függetlenül is felmerül)
  - Változó (a termeléssel arányos)

Az eredmény kimutatás

- Alaptevékenységek eredménye
- Pénzügyi tevékenység eredménye
- Rendkívüli tevékenység eredménye
- Jövőbeli döntések előkészítése
- Eredmény felfogásai:
  - megtermelt
  - értékesített (számviteli megközelítés)
  - pénzügyileg teljesített

Az eredmény kimutatás vázlatos felépítése

- Az alaptevékenység eredménye:
  - Üzemi, üzleti tevékenység eredménye
- A pénzügyi tevékenység eredménye:
  - Pénzügyi műveletek eredménye
- A kettő együttesen:
  - Szokásos vállalkozási eredmény
- Rendkívüli tevékenység eredménye:
  - Rendkívüli eredmény
- Az eddigiek együttesen:
  - Adózás előtti eredmény
  - Adózott eredmény

- Mérleg szerinti eredmény

#### Éves beszámoló készítése

- Üzleti év alapján, összetevői:
  - Mérleg
  - Eredmény kimutatás
  - Pénzáram elemzés (cash-flow)
  - Kiegészítő melléklet
  - Üzleti jelentés (ha szükséges)
  - Könyvvizsgálói jelentés (ha szükséges)
  - Spec. típusok
    - egyszerűsített éves beszámoló
    - konszolidált éves beszámoló

#### Pénzáram elemzés (cash-flow elemzés)

- Célja:
  - a folyamatos likviditás biztosítása
  - pótlólagos készpénz szükséglet vagy pénzfelesleg előrejelzése
- Fajtái:
  - Operatív
  - Befektetési
  - Finanszírozási
  - Vállalkozási

## 7. Előadás: Üzleti tervezés

Olyan logikai rendszer, ami tartalmazza a jelenből az elképzelt jövőbeli cél eléréséhez vezető lépéseket, erőforrásokat, időtávokat és eredményeket.

Mikor készítjük?

- Vállalkozás indulása
- Jelentősebb fejlesztés
- Külső tőke bevonása
- Kritikussá váló gazdasági helyzet
- Szervezeti átalakulás
- Folyamatosan (tájékoztató jelleg)

Felépítés

1. Bevezetés
  - Vállalkozás neve, legfontosabb adatai
  - Tulaj neve, címe, elérhetősége
  - Finanszírozási igény
2. Vezetői összefoglaló
  - Ez alapján derül ki, hogy érdemes-e elolvasni az ÜT-t
  - Logikus felépítés, könnyű áttekinthetőség
  - Erősségek kihangsúlyozása
  - Miért érdemes a támogatásra
3. Piacelemzés
  - Képet ad a szűkebb és tágabb működésről
  - Piaci trendek fontos ismerete

- Makro környezet
  - STEP elemzés (Társadalmi, Technológiai, Gazdasági, Politikai)
- Mikro környezet
  - Porter-féle öt erő-modell (új belépők, szállítók, helyettesítő termékek, vevők, iparágon belüli verseny, ennek intenzitása)
  - Szállítók és vevők alkupozíciója
  - Helyettesítő termék jellemzése
  - Új belépők fenyegetése
- 4. Vállalkozás bemutatása
  - Szervezeti forma
  - Tulajdonos szerk.
  - Vezetők hatásköre
  - Alkalmazottak száma, feladatköre
- 5. Termelési, szolgáltatási terv
  - Infrastrukturális feltételek
  - Gépek, berendezések
  - Egyéb erőforrások
  - Szükséges engedélyek
- 6. Marketing terv
  - Kielégítendő fogyasztói igény
    - piac szegmentálása
    - célpiac kiválasztása
    - vállalkozás pozicionálása
    - marketingmix (termék politika, árpolitika, értékelési utak politikája, kommunikációs politika)
  - Fogyasztók meggyőzése
- 7. Pénzügyi terv
  - GIGO-elv: a pénzügyi terv realitása attól függ, mennyire megalapozott az ÜT többi része
  - A pénzügyi terv részei:
    - költségek és bevételek előzetes becslése
      - alaptervekenységhez tartozó
      - kiegészítő
      - rendkívüli
    - megtérülési elemzés
      - Beruházások pénzügyi értékelése
      - Gyakori mutatók: NPV, IRR
    - fedezeti elemzés
      - Meghatározni a legkisebb forgalmat / üzemmértet, ami mellett még gazdaságos a működés
      - Fedezeti pont ismerete
    - előzetes eredmény kimutatás, mérleg
      - A vállalkozás anyagi helyzete, vagyona
      - A vállalkozás eredményessége
- 8. Kockázatelemzés
  - SWOT-elemzés (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek)
  - Akcióterv nem várt eseményekre
- 9. Függelék

