Üzleti gazdaságtan

Dr. Takácsné Prof. Dr. György Katalin
(takacsnegyorgy.katalin@kgk.uni-obuda.hu)

2017/2018

Tematika (1)

- az üzleti gazdaságtan alapfogalmai (vállalkozás – vállalat – szervezet – cél – eredmény)
- a vállalatok modellezése és tipizálása, a vállalati érdekstruktúra, érintettek
- ökonómiai döntések alapjai, alapfogalmak, eredmény számítások (tervezés – lezárt ciklus) és helye a vállalatirányításban, fejlesztésben, hatékonyság, költségek
- felelősség, fenntarthatóság és a vállalati cél
- vállalati tevékenység rendszer és erőforrás struktúra, erőforrás tulajdonságok

Tematika (2)

- a vállalat és környezete (makro – mikro), szereplők, kapcsolatok, elemzési, értékelési módszerek
- gazdasági környezet jellemzése, folyamatok, kapcsolata a gazdaságpolitikával (jellemző mutatók, trendek)
- változtatás szükségessége, változtatás menedzsment alapjai
- gazdaság változása (kék gazdaság, zöld gazdaság)
- nemzetgazdasági összefüggések, ágazati sajátosságok (statisztikai jellemzők)

Tematika (3)

- gazdálkodási elvek a fontosabb erőforrásokkal
  (tárgyi eszköz-gazdálkodás, forgóeszköz-gazdálkodás, humán erőforrás-gazdálkodás, információ-gazdálkodás, innováció)
- vállalati tevékenységrendszer az érték-lánc mentén, helye, szerepe a vállalatirányításban, fejlesztésben
- tervezés, tervezési szemléletek, síkok
  - stratégia tervezés
  - funkcionális tervezés
  - pénzügyi tervezés (működés, fejlesztés, megvalósíthatóság és megtérülés kérdése)
- elemzés helye és szerepe
- szervezet, szervezeti struktúrák, kapcsolat a vezetéssel, vállalati életciklusokkal

Ajánlott szakirodalom

- Előadások anyaga
- Illés M. (2008): Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó.
- Czakó E. – Reszegi L. (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó.
- Reszegi L. – Juhász P. (2014): A vállalati teljesítmény nyomában. Alinea Kiadó.
- A félév során kijelölt tudományos és szakcikkek (Vezetéstudomány, Figyelő, HVG, Harvard Busiess Press Review stb.)

Vállalat, mint rendszer…

- meghatározott cél érdekében létrehozott rendszer, az erőforrások egymás közötti és az erőforrások és a termékek, ill. szolgáltatások közötti kapcsolatok jellemzik
- erőforrás: minden anyagi és nem anyagi input, amely a rendszer működéséhez szükséges
  - anyagi (alapanyag, segédanyag, fűtőanyag, energia, félkésztermék)
  - technikai (gépek, berendezések hasznos időalapjai, szerelési terület, raktározás)
  - emberi (szakmunkás összetétel és kapacitás, fejlesztő és irányító szakemberek)
  - pénzügyi és financiális jellegű (hitelek, saját tőke, forgóeszközök)
  - kereskedelmi (szerviz, garancia, eladói hálózat),
  - katalitikus (nem számszerűsíthető erőforrások – PR, goodwill, minőség)

Sztochasztikus és determinisztikus erőforrások

Determinisztikus erőforrások lekötése a termelés mennyiségétől és összetételétől függ

anyagok, munkaerő: teljesítménybér; tényleges termelés energiaszükségelete

értéküket egy termelési ciklusban átadják a velük előállított értékeknek (fizikailag átalakulnak) → változó költség

Sztochasztikus erőforrások az egész rendszer működését szolgálják, tartósan lekötöttek

értéküket több termelési periódus alatt adják át

gépek, berendezések (értékcsökkenési leírás), energia, élőmunka, és információ (általános költségek) → állandó v. fix költség

Vállalkozás

maga a gazdasági tevékenység folytatása

Gazdasági tevékenység

bevétel szerzés érdekében, rendszeresen folytatott értékesítés, függetlenül annak eredményétől

Vállalat

szervezeti keret, amelyben a vállalkozást folytatják

Szervezet

valamely gazdasági rendszerben működő emberek együttese, ahol a rendező elv a vállalati érdek

A vállalkozás során elsődleges cél

- a piacon létező, vagy ott megjelenni vélt fogyasztói igény kielégítése
- a vállalkozási érdek, az eredmény elérése

⇓

A fogyasztói igény valamely termék, vagy szolgáltatás iránt akkor minősül tényleges igénynek, ha fizetőképes kereslettel jár együtt!

Vállalati rendszer rendező elve

a vállalati érdek, amely a vállalati célban nyilvánul meg

Vállalati cél

- **eredményes működés**
- **stabilitás (tartós fennmaradás a piaci szereplők között)**

⇓

Vagyon növelés, vagyonérdekeltség

Határozatlan időre létesített vállalat célja

hosszabb időtáv átlagában az időegység alatt elérhető, vállalati célra felhasználható eredmény nagyságának a maximalizálása

Határozott időre létesített vállalat célja

adott projekt elvégzése és a projekten elérhető eredmény maximalizálása

Vállalat ⇒ **tőkebefektetés**

Tőkebefektetés célja ⇒ **profit elérése**

(tőke értéknövekmény)

Vállalkozás lényege

- jelenlegi értékben meglévő tőkéről kell lemondani
- elmaradó haszon kérdése
- jelentős kockázattal jár

A vállalkozások működőképességének feltételrendszere

- önállóság
- hosszú távú nyereséges működés
- kockázat vállalás
- valódi piaci megmérettetés

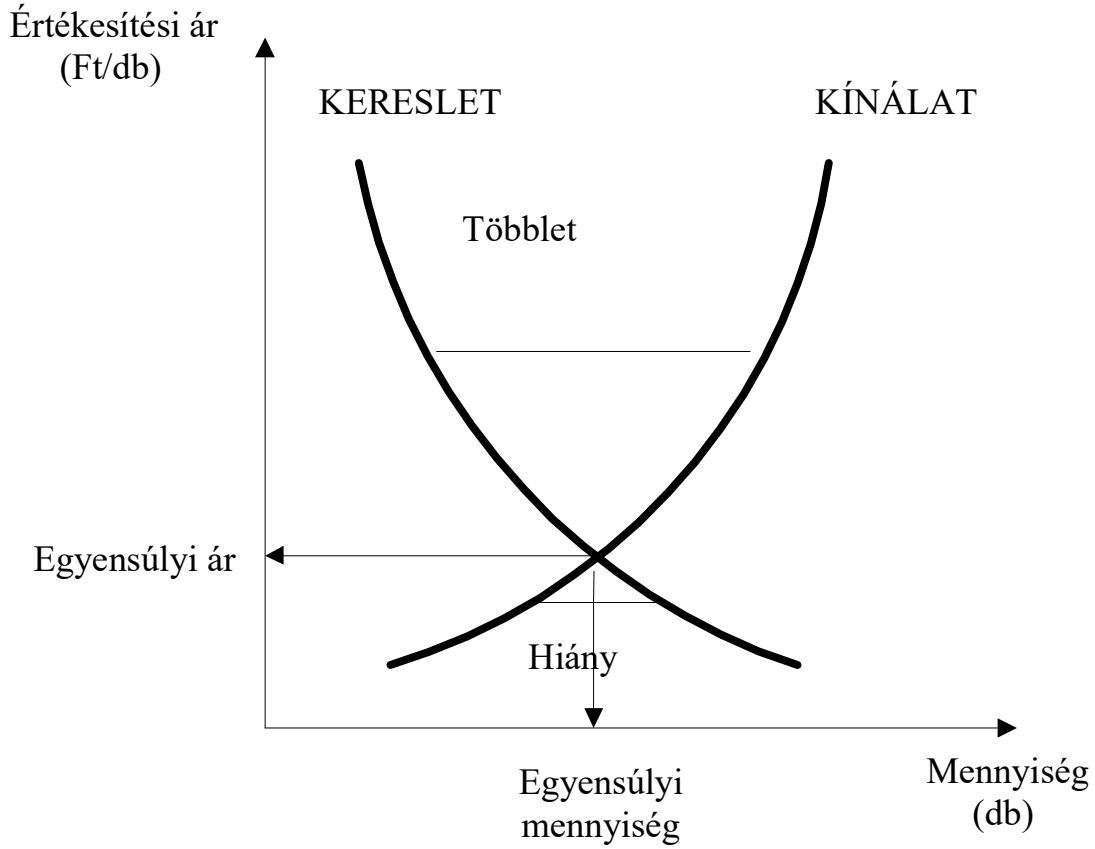
Gazdasági rendszer működésének folyamatai

- létesítési (és működtetési) pénz biztosítása
- tartós működési feltételek biztosítása, eszközök beszerzése
- folyamatos ráfordítások beszerzése, készletezése, előkészítése
- ráfordítás felhasználás
- működési feltételek fenntartása, karbantartása, ellenőrzése
- hozamok kezelése, érték megőrzése, készletezése
- hozamok értékesítése és az értékesítés pénzügyi realizálása

A piac lényegi elemei

- kereslet
- kínálat
- ár
- jövedelem

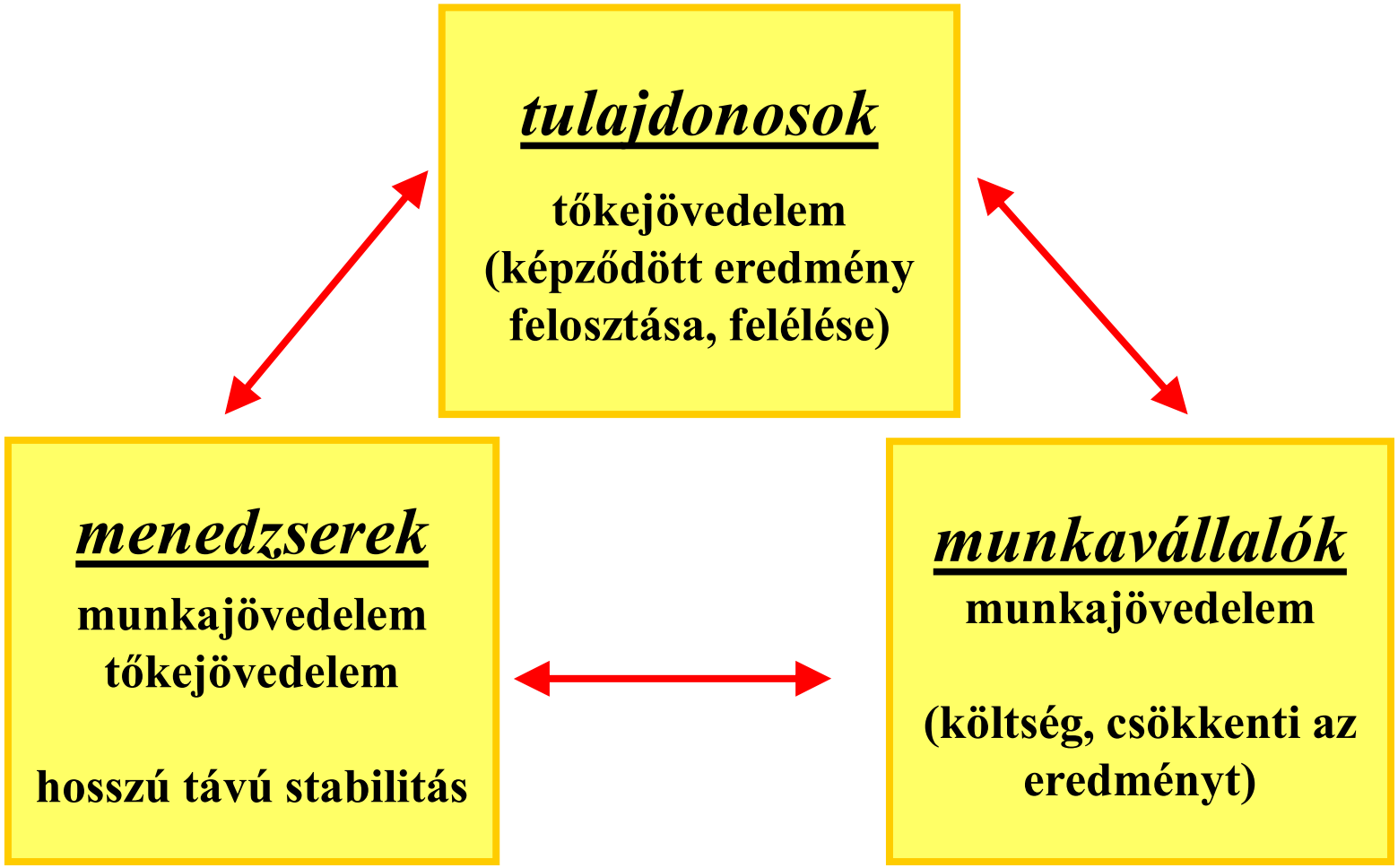
Kereslet-kínálati függvény



A vállalkozások működését befolyásoló tényezők

- a társadalom megítélése
- a helyi lakosság megítélése
- a kormányintézkedések
- a tulajdonosok
- a versenytársak
- a vásárlók
- a szállítók
- az új vállalkozás belépése
- a helyettesítők
- az alkalmazottak
- a bankok

Vállalati belső érintettek érdekellentéte



Egyik fél szempontjából	**Másik fél szempontjából**			
	Szükséglet tárgya	Szükséglet kielégítés eszköze	Szükséglet kielégítés pozitív feltétele	Szükséglet kielégítés negatív feltétele
Szükséglet tárgya	Nem érdek-viszony	Érdekszolgálati viszony	Érdekszolgálati viszony	Érdeksérelmi viszony
Szükséglet kielégítés eszköze		Érdek-azonosság	Egyoldalúan feltételes érdek-egybeesés	Egyoldalúan feltétlen érdekellentét
Szükséglet kielégítés pozitív feltétele			Feltétlen érdekegybeesés	Feltétlen érdekellentét
Szükséglet kielégítés negatív feltétele				Kényszerű ellentét

Regisztrált vállalkozások száma összesen

ezer db

	1996	2004	2008	2014	2015
Regisztrált vállalkozás	**1 115**	**1 2875**	**1 561**	**1 845**	**1 834**
ebből működő	698	625	688	..	
társas vállalkozás	..	481	561	**588**	561
önálló vállalkozás	..	1 199	1 000	**1 115**	1 130

(KSH szerint működő: Egy vállalkozás akkor működő, ha adott évben vonatkozási időszak során bármikor rendelkezett árbevétellel, vagy volt foglalkoztatottja. A vonatkozási időszak mindig egy naptári év.)

A regisztrált vállalkozások 98%-a 10 főnél kevesebbet foglalkoztat!

Vállalkozások csoportosítása

- profit orientáltság
  - ✓ profit orientált – non-profit orientált
- tulajdonforma
  - ✓ magán – állami és önkormányzati - szövetkezeti
- tevékenység jellege
  - ✓ termelő - szolgáltató
- méret
  - ✓ nagy – közép – kis - mikro
- működés jogi kerete
  - ✓ egyéni vállalkozás
  - ✓ társas vállalkozás
    - gazdasági társaság
    - szövetkezet

A KKV-k meghatározása

	Lét-szám		Éves nettó árbevétel		Mérlegfő-összeg
Középvál-lalkozás	< 250 fő	ÉS	max. 50 M eurónak megfelelő Ft	VAGY	max. 43 M eurónak megfelelő Ft
Kisvállal-kozás	< 50 fő	ÉS	max.10 M eurónak megfelelő Ft	VAGY	max. 10 M eurónak megfelelő Ft
Mikrovállal-kozás	< 10 fő	ÉS	max. 2 M eurónak megfelelő Ft	VAGY	max. 2 M eurónak megfelelő Ft

A regisztrált gazdasági szervezetek száma – (KSH)

Forrás: KSH (2016), 3.2.1.2. A regisztrált gazdasági szervezetek száma – GFO'11

Gazdálkodási forma	1990	1994	2000	2011	2014
Jogi személyiségű gazdasági társaság	19 401	91 229	171 495	394 024	418 746
Korlátolt felelősségű társaság	18 317	87 957	167 033	388 426	412 636
Részvénytársaság	646	2 896	4 372	5 593	6 105
Szövetkezet	7 641	8 252	7 516	2 976	4 255
Mezőgazdasági szövetkezet	..	2 038	2 272	963	763
Egyéb jogi személyiségű vállalkozás	..	1 289	3 918	6 984	6 626
Jogi személyiségű társas vállalkozás	2 363	821	183 340	403 984	429 627
Jogi személyiség nélküli gazdasági társaság	..	101 591	196 009	188 120	156 001
Közkereseti társaság	6 207	3 348	7 873	5 471	4 314
Betéti társaság	418	89 045	188 136	182 127	151 139
Egyéni cég	5 789			522	548
Jogi személyiség nélküli egyéb vállalkozás	..	16 335	27 255	1 993	2 635
Jogi személyiség nélküli társas vállalkozás	..	122 346	228 181	190 113	158 636
Társas vállalkozás	..	223 937	411 521	594 097	588 263
Önálló vállalkozó	..	..		1 057 410	1 115 463
Egyéni vállalkozó	393 450	778 036	682 925	385 569	393 525
Vállalkozás összesen	..	1 001 973	1 094 446	1 651 507	1 703 726
Költségvetési szervek és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervek	..	14 888	15 326	15 234	12 866
Nonprofit szervezet	38 300	14 888	65 335	120 903	127 254
Egyéb szervezet	..	42 604	263	1 865	1 590
Összesen	..	1 059 849	1 175 480	1 789 509	1 845 436

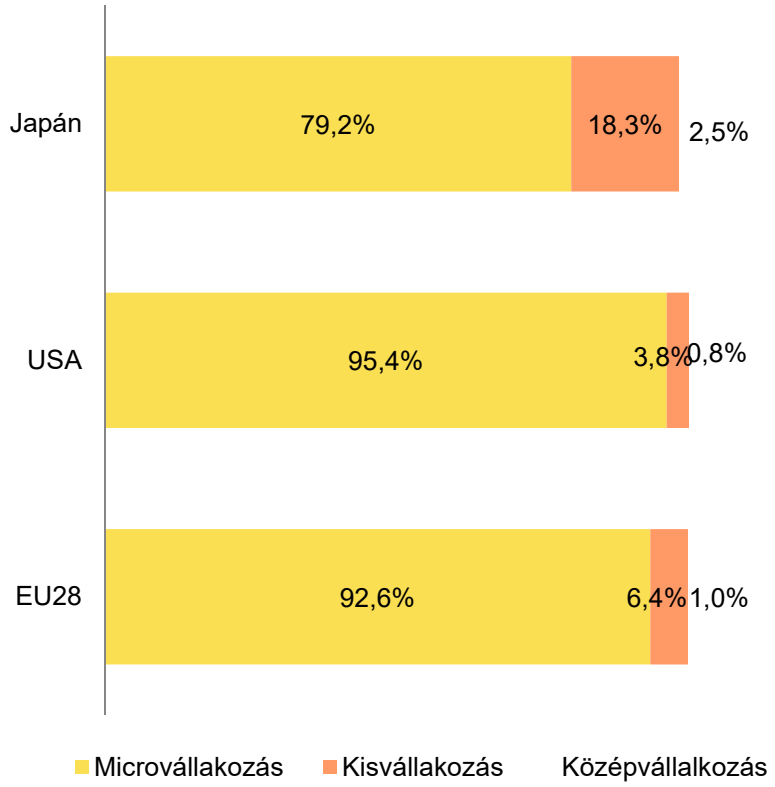
Tanulmányozandó és értékelendő

- **Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma gazdálkodási forma szerint (1999–)**
- **Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint (1999–)**
- **Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma nemzetgazdasági ág szerint (2003–)**
- **A külföldi irányítású, nem pénzügyi leányvállalatok száma és aránya nemzetgazdasági ág és a végső tulajdonos székhelye szerint (2008–)**
- **A külföldi irányítású, nem pénzügyi leányvállalatok hozzáadott értékének nagysága és aránya nemzetgazdasági ág és a végső tulajdonos székhelye szerint (2008–)**
- **Az első tíz ágazat a külföldi leányvállalatok száma és aránya szerint (2008–)**
- **Az első tíz ágazat a külföldi leányvállalatok hozzáadott értéke és aránya szerint (2008–)**
- **Az első tíz ágazat a külföldi leányvállalatoknál foglalkoztatottak száma és aránya szerint (2008–)**
- **Egy vállalkozásra jutó alkalmazottak száma nemzetgazdasági ág és a végső tulajdonos székhelye szerint (2008–)**

A KKV szektor adatai és megoszlása méret szerint EU28 (2013), USA (2011) és Japán (2012)

	Lakosság száma (millió fő)	KKV-k száma (millió)	KKV alkalmazottak száma (millió)	Hozzáadott érték (billió euró)
EU28	507	21,6	88,8	3,7
USA	318	18,2	48,7*	3,3
Japán	128	3,9	33,5	n.a.

* 299 fő létszámig; n.a. = nincs adat



Forrás: European Commission (2014): Annual Report on European SMEs 2013/2014 alapján saját szerkesztés.

Különböző vállalkozás formák összehasonlításának kérdései

- ✓ Milyen tevékenységet tervezünk végezni?
- ✓ Ki bocsátja rendelkezésre a szükséges tőkét?
- ✓ Ki és milyen mértékben viseli a kockázatot?
- ✓ Ki és milyen mértékben viseli a felelősséget?
- ✓ Ki jogosult a döntéshozatalra? Több személy esetén hogyan oszlanak meg a döntési jogosítványok (hatáskörök)?
- ✓ Kit és milyen mértékben illet meg a vállalkozás eredménye?
- ✓ Milyen mértékű közreműködést igényel a vállalkozás működtetése a vállalkozó?

Vállalkozás jellemzők (1)

- egyéni vállalkozás
  - ✓ egy személy adja a tőkét
  - ✓ egy személy a döntéshozó és végrehajtó
  - ✓ egy személy, a tulajdonos dönt az eredményről
  - ✓ felelőssége korlátlan
  - ✓ kockázatot vállal
  - ✓ létesítése, megszüntetése a legegyszerűbb

Egyéni vállalkozás

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
-a szervezet egyszerűsége -nincs kötött tőkeigény -a vállalkozó egymaga tartja kézben az egész vállalkozást -változatos foglalkoztatási lehetőségek -a könyvelést nem kell felülvizsgáltatni -könnyen megszüntethető -rövidtávon előnyösen adózik -az özvegy, az örökös vagy a törvényes képviselő által folytatható	-a vállalkozó képességeinek, gyakorlatának hiánya -nehézségek a tőke növelésénél -a vállalkozás eladása nem lehetséges -a vállalkozó teljes és korlátlan felelőssége

Vállalkozás jellemzők (2)

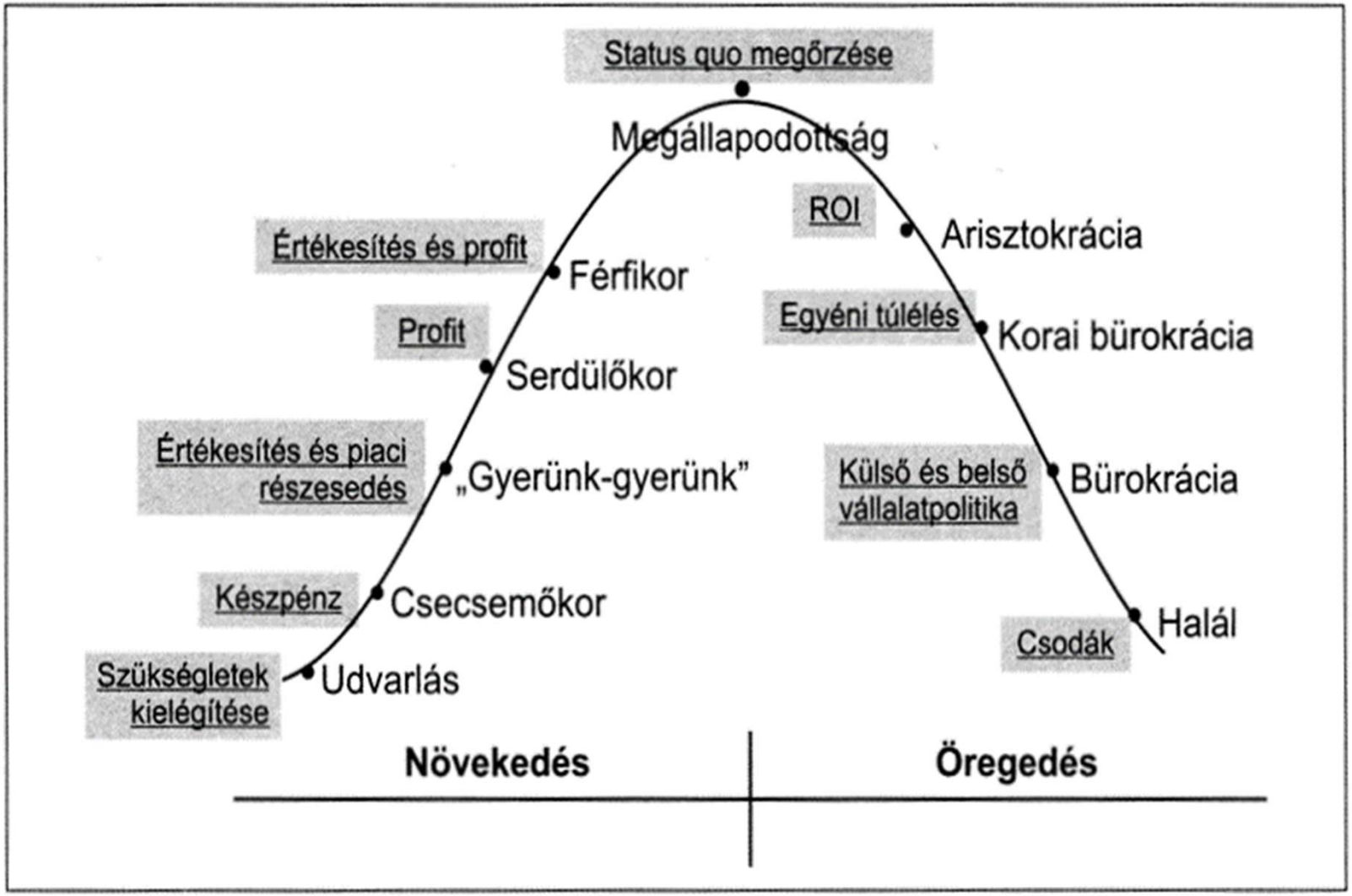
- gazdasági társaságok
  - ✓ több személy adja a tőkét
  - ✓ elkülönülhet a tulajdonos és menedzsment
  - ✓ más személy a döntéshozó és végrehajtó
  - ✓ elsődlegesen a tulajdonos dönt az eredményről
  - ✓ felelőssége korlátlan (bt, kkt) vagy a társaság vagyonának erejéig korlátozott (kft, rt)
  - ✓ kockázatot vállal
  - ✓ létesítése, megszüntetése jogilag szabályozott, bonyolult

Vállalkozás jellemzők (3)

- szövetkezet
  - ✓ non profit orientáltság (cél: a tagok egyéni érdek érvényesítése)
  - ✓ tőkéje több személy tulajdonát képezi
  - ✓ a döntést közösen, a tagok együttesen hozzák
  - ✓ az eredményt nem oszthatják fel
  - ✓ a vezetési feladatokat is (általában) a szövetkezet tagjai végzik
  - ✓ a tagok személyesen közreműködnek

Nem tőkehasznosítás a cél!

