

Menedzsment ismeretek

PPKE Információs Technológiai Kar
2016/2017. tanév tavaszi szemeszter

dr. Harangozó Gábor
gabor.harangozo@uni-corvinus.hu

A tárgy célja

- **MEGÉRTENI**, hogyan működnek a vállalatok.
- **MEGISMERNI** a vállalati működés részterületeit.

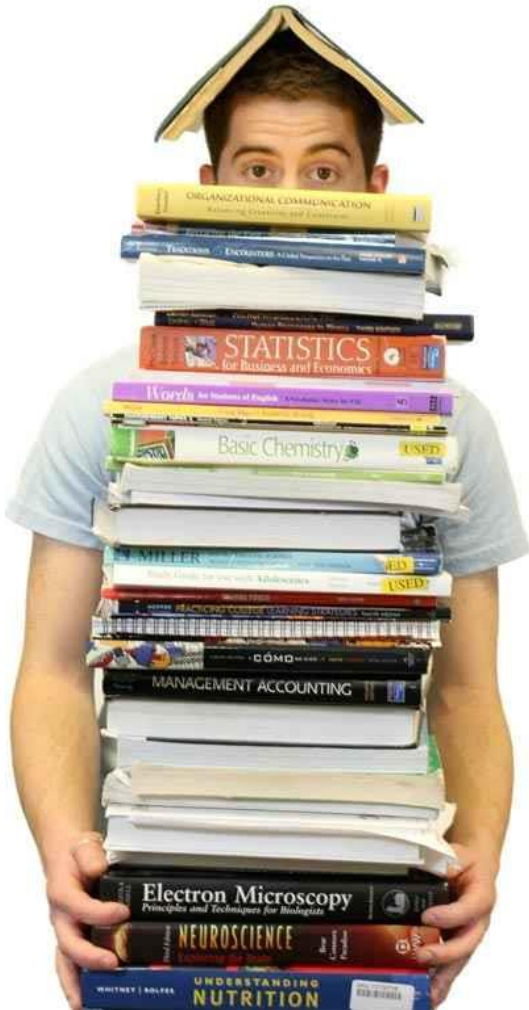


A tantárgy felépítése

- A vállalkozás célja, működési kerete és helye a társadalomban
- A vállalati működés alapterületei:
 - Stratégiai tervezés
 - Marketing
 - Vállalati pénzügyek
 - Számvitel és kontrolling
 - Innováció
 - Működésirányítás
 - Logisztika
 - Vállalkozás alapítása
 - Stb.
- A vállalati működés etikai, környezetvédelmi és társadalmi vonatkozásai.



Tananyag



- Előadások anyaga
- Chikán Attila [2010]:
Bevezetés a
vállalatgazdaságtanba.
Aula Kiadó.
- Előadásvázlatok és egyéb
tudnivalók:
(*folyamatosan - wiki*)

Értékelés

- **Félév közti csoportos feladat: prezentáció és üzleti terv készítése (5+15=20%, egyben az aláírás megszerzésének feltétele is)**
- **Félév végén írásbeli vizsga (80%)**
- *Órai aktivitással pluszpontok szerezhetők, ezek (eredményes vizsga esetén) hozzáadódnak a végső pontszámhoz*



A vállalati gazdaságtan elvi alapjai

- Elméleti közgazdaságtan (mikroökonómia)
- Szervezetelmélet (kontingenciaelmélet)
- Érintett elmélet
- Stratégiai szemlélet

A mikroökonómiai pillér

- Vállalkozás és működési környezetének kapcsolata
- A közgazdaságtan emberképe:
HOMO OECONOMICUS

