



**Üzleti vállalkozások alapítása,  
felvirágoztatása és tartósan sikeres,  
gyümölcsöző működtetése**



## **Komplex Vállalkozásfejlesztés a Vajdaságban**

szakmai program a Magyar Vállalkozásfejlesztési  
Alapítvány projektjeként – 2008. szeptember



A programot a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium  
KKC-2007-V programja támogatta

**Üzleti vállalkozás:** olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével. (Az üzleti vállalkozást a vállalat fogalmánál tágabb fogalomként kezeljük: egyéni vállalkozásokkal és jogi személyiséggel nem rendelkező társulások kérdéseivel nem foglalkozunk. Vállalaton az önálló jogalanyként működő, azaz jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozást értjük.)

Mikor tekinthető **egy szervezet üzleti vállalkozásnak**? Ha:

- A szervezet **önálló** alapvető céljának megvalósításában, azaz módjában áll a körülményeket a saját szempontjai szerint mérlegelni, és döntéseit erre a mérlegelésre alapozni;
- A vállalkozás **profitorientált**, vagyis a túlélés fő feltétele, hogy kiadásai tartósan ne haladják meg a bevételeiket;
- A vállalkozás **kockázatot vállal**, ugyanis a profitszerzés feltétele, hogy ráfordításokat eszközöljön, pénzét, erőforrásait befektesse, és ennek megtérülése kockázatos, hiszen nem lehet tudni, a vállalkozás milyen körülmények között folytathatja a működését,
- A szervezet **valóságos piacon működik**, a vállalat input és output árai a piaci viszonyok között határozódnak meg.

Az üzleti vállalkozás alapvető célja tehát a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett, ehhez pedig mindenképpen szükséges befektetésre alkalmas tőke ill. kielégítésre váró fogyasztói igény.

- **Fogyasztói igény:** olyan igény, amelyet a gazdaság szereplői nem a saját szervezetükön (pl. háztartás, vállalat) belüli munkával, s nem is közösségi intézmények (pl. állami, alapítványi intézmény) útján kívánnak kielégíteni. (A fogyasztói **igény** összetett fogalom: emberi szükségletek és vágyak, kívánságok húzódnak meg mögötte. **Szükségletek** alatt általában az emberi lét fenntartásához egy adott kultúra körében szükségesnek ítélt javakat és szolgáltatásokat értjük. Az ember a szükségleteik kielégítése mellett (sok esetben akár helyette is) más jószágokra is vágyunk, más kívánságaik is vannak – ahhoz, hogy az egyéni szabadság, az egyéniség kibontakozhasson ... A **vállalat feltételeket teremt** az ember rendelkezésére álló pénzének szabad akaratából történő elköltéséhez. Így a fogyasztói igény fizetőképes **kereslet**ként jelenik meg valamely termék vagy szolgáltatás iránt.)

**Marketing:** a vállalat fogyasztóorientáltságát fejezi ki, tartalma a vállalat piaci kapcsolatait fejlesztő és megvalósító funkciók betöltése.

**Innováció:** a fogyasztói igények új, magasabb minőségű kielégítése.

**A vállalati működés érintettjei:** érintett minden olyan személy vagy csoport, aki/amely befolyásolhatja a szervezet működését és/vagy érdekelt annak következményeiben.

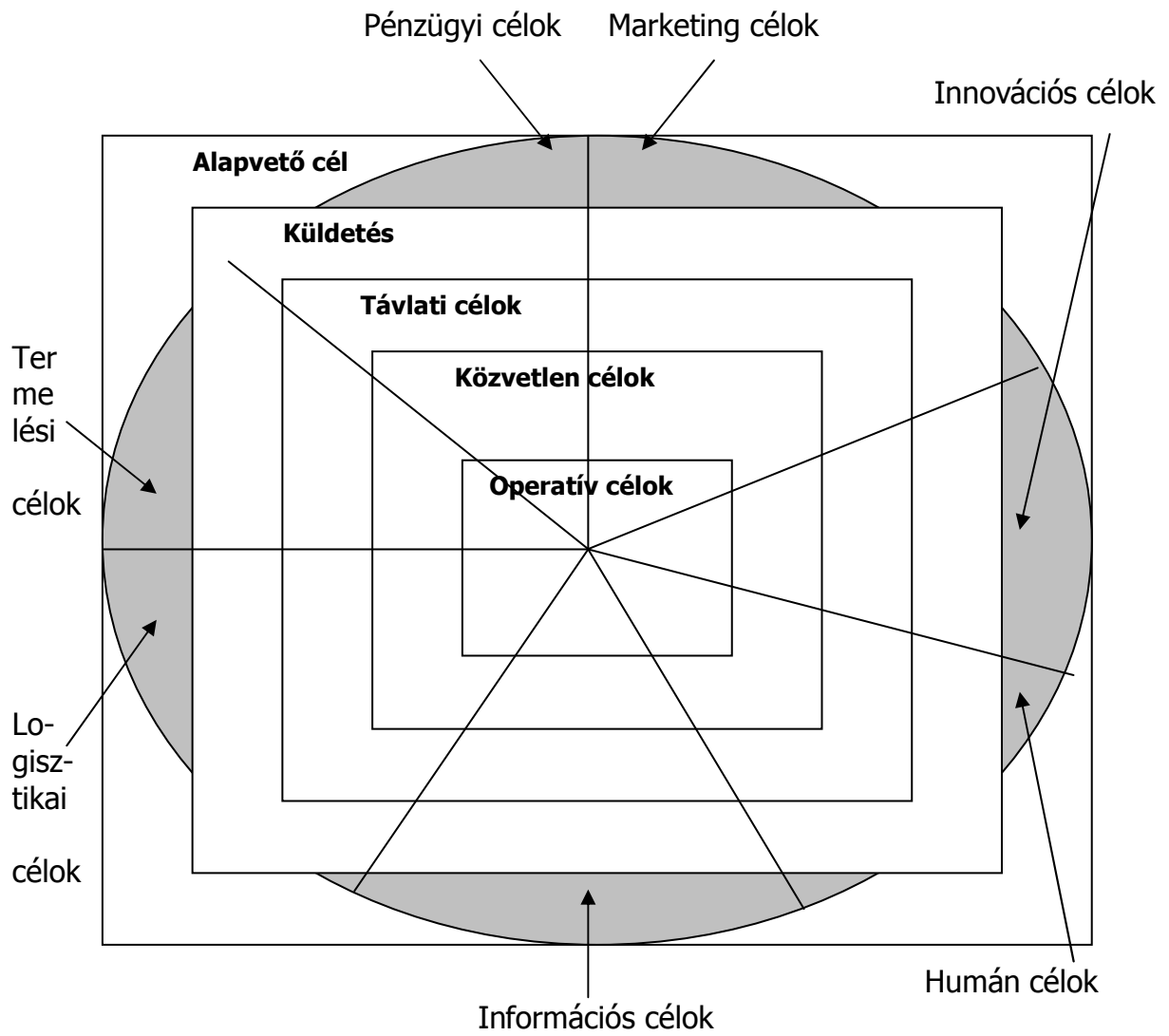
Belső érintettek	Külső érintettek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulajdonosok</li> <li>- Menedzserek</li> <li>- Alkalmazottak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fogyasztók</li> <li>- Szállítók</li> <li>- Versenytársak</li> <li>- Stratégiai partnerek</li> <li>- Állami intézmények</li> <li>- Helyi és önkéntes állampolgári közösségek</li> <li>- Természeti környezet</li> </ul>

A vállalatot szervezetként kell felfognunk. **Szervezet:** olyan rendszer, amelynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg. A vállalat a szervezetek egyik válfaja, s így együttműködő emberek tevékenységének rendszereként értelmezzük.

Minden **vállalati jelenség vizsgálatakor fontos**, hogy **mit gondolunk az emberről**, a vállalat legfontosabb összetevőjéről. Az emberek egyéni célokkal rendelkeznek, és azért kapcsolódnak a szervezethez, mert úgy vélik, hogy ez elősegíti a céljaik elérését.

**Mit akarnak az alkalmazottak?** (rangsor)

	Alkalmazottak	Vezetők
Érdekes munka	1	5
<b>A végzett munka megbecsülése</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>Az alkalmazottak bevonásának mértéke</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
Biztos munkahely	4	2
<b>Magas bér</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>Előléptetési/fejlődési lehetőség</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
Jó munkakörülmények	7	4
Személyes lojalitás a munkásokhoz	8	6
Tapintatos fegyelmelési gyakorlat	9	7
Segítség a személyes problémák kezelésében	10	9



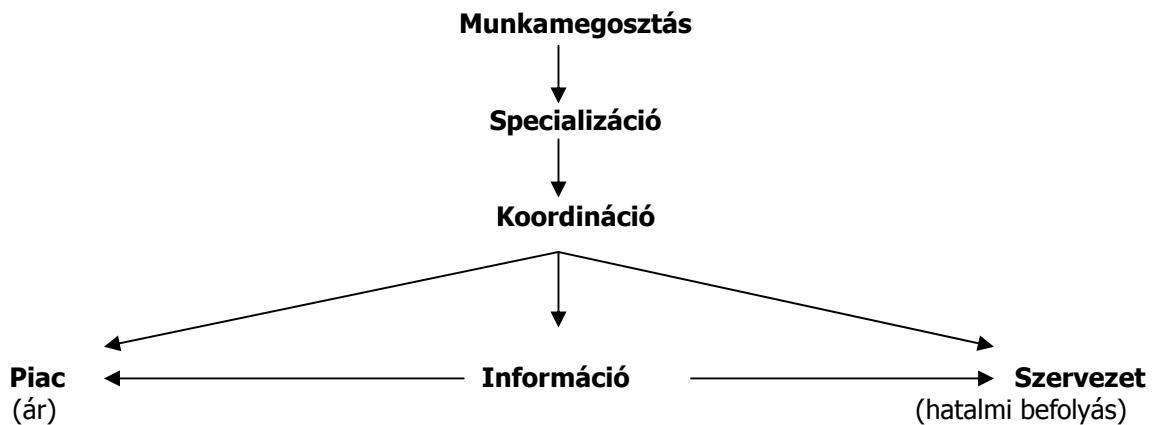
**A célok rendszere**

Bayer szerint **kétfajta vállalat alapító személyiség** különböztethető meg, és az általuk létrehozott vállalatok jellegét lényegesen eltérő gazdálkodási, ill. döntési szempontok határozzák meg!