Vállalati életciklus modellek (1)



Ichak Adizes alapján

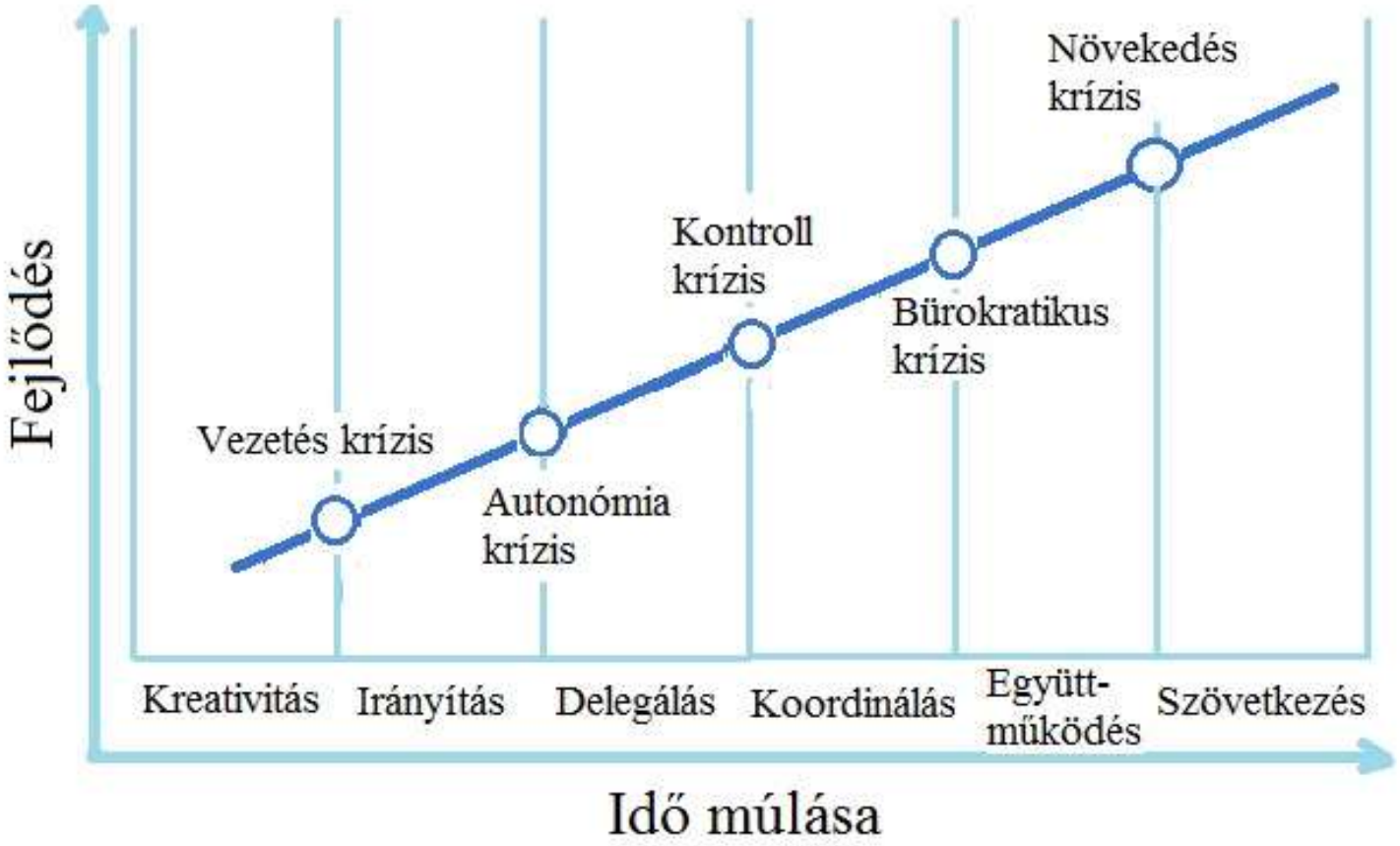
Vállalati életciklus modellek (2)

- Timmons-féle tipológia
- a kutatás és fejlesztés fázisa (K+F), a vállalkozás alapítása előtt 1-3 évvel;
- az indulási fázis, a vállalkozás első 3 éve;
- a korai növekedési fázisa, a 4. évtől a 10. évig;
- az érettség fázisa, a 11. és a 15. év között;
- a stabilitási fázis, a 15. év után

„A növekedést és az öregedést nem a méret és az időtényező idézi elő. Sokkal inkább az, hogy a szervezet mennyire képes folyamatosan megújulni.” Vecsenyi

Vállalati életciklus modellek (3)

Larry E. GREINER



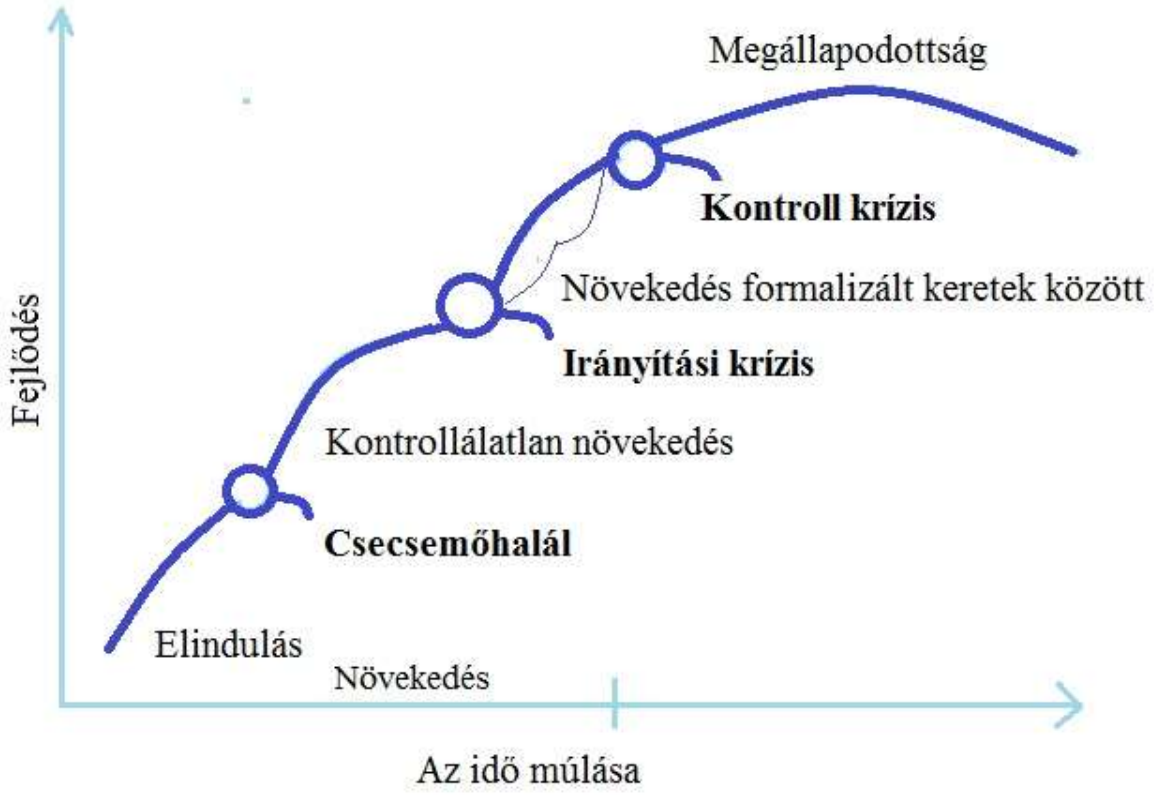
Vállalati életciklus modellek (4)

Neil C. CHURCHILL & Virginia L. LEWIS



Vállalati életciklus modellek (5)

SALAMONNÉ Huszty Anna



Vállalati életciklusok - szervezeti fejlődés:

szervezetfejlesztés

- megfelelő szervezeti struktúra kiválasztása
- megfelelő emberek alkalmazása megfelelő pozícióba

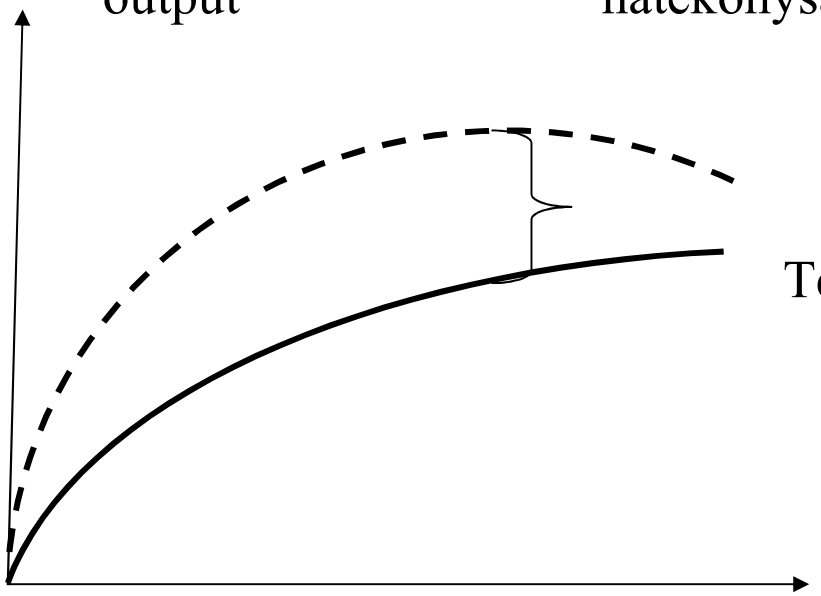
szervezet kialakítás – vállalati életpálya közötti kapcsolat

- induló vállalkozás
- lassú növekedés (fejlődés)
    - funkció elkülönülés
    - lineáris és/vagy törzskari szervezeti forma
- intenzív növekedés
    - növekedés: mennyiségi, területi, tevékenységbeli
    - tagolás alapja: termelés – értékesítés - igazgatás
        - termelés központú szervezet
        - értékesítés központú szervezet
        - marketing központú szervezet
- nyereségközpontúság
    - divizionális, stratégiai üzletági szervezet, mátrix szervezet
- hanyatlás

Hatékonyság és eredmény

A termelési függvény

Output időegység alatt



Input időegység alatt

Technikai hatékonyság

kifejezi a felhasznált erőforrások (a termelési tényezők) és a létrehozott termékek, szolgáltatások *közötti műszaki, technológiai minőségi viszonyt*

(a műszaki megoldások függvénye)

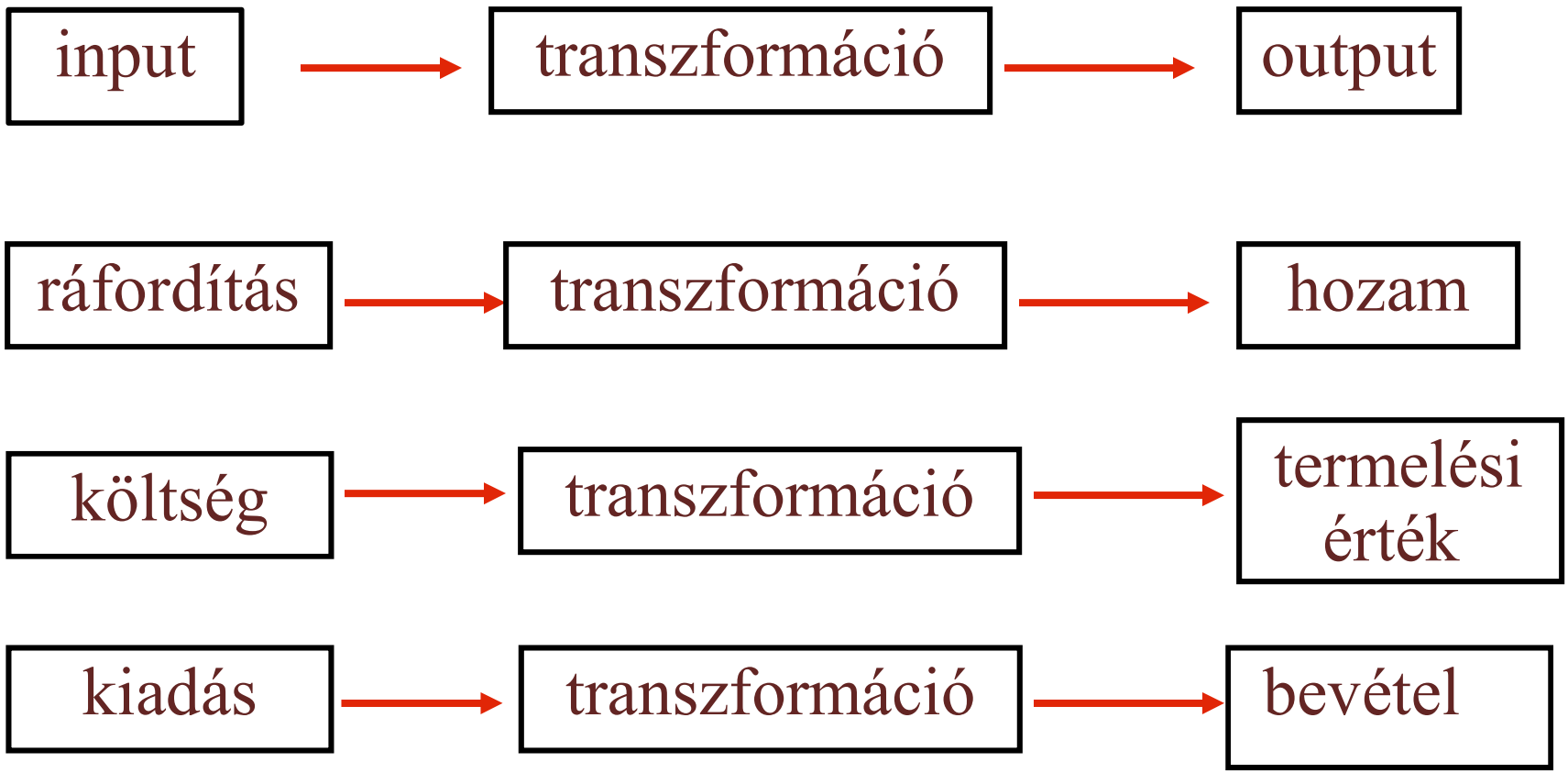
Gazdasági hatékonyság

az eredetileg optimális műszaki megoldás (az optimális technikai hatékonyságú tevékenység) gazdasági szempontból megvalósítandó-e, azaz *ökonómiailag hatékonyan képes-e működni* a vállalkozás

(output érték / input érték > 1)

Költség – érték – eredmény

Ráfordítás – hozam kapcsolatok



Alapfogalmak

Input (hasznos dolog)	⇔	***Output*** (minden, ami kikerül a rendszerből)
Ráfordítás (gazdasági érték; döntéshozó befolyásolja; természetes mértékegység)	⇔	***Hozam*** (gazdasági érték; természetes mértékegység)
Költség (felhasznált ráfordítás pénzben kifejezett értéke)	⇔	***Termelési érték*** (pénzben kifejezett hozam; teljesítmény érték)
Kiadás (a szükséges inputokért és a működési feltételek biztosításáért kifizetett pénz)	⇔	***Bevétel*** (gazdasági és nem gazdasági szervezettől kapott pénzösszeg)

Eredmény mérés

- alapja a vállalati mérleg

  + Pénzbevételek

  – kiadások

  ± eszköz (készlet) növekmény/csökkenés

  + nyereség vagy – veszteség

Eredmény mérésre szolgáló kategóriák (1)

- **Tervezési folyamatban (általában):**

Fedezeti hozzájárulás **= Termelési érték – változó költség**

$$FH = TÉ - K_v$$

Nettó jövedelem **= Termelési érték – összes költség**

$$NJ = TÉ - K_ö$$

Bruttó jövedelem **= Nettó jövedelem + munkabér**

$$BJ = TÉ - K_ö + \text{munkabér}$$

Eredmény mérésre szolgáló kategóriák (2)

- **Lezárt gazdasági (év) ciklus után:**

Üzemi tevékenység eredménye

± Pénzügyi műveletek eredménye

= *Szokásos vállalkozói eredmény*

± rendkívüli eredmény

= *Adózás előtti eredmény*

-adó

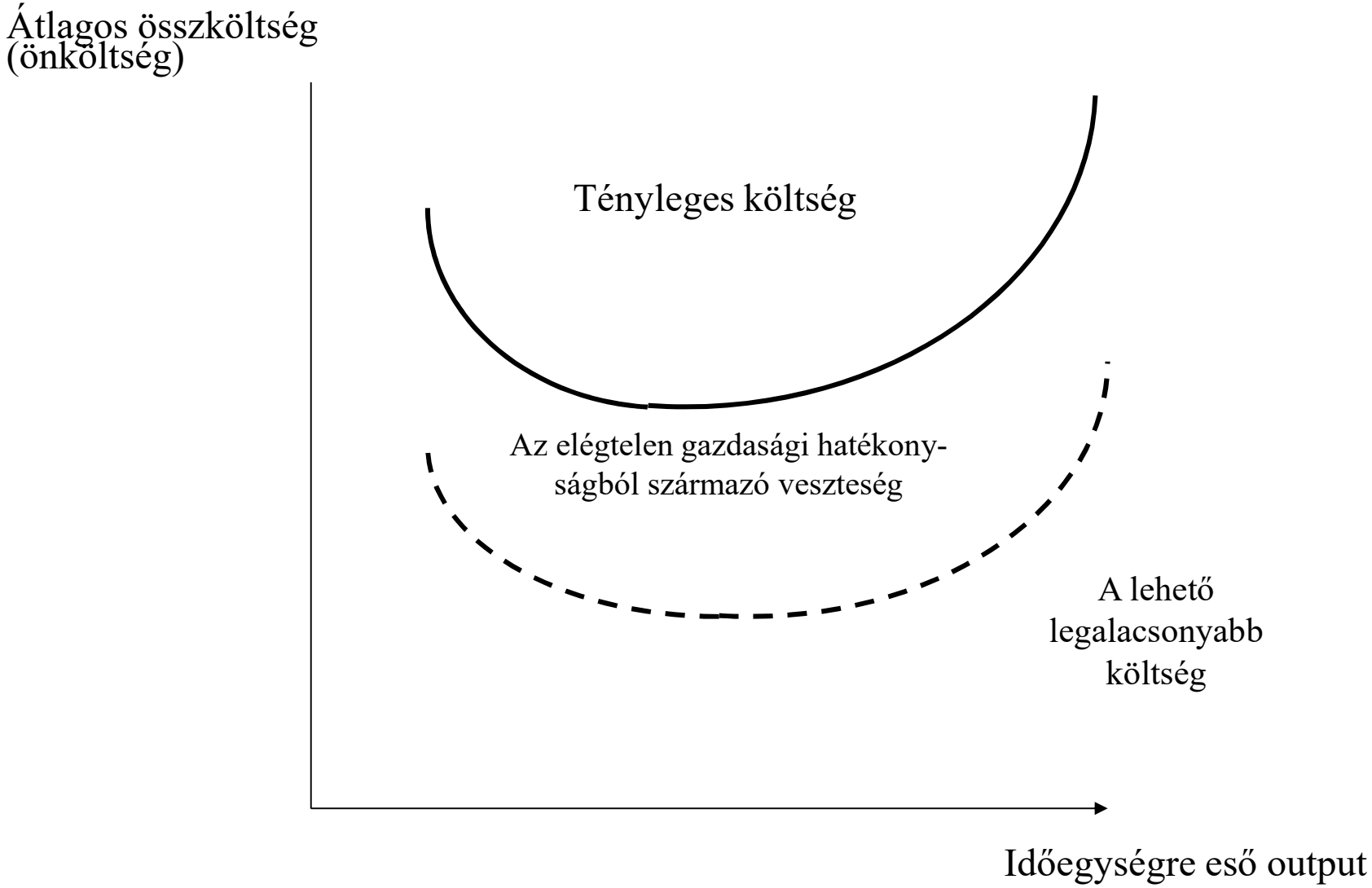
= *Adózás utáni eredmény*

-osztalék

= *Mérleg szerinti eredmény*

Költségek

Átlagos összköltség alakulása (önköltség) függvény



Állandó költség $K_á$

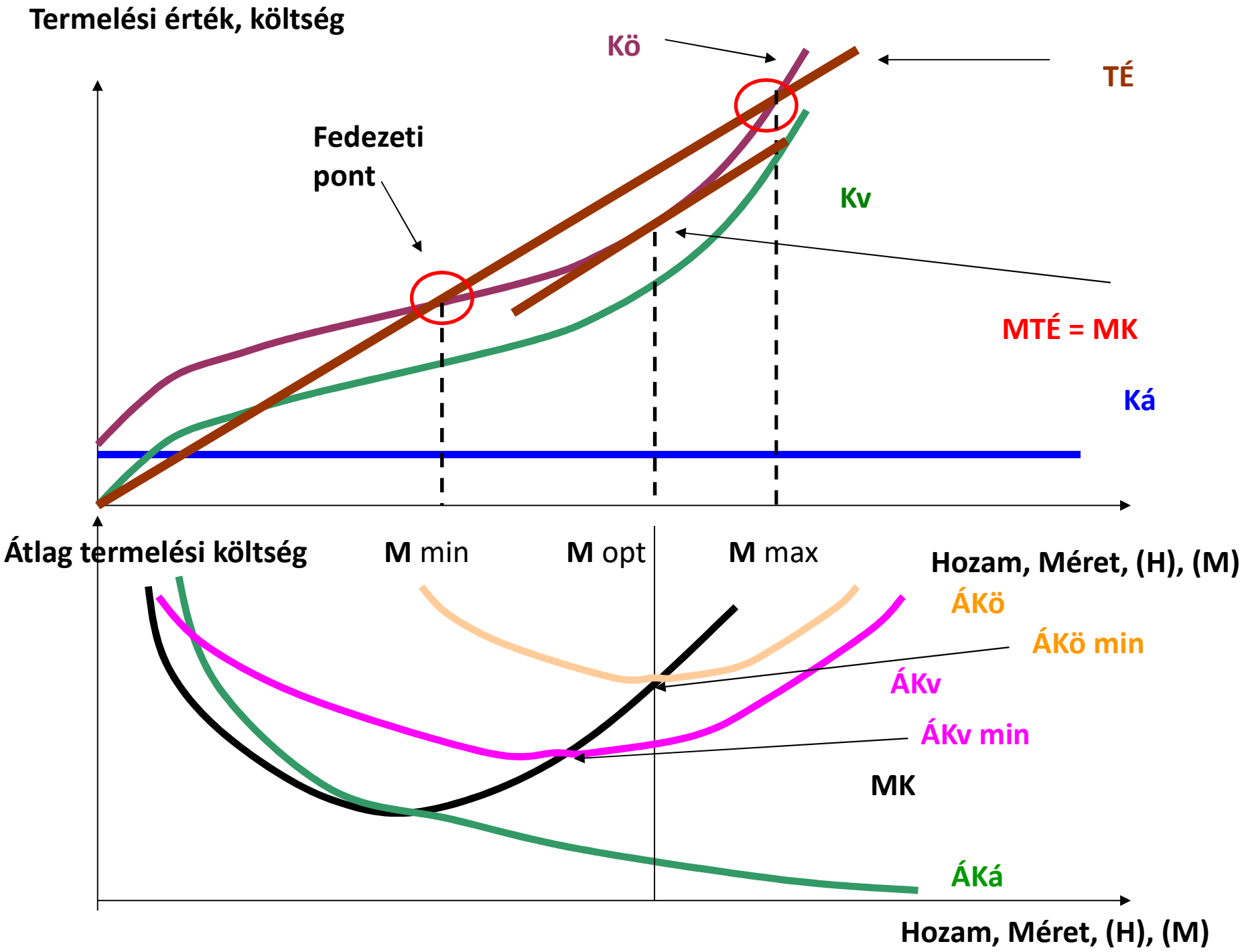
tárgyi jellegtől függetlenül minden költség, amelynek nagysága adott tartományban nem függ a termelés méretétől, színvonalától, döntéssel nem befolyásolható

Változó költség K_v

tárgyi jellegtől függetlenül minden költség, amelynek nagysága függ a termelés méretétől, színvonalától, nagyságát a döntéssel megváltoztathatjuk

Összes költség $K_ö$

állandó és változó költség összege


Termelési érték, költség
Kö
TÉ
Fedezeti pont
Kv
MTÉ = MK
Ká
Átlag termelési költség
M min
M opt
M max
Hozam, Méret, (H), (M)
ÁKö
ÁKö min
ÁKv
ÁKv min
MK
ÁKá
Hozam, Méret, (H), (M)

Nyereség küszöb

- ***nyereség küszöb méret*** $\acute{A}K_{\ddot{o}} = MK$

  adott költség és árviszony mellett az a legkisebb gazdálkodási méret, amit el kell érni ahhoz (illetve meghaladni), hogy jövedelmet állíthasson elő

- ***nyereség küszöb ár*** $\acute{A}_H = \acute{A}K_{\ddot{o}}\,min$

  az a hozamár, amit adott költségek mellett, adott termelési méreten el kell érni (a piacon), hogy az árbevétel pontosan fedezze az összes költségeket

Termelési küszöb

- ***termelési küszöb méret*** $\acute{A}K_v = MK$

  adott költség és árviszony mellett az a legkisebb gazdálkodási méret, ami mellett – már működő – rendszer rövid távon még folytathatja a gazdasági tevékenységet (FH ≥ 0)

- ***termelési küszöb ár*** $\acute{A}_H = \acute{A}K_v min$

  az a hozamár, amit adott költségek mellett, adott termelési méreten egy már működő vállalkozásnak el kell érni (a piacon), hogy az árbevétel fedezze legalább a változó költségeket

Optimális termelési méret (M_{opt} ?)

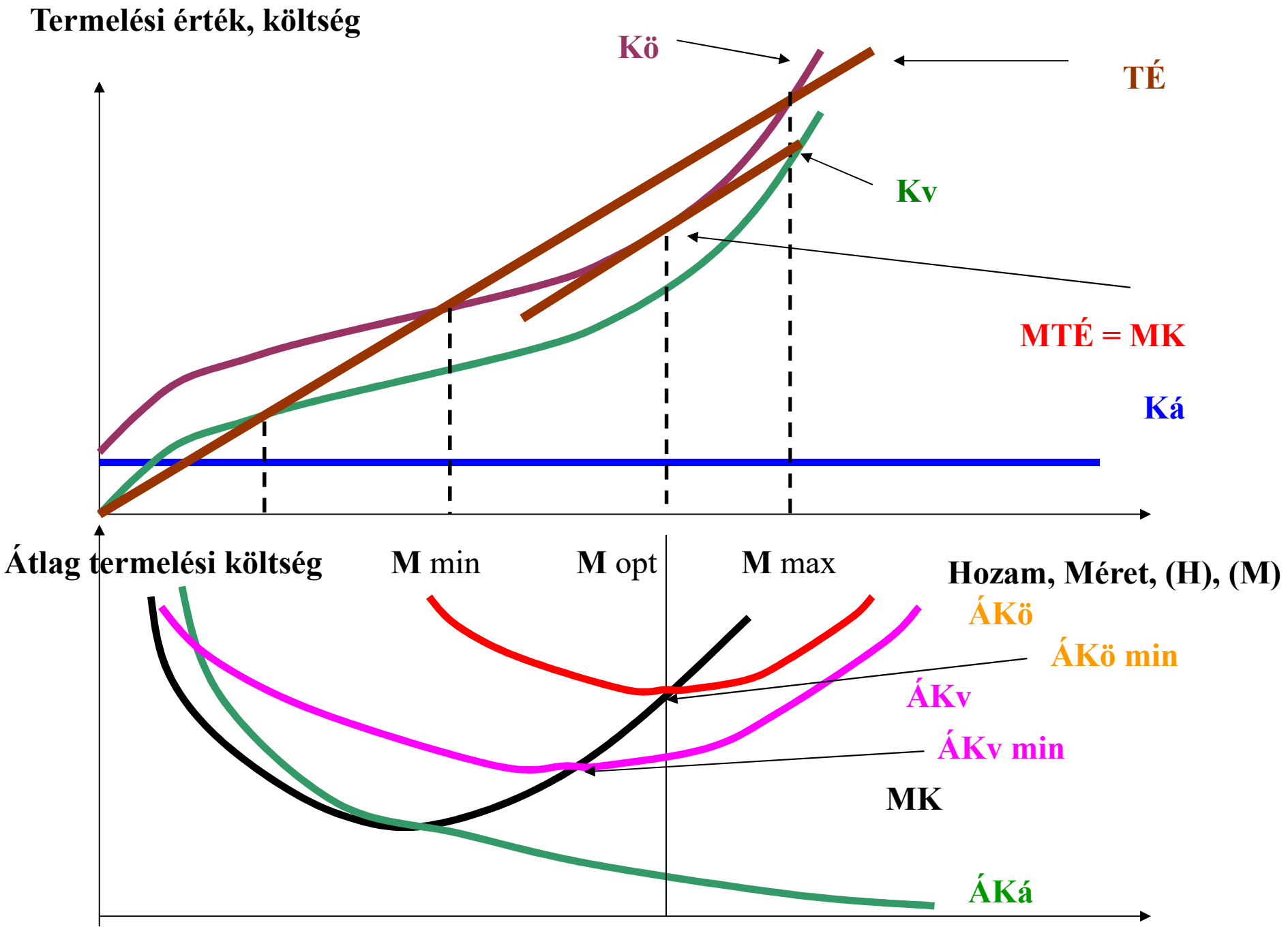
- az optimális termelési méretben igaz

$$\Downarrow$$

$$\mathbf{MTÉ = MK}$$

addig szabad növelni a termelés méretét, amíg a méret növelés többletköltsége (MK) még nem haladja meg a vele előállított értéktöbbletet ($MTÉ=Á_H$)

$$\mathbf{MTÉ \geq MK;\ ÁH \geq MK}$$


Termelési érték, költség
Kö
TÉ
Kv
MTÉ = MK
Ká
Átlag termelési költség
M min
M opt
M max
Hozam, Méret, (H), (M)
ÁKö
ÁKö min
ÁKv
ÁKv min
MK
ÁKá
Hozam, Méret, (H), (M)

Elmélet és gyakorlat költségfelfogása

Elmélet: opportunity cost, mint megtérülési követelmény $\Rightarrow$ közgazdasági költség

Gyakorlat: ezen elemek részei a nyereségnek $\Rightarrow$ számviteli költség

$\Downarrow$

Kvázi költség – meg kell térülnie!

