

Vállalatgazdaságtan

A gazdaság

A gazdaság magában foglalja a fizikai és szellemi javakat, valamint szolgáltatásokat, gazdasági tevékenységeket, illetve mindezek kölcsönhatásos kapcsolatait.

Állapot és folyamat egyben (statikus és dinamikus jelenség 1szerre).

A gazdaság egy ország földrajzi, nemzeti határain belüli egységként nemzetgazdaság.

Termelési tényezők: 1. természet (a föld termőképességével és kincseivel együtt), 2. munka (munkaerő kifejtése, munkaerő= az ember fizikai és szellemi képességeinek összessége), 3. tőke (reáljavak + pénz), 4. vállalkozó (vállalkozás), 5. információ.

A termelési tényezők **korlátosak**, vagyis szűken állnak rendelkezésre, a javak helyettesítési és kiegészítő viszonyban állnak egymással.

Termelés : magában foglalja a javak előállításával és szolgáltatások nyújtásával együtt az elosztást, a cserét és a fogyasztást is.

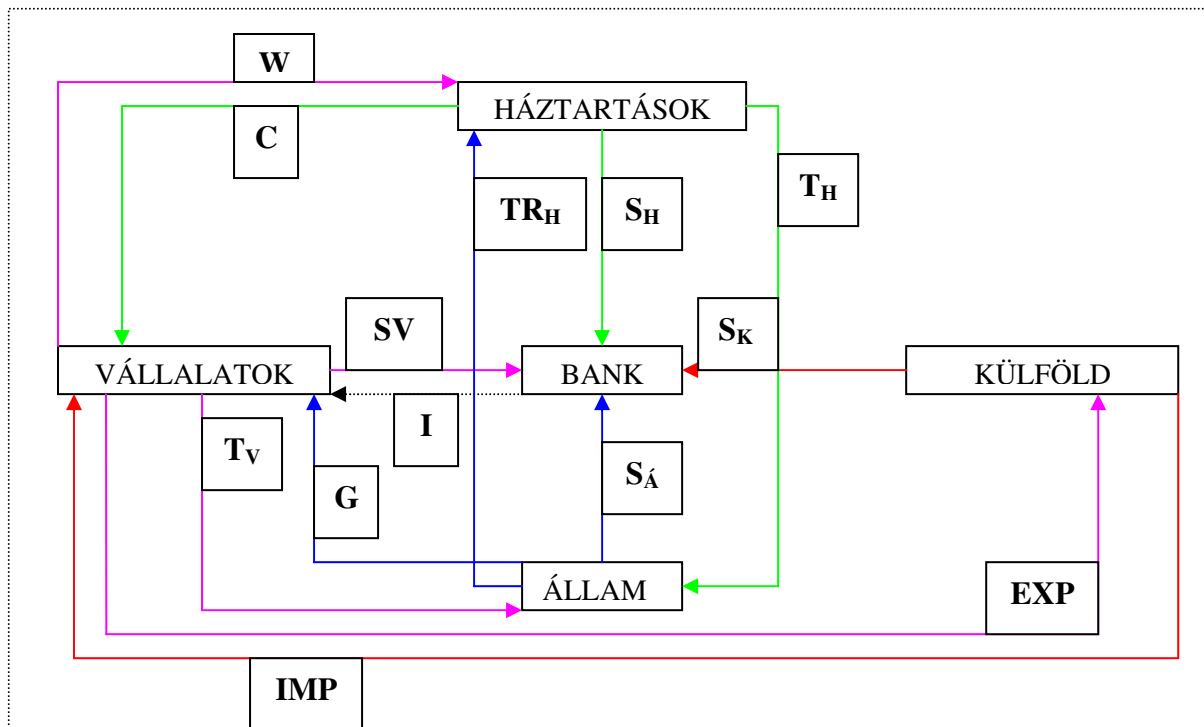
Gazdasági alanyok: olyan önálló gazdasági, szervezeti, intézményi egységek, amelyek saját nevükben képesek:

- eszközöket birtokolni
- kötelezettségeket vállalni (passzívákkal rendelkezni)
- gazdasági tevékenységeket végezni
- más egységekkel ügyleteket létesíteni.

Fő csoportjai:

- állam
- háztartások
- vállalatok
- külföld
- nem profit érdekelt gazdasági egységek (nonprofit szervezetek).

Makrogazdasági körforgás



Makroszintű jövedelem $Y = C + I + G + (EX - IMP)$,
ahol $(EX - IMP)$ = a külkereskedelem egyenlege.

Nemzetgazdaság ágazati rendszere: 4 szintje van:

1. Nemzetgazdasági ág: a-q-ig 17 ág van pl. m=oktatás, a=mezőgazdaság, b=halászat.
2. Ágazat: kb. 60 ágazat van, számjellel jelölik.
3. Alágazat: 3 számjeggyel jelölik.
4. Szakágazat: 4 jegyű, különböző vállalatok tartoznak ide. Pl. 5521-éttermi vendéglátás.

Társadalmi újratermelés: 4 mozzanata van:

- termelés
- elosztás
- forgalom
- fogyasztás.

Újratermelés: 3 alapformája van:

- bővített
- egyszerű
- szűkített.

Újratermelés tartalma:

- anyagi javak
- munkaerő (fizikai, szellemi)
- gazdasági viszonyok (tulajdonviszonyok, koordinációs mechanizmusok)
- szükségletek.

Nemzetgazdaság teljesítménye:

Bruttó kibocsátás (GO): az országban 1 év alatt előállított összes termék és szolgáltatás.

GO = Cf+Ca+Ie (folyó termelő felhasználás +amortizáció+ elsődleges termelő érték) vagy:

GO = GDP+Cf

Cf+Ca = *pótlási alap*

GDP: Bruttó hazai termék GDP = GO-Cf = Ie+Ca.

NDP: nettó hazai termék NDP = GDP-Ca Az összes adott termék és szolgáltatás.

GNI: bruttó nemzeti jövedelem GNI = GDP+(Im-Ex)

NNI: nettó nemzeti jövedelem NNI = NDP+(Im-Ex) = Ie+(Im-Ex) = GNI-Ca

Feladat:

Folyó termelő-felhasználás = 5.000 (me) Cf

Éves amortizáció = 600 Ca

Hazai (tényező) elsődleges jövedelem = 4.000 Ie

Országba beáramló tényezőjövedelem = 700 Im

Országból kiáramló tényezőjövedelem=500 Ex

GO=

GDP =

NDP =

GNI =

NNI =

Üzleti vállalkozás, vállalat

Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével.

Fogyasztói igény: olyan szükséglet, amelyet a gazdaság szereplői nem saját szervezetükön belüli munkával és nem is közösségi intézmények útján kívánnak kielégíteni.

A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete.

A vállalat küldetése: a vállalat alapvető céljának konkrét értelmezése. Meghatározza a működési kört, a belső működés és az érintettekkel való kapcsolatok alapelveit.

Vállalati működés érintettjei: az érintettek azok a szereplők, akik az üzleti vállalkozással lényeges, tartós és kölcsönös kapcsolatban állnak. *2 fő csoportja*: belső, külső érintettek.

- Külső érintettek: fogyasztók, szállítók, versenytársak, állami intézmények, helyi és önkéntes állampolgári közösségek, természeti környezet.
- Belső érintettek: tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak. Hozzá tartoznak a szervezethez, annak tagjai, szerepeik sokféle dimenzió mentén rendezhetők el.

Alapvető feladata a tulajdonosnak a tőkebefektetés,
a menedzsereknek a döntéshozatal,
az alkalmazottnak a végrehajtás.

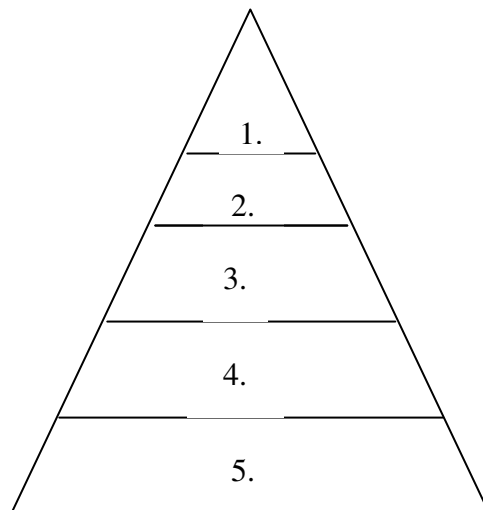
Információs asszimetria (ellentét) lép fel a 3 szereplő között az eltérő érdekek miatt.

A vállalat céljai: Vannak egyéni és szervezeti célok, melyek kapcsolatban állnak egymással.

Egyéni célok: a Maslow-féle elméletre épül.

A szükségleteknek 5 szintje van:

5. fiziológiai szükségletek szintje: alapszükséglet, nem pénzzel kielégíthető (evés, alvás...)
4. biztonsági szükségletek szintje: pénzzel elégíthető ki (lakás, autó...)
3. szociális, kulturális szükségletek szintje (színház, mozi, könyv)
2. +becsülési szint = elismerés iránti vágy (jó feleség, anya...), szakmai elismerés
1. önmegvalósítás.



A szükségletek logikailag megelőzik a célokat. Az egyéni célok nem felelnek meg kölcsönösen és egyértelműen a szükségleteknek, mivel több cél szolgálhat egyetlen szükséglet kielégítésére.

Az egyén által választott cél 4 fő tényezőtől, csoporttól függ:

- Az egyén norma és értékrendszerétől
- Öröklött szellemi és fizikai képességeitől
- Személyes tapasztalataitól és tanulékonyaságától
- Fizikai és társadalmi környezetében valón mobilitásától.

Szervezeti célok: a szervezeteknek vannak saját céljaik, amelyek természetesen nem azonosak a bennük szereplő egyének céljaival, de nem is függetlenek tőle.

A szervezeti célok jellemzői:

- Hierarchikusan strukturáltak
- Kölcsönös erősítés: a szervezet és annak tagjai segítik egymást a céljaik elérésében
- Kompatibilitás: az egyéni célok részhalmaza összeegyeztethető kell, hogy legyen a szervezet működésével
- Fölrendelt, ún. szuperordinált célok létezése.

Gazdálkodás és gazdaságosság a vállalatban

A gazdálkodás a vállalat számára szűkösen rendelkezésre álló és adott időszakon belül korlátoosan bővíthető erőforrásokkal, javakkal kapcsolatos tevékenység. Ez a tevékenység kiterjed javak, erőforrások, meghatározott műszaki összetételű és mennyiségi arányokban történő beszerzésére és kezelésére, óvására, átalakítására és kibocsátására.

Gazdálkodás eredményességének mérése:

$$\text{Hatékonysági mutató} = \frac{\text{Hozam}}{\text{Ráfordítás}}$$

$$\text{Igényességi együttható} = \frac{\text{Ráfordítás}}{\text{Hozam}}$$

Racionális gazdálkodás elve: minimális ráfordítással maximális hozamot elérni. A racionális kalkuláció érdekében szükséges a gazdálkodás eredményeinek folyamatos elemzése, mind az átlagértékek alakulása, mind a határértékek alakulása szerint.

$$1. \text{ A tőke átlagterméke } AP_K = \frac{Q}{K}$$

$$2. \text{ A munka átlagterméke } AP_L = \frac{Q}{L}$$

$$3. \text{ Tőke határterméke } MP_K = \frac{\Delta Q}{\Delta K}$$

$$4. \text{ Munka határterméke } MP_L = \frac{\Delta Q}{\Delta L}$$

Költség, árbevétel, jövedelem, jövedelmezőség

A termelés költsége: mindazon áldozat, amit a termelésben elért eredményért hoznak.

A termelésben felhasznált tárgyasult és eleven munka pénzben megjelenő értéke a költség.

A termelési költség a vállalatnál vagy nagyobb önálló egységnél felmerült összes költség az adott termelési periódusban.

Önköltség: a termelési költségekből a termékek meghatározott mennyiségi egységére eső része.

Költségek:

1. Állandó/fix költségek (FC)

2. Változó/variábilis költségek (VC):

- lineáris: arányosan változik a termeléssel (=),
- degresszív: csökkenő (-),
- progresszív: növekvő (+).

Átlagköltség: $AC = \frac{TC}{Q}$

Határköltség: $\frac{\Delta TC}{\Delta Q}$

Teljes profit: $T\pi = TR - TC$

Teljes bevétel: $TR = p \cdot q$

Profit ráta: $\pi' = \frac{\pi}{K}$

Átlagprofit: $A\pi = \frac{T\pi}{Q}$

Határprofit: $M\pi = \frac{\Delta T\pi}{\Delta Q}$

A realizált profit akkor maximális, ha a határbevétel megegyezik a határköltséggel.

Feladat:

1.

	1. év	2. év	3. év	4. év
Termelt termékmenyiség (Q) m db	1	1,6	2	3
Összes lekötött tőke (K) m Ft	10	12	14	15
Összes munkaráfordítás (L) m óra	5	6	7	8

$AP_K, AP_L, MP_K, MP_L = ?$

Megoldás:

	1. év	2. év	3. év	4. év
AP_K				
AP_L				
MP_K				
MP_L				

2.

Egy vállalat egyfajta terméket termel:

Termék mennyiség (Q) = 100 db

Átlagköltség (AC) = 24 Ft/db

Határköltség (MC) = 28 Ft/db

Eladási egységár: változatlan (p) = 36 Ft/db

Feladat: TR , TC , $T\pi$, $A\pi$, $M\pi$, MR meghatározása!

3. Adott vállalat egyfajta terméket termel, amelyről a következő adatokkal rendelkezünk:

- termelt mennyiség : 1 millió db/év

- átlagköltség: 15 ft/db

- határköltség: 18 ft/db

- eladási egységár: (változatlan) 20 ft/db

Feladat: TR , TC , $T\pi$, $A\pi$, $M\pi$, MR meghatározása!

4. Éves termelési mennyiség: 96000 db/év

Átlagköltség: 1260 ft/db

Határköltség: 1270 ft/db

Konstans eladási egységár: 1370 ft/db

Feladat: TR , TC , $T\pi$, $A\pi$, $M\pi$, MR meghatározása!

A vállalat külső környezete

Tulajdonviszonyok és koordinációs mechanizmusok

Koordinációs mechanizmus: a benne részt vevő gazdasági alanyok, személyek tevékenységének összehangolása.

Kornai János 5 fő típusát különbözteti meg:

- Burokratikus koordináció: állami tulajdon,
- Piaci koordináció: magántulajdon. Ez a legjellemzőbb, történelmileg első forma. (Magántulajdonnak megfelelő adekvát mozgásforma.)
- Önkormányzati koordináció
- Etikai koordináció,
- Családi koordináció.

Piac

A piac a vállalat működésének fő közege.

Fő kategóriái:

- kereslet,
- kínálat,
- ár,
- jövedelem,
- verseny.

Főszereplői:

- eladók (kínálat képviselője, bizonyos mennyiségű áruval lépnek a piacra),
- vevők (kereslet képviselője, vásárlóerővel rendelkezik) .

Piac típusai:

- tökéletesen versenyző piac
- monopolisztikus piac
- oligopol piac
- monopólium

Új belépők a következő korlátokkal találkozhatnak:

- különböző állami előírások, szabályok betartása;
- fokozott tőkehiány (általában 3 tényező miatt merül fel: kezdeti tőkeelőlegezés, méret gazdaságosság, termékdifferenciálás),
- partnerváltás költségei,
- elosztási csatornák szerzésének nehézségei,
- más egyéb korlátok (pl. földrajzi helyzet).

A piacról való kilépés korlátai:

- tárgyi eszközök,
- munkaerő konvertálhatóságának hiánya,
- a tőkepiac fejletlensége,
- új piacokra való bejutás körülményei.

SWOT-elemzés/analízis (GYELV-elv)

<i>A vállalkozás belső környezete</i>	
Erősségek	Gyengeségek
<i>A vállalkozás külső környezete</i>	
Lehetőségek	Veszélyek

Feladat:

Készítse el egy ismert vállalat SWOT elemzését, minimum 10-10 erősséget és gyengeséget, valamint 5-5 lehetőséget és veszélyt felsorolva.

Az állam gazdasági szerepe a modern piacgazdaságban

Főleg 3 területen mutatkozik meg:

- állami gazdaságpolitika és megvalósítását szolgáló eszköztára,
- nemzetgazdaság zavartalan működéséhez és fejlődéséhez szükséges infrastruktúra fejlesztése,
- vállalati szférában a piacon való részvétel saját vállalataival.

Gazdaságpolitikájuk és eszköztáruk 3 átfogó cél megvalósítását tartja szem előtt:

- a nemzetgazdaság stabilitásának biztosítását,
- erőforrások elosztásának befolyásolását,
- a jövedelemelosztás szabályozását.

Az állam, mint „vállalkozó” a piacon ugyanúgy versenytárs, partner, szállító illetve +rendelő, mint egyéb vállalatok.

A vállalkozások stratégiája

Vállalat: olyan önállóan gazdálkodó szervezeti alapegység, amely hosszútávon nyereségnövelésre, és tőkegyarapításra törekszik, amiért kockázatot is vállal, és döntően áru – pénz kapcsolatban van a külső környezetével: a fogyasztókkal, mint vásárlókkal, szállítóival, és a pénzintézetekkel – azaz a bankszférával, valamint saját munkavállalóival.

A **stratégia** olyan koncepció, amely rögzíti a vállalkozás hosszú távú célkitűzéseit, meghatározza a célok megvalósulásához szükséges erőforrásokat, valamint a leglényegesebb fejlesztési akciókat.

A vállalkozás sikerességének általában fontos feltétele a stratégia kialakítása és gyakorlati alkalmazása.

Ansoff megállapítása: „Amelyik vállalat nem tervezi meg a jövőjét, annak nem is lesz jövője.” A vállalkozásnak ki kell dolgoznia:

- hogy a lehetőségeket hogyan tudja kihasználni,
- a környezeti változásokhoz hogyan tud alkalmazkodni,
- hogyan tudja a környezetet befolyásolni.

A vállalkozásoknál a stratégiával kapcsolatos vezetési tevékenységnek 3 alapvető területe különböztethető meg:

- a stratégia kialakítása,
- a stratégia megvalósításának menedzselése,
- a stratégia megvalósítási tapasztalatainak visszacsatolása.

Kialakítás szempontjából a stratégiának 3 típusa különböztethető meg:

1. Tervezői típusú stratégia: ez a legfejlettebb módszer. A stratégia módszeres tervezési tevékenység keretében alakul ki. Elsősorban akkor alkalmazható, ha a vállalkozás elég nagy ahhoz, hogy viselni tudja a stratégiai elemzés és tervezés költségeit, valamint olyan környezetben működik, amely viszonylag stabil és éppen ezért külső feltételeinek jövőbeni alakulása viszonylag +bízhatóan prognosztizálható.

2. Vállalkozói típusú stratégia: ez nem tervezési folyamat eredménye. Stratégiai fontosságú döntések sorozata nyomán alakul ki (működési kör kialakítása, valamint a versenyképesség javítása). Olyan cégekre jellemző, ahol a vállalkozás +6ározó szereplője a magán vállalkozó, aki egy kézben tartja nemcsak a tulajdonosi hatásköröket, hanem a legtöbb menedzseri funkciót is. „Nagy lépések politikája” jellemzi.

3. Adaptív típusú stratégia: olyan cégekre jellemző, amelyek bonyolult környezetben működnek és tartózkodnak a jelentősebb stratégiai súlyú változásoktól. Konfliktus feloldó eljárásokat alkalmaznak. A stratégia lényegét egyfelől a stratégia tárgykörébe tartozó egyedi döntések sorozata, valamint azok a vállalati szabályok alkotják, amelyek megszabják az egyes fontosabb döntési helyzetekben követhető magatartást, behatárolják a vállalat mozgásterét, megadják azokat a korlátokat, amelyek a döntéshozók vitáit határok közé terelik.

