

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
- Önfeljesztésre 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
- Induló 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
 - Vagyon 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 pénzügyi mozgást 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)
Nagyvállalkozás	>250	>50	>43
Középvállalkozás	<250	<50	<43
Kisvállalkozás	<50	<10	<10
Mikro vállalkozás	<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 szerezhetsz 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 véletlennek 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
 - Értéktérítés 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 legegyszerűbb 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 érdekeltiségét 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)

BETEG	EGÉSZSÉGES
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?

A múlt értékrendje	A jövő kívánatos értékei
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 tönkretesz 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