(nincs mögötte tényleges pénzkiadás)

vezetői gazdaságtan $\neq$ számvitel

Költségtani fogalmak

Költség – a termék előállítása v. a szolgáltatás nyújtása érdekében felmerült élő- és holtmunka felhasználás pénzben kifejezett értéke [Ft/év].

Haszonáldozati költség (opportunity cost) – a legnagyobb valószínűséggel választható alternatíva hozama, nem számviteli kategória. Valós gazdasági eredmény csak az alternatív jövedelem és az elmaradó haszon költségként történő értelmezésével ismerhető meg. A gyakorlatban a haszonáldozati költség a nyereség része.

Kvázi költség – olyan megtérülési követelmény, amely mögött nincs tényleges kiadás, a mikroökonómiai és a gyakorlati költségtartalom különbsége, valójában nyereség-követelmény...

$$bevétel \geq költség + kvázi\ költség$$

$$nyereség \geq kvázi\ költség$$

Kiadás, számviteli költségtartalom, gazdálkodási szempontú költségtartalom…

Kiadás:

minden pénzkiáramlás a gazdasági rendszerből

a gazdasági tevékenység előfeltételeinek biztosítása érdekében (épület, gép, anyag vásárlása, idegen eszközök használati díja), ill. az erőforrások mozgásba hozatalakor (munkabér, üzemanyag) merül fel. (nem erőforrásigényből adódó kiadások is (pl. adók))

Számviteli költségtartalom:

az erőforrás-felhasználás alapján számszerűsített, számviteli előírásoknak megfelelő költséginformáció

Gazdálkodási szempontú költségtartalom:

a kiadások megtérülési követelményét szigorúan az oksági összefüggések alapján képezi le, és ezt a kvázi költségekkel együtt elemzi…

Gazdálkodási szempontú és a számviteli költségtartalom eltérésének legjellemzőbb előfordulásai

- a bevétel és a tényleges megtérülés időszaka nem azonos… (pl. reklámköltségek, oktatási költségek, műszaki fejlesztés költségei – a számvitel a költségek mihamarabbi megtérülését „diktálja”…)
- a felhasználás értéke nem azonos azzal az összeggel, amit elszámolnak (pl. erkölcsi és fizikai amortizáció , anyagfelhasználás – különböző időpontokban beszerzett eltérő árú készlet)
- rövid futamidejű lízing (a tárgyi eszköz élettartama hosszabb, mint a futamidő…)
- új technológia induló, alacsonyabb kapacitáskihasználása

Kvázi költség

implicit költségek (erőforrás értékesítés **lehetőségi költsége**)

- saját tőke használatának „ára”
- a vállalkozás tulajdonában álló természeti erőforrások járadéka
- a vállalkozást terhelő munka ellenértékeként piaci áron számított munkadíjak és közterheik költségek között nem szereplő része (Bruttó jövedelem!)

explicit költségek

- vállalakozói nyereség elvárt összege
- (inflációs nyereségigény)

*(Az **implicit költségek**, nem szerepelnek a kiadások között, de más vállalkozásnál történő hasznosítás esetében piaci bevételi forrást biztosíthatnak. Az implicit költség haszonáldozati költség is, de nem a teljes, mivel a kockázatvállalási „ellenérték” még nincs benne.)*

Költségfelosztás - összköltség

Termelési (gyártási) költségek

- közvetlen anyag költség
- közvetlen munka költség
- termelési (gyártási) általános költségek
  - közvetett anyagköltség
  - közvetett munkaköltség
  - egyéb gyártási költség

Általános (termeléssel nem összefüggő költségek)

- értékesítési költségek

  (azok a költségek, amelyek a vevők megrendeléseinek megszerzése érdekében merülnek fel, illetve azért, hogy a késztermékek a vevők tulajdonába kerüljenek)
- irányítási költségek

  (a szervezet működtetéséhez, illetve a személyzet munkafeltételeinek ellátásához szükséges költségek)

Költségfelosztás – közvetlen költségek

Közvetlen anyagköltség

- késztermékbe beépülő anyagköltség
- késztermék gyártása érdekében felhasznált anyagköltség
- tisztán, egyértelműen késztermékhez rendelhető anyagköltség

Közvetlen munka költségek

- az anyagokat végtermékké konvertáló dolgozók foglalkoztatása érdekében kifizetett munka költség
- a végtermékhez tisztán és egyértelműen hozzárendelhető munkaköltség
- a gyár által termelt termékek volumenével egyenes arányban változó munkaköltségek

Közvetett költségek csökkentésének lehetőségei

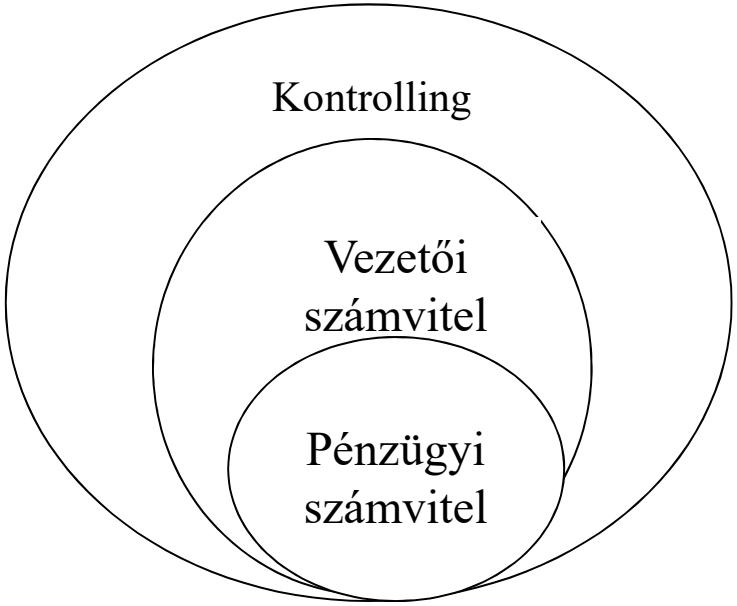
- „tűzoltás” v. „fűnyíró elv” (erőforrás keretek szűkítése – hosszabb távon működési zavarokhoz vezet…)
- közvetett költségek oksági alapú és összehasonlító elemzése (költségcsökkentés érdekeltségi rendszer alapján…, vegyem v. saját gyártás kérdése…)
- közvetett költségek értékelemzése (pl. az ügyvitel, az információgazdálkodás mennyire felel meg a vállalatnak – csak annyit amennyit szükséges, annyiért amennyiért lehetséges…)
- nullbázisú költségtervezés (Zero Base Budgeting)

A könyv szerinti és a piaci érték eltérései

a különbség lehetséges okai:

- halmozódó inflációs hatás
- a tényleges avulás és a számviteli becslés eltérése
- elszámolt és tényleges erőforrás-felhasználás közötti eltérés
- a gazdálkodási szempontú és a számviteli költségtartalom közötti különbség
- a saját előállítású és a vásárolt javak értékbeli nyilvántartásának koncepcionális eltérése (a saját célra végzett teljesítmény nem annyiba kerül, mint amennyiért el lehet adni…)

Pénzügyi számvitel, vezetői számvitel és kontrolling kapcsolata



Vezetői (üzleti) gazdaságtan?

Etika, üzleti etika - röviden

Etika (erkölcstan)

- etika: gazdaság és erkölcs közötti látszólagos feszültség
- harmónia a vállalati haszonelvűség (nyereség maximalizálás ≠ profit maximalizálás) és a vezetői (vállalkozói) felelősség között
- üzleti etika: alkalmazott etika
  - vállalati tevékenységeknek megfelelő részterületek
  - nemzetközi gazdasági etika és a gazdasági rendszerek etikája

Üzleti etika

- társadalmi felelősség
- egyéni felelősség
- etikus vállalati magatartás
- vállalati és cégkultúra
- érdekérvényesítési kultúra

Az üzleti etika részei

- gazdaságetika
- vállalati etika
- menedzsment etika

Korrupció?

Üzleti etika a vállalatvezetés számára

- megvalósíthatatlan (elvont, öncélú)
- megvalósítható (pragmatikus, megtérülő)
- megvalósítandó

Az üzleti etika megközelítése

- vállalati ⇒ belső szemlélő (költségét viseli
- nem vállalati ⇒ mindenki más
  - előnyét élvezi
  - hátrányát szenvedi

Etika

- ókori filozófusok!
- üzleti etika ⇒ 30-40 éve , „kívül állók”
- vállalati társadalmi felelősség felismerése
  ⇒ 20 éve, multinacionális vállalatok

Mi jellemző ma?

- vállalati etikai kódex ⇒ minőségbiztosítási szabványok
- vállalatok társadalmi felelőssége (CSR) ⇒ PR!
- etika
  - etikai ügyek a vállalaton belül (humán kérdések)
  - etikai ügyek a fogyasztók irányában
  - etikai ügyek a beszállítókkal irányában
  - etikai ügyek a társadalommal kapcsolatban

⇓

Elkülönült területek, de mind az alkalmazottakra
(viselkedésre, cselekedetekre) vonatkozik!
(Emberi viszonyok)

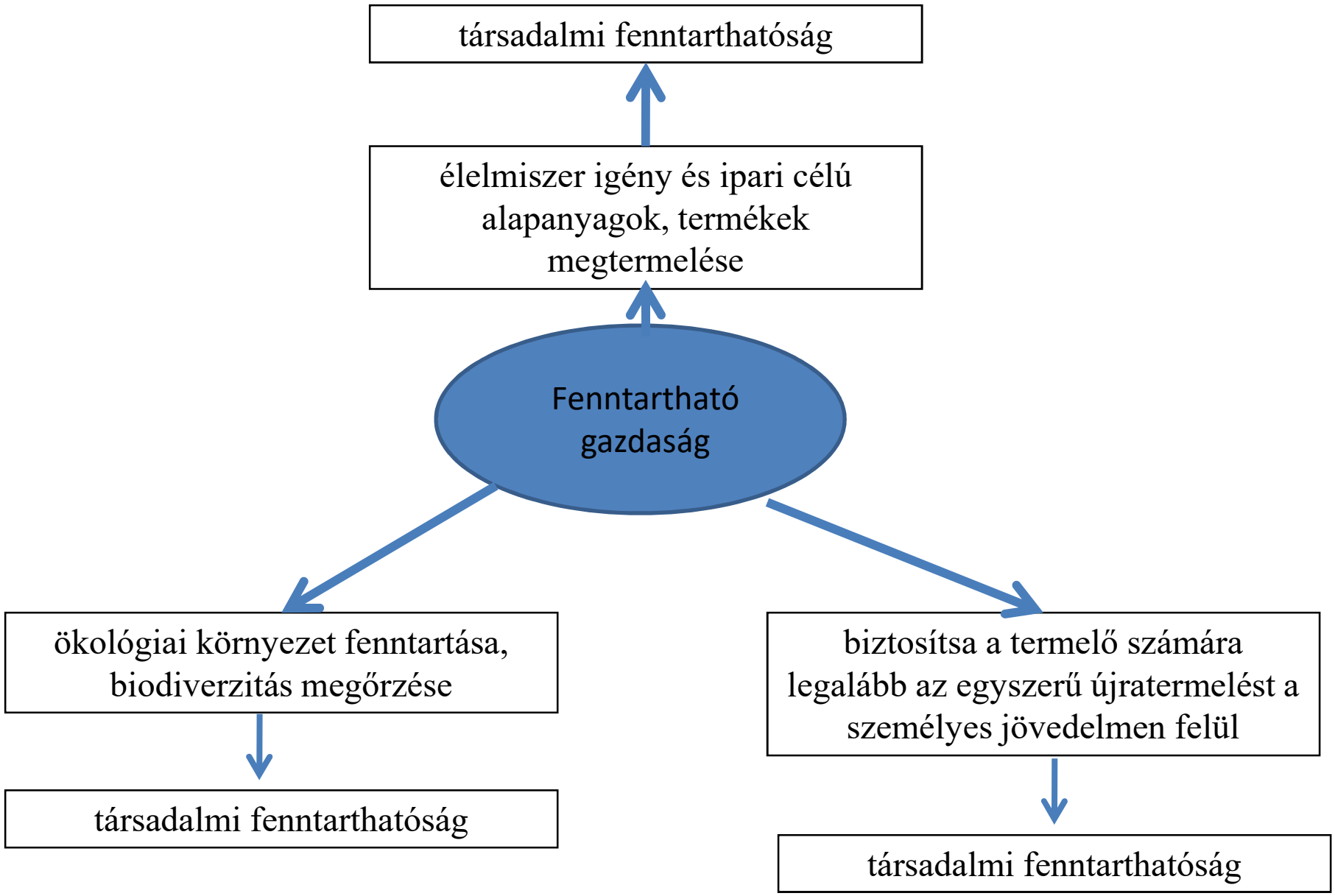
Szervezeti kultúra

Modern üzleti etika

- különálló területek rendszere
  - nemcsak a „részeket” kell látni, hanem az „egészet”!
- három alapelve
  - ✓ a vállalkozónak nem (nemcsak) a vállalkozás**ában** kell dolgoznia, hanem a vállalkoz**áson** is!
  - ✓ a vezetőknek nem (nemcsak) munkáj**ában** kell dolgoznia, hanem a munk**áján** is!
  - ✓ Az embernek nem (nemcsak) élet**ében** kell élnie, hanem a élet**én** is!

Etika és minőség kapcsolata

- üzleti etika ⇒ minőségbiztosítási szabványok
  - pénzügyi, környezeti és jelentések szerepe nő
  - megbízhatóság ⇒ complience
  - átláthatóság ⇒ trancparency
- szervezet minden szintjén fontos a tudás
  ⇒ tudástőke, tudásmenedzsment
- felértékelődik az emberi erőforrás
  - azonosulás, elhivatottság
  - emberi (egyéni – csoport) és szisztematikus ellenállás (túlterheltség, inkompetencia)


társadalmi fenntarthatóság
élelmiszer igény és ipari célú alapanyagok, termékek megtermelése
Fenntartható gazdaság
ökológiai környezet fenntartása, biodiverzitás megőrzése
társadalmi fenntarthatóság
biztosítsa a termelő számára legalább az egyszerű újratermelést a személyes jövedelmen felül
társadalmi fenntarthatóság

Fenntarthatóság

- a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely magában foglalja a mát és a jövőt, találkozik benne a jelen követelményrendszere és szükségessége a jövő generációjának későbbi saját szükségletével

  Burtland Jelentés [World Commission on Environment and Development, 1987]

- „A fenntartható természetvédelmi stratégiának oly módon kellene magába foglalnia az erőforrásokkal való gazdálkodást, hogy kielégíthesse a jelen generáció igényeit anélkül, hogy a jövő generáció lehetőségeit csökkentené”

  NRC Board on Agriculture

Fenntarthatóság ellentmondása

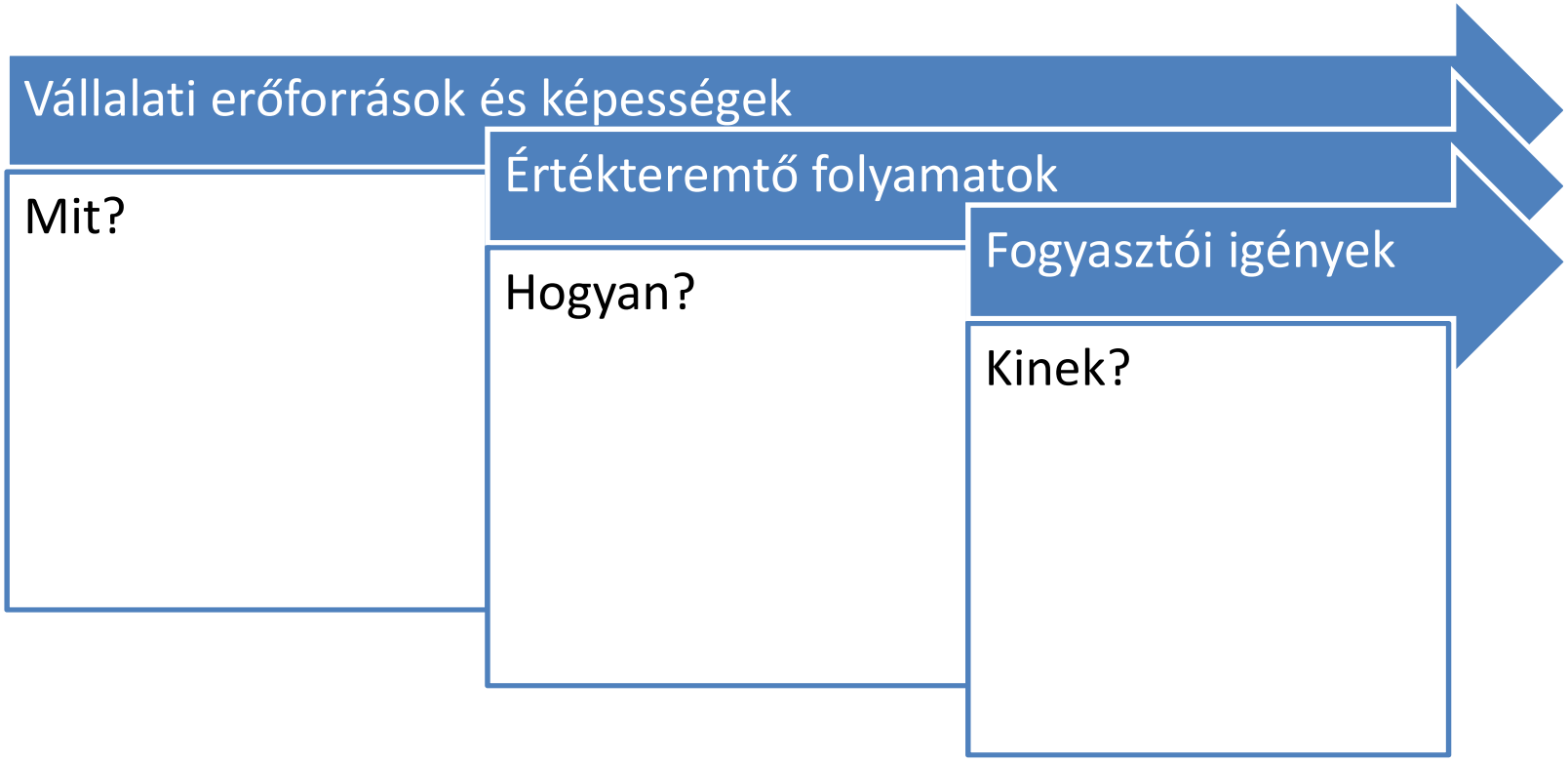
1. Gazdasági növekedés ≠ Fenntarthatóság
2. Fenntarthatóság ≠ Fogyasztás
3. Fejlett ≠ Fejlődő országok

TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁG?

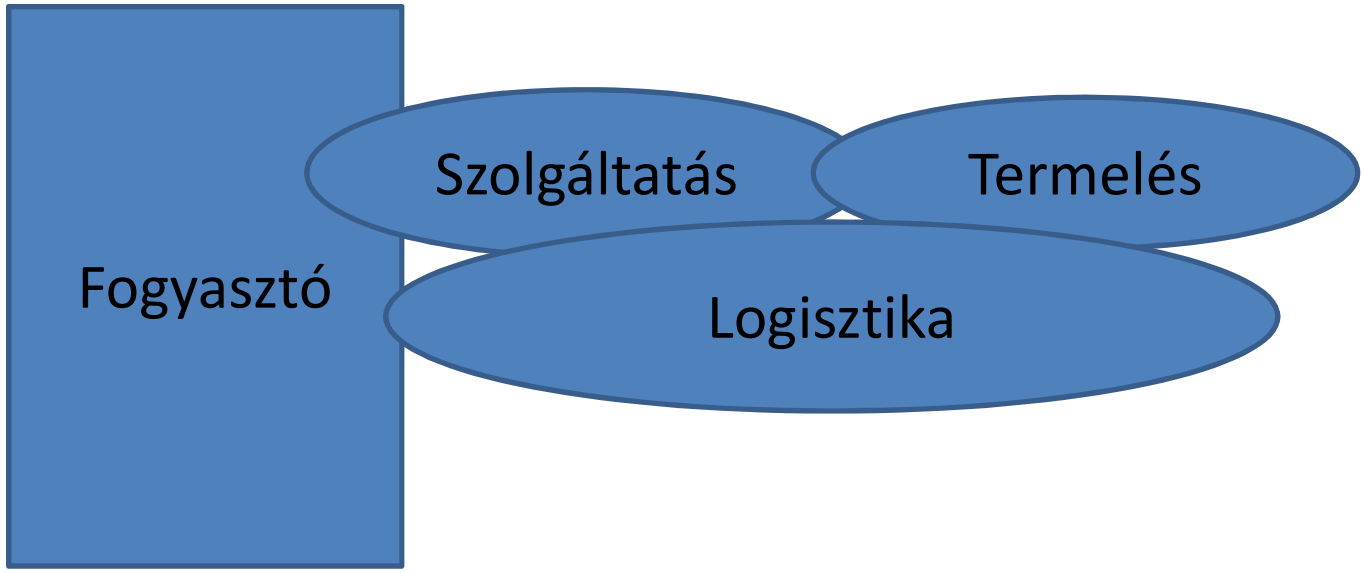
Erőforrások, erőforrás sajátosságok

- termelési tényezők - input
- többségnek gazdasági értékkel bír - ráfordítás
- többségnek ára van - termelési költség

Az értékteremtő folyamatok



A fogyasztói igény kielégítése (2)



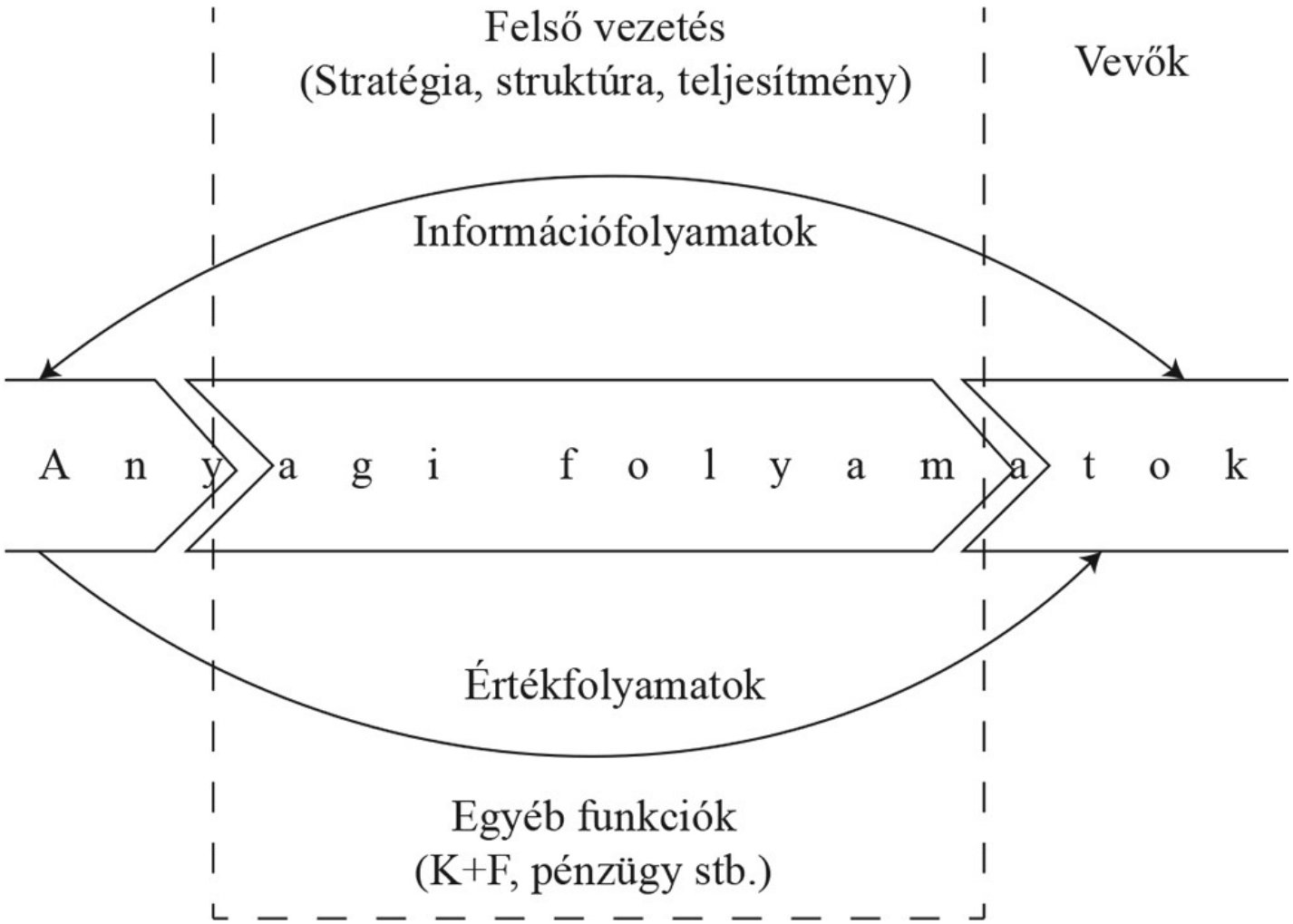
A fogyasztói igény kielégítése (2)