Üzleti tervezés:

Üzleti terv: a vállalkozás céljai és tényleges lehetőségei közötti összhang keresésének és megoldásának következetes módszere, amely összefoglalja a vállalkozás legfontosabb jellemzőit:

- üzleti elképzelést
- piaci (értékesítési) tervet
- üzemeltetés módját
- jogi, szervezeti, irányítás módokat.

A terv legyen:

- egyszerű
- pontos
- használható
- reális
- valósághű
- vonzó
- érdeklődést keltő
- igényes
- átfogó
- közérthető

Az üzleti terv elkészítése fontos a vállalkozó és a lehetséges hitelező, a befektető számára, mivel:

- segít a vállalkozás életképességének meghatározásához az adott piacon
- vezérfonalat ad a vállalkozás tervezéséhez
- nélkülözhetetlen eszköz a külső források megszerzéséhez.

Az üzleti terv részletezettsége és terjedelme függ:

- a vállalkozás méretétől
- a termék vagy szolgáltatás jellegétől, piaci nagyságától
- várható versenytől
- piac várható bővülésétől vagy szűkülésétől.

Az üzleti terv mélysége fejezetenként változó lehet, attól függően, hogy kinek a számára állítjuk össze:

Így pl. a bankok értelemszerűen főleg:

- az igényelt pénzeszközök nagyságára
- a felhasználás céljaira
- célok megalapozottságára
- a visszafizetési és kamatfizetési képességre
- késedelmes visszafizetés során vállalt feltételekre
- a biztosítékokra kíváncsiak.

A befektetők (attól függően, hogy szakmai vagy tisztán pénzügyi befektetők):

- nagy hangsúlyt fektetnek a gyors megtérülésre
- saját szakmai céljaik elérésének lehetőségeire
- információkat akarnak a befektetés visszaszerzésének módjairól, idejéről
- különös figyelmet szentelnek a menedzsment képességének eddig elért eredményeire.
- Részletes tájékoztatást igényelnek a befektetés kockázatairól, rizikófaktorairól
- Meggyőző érveke kívánnak a piac lehetőségeiről, a vállalkozó versenyképességéről.

Összefoglalva tehát az üzleti tervnek mindenképp be kell mutatnia:

- honnan indul a vállalkozás
- milyen adottságokkal rendelkezik
- hová, mennyi idő alatt és miért akar eljutni
- hogyan, milyen eszközök és források igénybevételével akarja a kitűzött célokat elérni.

Felépítése:

I. Bevezető rész:

- vállalkozás alapadatai
- tulajdonosok adatai
- vállalkozás működési köre
- pénzigény jelzése
- a terv bizalmas kezelésére vonatkozó igény jelzése

II. Összefoglaló (3-4 oldal)

III. Iparágelemzés

- trendek és kiállítások
- versenytársak elemzése
- a piac behatárolása, szegmentálása
- iparági előrejelzések

IV. A vállalkozás leírása

- vállalkozás mérete (iroda, személyzet)
- kapcsolódó szolgáltatások
- vállalkozók szakmai háttere

V. Termelési terv (szolgáltatásnál kiesik)

- termelési folyamat
- alvállalkozók
- telephely (hol van, milyen gépek, berendezések vannak)
- nyersanyagszállítók megnevezése, rövid jellemzése

VI. Marketing terv

- ár, árképzési elv
- forgalmazás
- eladásösztönzés
- termék forgalmazás előrejelzés

Marketing-mix

Termékeknél 4P elmélet

Product – Termékpolitika: márka, védjegy, design
termékjellemzők, termékfajták
csomagolás

Price – Árpolitika: árképzési elv
árcsökkentő tételek, kedvezmények
bevezető ár

Place – Elosztási csatornák

Promotion – Ösztönzés, reklám, marketing kommunikáció → PR: belső / külső

Szolgáltatásnál 7P elmélet

4P+ 3P

Folyamat

Személyi feltételek

Tárgyi feltételek

VII. Szervezeti terv

- tulajdonforma
- tulajdonostársak, fő részvényesek
- vezető hatásköre
- munka és felelősség-megosztás a vállalkozáson belül

VIII. Kockázatbecslés

SWOT analízis

<i>A vállalkozás belső környezete</i>	
Erősségek	Gyengeségek
<i>A vállalkozás külső környezete</i>	
Lehetőségek	Veszélyek

- Gyenge pontok értékelése
- Új technológia hatása
- Felkészülés váratlan eseményekre

IX. Pénzügyi terv

- Előzetes jövedelemterv: bevételek elemzése
- Előzetes mérleg
- Pénzforgalmi becslések
- Fedezeti pont (árképzés alsó határa) elemzés
- Meglévő és szükséges pénzforrások
- Mérleg és eredmény-kimutatás 3 évre előre, negyedévekre bontva
- Jövedelemterv 3 hónapra, heti lebontásban (bevételek, kiadások)

X. Függelék

- Levelek
- Bérletek, szerződések, szállítói árajánlatok
- Szakmai önéletrajzok

Fedezeti pont:

Az átlagköltség görbéjének legalacsonyabb pontja, ha az ár egyenlő ezzel, a vállalatnak sem nyeresége, sem vesztesége nincs.

Képlete= $TFC \text{ (teljes állandó költség)} / (\text{Ár (p)} - \text{egységnyi termékre jutó változó költség (AVC)})$

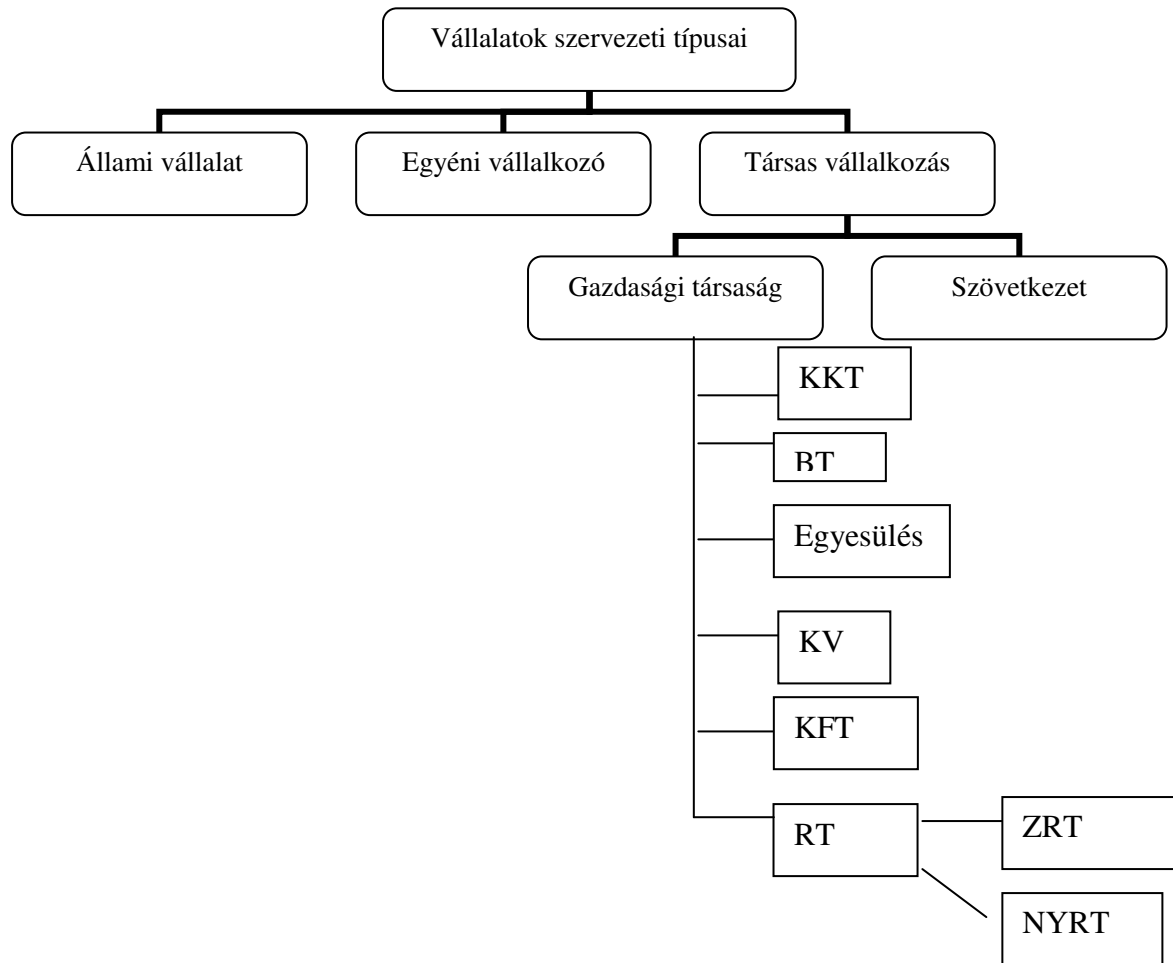
Fedezetszámítás: fix és változó költségekkel, valamint a termelési mennyiséget változtatva a becsült értékesítési árbevételre támaszkodva határozza meg a fedezeti pontot.

Feladat:

A fedezeti pont és az ún. üzemszüneti pont meghatározása egy vállalkozás gazdálkodási adataiból:

- vállalkozás árbevétele: 640000 ezer ft
- vállalkozás éves összes közvetlen változó költsége: 410 000 ezer ft
- vállalkozás éves összes állandó, fix költsége: 120000 ezer ft

A vállalkozások szervezeti típusai



Egyéni vállalkozás előnyei:

- nem kell cégbíróságon bejegyeztetni (kivéve, ha egyéni céggként kéri a cégjegyzékbe történő bejegyzést)
- nincs kötelezően előírt indulótőke nagyság
- a vállalkozó szabadon hozhatja meg a döntéseit
- minden eredmény a tulajdonost gazdagítja
- a vállalkozó a veszteséget kiegyenlítheti jövőbeni bevétele vagy egyéb jövedelme terhére.

Egyéni vállalkozás hátrányai:

- a vállalkozó személyesen felel a tartozásaiért
- a pótlólagos források megszerzésének lehetőségei korlátozottak
- nehezebb hitelhez jutnia
- gyakran tapasztalható a megfelelő előképzettség, tapasztalat hiánya.

Gazdasági társaságok fogalma (Chikán Attila)

A társaság két vagy több tulajdonos által alapított személy és/vagy tőkeegyesülés jellegű üzleti vállalkozás, ahol a partnerek osztoznak az eredményen és a vezetés felelősségén. Széles formakészletükben előfordulnak 2 személyes társaságok, de ide tartoznak a nagy globalizált, nemzetközi szervezetek is.

A gazdasági társaságok alapításához valamilyen, a társaság formájától függő konkrét elnevezésű létesítő okirat szükséges. Ez lehet társasági szerződés KKT, BT, többtagú KFT esetén; alapító okirat egyszemélyes KFT, ZRT esetén. Az NyRT-nek alapszabálya van.

A gazdasági társaságokról szóló törvény alapján az alapításhoz valamennyi tag vagyoni hozzájárulása szükséges. A hozzájárulás lehet pénzbeli vagy nem pénzbeli (apport).

KKT

A legegyszerűbb jogi személyiséggel nem rendelkező társasági formák alapesete.

- A tagok korlátlanul és egyetemlegesen felelnek a társaság kötelezettségeiért.
- A tagoknak személyes közreműködéssel kell részt venniük a társaság tevékenységében.
- A társaság valamennyi tagja vagyoni hozzájárulás szolgáltatására köteles.
- A társaságnak nincs tagoktól elkülönült szervezete.

Két alfaja van:

- gazdasági munkaközösség
- jogi személy felelősségvállalásával működő gazdasági munkaközösség

BT

Olyan gazdasági társaság, ahol a társasági kötelezettségekért legalább egy tag, azaz a beltág felelőssége korlátlan, és legalább egy másik tag, a kültág felelőssége pedig vagyoni betétje mértékéig korlátozott.

A törvény önálló társasági formának tekinti a BT-t, de a KKT szabályait kell alkalmazni rá.

Előnyei (KKT-ra is vonatkozik)

- A vállalkozásba bevonhatja családtagjait, barátait
- Több pénz bevonására nyújt lehetőséget
- Lehetőség nyílik a kockázat megosztására
- Újabb és újabb partnerek vonhatóak be a hiányzó képességek pótlására
- Közös döntések hozhatóak.

Hátrányai:

- Társasági szerződést kell kötni (ez inkább üzlettársi megállapodás)
- Cégbírószági bejegyzés időbeli és költség vonzattal jár
- A vállalkozási élettartam behatárolt (ki vagy belépéskor új vállalkozást kell létrehozni)
- A tag a partnerek tartozásáért is felelős
- Megjelenhetnek a személyi konfliktusok.

KFT

Korlátolt felelősségű társaság. Nem túl nagy taglétszámú (van egyszemélyes KFT is), de viszonylag tőkeerős gazdasági vállalkozások legegyszerűbb típusa.

Előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló törzstőkével alapul.

A tag felelőssége a társasággal szemben törzsbetételére és a társasági szerződésben esetleg megállapított egyéb vagyoni hozzájárulására terjed ki. Egyébként pedig a társaság kötelezettségeiért a tag nem felel.

RT

A nagy létszámú, tőkeerős társaságok jellemző típusa. Előre meghatározott összegű alaptőkével rendelkezik. Ez az alaptőke szintén előre meghatározott névértékű részvényekből áll.

Két fajtája van:

- ZRT
- NyRT

Előnyei:

- Élettartamuk korlátlan (a tulajdonosok változása nem befolyásolja a működést)
- Megnövekedik a hitelképesség
- Lehetőség van a tulajdonos – magánszemély szétválására
- A pótlólagos tőkebevonás érdekében eladhatunk üzletrészeket, részvényeket

Hátrányai:

- A társaság alapítása költséges és időigényes
- A társaság vagyona nem vonható ki a vállalkozásból
- Magas a bérjárulékok befizetése
- Éves tag-, illetve közgyűlést kell összehívni és azt megfelelően adminisztrálni
- A veszteséget nem lehet személyes jövedelem terhére leírni.

A logisztika, beruházások, vállalati készletgazdálkodás

Logisztika: 7M fogalom

A megfelelő termék, megfelelő minőségben, a megfelelő mennyiségben, a megfelelő helyen, megfelelő időben, a megfelelő felhasználónak a megfelelő költségen álljon rendelkezésre.

A vállalati logisztika foglalkozik az anyagi áramlásokkal és a készletekkel, valamint a vállalati tevékenységgel.

A logisztikai rendszernek 3 része van:

- beszerzési logisztika
- marketing logisztika
- értékesítési logisztika

vagy:

- beszerzési logisztika
- termelési logisztika
- értékesítési logisztika.

A logisztikai rendszer 2 kritérium szerint minősíthető:

- az általa nyújtott szolgáltatások színvonala
- működésének költségei.

A logisztikai szolgáltatás színvonalát jellemző 3 tényező:

- Rendelkezésre állás: jelentkező igények kielégítésének képessége.
- Kiszolgálási idő: az az időtartam, amely az igény jelentkezése és annak kielégítése között eltelik. Minél kedvezőbb a rendelkezésre állás színvonala, annál rövidebb lehet a kiszolgálási idő.
- Kiszolgálás minősége: azt mutatja meg, hogy a logisztikai rendszer a felmerült igényekre és problémákra megfelelő szolgáltatásokat, megoldásokat nyújtott-e.

Logisztikai stratégia kérdései:

1. *Beszerzési stratégia:*

- A szállító kiválasztása
- Szállítókkal szembeni igények meghatározása
- Egy vagy több szállítót vesz-e igénybe
- Meg kell határozni a szállításokkal szembeni alapvető követelményeket.

2. *Értékesítési stratégia:*

- A vállalatnak el kell dönteni, hogy rendelésre vagy készletre gyárt. Rendelésre gyártás esetén a vevő személye ismert, míg a készletre gyártásnál nem ismert.
- A vállalatnak meg kell határozni a készletezési pontok (raktárak) számát.

3. *Készletezési stratégia:*

Itt az anyagi folyamatok zavartalanságát kell biztosítani.

Figyelembe kell venni:

- a készletekbe fektetett tőkeállomány nagyságát
- a készletek növelésének kérdését
- a megfelelő készletezési rendszer kialakítását
- a készletekkel kapcsolatos ráfordítások szintjét csökkenteni kell.

Vállalati készletgazdálkodás

A vállalatoknál a készleteknek két nagy csoportja van:

- vásárolt készletek (anyagok, áruk)
- saját termelésű készletek.

Anyagok: olyan munkatárgyak, melyek a termék előállítás vagy szolgáltatás nyújtás során megjelenési formájukat általában elveszítik, értékük az előállított termék vagy szolgáltatás értékében jelenik meg.

Anyagok főbb fajtái:

- nyers- és alapanyagok
- segédanyagok
- üzemanyagok
- fenntartási anyagok
- egyéb anyagok (csomagolóanyag, munkaruha, irodaszer).

Vásárolt készletek:

Áru: olyan termékek, melyeket a vállalkozás változatlan állapotban való továbbadás céljából szerez be.

Saját termelésű készletek: azok a készletek, amelyeket a vállalat maga állít elő.

- a. Befejezetlen termelés: a megmunkálás alatt álló, további megmunkálásra váró termékek, melyeken legalább egy termelési műveletet elvégeztek.
- b. Félkész termékek: egy teljes megmunkálási folyamaton keresztülment, raktárra vették, vagy raktárra vehető.
- c. Késztermék: előírt műszaki feltételeknek megfelelő, minőségi átvétel után raktárra vett, késztermékként értékesíthető termék.

Készletezési alapfogalmak:

Biztonsági készlet: olyan készletmennyiség, ami alá a készletszint tartósan nem süllyedhet.

Folyó készlet: két utánpótlási időpont között biztosítja az anyagellátást.

Átlagkészlet: a biztonsági és a folyó készlet felének az összege.

Maximális készlet: a folyókészlet és a biztonsági készlet összege. A készlet e szint fölé nem emelkedhet.

Jelzőkészlet: olyan szint, melynek elérésekor gondoskodni kell az utánpótlásról. (Úgy kell számolni, hogy az utánpótlási időt szorozni kell a napi felhasználással és hozzá kell adni a biztonsági készletet.)

Készletnormák: a készlet megengedhető szintjét határozzák meg. Többféle norma létezik:

- *Időnorma:* azt mutatja meg, hogy az adott készlet hány napi felhasználás fedezésére elég.
- *Mennyiségi norma:* a készletmennyiséget természetes mértékegységben adják meg.
- *Értékbeni norma:* azt jelzi, hogy a készletekben milyen pénzösszeg köthető le.
- *Folyónorma:* azt mutatja meg, hogy milyen készletszintet kell biztosítani.
- *Tervnorma:* a tervezési folyamatban készülnek és a jövőbeni kívánatos szintet írják elő.
- *Anyagnorma:* két fajtája van:
 - a. Anyagfelhasználási norma: adott termékegység előállításához mennyi anyag használható fel.

- b. Anyagkihozatali norma: azt mutatja meg, hogy egységnyi anyagból milyen termékmennyiséget kell előállítani.

Más csoportosítás szerint az anyagnormának 3 fajtája van:

1. Nettó norma: a termék előállításához elméletileg szükséges anyagmennyiséget fejezi ki.
2. Bruttó norma: az az anyagmennyiség, amely a gyártmány előállításához közvetlenül szükséges és a nettó norma mellett tartalmazza a keletkező hulladékot és a veszteségeket is.
3. Beszerzési norma: az az anyagmennyiség, melyet az adott termék előállításához be kell szerezni. A bruttó norma elemein kívül tartalmazza a szállítási, tárolási veszteségeket is.

Az anyagnormák megállapíthatóak műszaki, gazdasági számításokkal és statisztikai módszerekkel (a kiinduló alap az előző időszak statisztikai adata).