## 8. Előadás: Vállalkozási formák

A vállalkozás létrehozásának alapfeltételei

- Alaptőke
- Jogszabály háttér
- Megfelelő politikai – gazdasági helyzet
- Szakképzettség
- Üzleti elképzelés
- Emberi tulajdonságok

Vállalati formák csoportosítása

- Tulajdonforma szerint
  - Magántulajdonosi
  - Állami tulajdonú
  - Önkormányzati tulajdonosi
  - Szövetkezeti tulajdonosi
  - Egyéb közösségi tulajdonosi
  - Vegyes
- Szervezeti forma szerint
  - Egyéni vállalkozás
  - Társas vállalkozás (Rt, Kkt, Kft, Bt, egyesület, szövetkezet)
- Tevékenység-típusok szerint
  - Ipari
  - Kereskedelmi
  - Mezőgazdasági és erőgazdálkodási
  - Közlekedési
  - Pénzügyi
  - Személyi szolgáltatást nyújtó

Nagyság szerint

| Vállalkozás mérete       | Foglalkoztatottak száma (fő) | Mérlegfőösszeg (millió euró) | Árbevétel (millió euró) |
|--------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <b>Nagyvállalkozás</b>   | >250                         | >50                          | >43                     |
| <b>Középvállalkozás</b>  | <250                         | <50                          | <43                     |
| <b>Kisvállalkozás</b>    | <50                          | <10                          | <10                     |
| <b>Mikro vállalkozás</b> | <10                          | <2                           | <2                      |

A gazdasági társaságok

- Meghatározott tevékenységet végeznek eredmény elérése céljából
- A gazdasági élet önálló jogalanya lehet
- Létrehozásának célja tőke- vagy személyegyesítés
- A szükséges tőkevagyon a tagok adják össze
- A nyereségen és a veszteségen a tagok osztoznak előre meghatározott módon

Alapfogalmak

- Alapító vagyon

- Készpénz
- Apport: bármely forgalomképes vagyontárgy
- Felelősség
  - Korlátolt: a tagok bevitt vagyon mértékéig felelősek
  - Korlátlan: a tagok a teljes saját vagyonukkal is felelnek
  - Egyetemleges: bármely tagtól követelhető a kötelezettség teljesítése
  - Jogi személyiség: saját nevében jogokat szerezhet és kötelezettségeket vállalhat
- Társasági szerződés
  - Vállalkozás alapításához társasági szerződés megkötése szükséges
  - Minden tagnak alá kell írnia
  - Tartalmaznia kell: cégnév, székhely, fő tevékenység, tagok, tőke rendelkezésre bocsátásának módja, képviselő módja, vezető tisztségviselő személye
  - Alapján a céget bejegyzik a cégbíróságon
- Legfőbb szerv
  - A tagok gyűlése
  - Alapvető stratégiai kérdésekben dönt
  - Általában szótöbbséggel
- Ellenőrzés, a törvényesség biztosítása
- Felügyelőbizottság (Nyrt.)
  - Tagok hozzák létre az ügyintézés ellenőrzése céljából
  - 3-15 tagból áll
  - A működésbe nem szól bele, csak ellenőrzési joga van
- Könyvvizsgáló: Rt. + 50M árbevétel felett
  - A társaság pénzügyi beszámolója megfelel-e a törvényi előírásnak, megbízható, valós képet ad-e a tsg. működéséről, eredményéről