- Racionális
- Önérdékkövető
- Jól informált

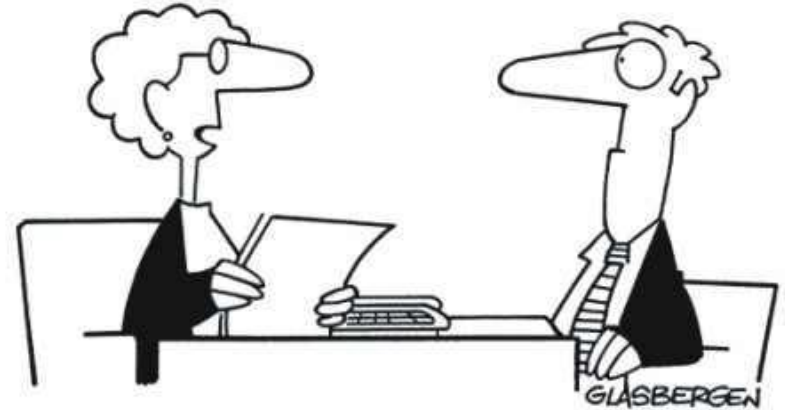
↓

Célja: szükségletkielégítés,
hasznosságmaximalizálás



A kontingenciaelméleti háttér

- A **szervezetelméletek** a szervezetek működésének logikáját vizsgálják
- Ezen belül a **kontingenciaelmélet** kiemelt figyelmet fordít a működési környezet fontosságára
- Azaz: nincsenek általános, minden helyzetben alkalmazható megoldások, mindent a **működési környezet** függvényében kell vizsgálni



„Az önéletrajza szerint Ön előző életében egyiptomi fáraó volt.
Vannak ennél frissebb vezetői tapasztalatai?”



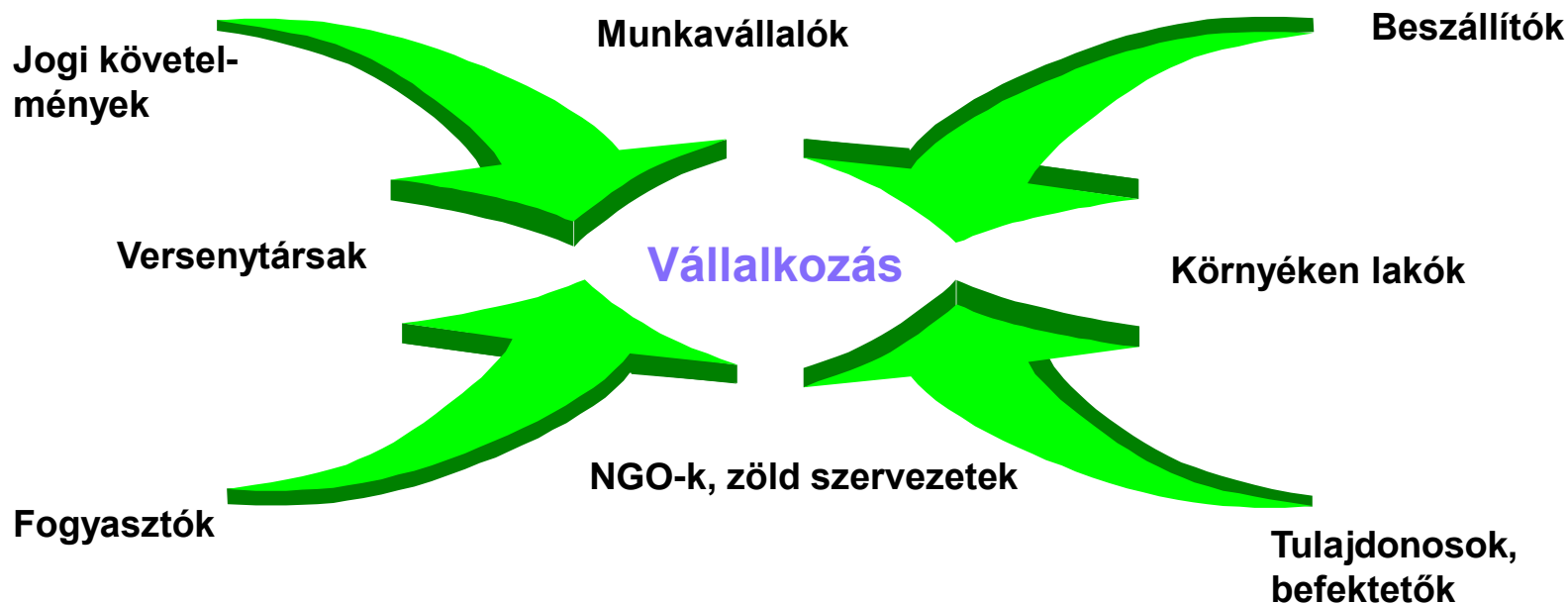
Fred Fiedler
(1922-)
szervezetpszichológus



Az érintett felfogás



A külső és belső környezet számtalan szereplője közül azok érdekesek a vállalkozás számára, amelyek **tartós és lényegi kapcsolatban** állnak vele.