A termelés, a logisztika és a szolgáltatás kapcsolata

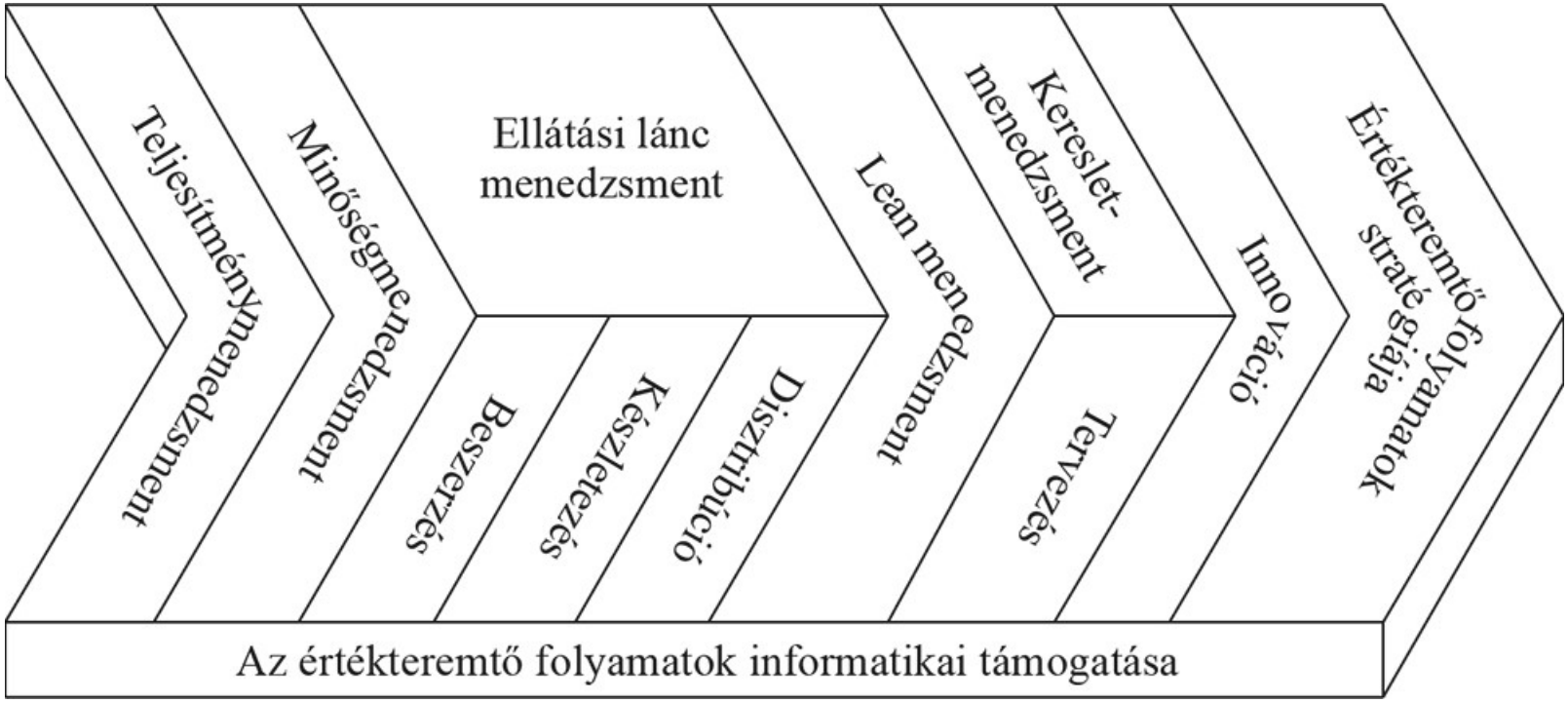
Termelés	Szolgáltatás
Minősége jól mérhető	Minősége szubjektív
A fogyasztó jelenléte nem szükséges	A fogyasztó jelenléte szükséges
Eredménye fizikailag megragadható	Nem mindig ragadható meg fizikailag
Elvben mindig azonosítható a fogyasztó	A fogyasztó gyakran nem azonosítható
A tevékenység eredményének létrehozása a fogyasztástól időben elválik, raktározható	Létrehozása és fogyasztása időben egybeesik, nem raktározható

A folyamatok

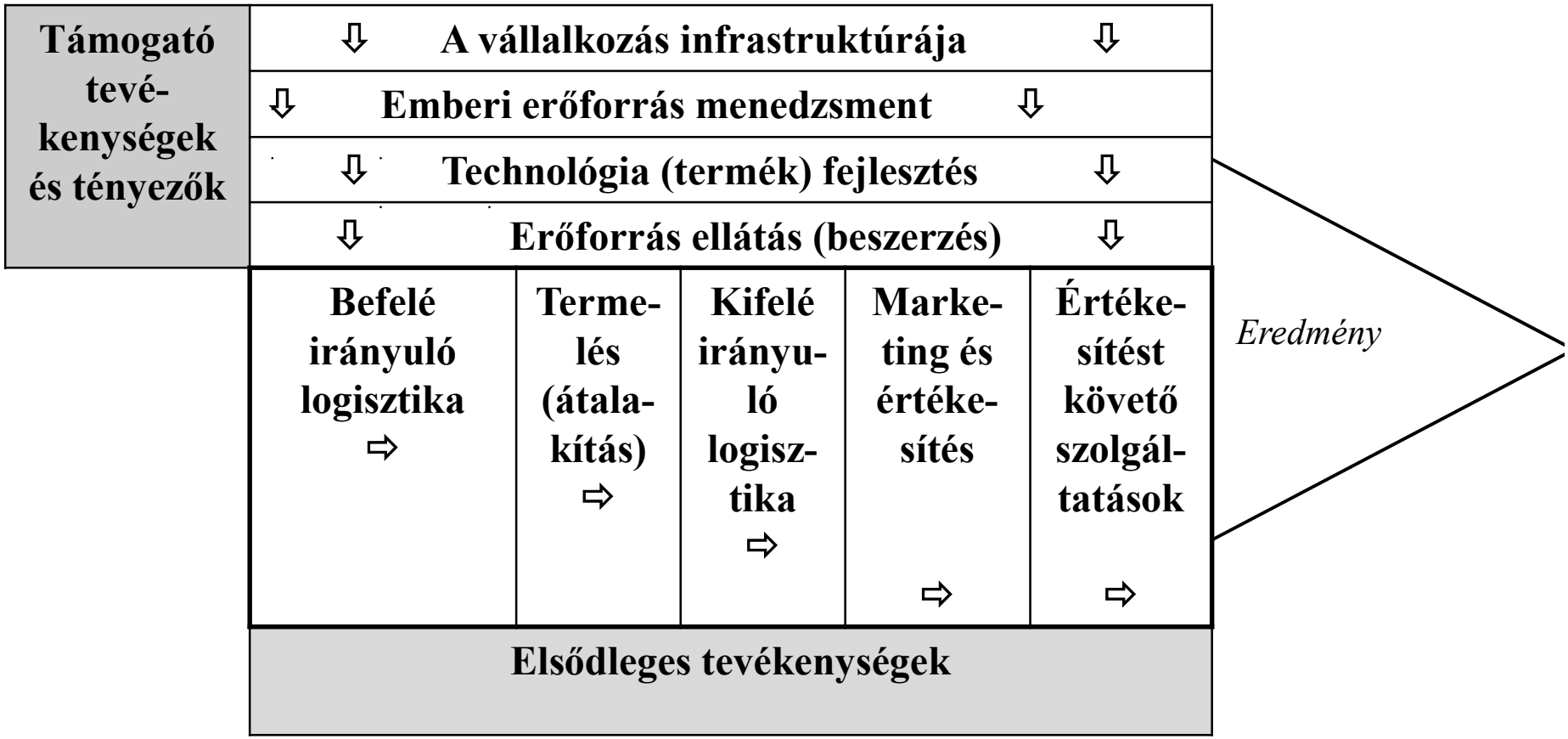
„Az értékteremtő folyamatok a vállalat erőforrásainak fogyasztói értékké konvertálását valósítják meg.”



Az értékteremtő folyamatok az értékláncban



Porter-féle értéklánc modell



Tárgyi eszközök

- Vállalat termelési tevékenységének kereteire, piaci méretére, súlyára, rugalmasságára hatással van
- Fontos szerep→ vállalat működési hátterét, feltételrendszerét, tevékenységi körök és méretét, színvonalát, termék minőségét, és munkaerő termelékenységét meghatározza

Készletek

- Fontos a készletek megléte
- Meghatározott állandó szintű készletmennyiség→ zavartalan működés
- Készletberuházás→ alapvető feltétele a gazdaság működésének
- Előállítás és felhasználás nem egy időben

Sztochasztikus és determinisztikus erőforrások (ism.)

Determinisztikus erőforrások lekötése a termelés mennyiségétől és összetételétől függ

anyagok, munkaerő: teljesítménybér; tényleges termelés energiaszükségelete

értéküket egy termelési ciklusban átadják a velük előállított értékeknek (fizikailag átalakulnak) → változó költség

Sztochasztikus erőforrások az egész rendszer működését szolgálják, tartósan lekötöttek

értéküket több termelési periódus alatt adják át

gépek, berendezések (értékcsökkenési leírás), energia, élőmunka, és információ (általános költségek) → állandó v. fix költség

Erőforrások tulajdonságok (ökonómiai sajátosságok)

1. **Korlátozottság**
   - a szükséglet meghaladja a kapacitást
   - az erőforrásoknak ára van

a szűkösség megjelenési formái

- fizikai szűkösség
- ökonómiai szűkösség

A korlátozottságot mérsékli

- technológiai újítás
- új készletek feltárása
- erőforrás kinyerés hatékonyság növelése
- helyettesítők kifejlesztése
- fogyasztói helyettesíthetőség
- hulladék újra hasznosítása

⇓⇓⇓

korlátozottság ⇔ növekedés

Erőforrások tulajdonságok (ökonómiai sajátosságok)

2. Színvonal

- milyen hatékonyan lát el az adott erőforrás egy funkciót

  (a magasabb színvonal jobban lehetővé teszik a hatékony (jövedelmező) termék előállítást)

⇒ a természeti erőforrások általában alacsony színvonalúak (gazdasági értelemben)

(helyhez kötöttség, szállíthatóság, fizikai érzékenység)

(azonosak közötti rangsor ⇒ komparatív előny)

Erőforrások tulajdonságok (ökonómiai sajátosságok)

3. Bonyolultság

– hány feladat (funkció) elvégzésére alkalmas az erőforrás

(a bonyolult és egyben magas színvonalú erőforrás a kedvezőbb)

(alacsony színvonalú erőforrás esetén általában az egyszerűbb erőforrás a kedvezőbb)



egyszerű erőforrások $\Rightarrow$ specializáció

Erőforrások tulajdonságok (ökonómiai sajátosságok)

4. helyettesíthetőség

- azonos feladat ellátására alkalmasak
- egymást teljesen vagy meghatározott arányban kiválthatják

  a bonyolult színvonalú természeti erőforrás általában alacsonyabb színvonalúak

⇓⇓⇓

A természeti erőforrások nem vagy csak korlátozottan helyettesíthetők mesterséges erőforrásokkal!

Erőforrások tulajdonságok (ökonómiai sajátosságok)

5. tartósság

- mennyi ideig, hány ciklusban létezik és szolgálja a termelést

  - tartós erőforrások (durable assets; tőkejavak)
  - forgóeszközök (working capital; működő tőke)

Erőforrások tulajdonságok (ökonómiai sajátosságok)

6. mobilitás

- mennyi idő alatt és milyen gazdasági áldozattal tehető pénzzé az erőforrás

  - mobilitás és termelésben való lekötés kapcsolata
  - mobilitás és piacképesség kapcsolata

    (Pénz – Eszköz – Pénz körfogás; árbevétel)

Erőforrások tulajdonságok (ökonómiai sajátosságok)

7. **tárgyi jelleg**
   - megjelenési forma
     → anyagi erőforrás
     → nem anyagi jellegű erőforrás

A természeti erőforrások tárgyi jellege abban nyilvánul meg, hogy többségében fizikai mivoltukban megfoghatók, részei a környezetnek (gazdálkodás kezdeti szakaszában van szerepük, illetve a gazdálkodás keretét adják meg)

Erőforrások tulajdonságok (ökonómiai sajátosságok)

8. hasznosság időbeli jellege

- időhöz kötött hasznosság
- erőforrások időbeli hasznossága
  - készletjellegű erőforrások
  - folyamatosan használt erőforrások
    - megújuló
    - megújítható

Gazdálkodás a természeti erőforrásokkal

- **gazdasági tevékenység révén**
  - termelési folyamat inputja
  - termelési folyamat színtere
  - emberi környezet – társadalmi funkció
- **kérdés: melyiket használjuk fel?**

— rövid távú szükséglet kielégítése (generáción belül)

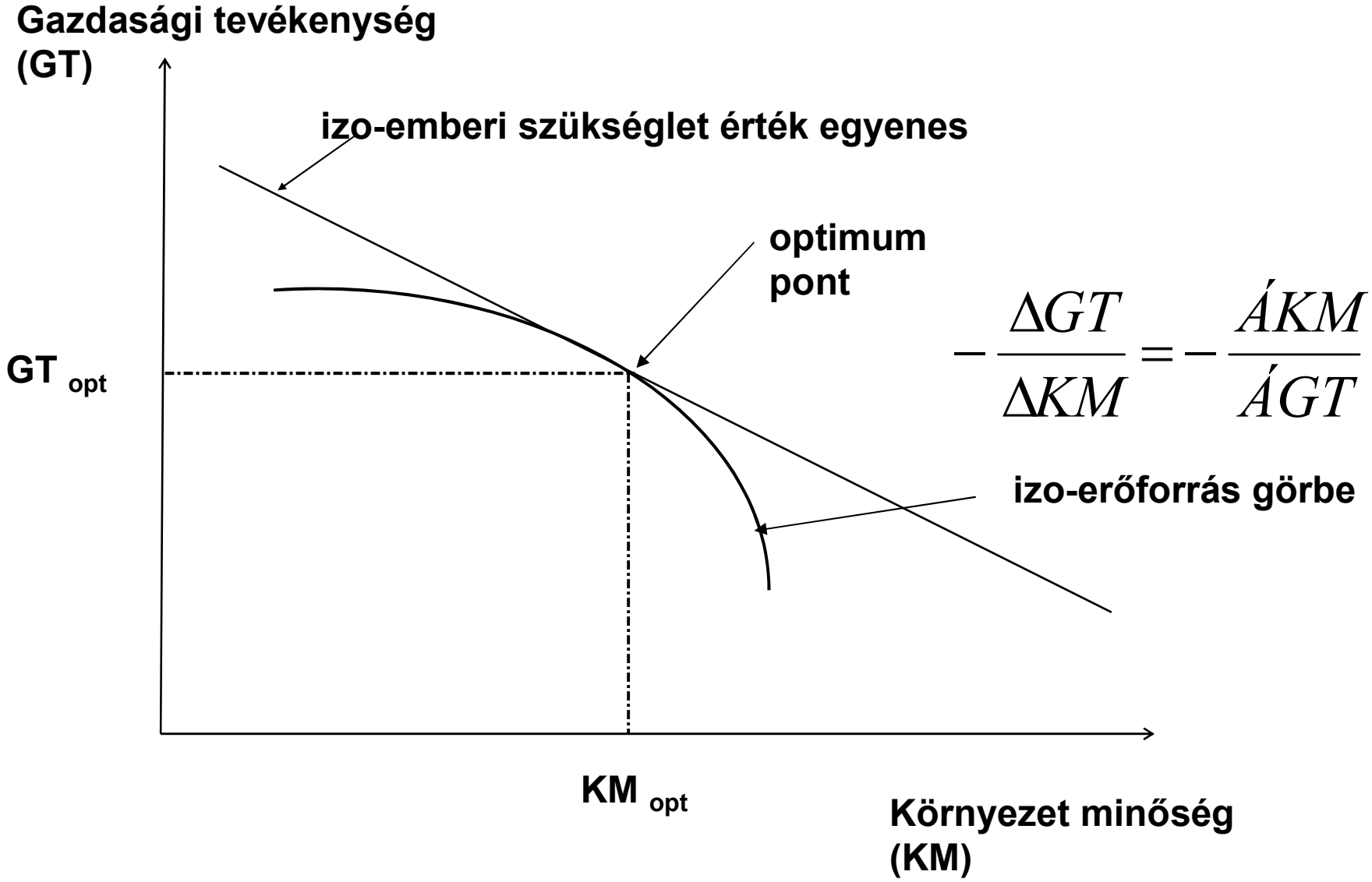
— hosszú távú szükséglet kielégítése

jelen generáció érdeke ⇒ jövő generációk érdeke

⇓⇓⇓

KORLÁTOZOTTSÁG

Természeti erőforrások szétosztása jelen és jövő között



Természeti erőforrások gazdasági értékelése

- nincs valós piaci ár
- értéke
  - amennyit a fogyasztó hajlandó fizetni érte ⇒ ELFOGADOTT ÉRTÉK
  - amiért a fogyasztó lemond szűkösség esetén ⇒ KOMPENZÁCIÓS ÉRTÉK
  - kompenzációs érték > elfogadott (beszerzési érték)

Természeti erőforrások gazdaságilag hatékony ára

ár = tényleges társadalmi költségek

a gazdaságilag hatékony ár tartalmazza:

—a tényleges előállítás,
—az elveszett ökológiai funkciók,
—a környezet szennyezés és károsítás,
—az elveszített önérték és hagyatéki érték és
—az elveszített jövőbeli lehetőségek marginális költségét

Természeti erőforrások ár meghatározási alapelvei

- ✓szennyező fizet
- ✓előnyt élvező kompenzál
- ✓használó fizet

Externális hatások lényege

- harmadik félnek származik előnye vagy hátránya valamely – gazdasági - kapcsolatból

Externális költség

- minden olyan költség vagy elmaradó haszon, amit a felhasználó nem fizet meg, de a társadalmat terheli

GAZDÁLKODÁS

„… csinálunk valamit, valamiből, valamiért – lehetőleg jól!”

Gazdálkodás

- mindazon megfontolások, tevékenységek és intézkedések, amelyek a szükségletek kielégítéséhez szükséges erőforrások beszerzésére és felhasználására irányulnak

  ✓ hogy a vállalkozás meglévő erőforrásainak működtetetésével, tevékenysége maximális eredményt hozzon, vagy

  ✓ meghatározott eredményt (feladatot vagy tevékenységet) a legkisebb erőforrás felhasználás mellett igyekszik teljesíteni

Gazdálkodási feladatok

- ✓ *beszerzés* (javak és erőforrások biztosítása)
- ✓*kezelés* (működtetés, használat, alkalmazás, felhasználás)
- ✓*óvás* (állag és értékmegőrzés, vagyonvédelem, karbantartás)
- ✓*átalakítás* (kisebb fejlesztéssel alkalmasabbá tétel)
- ✓*helyettesítés* (más javak, erőforrások igénybevétele)
- ✓*kiegészítés* (új képességekkel történő felruházás)
- ✓*kibocsátás, leépítés* (kivonás a gazdálkodási körből)

⇓

a gazdálkodás keretében a vállalkozás *megtervezi, végrehajtja, ellenőrzi, méri és értékeli az erőforrások felhasználását* és vizsgálja a felhasználással elért eredményt, valamint a felhasználás hatékonyságát

Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás = Corporate Social Responsibility

CSR történeti fejlődése (1)

- 1930-as évek: változás a menedzserek feladataira vonatkozóan
- 1950-es évek: valódi megjelenés

  kiváltó okok:
  - gazdaság rohamos fejlődése
  - fogyasztói társadalom igényeinek növekedése

  társadalmi kötelesség, mely magába foglalja:
  - az üzleti felelősséget, kiemelve ezen belül is az érzékenységet,
  - a gondoskodást,
  - a társadalmi revíziót,
  - a társadalmi állampolgárság kérdését (kezdetleges stakeholder elmélet)

CSR történeti fejlődése (2)

- 1954: a közösségi felelősséget magában foglaló
- 1960-as évek:

az üzleti döntések társadalmi felelőssége ekkor már tetten érhető, a cégeknél hosszú távú gazdasági haszonra törekszenek

- 1971: a CSR a termeléshez, a munkához, a gazdasági növekedéshez a társadalmi elváráshoz és a cég szociális környezetéhez kapcsolódó elem
- 1980-as évek: annak deklarálása, hogy a részvényesek szükségletei csak egyetlen elemét képezik a hozzáadott érték folyamatnak
- 1997: *„most, hogy az üzlet sokkal erőteljesebb intézménnyé fejlődött a világon, a társadalmi felelősség kiterjedése is tágabb, mint az államok fennhatósága…*”
- *”a CSR a jövőben az üzleti nyelv és üzleti gyakorlat része marad, mivel más elméletek alappillérét képezi”*

Klasszikus CSR definíció – Caroll, 1999

- első szint és egyben a CSR alappillére a gazdasági felelősség:
  „*az első és legfontosabb ... az üzlet szociális felelőssége a termékek és szolgáltatások termelésében és értékesítésében és a profittermelésben”.*
- második szint a jogi felelősség:
  „a jognak való megfelelés”.
- harmadik szint az etikai felelősség:
  „a társadalmi normák egy csoportja szélesebb körű, mint a jogi minimum”.
- negyedik szint a diszkrecionális vagy emberbaráti felelősség:
  „önkéntes cselekvések, mint például szociális programok vagy karitatív adomány”

CSR – az üzleti tevékenység „*tripla P-je*”

Profit, People, Planet (Milton, 2010)

- a „*Profit*” magában foglalja az értékesítésen keresztül, a termelésen át, a foglalkoztatást és a bevételből származó forrásokat
- a „*People*” a bel- és külföldi vállalatok társadalmi dimenziói
- a „*Planet*” a környezeti erőforrások felelős menedzsmentje

„A CSR létrehozza, a hosszú távú gazdasági értéket miközben hozzájárul a részvényesek minőségi életéhez.”

(WBCD)

Mi indokolta a CSR vállalati szinten történő erősödését?

- ✓ a biodiverzitás megőrzése, a fenntartható fejlődés és a környezettudatosság erősödése világszerte
- ✓ környezeti katasztrófák (üvegházhatás fokozódása, ózonpajzs elvékonyodása, növény- és állatfajok kihalása….)
- ✓ élelmiszerbotrányok egyes vállalatoknál
- ✓ katasztrófák, tömegbalesetek előidézése a vállalati tevékenység által
- ✓ IT boom
- ✓ gazdasági válság/ társadalmi/ természeti katasztrófák
- ✓ stakeholder elmélet erősödése

CSR jelentések

1. korszak: 2000-2002

„Környezeti jelentés” (Environmenlat Report)

2. korszak: 2000-2002

„szociális és környezeti, esetenként pedig fenntarthatósági jelentés”

3. korszak: 2005-2008

„Corporate Social Responsibility Report ”

4. korszak: 2008-

„Corporate Governance – stratégiai CSR”

CSR jelentések tartalma, struktúrája (1)

1. **PIAC**
   - hosszú távú érték teremtése és ehhez kapcsolódó új piacok létrehozása
   - bizonyítékokkal szolgálni a fogyasztóknak
   - bizonyítás a stakeholdereknek
   - szabad, fair és tiszta verseny és üzletpolitika
   - bizalomépítés a piacon

2. **KÖRNYEZET**
   - környezeti menedzsment rendszer létrehozása
   - környezeti terhelés csökkentése
   - közlemények és kommunikáció
   - bizalomépítés

CSR jelentések tartalma, struktúrája (2)

3. FOGLALKOZTATOTTAK, ALKALMAZOTTAK

- rátermett személyzet és az alkalmazotti kör magas színvonalú szaktudása
- az alkalmazottak fejlesztése, továbbképzése
- család-barát munkahely létrehozása
- kellemes munkakörnyezet létrehozása

4. TÁRSADALOM

- támogató tevékenység a társadalmi megnyilvánulások területén
- társadalmi célú közlemények
- megfelelő kapcsolat kialakítása a politikával és a kormánnyal
- globális közösségekkel való együttműködés
- társadalmi bizalomépítés

CSR jelentések tartalma, struktúrája (3)

5. VÁLLALATVEZETÉS/ VÁLLALATIRÁNYÍTÁS

- alapelvek és vezetési irányelvek
- irányítási rendszer
- teljesítmény, szolgálatkészség
- PR és kommunikáció

Kék gazdaság – (Római Klub, 2009)

Günter Pauli: Kék gazdaság - 10 év, 100 innováció, 100 millió munkahely

- természetvezérelt gazdaság
- az ember legfontosabb alapszükséglete az ivóvíz, az élelem, a munka és a menedék
- a gazdaság célja pedig, hogy ezt a természetben található eszközök, környezeti feltételek segítségével biztosítsa
- kék gazdaság jobb koncepció, mert alapját a természet, a fizikai törvények adja
- erőforrások kimerítése nélküli növekedés (fejlődés!)



fenntarthatóság:

- csökkenti, vagy kiküszöböli az energia befektetést,
- csökkenti a hulladékot,
- csökkenti a nem hatékony anyaghasználatot és ezek költségeit is

HATÉKONYSÁG – Vállalati működés, üzleti folyamatok

Hatékonyság értelmezése – vezetői szempontból

Vállalati pénzügyek – vezetői szemszögből

Vezetői számvitel – vezetői gazdaságtan különbözősége

pénzügyi számvitel a gazdálkodáshoz szükséges vagyonban bekövetkezett változásokat, valamint a gazdálkodás eredményére hatással lévő eseményeket rögzíti, számolja el.

vezetői számvitel a gazdasági egységen belüli felhasználók, a különböző vezetési szintek információs igényét kielégítő, döntéstámogató módszerek és eljárások összessége (alapvetően egy információigényeket kielégítő rendszerként működik)

= szervezési, tervezési, elszámolási, értékelési, információszolgáltatási rendszer, amelynek célja, a vezetők (menedzsment), valamint a szervezeti egységek részére a tevékenység ellátásához szükséges adatok, információk biztosítása, a teljesítmények, az eredmény maximalizálása – vagy veszteség minimalizálása – érdekében

Vezetői számvitel feladatai

1. Tervezés
2. Termékek, szolgáltatások költségeinek meghatározása (önköltségszabályozás)
3. Ellenőrzés, teljesítményértékelés
4. Stratégiai költséggazdálkodás – taktikai és operatív cél és eszközrendszerrel

Pénzügyi szemlélet

Vezetői gazdaságtan feladatai

1. Tervezés
2. Költséghatékonyság megteremtése (önköltségszabályozás)
3. Ellenőrzés, teljesítményértékelés
4. Stratégiai gondolkodás – jövő orientáltság a versenykörnyezetben – változtatás!

Vállalkozói szemlélet

Vezetői gazdaságtan

- funkcionális részterületek felett „átívelő”, komplex látásmód…
- a közgazdasági elmélet és módszertan döntésorientált és gyakorlati megközelítése → vezetői döntések…
- a témakörök (kereslet, termelés, költségek, árak, tőkegazdálkodás, beruházások stb.) feldolgozása jellemzően az értékteremtő folyamatok szempontjából történik…

Olyan elemző rendszer, amely képes kézben tartani a költségeket és ráfordításokat. Minden vállalat egyedi „módszer-keveréket” használ…

Vállalati érdekstruktúra fő elemei:

- **tőketulajdonosi érdek** (tulajdon védelme, értékmegőrzése és gyarapítása)*
- **vállalkozói érdek** (vállalkozói nyereség, azaz rizikó prémium realizálása és hosszú távú maximalizálása)
- **munkavállalói érdek** (munkavégzés lehetőségének és az egzisztenciális feltételek minél magasabb szintű biztosítása)
- **szervezeti érdek** (a szervezet fennmaradása, növekedése, javuló munka- és kereseti feltételek összmunkavállalói szinten)

- *menedzseri vagy **vezetői érdek** (egyéni sikerek, speciális jutalmak) is…*

** Az idegen tőkét adó a biztonságot, a saját tőkét adó inkább az eredményességet preferálja….*

(Michelberger P.)

A vállalat üzleti értéke - nem mindig azonos a piaci értékkel…

befektetés (leegyszerűsítve) = az a pénzösszeg, ami már ki van fizetve, de bevételben még nem térült meg

(a megtérülés a gazdálkodási szempontú költségek és a számviteli költségek szerint is vizsgálható)

A jövőben képződő, összes szabadon felhasználható pénzeszköz jelenértéke alapján becsülik (diszkontált cash-flow).

Láthatatlan vagyon!