A vállalati készletgazdálkodás során felmerülő kérdések:

- 1) Milyen termékből tartsunk készletet?
- 2) Mekkora legyen a készlet?
- 3) Milyen készletezési szint mellett hatékony a termelés?
- 4) Milyen tőkebefektetéssel jár?

Függő keresletű készlet: azok a készletek, amelyek a termelési vagy értékesítési folyamatban csupán együttesen használhatóak fel.

Független keresletű készlet: azok a készletek, amelyeknél a felhasználás nincs közvetlen kapcsolatban más készletek felhasználásával.

Készletezési mechanizmus: a készletek szintjét szabályozó eljárások rendje.

Mikor rendeljünk? 2-féle módszert szoktak használni:

- az egyik: előre rögzített a rendelési tétel nagysága
- a másik: olyan mennyiséget kell rendelni, hogy a beérkezés után a készlet egy előre meghatározott szintet érjen el.

Készletgazdálkodási modellek:

4 alapvető típusa van:

- a rendelési időköz és a rendelt mennyiség állandó
- a rendelési időköz állandó, a beérkező rendelés a készletet egy meghatározott szintre tölti fel
- a rendelés mennyisége állandó, de csak akkor rendelünk, ha a készlet egy meghatározott szintre csökken
- sem a rendeltetési időköz, sem pedig a rendelt mennyiség nem állandó.

2 fő elv, módszer van a készletgazdálkodás módjának kiválasztására:

MRP: anyagszükséglet tervezési rendszer. Legelterjedtebb módszer. Ez a függő keresletű készletekkel való gazdálkodás legelterjedtebb módszere. 2 fő jellemzője:

- A készletszint szabályozása a készletek beérkezésének megfelelő ütemezése útján történik. A készletgazdálkodás hatékonyságának javítása a készletszint szabályozása révén történik.
- „Just in Time”-elv = Éppen időben elv: 0, vagy nagyon minimális készletnagysággal dolgoznak.

A készletgazdálkodás jellegzetes elemei:

- 1) Szállítás: meg kell határozni ezen belül a szállítás technikai módját (vasúti, vezetékes, vízi, légi közúti: ezek közül a légi a legdrágább és a vízi a legolcsóbb)
- 2) Belső szállítás vagy anyagmozgatás: mindegyik jelentős költséggel jár.
 - a termékek vállalatokon belüli mozgása
 - üzemek közötti anyagmozgatás
 - raktári anyagmozgatás
 - üzemeken belüli anyagmozgatás.
- 3) Tárolás: célszerű megvalósítása befolyásolja a ráfordításokat és a nyereséget.
Általában raktárban történik:
 - polcrendszer
 - támfalas helyiségek
 - tartályok
 - automatizált magasraktár
 - fedett szabadter
 - fedetlen szabadter.A készletek elhelyezése lehet:
 - fix helyes
 - szabad helyes
- 4) Kiszorítás: a készletgazdálkodásban jelentős kérdés, hogy a jelentkező igényeket milyen sorrendben elégítik ki. Itt alkalmazzák a sorban állási rendszereket.
 - FIFO rendszer: a beérkezési igényeket az érkezés sorrendjében elégítik ki. Ez a legegyszerűbb és leghatékonyabb megoldás.
 - LIFO rendszer: a jelentkező igényeket a beérkezéssel ellentétes sorrendben elégítik ki.
 - RND (random) rendszer: a beérkező igények kielégítése véletlenszerűen történik külön meghatározott szabályok nélkül.
 - PRI (prioritás) rendszer: a beérkező igényeket fontossági sorrendben elégítik ki.

Forgóeszköz-gazdálkodás mutatói:

Készlet fordulatszáma = éves árbevétel/ átlagos készletállomány

Forgási idő= naptári napok száma/ fordulatok száma

Példa: Átlagos forgóeszköz-készletállomány 35000 ezer ft, éves árbevétel 265000 ezer ft, év naptári napjainak száma: 365 nap.

Mennyi a készlet fordulatszáma és a forgási idő???

A beruházások szerepe a vállalkozásnál

A beruházás: tárgyi eszköz létesítésére, tárgyi eszköz állományának bővítésére irányuló műszaki vagy gazdasági tevékenység, amely a vállalkozások működésének és fejlődésének alapvető fontosságú területe.

A beruházások az innováció fő hordozói. A termelés növelésének alapvető tényezői.

A beruházás 2-féle lehet:

- A pótló beruházások keretében a teljesen elhasználódott tárgyi eszközöket helyettesítik újakkal.
- A bővítő beruházás korábban nem létező tárgyi eszközök létesítését jelenti.

A vállalkozásoknál a gyakorlatban a pótló és bővítő beruházás gyakran összefonódik, és ezek együtt adják a bruttó beruházást. A nettó beruházás a bővítő beruházás.

Beruházások csoportosítása:

- 1) Gazdasági alanyok szerint:
 - kormányzati
 - önkormányzati
 - vállalati
 - háztartási
- 2) Ágazati hovatartozás szerint:
 - anyagi vagy termelő jellegű beruházás
 - nem anyagi jellegű beruházás
- 3) Szerep alapján:
 - alap beruházás: a beruházási cél megvalósítását közvetlenül szolgálja
 - járulékos beruházás: az alapberuházás rendeltetésszerű működését biztosítja
 - kapcsolódó beruházás: amely az alapberuházás működéséhez szükséges.
- 4) Anyagi, műszaki összetétel szerint:
 - gép
 - gépi felszerelés
 - berendezés
 - építési beruházás
 - építési, szerelési
 - egyéb beruházás
- 5) Finanszírozás szerint:
 - saját forrásból történő
 - idegen forrásból megvalósított beruházás
- 6) A beruházás megvalósításának módja szerint:
 - saját vállalkozásban végzett
 - idegen vállalkozásban végzett (megbízás vagy megrendelés).

A beruházási változatok értékelését befolyásoló tényezők:

- 1) Milyen tőkebefektetéssel valósítható meg
- 2) Milyen hozam érhető el a beruházással
- 3) Milyen a kockázat
- 4) Időtényező

Beruházások hatékonyságához felhasználható mutatószámok:

2 fő csoportba sorolhatók:

- Dinamikus mutatószámok: megjelenik az idő, mint tényező és figyelembe veszik a műszaki - gazdasági kritériumokat is.
- Statikus mutatószámok: ezek a módszerek nem veszik figyelembe az időtényezőt.

1. Beruházás átlagos jövedelmezősége

$B_p = \frac{P}{C}$, ahol P: a beruházással 1 év alatt elérhető átlagos nyereség, C: a beruházáshoz szükséges pénzbefektetés

2. Megtérülési idő

Azt fejezi ki, hogy a vállalkozás hány év alatt kapja vissza az eredetileg befektetett pénzt a beruházás eredményeként jelentkező jövedelmekből.

$$B_j = \frac{C}{P}$$

3. Beruházási pénzeszközök forgási sebessége

$B_s = \frac{Mt}{C} = \frac{Mt}{B_j P}$, ahol Mt: a beruházással létrehozott kapacitás használati ideje.

Példa:

Egy vállalkozás két beruházási változat közül választhat, amelyekről a következő adatok ismertek:

Megnevezés	„A” változat	„B” változat
Beruházás összege	50 millió Ft	60 millió Ft
Beruházással elérhető nyereség	18 Millió Ft	25 millió Ft

A megadott adatok segítségével számolja ki a beruházások átlagos jövedelmezőségét, megtérülésük idejét, a beruházandó összegek forgási sebességét, ha mindkét változat tervezett hasznos üzemideje: 5 év. Döntse el melyik a kedvezőbb változat a vállalkozás számára.

Innováció

Az innováció legtágabb értelmezés szerint a fogyasztási igények kielégítésénél új, a korábbinál magasabb minőségű módját jelenti.

Schumpeter szerint az innováció a termelési tényezők új kombinációját jelenti.

Az innováció 5 alapesete:

- 1) Új, a fogyasztók körében még nem ismert javak vagy új minőségű javak előállítása.
- 2) Az adott iparágban gyakorlatilag még ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban nem kell új tudományos felfedezésen alapulnia.
- 3) Új piaci elhelyezési lehetőségek megnyitása, ahol az adott ország iparága még nem volt jelen.
- 4) Nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása, függetlenül attól, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, csupán nem tartották megfelelőnek vagy most kellett kialakítani.
- 5) Új szervezet létrehozása vagy megszüntetése.

Az újdonság 2 forrásból táplálkozhat:

- Egyfelől a vállalkozások működésének és fejlődésének természetes velejárója a folyamatos megújulás, amely gyakran viszonylag kis fajsúlyú újdonságok megvalósulását eredményezi.
- Másfelől a versenyképességre kényszerített vállalkozásnak nagy figyelmet kell fordítania a jelentősebb horderejű újdonságokra.

Az innováció sokirányú vállalkozási tevékenységrendszerét két nagy csoportra oszthatjuk:

- Innováció környezete és a stratégiai tervezés (ehhez tartozik a szervezeti innováció).
- Innováció megvalósítása (a termék technológiai és szervezetfejlesztés, tárgyi eszköz gazdálkodás, beruházás, üzemfenntartás).

Az innovációs stratégiák fajtái:

- Támadó: magas ráfordítások, nagy kockázat, siker esetén kimagasló eredmények.
- Védekező: közepes ráfordítások, közepes kockázat, szerényebb eredmény.
- Reagáló: alacsony ráfordítások, kis kockázat, kicsi eredmény.

Innovációs lánc:



Az innováció megvalósulása:

– Termékfejlesztés folyamata:

Az ötletgyűjtéssel veszi kezdetét. Az ötletek származhatnak pl. vevőktől; saját kutatás-fejlesztésből; versenytársaktól; kiállítások, vásárok révén; szakfolyóiratokból.

Ötlet után jön a vevőmegkérdezés, a megfigyelés, majd az innen származó információkat elemzik, ebből alakítják ki a termékfejlesztési koncepciót. Utána elkészítik a terméktervet, utána a piaci lehetőségeket és a pénzügyi hatásokat elemzik.

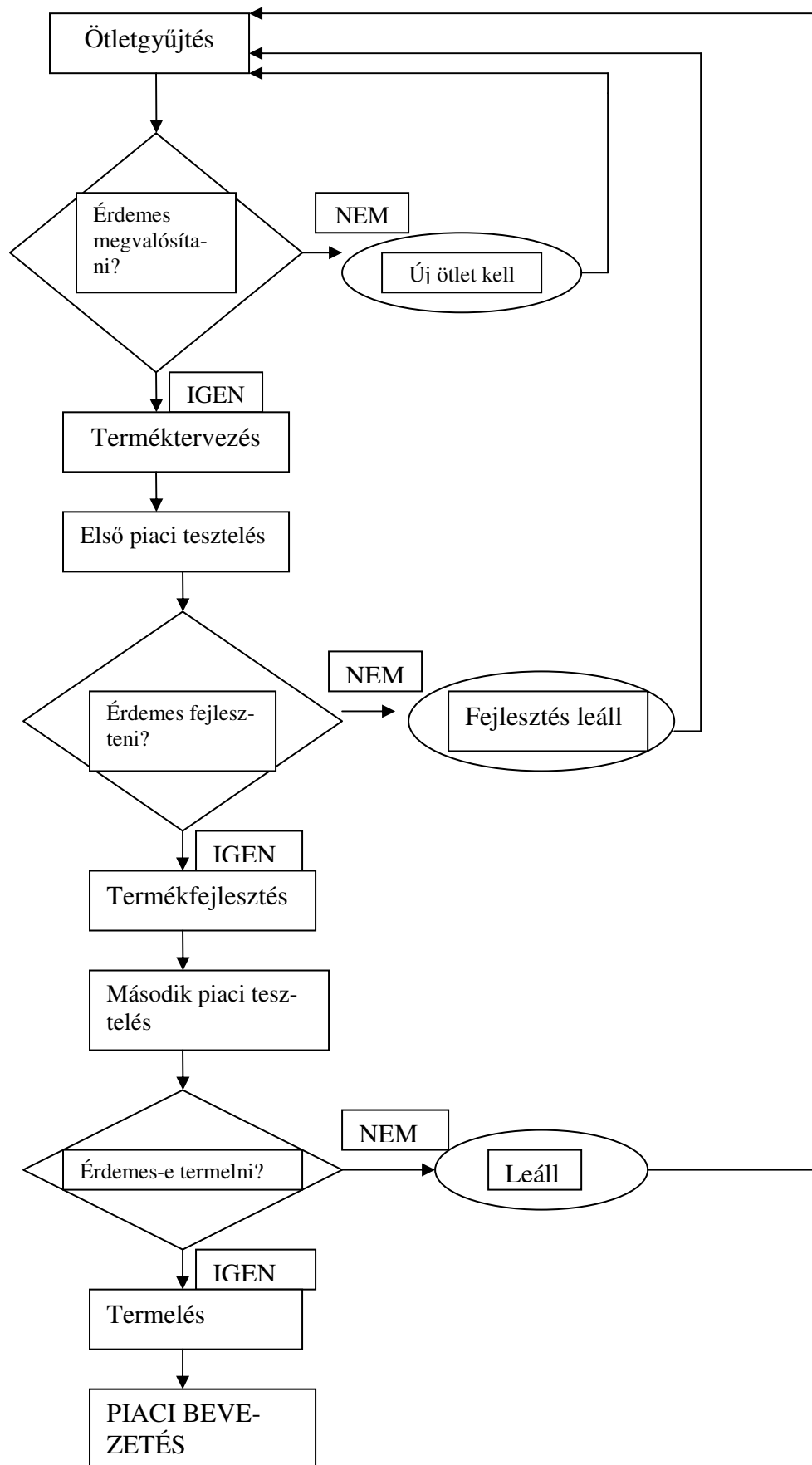
A potenciális terméktervet szűk körűen tesztelik, majd pedig a termékterv elfogadása után a termék és a termelési folyamat műszaki fejlesztése kezdődik.

Műszaki fejlesztés fő tevékenysége a prototípus megtervezése és megépítése, majd mikor ezt elfogadták, akkor kezdődik meg a próbagyártás.

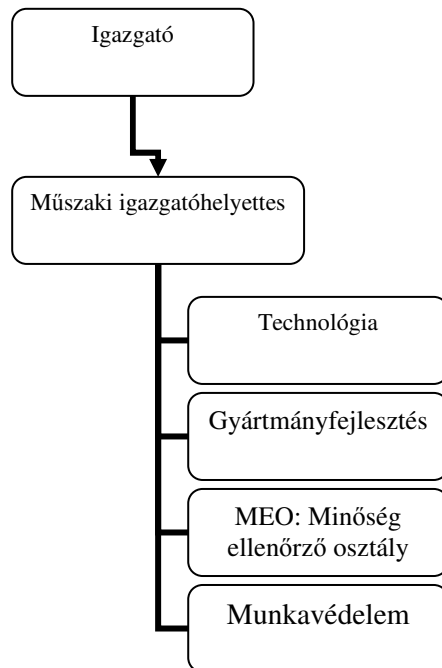
– Technológiai fejlesztés folyamata:

Lényege az új terméknek a gyártásban való megvalósítása a megkívánt hatékonysággal. Ehhez a technológiai fejlesztés folyamatában olyan követelményeket kell megvalósítani, mint:

- részegységek, alkatrészek számának csökkentése
- standard alkatrészek használata
- építőkocka elven alapuló moduláris tervezés
- több funkcióra alkalmas alkatrészek elkészítése.



Szervezeti innovációs rendszer:



BPR (Business Process Reengineering) = Üzleti folyamatok átszervezése:

A középpontban a terméktervezés, anyagáramlás, minőségbiztosítás, egész vállalatot átfogó, több funkciót együttesen kezelő lépései állnak.

A BPR jelentősége abban áll, hogy a folyamatot helyezi előtérbe, és ahhoz keresi a megfelelő szervezetet.

A piaccgazdaság térhódításával a hagyományos (statikus) irányítási munkamódszert mindinkább felváltja az értékteremtő folyamatok egészében gondolkodó ún. folyamatstrukturált irányítási rendszer. A vevő mindenáron való megnyerésének logisztikai koncepciója nem más, mint a vevőrendelés fogadásától, az anyagbeszerzésen, a termelésen, az értékesítésen és kiszállításon keresztül - a vevőrendelések teljesítéséig történő tevékenységek egybefüggő folyamatként való meghatározása.*

A piacot és az értékteremtés folyamatát egységes egészként kezelő folyamatstruktúrák működésének tervezését, elemzését az ún. klasszikus controllingrendszerek már mind kevésbé voltak képesek lekövetni, ezért azokat át kellett szervezni a jól ismert folyamat controlling (process controlling) rendszerekké.

Világviszonylatban az egyik leginkább elterjedt folyamatszervezési metodika a „Business Process Reengineering”, vagy közismertebb néven a BPR-módszer, amely szűkebb értelemben az „üzleti folyamatok újratervezését”, tágabb értelemben pedig a szervezeti folyamatok kialakítását, újraszervezését jelenti.

A BPR, mint az elnevezésből is adódik, elsődlegesen a már működő folyamatok újragondolásának, újraszervezésének eszköze.

Tömören fogalmazva a BPR olyan folyamatorientált vezetői gondolkodás és folyamatszervezési módszer, amely a szervezet és a piac szorosabbá tételének stratégiai céljaiból kiindulva:

- javítja a vevői kiszolgálás minőségét,
- lerövidíti a kiszolgálás átfutási idejét,
- a költségeket könnyen kezelhetővé és átláthatóvá teszi,
- a többlépcsős hagyományos szervezeti struktúrát a folyamatok létrehozásával horizontális irányba elnyújtja.

A BPR szervezési módszertan egy szigorúan definiált és algoritmizált módszertan, melynek fő lépései a következők:

- a folyamat terjedelmének pontos meghatározása;
- helyzetfelmérés;
- a folyamat-újraszervezés szükségességének megállapítása;
- a stratégiai célokkal összefüggő folyamatoptimalizálási, újraszervezési cél pontosítása;
- javaslat az új folyamatstruktúrára;
- a folyamat információforgalmának meghatározása;
- az informatikai támogatás célszoftverének kijelölése;
- a folyamatot vivő szervezeti egységek kijelölése és a feladatok meghatározása;
- betanítás, beüzemelés;
- a változtatási igények átvezetése;
- a folyamat Szakmai Szabályzatban a változtatások átvezetése^{*}

Az információ, mint erőforrás

A vállalati működést át- meg átszövi az információs rendszer, amelyet a technológiai fejlődés forradalmasított, de azért fontosak a hagyományos elemei is, az emberek személyes kommunikációjától a szigorúan kötelező számviteli szabályokig.

Az információ és információs rendszer

Az információ minden emberi tevékenység alapvető összetevője, az emberi értelem és a környező világ kapcsolatának megteremtője.

A vállalati működés egyik fő erőforrása, a vállalat fel is használ és termel is információt.

Információ: a bizonytalanságot csökkentő ismeret, a vállalatok működését integráló folyamatok összessége.

Vállalati működésben betöltött szerepének értelmezéséhez két oldalról indulunk el. Egyrészt az információ felhasználásának motívuma, másrészt az információ segítségével végrehajtott tevékenység oldaláról.

Az információ felhasználásának három egymással összefüggő területe:

1. A döntéshozatal

Forrester (1961) szerint a döntés információk alakítása akciókká. Nemény (1971) szerint a döntés információk alakítása információkká. Lényegében azt jelenti, hogy a környezetből és a vállalat korábbi működéséből származó információk alapján olyan új információkat hoz létre.

2. A kommunikáció

A koordináció megvalósulásához a kommunikáció és ez információcsere elengedhetetlen.

3. A folyamatok lebonyolítása

A vállalat mindennapi működése megköveteli, hogy a vállalat érintettjei tudják azt, hogy mi-
kor mi a teendő. Valamennyi fenti információ-felhasználási területhez kapcsolódnak az információkkal végezhető fő tevékenységi formák: a tervezés, a műveletek, az elszámolások és az elemzések.