1)	2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gyakorlatra, szakmai ismeretre építő vállalat alapító,</li> <li>▪ ... aki korábban általában műszaki ismeretekkel rendelkező munkás volt,</li> <li>▪ ... rendszerint alapfokú iskolai végzettséggel,</li> <li>▪ ... vezetési tapasztalatok nélkül.</li> <li>▪ Az alapítás többnyire hirtelen elhatározás eredménye,</li> <li>▪ ... s a közvetlen helyi igények kielégítésére jön létre.</li> <li>▪ A finanszírozást saját és rokoni eszközök bevonásával oldja meg.</li> <li>▪ Az ilyen vállalkozások általában nagyon lassan növekednek, és „kicsik” maradnak.</li> <li>▪ Az alapítóknak nem elsődleges célja a növekedés,</li> <li>▪ ... általában megelégszik azzal a jövedelmi szinttel, amelyet az előző munkahelyén elért.</li> <li>▪ A vállalat alapításra a legdöntőbb motiváció a személyes függetlenség megszerzése.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menedzser típusú vállalat alapító,</li> <li>▪ ... aki elsősorban a vállalkozók köréből származik,</li> <li>▪ ... felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezik, és</li> <li>▪ ... van vezetési, irányítási tapasztalata.</li> <li>▪ Átgondoltan tervezi a vállalat alapítást, s általában akkor valósítja meg elképzeléseit, ha karrierjében törés következik be, hiányoznak a további erőlelés feltételei, vagy különböző okok miatt csaldott eddigi tevékenységében.</li> <li>▪ Döntően külső pénzforrásokat von be a vállalkozás finanszírozásába.</li> <li>▪ Nagymértékben specializált vállalatot hoz létre,</li> <li>▪ ... amely jelentős kockázati tényezőkkel működik.</li> <li>▪ Ha a kezdeti fázisban nem bukik meg, akkor a későbbi szakaszban rendkívül gyorsan növekszik.</li> <li>▪ Általában fejlesztési eredményekre orientált vállalatot alapít, ami gyakran súlyos személyi feszültségek forrása.</li> </ul>

A társadalmi munkamegosztás bővülése mindezidáig folytonosan érvényesülő történelmi jelenség. Ez magával hozta a specializációt, ami a nagyobb teljesítményt tette lehetővé.

A csere (tranzakció) a javak átadása, amelyhez kapcsolatba kell kerülni egymással. A koordináció alapvető eszközei: a piac és a szervezetek, és ezek az árat ill. a hatalmat használják a koordinációhoz. Valóságban a két intézmény együtt végzi a tranzakciók koordinálását



**A vállalatelméletek fogalmi háttere**

Úgy tűnik, a **gazdasági viselkedés normáit** döntően befolyásolták egy-egy korszak történelmi feltételei, a gazdálkodás környezeti tényezői, amellet, hogy a személyiségjegyek is jelentőséggel bírtak.

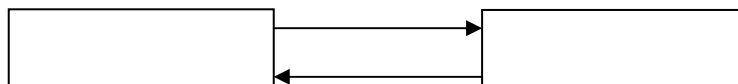
Átfogó **társadalmi koordinációs mechanizmusok**ból indulunk ki, de azt keressük, milyen kapcsolatai vannak a vállalatoknak ezekkel a mechanizmusokkal. És ugye: a külső érintettek célmegvalósítási törekvéseinek hatására alakul ki az a **feltételi rendszer**, amelyben a vállalat céljai elérésére törekszik!

A **vállalat társadalmi szerepe**. A szerep lényege: az **emberi igények** szűkös erőforrások melletti **kielégítése**

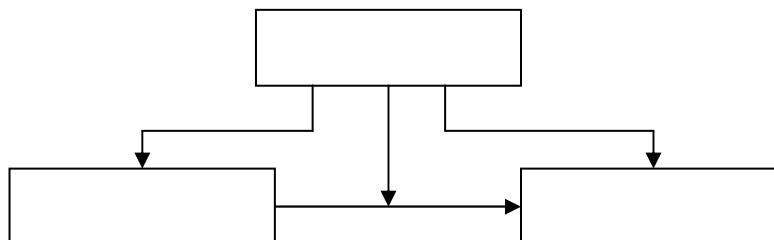
A **gazdaság** mint társadalmi létszféra arra, hivatott, hogy az elvileg korlátlan igények és a szűkös erőforrások közötti ellentmondást minél hatékonyabban oldja fel.

A hatékonysághoz elengedhetetlen a társadalmi munkamegosztás, ami nagyobb szakértelmet, rutint eredményez stb.

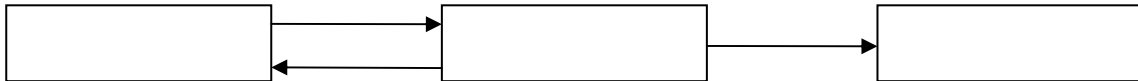
**Koordinációs mechanizmusok:** a társadalmi tevékenységcsere végrehajtását irányító alapelvek és szabályok összessége. Kornai János osztályozása szerint van:



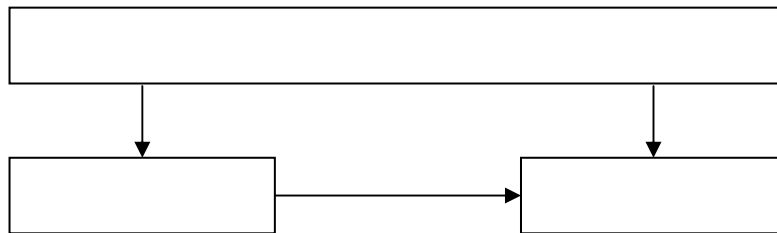
- **Piaci mechanizmus**, melynek érvényesülésekor a szereplők egyenrangúak, kölcsönös előnyszerzés céljából, önként lépnek egymással kapcsolatba, a szabályok közös érdekekre épülő betartásával. A kapcsolatok monetizáltak, a pénz jelenlétére építenek



- A **bürokratikus** mechanizmusban a szereplők kapcsolatát az alá- és fölérendeltség viszonyai szabályozzák. A cselekvésre a hatalmi viszonyok között jogilag szabályozott módon és mértékben utasítások készítetik a hierarchia alacsonyabb szintjén lévőket. A kapcsolatok lehetnek monetizáltak, de nem feltétlenül azok.



- Az **etikai** koordináció esetén a szereplők egyenrangúak, saját jó szándékukból vesznek részt a folyamatokban. Az erre való készítés lehet egyoldalú (jótekonyság) vagy kölcsönös, a viszonzás elvén nyugvó. A pénz közvetlenül nem játszik szerepet az etikai koordinációban.



- Az **agresszív** koordináció szereplői nem egyenrangúak. A „koordinátor” nyers erőfölényére épül a szabályozás. A pénz megjelenhet, de ez nem szükségszerű.

Bármely társadalomban „**keverék**” van, habár azonosítható egy domináns koordináció; a **modern társadalmak** stabil szabályozói a piaci és/vagy bürokratikus; koordinációs **vákuum nincs**... mert ez esetben megjelenik az agresszív!

**Tranzakciós költségek:** a tevékenységcsere végrehajtásához szükséges kapcsolatok megteremtésének és fenntartásának költségei. Arra kell törekedni, hogy a cserének a költségei (tranzakciós költség) a **legalacsonyabbak legyenek**, ami cserévé válhat a piacon és a szervezetekben (szintén lásd korábban). **Ha** a piaci csere tranzakciós költségeit **zérusnak tekintjük**, akkor minden csere a piacon megy végbe. **Ha** ezeket **tiltóan magasra tesszük** (mint a kommunista ideológia képviselői), akkor a piac egyáltalán nem kap szerepet, és az egész társadalom egyetlen nagy, mindent szabályozó szervezetbe tömörül. A **valóságos optimum** e kettő között van valahol, egy egyensúlyi helyzetben.

Ennek értelmében dönti el tehát a vállalkozó, meddig terjeszti ki a tevékenységét, **mit végez el maga, és mit vásárol meg a piacon**. Erre építve ítélné meg a vállalatok, szervezetek küldetésének tartalmát, a vállalatok határait, a vállalatok közötti kapcsolatok rendszereit stb.



Egy fogyasztói igény **többféle „vállalati felállásban”** is kielégíthető, a vevő ebből csak az igénykielégítés színvonalát érzékeli (minőség, gyorsaság, ár stb.)



### A vállalatközi kapcsolatok fő típusai

A **kooperációban** a szereplők hosszabb távra, több tranzakcióra vonatkozó (keret)szerződéseket kötnek. A **stratégiai szövetség** keretében a szereplők nagyléptékű, a résztvevők számára stratégiai jelentőségű tevékenységekre nézve kötnek megállapodást (pl. közös fejlesztés, adott piacon összehangolt fellépés). És még szorosabb kapcsolatot hoz létre a **közös vállalat**, ahol már a tulajdonosi jogok is a szerződés tárgyát képezik.

A **fogyasztók, szállítók, versenytársak, stratégiai partnerek** főként a piacon keresztül kerül kapcsolatba a vállalattal. Az **állami intézmények** képviselik a bürokratikus koordinációt. A **civil szervezetek** és a **természeti környezet** főként, de nem kizárólag az etikai koordinációval hozható kapcsolatba. Látható, hogy a vállalat számára a **piac a legfontosabb** tényező, de ez a környezeti hatásoknak **nem kizárólagos** közvetítője a vállalat felé, léteznek más csatornák is

### A piac és a piaci viszonyok

**Piac:** valamely jószágnak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba.

A **küldetés meghatározásakor** nagy vonalakban már kijelölődtek a piacok, amelyeken a vállalat tevékenykedni akar – hiszen: „1. milyen fogyasztói szükségletet akarunk kielégíteni? 2. ...” Ebből jelentős részben következik, hogy ehhez mire, milyen **erőforrásokra van szükség**, sőt az is, hogy kik lesznek potenciális **versenytársak**, kooperációs **partnerek** stb. A vállalat tehát eladóként, vevőként, versenytársként és kooperációs partnerként jelenhet meg a piacon, melyek közül az **eladói az alapvető szerepkör**.

## A piacra való belépés és kilépés

**Releváns piac:** azon részpiacok összessége, amelyek egy adott vállalat igény-kielégítési törekvései szempontjából reálisan szóba jöhetnek.