## Gazdasági társaságok

- Közkereseti társaság (Kkt.)
  - Többszemélyes gazdasági társaság
  - A tagok felelőssége korlátlan és egyetemleges
  - Jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság
  - Gyakran családi vállalkozás
  - Alapításának nincs minimálisan előírt tőkekövetelménye
  - Nyereség- és veszteségfelosztás a tagok hozzájárulásának mértéke szerint
  - Társasági szerződéssel jön létre
- Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)
  - Önálló jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság
  - Társasági szerződéssel jön létre, legfőbb szerve a közgyűlés
  - A tagok felelőssége korlátolt, csak bevitt tőkéjük mértékéig felelősek
  - Lehet egyszemélyes kft-t is alapítani
  - Törzstőkéje a tagok törzsbetéteiből áll, minimum 3 millió Ft
  - A törzsbetét minimum 100 ezer forint
  - A törzstőke pénzbeli befizetés mellett apport formájában is teljesíthető
  - Az eredmény a tagok között befizetett törzstőke arányában oszlik szét.
- Betéti társaság (Bt.)
  - Kkt. és Kft. keveréke
  - Jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság
  - A tagok eltérő módon felelnek a társaság tartozásaiért

- legalább egy beltág: korlátlan egyetemleges felelősség
- legalább egy kültág: csak a bevitt vagyon mértékéig felel, ill. részesedik az eredményből
- Alapításának nincs minimálisan előírt tőkekövetelménye
- Társasági szerződéssel jön létre
- Részvénytársaság (Rt.)
  - Önálló jogi személy
  - Előre meghatározott számú és névértékű részvényből álló alaptőkével indul
  - Zrt.: a megalakuló rt. részvényeit a tagok jegyzik és veszik meg, a részvények nem kerülnek nyilvános forgalomba, alaptőkéje min. 5 millió Ft
  - Nyrt.: alapítása nyilvános részvényjegyzés útján történik, nyilvános kereskedelembe kerülnek a részvények, alaptőkéje min. 20 millió Ft.
  - Nagyobb presztízsű
  - Spec. részvénytípusok a törzsrészvényen túl:
    - Osztalék elsőbbségi
    - Szavazat elsőbbségi
    - Likvidációs hányadhoz fűződő elsőbbségi
    - Aranyrészvény

### Egyéni vállalkozás

- Létrehozhatja: bármely belföldi természetes személy saját felelősségére és kockázatára
- A vállalkozó saját vagyonából képzett tőkével működik
- Tartozásaiért saját vagyonának mértékéig felel
- Kell: cselekvőképesség, állandó lakhely, vállalkozói igazolvány, ne álljon fenn kizáró ok
- Minden egyéni vállalkozónak csak egy vállalkozói igazolványa és egyéni vállalkozás lehet

### Egyesülés

- Nem gazdasági, hanem kooperációs társaság:
- A cél nem a nyereség elérése, hanem a tagok közös törekvéseinek megvalósítása
- Jogi személyiséggel rendelkezik
- A tagok felelőssége korlátlan és egyetemleges

### Szövetkezet

- Nem gazdasági társaság
- Célja a tagjai gazdasági, valamint más társadalmi szükségletei kielégítésének elősegítése
- Tagjai személyes közreműködéssel és vagyon hozzájárulásával végzik vállalkozási és más tevékenységüket
- Min. 5 tag
- A tagok egymással szemben kölcsönös felelősséggel tartoznak
- Nincs min. tőkenagyság

### Közhasznú társaság (Kht.)

- Természetes személyek és gazdasági társaságok is alapíthatják
- Társadalmi szükségletek kielégítésére szolgáló tevékenység
- A nyereség nem osztható fel a tagok között

- Kht. esetében kötelező a felügyelő bizottság is

#### Offshore vállalkozás

- A bejegyzés országában nem folytat tényleges tevékenységet.
- Lehetséges szempontok:
  - Minimális adófizetési kötelezettség elkerülése
  - Illetékek elkerülése
  - Minimális információáramlás egyéb országok adóhatóságai felé
  - Tulajdonosok, vezető tisztségviselők kiléte nem nyilvános
- Nem törvénytelen, de etikai aggályokat felvethet.

#### Csődeljárás

- Gazdaságilag válságos, de nem teljesen reménytelen helyzetben
- A vállalkozás vezetője vagy a hitelezők kezdeményezhetik
- A Cégbíróságon be kell jelenteni, aki vagyonfelügyelőt jelöl ki
- Tárgyalás a hitelezőkkel, 90 nap fizetési haladék
- Célja a vállalkozás fizetőképessé tétele
- Ha sikeres, a csődeljárást megszüntetik
- Ha nem, felszámolássá alakul