Döntés, információ, szervezet

Döntéshozó, problémamegoldás, információ

A problémamegoldás olyan kreatív folyamat, amely egy adódó lehetőség kihasználásának módjára vagy valamely nem megfelelő helyzet feloldására, feszültség elhárítására irányul.

Problémamegoldás: egy nem megfelelő helyzet feloldására irányuló kreatív folyamat.

A megoldások, a cselekvési változatok közötti választást **döntéshozatalnak** nevezzük.

Döntés: a cselekvési változatok közötti választás.

A döntéshozatal jellegét alapvetően befolyásolja, hogy a vezető milyen típusú probléma megoldására törekszik. A problémák jellemzésére Herbert Simon (1982) vezette be azt a skálát, amelynek egyik végpontján a jól, a másikon a rosszul strukturált problémák helyezkednek el.

Jól strukturált probléma: a célok és a cselekvési változatok ismeretek és megfelelő algoritmus áll rendelkezésre a kedvező változat kiválasztásához.

Tudjuk, milyen információkat kell beszerezni, ismerjük a feldolgozási algoritmusokat, s tudjuk, mit kell tenni a nyert eredménnyel. A determinisztikus eset szinte soha nem áll elő.

Rosszul strukturált probléma: a probléma felismerését nehezíti, ha csak tünetek, jelzések észlelhetők és hiányoznak vagy éppenséggel pontatlanok az adatok. Úgy tűnhet, hogy minden felismert probléma további problémák létezését sugallja. Nincs programozható megoldás a helyzet feloldására, sőt sokszor még az sem világos, hogy milyen jelzésekre kell odafigyelni.

Ilyenkor könnyen elkövethetjük azt a hibát, hogy a tényleges problémák helyett valójában egy másik probléma megoldásán fáradozunk.

Döntéshozatal, érintettek, kockázat

Az információ legfontosabb tulajdonsága éppen az, hogy csökkenti a bizonytalanságot.

A vállalat valamennyi érintettjének vannak a vállalathoz fűződő információs kapcsolatai.

A tulajdonosok

A vállalat alapvető céljának a megvalósulásában érdekeltek, számukra a legfőbb információ a vállalat pénzügyi helyzete.

A menedzserek

A vállalat működési folyamataiban érdekeltek, az ezekre vonatkozó információk a fontosak számukra.

A munkavállalók

Dolgozni szeretnének, ezért a folyamatok lebonyolításával kapcsolatos információk érdeklik őket, másrészt az, hogy tevékenységükért milyen jövedelemben részesülhetnek.

Külső érintettek

A piaci szereplők (vevők, szállítók, versenytársak) elsősorban a vállalat tényleges piaci helyzetéről és változtatási szándékairól szeretnének mind több információt kapni, míg a többi külső érintett (állami, helyi és állampolgári közösségek) számára a vállalati működés szabályszerűsége, elfogadhatósága jelenti a fő információt.

Döntéshozatal két szakasza (a döntés-előkészítés és az alternatívák közötti választás) élesen elválik egymástól amiatt, hogy a döntés-előkészítést nem azok végzik, akik döntenek.

Döntéshozói attitűd: a döntéshozó viszonya a döntéshozó s döntés folyamat egésze során.

Döntéshozói magatartás lehet: racionális döntéshozó modell, korlátozottan racionális, a maximalizálással szemben megelégedésre törekvő döntéshozó.

Döntésméleti modellek: közgazdász közelítésmódja, adminisztratív modell, szigorú megerősítés modell, fokozatos hozadék modell.

A döntéshozói attitűd egyik leglényegesebb, jelentős összetevője a döntéshozónak a kockázathoz való viszonya.

Kockázat: egy cselekvési változat lehetséges negatívan értékelt következményeinek teljes leírása, beleértve a következmények súlyának és bekövetkezésük valószínűségének megmértását is.

Kockázat nélkül nincs üzlet. A kockázat bizonytalanság (információhiány) következménye.

Bizonytalanság: az emberek és környezet viszonyának azon tulajdonsága, hogy e viszony alakulása nem látható előre.

A vezetői döntések információ-igénye:

Információ fő jellemzői	Operatív hierarchikus szint	Stratégiai hierarchikus szint
Forrás	Belső	Külső
Terjedelem	Szűk	Tág
Aggregáció	Részletes	Átfogó
Jelleg	Kvantitatív	Kvalitatív
Pontosság	Nagyon pontos	Nagyvonalú
Naprakésztség	Teljes	Áttekintő
Használat	Gyakori	Eseti

Az információs rendszer

Az információk hatékony vállalati felhasználásának kulcsa annak megvalósítása, hogy megfelelő információ a megfelelő embereket érje el a megfelelő időben és formában.

Információs rendszer: adatok transzformálása a vállalati működésben felhasználható információkká, ezek rendszerezése, tárolása és továbbítása a vezetés által meghatározott módon.

A vállalati információs rendszer négy összefüggő tényezőcsoportból áll:

1. Az emberek, akik a szervezetben a munkamegosztásnak megfelelő funkciókat töltenek be, s létrehozzák, illetve felhasználják az információkat.
2. A szervezeti struktúra, amelyet az információ kezelésére hoztak létre, s amely keretet ad az emberek, illetve az információs rendszer egyéb elemei közötti kapcsolatnak.
3. A működtető rendszer, az információs technológia, amely a hardver és szoftver elemek összessége.
4. Azok a vállalati folyamatok, amelyeket az információs rendszer segítségével lebonyolítani, irányítani kívánunk.

Minden vállalati információs rendszernek két, egymással átfedő alrendszere van: egy formális és egy informális.

Formális alrendszer: (ilyen pl.: a vállalat könyvviteli rendszere) intézményesített, a vezetés szándékai szerint kialakított, szabályozott struktúra.

Informális alrendszer: (pl.: a munkatársak egymás közti e-mailjei) kevésbé áll a vezetés ellenőrzése alatt.

Az információ és szervezeti szerep

A leghangsúlyosabb szerep a döntés szempontjából a különböző szintű és funkciójú menedzsereké: a vezetői funkció szinte azonosítható a döntéshozattal.

Stratégiai döntések: a vállalat működésének főbb irányait megszabó, a célokat és eszközöket egymáshoz rendelő, hosszabb távú döntések.

A menedzsment feladata az irányítási döntések meghozatala, míg a munkavállalóké az operatív döntések.

Irányítási döntések: a vállalat működését a stratégia keretei között konkrétan szabályozó döntések.

Operatív döntések: a tevékenységek konkrét végrehajtására irányuló döntések.

Az információ szervezeti szerepének súlyát akkor érthetjük meg igazán, ha belegondolunk, hogy az információs rendszerekben való elhelyezkedés jelentős mértékben meghatározza az érintettek hatalmi viszonyait és befolyását, esetenként áthágva a formális szervezet által kijelölt határokat.

Az információs rendszer alrendszerei

A vállalati információs rendszer egy sokdimenziós, sokféle szempont szerint elemezhető struktúra.

Három összekapcsolódó alrendszert tudunk megkülönböztetni:

1. A számviteli információs rendszer

Pénzügyi jellegű információk. A vállalat tevékenységét és annak eredményét az érintettek, főleg a külső szereplők részére tükröző kimutatások.

2. A vezető információs rendszer

Formális, rendszerint számítógép alkalmazására épülő rendszer. Feladata, információk gyűjtése, kezelése és nyújtása a vezetői döntésekhez.

3. Az informális információs rendszer

A vállalati kultúrából, a vállalat szociológiai jellemzőiből levezethető struktúra. Nem a formális csatornákon át áramló információkat kezeli.

Lehetnek: pénzügyi, vagy nem pénzügyi, számszerűek vagy nem számszerűek.

Általában hozzájárul a vállalati működés rugalmasságához, alkalmazkodóképességéhez.

A számviteli információs rendszer

A számvitel feladatát a szervezetelmélet nézőpontjából Simon és szerzőtársai (1954) a következő három kérdés megválaszolásában látja:

- Teljesítménykimutatás: Hogy mennek a dolgaink?
- Figyelemfelkeltés: Milyen problémára figyeljünk oda?
- Problémamegoldás: Melyik lehetőséget válasszuk?

A számviteli információs rendszer pénzügyi információkat biztosít a vállalati működés megítéléséhez, a pénzügyi kimutatások elkészítéséhez.

A számviteli információs rendszer a következő funkciókat tölti be:

- követi a vállalatnál zajló eseményeket, rögzíti ezeket naturáliákban kifejezett és pénzügyi következményeikkel együtt.
- az alapját képezi a vezetés és a külső érintettek részére készülő különböző jelentések.
- adatokat szolgáltat bizonyos vezetői döntésekhez.

E funkciók teljesülésének módjai:

1. A tranzakciók követése

Wilkinson (1989) a végbemenő folyamatokat foglalta össze.

A számviteli információs rendszer összetevőit három fő ciklusban foglalta össze:

- Bevételi ciklus: az áru értékesítését és a belőle származó bevételhez való hozzájutást foglalja össze.
- Kiadási ciklus: az árubeszerzéstől a fizetési kötelezettség teljesítéséig terjedő folyamatot fogja át.
- Erőforrás-menedzsment ciklus: a vállalat működéséhez szükséges erőforrások beszerzéséhez, tárolásához és felhasználásához kapcsolódik.

2. Pénzügyi kimutatások, jelentések

A számviteli információs rendszer a tranzakciók, események követésén kívül számos rendszeres, vagy időszaki feldolgozását is végez a tulajdonosok, a vezetés és más érintettek számára. Ide tartozik: pénzügyi kimutatás (mérleg, eredmény-kimutatás, cash-flow kimutatás).

A pénzügyi jelentések másik területe a vállalat költséggazdálkodási rendszere.

A jelentések harmadik csoportját a kontrolling-jelentések képezik.

Kontrolling: a tervezési, ellenőrzési és információellátási tevékenységeket integráló vállalati funkciók.

Feladata a tervezési, az ellenőrzési és az információellátási tevékenység koordinálása. A kontrolling-tevékenység nagymértékben támaszkodik a számviteli információs rendszerre.

3. Input vezetői döntések

A vezetői információs rendszer

Vezetői információs rendszer: a vezetői döntések támogatására hivatott számszerű és nem számszerű információkat is kezelő számítógépes rendszer.

Ezek a rendszerek - amelyeket együtt szokás vezetéstámogatói rendszereknek is nevezni – történeti fejlődés eredményei. E fejlődésnek két összetevője van: a számítástechnikai fejlődése és a döntésekkel kapcsolatos multidiszciplináris kutatások (pszichológiai, szociológiai, matematikai, stb.).

Az egyes rendszerek fő jellemzői:

1. Elektronikus adatfeldolgozó (EAF) rendszerek

Gazdálkodási műveletekből származó adatokat fogadják, tárolják és egyszerű összesítő műveletek végeznek velük. Alapja a magasabb szintű rendszereknek is. Fejlődésében döntő szerepet játszott az ún. adatbázis-koncepció kialakulása. Az e koncepcióra épült rendszerekben minden adat bevitele és módosítása csakis a szervezet meghatározott pontján lehetséges, ezzel kiszűri az ismétléseket, így bármely tevékenységi területen dolgozó vagy vezető vagy, a felső szintű menedzsment is ugyanazt az adatot használja.

2. Vállalatirányítási információs rendszer (VIR)

Olyan integrált ember-gép rendszer, amely a vállalati tevékenységeket és a vezetést szolgálja adatokkal, beszámolókkal, összefoglalókkal és a rendszerbe beépített elemzési és döntési modellekkel.

Alkalmas arra, hogy a különböző funkcionális vezetők számára rutindöntéseket alapozzon meg, de nem alkalmas a közép- és felső vezetés rosszul strukturált döntési helyzeteiben hozandó nem rutin döntések megalapozására.

3. Döntéstámogató rendszerek (DTR)

A nem rutin döntések segítésére, információs és döntéselemzési szempontokból való megalapozására jöttek létre. Sajátossága, hogy rákényszerítik a döntéshozót arra, hogy fogalmazza meg világosan gondolatait, szempontjait.

A DTR három részből áll:

- az adatbázis, ill. az erre épülő adatfeldolgozó rendszer (lényegében a VIR)
- a modellbázis, amelyben a döntéstámogatás célját szolgáló modellek helyezkednek el
- a dialóguskezelő rendszer, amely a számítógép-terminálból, a szoftverből és a felhasználóból áll, és az a feladata, hogy lehetővé tegye az interaktív kapcsolatot a felhasználó, ill. a DTR másik két eleme között.

A DTR-ek által nyújtott főbb elemzési lehetőségeket ill. a segítségükkel megválaszolható kérdéseket Turban (1991) a következőképpen foglalja össze:

- Adathozzáférés: mi van?
- Elemzés: mi lehet?
- Oksági vizsgálat: miért?
- Javaslat, kiértékelés: mi van akkor, ha...?
- Választás: mi a legjobb, mi elég jó?

4. Szakértői rendszerek (SZR)

A döntéstámogató rendszerek logikus továbbfejlesztését jelenti. Merőben más vonalon fejlődött, csak az utóbbi évtizedben jött létre.

Olyan számítógépes rendszerek, amelyek a logikai érvelés módszertanát alkalmazzák sajátos feladatokra, amelyeknek megoldása általában emberi tudást, ill. tapasztalatot igényel. A magyarázatokkal is ellátott következtetésekre építve javaslatokat fogalmaznak meg a döntéshozó számára. Fontos sajátossága, hogy tanulásra képesek: a felhasználó tapasztalatait felhasználva olyan következtetéseket vonnak le, amelyek képesek a rendszer javítására.

5. Felső vezetői támogató rendszerek (FVTR)

Ezek a felső vezetők sajátos igényét kielégítő információkra épülnek. Sajátos kommunikációs technológiát és felhasználóbarát elemzési eszközöket alkalmaznak, összekapcsolva az irodatechnológia korszerű eszközeivel.

Az FVTR-ek által szokásosan kezelt témák:

- vállalat pénzügyi helyzetét összefoglaló táblázatok
- jelző szerepet betöltő adatok, kritikus értékek
- a vállalat legaktuálisabb problémái és ezek összetevői

- a vállalati értéklánc aktualizálása, elemzése
- a főbb vállalati teljesítménymutatók felelős személyekhez kapcsolása
- a piaci pozíciók kimutatása és átfogó elemzése

A FVTR-ek a kontrolling funkció betöltésének fontos eszközei

A kontrolling

Az integrált információmenedzsment igényei az elmúlt két évtizedben szervezeti szinten is kifejezésre kerültek, s létrejött egy olyan vállalati funkció, amely összehangolja a vállalatok tervezési, ellenőrzési és információellátási tevékenységét, a kontrolling.

A kontrolling egység vezetője általában magasan helyezkedik el a vállalat szervezeti hierarchiában.

Hat alapvető kérdés (Horváth és Partner 1997) a kontrolling lényegének érzékeltetésére:

1. Tudja ön pontosan, hogy pénzt mely termékekkel keresi, és melyekkel veszíti el?
2. Tudja ön, hogy bizonyos intézkedések hogyan hatnak az eredményre?
3. Tudja ön, hogy miként alakulna az eredmény az üzemgazdaságossági elvek szerint az adózás torzító hatása nélkül?
4. Időben megtudja ön, hogy a terv szerint halad-e, vagy pedig letért a pályáról?
5. Át tudja ültetni a vállalati stratégiát konkrét eredmény- és intézkedési tervekbe?
6. Tudja ön, mitől emelkednek folyamatosan az általános költségek?

A kontrolling a vállalat tervezési és információs rendszerének kiépítéséről, karbantartásáról és működtetéséről gondoskodik. Munkájában elsősorban a felső vezetés igényeinek feladatmeghatározásának kell megfelelnie.

A kontrolling elemzésénél mind a pénzügyi, mind a vezetői számvitel információit felhasználja, illetve az utóbbi információkat jelentős részben maga állítja elő.

Tevékenységi körének első kulcsfogalma a tervezés. Módszertanilag előkészíti, és szakmailag ellenőrzi a tervek készítés folyamatát.

Kontrolling feladata pl.: hogy helyes formulákat használjunk fel az infláció következményeinek figyelembevételére, az egyes tervfejezetek összehangolása és a tervnek a felső vezetés részére történő előterjesztése, folyamatosan ellenőrzi a vállalat működését, ehhez kialakít egy megfelelő teljesítménymérési mutatószámrendszert.

Az információs technológia

Az információs forradalom korát éljük. Az információs forradalom technikai indíttatású, a számítástechnika az első számú felelős a fejlődés üteméért.

A változások olyan nagy jelentőségűek, hogy elterjedté vált új gazdaságról beszélni.

Az információs technológia a vállalati rendszerben

Négy olyan feladatkör, amelyeket ma az IT (információs technológia) fejlődésének eredményeként a vállalatok a korábbihoz képest nagyon másként végeznek:

1. Tranzakció követés

A mindennapi tevékenységgel kapcsolatos adatok gyűjtése, strukturálása és a címzettekhez való eljuttatása.

2. Piaci alrendszerek kezelése

A számítógépeket a piackutatás, piacelemzés szinte valamennyi területén intenzíven használják. Az internet megjelenése teljesen új perspektívákat nyitott meg a marketing, illetve a vállalatok piaci tevékenysége előtt.

3. Az anyagi folyamatok tervezése és irányítása

Az üzleti élet intenzíven támaszkodik a számítógépekre a műszaki tervezésben, termék- és folyamatfejlesztésben, valamint a műszaki rendszerek irányításában egyaránt.

4. Az iroda-automatizálás

A vezetés és szervezés feladatát helyezte új alapokra, a költségvetések készítésétől a levelezés bonyolításáig. Az ún. groupware megjelenése az emberek, ill. embercsoportok együttműködésének lehetőségeit teremtette meg.

Az integrációs technológia fokozza az egyéni és szervezeti tanulókészséget, az integrációt egyének és szervezetek között.

A folyamat ma ismert szélső fejleménye az a virtuális vállalat, amelynek nincs székhelye, nincsenek állandó alkalmazottjai, nincs az eredeti értelemben vett tulajdona, s mégis on-line állít elő szolgáltatást vagy versenyképes sebességgel terméket.

Virtuális vállalat: a hagyományos működési formákat, fizikai tevékenységeket az információs technológia és menedzsment eszközeivel helyettesítő vállalat.

Az információ üzleti szerepének új dimenziói

Két olyan üzleti fejleményről beszélünk (az e-üzletvitelről és a tudásmenedzsmentről), amelyek forradalmasítják nemcsak az információ vállalati szerepét, hanem az egész gazdaság működését.

Elektronikus kereskedelem és üzletvitel

Az IT fejlődése napjainkra elvezetett az **elektronikus kereskedelem (e-commerce)** és az **elektronikus üzleti működés (e-business)** kialakulásához és elterjedéséhez.

Az e-commerce lényege a tranzakciók elektronikus eszközökkel történő lebonyolítása.

Az internet térhódítása gyakorlatilag minden más közvetítőt kiszorított a fogalom köréből.

Az elektronikus kereskedelem és az elektronikus üzletvitel lényegében a hagyományos üzleti kapcsolatrendszer elektronikus leképezésére épül.

Az elektronikus kereskedelem változatai a tranzakció résztvevői alapján különíthetők el:

1. C2C: Consumer to consumer

Két végső fogyasztó között teremt kapcsolatot. Ehhez internetes szolgáltatók adják meg a lehetőséget, elektronikus piactereket teremtve, működtetve.

2. B2C: Business to consumer

Kiskereskedelmi tevékenységet jelent az üzleti szféra által előállított termékek és szolgáltatások mindenki részére elérhető módon történő felkínálásával.

3. B2B: Business to business

A vállalatok közötti kereskedelmi kapcsolatokat lebonyolító rendszerek. Ez a leggyorsabban terjedő elektronikus kereskedelmi forma.