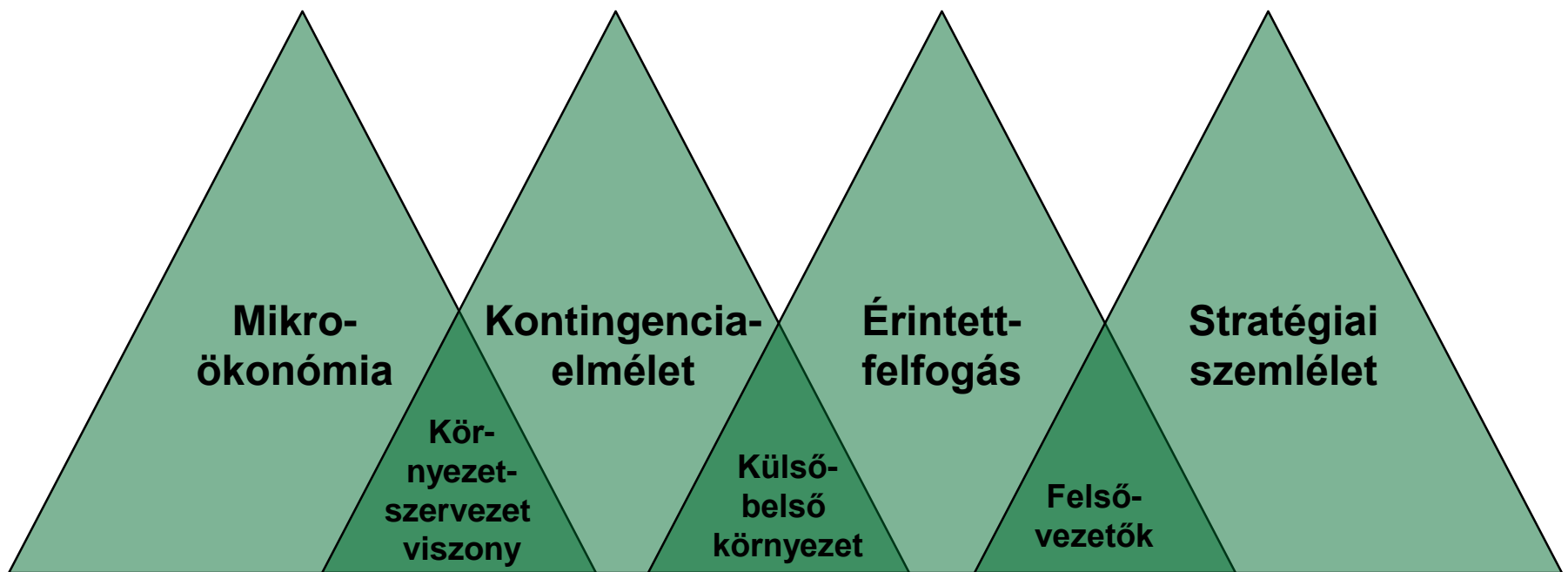


A stratégiai szemlélet

- Ahány szereplő, annyi nézőpont
- A tárgy során a vállalkozás irányítói (menedzserek, vállalkozók) kiemelt szerepet kapnak



A vállalati gazdaságtan szemléletének összegzése



Az üzleti vállalkozás fogalma

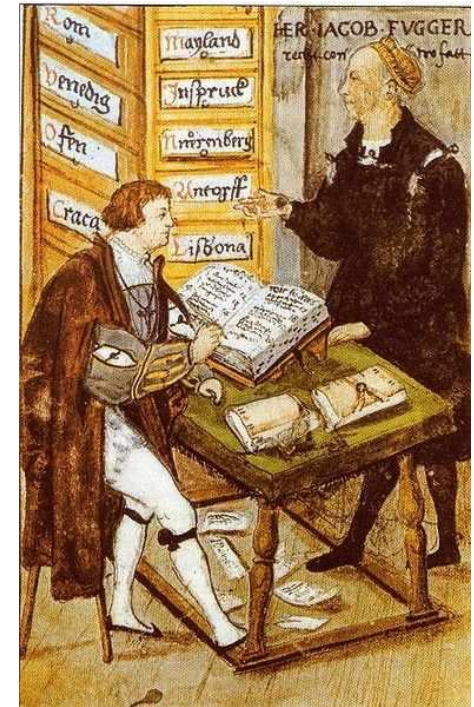
„Olyan **emberi tevékenység**, amelynek alapvető célja **fogyasztói igények** kielégítése **nyereség** elérésével.”