Gyakran **nem könnyű körülhatárolni a piacot**, amelyre be akarunk lépni! A **piac határainak kijelölése** valójában mindig önkényes. Többnyire **egy piachoz tartozónak** tekintjük azon termékeket – ill. azok eladóit és vevőit – amely termékek egymással könnyen helyettesíthetők. A termék definiálása után a **piac földrajzi határainak** kijelölése következik. Szemügyre kell venni persze a **jövedelmezőségi viszonyokat** is (a mérlegelés tárgya a hosszú távú jövedelmezőség!), korrigálva a kockázattal. A **belépést el kell fogadtatni** a piac többi szereplőjével is, és a belépésre vonatkozó döntésnél az összes érintett szempontjait mérlegelni kell!!!

### A piacra lépés akadályai:

#### a) Állami szabályozás

- egészségügyi előírásokkal növelhetik a belépéshez szükséges tőkekorlátokat
- technológiai követelményeket támaszthatnak
- korlátozhatják a beszerzési és értékesítési csatornákhöz való hozzáférést
- a szabadalmaztatási eljárás szabályozásával befolyásolhatják az új ismeretek terjedését
- preferálhatnak egyes piaci szereplőket állami támogatással, kedvezményes hitelekkel stb.
- vámokkal, kedvezményekkel segíthetnek vagy akadályozhatják a potenciális külföldi versenytársak belépését

#### b) Méretgazdaságosság

- **Vállalati méret:** a vállalatnak mint jogilag körülhatárolt egységnek főként gazdasági fogalmakkal (pl. tőkeérték, létszám) kifejezett nagysága
- Jelentősége a piaci megjelenésnél van, pl. alkupozíció esetén
- **Üzem méret:** a vállalat műszakilag körülhatárolt termelő egységeinek főként technikai fogalmakkal (pl. kapacitás) kifejezett nagysága
- Jelentősége: lehet, hogy bizonyos mennyiség alatt eleve nem érdemes termelni, ill. a méret növekedésével a fajlagos költségek csökkenhetnek, a fix költségek egyre több terméken oszlanak meg
- A „Belépünk-e tehát?” kérdést igazából nem önmagában a legkisebb hatékony méret nagysága, hanem ennek a piac méretéhez viszonyított aránya dönti el.
- Ez megadja, mekkora minimális piaci részesedéssel kell rendelkezni ahhoz, hogy a vállalat felvegye a költségversenyt a piacon már bennlévő cégekkel
- **Piaci részesedés:** a vállalat értékesítésének az adott piac összes eladásához viszonyított aránya
- Ha jelentős részesedés kell a hatékony működéshez, akkor a bennlévőket ki kell szorítani vagy jelentősen ki kell tágítani a piacot
- Ha ez nem történik meg, erős túlkínálat, árverseny, a kapacitások kihasználatlansága és magas költségek alakulhatnak ki az egész piacon

**c) Termékdifferenciálás**

- Belépési korlátként jelentkeznek a bennlévő vállalatok márkaneve, hirdetései, a fogyasztók igényeihez jól igazodó termékeik és szolgáltatásaik, és az ezekre épülő fogyasztói hűség

**d) Tőkekorlátok**

- Épületek, gépek, induló készlet, munkabér stb., valamint az üzlet kezdeti nehézségeiből adódó veszteségek és marketingköltségek
- A tőkekorlát gazdasági ágazatonként változó, nagy eltérések lehetnek
- A tőkekorlát függ még a pénzügyi intézmények fejlettségétől, a pénz- és tőkepiacok működési mechanizmusaitól
- A K+F magas tőkeigénye és a megtérülés kockázata is belépési korlát lehet

**e) A partnerváltás költségei**

- Egyszeri költségek akkor, ha a vevő megváltoztatja szállítóját, egy másik beszerzési csatornára áll át. (Partnerváltási költségek előfordulhat az értékesítési csatornák változtatása esetén is)
- Ide tartozik a dolgozók betanítási költsége, amely az új termék megismeréséhez, az új partnerkapcsolat bejáratásához szükséges,
- Az új alapanyaggal járó termékmódosítások,
- Az új szállítási, minőségellenőrzési technikák bevezetése,
- És a sok kényelmetlenség, ami az egész váltással jár

**f) Az elosztási csatornához való hozzáférés lehetősége**

- A bennlévők ellenőrizhetik a beszerzési és értékesítési csatornákat
- Az új vállalatnak meg kell győznie a kereskedőket, hogy az ő termékeit is tartsák készleten, ajánlják a vevőknek, és minél szűkösebb a kereskedők készlet tartási lehetősége, annál nehezebb az új belépő dolga
- Az „újak” árendedményekkel, a készletek finanszírozásához való hozzájárulással, kedvezményekkel próbálkozhatnak
- Különösen nehéz a kizárólagossági jogú helyzetekbe „férközni”
- A beszerzési piacon gyakori, hogy egy-egy monopolhelyzetben lévő vállalat szállítójának teljes kapacitását leköti, minden termékét megvásárolja, és kizár ezzel más vállalatok a piacról
- Lehet, hogy szükségszerű saját boltot, bolthálózatot létesíteni, nagykereskedést működtetni, integrálódni a beszerzési piacba, pl. szállítói vállalattal való egyesüléssel, vagy a vállalaton belül megszervezni az alkatrészek gyártását

**g) Egyéb belépési korlátok**

- Licenccel védett vagy más módon titkos technológiák, termékjellemzők
- A földrajzi elhelyezkedés, az alapanyag-lelőhelyek birtoklása nagy előny lehet
- Számítanak a felhalmozott tapasztalatok, melyek csökkentik az átlagköltségeket
- Megfontolandó, milyen reagálásra számíthat a belépő a bennlévőktől, mert egyes tényezők (pl. kihasználatlan és nem konvertálható kapacitások, nagy fix költségek mondjuk egy hitel miatt, a nehezen átképezhető munkaerő, az iparág lassú növekedése, a kilépési korlátok keménysége) nagy elkötelezettséget válthatnak ki, ami erőszakos fellépésben nyilvánulhat meg

### Kilépés a piacról

- A piacra lépés akadályai gyakran a kilépés elé állított korlátokból származnak
- Mi van tehát akkor, **ha az elképzelések nem válnak valóra**, és ki kell lépni a piacról, ám a kilépés költséges, vagy jogi akadályokba ütközik...?
- Elemi korlát a **megvásárolt eszközök**, melyeket a vállalat más vevői igények kielégítésére használhat, vagy eladhatja, ennek vevői viszont szűk körből tevődnek össze, és az ilyen **tranzakció lassú és költséges**
- A konvertálhatóság és értékelhetőség az **emberi erőforrásokra** is igaz
- Kilépési korlát lehet a **tőkepiac fejletlensége**, ill. **stagnálása**
- Ha a piacról való kilépés **kulturált körülmények között, gazdaságosan** megy végbe, az segíti a gazdaság egészének szerkezeti adaptációját, mert az új belépők többsége tőkéjének nagy részét az előző üzletéből szerezte
- Így a piacról való **ki- és belépés** feltételrendszere szorosan **összefügg**

### Árupiacok és erőforrás piacok

- A **vállalatok** nem csak eladók, hanem **vevők is**
- Vevők az erőforrások piacán, a pénz- és tőkepiacn, a munkaerőpiacn, az információpiacn, és a menedzserpiacn, a föld piacán stb.
- A piacon az **árak** képesek **közös nevezőre** hozni a különféle a munkát, nyersanyagokat, késztermékeket stb.
- A piacokon való fellépéskor a vállalat **nem homogén** egész, hanem a külső és belső érintettek bonyolult és differenciált kapcsolatrendszerben vannak egymással
  - **Menedzserek** – gyakorlatilag valamennyi piactípussal kapcsolatba lépnek
  - **Tulajdonosok** – a tőke, az információ és a menedzserek piacán mozognak
  - **Munkavállalók** – főként a munkaerő- és az információpiacokra figyelnek
- A **piacok** együttesen vannak jelen a piaccgazdaságban, **egymással összefonódva**, egymást feltételezve
- Ezért voltak eleve sikertelenek a 60-as években kezdődő szocialista gazdasági reformok: a többi piactípus nélkül akartak árupiaci működést bevezetni

### Verseny és együttműködés a piacon

**Verseny:** két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége

- A versengés az üzleti vállalkozások **természetes** létformájának része, magát a versenyt pedig **törvények** is szabályozzák
- „A verseny gazdasági **jelentősége** elsősorban abban áll, hogy olcsó és jó minőségű javak előállítására készíti a gazdasági élet szereplőit.”
- A versenyben a **részvétel kötelező!**
- Ha a fogyasztók igényeinek nyereséges kielégítése nem megy, a vállalat hosszú távon nem képes azt túlélni
- A küldetést úgy határozzuk meg tehát, hogy a célok teljesülése versenyelőnyt jelentsen: „nem az a lényeg, hogy mi mit akarunk vagy tudunk megvalósítani, hanem az, hogy mit tudunk másoknál jobban végrehajtani!”

**Vállalati képességek:** a vállalat azon tulajdonságai, amelyek meghatározzák, hogy milyen hatékonysággal tud megfelelni a környezeti kihívásoknak

A tartós sikerhez a külső és belső környezeti kihívások, lehetőségek... meglátása, előrejelzése, feltételek megteremtése stb. kell, ami **bonyolult tízpróba**

A **verseny hármass funkciója** hozza létre a piac gazdaságszervező erejét:

- A **jóléti funkció** lehetővé teszi a **fogyasztóknak**, hogy saját szempontjaik (értékeik, hasznossági megítélésük) szerint **választhassanak** a versengő vállalatok által kínált termékekből, azaz a lehető legnagyobb anyagi jólét következzen be
- Az **allokációs funkció** abba az irányba befolyásolja, kényszeríti a termelőket, hogy a rendelkezésükre álló **erőforrásokat** a fogyasztói igényeket kielégítő **termékek termelésébe fektessék**
- A **hatékonysági funkció** értelmében a fogyasztó pénzéért való küzdelem arra készíti a termelőket, hogy termékeiket a lehető **legalacsonyabb ráfordítással** állítsák elő

A versenyben lévő **vállalatok kölcsönösen függnak** egymástól, s egy versenyző lépése különféle reakciókat vált ki a többiekben – a közgazdaságtan a játékelmélet felhasználásával vizsgálja ezeket a kölcsönhatásokat. Persze a vállalatok nem szeretik a versenyt! A jól megfogalmazott **versenyszabályok jelentősége** az, hogy a vállalatok versenycsökkentő törekvése ne érvényesülhessen korlát nélkül, mások kárára. Lehetséges, hogy a verseny minden vállalatnak rossz (pl. egymás alá ígéretés), és van, hogy minden vállalatnak jó (pl. egy másolható technikai újítás)