#### Felszámolás

- Az adós fizetés képtelensége miatt történik
- Az adós, a hitelezők, a végelszámoló és a Cégbíróság kezdeményezheti
- Cégbíróságon be kell jelenteni, aki felszámolót nevez ki
- Célja a vállalat jogutód nélküli megszüntetése és az adósságok rendezése
  - Alkalmazottak
  - Hitelezők
  - Befektetők, tulajdonosok
- Egyezséget lehet kötni a hitelezőkkel

#### Végelszámolás

- A cég nem fizetéseképtelen, a tulajdonosok vagy az alapítók jogutód nélkül akarják megszüntetni
- A hitelezőket felszólítják követeléseik bejelentésére
- A Cégbíróságon be kell jelenteni, végelszámolót neveznek ki
- Ha az eljárás közben kiderül, hogy a cég fizetéseképtelen, akkor a végelszámolás felszámolási eljárássá alakul

## 9. Előadás: Innováció menedzsment

Az innováció fogalma: A termelési tényezők új kombinációja, a fogyasztói igény kielégítés a korábbinál magasabb minőségű módja.

- Abszolút vs. relatív újdonság
- Kereslet vs. kínálat
- Termék vs. szervezési mód
- Létrehozás vs. alkalmazás

#### Az innováció alapesetei

- Új, még nem ismert javak előállítása

- Új eljárás, amely azonban nem feltétlenül új tudományos felfedezés eredménye
- Új piaci elhelyezési lehetőségek megnyitása
- Nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása
- Új szervezet létrehozása, vagy megszüntetése

#### Innováció – vállalat – fogyasztó

- A fogyasztói kereslet nagyon rugalmas
- Látens igény: a valóságos szükségletek és a piacon megjelenő igények közötti rész
- Az innováció jellemzői:
  - Fogyasztói orientáltság
  - Újdonság
  - Bizonytalanság

#### Az innováció folyamata

- Az innováció tudatos tevékenység a véletlenek kis szerepe van.
- Lépések:
  - Kielégíthetetlen fogyasztói igény vagy technológiai kapacitás azonosítása
  - Ötlet megvalósítása
  - A megoldást felhasználásra alkalmassá kell tenni (K+F)
  - A megoldás bevezetése
  - Folyamatos használat
- Menedzsment feladatok?
  - Beruházás/finanszírozás, piackutatás/marketing, kommunikáció, értékesítés

#### Az innováció típusai

- Új szervezeti/szervezési megoldások
- Új technológiai megoldások
- Új termék
- Újdonságérték: az új megoldásoknak a fogyasztó által elismert tulajdonságainak összessége

Szervezeti innováció: Hatékonysági eltérés alakul ki az alkalmazott szervezeti megoldás és a szervezeti jellemzők között.

#### Technológiai innováció

- Nemcsak a termelés, hanem a termék előállításának és a fogyasztóhoz való eljuttatásának teljes folyamata ide tartozik
- Gyakran termék innovációhoz kapcsolódik

#### Termék innováció

- Ötletgyűjtés
- Az innovációs ötletek kiértékelése
- Terméktervezés
- Első piaci tesztelés
- Termékfejlesztés
- Második piaci tesztelés
- Termelés
- Piaci bevezetés

Műszaki és menedzsment tudás egyidejű szükségessége!

### Az innováció megjelenési formái

- Piacvezérelt innováció: az az újdonság, amelyre felismert piaci igény létezik
- Technológia vezérelt innováció: a technikai fejlődés nyújtotta lehetőségek piaci kihasználása
- Alap kutatás

### A piaci háttér változása

- Piaci verseny változása (globalizáció)
  - Erőforrások könnyebb elérhetősége
  - Információs korlátok leomlása
- Változó fogyasztó:
  - Életmódváltozás
  - Előregedés
  - Kettős jövedelmű családok
  - Egyedülállók
  - Önálló fiatalok

### Az innovációs stratégiák sikertényezői

- Információs rendszer hatékonysága: fogyasztó igényei, releváns műszaki ismeretek.
- A minőség középpontba helyezése: az innovációs nem műszaki tökéletesség, hanem üzleti siker
- Az innovációs tevékenység sebessége: időérzékenyebb piac
- Kooperáció: innovációs stratégiai szövetségek
- Növekvő figyelem az externáliákra: ne legyenek „mellékhatások”
- A kiszállás lehetősége: Adott esetben az elsüllyedt költségekkel

