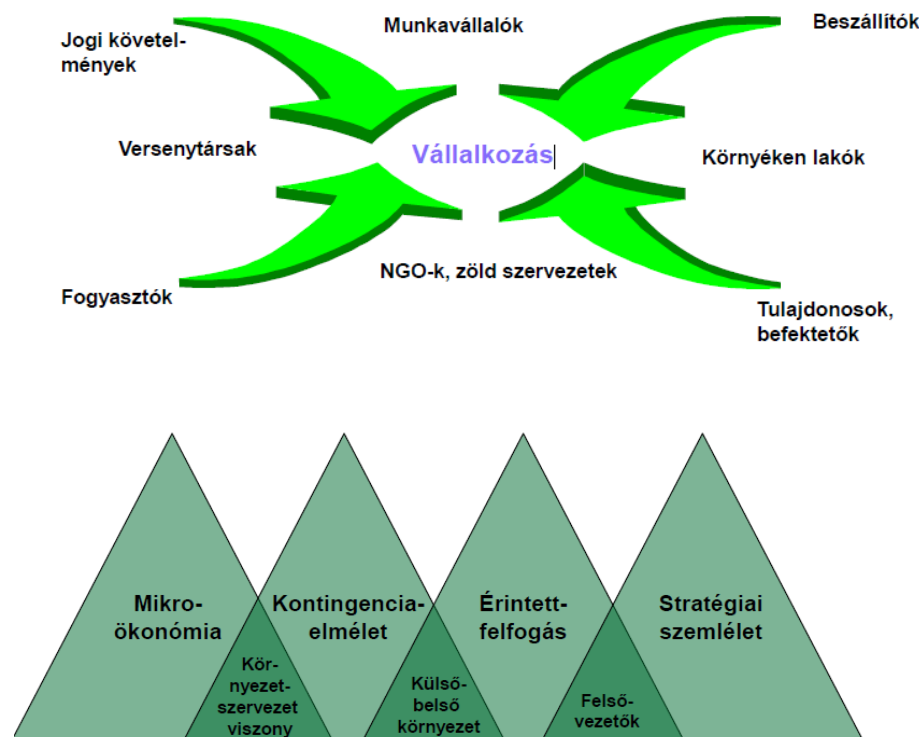


# MENEDZSMENT

1. Mit mond az érintett elmélet a vállalatirányítással kapcsolatban? Melyek a vállalatok legfontosabb érintettjei? Röviden jellemezze, hogy az egyes érintett csoportoknak milyen elvárásaik vannak a vállalatokkal szemben!

*Üzleti vállalkozások fogyasztói szükségleteket elégítenek ki profit reményében. A külső és belső környezet számtalan szereplője közül azok érdekesek a vállalkozás számára, amelyek tartós és lényegi kapcsolatban állnak vele. A vállalati magatartás a belső és külső érintettek nyomásának eredőjeként vezethető le.*



*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: Fogyasztók, 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.

Alkalmazottak: A vállalkozás anyagi, technikai reálfolyamatában fejtik ki képességeiket, szaktudásukat. A munkavállaló elsősorban személyes céljainak elérése (pl. jövedelem) elérésében érdekelt. Fontos a megfelelő motiváció.

Fogyasztók: A vállalkozás a fogyasztói igény kielégítése céljából jön létre. Cél: valós szükséglet kielégítésével elégedettséget létrehozni, a márka-/vállalat hírség elérése révén egy szó birtoklása a fogyasztó fejében.

Beszállítók: Biztosítják a vállalkozás számára a termeléshez szükséges erőforrásokat. Egyes piacokon versenyezni kell értük. A hitelezők is ide tartoznak, tőkét adnak.

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.

Állam: Szabályozó, Tulajdonos. A humán és reál infrastruktúra megteremtője és fenntartója. Vállalkozás szemszögéből: korlátok, amelyeket nem lehet áthágni. Befolyásoló tényezők, amelyek figyelembevételével a vállalat eredményesebben tud gazdálkodni. Lehetőségek, amelyek befolyásolásával előnyre lehet szert tenni.

Civil szféra: Társadalmi csoportosulások, amelyek valamilyen módon hatást gyakorolnak a vállalatokra: Érdekvédelmi szervezetek, Szakmai csoportok, Vallási közösségek, Környezetvédő mozgalmak, Lakossági csoportosulások. Civil társadalommal való megfelelő kapcsolat segíthet a vállalkozás helyi beágyazódásnak kialakításában.