Az üzleti vállalkozás:

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

A vállalatok kialakulását és fejlődését elősegítette...




























































- a felvásárlási rendszer kialakulása,
- a távolsági kereskedelem megindulása,
- pénzügyi elszámolások és különböző finanszírozási formák terjedése,
- a távoli földrészek felfedezése,
- az eredeti tőkefelhalmozás folyamata.





MENEDZSMENT ISMERETEK

A világ 100 legnagyobb gazdasága - 2010

Rank	Country/ Company	GDP/ Revenue (M\$)						
1	 USA	14,624,184	33	 Denmark	304,555	67	 ConocoPhillips	139,515
2	 PR China	5,745,133	34	 Venezuela	285,214	68	 New Zealand	138,003
3	 Japan	5,390,897	35	<i>Royal Dutch Shell</i>	285,129	69	 Ukraine	136,561
4	 Germany	3,305,898	36	<i>Exxon Mobil</i>	284,650	70	 Hungary	132,276
5	 France	2,555,439	37	 Colombia	283,109	71	<i>BNP Paribas</i>	130,708
6	 UK	2,258,565	38	<i>BP</i>	246,138	72	 Kazakhstan	129,757
7	 Italy	2,036,687	39	 UAE	239,650	73	 Qatar	126,518
8	 Brazil	2,023,528	40	 Finland	231,982	74	<i>Generali</i>	126,012
9	 Canada	1,563,664	41	 Portugal	223,700	75	<i>Allianz</i>	125,999
10	 Russia	1,476,912	42	 Malaysia	218,950	76	<i>AT&T</i>	123,018
11	 India	1,430,020	43	 Singapore	217,377	77	<i>Carrefour</i>	121,452
12	 Spain	1,374,779	44	 Egypt	216,830	78	<i>Ford Motor</i>	118,308
13	 Australia	1,219,722	45	 Nigeria	206,664	79	 Kuwait	117,316
14	 Mexico	1,004,042	46	 Ireland	204,144	80	<i>ENI</i>	117,235
15	 South Korea	986,256	47	<i>Toyota Motor</i>	204,106	81	<i>J.P. Morgan</i>	115,632
16	 Netherlands	770,312	48	<i>Japan Post</i>	202,196	82	<i>Hewlett-Packard</i>	114,552
17	 Turkey	729,051	49	 Israel	201,254	83	<i>E.ON</i>	113,849
18	 Indonesia	695,059	50	 Chile	199,183	84	<i>Berkshire Hath.</i>	112,493
19	 Switzerland	522,435	51	 Czech Rep.	195,232	85	<i>GDF Suez</i>	111,069
20	 Belgium	461,331	52	 Philippines	189,061	86	<i>Daimler</i>	109,700
21	 Sweden	444,585	53	<i>Sinopec</i>	187,518	87	<i>Nippon Tel</i>	109,656
22	 Poland	438,884	54	<i>State Grid</i>	184,496	88	<i>Samsung</i>	108,927
23	 Saudi Arabia	434,440	55	<i>AXA</i>	175,257	89	<i>Citigroup</i>	108,785
24	 Taiwan	426,984	56	<i>China Petroleum</i>	165,496	90	<i>McKesson</i>	108,702
25	 Norway	413,511	57	 Pakistan	164,792	91	<i>Verizon</i>	107,808
26	<i>Wal-Mart Stores</i>	408,214	58	<i>Chevron</i>	163,527	92	<i>Crédit Agricole</i>	106,538
27	 Austria	366,259	59	<i>ING Group</i>	163,204	93	<i>Banco Santander</i>	106,345
28	 South Africa	354,414	60	 Algeria	158,969	94	 Bangladesh	105,402
29	 Argentina	351,015	61	 Romania	158,393	95	<i>General Motors</i>	104,589
30	 Iran	337,901	62	<i>General Electric</i>	156,779	96	<i>HSBC Holdings</i>	103,736
31	 Thailand	312,605	63	<i>Total</i>	155,887	97	<i>Siemens</i>	103,605
32	 Greece	305,005	64	 Peru	153,549	98	<i>American Int.</i>	103,189
			65	<i>Bank of America</i>	150,450	99	<i>Lloyds Banking</i>	102,967
			66	<i>Volkswagen</i>	146,205	100	 Vietnam	101,987