### Néhány speciális innovációs stratégia:

- Technológiai deficit
- Kapacitás hiány
- Időhiány
- Tőkehiány

### Innovatív vállalat megvásárlása

- Általában nagyobb vállalatok alkalmazzák
- Szempontok:
  - Új know-how-hoz való hozzájárulás
  - Piacszerzés
  - Konkurencia csökkentése
  - Bevételelnövelés, pénzügyi befektetés
  - Ha nem válik be, jelentősebb presztízsveszteség nélkül eladható

### Vállalati stratégia potenciálok

- Implementálási potenciál: technológiai fejlődéssel való lépéstartás képessége
- Differenciálási potenciál: az innováció eredményei alapján a versenytársaktól való (ön)megkülönböztetés képessége
- Tudás potenciál: a tudás létrehozásában és transzferében való részvétel képessége

### Az innovációs piac elfogadtatása

- Relatív előny: amivel az új megoldás jobb a többinél
- Beilleszthetőség: konzisztens az eddigi megoldásokkal
- Bonyolultság: cél, hogy minél egyszerűbben megérthető legyen az újdonság jellege
- Kipróbálhatóság: segíti az elterjesztés
- Megfigyelhetőség: mások tapasztalataiból való tanulás lehetősége

Az innováció kifejezett vállalatoknál

- Kifejezett vállalat: a saját életgörbéjének érettségi szakaszában lévő vállalat
- Megalapozottság
- Piacismeret
- Kapcsolatok és bizalom
- Tapasztalat
- Akadályok
  - Csőrlátás
  - Kiegészítés
  - Stratégiai szemlélet hiánya
  - Szervezeti ellenállás

Innováció fiatal vállalatoknál

- Új vállalat: a saját életgörbéjének kezdeti, felfutó szakaszában lévő vállalat
- Innovációs előnyök: szervezeti rugalmasság, rossz beidegződések hiánya
- Nehézségek:
  - A stratégiai fókusz meg kell tartani
  - Ellen kell állni a csábító üzleteknek
  - Stratégiát kell alkotni az időszakos vagy tartós visszaélésre
  - Finanszírozás biztosítása
  - Nemzetközivé válás

## 10. Előadás: A vállalati környezeti menedzsment alapjai

Mégis, miért foglalkozzanak a vállalatok a környezet védelmével?

- sokszor elengedhetetlen a fennmaradásukhoz: lakossági megmozdulások, jogszabályi előírások
- Üzleti lehetőségeket hordoz
- Megkövetelik a vállalatok érintett felei
- Társadalmi felelősségtudatból?

A vállalati környezetvédelemben rejlő lehetőségek:

- Termékdifferenciálás
- Költségcsökkentés
- Új piac teremtése
- Kockázat csökkentés
- Versenytársak befolyásolása

## Csoportok

1. Környezeti szempontú termék differenciálódás
  - Értéktéremtés olyan termékekkel, amelyek világos környezeti és/vagy társadalmi előnyökkel rendelkeznek
  - Ezek az előnyök kiegészítik, és nem helyettesítik a termék minőségét
  - Fenntarthatósági előnyök:
    - Erőforrás hatékonyság
    - Veszélytelen összetevők
    - Tiszta és felelős előállítás (ellátási lánc)
  - Hagyományos előnyök
    - Kiemelkedő minőség
    - Költségcsökkentés a fogyasztók számára
    - Termék presztízs
2. Termelési költségek csökkentése
  - A természeti erőforrás és a környezetvédelmi költségek csökkentése
    - Alapanyag hatékonyság
    - Energiatakarékosság
    - Hulladékgazdálkodási költségek csökkentése
3. A környezeti kockázatok jobb menedzselése
  - bhopali szerencsétlenség
  - Fukushima
  - Vörös iszap
  - Olajkiömlés a Mexikói-öbölben
  - Környezeti kockázatok lehetséges vállalati következményei
    - eszköztár
    - bevételkiesés
    - kártérítési költségek
    - hírnévromlás
  - A kockázat csökkentésének lehetőségei
    - A veszély csökkentése a technológia váltással
    - A bekövetkezés valószínűségének csökkentése környezeti menedzsment rendszerrel
    - A következmények csökkentése környezeti menedzsment rendszerrel
4. A versenytársak pozíciójának befolyásolása
  - Jó környezetvédelmi teljesítmény révén a „léc megemelése” a versenytársak részére: extra költségek + alkalmazkodási kényszer
  - A szabályozás alakítása: „nekünk lejtse a játéktér”
  - Az ipari szövetségek szerepe
  - Megállapodások a hatóságokkal
5. A piac újradefiniálása
  - Xerox irodai berendezések újra használata
  - HP újratöltött festéktárak
  - Hajtás Pajtás
  - Vegyi anyag lízing (később részletesen)

## A környezetvédelem szerepe a különböző vállalati funkciókban

- Felső vezetés – stratégia alkotás
  - Hogyan lehet egy vállalat hosszútávon versenyképes?
  - Hogyan növelhető a tulajdonosi érték?