Természeti környezet: Nincs „önálló” érdekérvényesítő képessége, így a többi érintetten keresztül hat (piac, állam, civil szféra).

## **2. Milyen üzletági stratégiákat ismer? Mit jelent az üzletági portfólió menedzsment? Konkrét példákon keresztül mutassa be, hogy mikor melyiket érdemes alkalmazni és milyen jövőbeli irányok azonosíthatók a különböző esetekben.**

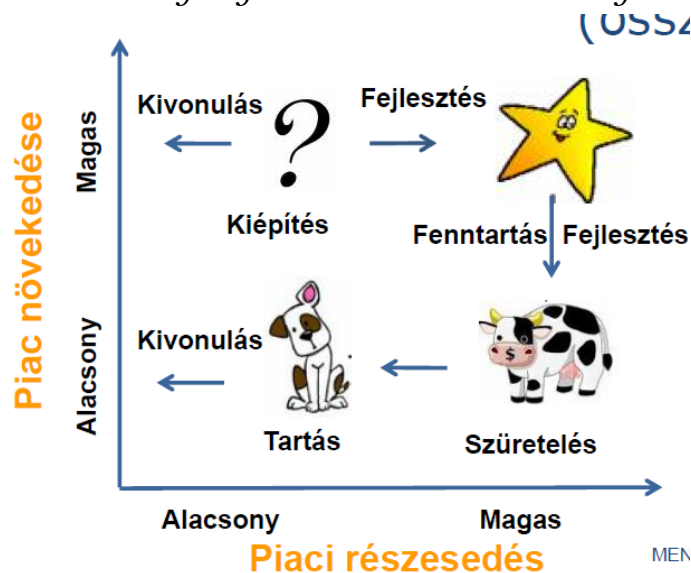
*Stratégia:* A vállalati működés vezérfonala. Vállalati célok és elérésük lehetséges módjainak meghatározása.

- Vállalati stratégia
- Üzletági stratégiák
- Funkcionális stratégiák:
  - Marketing
  - Termelés
  - K+F, innováció
  - Pénzügy



- Költségvető stratégia
- Megkülönböztető stratégia
- Fókuszáló stratégia
- Középen megrekedők

Stratégiai üzleti egységek (SÜE): jól elkülöníthető üzleti területek egy vállalkozáson belül, önálló termék-piac kombinációval. Portfóliómenedzsment: az egyes SÜE-k versenyhelyzetének értékelése és irányítása



**Sztárok:** Nagy részesedés –gyorsan növekvő piac. A vállalati központnak érdemes támogatni (innovációs, termelési, marketing költségek). Ha a piac tovább nő, fejőstehénné válhatnak. Cél tehát a piaci részesedés megtartása. (Samsung Galaxy)

**Kérdőjelek:** Kis részesedés gyorsan növekvő piacon. Általában új termékek, amit a vevők még nem fedeztek fel. Dönteni kell a jövőjükéről: beruházás a részesedés növelésébe vagy eladás/kivezetés. (almás Borsodi)

**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. (Pöttyös túró rudi)

Kutyák: Kis részesedés –alacsony növekedésű piacon. Nincs értelme jelentős beruházásoknak. Érdeemes lehet megtartani, amíg nyereséget termelnek, egyébként kivезetni a piacról. (WU2)

**3. Egy gyorséttermet szeretne indítani, amihez többek között megfelelő marketingstratégiára van szükség. Melyek a marketingstratégia legfontosabb elemei? Ezek alapján készítsen is egy vázlatos marketingtervet az induló vállalkozás számára!**

A marketingstratégia alapkérdései: I. Kielégítendő fogyasztói szükséglet pontos megismerése és konkretizálása, II. A versenyhelyzet és a versenytársak elemzése, III. Annak elérése, hogy a fogyasztók ebben a helyzetben minket válasszanak.

I. Kielégítendő fogyasztói igény:

1. A piac szegmentálása: A piac felosztása különböző tulajdonságokkal jellemezhető (de belülről homogén) fogyasztói csoportokra.

Piackutatás: A piacról, illetve a fogyasztókról szóló információk begyűjtésének, rendszerezésének és értékelésének folyamata.

- A környéken mennyi étterem van, milyen jellegűek, az emberek igényelnek-e ilyen éttermet, ha igen akkor kik ésők mennyien vannak.

2. A célpiaç kiválasztása: A célpiaç azon piacszegmensek köre, amelyeken a vállalat a jelentkező piaci igényeket ki akarja elégíteni.