A gazdálkodási és a számviteli költségtartalom közötti eltérés…

…minden olyan kiadási tételt érint, amelyeket a számviteli szabályok miatt az adott időszakban költségként elszámolunk, de „haszonhatásuk” egy része vagy teljes egésze áttevődik a következő időszakra.

(pl.: reklám költségek, vállalkozás jó hírneve érdekében tett erőfeszítések, oktatás közvetlen költségei és a nem aktivált műszaki fejlesztés)

Ezek a költségek nem érintik a könyv szerinti értéket, de jelentősen növelhetik a piaci értéket (ld. korábban…).

A kezdő vállalkozások beindítási időszakában ezért jellemző nagyobb arányban a veszteségesség…

Láthatatlan vagyonelemeket is magában foglaló „mérleg”



Forrás: Boda, 2005., alapján

* 2011 kkv felmérés, válaszadók véleménye alapján (n=28)

Gazdálkodás

(Az értékcsökkenési leírás értelmezése az üzleti folyamatokban.)

Értékcsökkenési leírás

- kifejezi
  - ✓az erkölcsi, fizikai, technikai elhasználódást
  - ✓az elavulás költségkénti elszámolását
  - ✓ a tőke összegszerű visszatérülését

⇓⇓⇓

feltétele: árbevételben történő realizálás

(Output ár ≥ input költség)
(leírási bevétel)

Értékcsökkenési leírás funkciói

- ✓befektetett tőke visszatérülésének biztosítása
  - ✓ vagyon megőrzés
  - ✓ új beruházási forrás (elsődlegesen pótló)
- ✓ vagyon nyilvántartás eszköze (az egyszeri ráfordítást folyamatos ráfordítássá váltja át)
- ✓ állami szabályozási eszköz (realizált jövedelmek központosítása $\Rightarrow$ adótörvények)

Értékcsökkenési leírás számítás (fogalmak)

- *tárgyi eszköz bruttó értéke* (bekerülési költség + pótlólagos ráfordításokkal növelt érték)
- *nettó érték* (könyv szerinti érték)
- *értékcsökkenési leírás összege* (adott évben elszámolt költség; $K_á$)
- *amortizációs kulcs*
- *újraértékesítési piaci érték*

Értékcsökkenési leírás számítás

- lineáris értékcsökkenési mód (egyenletes ütemű)
  egyszerű és időbeli alakulása áttekinthető, lehet ez is „gyorsított”, ha a leírási élettartam rövidebb a gazdaságos működtetés tervezhető élettartamánál…
- **degresszív** (gyorsított) leírás (korábbi finanszírozási forrás)
  - évek szám összege (tárgyi eszköz leírási élettartamából még hátralévő évek számát elosztjuk a leírási időszak évei számjegyének összegével)
  - degresszív leírás kumulatív módszere
- **teljesítményarányos** (teljesítményegységre jutó kulcs és tényleges teljesítés szorzata)
- progresszív

Saját és idegen tőke használatának eltérő számviteli kezelése

Saját tőke

- a vállalkozó pénzügyi befektetése
- elsődleges kockázatviselő
- használata nem vonz költséget (tipikus implicit „költség”)
- a veszteség elsődleges fedezeti forrása

Idegen tőke

- másodlagos kockázatviselő (kockázatot felszámolás v. csődhelyzet esetében visel…)
- használatának nyílt költsége (kamat) és rejtett díja van (pl. beszállítói számla késleltetett fizetése esetén magasabb lehet az ár…)
- sajátos formák megjelenése (lízing és bérlet, ez utóbbinál fontos lenne az amortizáció és a használati díj szétválasztása)

(Realizált értékcsökkenési leírás a saját tőkénél jelenik meg, mint további beruházási forrás.)

Vállalati beruházások előkészítése – menedzselése – értékelése

Beruházás - költségcsoportosítás

- fejlesztési költségek
- beruházási költség
  - ✓ beszerzési
  - ✓ előkészítési
  - ✓ megvalósítási
  - ✓ igazgatási
- tartós forgóeszköz szükséglet költsége
- egyéb költségek (illeték, biztosítás, hatósági díj)

Beruházási cél megvalósulását befolyásoló tényezők

- termelési szerkezet – vállalati stratégia
- innováció (termék életciklus, piaci folyamatok, költségcsökkentő változatok)
- befektetett tőke megtérülési paraméterei (gyorsaság)
- kockázat és kockázatvállalás

⇓⇓⇓

hosszú távú gazdasági döntés

- ✓ működési keret (termékszerkezet)
- ✓ tőkelekötés - megtérülés

Beruházás-gazdaságossági vizsgálatok célja

- adott tőkebefektetés racionalitásának vizsgálata
- tőke megtérülés vizsgálata
- életképesség változatok közötti választás
- kockázatosság vizsgálata

⇓⇓⇓

Kérdés: mikor lesz jó a számítás?

Mire kell figyelni a beruházás-gazdaságosság számításakor?

- üzembe helyezési időszak hossza
- üzemeltetési idő hossza
- éves árbevétel és költségek tervezése
- élettartam alatti kapacitás kihasználtság tervezése és változása
- pénz időérték helyes megválasztása
- értékcsökkenési leírási idő hossza, módja

⇓⇓⇓

mutatószám rendszer - érzékenységvizsgálat

Beruházás – gazdaságosság összefüggései

- ex ante, közbenső, ex post vizsgálatok
- a termelés megkezdéséig passzív lekötés (se jövedelmet, se amortizációt nem „termel”)
- ez az időtáv rövidíthető pótlólagos költségekkel, de egy meghatározott minimumszint alá nem csökkenthető végtelen nagy áldozatok árán sem

A témák várható gazdaságosságának számszerű értékelése

- nem gondolhatunk közvetlen összehasonlításra, mivel a témaválaszték roppant heterogén
- mérlegelhetünk, ha a témák számszerűsíthető eredmény-, és ráfordítás-komponenseinek azonos formáit egybevetjük
- fő kérdés: megtérül-e a beruházás, és hogyan?

Miért válik az idő gazdasági tényezővé?

- erőforrások ökonómiai hasznossága időhöz kötött
  - lekötött erőforrás máshol nem hasznosítható
  - adott időpontban fel nem használt erőforrás más időpontra nem (nehezen) vihető át
- egy erőforrás csak meghatározott, kötött időpontban használható fel
- egyes ráfordításokat a transzformáció csak meghatározott időben igényel

⇓

az erőforrásoknak idődimenziójuk van

⇓

az eltérő időpontban jelentkező, de minden szempontból azonos erőforrások különneműek

⇓

ezért gazdasági tényező az idő!

Időráfordítás oka $\Rightarrow$ az erőforrások korlátozottsága

(nincs elegendő erőforrás, hogy minden pozitív eredményt adó termelési folyamatot egyidejűleg folytassunk)

$\Downarrow$

Időráfordítás ára $\Rightarrow$ az az elmaradó haszon (jövedelem), amit időegység alatt a korlátozott erőforrással más termelési folyamatban elérhetnénk

(Opportunity Cost)

Gazdasági mennyiségek időbeli súlyozása

Időpreferencia $\Rightarrow$ ***idő pénzértéke***

jelenbeli pénz előnybe részesítése egy jövőbeli – bizonytalan – pénzösszeggel szemben

„jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok”

„egy ma felér egy holnappal”

„jobb ma nekem egy-kettő, mint holnap tizenkettő”

Időpreferencia mértéke $\Rightarrow$ ***diszkontláb***

Időpreferencia függ

- ***szubjektív tényezők***
  - jelenlegi szükséglet erőssége
  - jövőbeli szükségletek erőssége
  - jövőbeli bizonytalanság egyéni megítélése $\Rightarrow$ kockázat
  - infláció személyes megítélése
- ***objektív tényezők***
  - jelenlegi alternatív befektetések jövedelmezősége
  - jövőbeli befektetési lehetőségek jövedelmezősége, időbeli eloszlása
  - élettartam alatt várható események, azok bekövetkezési valószínűsége
  - befektetések mobilizálhatósága
  - infláció mértéke

Kalkulatív kamatláb a gazdasági számításokban

- ***kalkulatív kamatláb*** (befektetési döntések)

$$i_{átlag} = \frac{i_s \cdot S + i_h \cdot H}{S + H}$$

i_s = saját tőke elvárt hozadéka

S = saját tőke összege

i_h = idegen tőke költsége (kamat)

H = idegen tőke (hitel)

- ***kalkulatív kamatláb megválasztását befolyásoló tényezők***
  - pénz iránti kereslet - kínálat
  - elvárt minimális haszon (jövedelmezőség)
  - befektetés kockázata (döntéshozó kockázat vállalása)
  - inflációs ráta
  - árszínvonal változás (ágazati megítélés, árolló)

Gazdasági mennyiségek időbeli súlyozása

1. **Jelenlegi értékből jövőbeli érték számítása, más néven kamatos kamat számítás ($B_0 \Rightarrow B_n$)**
2. **Jövőbeli értékből jelenlegi érték számítása, más néven diszkontálás, vagy leszámítolás ($B_n \Rightarrow B_0$)**
3. **Jelenlegi érték annuitásának számítása, másként járadék számítás ($B_0 \Rightarrow a$)**
4. **Annuitások jelenlegi értékének meghatározása ($a \Rightarrow B_0$)**
5. **Jövőbeli érték annuitásának számítása, másként járadék számítás ($B_n \Rightarrow a$)**
6. **Annuitások jövőbeli értékének meghatározása ($a \Rightarrow B_n$)**

(annuitás: meghatározott ideig, azonos időközönként jelentkező azonos részösszeg)

Beruházás-gazdaságossági számítások

statikus

- ✓ költség összehasonlító módszer
- ✓ nyereség összehasonlító módszer
- ✓ megtérülési idő
- ✓ nyereségráta számítás
- ✓ forgási sebesség



gyors – kizár – pontatlan – nem valós

Beruházás-gazdaságossági számítások

dinamikus

- ✓ nettó jelenérték mutató (NPV)
- ✓ belső kamatláb (IRR)
- ✓ hozam-költség arány mutatók (BCR_1, BCR_2)
  (forgási mutató, jövedelmezőségi mutató)
- ✓ megtérülési idő (DUR)

⇓⇓⇓

pontos – valós - megbízható

Dinamikus vizsgálat egyszerűsítő feltételei

- a bevételek és a kiadások az egyes időszakok elejét és végén keletkezzenek
- a kalkulatív kamatláb végig állandó
- a kamatoskamat-számítás szerinti megfelelő megtérülést várjuk el

Nettó jelenérték (NPV)

- Célszerűségi vizsgálatra alkalmas (rangsorolásra)
- Az évenként keletkező jövedelmeket a befektetés időpontjára diszkontáljuk => halmozzuk => levonjuk a beruházás összegét.

Ha $NJ_0 > 0$



$$NJ = -B_0 + \sum_{i=1}^{n} \left(b_i - k_i\right) * \frac{1}{q^i}$$

Nettósítás

Jövedelmezőségi index (PI):

A nettó jelenérték relatív nagyságaként értelmezhető

Diszkontált bevételek/diszkontált kiadások

b: bevételek az i-edik évben
k: kiadások az i-edik évben
q: kalkulatív kamatláb
B0: beruházás költsége
n: év száma

A nettó jelenérték számítása (NPV, Net Present Value)

- pénzforgalmi típusú mutató= cash flow mutató
- $H=\Sigma_{t=0\text{-}n\text{-}ig}\,(Pt\text{-}Kt)D^t \geq 0$
  - ahol n év alatt jelentkező hozadékösszeget (H), a kutatási-fejlesztési befektetést, vagy beruházást megelőző „nullamínusz” időpontra diszkontált évenkénti bevételek és kiadások különbségét adja
- ajánlás: Return On Investment (ROI) számítása $\Rightarrow$ éves szintű beruházás megtérülési mutató

  ROI=(Éves nettó jövedelem/Beruházási költség)x100%

  Megjegyzés: vannak más bruttó módszerek is pl.: az n év alatt realizálható pénzhozadék-cash flow

Belső (megtérülési) kamatláb (BKL, IRR)

- A beruházás jövedelemteremtő képességét mutatja.
- Az a diszkontláb, ahol a NJ nulla
- A NJ képletében kizárólag a ‘q’ értékét változtatjuk.
- Hátránya, hogy nem közvetíti a tőkeszükségletet!

ha IRR > q

ha IRR = q

ha IRR < q





$$NJ = -B_0 + \sum_{i=1}^{n} (b_i - k_i) * \frac{1}{q^i} = 0$$

A belső kamatlábkeresés módszere (IRR, Internal Rate of Return)

- az innovációs befektetés valódi jövedelmezőségi szintjét segít prognosztizálni egy adott időpontra vonatkoztatott évenkénti diszkontált bevételi és kiadási sor egyenlővé tételével
- gazdaságosság feltétele: a belső kamatláb (r) minél nagyobb mértékben meghaladja a minimálisan elvárt kalkulatív kamatláb értékét

  $$r \geq i$$

  (a módszer természetéből eredően, szinte az összes gazdaságossági formulát lehet belső kamatlábkeresésre használni, amennyiben a többi tényező számszerű értékét induló adatként prognosztizáljuk)

Az annuitás-számítás módszere (Annuity Method)

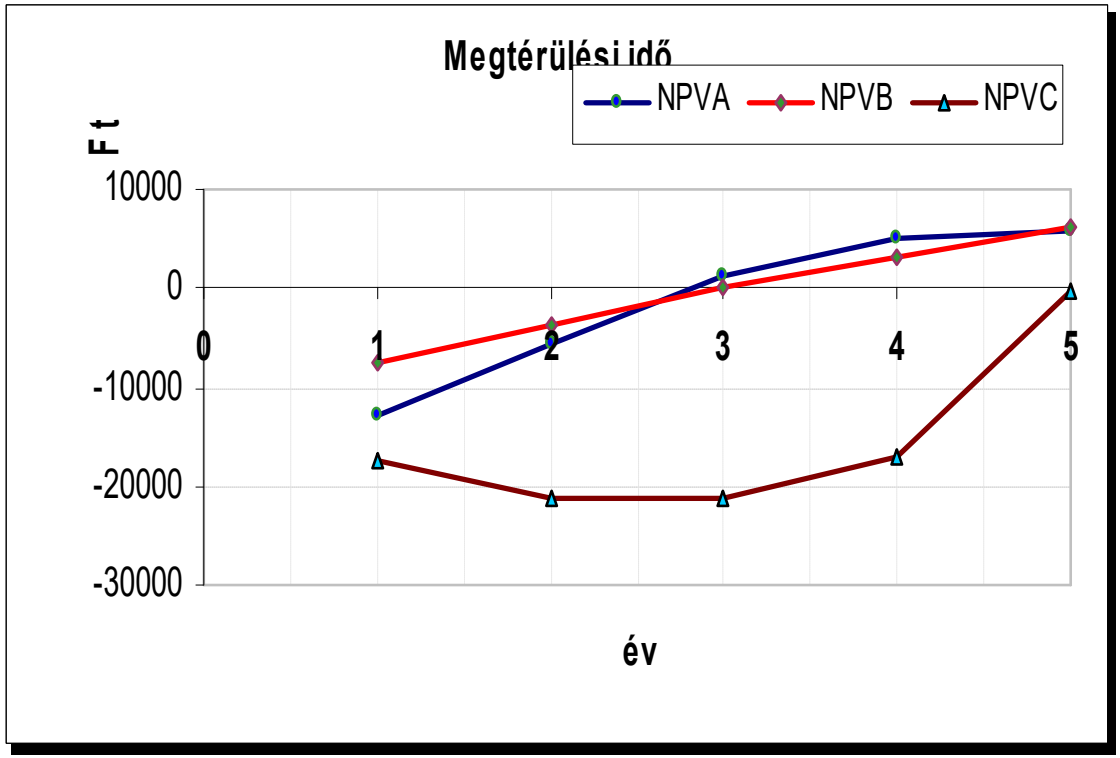
- leggyakrabban a költségminimalizáló számításokban alkalmazzuk
- a törlesztőfaktor (a) segítségével a vizsgált időszakra alakítjuk a 0-időpontra kamatozott, ill. diszkontált kutatási, fejlesztési, és beruházási költségeket
- annuitási tényező: $a=i(1+i)^t/(1+i)^t-1$
- a kapott számszerű gazdaságossági eredményeket végül is „közös nevezőre hozva” össze kell mérni egymással

Megtérülési idő (MI)

- MI: A beruházás megtérülésének első évét jelenti

  (ahol NJ_0 először egyenlő 0-val)
- adott idő alatt, adott kamatláb mellett

$$NJ = -B_0 + \sum_{i=1}^{n} (b_i - k_i) * \frac{1}{q^i} = 0$$



(Dinamikus) Forgási mutató (DCF vagy BCR)

- Megmutatja, hogy a beruházás összege hányszor térül meg az előállított és diszkontált jövedelmekből

$$DCF = \frac{\sum_{i=1}^{n} (b_i - k_i) * \frac{1}{q^i}}{B_0}$$

- mindig abszolút értéket kell figyelembe venni
- ha az NPV negatív (vagyis nem térül meg a beruházás, a DCF < 1
- ha az NPV pozitív, a DCF > 1

Hosszú távú gazdasági döntések normatív szabályai

1. befektetések célszerűsége $\Rightarrow$ $NJ_0 > 0$

$$\mathbf{NJ_0 = FH_0 - B_0}$$

2. időpreferencia mérték ésszerű megválasztása

- maximuma, amely mellett még lehetséges annyi beruházás, ami legalább az egyszerű újratermeléshez szükséges
- optimuma, amely lehetővé teszi a vállalati vagyon lehető legnagyobb növelését ($ÁJ_{max} \Rightarrow$ anniutás maximális)

3. befektetési lehetőségek közötti választás

NJ; BKL; MI; BCR_1 és BCR_2 $\Rightarrow$ együttes rangsor

Komplex hatékonyságértékelés, témarangsorolás

- többtényezős értékelő kritériumrendszer összeállítása (minősítő kritériumok)
- az értékelési tényezők megfogalmazása és súlyozása gazdálkodási feltételektől függ (nincs egységes recept)
- súlyszámok meghatározása: a 0 ‹ Sj ‹ 1 értékhatárok között, a szakértői vélemények átlagolásával történik
- Minősítés: értékelő mátrix segítségével:
  - P/m x n (m számú témajavaslat, n számú értékelő kritérium)
  - megállapodástól függően végezhető 1 és 100 között
- nemcsak a pontozásos módszert vehetjük figyelembe, hanem az egyes ún. „erős” matematikai eljárásokat is (pl.: KIPA, ELECTRE módszer)
- a több szempontú rangsorolás lehetővé teszi a legfontosabb akciók előtérbe helyezését

A megtérülés követelménye

- ***hosszabb távon***

bevételek ≥ kiadások + vállalkozási alapon felszámított többlet-bevételi igény

- ***rövid távon;***

bevételek ≥ költségek + vállalkozási alapon felszámított többlet-bevételi igény

rövid távon a likviditási biztonság fontosabb, mint a nyereségesség…

Megtérülési követelmény

A vállalati össztőke átlagos jövedelmezőségi elvárása (saját és idegen tőke eltérő megtérülési követelménye alapján*…)

$$\mathbf{i_M} \equiv \frac{\mathbf{E_h\, i_v + E_s\, i}}{\mathbf{E_h + E_s}}$$

Ahol;

i_M : az össztőkére értelmezett átlagos jövedelmezőség

E : vállalati össztőke (= $E_h + E_s$)

E_s : saját tőke

E_h : idegen tőke

i_v : vállalkozói nyereségelvárás rátája

i : kalkulatív kamatláb

* *Változó tőkeösszetétel (pl. beruházási hitel) esetén bonyolult nyomon követni …*

Megtérülési követelmény (nincs idegen tőke…)

Árbevétel $\geq K + E_s\ i$

ill.

$M \geq E_s * i$

Ahol;

K: költség

E_s : saját tőke

i : kalkulatív kamatláb

M : nyereség

+ Árbevétel
- Költségek (K)
= Nyereség (M)
- Saját tőke használatának ára
= Vállalkozói nyereség (M_v, ún. rizikó prémium)

Megtérülési követelmény
(van idegen tőke és szeretne befektetni…)

össztőkére vetített vállalkozói nyereségráta:

$$\mathbf{M_v \geq E * i_v}$$

ill. **össztőkére vetített nyereség + kamat ráta:**

$$\mathbf{(M + E_h * i_h) \geq E * i}$$

Ahol;

M_v : vállalkozói nyereség (rizikó prémium)
M : nyereség
E : vállalati össztőke
E_h : idegen tőke
i_v : vállalkozói nyereségelvárás rátája
i_h : tőkehasználat ára
i : kalkulatív kamatláb

Más tőkearányos nyereségráta (saját tőkére vetített nyereség, összes tőkére vetített nyereség) alkalmatlan vállalatközi összehasonlításokra…

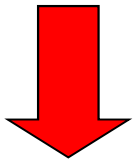
Megtérülési mutatószám, hozamráta (ROI – Return on Investment)

ROI = EBIT / átlagos tőkelekötés

Ahol;

EBIT : kamatlevonás- és adózás előtti nyereség

(Earnings Before Interest and Taxes, majdnem számviteli kategória – ld. üzemi tevékenység eredménye)



$ROI \geq i$

A magán (profit orientált) vállalkozás költség- és nyereségszerkezete, ill. az árbevétel felosztása

Költségek:

- anyagköltség,
- amortizáció,
- munkaerő ára (bér és járulékterhek),
- idegen tőke használatának ára.

„Nyereségek”:

- saját tőke használatának ára,
- vállalkozói nyereségelvárás,
- a megtérülési követelmény feletti nyereség.

Kereskedelmi (projekt) kockázatok

- a projekt megvalósítási létjogosultsága
- a projekt befejezésének realitása
- környezetvédelmi előírások betartása
- működési bevétel elérése
- gépek, nyersanyagok, egyéb anyagok és eszközök beszerzésének lehetősége, körülményei
- vis major

Beruházási kockázatok

Kockázat alapja	Csökkentési lehetőség
új, ismeretlen technológia alkalmazás a régi helyett	hosszabb jótállás, garancia vállalása, javítás és karbantartás vállalása, alkatrész-utánpótlás biztosítása
üzemeltetés	régi szerződés felülbírálata, új szerződés kötése üzemeltetésben jártassal
Működési költségek túllépése	költségek limitálása, hitelezők
Karbantartás, beruházás leállítása	folyamatos fenntartás
költségek és idősávok eltérése	folyamatos ellenőrzés
teljesítményromlás	teljesítmény fenntartása

Tárgyi eszközgazdálkodás területei

Tárgyi eszköz gazdálkodás feladata

- a hatékony működés, a folyamatos és biztonságos termelés megteremtése, minimális költségekkel

Tárgyi eszköz gazdálkodás területei

- beruházás
- selejtezés (értékcsökkenés, értékvesztés)
- üzemfenntartás

Beruházás

- a tárgyi eszköz létesítésére, bővítésére irányuló műszaki tevékenység
- gazdasági tevékenység (megtérülés vizsgálatok)
- pénzügyi folyamat; tőkebefektetés és a szükséges finanszírozási források előteremtése

Selejtezés

- meghibásodás miatti funkcióképtelenség esetén vagy racionális gazdasági döntés következtében
- ökonómiai döntés előzi meg

Üzemfenntartás

- tárgyi eszköz műszaki állapotának fenntartása
- javítása
- karbantartása
- felújítása

Tárgyi eszköz érték meghatározás problémái

- cél: a vállalati vagyon reális meghatározása
- vagyonérték meghatározás módszerei
  - ✓bekerülési költség
  - ✓újra beszerzési ár vagy létesítési költség
  - ✓piaci érték
  - ✓tőkésített hozamérték
  - ✓saját előállítású eszköz
    - alternatív piaci ár
    - bekerülési költség

Vagyonértékelés

- vállalati erőforrások értékbecslése
  - ✓ tárgyiasult erőforrások
  - ✓ nem tárgyiasult erőforrások
- adott pillanatbeli, környezetbeli érték meghatározása
- jellege
  - ✓ adminisztratív
  - ✓ piaci, gazdasági

A cégek adásvétele esetén a vagyonértékelés két célt szolgál:

- korrigálja a könyv szerinti értéket
- jövőbeni jövedelmezőség költségbecsléséhez nyújthat segítséget

Vagyonértékelés esetei

- vagyon elemek értékesítése, vásárlása
- tőke emelés előtt
- hitel felvétel
- tulajdonosi szerkezet átalakulása
- bonitás vizsgálat
- biztosítása alap meghatározása

Vagyonértékelés folyamata

cél meghatározás

⇓

felhasználó meghatározása

⇓

módszer kiválasztása

⇓

információ szerzés

⇓

érték meghatározás

A vállalat piaci értéke

Vagyonértékelés a vállalat erőforrásainak értékbecslése (eltérő módszerek, szabályok és ajánlások készletre, tárgyi eszközre és ingatlanra…)

Alapmódszerek materiális vagyontárgyakra:

- hozadéki elven történő érték-megállapítás (nettó hozamok diszkontált értéke és a beruházási összeg figyelembevétele),
- forgalmi adatbázisra történő értékelés (adott piaci környezet adásvételi adatai alapján),
- nettó pótlási költség, mint vagyonérték (a tárgyi eszköz bruttó beszerzési értékét korrigálják az erkölcsi és fizikai kopással…).

Vagyonértékelés módszerei (1)

- tárgyi eszközök
  - ⇒bekerülési költség alapú érték meghatározás
  - ⇒újra beszerzési ár vagy létesítési költség alapú érték meghatározás
  - ⇒piaci érték alapú érték meghatározás,
  - ⇒tőkésített hozamérték alapú érték meghatározás

Vagyonértékelés módszerei (2)

- ingatlanok
  - ⇒forgalmi érték meghatározás
  - ⇒hozamszámításon alapuló értékelés
  - ⇒költségalapú értékelés
- vállalat egészének értékelése
  - ⇒jövőbeli jövedelmek becslése
  - ⇒piaci összehasonlításon alapuló módszer

LÁTHATATLAN VAGYON!

A vállalat piaci értéke (1)

Nem anyagi jellegű erőforrások (ki lehet indulni a létrehozás ráfordításaiból, a várható hozamokból is…)**;**

- szabadalmak,
- védjegyek, márkanevek,
- szerzői jogok,
- saját készítésű szoftverek,
- meglévő ügyfélkör,
- érvényben lévő szerződések, franchise megállapodások,
- vállalati goodwill…

A vállalat piaci értéke (2)

Vagyonérték ≠ <u>üzleti érték</u> ≠ könyvszerinti érték

a **felszámolási érték** a vagyonérték egy változata, az erőforrások külön-külön történő piaci értékesítése mekkora összbevételt eredményezne…

a vásárló szempontjából az **üzleti érték** az elsődleges (diszkontált cash-flow…).

ha az üzleti érték > vagyonérték, akkor átlagolják őket → csökken a vevő kockázata.

ha az üzleti érték < vagyonérték, akkor válik fontossá a felszámolási érték… (felszámolom vagy megtartom…?)

(Részvénytársaságok esetén a részvények ára jelzi a piaci értéket, de többségi részesedés megszerzése többe is kerülhet…)

Innováció

Az innovációs készség, hajlandóság is vagyon!

Miről is van szó?

- az innováció a vállalat számára valami újat jelent
- az innováció válasz a változásokra
- az innováció a vállalkozás egészére kiterjedő állandó és előremutató *megújulási folyamat* részleteinek kidolgozása és a gyakorlatba való átültetése, a magasabb rendű vállalati célok elérésének elősegítése érdekében.

Innováció - mire vonatkozhat?

J. A. Schumpeter (1883-1950) szerint az innovációs tevékenység a következő területeket érintheti:

- új termék,
- új technológia,
- a szervezet átalakítása,
- új beszerzési lehetőségek,
- új értékesítési piacok.

Innováció

- „a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása.” (EC)
- „egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termékké, vagy az iparban és a kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése” (OECD)

Innováció – XXI. századi megfogalmazása

„Az innováció a tudás alkalmazásának folyamata,

- a termékek *és szolgáltatások*, valamint ezek piacainak megújítása és növelése,
- új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a *menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben*,
- a *munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása*."