**Kooperáció:** két vagy több szereplő összehangolt tevékenysége együttes nyereségük növelése érdekében

Vannak **pozitív, gazdaságszervező** lépések:

- Kapcsolatok, amelyeket olyan várakozás hoz létre, hogy a közös akciók a piac egészét bővítik, a gazdasági rendszer hatékonyságát fokozzák, s így az akciók révén valamennyi érintett jól jár
- Ilyen, pl. a közös fejlesztés, közös marketingakció (ezek **horizontális** együttműködések), és vannak **vertikális** jellegű vevő-szállító kapcsolatok
- Az együttműködés lehet jogilag alátámasztott és informális jellegű

A **verseny tisztaságát fenyegető** lépések:

- A piaci szereplők mások rovására kötött kölcsönösen előnyös megállapodásai
- A verseny korlátozására irányuló tevékenység jogilag szankcionált, mert ez a piac koordinációs mechanizmusainak csökkentéséhez vezet
- Lehet **horizontális** (kartell-megállapodások, ami lehet, pl. ármegállapodás, piacfelosztás, információcsere, kereskedelem megtagadása stb.) és **vertikális irányú** (pl. viszontvásárlások kikötése vagy a viszonteladó számára árak előírása)
- Ennek ellenére az erőfölényre törekvés normális, természetes, és nem is büntetendő, csak az azzal való jogtalan, mások rovására való visszaélés

A fogyasztói igény kielégítése általában a **vállalati háló**k által történik. Az összekapcsolódó vállalati rendszerekben értelmezünk a versenyt és az együttműködést, és van a **kölcsönös függőség**, a **hatalom** és a **bizalom**. Rendszerint minden szereplőnek valamilyen mértékű reláció-specifikus befektetést kell eszközölnie.

**Reláció-specifikus befektetés:** olyan befektetés, amellyel csak egy adott kapcsolat keretében érhető el a befektető által elvárt megtérülés.

Ez a belépés következménye, pl. célgép, egy különleges munkaszervezet, speciális termék-készlet. Gyakran az erősebb vállalat kényszeríti a kisebbet arra, hogy nagyobb reláció-specifikus befektetést valósítson meg.

**Bizalom** kell, mert nincs tökéletes szerződés, nincs tökéletes ellenőrzés. A bizalom formái: **1)** szerződési bizalom (arra épül, hogy a partner teljesíteni akarja vállalt kötelezettségeit), **2)** bizalom abban, hogy erre képes is, és **3)** bizalom abban, hogy külső problémák előfordulása esetén jó szándékú magatartást tanúsít (pl. hajlandó a szerződés módosítására)

A hálózatoknak egyre nagyobb szerepe van, az igazi vesztesek talán azok lesznek, akik nem tagjai valamely hálózatnak/hálózatoknak (A japán keiretsu-rendszer kölcsönös védelmi, érdekeltségi és szövetségi háló. Bankok és kereskedőházak köré szerveződnek, a tagok között többszörösen keresztezett részvényérdekeltségek vannak. Van horizontális, pl. a Mitsubishi, és vertikális keiretsu-k, ahol a kereskedőkből és beszállítókból álló lánc élén egy termelő áll, ilyen, pl. a Toyota.)

## A piacok tulajdonságai, piactípusok

Piacra való belépés előtt tehát tájékozódunk a viszonyokról, megtérülésről stb. De hogyan hasonlíthatjuk össze az egyes működési területeket, iparágakat és az ottani profitkilátásokat? Az egyes iparágak jövedelmezőségét döntően befolyásolja, hogy a **piaci mechanizmusok milyen hatékonyan működnek.**

A **mechanizmusok lényege**, hogy ahol hiány van, ott nőnek az árak, és a profitkilátások, ezért akadnak, akik szívesen belépnének erre a piacra, ill. kiterjesszék tevékenységüket. Ha a be- és kilépés viszonylag szabad, a relatív árak a kereslet-kínálat változásait követve mozognak, és informálják a piac szereplőit a nyereségszerzési lehetőségekről, akkor az egyes iparágak jövedelmezőségi viszonyai (azaz a befektetett tőkék megtérülési rátái) a kiegyenlítődés irányába mutatnak. Nos, az ilyen „jól” működő piacot nevezzük hatékonynak, vagyis ahol az extraprofit-szerzési lehetőségek gyorsan megszűnnek.

**Hatékony piac:** az a piac, ahol a befektetett tőkék megtérülési rátái gyorsan kiegyenlítődnek

**Normálprofit:** a hatékony piac kiegyenlített profitrátája

Hatékony piac, pl. a tőzsde, és ennek is jellemző „eredménye”, hogy rendkívül nehéz hosszú távon rendszeresen átlagon felüli profithoz jutni. (A tőzsdén rövid távon – nagy kockázattal – lehet nagy nyereségre szert tenni spekulációval). De a valóságban mégsem egyenlítődnek ki a jövedelmezőségi viszonyok! Ja, a **kockázatok!**?

Tehát: a hatékony piacokon erős tendencia mutatkozik az azonos kockázattal járó befektetések jövedelmezőségének kiegyenlítésére. A nagyobb kockázatú befektetések várható hozamának – a kockázat mértékével arányosan – meg kell haladnia a kockázatmentes befektetésekét, különben nem akadna vállalkozó ezekre a tevékenységekre. Sőt, az iparágak **jövedelmezősége** évente tág határok között **ingadozhat**, ezért nem elegendő csupán egy év nyereség- és kockázati viszonyait megvizsgálni.

## Keresleti-kínálati viszonyok: a nyomásos és a szívásos piac

A kereslet és a kínálat egymáshoz való viszonya fontos befolyásoló. A mikroökonómiában tárgyalt egyensúlyi piac a valóságban csak igen ritkán, rövid időre jöhet létre, ténylegesen inkább folytonosan újratermelő túlkereslet vagy túlkínálat jellemző.

**Nyomásos** (vevői) **piac**: ahol a kínálat rendszeresen meghaladja a keresletet, melynek következménye, hogy a vevő megnyerése érdekében a vállalatoknak igyekezniük kell jó minőséggel, pontos szállítással stb.

**Szívásos** (eladói) **piac**: ahol a kereslet ténylegesen és tartósan meghaladja a kínálatot, és ekkor a vállalatok vannak fölényben, viselkedésükre jellemző, hogy a költségek emelkedését áthárítják a vevőkre, nem törődnek a minőséggel és a választék bővítésével, a termékújításokban lassúak stb.

Kornai szerint a piac szívásos vagy nyomásos jellege egy-egy ország gazdasági és piaci erőviszonyait általában és tartósan jellemzi

### A piaci struktúra és hatása a versenyre

Fontosabb **jellemzők**: a piaci szereplők száma és piaci részesedésük megoszlása, a piaci koncentráció foka, a vertikális integráció és termékdifferenciálás mértéke, és ide tartoznak a belépési korlátok is, melyet fontossága miatt külön tárgyalunk

A mikroökonómiai és a szervezetelméleti kutatások egyaránt alátámasztják azt a hipotézist, mely szerint a **vállalati magatartást** és a **piac egészének működését**, teljesítményét nagymértékben **meghatározza a piaci struktúra** jellege. Függés nem feltétlenül egyirányú, de a meghatározó a piaci struktúra hatása a vállalati és a piaci hatékonyságra, s nem fordítva

### A piaci szerkezetek

A kínálati oldal szereplői	A keresleti oldal szereplői		
	Sok	Kevés	Egyetlen
Sok	Szabad verseny (1)	Korlátozott (oligopol) kereslet (Oligopszónia) (2)	Monopol kereslet (Monopszónia) (3)
Kevés	Korlátozott (oligopol) kínálat (4)	Kétoldalú oligopólium (5)	Korlátozott keresleti monopólium (6)
Egyetlen	Monopol kínálat (7)	Korlátozott kínálati monopólium (8)	Kétoldalú monopólium (9)

### Hogyan hat a piaci szerkezet a **vállalatok viselkedésére** és a **versenyre**?

- 1) A piac általános normái minden szereplő számára adottak, ezeket nem tudja egyetlen szereplő sem egyoldalúan befolyásolni
- 2) és 3) a vevők kegyeiért folyik erős verseny
- 4) erős a törekvés az eladók valamilyen megegyezésére, formális és informális versenykorlátozó megállapodások keretében



- 5) szimmetrikus helyet, gyakori a piacmegosztás és egyéb versenykorlátozás
- 6) az előnyös helyzetben lévő vevő versenyztetheti a szállítókat, ill. kockázatmegosztó magatartást követve több eladótól párhuzamosan is beszerezhet
- 7) jól ismert a mikroökonómiai elemzésekből
- 8) az erőfölény kihasználását korlátozhatja a vevők kis száma és megszerveződésre való képességük
- 9) a megegyezés szükségessége nyilvánvaló, kooperációs partneri viszonyok vannak

Korunk fejleményei hatnak a **verseny erősödése** és **korlátozása** felé is!

## A piacok földrajzi kiterjedése

Megkülönböztetünk **helyi, körzeti, nemzeti, regionális** és **világpiacot**. Az infrastruktúra fejlődésével egyre nagyobb mértékű az átjárás az egyes piacok között, s jellemző a piacok földrajzi kiterjedése, különbségek mégis vannak.

- **Helyi piac** – az áru piacok a kisvállalkozások számára alapvetőek, mintegy első lépcsőfokul szolgálnak az új vállalkozások számára; az érintettek körében a helyi közösségek szerepe a legfontosabb; a kisvállalkozások élénkítésének lényeges feltétele az erős helyi piac; a szolgáltatások és a munkaerőpiac döntően helyi piac
- **Körzeti piac** – a nemzeti gazdaságpolitikák, gazdaságfejlesztési koncepciók szempontjából alapvetőek; körzetek kialakulhatnak spontán, szerves módon vagy állami szándékok alapján, mindkettő működhethet egészségesen
- **Nemzeti piac** – itt található legmarkánsabban a piac és az állam gazdasági szabályozása; állami intézkedések a protekcionizmustól az exportösztönzésig; a nemzeti piacokon nem csak a vállalatok és termékek, hanem az állami gazdaságpolitikák versenye is folyik; a pénzpiac szempontjából döntő szint ez
- **Regionális (nemzetközi) piac** – jelentősége a gazdasági integráció különböző formáinak elterjedésével megnőtt; a nemzeti piacok bizonyos funkciói is erre a térre kerültek át (közös intézményrendszer, vámközösség stb.)
- **Világpiac** – jelentőségének felfogása napjainkban kezdődik; a folyamat gyors ütemű, sokszor még csak a közvetett hatása érzékelhető, de már az is meghatározó jelentőségű... Mit jelent mindez? Mit jelent a globális piac?