- A kutatási eredmények alapján kialakítani a célcsoportot. Gyorsétterem esetében a fiatalokhoz és a városon átutazókhoz kell szólni.

3. Pozicionálás: A terméktulajdonságok lehatárolása és kommunikálása a potenciális fogyasztókkal a versenyző termékekkel összehasonlítva.

- A gyorsaság, a kisebb árak, a sokszínűség hangsúlyozása

II. A versenysztratégia megválasztása: Cél: piaci versenyben előrébb jutni. Ha ez tiszta eszközökkel, a vevő számára többletértéket teremtve történik, az egész gazdaság számára hasznos. Konkurenciaelemzés. Marketing hadviselés: A vállalatnak aktív versenytársakkal szemben kell érvényesíteni marketing elképzeléseit. A vállalatok célpiacon betöltött szerepe alapján:

Vezetők: céljuk a piac egészének bővítése, saját részesedésük megvédése, illetve növelése.

Kihívók: törekszenek a vezető pozíció felé, részesedésük növelésére

Követők: a status quo fenntartásában érdekeltek (innováció = költség)

Meghúzódoók: olyan piaci rést keresnek, ahol nincsenek a „nagyok” támadásainak kitéve.

- Egy gyorsétterem lehet vezető vagy kihívó, attól függ hol van. Pesten inkább vezető, de Mátészalkán kihívó. Egy gyorsétteremnek feltűnő reklám kell,

*hogy a fiatalokat megragadja. A versenytársakkal árban fel lehet venni a versenyt, minőségben nem, de ezt nem kell reklámozni*

### *III. Annak elérése, hogy a fogyasztók minket válasszanak: Marketingmix*

#### **1. Termék politika:**

- Minőség
- Választék
- Márka
- Csomagolás
- Garancia
- Kapcsolódó szolgáltatások

#### **3. Értékesítési utak politikája:**

- Eladási csatornák
- Elhelyezés
- Készlet
- Szállítás

#### **2. Árpolitika:**

- Alapár
- Engedmények
- Fizetési feltételek
- Kapcsolódó hitel

#### **4. Kommunikációs politika:**

- Reklám
- Személyes eladás
- Vásárlásösztönzés
- Közönségkapcsolatok

#### *Termék politika:*

- Minőség: *törekedjünk, de nem elsődleges*
- Választék: *Nagy legyen és sokféle*
- Márka: *Nagy cégér, tálcákon, egyenruhán, az üzlethelyiségben mindenhol ott legyen a logó. A márka kialakítása nagyban függ Pesttől vagy Mátészalkától*

#### *Árpolitika:*

- Alapár: *alacsony legyen, amennyire csak lehet.*
- Engedmények: *Menük olcsóbbak*

#### *Értékesítés:*

- Eladási csatornák: *Étterem kialakítása, pult, sok ülőhely, Pesten több üzlet nyitása, házhozszállítás (Mátészalkán is)*
- Készlet: *Az ételek romlandóak, ezért figyelni kell, hogy miből mennyi van raktáron*

#### *Kommunikáció:*

- Reklám: *óriásplakát, kisebb plakátok, TV-reklám (inkább Pesten), rádió-reklám (inkább Mátészalkán), internet*
- Személyes eladás: *a gyorsaságra való törekvés miatt nincs idő személyesebb, közvetlenebb eladásra, csak a termékkiadása és fizetés történik a lehető leggyorsabban*

- 4. Mit jelent a vállalkozások szintjén a finanszírozási stratégia és milyen szempontokat érdemes figyelembe venni kialakítása során? Milyen finanszírozási formákat ismer? A felsoroláson túl röviden mutassa be és az előnyeik/hátrányaik összevetésével értékelje s különböző típusokat!**

*Finanszírozási stratégia: Cél: forrás biztosítása a vállalkozás működéséhez.*

*Finanszírozás: Források biztosítása*

*Befektetés: Források hasznosítása*

*Finanszírozási stratégia szempontjai:*

- Biztonság: Egészséges saját tőke/idegen tőke arány
- Finanszírozás költségei: A törlesztéshez szükséges pénzt ki is kell termelni...
- Fizetőképesség megőrzése (likviditás): A beruházási döntésekkel összhangban!
- Függetlenség megőrzése: Ne a hitelezők irányítsák a vállalkozást...