Hangsúlyozni kell, hogy az elektronikus kereskedelem nem fogja teljesen kiszorítani a hagyományos formákat, hanem megtalálja azokat a speciális termékcsoportokat, piaci feltételeket, amelyek esetén alkalmazása célszerű. Az elektronikus piacterek is diverzifikálódnak.

Az elektronikus üzletvitel (e-business) koncepciója a vállalati működés egészének elektronikus alapra helyezésére épül. Az egyes vállalati funkciók elektronizált modelljeit összekapcsolják, ezzel eljutunk a digitális vállalathoz.

A tudásmenedzsment

Tudásmenedzsment: magának a tudásnak, valamint a vele összefüggő folyamatoknak a menedzselés, beleértve a tudás létrehozását, összegyűjtését, szervezését, elosztását, felhasználását a szervezet céljai érdekében (Skyrme 2001).

Napjaink egyik legfontosabb tendenciája, hogy a tudás a gazdaság s ezen belül természetesen az üzleti szféra számára is egyre fontosabb erőforrássá válik. Tudás alapú gazdaság, tudás alapú társadalom.

A tudás jelentőségének növekedése két fő jelenségében ragadható meg: a termékek és szolgáltatások tudástartalmának bővülésében és a tudástartalom versenykritériummá válásában.

Polányi (1996) felismerésére építve a szervezetek szempontjából a tudásnak két alapvető típusát szokásos megkülönböztetni: az explicit és a rejtett (tacit) tudást.

Explicit tudás: leírható, formába önthető, dokumentumokban, adatbázisokban rögzíthető.

Rejtett tudás: nem fejezhető ki hasonló módon, az egyszerűen az egyes emberek fejében van (hogyan kell biciklizni, hogy ismerünk fel valakit emberek tömegében stb.).

A kétféle tudást eltérően kell menedzselni (Skyrme 2001):

- A tudás, mint objektum menedzselése (explicit tudás). Formái az adatbázis-kezeléstől az internethasználatig igen sokfélék.

- A tudáshálózatok létrehozása és menedzselése: mivel a rejtett tudás az emberek fejében van, nem ragadható meg, nem adható át másként, mint egymás közti interakcióval.

A tudásmenedzsment alapja az információ-menedzsment.

A vállalat tudásmenedzsmentjének eredményeként létrehoz, kezel, hasznosít egy tudástőkét, amelynek három fő alkotóelemét célszerű megkülönböztetni:

- *az emberi tudástőke:* az emberek fejében lévő ismeret, tapasztalat, képesség stb.

- *szervezeti tudástőke:* „ez az, ami marad, amikor az emberek este hazamennek” (Skyrme 2001), információs rendszerek, adatbázisok, folyamatok.

- *kapcsolati tudástőke:* az érintettekkel való kapcsolatok tudástartalma (fogyasztói hűség, lobbykapcsolatok, a települési környezetbe való beágyazottság stb.)

A tudásmenedzsment leginkább kifejtett formája esetén eljutunk a K-businesshez, amelyet lényegében a tudás (knowledge) menedzsmentnek és az e-businessnek az integrálásával nyerünk.

A tudásmenedzsment (Gábor 2002 nyomán) a következő hat összetevője:

1. A vállalaton belül felhalmozódott és folyamatosan keletkező tudás feltérképezése, tárolása, elérhetővé tétele.
2. A rejtett tudás minél nagyobb hányadának explicitté tétele.
3. Tudásközvetítési stratégiák kidolgozása, az átadás és a befogadás feltételeinek megteremtése.
4. A tudásmenedzsment során létrejövő új szerepkörök szervezetbe integrálása.
5. Az intellektuális vagyon mérése és elemzése.
6. A tudáspiacelemzése, a tudáspiacekapcsolatok kifejlesztése.

Vállalati pénzügyi alapok

A pénzügyek a vállalati működés egészét átfogó tevékenységi kör, hiszen a pénz mind a ráfordítások, mind az eredmények legáltalánosabb kifejezője, mércéje.

Alapfogalmak:

Vállalat értéke: az az ár, amelyet a vállalatért a befektetők hajlandóak fizetni.

Részvény: egységnyi tulajdonrész egy vállalkozásban, illetve a társaság saját tőkéjének egy részét megtestesítő értékpapír.

Pénzügyi menedzsment feladata: a befektetett tőke jövedelemteremtő-képességét felhasználva növelje a vállalkozás értékét. E közben 2 feladatot kell ellátnia: egyrészt gondoskodnia kell az eredményes működéshez szükséges forrásokról, másrészt pedig a rendelkezésre álló forrásokat hatékonyan kell elosztania a felhasználási lehetőségek között.

Pénzügyi vezetés stratégiai feladatai:

1. A vállalat egészének és részeinek, illetve különböző eszközök és források értékelésekor alkalmazott elveknek és módszereknek a meghatározása.
2. A befektetési stratégia, a tőkeköltségvetés meghatározása.
3. A finanszírozási stratégia, a vállalati tevékenység finanszírozására felhasználható források meghatározása.

Tőzsde:

A részvényekkel való kereskedésre szolgáló szervezett piac.

A pénz időértéke:

Annak mértéke, mennyivel értékel a befektető nagyobbra egy mai kifizetést vagy hozamot a jövőbeninél.

A vállalat piaci értéke:

Az az ár, amit a befektetők hajlandóak fizetni a tulajdonból származó jövőbeni előny birtoklásáért.

Könyv szerinti érték:

A vállalat egészének, illetve egyes eszközeinek a mérlegben feltüntetett értéke.

Goodwill:

A vállalat piaci értékének és könyv szerinti értékének különbsége.

Befektetés: pénz lekötése egy vállalkozás céljainak megvalósítására, nyereségszerzés reményében.

A befektetés tőkekörnyezetét leginkább befolyásoló tényezők:

- Tőkepiac intézményi feltételei
- Kormányzati politika
- Tőke és pénzpiac állapota

Alapvető befektetési csatornák:

1. Üzleti vállalkozások
2. Befektetési bankok
3. Egyének
4. Biztosítók, nyugdíjalapok, kereskedelmi bankok, takarékpénztárak, befektetési társaságok.

Tőkeköltségvetés: a vállalat hosszú-távú befektetési lehetőségeinek elemzése és a köztük való választás.

Tartalmát tekintve az alábbi folyamatokat jelenti:

- A vállalat stratégiai célkitűzéseivel összhangban álló befektetési alternatívák kimunkálása.
- Az egyes befektetési lehetőségek adózás utáni pénzáramának (cash-flow) becslése.
- A befektetési alternatívák hozzájárulásának elemzése a vállalat teljes pénzáramához.
- Az alternatívák közötti választás a vállalatérték növelése, mint döntési kritérium alapján.
- Befektetési alternatívák menet közbeni újraértékelése, a befejezett projektek értékelése.

A finanszírozási stratégia, a forrásbiztosítás

Kialakításakor a következő elveket kell szem előtt tartani:

- Biztonság
- Jövedelmezőség
- Likviditás
- Függetlenség

Fontos kérdések:

- Milyen legyen a tőkestruktúra?
- Hogyan teremthető meg a források és felhasználások összhangja?
- Milyen finanszírozási forma mellett dönt a két előbbi kérdésre adott válasz ismeretében?

A vállalat pénzügyi funkciója (feladata): - átfogó cél, azaz a vállalat értékének növelése, - távlati célok (menedzsment + tulajdonos céljai), - stratégiai döntések, - befektetés (értékelés, elemzés, hogy érdemes-e), - finanszírozás, - közvetlen célok (menedzsment által), - operatív döntések (menedzsment), - tranzakciók, - tranzakciók számviteli követése, - mérleg, eredmény - kimutatás, - kiértékelés (menedzsment és tulajdonos által).

A vállalat értékének növelését a pénzügyi funkciói kiemelten fogalmazza meg.

A vállalat befektetéseinek (eszközeinek) struktúráját befolyásoló tényezők:

- Üzleti vállalkozás természete: milyen ágban tevékenykedik.
- Technológia
- Vállalat mérete
- Vállalat előtörténete
- Piac mérete
- Vezeti képességek
- Kormányzati elírások
- Gazdaság állapota

Válságmenedzselés

Válságot kiváltó okok:

- Belső: pl. vezetési hiányosságok, nem megfelelő munkaerő állomány, nem piacképes termékek, nem megfelelő kutatás-fejlesztés, mérleg szerinti eredmény folyamatosan csökken, a cég felélte tartalékait, nem várt esemény hatására gyorsabb működésromlás következik be, ami továbbgyűrűzik, és pl. a vevők fizetése képtelenné válnak.
- Külső: piacromlás, versenytársak jelenléte, ha megváltoznak a vásárlási szokások, felgyorsult kutatás, támogatások megvonása.

Egy másik csoportosítás szerint a válság okai:

- Stratégiai: a piacszegmentálás hibás volt, a termék versenyképessége csökken, minőség- és árproblémák vannak, helyettesítő termékek jelennek meg.
- Műszaki: szervezési hibák, nem megfelelő személyzet, ráfordítások kedvezőtlen hatása az eredményre, marketing vagy az értékesítés hiánya, stb.
- Hirtelen bekövetkező külső hatások okai: valutaárfolyam változik, adó, politikai változások, baleset, katasztrófa, bűnügyi eset bekövetkezése stb.

A vállalati működés válságmenedzselés szempontjából 3 jól elkülöníthető szakaszból áll:

- A vállalati tevékenység normális mederben folyik. A vállalat piaci helyzete stabil, nyereséget realizál, de már ebben a szakaszban is foglalkozni kell a válság lehetőségével. Ebben a szakaszban úgynevezett megelőző válságmenedzselést alkalmaznak. Ez a vezető feladata is, alapvető célja a vállalat adott piaci helyzetének megtartása.
A korai előrejelző információk kialakításának módjai a következők lehetnek:
 - stratégiaileg lényeges információk gyűjtése
 - információk értékelése és az abból származtatható külső tényezők változásának figyelése.
- A vállalatnak már fenyegető, illetve bekövetkezett válsággal kell számolnia. Cél: elhárítani a fenyegető válságot és abból kivezetni a vállalatot.
- A vállalat menthetetlen és a felszámolása elkerülhetetlen.

Az aktív válságprevenció (megelőzés) 3 részből áll:

- jövőkutatás
- futuroológia
- trendek és prognózisok.

A válság fázisai:

A válságnak 5 fázisa van:

1) Fenyegető

A jövőbeni változásokra bizonyos jelzések figyelmeztetnek. Ez a szakasz még kezelhető.

Megoldás: a vállalati stratégia módosítása.

2) Lappangó

Már bekövetkezett a válság, de a vállalat még ezt a belső tartalékaival képes kezelni. Ekkor zavarelhárító mechanizmusokat kell beindítani. Az okokat fel kell tárni és meg kell szüntetni.

Zavarelhárító válságmenedzselés:

Célja: a hanyatlás tendenciájának megállapítása, a fellendülés újraindítása. Ebben a típusban jellemző a likviditási problémák időszakos megjelenése, a napról napra élés tendenciája.

A zavarelhárító válságmenedzselés folyamata 2 fő lépcsőben történik:

- a. a pénzeszközök elapadásának azonnali megállítása
 - b. legfontosabb teendő a legfontosabb veszteségforrások felszámolása. További teendők:
 - költségcsökkentés lehetőségeinek feltárása és végrehajtása
 - bevételt érintő intézkedések (meglévő rendelés árbevétele, leépítendő tevékenységek meghatározása, felesleges eszközök értékesítése stb.)
 - pénzügyek területén az adósság átütemezése, szakmai befektetők keresése
 - személyi és szervezeti változtatások megkezdése.
- 3) Konkrét
A probléma a vállalkozásban már érzékelhető, komoly beavatkozásokra van szükség, ahol válságkezelő stratégiát kell kidolgozni.
- 4) Kifejlett fázis
A vállalkozás minden részterületére kiterjedt a válság. Ezekre a folyamatokra azonnal és gyorsan kell reagálni, és a válság stratégia szerint kell dolgozni. (Külön válságmegoldó stratégiát kell kidolgozni.)
- 5) Akkut vagy heveny válság
A vállalat bármikor összeomolhat. Direkt és drasztikus beavatkozások szükségesek.

A válság típusai:

Kialakulásának jellege szerint 3-féle lehet:

- robbanásszerű
- gyors
- rákos

Kiterjedésük szélessége szerint:

- operatív (a vállalat egy-egy funkciójára terjed ki, rövid ideig tart)
 - stratégiai (a vállalat nagyobb részére vagy egészére terjed ki)
 - többdimenziós (a vállalaton kívül a gazdasági környezet is válságban van)
- Mind a háromra igaz, hogy a válságkezelés központi alapja a válságmenedzser.

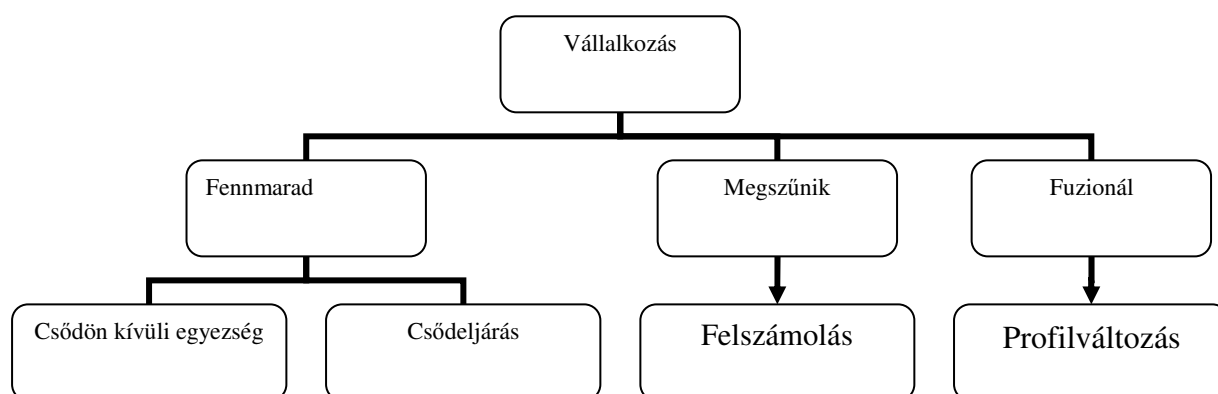
A válság leküzdésének fázisai:

- a. Válság megjelenése
- b. A válság felismerése korábbi információk alapján
- c. Válságmenedzsment kezdeményezése
- d. Durva elemzés („gyors fénykép”-et készítenek a vállalkozásról és a fő veszteségforrásokat meghatározzák)
- e. Azonnali intézkedések (célja: idő nyerése; pl. szükséges elbocsátások, költségcsökkentő intézkedések, munkaerő szerkezet megváltoztatása)
- f. Részletes elemzések (feltárják az okokat, valamint konkrét hatás megállapítás)
- g. Szanálási stratégiák kidolgozása, valamint a válságból kivezető célok meghatározása
- h. Szanálási stratégia végrehajtása
- i. Válság sikeres leküzdése

A válságmenedzselés főbb típusai:

Válságkezelés típusa		Leküzdhető válság		Strukturális válság
		Külső válság	Konjunkturális válság	
Megelőző	Helyzetelemzés, figyelés			Csőd
Zavarelhárító		Aktív válság megszüntetési technikák		
Válságkezelő			Csődellenes intézkedések	

Lehetséges alternatívák, ha a vállalkozás nem tesz eleget a fizetési kötelezettségének:



A vállalati válságból többféle kiút lehetséges:

- a vállalat új növekedési pályára állítása (ha lehetséges)
- a vállalat összeolvadása egy másik vállalattal (fúzió), vagy felvásárlása egy másik vállalat által
- a vállalat jogutód nélkül szűnik meg (felszámolás).

Csőd, csődeljárás

A vállalat akkor tekinthető csődben lévőnek, ha eszközeinek értéke megegyezik a hitelezői tőke értékével. Ebben az esetben a vállalkozás tulajdonosai a vállalat feletti ellenőrzést kénytelenek átadni a hitelezőknek, mivel csődegyezség csak akkor köthető, ha ahhoz a hitelezők hozzájárulnak.

A csődeljárás lényege, hogy 90 napos fizetési haladék biztosításával (moratórium) lehetősége van az adósnak pénzügyi problémái rendezésére.

A csődeljárásban az érdemi munka (egyeztetés, egyezségkötés) az adós és a hitelező feladata, a bíróságnak csak a törvényesség betartására kell figyelnie.

A bíróság pozitív döntése esetén vagyonfelügyelőt rendel ki a felszámolók közül, aki részt vesz a csődegyezségi tárgyaláson és jóváhagyja a megkötött csődegyezséget.

Ezt írásba kell foglalni. A megállapodás tartalmazza a hitelezők által elfogadott programot, a végrehajtás és ellenőrzés módját.

A bírósági végzés megállapíthat sikeres csődegyezséget, amennyiben ez így van, akkor a csődeljárás befejeződik. Megállapíthat sikertelen csődegyezséget, amikor a bíróság a felfüggesztett felszámolási eljárás folytatását rendeli el.

Felszámolás

Lebonyolítása a likvidációs menedzsment feladata, aminek a vezetője a bíróság által kijelölt felszámoló, aki képes a vállalati vagyonmaradványok jó áron történő értékesítésére. A felszámolónak össze kell gyűjtenie az eszközöket és be kell hajtania a vállalat követeléseit. A befektetett eszközökre, megmaradt készletekre árverést tűzhet ki, hirdetést adhat fel, vagy a kereskedelemben értékesítheti azokat. De megegyezhet a hitelezőkkel is, hogy az eszközöket a kötelezettségek fejében átadja. Amennyiben a tárolási költségek meghaladják az értékesítésből származó bevételeket, meg is semmisítheti az érintett eszközöket vagy a hulladék kereskedelemben értékesítheti azokat. Az eszközök értékesítése után a felszámoló a törvényben meghatározott sorrendben kielégíti a hitelezői követeléseket. A felszámoló a munkájáért díjazást kap, amit a bíróság határoz meg. A társaságot a bíróság felszámolási eljárás során szünteti meg akkor, ha az adós fizetéseképtelen.

Az adós fizetéseképtelen, ha tartozását az esedékességet követő 60 napon belül nem egyenlített ki, a fizetési kötelezettségét megkötött csődegyezés ellenére nem teljesítette, ha a vele szemben lefolytatott végrehajtás eredménytelen volt.

Végelszámolás

A végelszámoló főbb jogosítványai és feladatai a következők:

- társaság által kötött szerződések azonnali hatályú felmondása;
- a vállalkozás vagyoni helyzetének felmondása, a hitelezők jegyzékének és a végelszámolás nyitómérlegének elkészítése;
- végelszámolás befejezésekor végelszámolási zárómérleg és vagyonfelosztási javaslat készítése.

(A cégbíróság elrendeli a cégjegyzékből való törlést.)

Értékelemzés, értékteremtő folyamatok

Az értékelemzés egy olyan módszer, amely a mindenkorai fogyasztói igényekből kiindulva, a funkciók és költségek együttes vizsgálatával az optimális értékkombináció elérésére törekszik.

Ezen módszer fő alkalmazási területe: a controlling célköltségtervezése. A módszer kidolgozója az amerikai Lawrence D. Miles, a General Electric mérnöke volt. Az eljárást a második világháború befejezése után 1947-ben szabadalmaztatta.

A módszer két legfontosabb funkcionális része, mint minden más hasonló módszernek, a csoport vagy team munka, valamint a megfelelő csoportdinamikai módszertani algoritmus.

Az algoritmus 2 munkafázisból, 4 munkaszakaszból és 23-25 munkalépésből áll.

Az első munkafázis, attól függően, hogy új termék kifejlesztéséről van-e szó, vagy már meglévő termék racionalizálásáról, az értéktervezés (value engineering) vagy szűkebb értelemben vett értékelemzés (value analysis). A második munkafázis a megvalósítás ellenőrzése (value control).

A megvalósítás 4 szakasza:

- előkészítési szakasz
- tényállapotot felmérő információs szakasz,
- a célállapotot meghatározó alkotó szakasz
- és végül a teamjavaslatokat megvalósító (bevezető) szakasz.