Nem a világméretű piacvezetést kell célul kitűzni, hanem arról van szó, hogy az **érintettek** jelentős része (vevők, szállítók, versenytársak, stratégiai partnerek) **nemzetközi méretekben gondolkodik és cselekszik**. A helyzetet több tényező együttes jelenléte idézte elő:

- **Intenzív műszaki fejlődés** (a terméktulajdonságok és a logisztika együttesen lehetővé tették a termék távoli fogyasztókhoz való eljuttatását)
- **Informatikai forradalom** (a vevő információkat szerezhet a termékekről)
- A **nemzetközi politikai és gazdasági intézményrendszer** (ezen belül is kiemelten a pénzügyi rendszer lehetővé teszi a globális működést)

## A piac gazdaságsszabályozó szerepe

- Nem korlátozódik a gazdaságra, és történelmileg láthatóan ez „működik”
- **Dinamizálja a társadalmat** (innovációra késztet, szelektál, ösztönöz stb.)
- A piacgazdaságban teremthető meg egyidejűleg a **társadalmi létszférák** (gazdaság, politika, kultúra, tudomány stb.) viszonylagos **önállósága** és **hatékony koordinációja** (a gazdaság az alap, a pénz a szférák közti közvetítő)
- A társadalom más szférái számára is konzisztens **szabályozási alapelveket nyújt** (döntési szabadság, tisztességes verseny, egyenrangúság stb.)

## Az ezredforduló társadalmi-gazdasági tendenciái és az üzleti világ

**Globalizáció:** a piacok és a gazdasági tevékenységek potenciális világméretűsége.

Több ez, mint az országhatárok átjárhatósága, hiszen ez régi dolog. A gazdasági **döntéshozók** mind az erőforrások beszerzésénél, mind az előállított termékek értékesítésénél potenciális lehetőségként a világ valamennyi részén létező erőforrásokat, ill. fogyasztókat veszik számításba, pl. egy telephely kiválasztásában az **egész világban gondolkodnak**. A globalizáció mint a versenyképesség tényezője jelenik meg. **Tendenciája** jelentős részben a helyi, a regionális piacok kereteit is szétfeszítő verseny következménye. **Kezdetei** a tőke szinte korlátlan mozgásának lehetőségeihez köthetők.

A vállalatok működési és jogi keretei túlmennek a nemzetállamok keretein, a nemzeti és nemzetközi vállalatok közti stratégiai szövetségek sora jön létre. Az **USA**, az **EU** és **Délkelet-Ázsia** (főleg Japán) régiói alkotják a globális szintet.

Az **információs társadalom** kialakulása a számítógépek feltalálásával kezdődött, amelyek új perspektívákat nyitottak az emberek közötti kapcsolatrendszerben, az információnak, mint a tudás hordozójának szerepében. Az információs társadalom átalakítja az **ember magánszféráját** is. Az **információ** a többi itt említett tendencia kialakulásának feltétele, s a leginkább **átfogó erőforrássá** válik

A fejlett országokban a mennyiségi igények lényegében kielégültek, és a **minőségi igények kielégítése** lett elsődlegesen fontos. A **fogyasztóorientáció** lényege: a fogyasztó valamennyi termelési és szolgáltatási folyamat fontos szereplője, a vállalat a fogyasztó elégedettségének függvénye. Ezért egyre közelebb kell kerülni a fogyasztóhoz, hogy neki tetsző terméket áruljunk, ám ez egyre nehezebb feladat.

Első fő tényező a **választékbővülés**. Második fő tényező a **minőség** kiemelt fontossága (lásd a tömeges személyre szabás új működési gyakorlata, és persze a minőséget a vevő határozza meg!). Harmadik az **igénykielégítés gyorsasága**

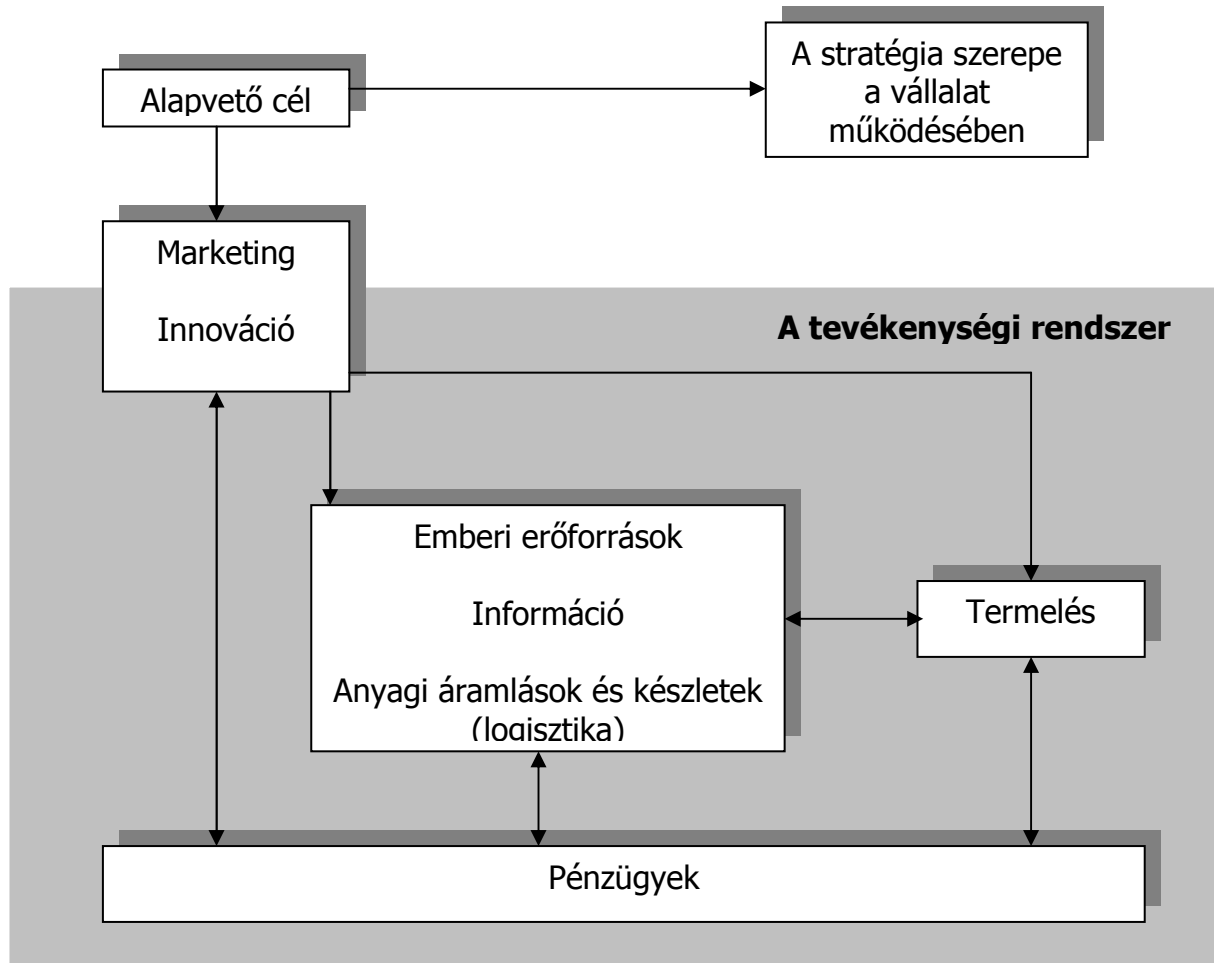
**Humanizáció** egyik vonulata a **munkavégzésben** való részvétellel kapcsolatos, és ennek egyik ága az, hogy az **ember szerepe** megnőtt, egyre nagyobb a tudás jelentősége, másik ága pedig az, hogy a dolgozó **ember igénye** is megnőtt a munkával kapcsolatban. A humanizáció másik vonulata az **emberi-környezet viszonyának** új felfogása

A javak és a szolgáltatások előállításának és elosztásának **növekvő komplexitású rendszerekben** történik, ahol az emberi tényező, a társadalmi és a technikai feltételek minden eddigénél bonyolultabb összefüggéseket alkotnak.

**Integráció:** a gazdasági tevékenységek szerves kapcsolódása, ami lehetővé teszi ezen tevékenységek folyamatosságát és zökkenőmentességét

A folyamatban minden **megállás károsan befolyásolja** a tőke megtérülést, az (időlegesen) kivont erőforrások társadalmi erőforrások elvesztését jelentik, ami végső soron az osztálytársadalmi igénykielégítés szintjének csökkenésével jár. Az integrációnak **3 irány**a van: vertikális, horizontális és hierarchikus. **Megváltozik** ezért a **munkaszervezet**, a **munkavégzés** jellege, a szervezetekben a folyamatorientáltság kap szerepet, ami a gazdaságon belüli ciklusok (termékek fejlesztése, a fogyasztói igénykielégítés, a tőke megtérülés) minél gyorsabb lebonyolítását igénylik, egyrészt a fogyasztó miatt, másrészt a befektető miatt.