Source of data: International Monetary Fund (for countries), Fortune Top 500 (for companies)

Source of data: International Monetary Fund (for countries), Fortune Top 500 (for companies)

A vállalatok szerepe a gazdaságban

- A világ 100 legnagyobb gazdaságából 42 vállalat és 58 ország
- A fogyasztók szuverenitása megkérdőjelezhető
- a legtöbb innováció a vállalatoknál születik meg



Fogyasztói szuverenitás?



Apple iPhone 5



Samsung Galaxy

A legnagyobb magyarországi vállalatok

Helyezés		Cégnév	Ágazat	Külföldi árbevétel	
2015	2014			millió Ft	változás (%)
1.	3.	GE Infrastructure CEE Holding Kft.*	vagyonkez. (gépgyártás)	4 483 809	182
2.	1.	Mol Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.**	energiaipar	2 998 282	-14
3.	2.	Audi Hungaria Motor Kft.	autógyártás	2 599 054	12
4.	4.	Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.	autógyártás	1 062 038	20
5.	5.	Samsung Electronics Magyar Zrt.	elektronikai ipar	627 977	9
6.	6.	Magyar Suzuki Zrt.	autógyártás	580 646	26
7.	10.	Wizz Air Hungary Kft.	fuvarozás	493 292	26
8.	8.	Flextronics International Kft. (x)	elektronikai ipar	469 051	12
9.	11.	MVM Magyar Villamos Művek Zrt.*	vagyonkez. (energiaszolg.)	463 962	37
10.	9.	Robert Bosch Elektronika Kft.	autóalkatrész-gyártás	458 569	12
11.	7.	Bimbo Hungria Zrt.	nagykereskedelem	451 934	7
12.	12.	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt.**	gyógyszeripar	330 244	3
13.	14.	PCE Paragon Solutions Kft.	elektronikai ipar	284 648	0
14.	13.	BorsodChem Zrt.	vegyipar	284 470	-3
15.	37.	GDF Suez Földgázkereskedelmi Kft.	energiakereskedelem	275 787	133
16.	16.	Robert Bosch Energy and Body Systems Kft.	autóalkatrész-gyártás	275 455	15
17.	15.	sanofi-aventis/Chinoin*	gyógyszeripar	261 486	3
18.	28.	Harman Becker Kft.	autóalkatrész-gyártás	260 113	53
19.	17.	Jabil Circuit Magyarország Kft.	elektronikai ipar	232 337	1
20.	19.	Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.	gépgyártás	230 081	2

A legnagyobb magyarországi vállalatok

2010	2009	Vállalat	Ágazat	Árbevétel (Mft)	Export (Mft)
1.	1.	Mol Nyrt.	energiaipar	4 298 709	3 062 439
2.	3.	Audi Hungaria Motor Kft.	autógyártás	1 326 333	1 321 407
3.	2.	Nokia Komárom Kft.	elektronikai ipar	1 017 422	986 033
4.	4.	GE Hungary Kft.	elektronikai ipar	1 015 107	995 692
5.	6.	Samsung Electronics Magyar Zrt.	elektronikai ipar	987 711	916 395
6.	12.	Philips Industries Magyarország Kft.	elektronikai ipar	772 673	727 183
7.	5.	E.On Földgáz Trade Zrt.	energiakereskedelem	679 810	49 682
8.	13.	Panrusgáz Gázkereskedelmi Zrt.	energiakereskedelem	625 753	143 594
9.	21.	Fibria Trading International Kft.	nagyker. (papíráru)	621 594	621 562
10.	7.	Magyar Telekom Távközlési Nyrt.	távközlés	609 579	114 194

A magyarországi vállalkozások létszám szerinti megoszlása (KSH)

3.2.3. Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint (1999–) (2/2)