*A forrásszerkezet kialakítása:*

- Saját tőke :Formái: Alapítói hozzájárulás, Működési bevételek, Nyereség visszaforgatása, Belső átcsoportosítások, Eszközök, üzletrész eladása, Belső/rejtett tartalékok
- Hite piac: A hitelezők élvezik a legnagyobb védeltséget, csőd esetén előnyt élveznek a többi finanszírozóval szemben. Formái: Eladói hitel (határidős, részletfizetés), Vevői hitel (előleg), Bankhitel, Célzott hitelek, Bérlet
- Tőkepiac: Viszonylag hosszabb távú finanszírozási lehetőségek, legtöbb esetben a vállalkozás tulajdonjoga és irányítása is részben a finanszírozók kezébe kerül. Formái: Kötvénykibocsátás, Részvénykibocsátás, Szakmai befektető, Pénzügyi befektető, kockázati tőkés,
- Támogatások: Formái: Vissza nem térítendő, Kamattámogatás, Garanciavállalás. Jellemzően stratégiai célok mentén/ ágazatokban. Bizonytalan hozzáférés. Projektszintű kompromisszumok. Adminisztrációs kötelezettség. Információszolgáltatási kötelezettség.

*Befektetési stratégia*

*1.A források lekötése a vállalkozáson belül a működéshez szükséges eszközökre*

*2.„Felesleg” vállalkozáson kívüli elhelyezése*

**5. Kezdő vállalkozóként önálló vállalkozást szeretne indítani. Mutassa be, hogy milyen vállalkozási formák kerülhetnek szóba. A különböző lehetőségek előnyeit és gyengeségeit összevetve melyiket választani? (Ha a választáshoz több háttérinformációra van szüksége, nyugodtan fogalmazzon meg -reális- feltételezéseket!)**

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.

-betéti társaság: Kkt. és Kft. „keveréke”. Jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság. A tagok eltérő módon felelnek a társaság tartozásaiért:

-legalább egy beltág: korlátlan és egyetemleges felelősség

-legalább egy kültág: csak a bevitt vagyron mértékéig felel, ill. részesedik az eredményből

Alapításának nincs minimálisan előírt tőkekövetelménye. Társasági szerződéssel jön létre.

-korlátolt felelősségű társaság: Önálló jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság (tagok és társaság felelőssége különválik). Társasági szerződéssel jön létre, legfőbb szerve a taggyűlés. A tagok felelőssége korlátolt, csak bevitt tőkájuk mértékéig felelősek. Lehet egyszemélyes kft-t is alapítani (ekkor alapító okirattal jön létre). Törzstőkéje a tagok törzsbetéteiből áll, minimum 3 millió Ft (korábban 500 ezer forint) A törzsbetét minimum 100 ezer forint. A törzstőke pénzbeli befizetés mellett apport (tárgyi eszköz, immateriális javak –pl. szellemi termék) formájában is teljesíthető. Az eredmény a tagok között a befizetett törzstőke arányában oszlik szét –a társasági szerződés ettől eltérhet.

-részvénytársaság: Önálló jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság. 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 minimum 5 millió forint

Nyrt.: alapítása nyilvános részvényjegyzés útján történik, nyilvános kereskedelembe kerülnek a részvények

-alaptőkéje minimum 20 millió forint

A tagok kötelezettsége csak a névérték szolgáltatására korlátozódik. „Nagyobb presztízsű” vállalkozási forma. Speciális részvénytípusok a törzsrészvényen túl:

-Osztalékelőbbségi

-Szavazatelőbbségi

-Likvidációshányadhoz fűződő elsőbbségi

-„Aranyrészvény”

-közkereseti társaság: Több személyes 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

### Egyéb vállalkozási formák

-egyesülés: Nem gazdasági, hanem kooperációs társaság: A cél nem nyereség elérése, hanem a tagok közös törekvéseinek megvalósítása :