Az integráció a külső és belső **kapcsolatrendszerben** egyaránt megjelenik. Létrejönnek **átfogó funkciók**, amelyek a korábbihoz képest más metszetben szervezik meg a vállalatban belüli tevékenységeket (pl. marketing, logisztika, kontrolling) ill. a külső kapcsolatrendszer integrációjában a stratégiai szövetségek. Ezek a jelenségek együttesen **új típusú koordinációra** teremtettek igényt, és bár régtől fogva a leghatékonyabb társadalomszervezési erőnek a piac bizonyult, ez kiegészült a bürokratikus és az etikai koordináció új felfogásával. A koordinációs mechanizmusok között is egy új, **magasabb szintű integráció** jön létre, a mechanizmusok együttesének egy tudatosabb alkalmazása révén



Az alapvető célból lebontott vállalati tevékenységi rendszer

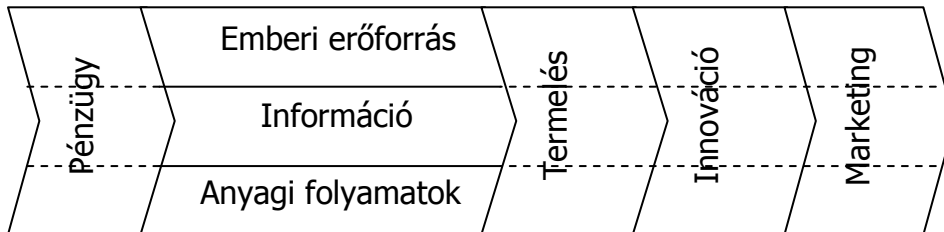
### Rendszer és stratégia: az alapok

Ismert, hogy a **tranzakciós költségek** alapján dől el a tevékenységek helye (kint vagy bent) ill. alakul ki a vállalat – így meglehetősen képlékeny – határa is. Fogyasztónak és vállalatnak is érdeke, hogy **az igény-kielégítési összefolyamat** (az ellátási láncokon értelmezett átfutási idő) **minél rövidebb legyen!**

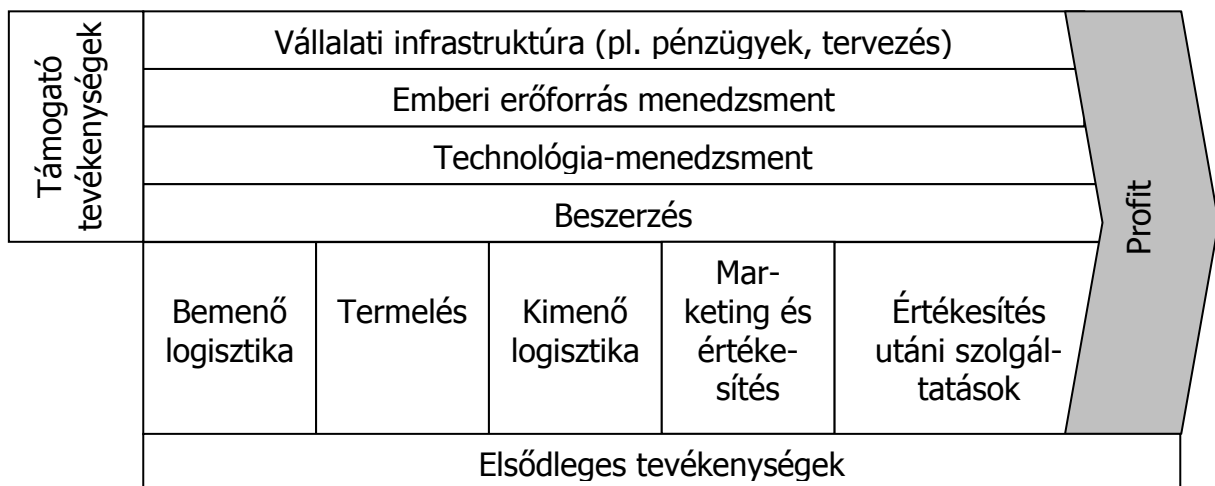
Közös cél tehát az is, hogy a **folyamatok zökkenőmentessége érdekében** belső és külső **integráció** valósuljon meg! Végül, a vállalati és vállalatközi folyamatok közös eleme: az a **cél**, hogy a végső fogyasztó igényeinek minél jobban megfelelő, számára **minél nagyobb értéket képviselő terméket/szolgáltatást tegyünk elérhetővé.**

**Ellátási lánc:** a gazdasági tevékenységek vertikálisan összekapcsolódó sorozata adott fogyasztói igény kielégítésére.

**Értéklánc:** a vállalati tevékenységek értékalkotó összekapcsolódása.

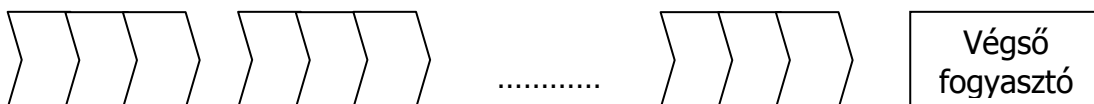


Az értéklánc Chikán felfogásában



Értéklánc Porter felfogásában

- Az értéklánc összefüggéséből világossá válik, hogy a **piaci partnerek** nem ellenfelek, akikkel szemben zérus összegű játszma folyik, hanem **társak**, akikkel együtt törekszünk minél nagyobb érték előállítására (win-win szituáció).



Ellátási lánc, mint értéklánccok összekapcsolódó sorozata

A továbbiakban vizsgált értéklánc valamennyi elemére igaz, hogy miközben egy sajátos funkciót (tevékenységi kört) valósít meg, bizonyos értelemben integrálja is a vállalatot, hiszen a funkció megvalósulása az egész vállalat érdekeit szolgálja.

A sztratégoszok ... **stratégia**: legáltalánosabban a célok, ill. a célok eléréséhez szükséges eszközök viszonylag hosszú időszakra érvényes meghatározása, és globális és intuitív volta miatt megegyezik a klasszikus hadművészeti felfogással. Azaz az eltérő szinteken lévő **célok** és **elérésük feltételei** állandó **mozgásban vannak** minden vállalatnál... és a vállalati stratégia „**rendet**” teremt a kuszaságban

**Vállalati stratégia**: a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg. Kétféle értelmezése használatos:

- előzetes állítások rendszere, amelyek előírják, hogyan kell viselkednie a vállalatnak (normatív közelítés – bennünket ez érdekel a továbbiakban)
- a tényleges döntéshozói magatartás utólagos eredményeinek sorozata (leíró közelítés)

A stratégiaalkotás és megvalósítás elsősorban **felsővezetői feladat**. A tulajdonosok az eléjük terjesztett változatok közül választanak, de nem vesznek részt a megvalósításban, a dolgozók pedig éppen ellenkezőleg

**Formális stratégia**: a vállalati stratégia tudatosan kialakított, meghatározott körben közreadott normatív megfogalmazása

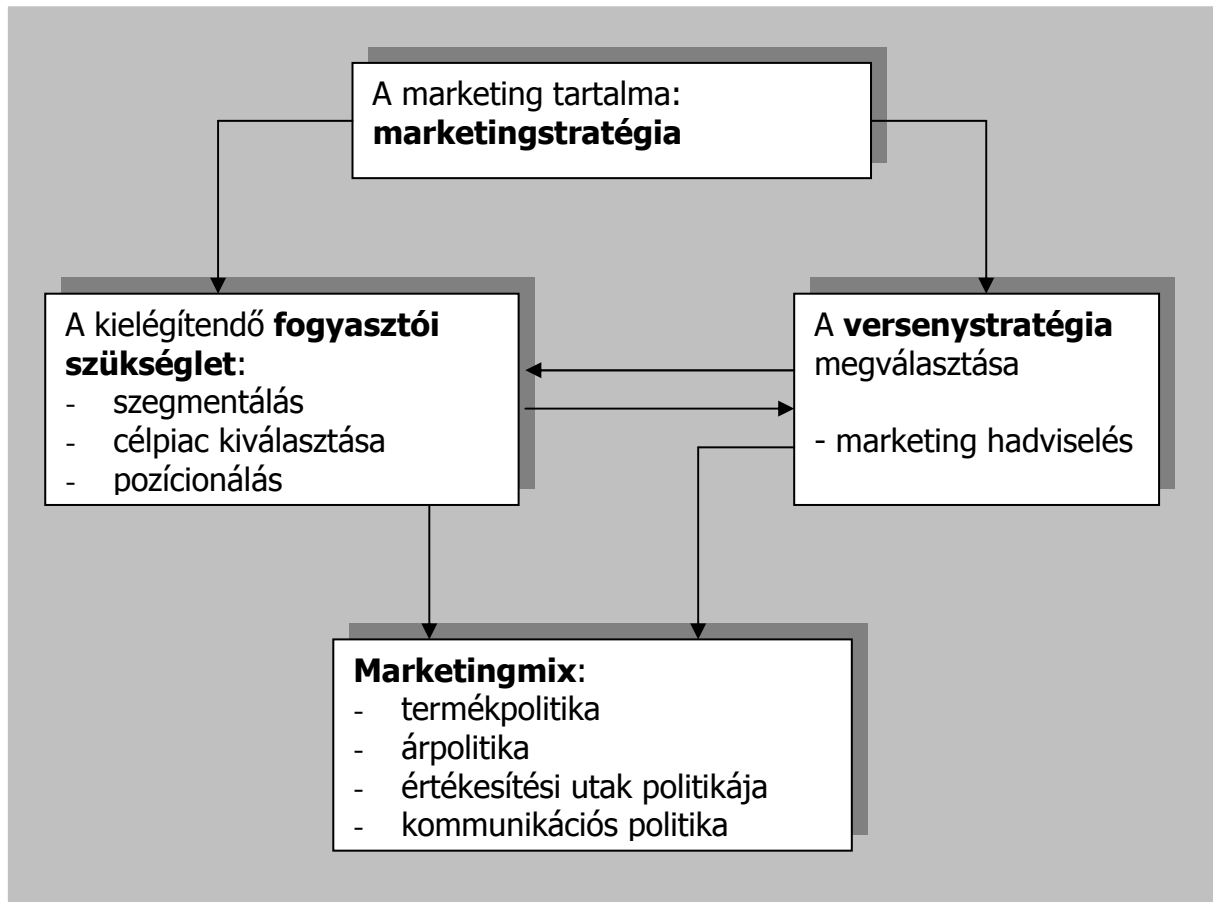
Ez nem pusztán gondolatfüzér, hanem működési vezérfonal, az egyes **tevékenységeket összehangoló szabályrendszer**, melynek elemei gyakorta változnak! Tulajdonságai:

- **elemei**: legfőbb célok és változtatásuk szabályai; a tevékenység keretei, ill. ezek változását előíró szabályok, előírások; azok a fő tevékenységi sorozatok, programok, amelyekkel adott keretek között a célokat elérhetjük
- **néhány fő alapelv** és **akció** köré épül, melyek egy része időleges, más része tartós, és ezek kiindulópontul szolgálnak
- **jövőorientált**, így bizonytalansággal és megismerhetetlenséggel számol, ami miatt erősnek és rugalmasnak kell lennie
- **részstratégiákból áll**, amelyek hierarchikus és dinamikus struktúrákból épülnek fel

**Részstratégia**: a vállalati működés meghatározott részterületeire vonatkozó, önállóan is stratégiajellegű állítások rendszere

- a meghatározó szerepet egy **önmagában konzisztens összvállalati stratégiának** kell játszania, s ezáltal a részstratégiáknak ezen meghatározott (változó és változtatható) keretek között kell mozogniuk
- nézőpontunkból a részstratégiák két típusának van kitüntetett szerepe: a stratégiai üzleti egységek, ill. a tevékenységi funkciók szerinti részstratégiáknak