(EC: *Innovation Management and the Knowledge-driven Economy*. Brussels. 2004.)

Oslo kézikönyv III.

- √ *„A **termék-innováció** olyan áru vagy szolgáltatás bevezetése, amely – annak tulajdonságai és rendeltetése vonatkozásában – új, vagy jelentősen megújított. Ez magában foglalja a fejlesztésre vonatkozó részletes műszaki leírásokat, az összetevőket és anyagokat, a beépített szoftvert, a felhasználóbarát jelleget, vagy más funkcionális tulajdonságokat.”*
- √ *„Az **eljárás-innováció** új, vagy jelentősen megújított termelési vagy szállítási módszer megvalósítása. Felöleli a technikában, a berendezésekben és/vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változásokat.”*
- √ *„A **marketing-innováció** olyan új marketing-módszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék piacra dobásában, a termék reklámozásában, vagy az árképzésben.”*
- √ *„A **szervezési-szervezeti innováció** új szervezési-szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatokban.”*

Innováció megjelenési formák

- *termékek fejlesztése*
- *technológiai fejlesztés*
- *szervezet fejlesztése*
- *piaci innováció*)

Innováció jellege szerint

⇒ *folyamatos megújulás*

⇒ *stratégiai újdonság*

Mit jelent az innováció a gazdálkodásban?

- a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja, a vállalat számára nyereségesen
- a termelési tényezők új kombinációja
- a vállalatot dinamikus környezetbe helyezi
- biztosítja a vállalat alkalmazkodását az igény változásokhoz (felkészültség, gyorsaság)

➢ mit ígér az innováció?

⇒ sikert

⇒ felemelkedést

⇒ meggazdagodást

Innováció – a technikai folyamatok változásának fázisai (Schumpeter, 1939)

1. ***Invenció*** (a feltalálás), az új ötletek megszületésének és kifejlesztésének időszaka.

2. ***Innováció***, az új ötleteknek, a találmányoknak a piacképes termékké/termelési folyamattá alakítási időtartama.

3. ***Diffúzió*** (az elterjedés) időszaka, amikor az új termékek és termelési folyamatok meghódítják a potenciális piacokat (+új alkalmazási területeket).

„A legnagyobb kockázattal járó stratégia ma a tétlenség”

Wind – Main, 2000

Kérdés: a vezetők hogyan vélekedik ?

Környezet és belső szervezeti adottságok ⇔ állandó változás

Állandó változás ⇔ kell a stratégiai gondolkodás

Mi a stratégia?

valamely intézmény tevékenységeit irányító fő elvek megnevezése

Vállalati stratégia fő **feladatai**:

- a versenyképesség megőrzésének, megtartásának lehetőségeinek feltárása
- kijelölni, megvalósítani ezek hasznosításához szükséges tennivalókat (erőforrások, hogyanok)

Versenyképességet javító innovációs lehetőségek feltárásához szükséges információ-források (Drucker,1985):

- váratlan külső esemény, siker, kudarc,
- ellentmondás a tervek és a valóság között,
- felhasználás folyamatainak szükségletei,
- ipar, piac szerkezetének módosulása,
- demográfiai változások,
- fogyasztók szemléletének átalakulása,
- tudományos jellegű tudás.

A belső környezet **adaptációs képessége az alábbiak szerint fejleszthető:**

- ✓ a vállalati szervezeti rendszer átgondolt kialakítása**, különösen ügyelve a rendszer áttekinthetőségére, logikus felépítésére**
- ✓ a munkatársak állandó továbbképzése**, az innovációs eredmények lényegének elsajátítása a munkatársak részéről**

Innováció és a vállalat környezete

⇒ fogyasztó (mire van igénye és fizetőképessége)

⇒ versenytárs (mennyire és milyen gyorsasággal innovatív)

⇒ állam (támogatja-e az innovációt)

⇒ vállalatok közötti együttműködés (költségkímélő)

⇒ természeti környezet (környezettudatosság)

⇒ általános gazdasági környezet, fejlettség és fejlődési ütem

Az innovációs lánc

MARKETING

▼

KUTATÁS-FEJLESZTÉS

▼

BERUHÁZÁS

▼

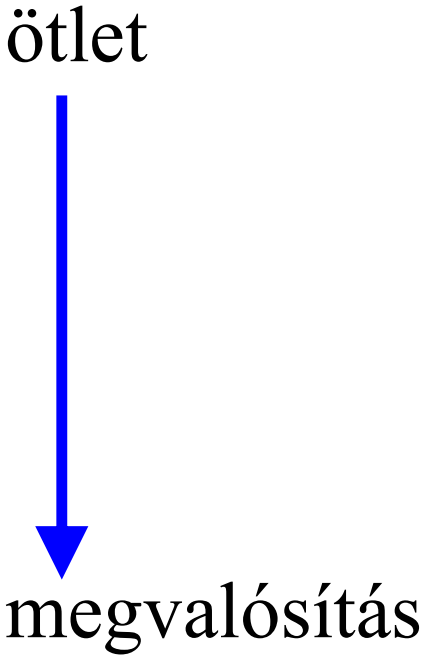
TERMELÉS

▼

ÉRTÉKESÍTÉS

Innováció lánc elemei

- marketing
- kutatás – fejlesztés (K+F)
- beruházás
- termelés
- értékesítés



Innováció folyamat

- probléma felismerés
- fejlesztési koncepció kialakítás és értékelés
- problémamegoldás
- megoldás:
  - új találmány vagy
  - adaptáció
- fejlesztés (termék megtervezése)
- első piaci tesztelés
- termék fejlesztés
- második piaci tesztelés
- termelés
- piaci bevezetés
- elemzés

A sikeres innovációs stratégia alapelemei:

- ✓ a piaci, fogyasztói igények álljanak a fejlesztés fókuszában,
- ✓ legyen hatékony információs rendszer a vállalatnál (lehetőleg erős számítástechnikai bázison),
- ✓ gyors legyen az innovációs tevékenység átfutási ideje,
- ✓ az innovációs tevékenység externáliáinak fokozott figyelembe vétele,
- ✓ használjuk ki a kínálkozó kooperációs lehetőségeket más vállalkozásokkal,
- ✓ ügyelni kell a rugalmas vállalati struktúra kialakítására,
- ✓ mindig legyen lehetőség az innovációból való kiszállásra, az abbahagyásra,
- ✓ gondoskodjunk a megfelelő erőforrások biztosításáról.

Innovációs stratégia ⇔ vállalati stratégia

funkcionális rész-stratégia

átfogó stratégia

kutató
elemző
védő
reagáló

Stratégiai kérdések

- ✓ a vállalat maga akar-e újdonsággal megjelenni a piacon?
- ✓ gyors átvételre törekszik?
- ✓ bevezetett terméket gyárt-e? (olcsón, hatékonyan)

Sikeres innovációs stratégia jellemzői

- hatékony információs rendszer
- minőség központba helyezése
- innovációs tevékenység sebessége
- kooperáció a stratégiai partnerekkel
- figyelem az externáliákra
- a megszakítás és kiszállás képessége

Mi kell ahhoz, hogy változtassunk / változtathassunk?

- változtatást kikényszerítő helyzet felismerése (rugalmasság)
- megfelelő vállalkozói / vezetői affinitás (vállalkozókészség)
- információ az új lehetőségekről és fenyegetésekről
- képesség az előrelátásra
- stratégiai gondolkodás (stratégiai tervezést támogató tervezés, megvalósítás és kontroll)
- karizmatikus vezetés – elfogadtatás, akarat érvényesítés
- erős általános menedzsment, stratégiai tervezés és új kezdeményezések

Együtt – egymásért!

Változtatás menedzsment

Hogyan változzunk/változtassunk az üzleti folyamatok mentén?

A változtatás menedzselésének feladata
(a változ(tat)ás forrásai)

A szervezeteknek általában a következő (gazdasági) kihívásokra kell válaszokat adni:

- új technológiák
- új versenytársak
- új piacok
- a nagyobb teljesítmény igénye

Mindegyik változtatási ok a szervezetek előtt álló akadályok leküzdését, a üzleti teljesítmény növelését célozza meg.

A változtatás típusai – üzleti folyamatok mentén

Változtatási programok négy kategóriája:

- költségmegtakarítás, racionalizálás
- folyamatváltoztatás
- strukturális változtatás
- kulturális változtatás

Fontosabb változtatási projektek

⇒ a vállalatok méretének növelése, csökkentése, a vállalatok szanálása

⇒ valamely vállalat vagy vállalatrész anyacég által történő átvétele

⇒ A vállalaton belül lezajló jelentősebb szerkezeti és szervezeti átalakítások

⇒ új termékek, értékesítési csatornák bevezetése

⇒ új, átfogó vállalati információs rendszere kialakítása

⇒ új, szervezési módszerek bevezetése

⇒ stb.

Változás, mint kérdésfeltevés

- ***Logikus sorrend*: Miért, Mit, Hogyan**
- ***A változtatás, mint „MIÉRT ?” probléma:***

  A célok és eszközök relatív fogalmak.

A cél-eszköz kapcsolatok láncolatát és a hálózatát sok esetben azelőtt kell feltárni, mielőtt a változtatási erőfeszítés „igazi” célját megtalálnánk.

A változtatás akadályai

A változtatásnak több akadálya is van, a változtatás menedzsment projektek sikerének legfőbb titka a belső akadályok lebontása.

A fontosabb akadályozó tényezők a következők:

- ismeret hiány,
- ellenállás,
- önelégültés.

A „nem tudás” és a „nem akarás”

- *az ismeret hiányából* (a nem tudásból) adódó akadályok: a változásoknál legtöbb esetben új know-how-t kell integrálni a vállalatba (pl.: informatikai ismeretek).

- *a nem akarásból* származó akadályok: a változtatások „szétrobbantják” a régi rutinokat és ezzel szemben gyakori az ellenállás. (A változtatás menedzsment ekkor csak meggyőzés révén valósulhat meg.)

A változtatással szembeni ellenállás

Megjelenési formái :

- Késedelmek és késleltetési taktikák
- Hatékonyság csökkenés
- Kísérletek a változások visszafordítására
- Zavarok, szabotázs

Az ellenállás általában növekszik a változtatás kiterjedésének, ütemének növelésével, illetőleg akkor, ha a változtatás nem folyamatos (diszkontinuitás).

A változtatással szembeni ellenállás alapformái

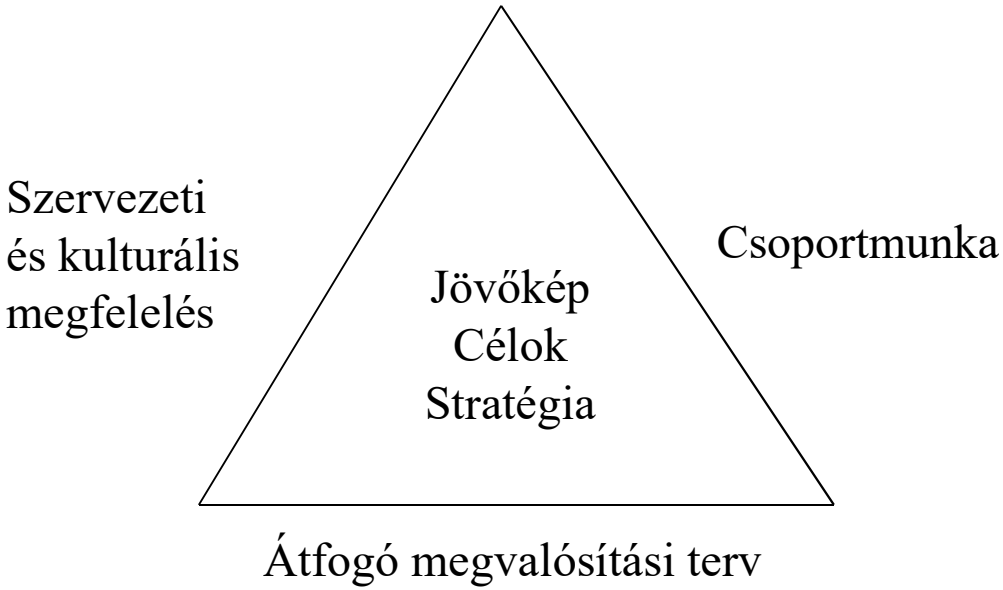
A változtatás menedzseléséhez szükség van az ellenállás előrejelzésére, felismerésére, kezelésére és menedzselésére.

Az ellenállásnak *két alapformája* van:

1. Emberi viselkedésből adódó,
2. Szisztematikus (a rendszerből adódó).

Változtatásmenedzsment

Sikeres változtatás háromszögmodellje



Sikeres változtatás = versenyképesség növelés (1)

Mi hiányzik hazai vállalatoknál?

- kedvező üzleti lehetőség gyors észlelése
- vezetői kreativitás
- innovatív készség (műszaki-technológiai innováció)
- rugalmasság
- források
- folyamatos megújulási képesség
- stratégiai gondolkodás (formális és informális stratégiai tervek)
- külpiaci orientáltság
- egyéni és csoportos felelősségvállalás
- stratégiai partnerség, hálózatépítés
- társadalmi felelősségvállalás (CSR: corporate social responsibility)
- fenntartható működés (CSM: corporate sustainability management; előállítás + életciklus)

Sikeres változtatás = versenyképesség növelés (2)

Mire van / lenne szükség?

- kedvező üzleti lehetőség gyors észlelése
- vezetői kreativitás
- innovatív készség (műszaki-technológiai innováció)
- rugalmasság
- források
- folyamatos megújulási képesség
- stratégiai gondolkodás (formális és informális stratégiai tervek)
- külpiaci orientáltság
- egyéni és csoportos felelősségvállalás
- stratégiai partnerség, hálózatépítés
- társadalmi felelősségvállalás (CSR: corporate social responsibility)
- fenntartható működés (CSM: corporate sustainability management; előállítás + életciklus)

Válságban is sikeres cégek jellemzői (1)

- működési rugalmasság optimalizálása
  - erőforrás racionalizálás
  - hatékonyságnövelés
  - inproduktív tevékenységek (erőforrások) felszámolása
- piaci hozzáférés optimalizálása (input – output)
- tudatos stratégia és annak végrehajtása (formalizált)
- döntéshozatal és végrehajtás gyorsítása (információcsere, döntési kompetenciák és felelősség)
- menedzsment képességek erősítése (helyzetfelismerés, reagálás, akarat átvitel, meggyőzés)
- üzleti modell átértékelése
- tőkéhez való hozzáférés optimalizálása (tőkeszerkezet, tőkeköltség)
- kockázatkezelés megújítása
- érintettek bizalmának elfogadása (meggyőzés – beívódás – elhivatottság)

Válságban is sikeres cégek jellemzői (2)

- Input – transzformáció – Output: termelési folyamatok racionalizálása
  - mire termeljünk
  - készletgazdálkodás
  - logisztika (disztribúció)
  - piaci innováció + termék innováció + árstratégia
  - termék minőség megkülönböztető stratégia
- folyamatos visszacsatolás a tervek végrehajtása során (feed-back, menedzsment kontroll)
- munkaerő hatékonyság növelés (képzés is)
- külső belső kommunikáció
- emberközpontúság

- „Jó szakmai hírnév – megbízható minőség”
- „Boldog vevő – boldog tulajdonos – boldog dolgozó” $\Leftrightarrow$ érintettek érdekeltsége (külső, belső)

Elemzés

(Elemzés és az üzleti folyamatok kapcsolata)

Elemzés fogalma

- módszer
  - gazdasági vezetés részére
  - elemzés tárgyát képező gazdasági rendszer elemeinek
  - módszeres vizsgálatával
  - információt nyújt a rendszer működéséről

Elemzés célja

- vállalati vezetés támogatása
- feltárja
- számszerűen értékelje azokat a körülményeket, amelyek befolyásolják a vállalkozás gazdálkodását
- megalapozza a vezetés döntéseit, és a hozott intézkedések végrehajtását



Elemzés $\Rightarrow$ ok-feltáró tudomány

Elemzés feladata

- gazdasági döntések megalapozása, vállalkozás gazdasági feladatainak előkészítése;
- fejlődés tendenciáinak mérése;
- kitőzött feladatok végrehajtásának minősítése, eltérések okainak feltárása;
- kapacitáskihasználás mérése, erőforrások hasznosításának színvonala, belső tartalékok feltárása;
- termelés hatékonyságának, jövedelmezőségének vizsgálata;
- gazdálkodás ellenőrzése

Gazdasági elemzés

- **funkciói**
  - döntés-előkészítő funkció
  - ellenőrző funkció
- **feladata**

  a hatékonyabb és eredményesebb gazdálkodás segítése
- **tárgya**

  a vállalkozás, mint gazdasági rendszer piaci, beszerzési, termelési, fejlesztési tevékenységének, valamint a működésének komplex értékelése

Gazdasági elemzés fajtái

- *Terjedelem szerint*
  - Átfogó (vállalat egészének komplex elemzése)
  - Részleges (alrendszerek elemzése: például készletgazdálkodás)
- *Felhasznált adatok milyensége szerint*
  - Műszaki-gazdasági (számviteli adatok + műszaki paraméterek)
  - Gazdasági (számviteli adatok)
- *Időbeni megközelítés szerint*
  - Statikus
  - Dinamikus

Környezet elemzés

- **funkciói**
  - hosszú távú döntés-előkészítő funkció – stratégia alkotás
  - ellenőrző funkció
- **feladata**

  a piaci versenykörnyezet változásaira történő reagálás előkészítése
- **tárgya**

  a vállalkozás, mint gazdasági rendszer piaci versenykörnyezete
  - makrokörnyezet
  - mikrokörnyezet

Vállalat környezet vizsgálata

S társadalmi-kulturális (socio-cultural)	**demográfiai helyzet, mobilitás, jövedelem eloszlás, életmód, képzettség, kulturális elvárások stb.**
T technikai, technológiai (technical, technological)	**K+F, infrastruktúra, innovativitás, munkaerő kreativitása, képzettsége, know-how, szerzői jogok védelme**
E ökológiai (environmental)	**törvényi szabályozás, korlátok, környezeti állapot, társadalmi elvárások**
E gazdasági (economic)	**növekedés, infláció, munkanélküliség, pénzpiacok, közbeszerzés, infrastruktúra, árolló, megtakarítások trendje**
P politikai (political)	**törvényhozás, monetáris – fiskális politika, adópolitika, kiszámíthatóság stb.**

PORTER-FÉLE ÖT-TÉNYEZŐS MODELL (1)

CÉL: a versenyerő meghatározása (sikertényezők kiemelése)

a.) **horizontális elemek**

- helyettesítő termékek
  - vevők márka/termék hűsége
  - helyettesítő termék ára, minősége
- új belépők, új versenytársak veszélye
  - mekkora induló tőke kell $\Rightarrow$ van?
  - mekkora a gazdaságos sorozatnagyság $\Rightarrow$ elérjük?
  - van költség előny?
  - értékesítési csatornák elérhetősége
- piacon meglévő versenytársak fenyegetése, ereje
  - árverseny
  - innovációs verseny
  - promóciós verseny

PORTER-FÉLE ÖT-TÉNYEZŐS MODELL (2)

b. **vertikális elemek**

- szállítók
  - relatív nagyság a vállalathoz képest
  - milyen a termék egyedisége (differenciálatlansága) $\Rightarrow$ válthatunk-e
  - beszállítók száma
  - milyen a szállítókkal szembeni alkupozíció
- vevők
  - árérzékenysége
  - fizetőképessége
  - száma
  - milyen a vevőkkel szembeni alkupozíció

PORTER-FÉLE ÖT-TÉNYEZŐS MODELL (3)

⇓⇓⇓

LÉNYEG

az egyes termékek milyen pozícióban vannak az egymással (is) folytatott alkuban

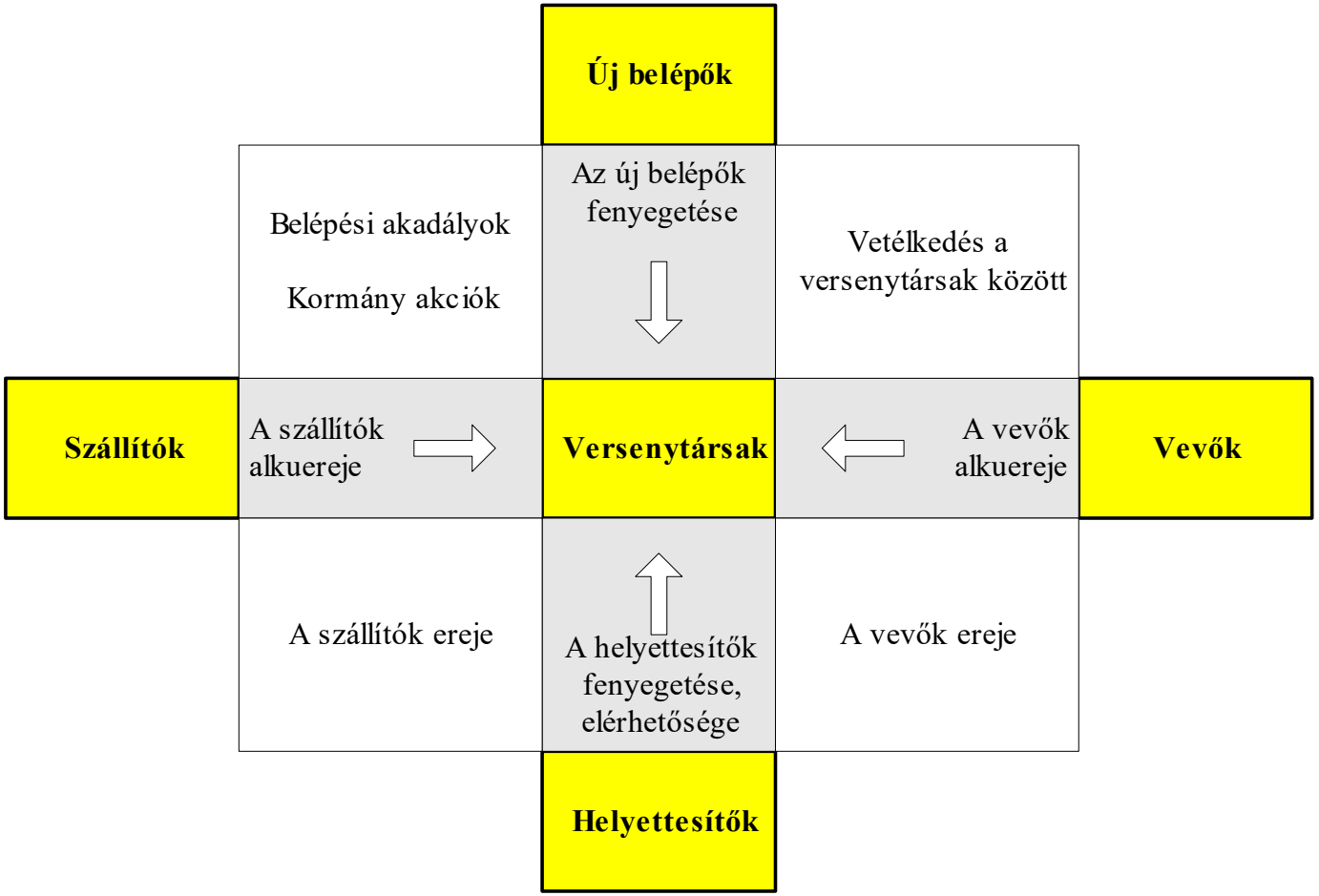
- ár / költség meghatározás

SIKERTÉNYEZŐ

- mely területen kell a vállalatnak erősödnie a fennmaradáshoz és fejlődéshez

Külső elemzés II.

A Porter-féle „öt tényezős” modell



Porter modell

5 erő	**Hatás/erő**	**Befolyás a stratégiára**
Beszállítók		
Vevők		
Új belépők		
Versenytársak		
Helyettesítők		

Termelési szerkezet, termék pálya

Termelési szerkezet (portfólió)

a termelési alrendszer szerkezete, amely leírja a vállalati tevékenységeket (ágazatok) és a köztük lévő kapcsolatrendszert (a tevékenységek egymáshoz viszonyított aránya és kölcsönös összefüggésük rendszere)

Termék szerkezet (portfólió)

a vállalat által kibocsátott végtermékek és szolgáltatások szerkezete (a vállalati végtermékek szerkezete)

Termékpálya vertikum

a termelési folyamat egymás után következő, egymáshoz kapcsolódó tevékenységeinek sora (nyersanyagtermelés – feldolgozás – eljuttatás a fogyasztóhoz)

⇓

Kérdés: milyen mértékben tartalmazza egy a teljes vertikumot

⇓

működési zavarok (szinkronizáltság hiánya)

vállalati csoport érdekek ≠ termékpálya működési optimum

- **gazdasági előny ⇒ hatékonyság növekedés**
- **könnyebb irányítás ⇒ tranzakciós költségek csökkenése**

Teljes vertikum kialakításának hátránya, gondja

- **tőke igénye nagyon nagy ⇒ nincs elegendő vállalati tőke**

  (megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrások hiánya)
- **a szükséges alapanyagok beszerzésének / előállításának problémája**
- **megnövekvő vállalati egyoldalúság és kockázat**

Termelési szerkezet változás

oka az állandóan változó környezet

specializáció ⇒ szerkezet egyszerűbbé válik,
tevékenység szám csökken

diverzifikáció ⇒ funkció szám és bonyolultsági fok nő

Specializáció

gazdasági előny

- szűkös erőforrás kapacitás jobb kihasználása
- munkaműveletek optimális időbeni elvégzése
- szaktudás és szervezés jobb
- színvonal és hatékonyság növekedés

gazdasági hátrány

- túl specializált, monokultúrás szerkezet (környezeti károk)
- egyes erőforrások idényszerűség miatti alacsony kihasználása
- kockázat növekedése
- rendszer rugalmatlanabbá válik

Diverzifikáció

- új tevékenység bevonása ⇒ ágazatok száma nő
- profilváltás (újat alakít ki, de meg is szüntet)

formái

- vertikális diverzifikáci ⇒ termékpálya mentén
  ⇒ nagy a tőkeigény
- teljes termékskála típusú diverzifikáció
  - meglévő erőforrásrendszeren vagy technológián alapul
  - valamely fogyasztói kör eltérő szükségleteinek kielégítése
  - oldalirányú vagy körkörös (új erőforrást, technológiát igényel, nem kötődik korábbi fogyasztóhoz)
    ⇒ legkockázatosabb, tőkeigényes

Diverzifikáció

gazdasági előny

- nő a biztonság, stabilitás (pénzügyi is!)
- javul az átlagos eszközkihasználás
- egyes tevékenységek pozitív hatásúak (komplementer termékek)
- növekvő vállalatok piaci alkalmazkodásának fő eszköze

gazdasági hátrány

- erőforrás elaprózódás (túlzott diverzifikáció)
- nehezen alakítható ki optimális termelési szerkezet és méret (tevékenységeké)
- tranzakciós költségek növekedése (sokirányú szakmai és irányítási feladatok nem mindig oldhatók meg rendszeren belül)

Termelési szerkezet optimalizálás

- ***kiindulási alap: modellezhetőség teljesülése***
- ***gond:***
  - linearitás – nem linearitás
  - erőforrások relatív korlátozottsága
  - erőforrás hatékonyság
  - erőforrások / termékek helyettesíthetősége (hiánya)
  - erőforrások és tevékenységek oszthatósága (hiánya)
  - időtényező figyelembe vételének problémája

$$\Downarrow$$

$$\textit{Cél:} \quad \Rightarrow \quad FH_{max}$$

1. Portfólió elemzés – BCG-mátrix

Piaci növekedés	Relatív piaci részarány: magas	Relatív piaci részarány: alacsony
magas	sztár (star)	kérdőjel, (question mark)
alacsony	fejőstehén (cash cow)	kutya (dog)