A módszertani algoritmus alapjait **L.D. Miles a híres 13 tanácsában** fektette le:*

1. Kerüljük az általánosításokat.
2. Szerezzünk meg minden költségadatot.
3. Csak a legjobb forrásból származó információkat használjuk fel. (vevő-gyártó-szállító)
4. Bontsuk elemeire a terméket, találjunk fel hozzá valami újat, tökéletesítsünk.
5. Használjuk fel a meglévő alkotóképességünket.
6. Az akadályokat tárjuk fel és győzzük le.
7. Alkalmazzunk szakértőket, tanácsadókat ismereteink bővítésére. (team)
8. Értékeljük a főbb túréseket pénzben.
9. Használjuk fel a szállítók rendelkezésére álló funkcionális termékeit.
10. Hasznosítsuk és fizessük meg a szállítók szakismereteit, tapasztalatait.
11. Alkalmazzunk speciális gyártási eljárásokat.
12. Használjuk az alkalmazható szabványokat.
13. Tegyük fel azt a kérdést: Kiadnám-e ezen a módon a „saját pénzemet?”

Vezetési ismeretek

Vezető az, aki a szervezet tagjaival együttműködik, a szervezet és az egyének céljainak szervezett módon történő megvalósítása érdekében.

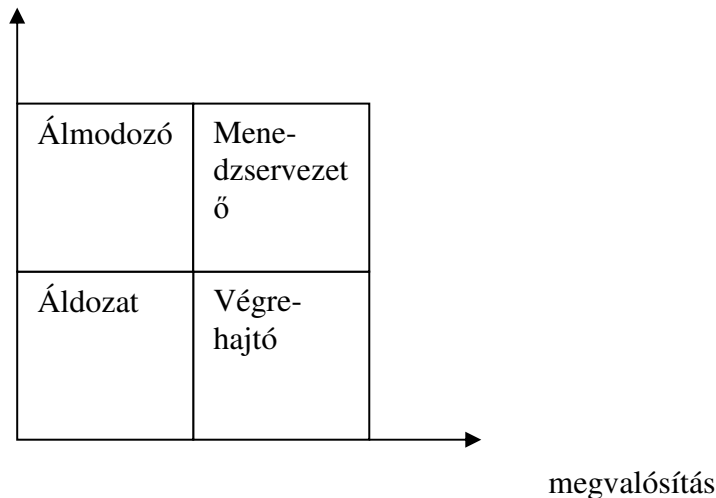
A menedzsment jelentése: vezetői feladat ellátása más közreműködőkkel, illetve irányításuk révén a szervezet és az egyének céljainak elérése érdekében.

Mire irányul:

- emberek irányítása és vezetése
- feladat és szervezet vezetése, irányítása
- munkafolyamat vezetése, irányítása.

A kutatók 4-féle vezető típust ábrázolnak:

elképzelés



Áldozat: egyaránt gyenge az elképzelésekben és a megvalósításban is.

Álmodozó: jó elképzelő, de gyenge a megvalósításban.

Végrehajtó: jó megvalósító, de gyenge elképzelő.

Menedzszer: egyaránt jó elképzelő és megvalósító.

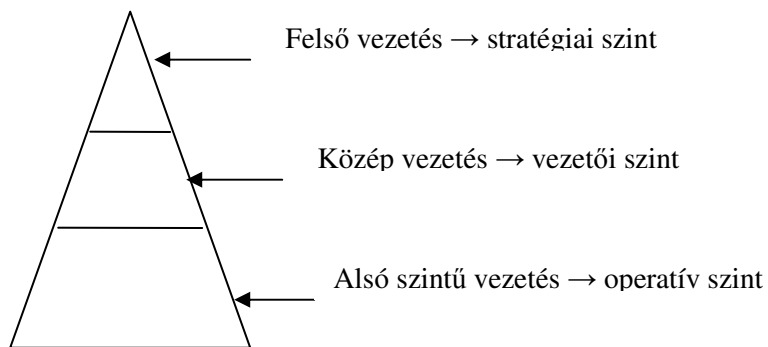
A vezetői munka 6 jellemzője:

1. A menedzserek rengeteget dolgoznak feszített tempóban
2. Tevékenységüket a sokféleség, szétszabdaltság és a rövidség jellemzi
3. Előnyben részesítik az aktuális, speciális és „ad hoc” (éppen aktuális) témákat
4. A menedzserek szervezetük és az informális kapcsolatrendszerük között helyezkednek el
5. Erősségük a szóbeli kommunikáció
6. Erős kötelezettségek ellenére a menedzserek képesek ügyeik kézben tartására.

A vezetés 4 erőforrás kombinálását végzi a szervezet céljainak elérése érdekében:

- anyagi erőforrások
- emberi erőforrások
- pénzügyi erőforrások
- információs erőforrások

Vezetési szintek:



Például:	Főiskola	Minisztérium	Vállalat
Felső	Főigazgató és helyettesei	Miniszter, államtitkár	Vezérigazgató és helyettesei
Középső	Tanszékvezető	Főosztályvezető, osztályvezető	Főosztályvezető, osztályvezető
Alsó	Szakvezető	Osztályvezető	Osztályvezető, műszakvezető

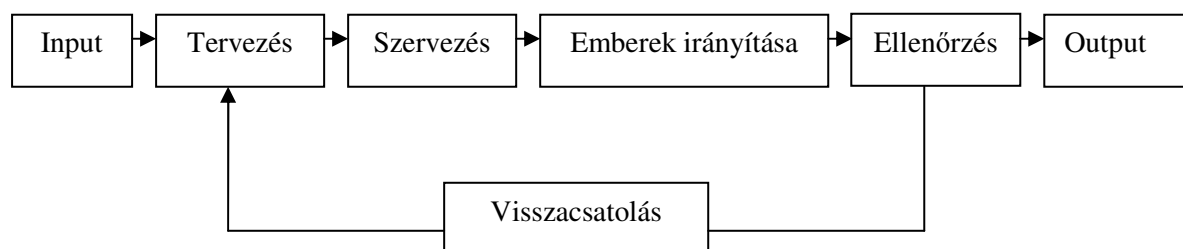
Vezetési specializációk: funkcionális vezetők pl.

- pénzügyi menedzser
- termelési menedzser
- marketing menedzser
- humán menedzser
- általános menedzser.

Vezetői feladatok és tevékenységek:

- cél kitűzése
- vezetői irányítás
- probléma megoldás és döntéshozatal
- kommunikáció
- oktatás, tanácsadás
- változások, konfliktusok kezelése
- diplomáciai készség
- gazdálkodás az idővel
- értékelés és jutalmazás

Főbb vezetői feladatok:



Döntéshozatali folyamat:

- 1) Döntés előkészítés
 - a probléma felismerése
 - a probléma elemzése
 - alternatívák felállítása é értékelési szempontok meghatározása
- 2) Döntés: alternatívák közötti választás
- 3) Végrehajtás: a választott alternatíva megvalósítása
- 4) Visszacsatolás, ellenőrzés

A jó kommunikáció fő tényezői:

- ráérzés
- megfelelő közeg
- megfigyelőképesség

Vezetői szerepek:

- 1) Emberek közötti szerepek
 - nyilvános megjelenési szerep
 - főnöki szerep
 - kapcsolatteremtő és –ápoló
- 2) Információs szerepek
 - információgyűjtő szerep
 - információosztó szerep
 - szóvivő szerep
- 3) Döntési szerepek
 - vállalkozói szerep
 - zavarelhárító szerep
 - erőforrás szétosztó szerep
 - tárgyaló-megegyező szerep.

Legfontosabb humán készségek, amelyek segítik a vezetőket az eredmények elérésében:

- empátia: beleélő képesség mások helyzetébe
- kommunikációs készség, tárgyalóképesség
- motivációs készség
- tolerancia és megértés
- oktatás, nevelés, fejlesztési készség

Koncepcionális vezetési készség: olyan készségeket takar, amely lehetővé teszi, hogy az egyén a feladatokat a maga komplexitásában tudja szemlélni, megértse az események természetét, miben létét.

Legfontosabb vezetési készségek:

- cél-meghatározási képesség
- koordinációs, ütemezési, ellenőrzési képesség
- időgazdálkodási készség
- felfogó-készség.

Sikeres munkahelyi vezető jellemzői:

- képesség és hajlandóság a delegálásra
- hatalomgyakorlás megfelelősége

- személyes példamutatás fontossága
- vezetői szerepvállalás megítélése
- a vezetővé válás tudatos vállalása

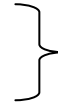
Vezetői tevékenységek:

Feladat funkciók:

- a feladat meghatározása
- tervezés
- munka és erőforrások elosztása (feladatok kiosztása stb.)
- minőség és munkatempó ellenőrzése
- a terv és a teljesítmény összevetése
- a terv módosítása.

Egyéni funkciók:

- törődés az egyéni problémákkal: biztosítani a megfelelő munka és életkörülményeket
- egyéniek (problémák) biztosítása
- személyek biztatása: ha jól dolgozik meg kell dicsérni
- elismerés, státusz nyújtása
- egyéni képességek elismerése és felhasználása
- az egyén képzése: tanulásösztönzés.



Csoport funkciók:

- a teljesítmény követelmények felállítása (vezető példát mutat)
- a fegyelem fenntartása
- a csoportszellem kialakítása
- biztatás, motiválás, értelmes munkavégzés érzetének kialakítása
- a helyettes vezető kinevezése
- csoporton belüli kommunikáció biztosítása
- csoport képzése, a feladatok előzetes begyakoroltatása.

Főbb vezetői hibák:

- Ha a vezető a személyes felelősséget nem vállalja, az rossz hatással van a beosztottakra.
- Ha a vezető nem segíti elő a saját beosztottai fejlődését, vagyis nem képezi az embereit.
- Ha a vezető az eredményt próbálja befolyásolni a gondolkodásmód helyett.
- Ha a vezető rossz társakat választ.
- Ha a vezető mindenkit egyformán akar vezetni.
- Ha a vezető a mindenható szerepében tetszeleg.
- Ha mások előtt megszegyenít valakit, vagy ha egy egész szervezet nyilvánosságára hozza valaki szakmai hibáját.
- Ha folyton felhánytorgatja a beosztottak régi hibáit.
- Ha elfeledkezik a profit elsődleges céljáról.
- Ha a problémákra koncentrálni és nem a célokra.
- Ha nem tudja hol a határ főnök és pajtás között.
- Ha nem állít fel világos követelményrendszert.

Problémamegoldás folyamata, fázisai:

- 1) A probléma felismerése, azonosítása
- 2) Probléma elemzése
- 3) Alternatívák felállítása és az értékelési szempontok kiválasztása
- 4) Egyik alternatíva kiválasztása
- 5) Kiválasztott alternatíva megvalósítása
- 6) Visszacsatolás

Vezetői döntések típusai: (Többféle szempont szerint csoportosítjuk)

- 1) A feladatok jellegéből adódóan
 - programozott döntések
 - nem programozott döntések
- 2) Időtartamuk szerint
 - stratégiai (hosszú távú) vagy taktikai (rövid távú) döntések
 - rövid, közép vagy hosszú távú döntések
- 3) A döntéshozatal módja szerint
 - egyéni döntések
 - csoportos döntések

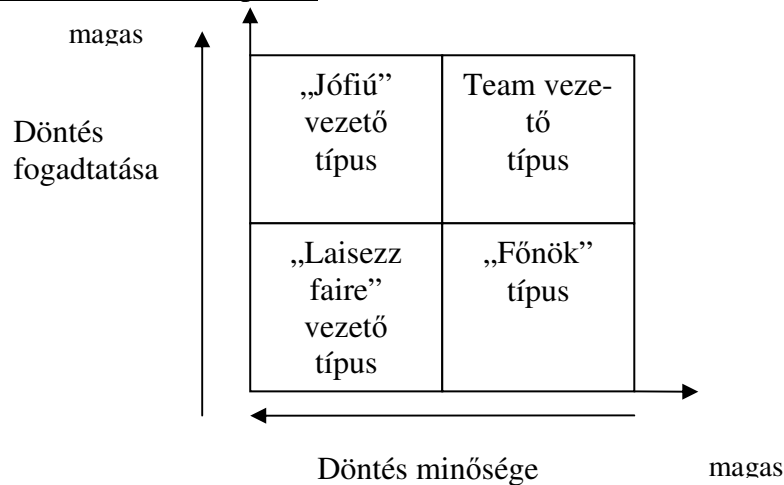
A döntéshozatal csapdái:

- Élet-halál döntések
- Krízis szituációk teremtése
- Másokkal való konzultáció elmulasztása
- A hibák beismerése
- Félelem a döntéshozataltól
- Korábbi tapasztalatok felhasználása
- Rendelkezésre álló adatok felülvizsgálata és összegyűjtése
- Ígérek, amelyeket nem tudunk teljesíteni.

Döntéshozatal folyamata:

- 1) A döntési helyzet felismerése
- 2) Döntés előkészítése
- 3) Döntési variánsok értékelése
- 4) A döntés
- 5) Utasítás a megvalósításra
- 6) Az ellenőrzés

Vezetői döntéshozó típusok



Elvek, módszerek, amelyekkel a vezető növelheti tekintélyét:

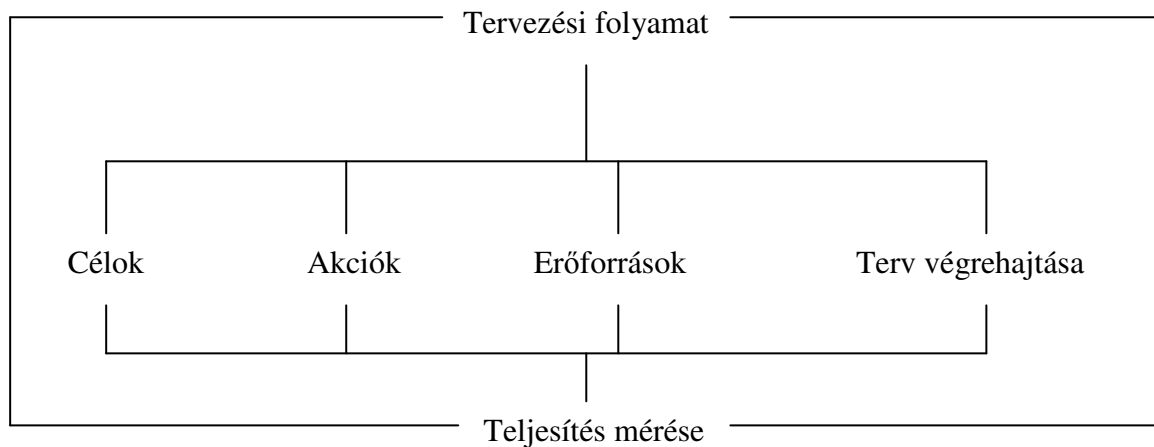
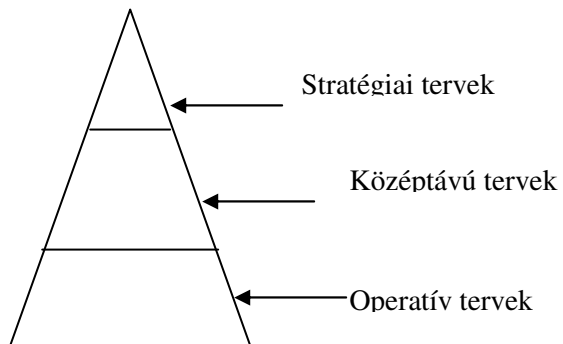
- ha a szakterülete tekintetében ő a legjobb szakember
- ha az elmagyarázás, megértetés helyett maga végzi el a munkát
- ha folytonosan érvényre juttatja a vezető jogosítványait
- ha valamennyi beosztottja munkáját nagyon jól ismeri maga is
- ha ő maga informális vezető is egyben
- ha folyamatosan önálló feladatokkal látja el a beosztottjait
- ha igen közvetlen kapcsolatot tart fenn beosztottaival
- ha hangsúlyozottan megköveteli a minőségi munkát
- a 3 lépés távolságot tartsa meg a beosztottakkal szemben
- ha a félrevezethetlenség látszatát kelti
- ha az értékeléssel együtt a jutalmazást önállóan, saját hatáskörében gyakorolja

„Fayol-féle” vezetési elvek:

- munkamegosztás
- tekintély, felelősség
- fegyelem
- egyszemélyes vezetés
- irányítás egysége
- részérdek alárendelése az általános érdekeknek
- dolgozók bérezése
- centralizáció
- hierarchia
- rend
- méltányosság
- a munkaerő állomány stabilitása
- kezdeményezés
- a dolgozók egysége

Vezetés funkciói:

- tervezés
- szervezés
- emberek irányítása
- ellenőrzés



Operatív tervekhez tartozó területek:

- termelés
- marketing, értékesítés
- munkaügy
- pénzügy
- beszerzés
- fejlesztés
- kiszolgálás

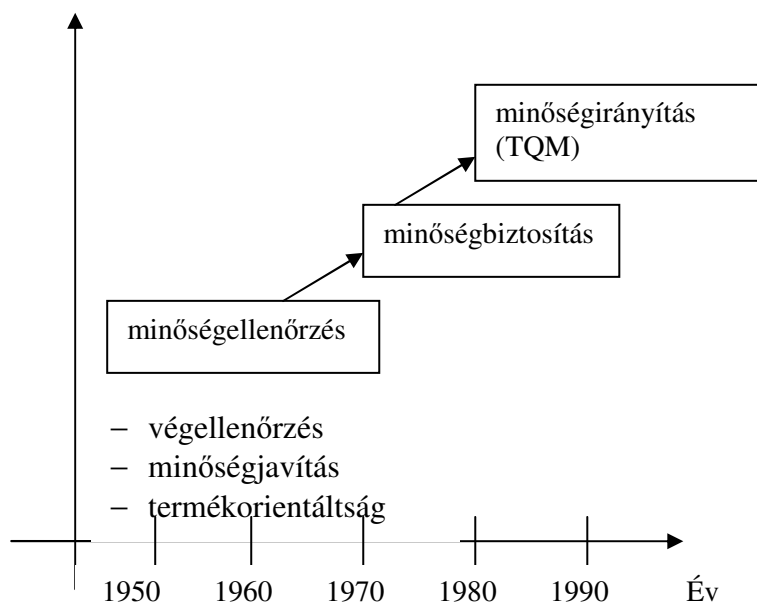
A vezető a szervezeti funkciója keretében a következő feladatokat látja el:

- folyamatok koordinálása
- Hatáskörgyakorlás
- munkakör meghatározás
- munkamegosztás, specializáció
- osztályba szervezés
- szervezetfejlesztés és szabályozás.

A minőség

A minőség az egy szubjektív kategória. Vevőorientált. Napjainkban így fogalmazzuk meg: „A minőség a vevők elvárásainak teljesítése vagy túlteljesítése.”

Minőségkonceptió fejlesztése:



TQM: Total Quality Management

A minőségellenőrzés lényege, hogy értékeli a tényleges eredményeket a célokkal és intézkedik az eltérések kiküszöbölése érdekében, azaz leméri a termékek műszaki egyezőségét a specifikációval, statisztikai vagy gazdaságossági szempontból.

A minőségellenőrzésnek 3 típusa van:

- a gyártás feltételeinek ellenőrzése
- a gyártásközi ellenőrzés
- végellenőrzés.

Minőségbiztosítás: az a tevékenység, amely a bizalom kiépítéséhez szükséges bizonyítékokat minden érintett számára elérhetővé teszi tekintetben, hogy a minőség funkció a vállalatnál hatékonyan működik-e.

Alkotórészei:

- a minőségfilozófia vagy politika
- a minőségirányítás (ez az általános vezetés része)
- a minőségügyi rendszer.