Létszám-kategóriák	2005	2006	2007	2008	2009
Működő vállalkozások száma					
1– 4 fő	631 831	621 682	613 649	626 793	620 029
5– 9 fő	40 514	41 143	39 954	39 560	37 073
10– 19 fő	18 648	19 036	18 461	18 853	17 202
20– 49 fő	10 859	10 352	9 982	10 073	9 076
50–249 fő	4 980	5 010	5 088	5 157	4 746
250 fő és felette	924	923	924	954	870
Vállalkozás összesen	707 756	698 146	688 058	701 390	688 996
Valódi új vállalkozások száma					
1– 4 fő	61 219	57 532	59 025	69 209	61 191
5– 9 fő	1 355	1 343	1 275	1 386	1 178
10– 19 fő	592	576	445	490	491
20– 49 fő	342	268	161	158	180
50–249 fő	87	75	57	65	65
250 fő és felette	3	3	5	8	5
Vállalkozás összesen	63 598	59 797	60 968	71 316	63 110
Valódi megszűnt vállalkozások száma					
1– 4 fő	70 276	63 766	62 781	77 397	..
5– 9 fő	1 687	1 751	1 634	2 340	..
10– 19 fő	939	765	439	1211	..
20– 49 fő	673	348	143	615	..
50–249 fő	133	68	40	179	..
250 fő és felette	7	3	1	11	..
Vállalkozás összesen	73 715	66 701	65 038	81 753	..

A vállalati küldetés

- Megmutatja, hogy a vállalkozás miként próbálja elérni az alapvető célját.
- Meghatározza a vállalat stratégiáját, működési keretét
- A jó küldetés:
 - tömören
 - összefoglalható
 - lényegre törő
 - közérthető



"That's our new mission statement."

A Rádi Pékség küldetése:



„ Megteremteni
mindenki számára a
minőségi, korszerű
táplálkozás
élményét,
barátságos
kiszolgálással.”





A Coca-Cola küldetése

- „Refresh the world...”
- „To inspire moments of optimism and happiness...”
- „To create value and make a difference.”



- A küldetést úgy kell megfogalmazni, hogy teljesülése versenyelőnyt jelentsen
- Nem az a lényeg, hogy mit szeretnénk és tudunk megtenni, hanem hogy mit tudunk *másoknál jobban* végrehajtani.



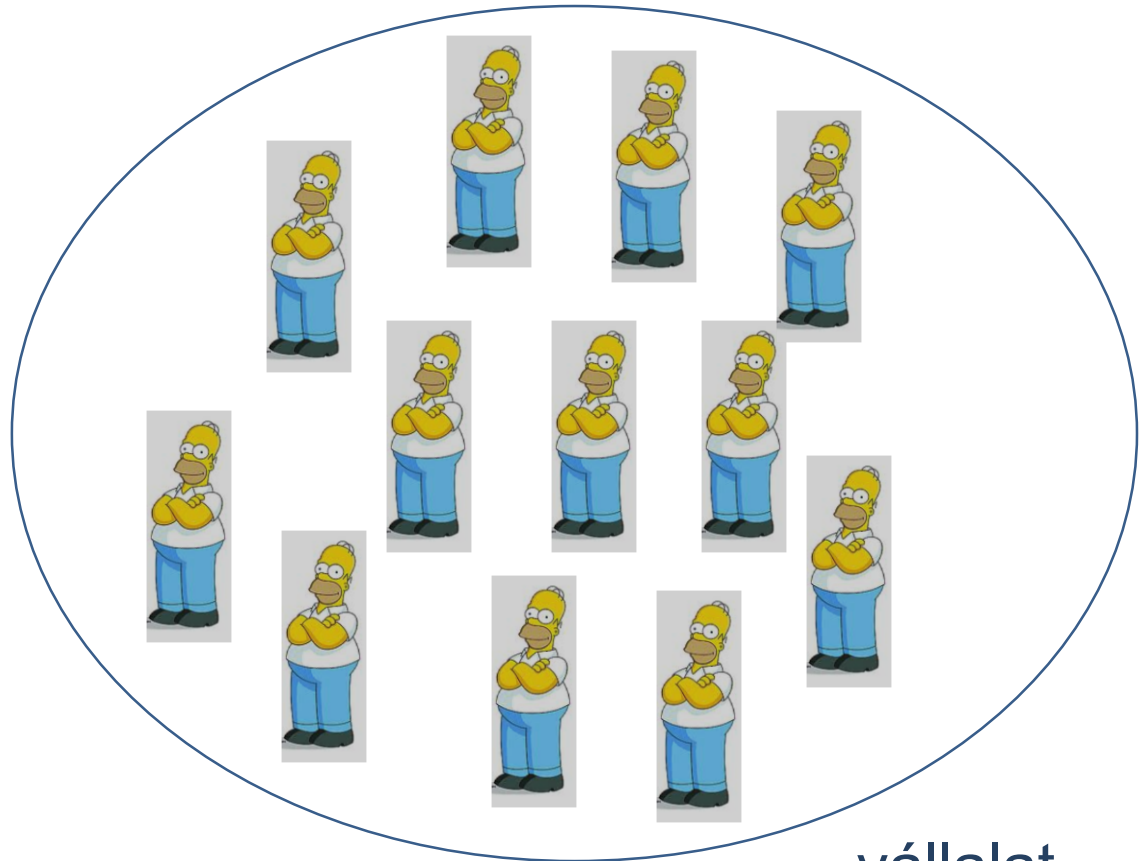
Shown at <http://www.sportbikes.dhs.org>