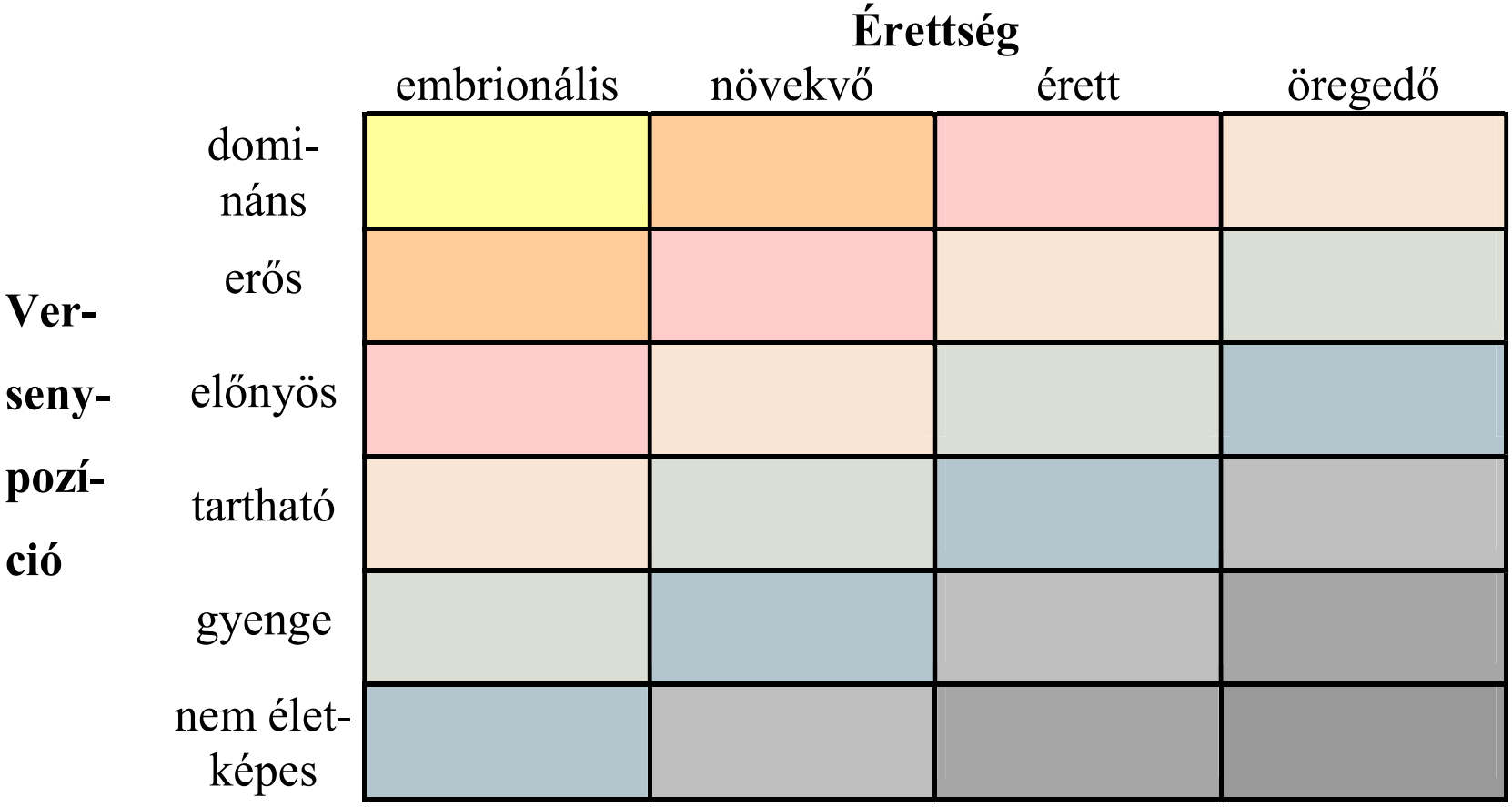
piaci növekedési ráta = (az adott évi forgalom - az előző évi forgalom)/ előző évi forgalom * 100

relatív piaci részarány = az adott vállalkozás piaci értékesítése/ a vezető versenytárs értékesítése

2. Iparági vonzerő-üzleti erő mátrix
(Industry Attractiveness – Business Strenght Matrix)

Üzleti erő \ **Iparági vonzerő**	nagy	közepes	kicsi
nagy	beruházás és növekedés	szelektív növekedés	szelektivitás
közepes	szelektív növekedés	szelektivitás	betakarítás/ leépítés
kicsi	szelektivitás	betakarítás/ leépítés	betakarítás/ leépítés

3. Életciklus portfolio mátrix
(Life-Cycle Portfolio Matrix)



McKinsey-GE mátrix

- **Környezeti lehetőségek**
  1. A piac nagysága
  2. A piaci növekedés üteme
  3. Az elérhető nyereségszint
  4. A kereslet ciklikussága
  5. Technológiaigényesség
  6. Munkaerőhelyzet
- **Versenyhelyzet**
  1. Relatív piaci részesedés
  2. Pozíció
     - Technológia korszerűsége
     - Termék/szolgáltatás minősége
     - Költségek nagysága
  3. Relatív jövedelmezőség
  4. Munkaerő színvonala
  5. Szervezeti rugalmasság mértéke
  6. Vezetési színvonal

Környezeti tényezők / Versenyhely-zet	**Nagyon kedvező / Nagyon erős**	**Kedve-ző / Erős**	**Köze-pesen kedvező / Köze-pes**	**Nem kedvező / Nem elég erős**	**Nagyon kedve-zőtlen / Gyenge**	**A tényezők fontossága (1-5)**
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	
1. Szempont	x					5
2. Szempont			x			3
3. Szempont		x				5
n. szempont					x	2
Általános értékelés	**SÚLYOZOTT ÁTLAG SZÁMÍTÁSA**					

Vállalati belső elemzés (értékláncolat mellett)

⇒ ***Erőforrás elemzés (diagnosztika):***

1. **Erőforrások szintje**
   - fizikai (funkció megfelelés, elhasználódás)
   - pénzügyi (tőkenagyság, jövedelmezőség, hitelképesség)
   - humán (képesség, tudás, vezetés színvonala)
   - technológia fejlettség
2. **Átfogó értékelés**
   - vállalatról alkotott kép
   - vállalati kultúra

⇒ ***Erőforrás értékelés szempontjai:***

1. **Konkrét**
   - viszonyítás a versenytársakhoz
   - jelenleg vagy szerkezetváltással hasznosíthatók-e jobban?
2. **Absztrakt**
   - emberhez kötődő tulajdonságok (HUMAN CAPITAL)
   - emberhez nem kötődő tulajdonságok (márkanév, imázs, megújuló képesség, szervezeti rugalmasság)

ÖSSZEGZÉS

SWOT elemzés

S ⇒ Strenghts (erősségek)	**GY**	**⇒ gyenge pontok**
W ⇒ Weaknesses (gyenge pontok)	**E**	**⇒ erősségek**
O ⇒ Opportunities (lehetőségek)	**L**	**⇒ lehetőségek**
T ⇒ Threats (fenyegetések)	**V**	**⇒ veszélyek**

- **ERŐSSÉGEK**

Meghatározó a vállalat piaci szerepe?
Jó a vásárlók véleménye?
Fejlett technológiát használ a vállalat?
Egyedülálló versenyelőnnyel rendelkezik?
Jók a pénzügyi erőforrásai?
Gazdaságos üzemméretet használ?
Jó a vállalat menedzsmentje?
Kimagasló szakértelműek az alkalmazottak?
Sikeres a vállalati stratégia?

- **GYENGESÉGEK**

  Elavult a technológia?
  Romlik a piaci pozíció?
  Nincs egyértelműen meghatározott stratégia?
  Hiányoznak a megfelelő szakértelmek?
  Elhasználódtak a létesítmények?
  Rossz a vállalat imázsa?
  Nem sikeres a kutatási-fejlesztési részleg?
  Rosszul funkcionál a menedzsment?
  A pénzügyi háttér nem rendezett?

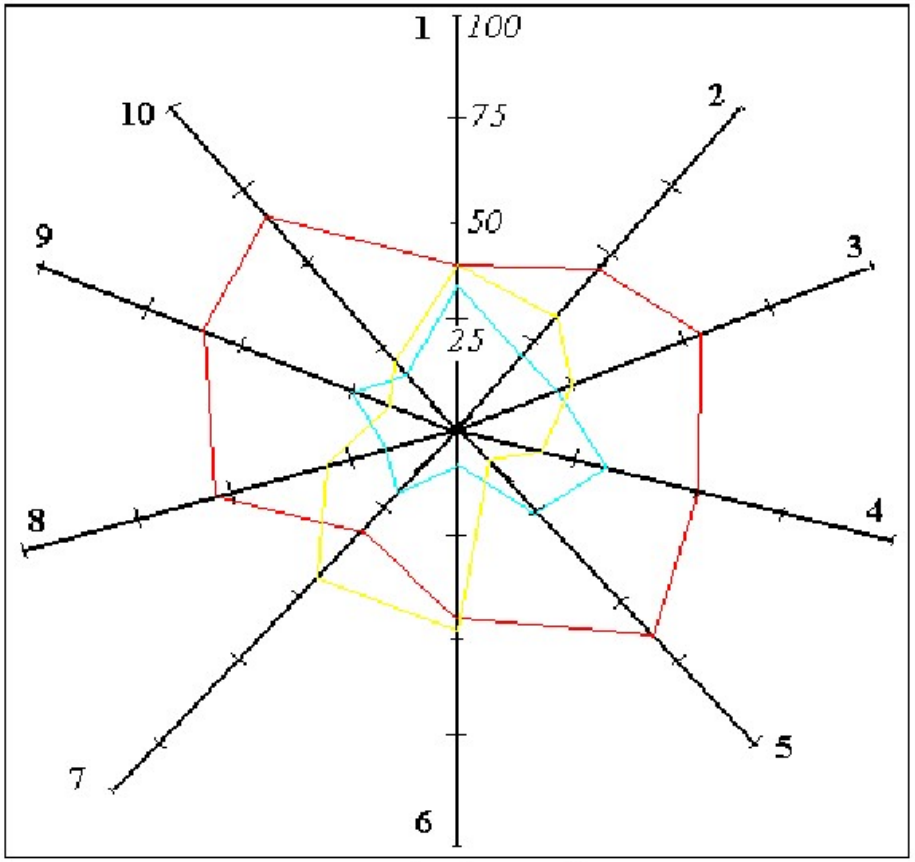
- **LEHETŐSÉGEK**

  Gyorsabb piaci növekedés?
  Kiegészítő termékek fejlesztése?
  Új piacokra való belépés?
  Új technológia alkalmazása?
  A termékcsoport továbbfejlesztése?
  További célcsoportok feltérképezése?
  Egy nyersanyag-forrás megszerzése?
  Beszállítás helyett saját előállítást választani?
  Új szervezeti felépítés kidolgozása?

- **VESZÉLYEK**

  Új versenytársak megjelenése a piacon?
  A piaci növekedés lassulása?
  Változó fogyasztói igények?
  Szigorodó szabályozás?
  Helyettesítő termékek megjelenése?
  Rossz demográfiai változások?
  Kedvezőtlen gazdasági ciklusok hatása?
  A beszállítók javuló alkupozíciója?
  Fogyasztói érdekvédelem fokozódó nyomása?

Példa: SWOT elemzésen alapuló helyzetértékelés bemutatása a vállalat adottságairól



1	vevőkapcsolatok	**6**	beszerzés
2	versenyhelyzet	**7**	szállítás-logisztika
3	piacok, elhelyezés	**8**	pénzügy-koontrolling
4	gyártás, technológia	**9**	tervezés
5	személyzet	**10**	menedzsment

az adott vizsgálati szempontból ismert tényezők ("Tudom" válaszok)

az adott szempontból nem ismert tényezők ("Nem tudom" válaszok)

az adott szempontból feltárandónak ítélt tényezők aránya

Elemzés módszerei

- Általános módszerek
  - Dedukció (levezető mód)
  - Indukció (felépítő mód)
- Speciális módszerek
  - Mutatószámok
  - Trendszámítás
  - Eltérések számszerűsítése módszerei
  - Gazdasági kalkulációk
  - Ökonometriai módszerek
  - Modellezés
  - Operációkutatás módszerei

Elemzés eredményeinek közlése

- Szöveges értékelés
  - Gazdasági folyamatok hátterének bemutatása
  - Ok-okozati összefüggések leírása
  - Folyamatok jellemzése
    - számok
    - adatok
    - tények
  - Összefoglaló értékelés: következtetések, javaslatok (alternatívák)
  - Rövid, tömör, lényeges információt tartalmazó
- Táblázatok
- Ábrák, diagramok

Tevékenység elemzése

- Piaci tevékenység elemzése
  - Termelés és értékesítés elemzés
  - Költséggazdálkodás elemzése
  - Minőségelemzés, minőség költség elemzés
- Vállalati erőforrások elemzése
  - Munkaerő és bérgazdálkodás elemzése
  - Tárgyi eszköz gazdálkodás elemzése
  - Forgóeszköz gazdálkodás elemzése
    - Készletgazdálkodás elemzése

Költséggazdálkodási mutatószámok

- Költségváltozási jelzőszám vagy másként reagálási fok (r):

$$r = \frac{\text{termelési költségekek változásának \% – os mértéke}}{\text{költségjellemző változásának \% – os mértéke}}$$

- **Reagálási fok alkalmazása**

  $\Rightarrow$ termelési költségek egy év alatt 8%-kal nőttek

  $\Rightarrow$ termelési érték 10%-kal növekedett

$$r = \frac{8}{10} = 0{,}8$$

Költségek viselkedésének reagálási foka

Költségviselkedés jellege	*Reagálási fok*
Állandó költségek	0
Arányosan változó proporcionális költségek	1
Degresszíven változó költségek	0-1 között
Progresszíven változó költségek	1 felett

Volumen csökkenése degresszíven változó költségek esetén: költség-remanencia jelensége

Tárgyi eszközök elemzése

- összetétel alakulása
- tárgyi eszközök állaga, korszerűsége
- tárgyi eszközökkel való ellátottság
- kapacitáskihasználás

Adatbázis

- analitikák
- teljesítményre és üzemidőre vonatkozó nyilvántartások

Piaci érték mutatók

Piaci érték – könyv szerinti érték aránya

$$\text{piaci érték} - \text{könyv szerinti érték aránya} = \frac{\text{piaci érték}}{\text{könyv szerinti érték}} \cdot 100 \quad [\%]$$

eszközök értékelése $\Rightarrow$ eszközök piaci értékét számviteli elveknek megfelelően mérlegben szerepeltetett értékhez viszonyítják

Árfolyam/nyereség ráta (Price – Earnings Ratio, P/E)

- $$\text{árfolyam/ nyereség ráta} = \frac{\text{részvény piaci árfolyama}}{\text{egy részvényre jutó adózott eredmény}} \cdot 100 \; [\%]$$

befektetők számára nyújt információt: vállalkozás részvényeinek milyen a piaci megítélése

Beruházás-gazdaságossági elemzések

- Műszaki megvalósíthatóság
- Pénzügyi megvalósíthatóság
- Gazdasági megvalósíthatóság
  - Dinamikus mutatók
    - Nettó jelenérték mutató (NPV) > 0
    - Hozam-költség arány mutató (BCR) > 1
    - Belső megtérülési kamatláb (IRR) > alternatív hozam

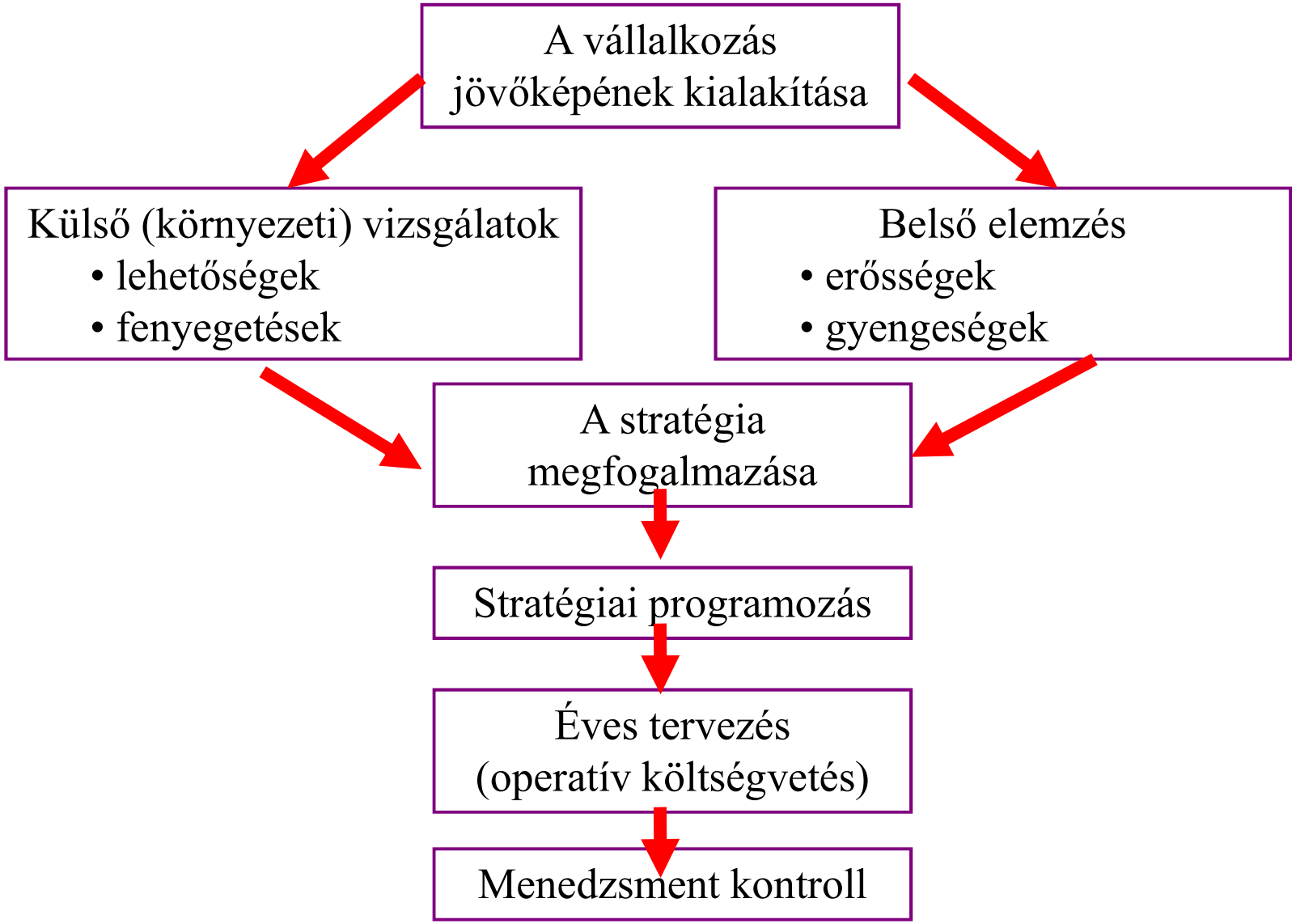
Elemzés – Stratégia – Üzleti folyamatok

Stratégiai menedzsment	Operatív menedzsment
Komplex és nem egyértelmű helyzetek, egyedi megoldási módszerek	Rutinszerű, világos döntési helyzetek, gyakran alkalmazott döntési modellek
A szervezet egészére ható és alapvető fontosságú döntések	A szervezet egyes részeit érintő, elszigetelt döntések.
Hosszú távú hatások és következmények	Rövid távú hatások és következmények

Stratégiai menedzsment

azon irányítási folyamat, amely során a stratégia kialakításra kerül és a vállalat ennek megfelelő működtetési keretei, szervezése megvalósul

Stratégiai menedzsment



Jövőkép kialakítás

- kívánatosnak tartott jövőbeli állapot felvázolása
- ki kell, hogy terjedjen

  - ✓ a vállalkozás küldetésére (missziója), küldetés nyilatkozat (mission statement)
  - ✓ üzleti szegmentációra (versenyelőnyök és versenyhátrányok)
  - ✓ horizontális és vertikális integrációra (tevékenységek jövőbeli kiterjesztésének iránya)
  - ✓ vezetői (testületi) filozófiára és kultúrára
  - ✓ vezetési infrastruktúrára

⇓

a vezetők együttműködésének és a hatékony irányítási alapját adja meg

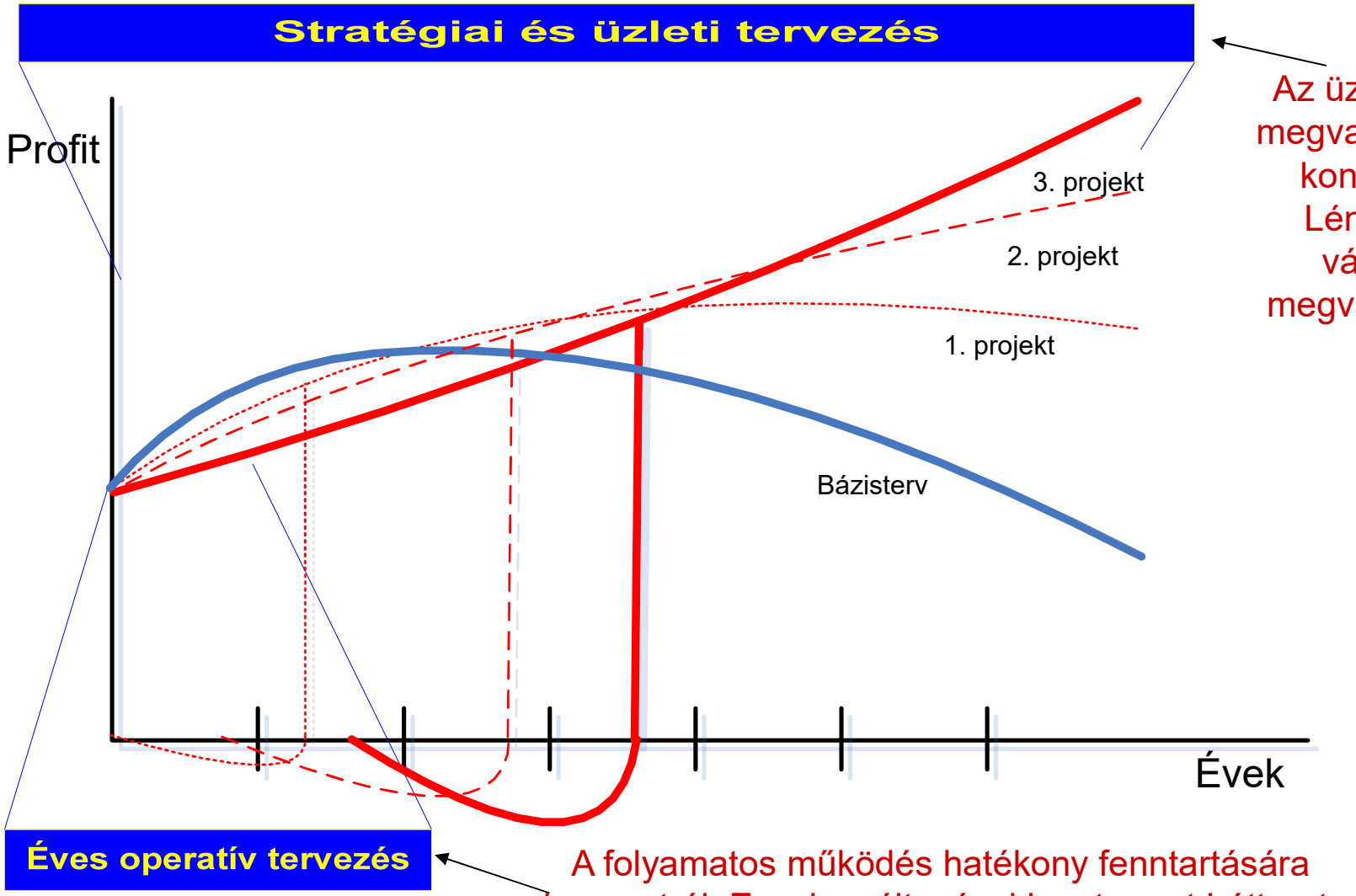
Küldetés

- piaci szegmentáció
  - milyen szükségletet elégítsen ki
  - ki a szükséglet hordozója
  - hogyan jut el hozzá a szükséglet
- fő tevékenységek, szolgáltatások meghatározása
- földrajzi kiterjedés
- fő technológiák, módszerek
- elkötelezettség (konkrét, mérhető)
  - eredményesség
    - hatékonyság
    - árbevétel stb.
- filozófiai alapelemek (közvetetten mérhető)
  - fejlődőképesség, szakmai igényesség
- vállalat magáról alkotott képe (jelen)
- vállalat elérni kívánt képe (jövő)

ÉRTÉKEK és ELVEK: érdemes a szervezet által vallott „szakmai” elveket, értékeket és normákat is rögzíteni a küldetési nyilatkozatban. Ez alkalmasak arra is, hogy a szervezetben dolgozók megismerjék, megvitassák és lehetőleg közös nevezőre hozzák az általuk vallott alapértékeket.

FŐ CÉLOK: egy szerteágazó tevékenységű szervezet esetében érdemes már itt, a küldetési nyilatkozatban megfogalmazni azokat a tevékenységi irányokat, amik a működés fő irányait meghatározzák.

Hanyatlás, szinten tartás, növekedés

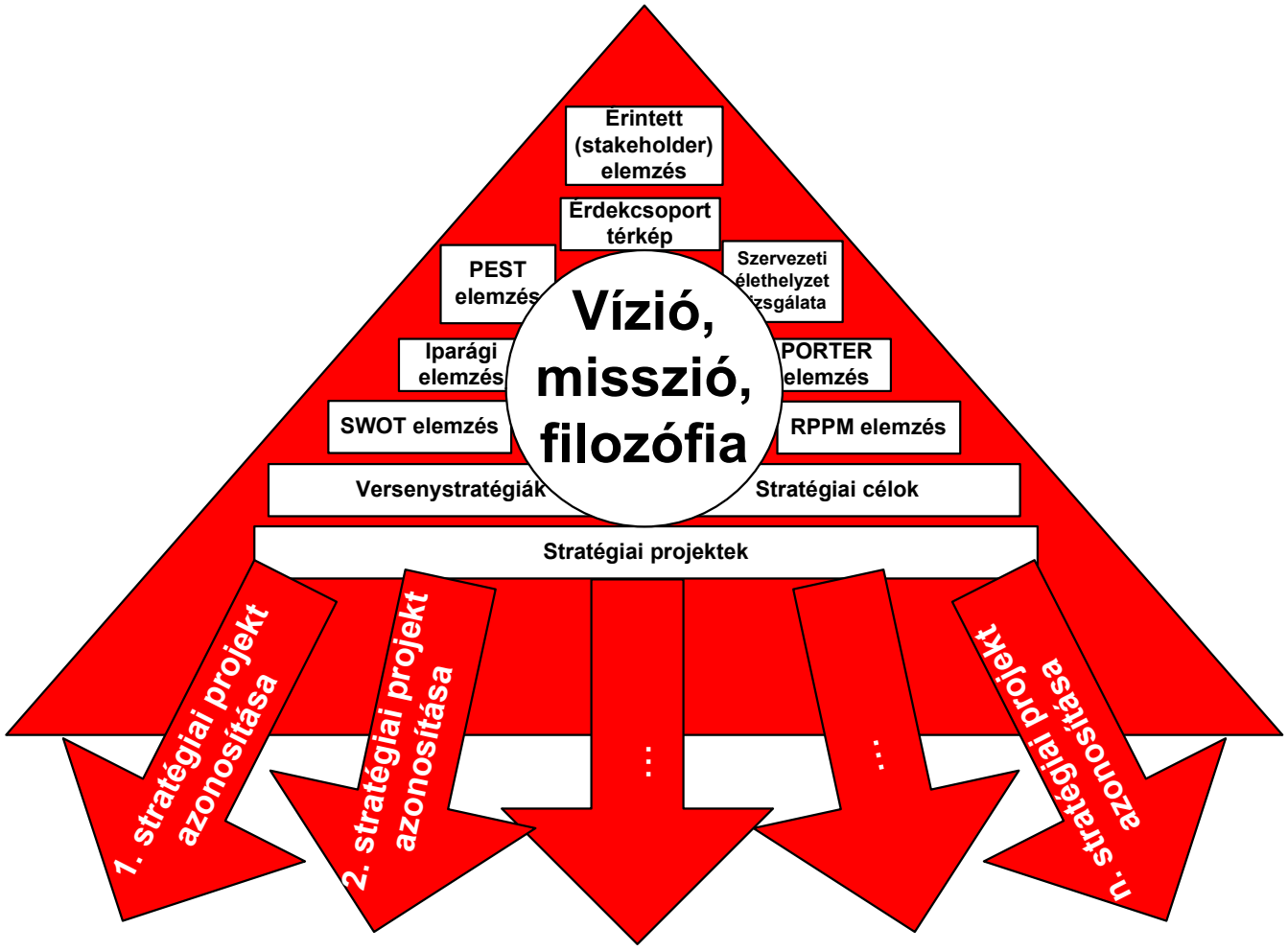


Az üzleti célok megvalósítására koncentrál. Lényege a változás megvalósítása.