- Reinhardt stratégia modelljei
- Termelés
  - Célok: jó minőség – alacsony költségek
  - Környezeti szempontok:
    - Pazarló alapanyag felhasználás
    - Túl sok hulladék
    - Sok szennyezés
    - Magas környezeti, baleseti kockázat
  - Fekete doboz modell
    - Csővégi megoldások
    - Hasznosítás
    - Megelőző jellegű környezetvédelem
- Marketing/értékesítés
  - Termékpolitika
  - Árpolitika
  - Elosztási politika
  - Kommunikációs politika
- Kommunikáció
  - Társadalmilag felelős vállalata image-ének része a környezettudatosság, jó környezeti teljesítmény
  - Külső belső kommunikáció
  - Környezeti kommunikáció
- Pénzügy/számvitel
  - Környezetvédelemmel összefüggő költségek és hasznok nyilvántartása
  - Környezetkímélő termékek, beruházások jövedelmezőségének számszerűsítése
- Beszerzés/Logisztika
  - Beszerzés során szempontok: ár, minőség
  - Belső szállítási csatornák
- Minőségirányítás
  - Minőségirányítási célok:
    - Hibaarány csökkentése a termelésben
    - Kiszámítható termékminőség
    - Folyamatok átláthatóságának javítás
    - Fogyasztói elégedettség
  - Környezetirányítási célok
    - Hulladék mennyiségének csökkentése
    - Termék környezetvédelmi paramétereinek optimalizálása
    - Folyamatok átláthatóságának javítása
    - Érintett menedzsment
- Létesítménygazdálkodás/karbantartás
  - Épületek környezetvédelmi paraméterei
  - Gépek, berendezések karbantartáskor keletkező hulladékok megfelelő kezelése
  - Takarítószerek környezeti hatásai
- K + F – termékfejlesztés
  - Már a tervezés során mérsékelhető, a későbbi környezeti hatások, amelyek az:
    - alapanyag előállítás
    - termelés

- használat
  - hulladékká válás során keletkeznek
- Életciklus szemlélet
- Hagyományos vs. környezettudatos termékfejlesztés
- A termékek/szolgáltatásokkal kapcsolatos környezeti hatásokat nemcsak egy fázisra, hanem a teljes életciklusra vonatkoztatva, összesítve vizsgáljuk
- Munkahelyi egészségügyi/biztonság
  - Veszélyes anyagok használatának szabályozása
  - Munkahelyi környezeti kockázatok kezelése
  - EHS
- Emberi erőforrás menedzsment – HR
  - Vállalati képzések részeként
  - Sokszor egy környezeti menedzsment rendszer bevezetésekor
  - Senki sem szeret egy szennyező vállalatnál dolgozni
- Környezetvédelmi osztály
  - Jobb esetben
    - Környezetvédelmi tevékenység összefoglalása, koordináció
    - Monitoring
    - Hatóságokkal való kapcsolattartás
  - Egyébként
    - minden egyéb...

## 11. Előadás: Paradigmaváltás? Új üzleti modellek lehetőségei

Globális fenntarthatóság

- Társadalmi válság
  - kultúra, oktatás, egészségügy, erkölcs, érték, család, tudomány, együttműködés, stb.
- Gazdasági válság
  - energia, nyersanyag, agrár, élelmezés, pénzügy, hitel, növekedés
- Környezeti válság
  - Klímaváltozás, biodiverzitás – termőtalaj – veszteség, szennyeződés, tájrombolás, erdőirtás, vízhiány

Problem: A közelmúltban kialakult termelési és fogyasztási minták nemcsak a környezeti javak szempontjából fenntarthatatlanok, de tovább növelik a globális társadalmi egyenlőtlenségeket és a jövő felélésével fenyegetnek.