Az egyén és a vállalat kapcsolata

- A vállalkozások (mint minden szervezet) működése egyéni cselekvésen keresztül valósul meg.
- Egyéni célokat mérlegelve csatlakozunk vállalatokhoz.



egyén



vállalat

Az egyéni szükségletek piramisa



Abraham Maslow
(1908-1970)
amerikai pszichológus



Maslow a 21. században



Egyéni célok, amiket a munkahelyünkön kívánunk elérni

- **jövedelem,**
- biztonság,
- státusz,
- hatalom,
- presztízs,
- a társadalom szolgálata,
- szakmai fejlődés,
kiemelkedés,
- hasznosság.



Oliver E. Williamson
(1932-)
amerikai közgazdász

A vállalati célok

„the business of business
is business”



Milton Friedman (1912-2006)



Zsolnai László

Ezen túl:

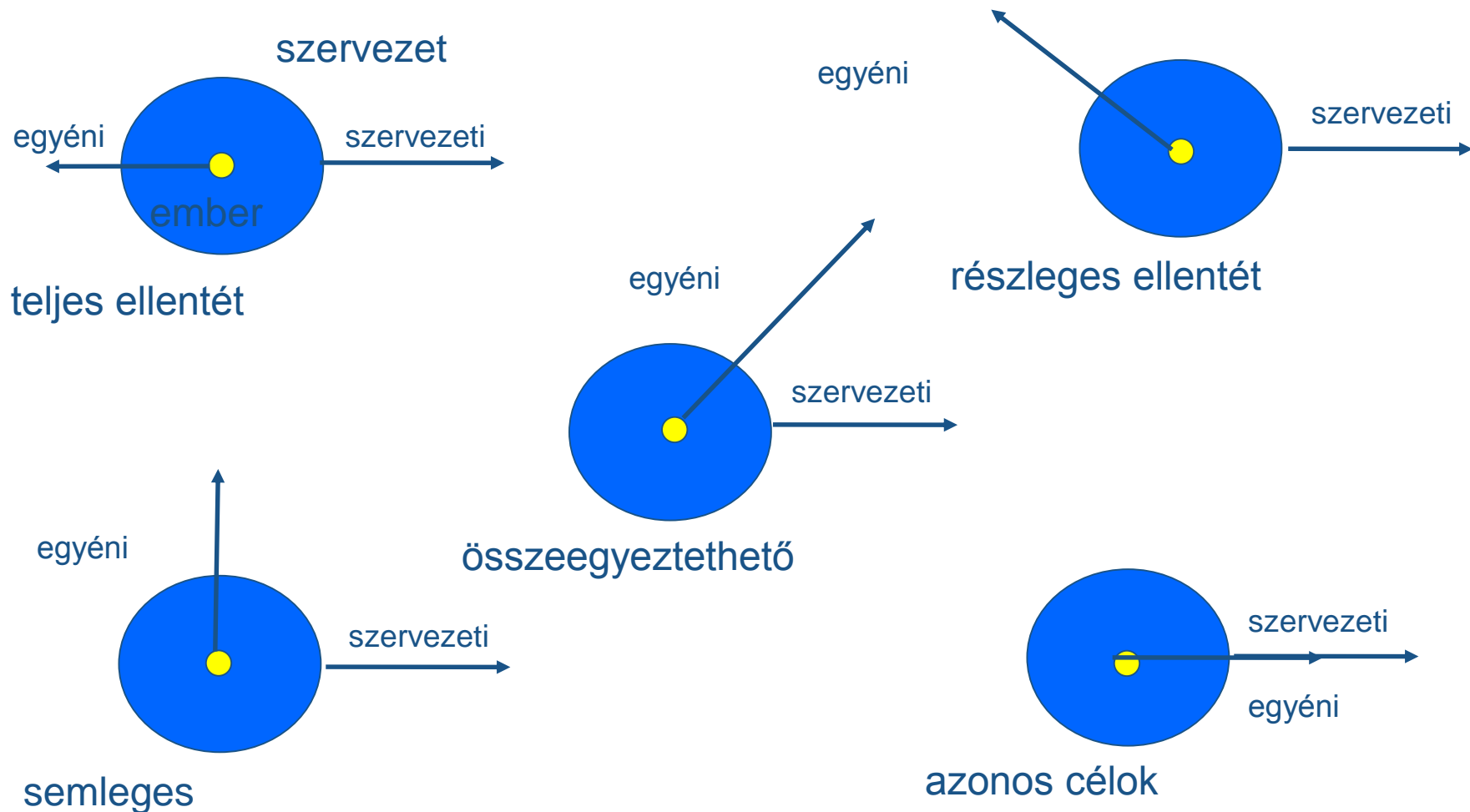
„a vállalatnak társadalmi
felelőssége is van, és ennek
jegyében... racionálisan dönt
a morálisan elfogadható
alternatívák között”