TQM: teljes körű minőségszabályozás vagy minőségbiztosítás:

Ez egy vezetési felfogás, amely a gazdálkodó szervezet összes tevékenységének lépésről lépésre történő fokozatos javítására irányul. Ennek hatására vezetői, dolgozói szinten egyaránt kialakul a hosszabb távú minőségjavító képesség.

Többféle TQM modell van, de ami közös bennük:

- a vevő illetve ügyfél-centrikusság
- folyamatos javítás
- az alkalmazottak felhatalmazása.

MEO: minőségellenőrző részleg, amely hivatásszerűen gondoskodik a minőségi előírások betartásának ellenőrzéséről.

Minőség-controlling: a minőségbiztosítás nem lehet tetszőleges, modelljét európai szabványsorozat határozza meg, amely egy nemzetközi szabványsorozaton alapul. A szabványok alapelve, hogy középpontjában inkább a gyártóvállalat minőségügyi rendszere áll, tehát a szabványsorozat nem korlátozódik konkrétan egy termékre vagy szolgáltatásra.

A szabványok legismertebb fajtája az ISO 9000 sorozat, melynek célja:

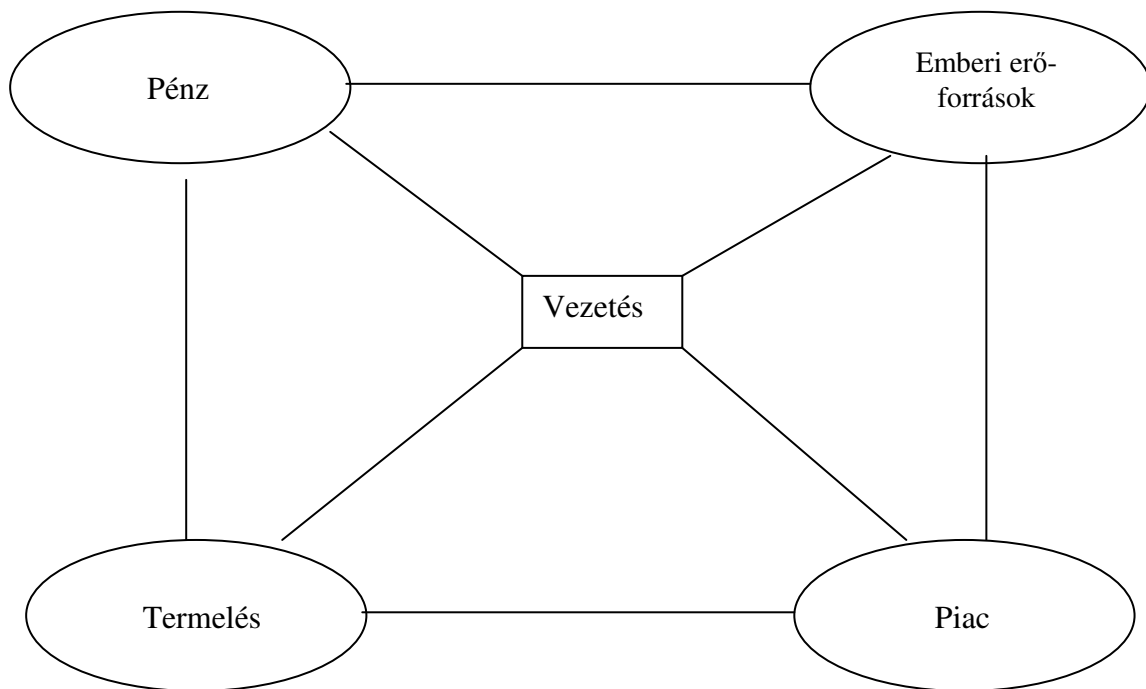
- termék vagy a teljesített szolgáltatás minőségének elérése és fenntartása, hogy az folyamatosan kielégítse a fogyasztói igényeket.
- bizalom keltése saját vezetőségében, hogy a szándékolt minőséget elérték és fenntartják
- bizalom keltése a felhasználóban, hogy a szándékolt minőséget elérték, vagy el fogják érni

Nehezíti a helyzetet, hogy a világpiacon egyre éleződő minőségverseny bontakozik ki és ennek növekvő költségráfordításait nem lehet figyelmen kívül hagyni. Itt jelenik meg a minőségcontrolling szerepe, mely tulajdonképpen a döntés előkészítési feladatot hivatott támogatni, a minőségköltségek szisztematikus kezelése, tervezése és a terv-tény elemzések révén.

Minőségköltségek tervezése során a költségek 3 csoportba sorolhatóak:

1. A megelőzési költségek a következő területeken merülnek fel:
 - minőségtervezés
 - minőségképesség vizsgálatok
 - minőségügyi vezetés
 - a konkurencia vizsgálata
2. A vizsgálati költségek:
 - idegen áru ellenőrzés
 - gyártásközi ellenőrzés
 - végellenőrzés
 - laboratóriumi vizsgálat
3. Hibaköltségek:
 - selejt
 - utánmunkálás
 - értékcsökkenés
 - szavatosság
 - termékfelelősség
 - mennyiségi eltérés stb.

Az emberi erőforrás gazdálkodás



1. Termelés
2. Értékesítés
3. Marketing
4. Pénzügy
5. Humán-erőforrás gazdálkodás
6. Innováció
7. Logisztika

Integráció: azt jelenti, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás szervesen beépül a vállalati vagy szervezeti stratégiába.

Elkötelezettség: hangsúlyozása arra a feltételezésre épül, hogy a szervezet ügyei iránt elkötelezett dolgozók elégedettek, magasabb teljesítményt nyújtanak, könnyebben alkalmazkodnak a szervezeti strukturális változásokhoz.

Rugalmasság: részint a változásokra való gyors reagálás képességét, részint pedig a munkaerő flexibilitását (rugalmasság) és konvertálhatóságát jelenti (pl. gépészmérnök-közgazdász).

Minőség: egyfelől a személyi állomány minőségét, másfelől a termékek és szolgáltatások minőségét jelenti. Mindkettő változása befolyásolja a cég külső megítélését, hírnevét és a munkaerő piaci vonzerejét.

Az emberi erőforrás gazdálkodás funkciói:

- munkaerő vonzása
- megtartása
- motiválása
- hasznosítása

Az emberi erőforrás gazdálkodás céljai:

- szervezeti stratégia megvalósításához szükséges emberi erőforrás biztosítása mennyiségben és összetételben, szaktudás fejlesztése, munkaerő motiválása
- szervezeti kultúra, munkahelyi légkör alakítása olyanná, mely ösztönzi a munkatársakat az együttműködésre, a szervezeti célokkal való azonosulásra
- munkatársak szakmai ismereteinek és képességeinek ésszerű hasznosítása
- gondoskodás az alkalmazottakra vonatkozó törvényben előírt kötelezettségek teljesítéséről.

Humán stratégiák típusai: 4 fő típusa van:

- belső fejlesztést megcélzó
- felvásárlás típusú (könnyen elérhető a munkaerő)
- szerződéses típusú
- szövetségre lépés stratégiája.

Feladatok:

- munkaerő tervezés
- munkaerő szükséglet meghatározása
- normák meghatározása (általában létszámnormatívát, illetve normaóra szükségletet határoznak meg)
- funkcióelemzés
- Munkakörtervezés
- Leíráskészítés (munkakör leírás készítése)
- a munkaerő kapacitás elemzése és tervezése
- munkarend és műszakszám tervezés
- munkaerő mozgatus irányítása
 - belső: munkaerő piacon belüli
 - külső: a munkaerőpiacra való belépés, illetve kilépés

Mobilitás: a tartós külső vagy belső mozgás.

Fluktuáció: belső munkaerő mozgás csoportján belüli munkahely változtatás, amikor az egyik vállalatától való kilépést egy másik vállalathoz való belépés követi.
- munkaerő fejlesztés, képzés
- bér-, jövedelemgazdálkodás és ösztönzés.

Az ösztönzési rendszerek típusai:

Bér: a lakosság jövedelmeinek részét képezi. Forrását tekintve a versenyszférában eredeti jövedelem, az ún. nonprofit szférában pedig származékos jövedelem. Jellemét tekintve munkajövedelem, melyet a dolgozó a munkája fejében kap honorálásképp és melyet általában fogyasztásra költ el (ezt hívják megélhetési funkciónak). A bér a munkaerő áramlás vezérlésében is kitüntetett szerepet képvisel (ez az ún. allokációs funkció), valamint ösztönzőleg is hat (ez az ösztönzési funkció).

Bérpolitika: azoknak az intézményeknek, módszereknek, intézkedéseknek az összessége, melyek a bérezési viszonyok befolyásolását, alakítását szolgálják (makro és mikro bérpolitika).

Bérrendszer elemei:

Alapbér: a bérarányok meghatározásának legfőbb eszköze, meghatározza a bér szerkezetét. Az alapbér kereteit a bértarifa határozza meg, mely az egyes munkakörök értékelésére épül.

Pótlékok: az átlagostól eltérő munkaerő feltételekre állapítják meg. Nagysága ösztönző lehet.

Prémium: előre meghatározott többletfeladat elvégzéséért kapott pénz.

Jutalom: a tevékenység utólagos értékelése alapján a kapott többletbér.

Kiegészítő fizetés: a törvényesen le nem dolgozott munkaidőre jutó bér (pl. szabadság, kiküldetés).

Egyéb bér: pl. a le nem dolgozott felmondási időre járó bér.

Az ösztönzési rendszerek alapformái:

1. A beosztottak, alkalmazottak ösztönzése:

Bérformák bevezetése: 2 fő formája van:

- időbér: amikor a teljesítményt a munkavégzés időtartamával mérjük
- teljesítménybér: valamilyen előre meghatározott mennyiségi, minőségi, gazdasági követelmény teljesítésétől függ a bér.

Teljesítménybér formái:

Egyenes darabbér: minden termékegységért azonos bért kap.

Degresszív darabbér: egy meghatározott norma szerinti teljesítményszint elérése után a darabbér csökken.

Progresszív darabbér: egy meghatározott norma szerinti teljesítményszint elérése után a darabbér nő.

Személyi besoroláson alapuló

Jutalékos rendszer (kereskedelemben alkalmazzák)

2. A vállalkozáson belüli különböző egységek ösztönzése lehet:

- terv típusú
- bázis típusú: régebbi adathoz viszonyítva
- normatív típusú.

Az elszámolás módja szerint lehet:

- elkülönült
- eredményen alapuló
- kapcsolt eredményen alapuló

3. A vezetők ösztönzése

A vezetők elismerése a vezetési hierarchia szerint történik.

A vezetők érdekeltségi szintjei:

- stratégiai, üzleti egység
- funkcionális szint

Vezetői ösztönzési rendszer elemei:

- alapbér
- a rövid- és hosszú távú kiegészítő ösztönzők
- jutalmazás, különböző járadékok, juttatások (ez lehet egyéni vagy folyamatos).

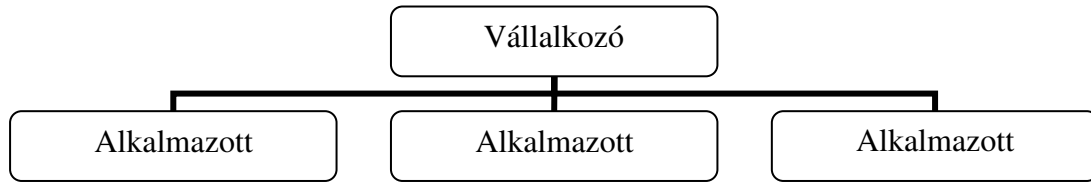
Normaidő – és darabbér-számítási példa:

- havi törzsbér: 140000 ft
- ledolgozott havi munkaidő: 170 óra
- havi teljesítmény : 2800 db szerszámkész
- normateltetés százaléka: 107,5 %

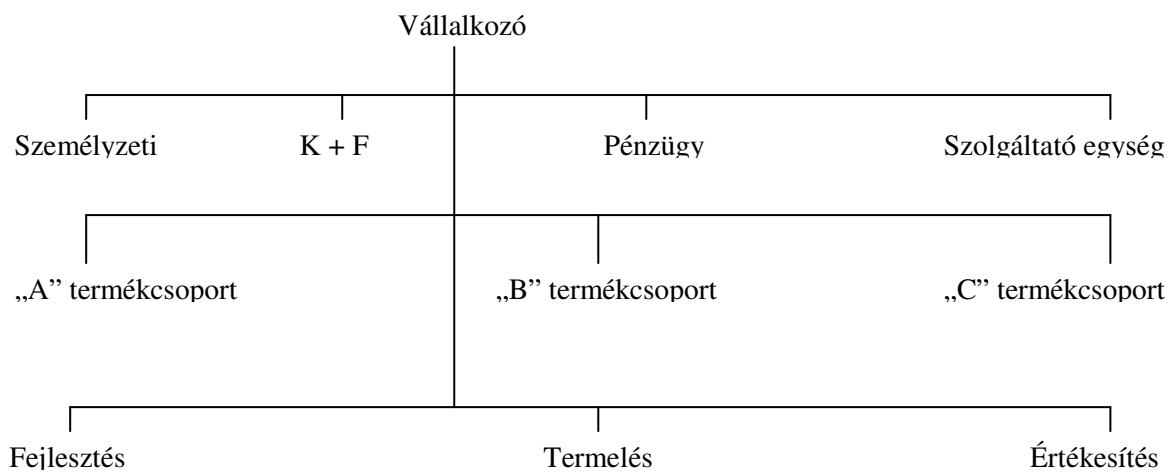
Mennyi az egy szerszámkész – készítés normaideje és darabbére?

Munkaszervezetek típusai

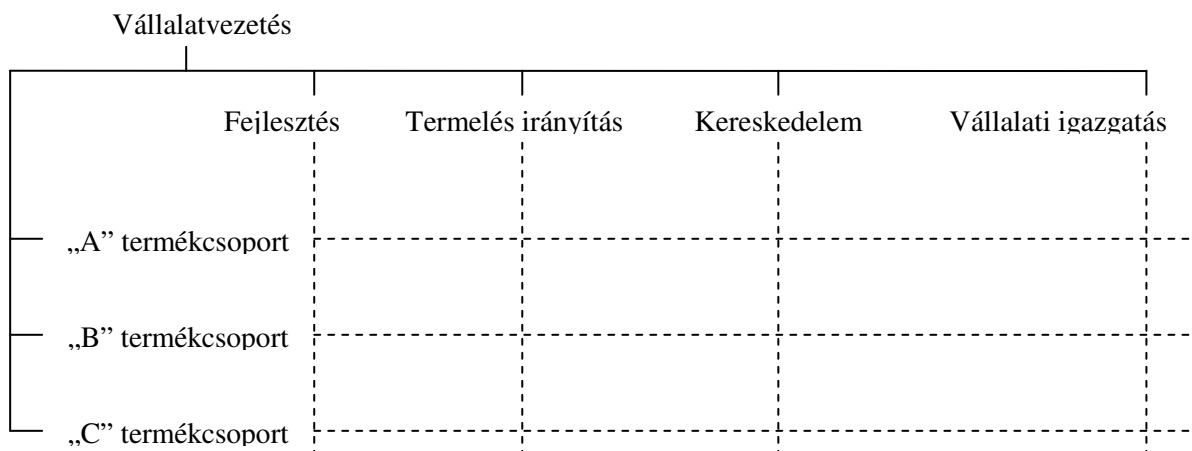
Lineáris szervezet:



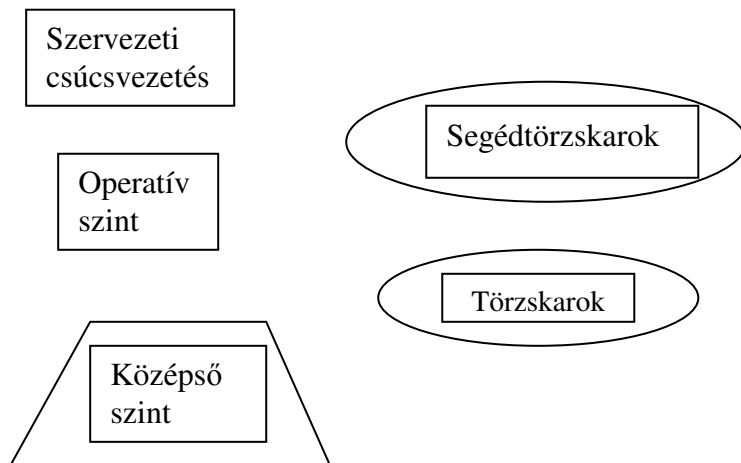
Divizionális szervezet:



Mátrix szervezet:



Szervezeti alkotóelemek:



Felelősség		
Hatáskör (hatalom)		
Hivatalos (ráruházott)	Személyes tulajdonságok	Szakmai (tudás)

A piaczgazdaságban a szervezetek 2 részből tevődnek össze:

- tulajdonosi szervezet
- munkaszervezet.

Szervezet típusai:

- formális szervezet (rendszerben van)
- informális szervezet (a szervezeti egységek között kapcsolat van, főleg hierarchikus)

Formális szervezet jellemzői:

1. Munkamegosztás nagyobb feladat részekre bontása, szervezet tagolása, mely 3 elv szerint lehetséges:
 - funkció
 - tárgy
 - régió szerint.

Munkamegosztás szerint a szervezet lehet:

- egydimenziós: egy-egy elv szerint történik az elsődleges munkamegosztás pl. lineáris, funkcionális, divizionális szervezet.
- többdimenziós: a munkamegosztási elveket párhuzamosan alkalmazzák pl. mátrix szervezet

2. Hatáskör megosztás: ez a döntési jogkörök felosztása

- egyvonalas szervezet: az alárendelt egységek csak egy felsőbb szervezeti egy-ségtől kaphatnak utasítást
- többvonalas szervezet: az egységeket, személyeket 2 vagy több felsőbb szervezeti egység vagy személy utasítja.

3. Koordináció: összehangolást jelent az egyes szervezeti egységek között.

4. Konfiguráció: a szervezeti ábrán megjelenő alá- és fölérendeltségi viszonyok.

Kategóriái:

- szervezet mélyégi tagozódása
- szélességi tagozódás
- egyes szervezeti egységekben foglalkoztatottak száma
- vonal és a törzskar megkülönböztetése:
vonallal (line): ami a fő tevékenységhez kapcsolódik pl. termelés
törzskar (staff): nem a fő tevékenységhez kapcsolódik.

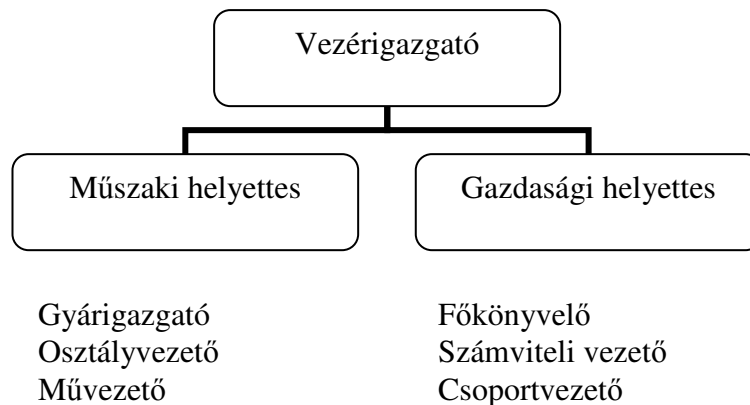
Fő szabály, hogy a törzskar nem adhat direkt utasítást a vonal részére, csak annak felettesei közreműködésével.

Munkaszervezet típusai:

1. Lineáris szervezet

Ez egy egydimenziós, egyvonalas szervezeti forma. Előnye, hogy egyszerű, könnyen áttekinthető és egyértelműek az alá- és fölérendeltségi viszonyok, és alacsony költséggel jár. Hátránya, hogy a szervezet nem eléggé rugalmas, horizontális koordináció nehézkes és a felső szintű vezetők leterheltsége nagy.

2. Funkcionális szervezet:



Ez egy egydimenziós, többvonalas szervezet, ahol az elsődleges munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik.