## Marketing



*„Nálam mindenki olyan autót vásárol, amelyet kíván, feltéve, hogy az fekete T-modell” ..... „Ne a terméket szeresd, hanem a fogyasztót!”*

- A marketing a **vállalat működését a fogyasztói igényekre orientáltan integrálja**: lényegében minden vállalati tevékenység, ill. ezek koordinációja annak jegyében megy végbe, hogy a vállalat a fogyasztó számára elfogadható termékkel jelenjen meg a piacon.
- a **fogyasztói igény összetett** kategória, mégis: meg kell értenünk!
- az **igénykielégítés** (fogyasztói oldalról) akkor mehet végbe, ha találkozik
  - a fogyasztó személyi jellemzői (– nem követhető és kevésbé alakítható)
  - a termék jellemzői (– követhető)
  - vásárlási szituáció (– követhető)
- a fogyasztás „mögött” a fogyasztói magatartás és a **fogyasztói életstílus** áll, melyet az alábbiak befolyásolják: kultúra, értékek, demográfia, társadalmi státusz, referenciacsoportok, háztartás, személyiség, motivációk, információértékelés, tanulás és memória
- a kielégítendő **igény meghatározása kritikus** feladat (és nehéz!). Lényege: mindig a fogyasztó oldaláról kell az igényt megfogalmazni

- az ilyen **fogyasztói logika más**, mint a vállalat oldaláról való közelítés
- a **vállalati marketingstratégia** a vállalati stratégia egészéből vezethető le, és alapkérdéseik ugyanazok: milyen igényeket akarunk kielégíteni?
- pontosabban: **milyen igényeket tudunk másoknál jobban kielégíteni?**
- a vállalati stratégia mindig **versenystratégia**, ezért teendő
  1. a kielégítendő fogyasztói szükséglet konkretizálása →
  2. a versenyhelyzet és a versenytársak elemzése →
  3. elérni, hogy a célcsoport bennünket válasszon, ne a versenytársakat →
- **tartós versenyelőnyt** kell létrehozni

### 1. A kielégítendő fogyasztói szükséglet

#### **a) piac szegmentálásának ...**

- ... alapja a fogyasztók eltérő mivolta, ízlésükben, érdekeikben, céljaikban, életformájukban stb.
- **egyéni fogyasztók** esetén a leggyakoribb szegmentálási szempontok: **termékorientált szegmentálás** (terméktől elvárt tulajdonságok, használat gyakorisága és volumene, érzékenység stb.), **demográfiai szegmentálás** (életkor, nem családi állapot, életciklus, nemzeti hovatartozás), **társadalmi tényezők** (foglalkozás, jövedelem, képzettség, vallás, családméret) **személyiségre jellemző szempontok** (pszichés tulajdonságok, életstílus, életfelfogás, motívumok) **földrajzi tényezők** (klíma, régió, fogyasztósűrűség, településtípus)
- **termelési eszközök** esetén gyakori szegmentálási szempontok: **termék jellege** (alapanyag, alkatrész stb.), a **vásárló szervezet jellege** (vállalat, kormányzat, önkormányzat, non-profit szervezet stb.), a **szervezet jellemzői** (méret, ágazat, telephely stb.), a **beszerzés helyzete a szervezetben** (centralizált-decentralizált, egyedi-rendszeres stb.)

**Piackutatás:** a piacról, ill. a fogyasztókról szóló információk begyűjtésének, rendszerezésének és értékelésének folyamata.

- A piackutatás végezhető a marketingmix valamennyi elemével kapcsolatban

#### **b) célpiac kiválasztása...**

- ... azon piacszegmensek köre, amelyeken a vállalat a jelentkező piaci igényeket ki akarja elégíteni
- ezért **értékelni kell a szegmenseket**, mennyire vonzóak, ami megjelenhet pl. a szegmens méretében, a növekedési esélyeiben, a kedvező versenyhelyzetében, a vállalat hosszú távú céljainak való megfelelésében, az igénykielégítéshez felhasználható források bőségében stb.

#### **c) pozicionálás során...**

- ... tudatni kell a potenciális vevőkkel, hogy **termékünk milyen tulajdonságokkal rendelkezik** a versenytársak hasonló termékeihez képest
- melyek azok a tényezők, amelyek alapján a **vevő előnyökhöz** jut, ha a mi termékünket választja, és
- ezáltal lényegében megválasztottuk a tényleges **versenytársainkat** is



## 2. A versenysztratégia megválasztása: marketing hadviselés

- győzni a piaci versenyben – ez természetes dolog,
- tisztességesen versenyezni – a gazdaság egésze számára is hasznos
- Kotler a célpiacon játszott szerepük alapján négy csoportba sorolja a vállalatokat:
  - **vezetők** – feladataik: a piac egészének bővítése, saját részesedésük megvédése, ill. növelése
  - **kihívók** – határozottan törekszenek a vezető pozíció felé a vezető vagy más szereplők megtámadásával, növelni akarják a részesedésüket
  - **követők** – a status quo fenntartásában érdekeltek, mert hasznot húznak pozíciójukból (pl. az innováció költségeinek és kockázatának megspórolása), vagy mert nem érznek erőt arra, hogy kihívóként lépjenek fel
  - **meghúzódnók** – rendszerint olyan réseket keresnek maguknak, ahol nincsenek kitéve a nagyok támadásainak
- bármely típusba sorolható vállalat lehet sikeres, ha alkalmas, helyzetéhez illő konkrét marketingeszközöket választ

## 3. A fogyasztó-kiszolgálás stratégiai kérdései

- vagyis ez a **marketingmix alkalmazásának** kérdésköre, de ennek tárgyalása előtt néhány lényeges korunkban jelentkező feladatról: tömeges személyre szabás és kapcsolatmarketing
- **egyre differenciálódni a fogyasztói igények ...**
- két területen sikerült alapvető **változásokat** végrehajtani:
  - a **termelésben**, ahol meg kellett oldani, hogy a személyes termék legyártásának idő- és költségigénye nem haladja meg lényegesen a tömegtermékét, és a
  - a **marketingben**, ahol a tömeges személyre orientáltságot kellett kialakítani
- e két innováció kombinációja a tömeges személyre szabás

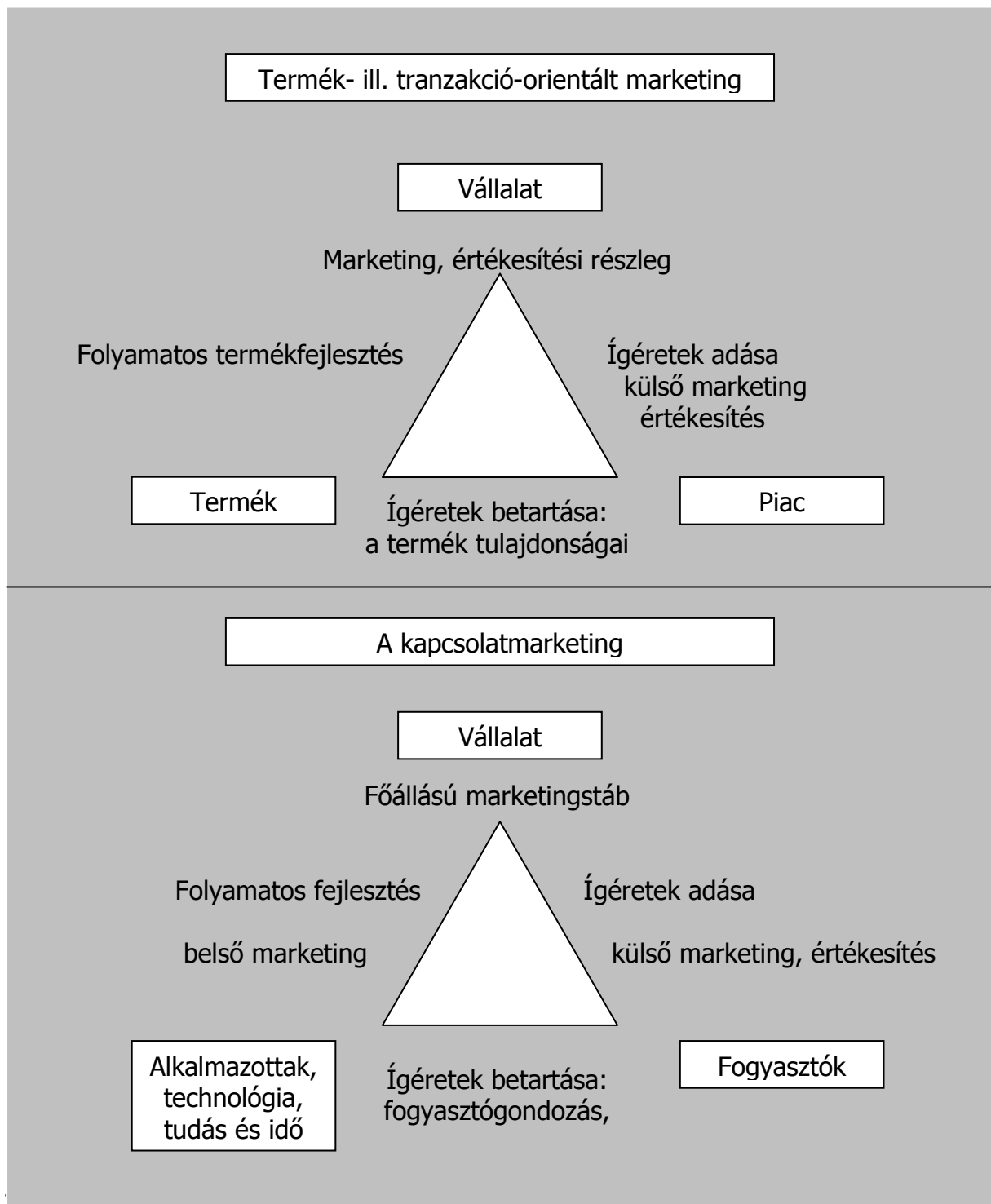
**Tömeges személyre szabás:** az egyedi vevői igények érvényesítése tömegtermelési technológiák keretében

- a terméket egyénre szabottan kell már legyártani is, s rendelkezni kell azzal a marketing eszköztárral, amely összekapcsolja a fogyasztót a termékkel. ennek stratégiai elemei:
  - **információs stratégia** a fogyasztókkal való dialógusra és igényeik nyilvántartására
  - **termelési-szállítási stratégia** annak megvalósítására, amit a vállalat megtudott az egyedi fogyasztókról
  - **szervezeti stratégia**, mind a fogyasztók, mind a vállalati képességek és tevékenységek menedzselésére
  - **értékelő-ellenőrző** stratégia a rendszer magas színvonalú szolgáltatásainak fenntartására
- ebben a marketing feladata éppen az, hogy a fenti részstratégiákat integrálja

**Kapcsolatmarketing:** a marketing-eszköztár alkalmazása a vállalatközi kapcsolatrendszer fejlesztésére. Célja a fogyasztóval mint a vállalati működés

érintettjével, hosszabb távú, a fogyasztók igényeit és a vállalat érdekeit tartósan kielégítő együttműködési keret kialakítása.