Tulajdonosi érték vs. Érintett megközelítés

A vállalati célok hierarchiája



Az egyéni és a szervezeti célok kapcsolata



Jót s jól...

A vállalati tevékenység célja tehát a
KETTŐS ÉRTÉKTEREMTÉS:
fogyasztói és tulajdonosi érték

Mi kell hozzá?

- *Hatékonyság:*
a hasznos output (termékek/
szolgáltatások) és a szükséges input
(nyersanyag, munka, tőke stb.) aránya
minél nagyobb legyen

ÉS

- *Eredményesség:*
jó célokat tűzzünk ki és azokat érjük is el



A vállalkozás érintettjei

Minden olyan személy vagy csoport, aki/amely befolyásolhatja a vállalat működését és/vagy érdekelt annak következményében.

Az érintett-megközelítés szellemében a vállalati döntéseket az érintettek nyomásának eredője határozza meg.

Belső érintettek:

- Tulajdonosok
- Menedzserek
- Alkalmazottak

Külső érintettek:

- Fogasztók
- Beszállítók
- Versenytársak
- Állam
- Civil szféra
- Természeti környezet

Tulajdonos

- Célja a befektetett tőke növelése.
- Ha a tulajdonos egyben menedzser is, céljait közvetlenül meg tudja valósítani.
- Ha elkülönül a menedzser személye, akkor a tulajdonos közvetve, képviselőin, meghatalmazottain keresztül éri el célját.



Menedzser, vállalatvezető

- Vállalkozás-szervező ismereteiket viszik a vállalkozásba.
- Céljaik szorosan kötődnek a vállalat működéséhez, növekedéséhez, sikeréhez.
- Operatív irányítást végzik, a mindennapi működés mikéntjét ők határozzák meg.



Megbízó-ügynök probléma

- Információs aszimmetria:
→ megbízó-ügynök (képviseleti) probléma
- A menedzser a jobb információellátottságát kihasználva visszaélhet a 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 kombinációjának kialakításáról, 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 elérése (pl. jövedelem) elérésében érdekelt.
- Fontos a megfelelő motiváció



Összegzés

- Üzleti vállalkozások fogyasztói szükségleteket elégítenek ki profit reményében.
- A vállalatok céljai a (részben különböző) egyéni célok elérésén keresztül érhetők el.
- A vállalati magatartás a belső és külső érintettek nyomásának eredményeként vezethető le.