-gazdálkodásuk eredményességének előremozdítása,

-gazdasági tevékenységük összehangolása,

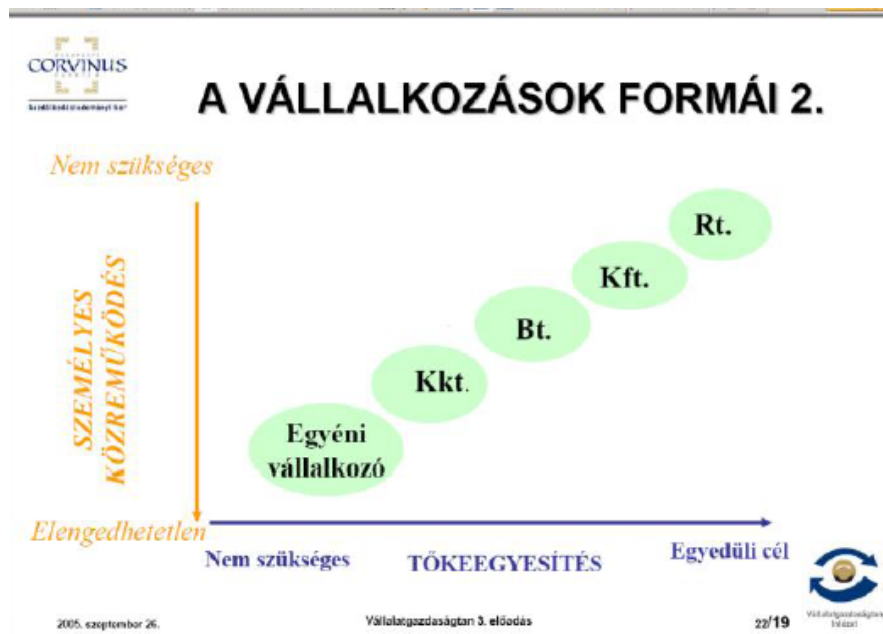
-szakmai érdekeik közös képviselete

Jogi személyiséggel rendelkezik. A tagok felelőssége korlátlan és egyetemleges

-szövetkezet: Nem gazdasági társaság, külön törvény szabályozza. Célja a tagjai gazdasági, valamint más társadalmi (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi) szükségletei kielégítésének elősegítése. Tagjai személyes közreműködéssel és vagyon hozzájárulással végzik vállalkozási és más tevékenységüket. Minimum 5 tag szükséges az alapításhoz. A tagok egymással szemben kölcsönös felelősséggel tartoznak, külső tartozásokért a tag nem felelős. Nincs minimálisan megkövetelt tőkenagyság

-egyéni vállalkozás: Létrehozhatja: bármely belföldi természetes személy saját felelősségére és kockázatára, rendszeresen végzett tevékenység céljából. A vállalkozó saját vagyonából képzett tőkével működik, amely nem válik el saját vagyonától. Tartozásaiért teljes saját vagyonának mértékéig felel. Egyéni vállalkozás folytatásának feltételei: cselekvőképesség, állandó Mo-ilakhely, (vállalkozói igazolvány). Minden egyéni vállalkozónak csak egy vállalkozói igazolványa és egyéni vállalkozása lehet.

-Közhasznú társaság (Kht.), illetve nonprofit gazdasági társaságok: 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



6. Egy elektronikai eszközöket forgalmazó webáruházat szeretne indítani, amihez többek között megfelelő marketingstratégiára van szükség. Melyek a marketingmix legfontosabb elemei? Ezek alapján készítsen egy vázlatos marketingtervet az induló vállalkozás számára! A hagyományos üzleti szempontokon túl milyen szempontokat érdemes mérlegelni az elektronikai eszközök forgalmazása során?

Termék politika:

- Minőség: Jó beszállítók választása, akik minőségi termékeket gyártanak



- Választék: *Nagy legyen és sokfajta termék: hajvasaló, hűtő, mosógép stb.*
- Márka: *A forgalmazott márkák reklámozása*
- Garancia: *Fontos, minden terméknek van garancialevele. Termékfüggő, hogy mennyi, hajvasalóra 1 év, hűtőre 5 év. Szervíz műhelyt tartunk fent.*
- Szolgáltatások: *Házhozszállítás → főleg a nagyobakat, Szervíz.*

#### Árpolitika:

- Alapár: *A beszállítók befolyásolák, plusz haszon is van a termékeken*
- Engedmények: *Időnkénti akciók (1-et fizet 3-at vihet a kisebb termékekre)*
- Hitel: *A 70. 000 Ft feletti termékek hitelre is megvehetők, kapcsolat pénzintézetekkel.*

#### Értékesítés:

- Eladási csatornák: *Üzlethelyiség, esetleg webshop házhozszállítással*
- Készlet: *A nagyobb dolgokat nehéz tárolni, rendelésre kérhetőek.*

#### Kommunikáció:

- Reklám: *óriásplakát, kisebb plakátok, TV-reklám, rádió-reklám, internet*
- Személyes eladás: *eladók a helyiségben, de van webshop is. Nagy üzlet → nehéz a vevőkkel kapcsolatot tartani.*

*Elektromos eszközök folyamatosan fejlődnek → tartani kell a versenyt! Fogyasztói társadalom klasszikus megnyilvánulási színhelye: silányabb minőség, gyorsan elromló termékek → új vásárlása vagy szervíz*