„A szocializmus összeomlott, mert nem engedte, hogy az árak kifejezzék a gazdasági válságot.”

„A kapitalizmus összeomolhat, mert nem engedi, hogy az árak kifejezzék az ökológiai válságot.”

Hogyan avatkozhatunk be?

- $I = P * A * T$ , ahol
  - (I): teljes környezeti hatás
  - (P, fő): népesség
  - (A, GDP/fő): életszínvonal
  - (T, Khat/GDP): technológia

Mi várható a következő 40-50 évben?

- Népeség \*1,5-2
- GDP/fő \*5
- Környezeti hatás/GDP \*??

Az öko - hatékonyság javításának lehetséges módjai (WBCSD)

- Fajlagos nyersanyag felhasználás csökkentése
- Fajlagos energiafelhasználás csökkentése
- Veszélyes anyagok használatának mérséklése
- Újrafelhasználhatóság feltételeinek javítása
- Megújuló erőforrások használatának növelése
- Tartósabb termékek
- Szolgáltatás – intenzitás növelése

A hatékonyságjavulás korlátai

- „It is wholly a confusion of ideas to suppose that the economical use of fuel is equivalent to a diminished consumption. The very contrary is the truth... Every improvement of the engine, when effected, does but accelerate anew the consumption of coal.”
- Visszapattanó hatás: a hatékonyságjavulással párhuzamosan a megadott erőforrás iránti kereslet ceteris paribus növekszik, hiszen az erőforrás relatív olcsóbbá válik.

A hatékonyságnövelés problémái

- A hatékonyság növekedésével az adott termék olcsóbb lesz, így megnő iránta a kereslet
- A megtakarítás egy része elvész, vagy akár nőhet a felhasználás (Jevons – paradoxon)
- Függ a kereslet árugalmasságától
- Közvetetten és makroszinten is érvényesülhet

Az életciklus elemzés (LCA)

- A termékek, technológiák és a szolgáltatások környezeti és társadalmi hatásait a lehető legegzaktabb módon határozza meg
- Számszerű információkat nyújt a környezet – kímélő termékek tervezéséhez, fejlesztéséhez
- Az elemzés kerete a „bölcsőtől a sírig” terjed, felöleli a nyersanyagok felhasználását, szállítását, termelését
- Más elnevezések: életútelelemzés, ökomérleg

A felelős ellátási lánc menedzsment alapelve:

- Felelős ellátási lánc menedzsment: olyan üzleti koncepció, amely a „triple bottom line” elveit (gazdasági, társadalmi, környezeti szempontok) kiterjeszti a teljes ellátási láncra.
- Product stewardship: A termékekhez kapcsolódó környezeti, társadalmi, egészségügyi és biztonsági szempontok megértése, ellenőrzése és kommunikálása a teljes termék életciklusra vonatkozóan

Színjei:

1. A felelősség növelése a meglévő ellátási lánc mentén (bio élelmiszerek, hibrid járművek).

2. Az ellátási lánc újratervezése és újragondolása a CSR teljesítmény javítása érdekében.
- gyártás >> elosztás >> használat >> hulladéklerakás
  - kiterjesztve (előző folyt) >> gyártás >> elosztás >> használat >> újra leosztás >> újra leosztás >> újra leosztás >>lerakás
  - pl. Xerox irodai berendezések

#### Tervezett elavulás

- pl. A villanykörte összeesküvés elmélete
- Beépített elavulás: szándékosan korlátozott élettartalmú termékek)
- Pszichológiai elavulás: divathatás
- Technológiai elavulás: felgyorsult fejlődés, pl. hightech

#### Megoldás: szolgáltatói gazdaság

- Efficiency – Sufficiency
- A vállalati környezetvédelem és felelősség határai: a vállalat csak az előbbiben lehet érdekelt
- A vállalatok érdekelttségét megváltoztatja, ha a termék helyett az általa nyújtott szolgáltatásért fizetünk, hiszen ez az, amire valójában szükségünk van

#### Áttérés a szolgáltatói gazdaságra

- A piac újragondolása: termékértékesítés helyett teljesítmény – értékelés
- A termékhasználat kiterjesztése
- Dematerializáció
- Az értéklánc értékkörre alakítása
- Az érintettekkel való szoros együttműködés
- pl. energia (hő), háztartási gépek (nem érdek az élettartalom)