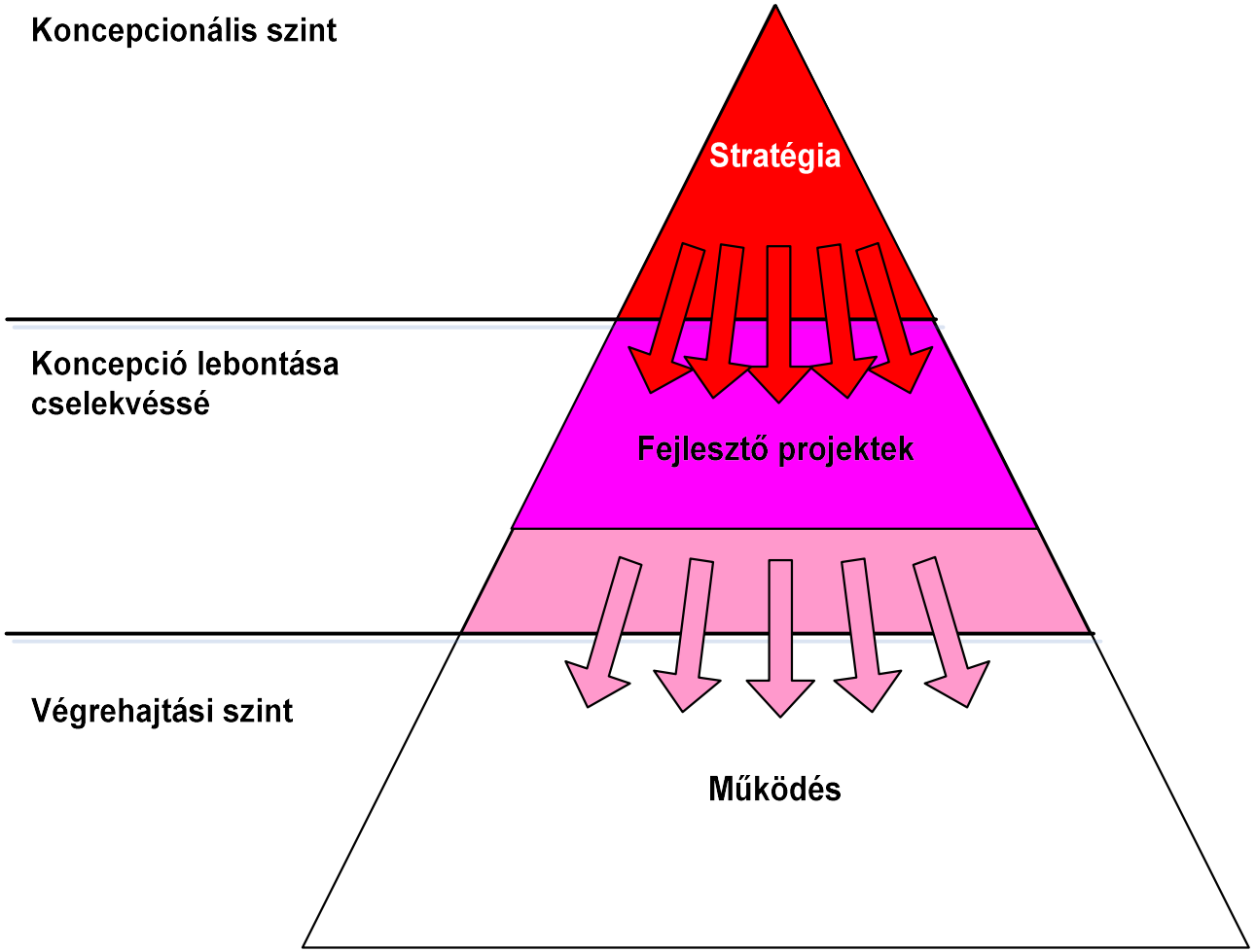
A folyamatos működés hatékony fenntartására koncentrál. Ezzel a változásokhoz teremt hátteret.

A stratégia feladata

Stratégia alkotás



A stratégia lebontása



A stratégia lebontása – akció (milyen területen, mit kell csinálni? – ez már üzleti folyamat is egyben!

- termelési
- kutatás-fejlesztési
- piaci
- szervezet fejlesztési
- erőforrás bővítési
- képzési
- marketing stb.

Javasolt stratégiák

- **Sztár termék:**
  - **beruházás**
- **Kérdőjel termék:**
  - **melyik az a termék, amelynél van a vállalatnak esélye, hogy erős piaci pozíciót érjen el?**
  - **ezt kell fejleszteni (beruházni), többit abba kell hagyni!**
- **Fejőstehén termék:**
  - **ki kell használni a még előnyös helyzetet, minél több pénz kivonni a termékkel, maximum szinten tartó beruházás javasolható.**
- **Döglött kutya termék:**
  - **piacról való kivonulás**

Éves tervezés (operatív költségterv) a stratégián belül

⇒ meghatározásra kerül éves szintre lebontva a stratégiai programozásban meghatározott konkrét feladatok megvalósításának

- erőforrásigényei
- időütemezése
- területi elrendezése
- költségei
- bevételei
- eredményei

⇒ a terv lehet

- állandó (ismétlődő) és egyedi
- átfogó és részletes
- szervezeti tagolódás szerinti
- időtáv szerinti

Menedzsment kontroll (ellenőrzés szerepe)

⇒ részben az éves terv konkrét célkitűzéseinek megvalósítására, részben pedig a stratégia egészének megvalósulására keres választ

⇒ menedzsment kontroll kvantitatív alapokon nyugvó strukturált folyamat

⇒ megvalósítja a kapcsolatot a múlt és a jelen, a terv és a tény értékek között

A stratégia és az üzleti tervezés kapcsolata

Stratégia = tervezés + vállalkozás

„behatolás a jövőbe”

„új és értékes dolog létrehozásának folyamata”

A stratégia tervezés, mint szemlélet:

- önállóságra épít
- jövőre összpontosít
- egészséges vezetési kultúrát tételez fel
- a józan ész alkotó módon történő alkalmazása

Információ az üzleti folyamatokban

Információ jellemzők

- termelési tényezővé váló, egyre jelentősebb ***erőforrás***
- ***feldolgozott adat***
  (adat: szimbólum vagy tapasztalati tény, mely helyzetet, feltételeket, tárgyat ír le)
- ***bizonytalanságot csökkentő*** minden olyan új ismeret, amely a vállalati működés része és a zavartalansághoz szükséges
- a ***működést integráló*** folyamatok egyik összetevője
- az időben meghozandó helyes döntések előfeltétele, ***döntési input***

Információ gazdálkodás

- a szükséges információ
  - gyűjtéséből
  - értelmezéséből
  - megfelelő szintű generálásából
  - csoportosításából
  - kiválasztásából
  - és a megfelelő döntési szintre való eljuttatásából áll
- információ $\Rightarrow$ termelési tényező, úgy kell vele gazdálkodni, hogy a lehető legkisebb költséggel a legnagyobb eredményt lehessen elérni
  - előállítás,
  - átvitel,
  - fogadás és feldolgozás költségei

Információs rendszer

a környezetre, a belső működésre, a vállalat és környezete közötti tranzakciókra vonatkozó információk

- *begyűjtésére*
- *feldolgozására*
- *tárolására*
- és az *adatszolgáltatásra* szolgáló emberek, technikai eszközök és tevékenység egésze

Meg kell említeni a számviteli rendszer funkcióit

- vállalatnál zajló gazdasági események rögzítése, nyilvántartása
- jelentések elkészítése a külső érintettek számára
- vezetői döntések támogatásához adatszolgáltatás

Vezetői információrendszer - VIR

- adatok rögzítése, rendszerezése, tárolása
- múlt és jelen folyamatok mentén a jövő előrejelzése
- beszámolók, kimutatások készítése, elemzési modellekkel vezetők munkájának támogatása

Döntéstámogató rendszer - DTR

- nem rutinszerű döntésekhez nyújt segítséget
- a döntéshozónak gondolatait és irányelveit egyértelműen és világosan kell meghatároznia
- a megadott információk alapján döntési modellek készíthetők

Felsővezetői támogató rendszer - FVTR

az általa kezelt információk lehetnek:

- pénzügyi helyzetet elemző kimutatások
- aktuális vállalati problémák
- kritikus helyzetet jelző értékek
- értéklánc elemzés
- főbb teljesítménymutatók
- piaci helyzet elemzése

Integrált vállalatirányítási rendszerek



Információ jellemzők a különböző döntési szinteken

	Stratégiai szint	***Operatív szint***
Információ forrása:	**külső**	**belső**
Terjedelme:	**tág**	**szűk**
Aggregáltsága:	**átfogó**	**részletes**
Jellege:	**kvalitatív**	**kvantitatív**
Pontossága:	**nagyvonalú,**	**pontos,**
Naprakészsége:	**áttekintő**	**teljes és aktuális,**
Használat gyakorisága:	**eseti**	**napi**

Az információ és a vezetési döntési szintek közötti kapcsolat

Döntéshozók:

1. tulajdonosok és felső vezetők
2. középszintű vezetés
3. operatív irányítás
4. munkavállalók

Döntéstípusok:

stratégiai döntések

taktikai és szabályozási döntések

operatív döntések

végrehajtás és ezzel kapcsolatos operatív döntések

Tevékenységek

Marketing	**Innováció**	**Emberi erőforrás**	**Információ**	**Logisztika**	**Termelés**	**Pénzügy**

Üzleti folyamatok és az emberi erőforrás

Emberi erőforrás

Mit tekintünk emberi erőforrásnak a vállalati gazdálkodás szempontjából?

- a munkavállalók munkavégző képessége,
- szakismerete,
- a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerinti strukturált összessége.

⇓

egyedi tulajdonságokkal bír a tőkéhez, a tárgyiasult eszközökhöz képest, hiszen értelmes, saját céllal, akarattal rendelkező termelési tényezőről van szó

Emberi erőforrás-gazdálkodás (1)

1. *általános feladatok*:

   szükséglet és kereslet meghatározása, a fedezeti források feltárása és összehangolása a kereslettel, a munkaerő megszerzése, szelekciója, munkába állítása, fejlesztése, megőrzése

2. *munkakapcsolatok kezelése:*

   munkáltató és szakszervezetek, belső munkaerő piacok, munkavállalók vállalati döntésekbe való bevonása

3. *bér és jövedelemgazdálkodás és érdekeltségi rendszer kialakítása:*

   teljesítmény elvárások, díjazás

Emberi erőforrás-gazdálkodás (2)

4. *munka megszervezése:*

   termelési folyamatok és hatékony foglalkoztatás megszervezése, munka feltételek humánus kialakítása, munkaidővel való gazdálkodás

5. *belső érintettek képzése:*

   továbbképzés irányítása és szervezése

Nem különíthető el a vállalati, szervezeti

- ✓ struktúrától
- ✓ stratégiától

Munkaerő-gazdálkodás

a munkaerő-szükséglet és a rendelkezésre álló munkaerő tervszerű mennyiségi, minőségi és időbeli összehangolása, a munkaerő ésszerű felhasználása

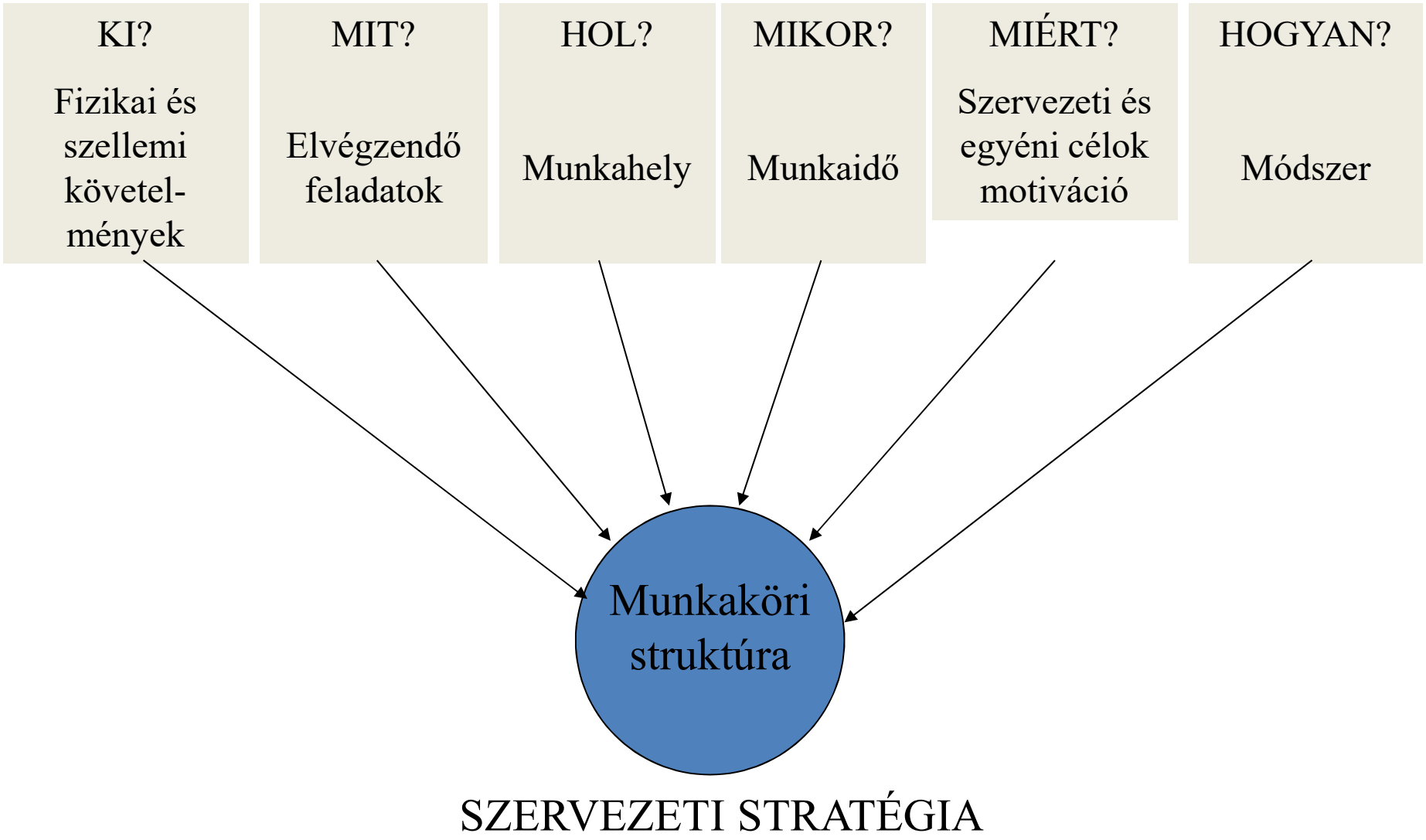
Legfontosabb feladatai:

- ***munkaerő-szükséglet*** és változásának, valamint a munkaerő ***keresletnek*** a ***meghatározása***
- meglévő munkaerő számbavétele, mennyiségi és összetétel szerinti vizsgálata (kapacitás vizsgálat)
- szükséglet és kapacitás összehangolása, munkaerőmérleg egyensúlyának biztosítása.
- munkakapcsolatok kezelése
- megfelelő munkakörülmények biztosítása
- munkafolyamatok ésszerű megszervezése
- bérgazdálkodás és ösztönzési rendszer kialakítása
- megfelelő vezetéstechnika alkalmazása

Emberi erőforrás-gazdálkodás környezeti tényezői

- általános gazdasági tényezők (termelékenységi viszonyok, gazdaság fejlettsége és fejlődése, piaci verseny stb.)
- munkaerő piac
  - szívásos vagy nyomásos jellege
  - túlkínálat esetén indulhat ki a vállalati szükségletből a munkaerő gazdálkodás $\Rightarrow$ piacgazdaságok)
- jogi szabályozás (versenyszabályozó ill. korlátozó szerep)
- szakszervezetek (versenyszabályozó ill. korlátozó szerep)
- vállalat földrajzi helyzete

A munkakör meghatározása



SZERVEZETI STRATÉGIA

Fizikai dolgozók létszámigényének meghatározói:

- Termelési volumen
- Munkatermelékenység színvonala

Fizikai dolgozók létszámigényére vonatkozó számítások:

A) A termelés normaóra szükségletén alapuló módszer

$$Létszám = \frac{V \cdot N}{T \cdot I}$$

Ahol:

V – termelési volumen

N – termék normaóra szükséglete

T – átlagos teljesítményszázalék

I – az egy fő által teljesítendő órák száma

Fizikai dolgozók létszámigényére vonatkozó számítások:

B) A termelő-berendezések kiszolgálási normáin alapuló módszer

Ahol az alapvető termelőfolyamatok berendezéshez kötöttek, és a munkás feladata a gyártási folyamat szabályozása, ellenőrzése. (gépbeállítók, kezelők)

C) Ellátandó munkahelyek alapján történő létszám meghatározás

Ahol a munkás tevékenysége nem közvetlenül a gyártási folyamattal, hanem meghatározott helyen való tartózkodással, ügyeleti szolgálattal függ össze.

Szellemi dolgozók létszámigénye

A) Munkakör tervezéssel

Teendő munkaköri feladatok időigényének becslése

⇓

$$\frac{teljesítendő_feladatok_időszükséglete}{foglalkoztatott_által_teljesíthető_munkaidő}$$

B) Bázis alapú számítás

Tényleges létszám ± tervezett változások becsült hatása

⇓

Számításba vehető munkaerő létszám és összetétel

Vs.

Munkaerő szükséglet nagysága és összetétele

Emberi erőforrás felértékelődés okai

- megváltozott *körülmények* az **ember vállalati szerepével** kapcsolatban (technikai fejlődés, tudás szerepe, relatív jelentőség növekedés a technikához képest),
- megváltoztak az *emberek elvárásai* a **munkahellyel kapcsolatban** (életszínvonal miatti igényesség növekedés, szabad munkahely választás, technikai fejlődés miatt mindez ésszerű ráfordításokkal teljesíthető a vállalat részéről),
- mindezek miatt **bonyolultabbá** vált az *emberi erőforrás menedzsmentje,*
- *törvényi, jogi garanciális háttér* az **ember védelmében**, az alkalmazás feltételeiben

⇒

✓**a munkaerő vállalati szerepe**
✓**emberi erőforrás menedzsment**

⇓

- nagyobb *önállóság* a munkavégzés során (tervezés, végrehajtás) [empowerment]
- következménye a szervezeti struktúra egyszerűsödése, „laposabbá válása”
- gyakoribb a *csoportos* (team) *munka*
- következménye: rugalmas, időleges, többfunkciós munkacsoportok létrejötte a szervezeten belül is (új feladata az emberi erőforrás gazdálkodásnak)
- megnőtt a *képzési, továbbképzési igény*
- *minőség* előtérbe kerülése ⇒ szakértelem
- technológia, üzleti élet fejlődése ⇒ *magasabb fokú képzettség, átképzés*

Emberi erőforrás stratégia

azon prioritások összessége, amelyekkel a cég megfelelteti a rendelkezésre álló és potenciálisan elérhető erőforrásokat, valamint politikáját és programjait az általános stratégiának

Az emberi erőforrás és a vállalati stratégia

- az emberi erőforrás stratégia a vállalati stratégiából indul ki
- a stratégia emberi cselekedeteken keresztül valósul meg (célirányosság, koordináltság)
- az ember teljesítmény szabályozásra képes (megfelelő motiváltság kialakítás)
- a vállalati stratégia megadja a tevékenységek jellegét és emberi erőforrás szükségletét
- szoros a szervezeti struktúrával a kapcsolata, megadja a munka és információs kapcsolatokat
- a szervezeti kultúra hordozói az emberek (értékrend, hagyomány, szellemiség)

Az emberi erőforrás stratégia tevékenységei

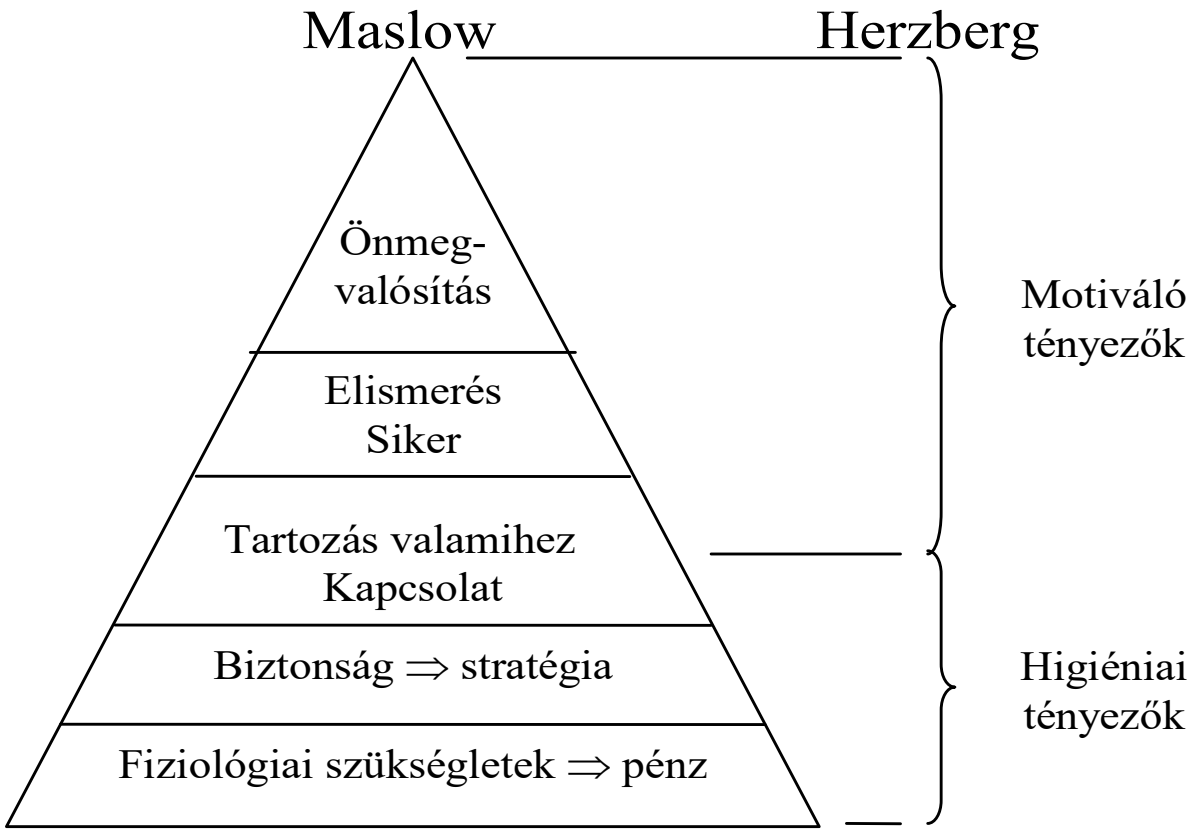
- személyzeti leltár készítése
- emberi erőforrás előrejelzés készítése
- akciótervek kidolgozása
- ellenőrzés, értékelés

Az emberi erőforrás tervezés lépései

- a célok lebontása szervezeti egységekre
- szükséges képzettségek, képességek meghatározása
- nettó munkaerő szükséglet meghatározása
- erőforrás megszerzés konkrét feladatainak meghatározása

A munkaerő alkalmazás lépései

- külső:
  - toborzás
  - kiválasztás
  - felvétel
- belső:
  - képzés
  - továbbképzés
  - karrier tervezés
  - munka átszervezés
- elbocsátás



Motivációs piramis (Maslov és Herzberg motiválási elmélete szerint)



Maslow: mindenki a ki nem elégített igények (deficit-motiváltság) kielégítésére és önmegvalósításra (növekedésre motiváltság) törekszik

Herzberg: megkülönböztet úgynevezett higiéniai tényezőket, amelyek, ha nincsenek kielégítve, elégedetlenséget okoznak, ha viszont megvannak, akkor természetesnek vesszük meglétüket, és motiváló tényezőket, amelyek olyan tényezők, hogyha nincsenek kielégítve, alig vehetők észre, ha viszont teljesülnek, pozitív módon hatnak az emberre, és növelik megelégedettségét (a higiéniai tényezőket ezért elégedetlenség kiváltóinak, az úgynevezett motiváló tényezőket a megelégedettség kiváltóinak nevezhetjük)

Motivációs eszközök



Bérgazdálkodás

- biztosítsa a munkaerő, mint termelési tényező – erőforrás – hatékony kihasználását
- olyan bérezési és ösztönző rendszert valósítson meg, amely költségoldalon nem jelent elviselhetetlen terhet a vállalat számára

Bérgazdálkodási kettősség és ellentmondás

- költségoldali bér megtakarítási igény
- béremelés, mint az ösztönzés eszköze

Bérgazdálkodással szembeni elvárások

- ösztönzés
- gazdaságosság
- megfelelő kereseti struktúra

	ERŐSSÉGEK **1. Magas műszaki színvonal** **2. Rugalmas csapat** **3. Egyértelmű érdekeltség** **4. Széles szakmai kapcsolat** **5. Jó szakmai hírnév**	**GYENGESÉGEK** **1. Gyenge infrastruktúra** **2. Tőkehiány** **3. Vezetési ismeretek hiánya** **4. Kialakulatlan szervezet** **5. Rivalizálás a vezetésen belül**
LEHETŐSÉGEK **1. Gyorsan fejlődő technológia** **2. Növekvő megrendelések** **3. Több versenytárs csődje** **4. Jó nemzetközi kapcsolatok** **5. Kormányzati tenderek**	*LEHETŐSÉG-ERŐSSÉG STRATÉGIÁK* **1. Átvenni a csődbe kerültek helyét 2. Új rendszereket kifejleszteni** **3. Vegyes vállalatot alapítani** **4. Külön csoportot létrehozni a tenderekre**	*LEHETŐSÉG-GYENGESÉG STRATÉGIÁK* **1. Kormányzati megrendeléssel pénzügyi stabilitás** **2. Külfölditőke-bevonás** **3. Külföldi partnertől know-how**
FENYEGETÉSEK **1. Egyre több versenytárs** **2. A megrendelők növekvő fizetőképtelensége** **3. Egyre több cég önellátó** **4. Elmaradás a műszaki fejlődéstől** **5. Növekvő infláció, magas kamatok okozta problémák**	*FENYEGETÉS-ERŐSSÉG STRATÉGIÁK* **1. A jó szakmai hírnévre alapozva reklámkampány új fogyasztók megnyerése** **2. "Ráépülni" néhány nagy szervezetre** **3. Megrendelőkkel finanszíroztatni a termelést**	*FENYEGETÉS-GYENGESÉG STRATÉGIÁK* **1. A belső vitákat rendezni** **2. Külső szakértők segítségével szervezetfejlesztést megvalósítani** **3. A veszteséges üzletágakat bezárni**