Jellemzője még:

- az erőteljes szabályozottság
- a hatáskörökre jellemző a döntési jogkörök centralizációja.

Előfeltétele a stabil piac és környezet, áttekinthető termelési tevékenység és nem túl széles termékkála.

Előnye:

- a munkatermelékenység nő
- a költségek csökkennek
- a stratégia egyszerűen elkészíthető.

Hátránya:

- információk kapcsolatok bonyolultak, nehezen áttekinthető
- csökken a szervezet alkalmazkodó képessége
- az adaptációs képességek veszélybe kerülnek a hatáskörök centralizációja és az erőteljes szabályozottság miatt.

3. Divizionális szervezet

Előfeltétele a vállalati méretek növekedése, erőteljes termelési és termék diverzifikáció (új termékkel új piacon megjeleni), a vállalatok nemzetközivé válása.

Jellemzői: az elsődleges munkamegosztás tárgyi elvű.

Előnyei:

- stratégiai és operatív feladatok szétválása
- stratégiai feladatra lehet koncentrálni
- a vállalati cél és a divíziók céljai egyértelműek
- világos a cél
- erőteljes a piaci orientáció
- a piaci változások nem érintik az egész vállalatot, csak a divíziókat
- felelősségi, érdekeltségi rendszer alakítható ki.

Hátrányai:

- nagy önállóságot kap a divízió, így a vállalkozás eredményességét veszélyeztetheti
- komoly szakértelmet igényel
- a továbbképzést biztosítani kell.

Formái:

- profitközpont típusú
- költségközpont típusú
- investíciós típusú.

4. Mátrix szervezet

A funkcionális és tárgyi elvű munkamegosztás egyszerre történik.

Lehet:

- termékorientált
- projektorientált.

Szervezeti alkotóelemek:

- Hatáskör: intézkedési jogosultságot jelent. Akár erőforrások elosztásáról, akár másoknak kiadott utasításról van szó, amelynek alapján adott tevékenységet kell elvégezniük.
- Felelősség: bizonyos tevékenységek elvégzésének, intézkedések meghozatalának kötelezettségét jelenti. Ha valaki felelősséget vállal egy intézkedésért, feladatért, akkor az illető számon kérhetővé válik az adott cél eléréséért.

Marketing

A marketing az a folyamat, amelyben a vállalat kielégíti a vevők igényeit olyan nyereség szinten, amely a vállalat igényeit is kielégíti.

A marketing piackutatáson alapuló, piacközpontú termelési és értékesítési koncepció, melynek célja a piachoz való alkalmazkodás, illetve a piac befolyásolása a vállalati érdekeknek megfelelően.

A marketingnek 3 értelmezési szintje van:

- Szűk értelmezés: a vállalati tevékenység része. Célja a termékek eladhatóságának elősegítése.
- Tágabb értelmezés: a vállalat teljes szélességét és mélységét átfogó fogyasztóközpontú filozófia.
- Kiterjedt értelmezés: minden értékkel bíró gondolat eszmecseréjét is jelenti.

A marketing eszközszerkeze:

Marketing-mix

Termékek esetén 4P-elmélet:

1. Termékpolitika (Product)
2. Árpolitika (Price)
3. Értékesítési csatornák (Place)
4. Ösztönzés, reklám, marketing kommunikáció (Promotion)

Szolgáltatásoknál 7P-elmélet:

4P+3P:

- tárgyi feltételek
- személyi feltételek
- folyamat.

4C

1. Customer value (fogyasztói érték)
2. Costs (minimális költség)
3. Convencence (hozzájutás kényelme → webáruház)
4. Communication (interaktív párbeszéd az eladó és a vevő között)

4E

1. Emironment (természeti környezet)
2. Education (nevelés, oktatás, képzés szerepe, fontossága)
3. Empathy (társadalom tagjaival való együttérzés)
4. Ethics (erkölcsi értékek visszaállítása, erősítése)

Marketing koncepciók:

5-féle koncepció van:

1. Termékkoncepció:
 - relatíve bőven van választék, de versenytárs is
 - a fogyasztó a legjobb minőségű terméket kapja, így ezt választja a piacon
 - minőségi koncepcióról van szó, az ár nem számít

2. Termelési koncepció:
 - a gyártás üzemszerű, tömegszerűségi foka nő
 - relatíve olcsó a termék
3. Értékesítési koncepció:
 - telítődött a piac, kiszélesedik a verseny
 - a fogyasztó választana, de nem tud, ezért az értékesítő személye fontos a döntésben
4. Marketing koncepció:

Tágabb. Fogyasztóközpontúság hatja át a koncepciót, vagyis mindent a fogyasztónak rendelünk alá.
5. Igazi marketing koncepció:

Valamilyen módon társadalmi célt is teljesít a vállalat. Ettől válik globálissá, hiszen nem csak a saját és a fogyasztó célját hangolja össze, hanem pl. beépíti a környezetvédelem és a munkanélküliek problémáját.

Marketing aktívák (marketing vagyon):

- technológiai háttér
- márkanév
- fogyasztói lojalitás
- elosztási hálózat
- piacrészesedés
- a beszállítókkal való kapcsolat

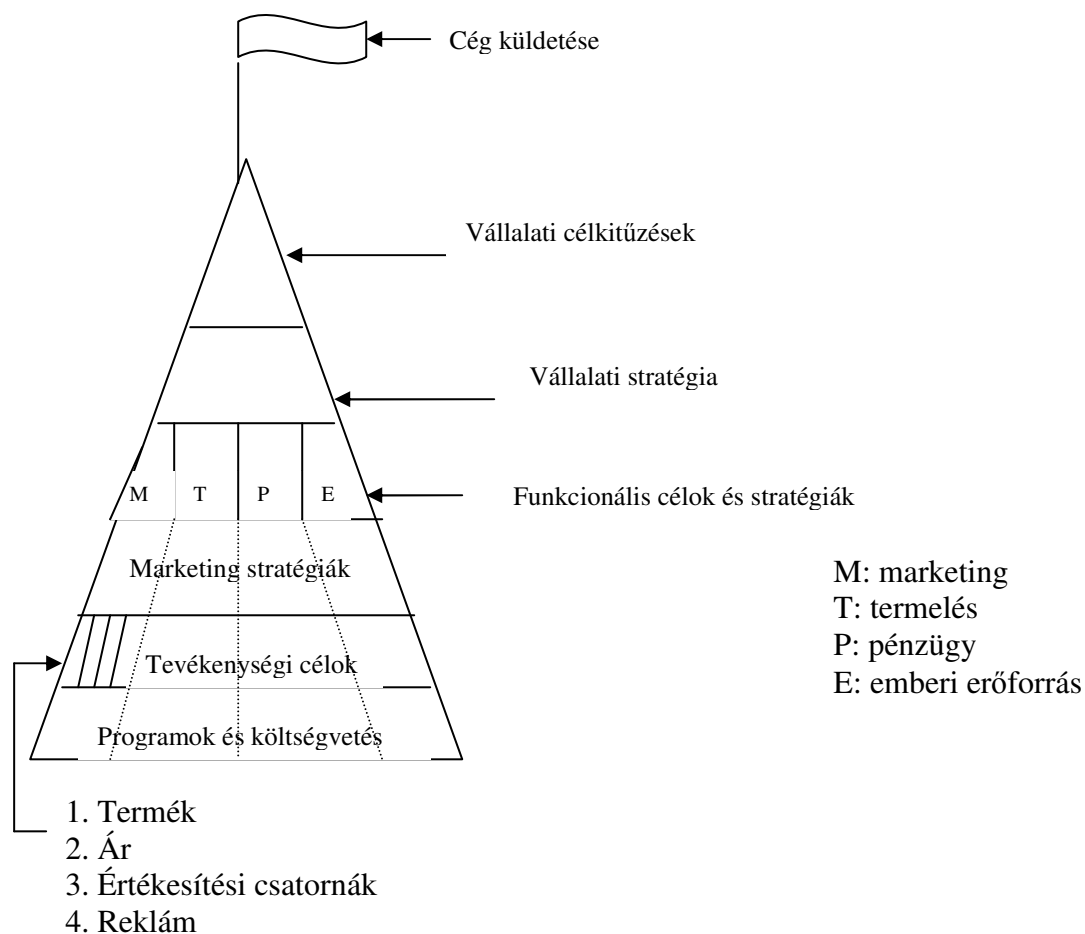
Marketingtervezés

Előnyei:

1. Segít összehangolni, integrálni azokat a tevékenységeket, melyek segítségével könnyebben valósíthatjuk meg céljainkat.
2. Rákényszeríti a vezetőséget, hogy rendszeresen foglalkozzon a vállalat jövőjével.
3. A vállalati erőforrások elosztását jobban a piaci igényekhez lehet igazítani.
4. Könnyebben figyelemmel kísérhetjük a piac fejlődését.
5. Megkönnyíti a hierarchikus szintek között a kommunikáció áramlását és ezzel sok konfliktust elkerülhetünk.
6. Jobban és gyorsabban reagálhatunk a változásokra.
7. A terv jó összehasonlítási alapot szolgáltat a megvalósítás folyamatos ellenőrzéséhez.

A hatékony tervezési folyamat akadályai:

1. Megfelelő erőforrások hiánya
2. Bizonytalan kezdeti lépések a tervezés előkészítésére vonatkozóan.
3. A terv elkészítéséért felelős emberek.



Marketing tervezés folyamata

1. Marketing kérdőív készítése: SWOT előkészítése
2. SWOT-elemzés
3. Feltételek: kiindulás
4. Marketingcélok megfogalmazása
5. Marketingstratégiák marketing-mix elemeinek meghatározása
6. Részletes programok készítése
7. Ellenőrzés

Piacszegmentálás:

A piac megismerését célzó és azt homogén részekre osztó eljárás.

Fázisai:

- a piacssegmentálás (a piac részekre osztása)
- célpiac választás
- termékpozicionálás

Segmentálás a fogyasztói piacokon

4 fő fajtája van:

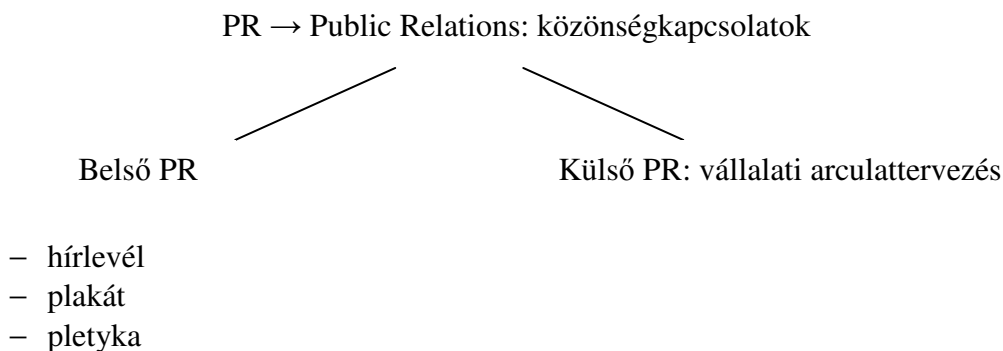
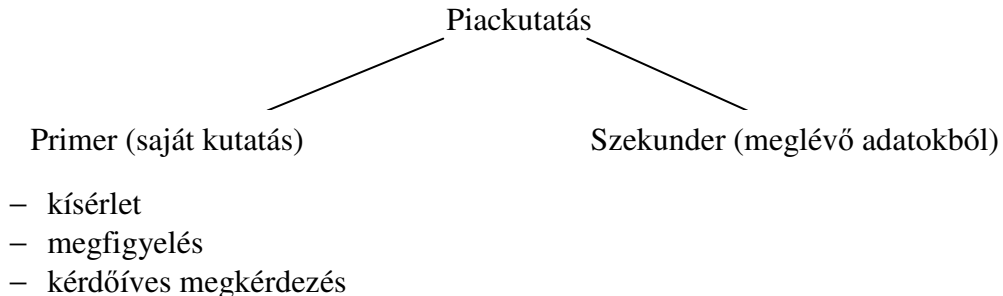
1. Területi szegmentáció
 - lakóhely típusok
 - tájegység
 - település mérete

2. Demográfiai szegmentáció
 - életkor
 - nem
 - családnagyság
 - családi életciklus
 - nemzetiség
 - vallás
3. Társadalmi gazdasági szegmentáció
 - foglalkozás
 - iskolai végzettség
 - jövedelem
 - életmód
4. Magatartási szegmentáció
 - személyiségjegyek
 - termékhasználat
 - márkahűség

Szegmentálás a szervezeti piacokon

Legtöbbször 2 lépcsős szegmentációt alkalmazunk.

Lényege, hogy először a makro szegmentációs tényezőket vesszük figyelembe (tevékenység jellege, szervezet típusa, mérete, telephelye), majd ezt kiegészítjük a mikroszegmentációs csoportképzéssel, amely leggyakrabban a vásárlók beszerzési központjának sajátosságain alapszik (pl. a vállalaton belüli pozíció, döntési szabályok, személyi jellemzők stb.)



A versenysztratégia megválasztása

A célpiacon betöltött szerepük alapján a vállalatok 4 csoportba sorolhatók:

- Vezetők: nekik legnagyobb a piaci részesedésük és ők diktálják az árakat.
- Kihívók: ők a vezetőket hívják ki, a piaci részesedésük növelésére törekszenek.
- Követők: meglévő piaci részesedésük, pozíciójuk megtartása a céljuk, nem innovatívak, csak utánoznak.
- Meghúzódnók: a kis piaci részeket használják ki, szűk piacon vannak, de lehetnek eredményesek is.

Ármarketing

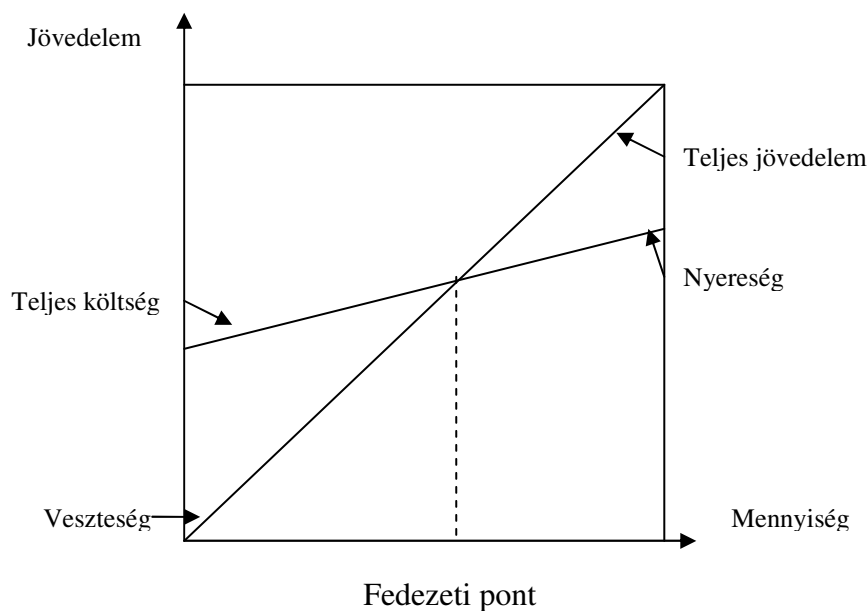
Olyan elvek és módszerek összessége, amelyeknek célja a vállalatok által kínált termékek árának meghatározása, a piaci áresemények figyelembe vételével.

Árképzés célja lehet:

- profitmaximum
- árbevétel maximalizálása
- forgalomműködés
- piaci részesedés növelése
- a piac lefoglalása
- túlélés
- a vezető termékminőség.

Az árak alsó határa a fedezeti pont.

Fedezeti pont = $F_c / p - A_{vc}$



Árképzési elvek

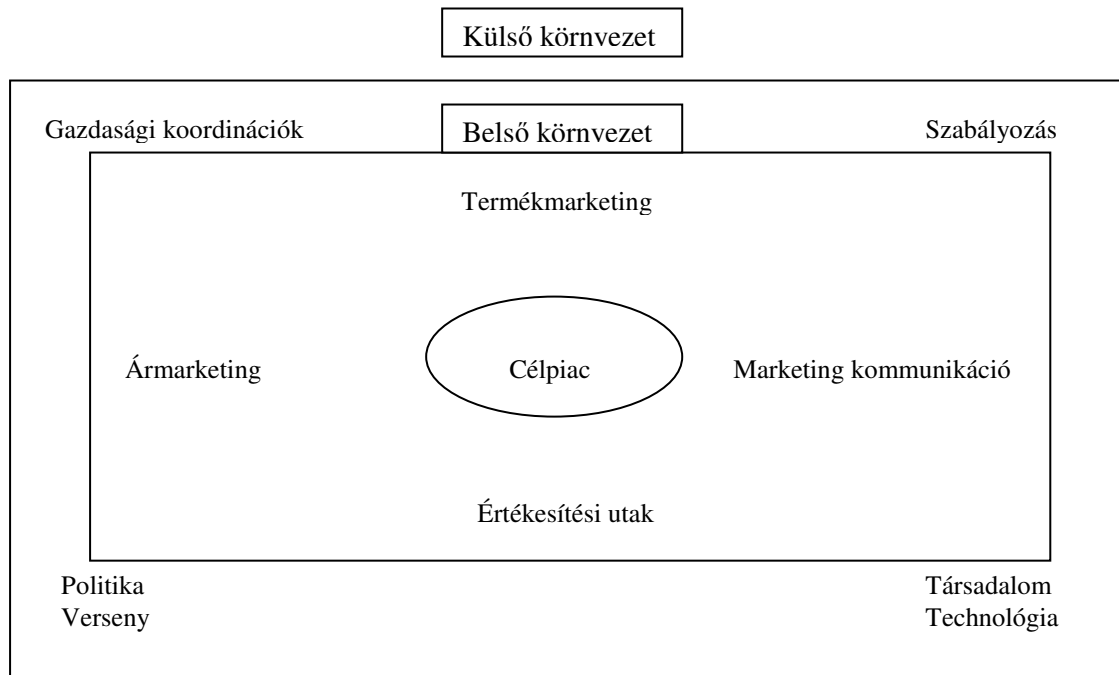
1. Haszonkulcs elve: költség – haszonkulcs
2. Terezett hozam elve
3. Költségalapú árképzés (Burkolt áremelés)

4. Image-jellegű árképzési elv
5. Földrajzi szempontú árképzés
6. Lélektani árképzés (999 Ft)

Árkedvezmények:

- Rabat: többféle lehet. Leggyakoribb a mennyiségi: 1-et fizet, 2-t kap.
- Skonto: azonnali készpénzfizetéshez fűződő kedvezmény.

Marketing környezete



Vállalat érdekei

- jövedelmezőség, profit
- pozitív cash-flow
- folyamatos likviditás
- eladás csak a legjobb szegmensen
- magas ár és kedvezmény
- kevés hiteladás
- szabad promóció
- kevés garancia stb.

Vásárló érdekei

- kényelmes, gyors vásárlás
- termék elérhetősége
- részletes, megbízható információk
- figyelmes, empatikus kiszolgálás
- széles választék
- hasznos, tartós termék
- jó minőség, kedvező ár stb.

Marketing-kommunikáció területei, feladatai

- PR
- személyes eladás
- eladásösztönzés
- reklám

Felhasznált és ajánlott irodalomjegyzék:

1. Bedő Gy. – Varga S.: Vállalkozásgazdasági ismeretek , Perfekt, 1998
2. Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan
3. Dr. Roóz József – Kozma István: Szervezet és Vezetés, KVK, 2000
4. Dr. Roóz József: Vállalkozás-gazdálkodási ismeretek ügyintézők részér, Perfekt
5. Dr. Fülöp Sándor: Példatár a vállalkozás-gazdálkodási ismeretekhez ügyintézők részére, Perfekt
6. Csala – Takács Éva: Üzleti gazdaságtan Jegyzet (2006)