#### Mobilitás másképp

- Saját jármű helyett megosztott használat
- Car – bike
- Telekocsi rendszer
- Üzleti alapon is akár

#### Egy üzleti modell – vegyi anyag lízing

- Kizárólag termékadás helyett termék és szakértelem + szolgáltatás értékesítés
- Az elszámolás alapja nem az eladott árumennyiség, hanem az elért eredmény
- Az üzleti partnere között szorosabbá váló kapcsolat gazdasági és környezeti előnyökkel jár
- Megváltozik a fizetés egysége pl. festék mennyiség helyett lefestett felület a fizetés alapja
- A vegyi anyag gyártó érdekeltté válik abban, hogy segítse a felhasználót a folyamat optimalizálásában
- Feltételek
  - javítható folyamat
  - Többlet know-how szállító oldalán
- Nehézség
  - Átállási nehézség
  - Bizalmatlanság

- Minőségi standardok megállapítása és ellenőrzése
- Az előnyök fair megosztása
- pl. Egyiptom: a GM oldószerrel vásárol a berendezések tisztításához, Mo: Electrolux – Lehel bevonó anyag vásárlás

A piacgazdaság diagnózisa (David Korten)

| <b>BETEG</b>                                          | <b>EGÉSZSÉGES</b>                           |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Kapitalizmus                                          | Bölcs piacgazdaság                          |
| Profittermelés a tulajdonosnak                        | Mindenki szükségleteinek a kielégítése      |
| Globális világvállalatok által központilag szervezett | Közösségek és magánszemélyek önszerveződése |
| A tulajdonos nincs jelen                              | A tulajdonos érintett                       |
| Szerezz meg mindent, amit lehet                       | Légy jó szomszéd                            |
| Monopolista méretek                                   | Emberi méretek                              |
| Spekulánsok nyernek                                   | A jólétet létrehozók nyernek                |
| Tulajdonjogok                                         | Személyiségi jogok                          |
| Támogatásokat igényel                                 | Maga fizeti a számlát                       |
| Pénzügyi indikátorok                                  | Élet- indikátorok                           |
| Gyökértelen, nem helyfüggő                            | A közösségben gyökeredzik                   |

Van-e kiút?

| <b>A múlt értékrendje</b>             | <b>A jövő kívánatos értékei</b>             |
|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| Gazdasági növekedés                   | Fenntartható fejlődés                       |
| Munkatermelékenység                   | Teljes foglalkoztatás                       |
| Természeti erőforrás termelékenység   | Megújuló erőforrások használata             |
| Verseny nemzetek és vállalatok között | Együttműködés nemzetek és vállalatok között |
| A profit maximálása                   | A boldogság maximálása                      |
| Pénzért dolgozni                      | A munka része életünknek                    |
| Tárgyak birtoklása                    | Szükségletek kielégítése                    |
| Globális gazdaság                     | Regionális vagy lokális gazdaság            |

## 12. Előadás: a jólét és a jóllét kapcsolata – Útravaló

Gazdasági jólét: Jólét (anyagi színvonal) vs. Jóllét (életminőség)

- Egészség, élelem, élelmezés, szabadidő, környezet, kultúra, nevelés, biztonság, demokrácia, társadalmi infrastruktúra

Esterilin paradoxon (1974)

- A relatív jövedelem szerepe
- Mindenki gazdagabb szeretne lenni a többiekhez képest, de egyszerre mindenkinek a helyzete nem javulhat a többiekéhez képest
- Humanisztikus pszichológia: az anyagi dolgok hajhászása tönkreteszi az embert lelkileg és társadalmilag is
- A jövedelem növelésére való szakadatlan törekvés aláássa azokat a feltételeket (család, barátság, közösség), amelyek a hosszú távú jóllétet alapvetően szükségessé teszik
- Az érzékelt boldogság leginkább a személyiségtől függ és azon tevékenységek hedonikus értékétől, amelyekre az emberek az idejüket fordítják

- A feltételek, amelyek elégedetté tesznek bennünket az életünkkel kapcsolatban, nem feltétlenül tesznek boldogabbá is

A vállalati összegzés értékmentés összefoglaló áttekintése a Porter-féle értéklánc modell alapján

- vállalati pénzügyek és számvitel
- innováció és fejlesztés
- vezetés, szervezés, ellenőrzés
- stratégiai irányítás
- beszerzés >> termelés >> logisztika >> marketing >> szolgáltatások