- az áru értékéről a kapcsolat értékére helyeződik a hangsúly, és az arctalan piac helyett fogyasztók, egyéniségek jelennek meg, de ehhez...
- az egyszeri tevékenység helyett folyamatos kapcsolatépítés szükséges, amihez...
- több embernek kell marketinggel foglalkoznia (pl. részmunkaidős, külsős dolgozó)
- a termék helyét komplex szolgáltatás veszi át
- a termékfejlesztés kevés, helyette az erőforrások és felhasználásuk folyamatos fejlesztése, a vállalati lényegi képességek állandó újítása szükséges
- megnő az egyéb tevékenységek szerepe, pl. az eladást követő szolgáltatások, karbantartás, pénzügyi kapcsolat fenntartása, oktatás



interaktív marketing  
részfoglalkozású marketing, stáb  
A magyarországi vállalatok marketingtevékenysége (1996)

Megközelítés típusa	Vállalkozás mérete (létszám)				Összesen:
	-20	21-50	51-300	300-	
<b>Termelésorientáció (%)</b>	11,5	14,4	18,7	25,0	18,2
<b>Értékesítés-orientáció (%)</b>	12,5	15,3	16,3	23,9	18,3
<b>Piacorientáció (%)</b>	76	64,3	65,0	51,1	63,3
Összesen:	100	100	100	100	100

**Marketingmix:** a marketingszemlélet érvényesítését szolgáló elvek és tevékenységek rendszere.

- a marketingstratégia harmadik eleme, a tényleges marketingtevékenység kereteinek kijelölése, azaz a marketingmix
- a **négytényezős marketingmix**, amely a célpiacra irányul

Termékpolitika	Árpolitika	Értékesítési utak politikája	Kommunikációs politika
<ul style="list-style-type: none"> <li>• minőség</li> <li>• jellemzők</li> <li>• választék</li> <li>• forma</li> <li>• márkanev</li> <li>• csomagolás</li> <li>• méret</li> <li>• szolgáltatás</li> <li>• garancia</li> <li>• visszavétel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• katalógusár</li> <li>• engedményes árak</li> <li>• részletfizetési kedvezmények</li> <li>• a törlesztés időtartama</li> <li>• hitelfelvételek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• csatornák</li> <li>• hálózatsűrűség</li> <li>• elhelyezkedés</li> <li>• készlet</li> <li>• szállítás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklám</li> <li>• személyes eladás</li> <li>• vásárlás-ösztönzés</li> <li>• közönségkapcsolatok (PR)</li> </ul>

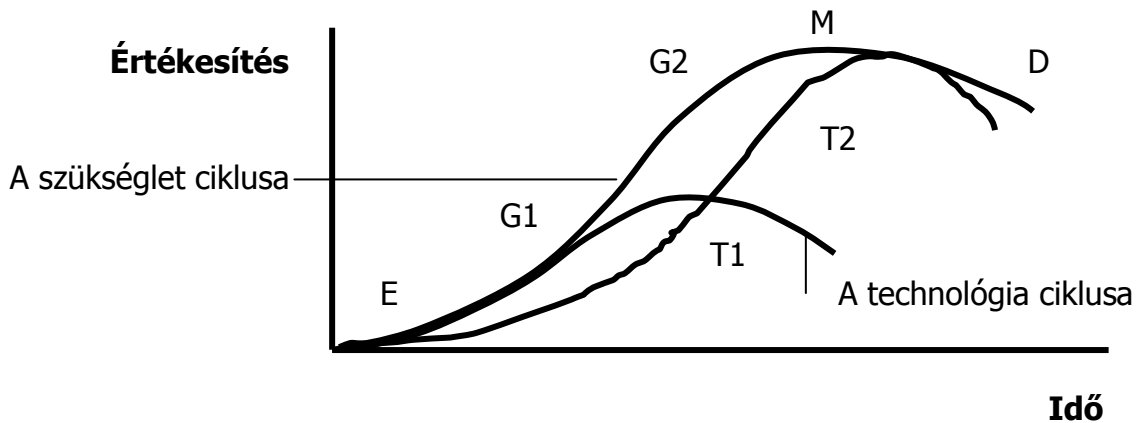
- ne termékjellemzőket adjunk el, hanem **előnyöket**, mert
- a vevő **elégedettséget** akar vásárolni, nem terméket
- egyre gyakoribb a termék és szolgáltatás egy „**csomagban**” való értékesítése

**Termékpolitika:** a fogyasztói igények kielégítésére szolgáló termékek körének és tulajdonságainak meghatározására, valamint a fogyasztónak való bemutatására vonatkozó elvek és módszerek együttese

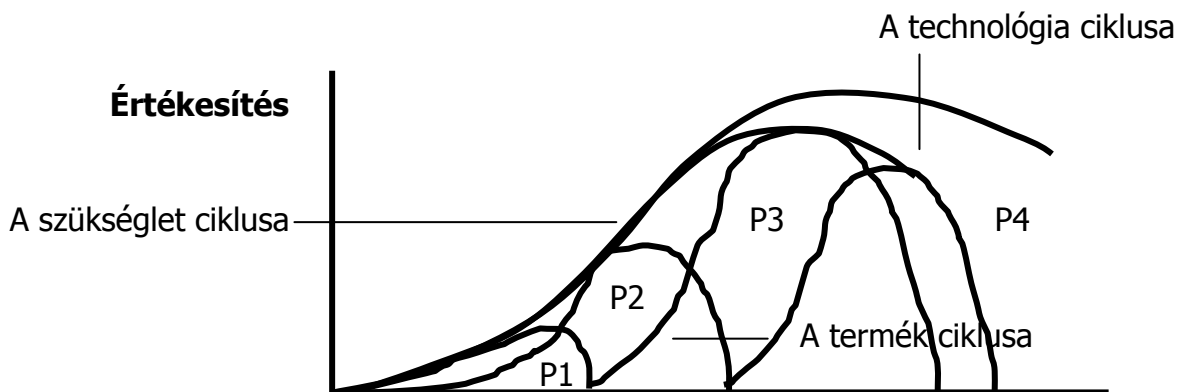
A termékpolitika **összetevői**: termékszerkezet, termékélelciklus és a termék bemutatása. A **termékszerkezet** két dimenzióban vizsgálható: horizontálisan (a vállalat által kínált, egymástól a szükséglet-kielégítés jellegét illetően jól elhatárolható termékcsoporthoz) és vertikálisan (az adott termékcsoporthozon belüli választékot illetően). Az itt meghozandó döntések a marketing és az innovációs stratégia közös alapján hozhatók meg

**Termékélelciklus**: az az idő, amíg a termék a piacon tartózkodik

A termékélelciklus levezethető a **szükségletek** és **technológiák** ciklusaiból (Kotler), mert a szükséglet a kiindulópont, a termék voltaképpen egy megoldás. A változó igény szint a **szükséglet élelciklus** jellemezhető, melynek jellegzetes szakaszai: a szükséglet felmerülése (E), a gyorsuló növekedés (G1), lassuló növekedés (G2), telítődés (M) és hanyatlás (D)

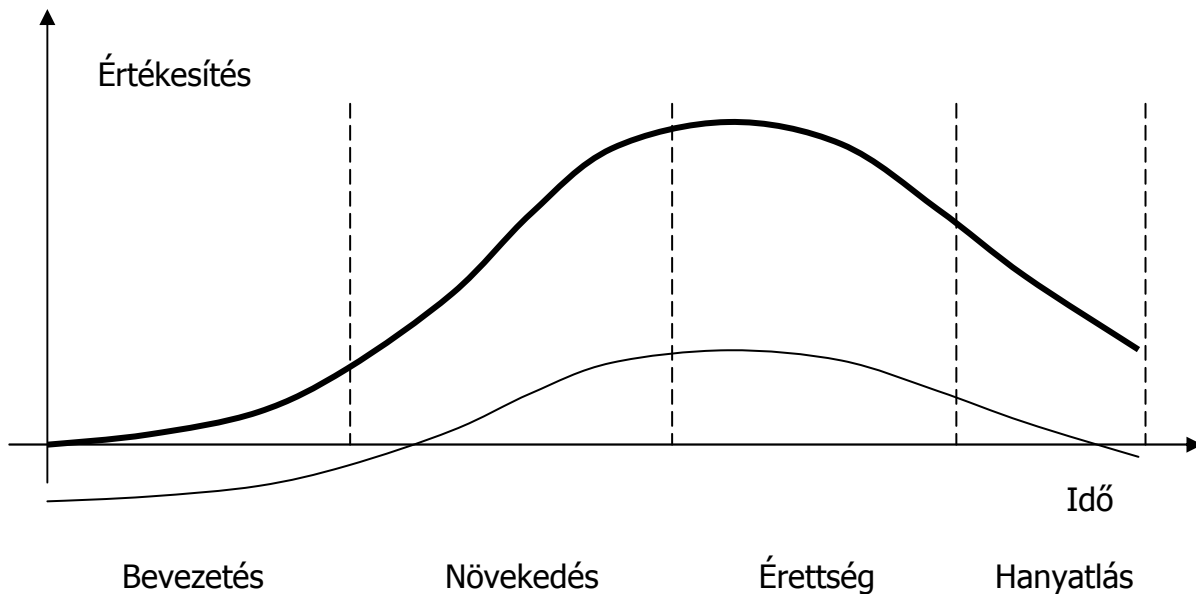


Egy szükséglet rendszerint **több technológiával** is kielégíthető. Egy technológiának is van élelciklusa (T1, T2), egy technológiai élelcikluson belül pedig több **termék** (ezen belül több márka) **élelciklusa** zajlik le (P1 ... P4)



**Idő**

- ésszerű tehát, hogy a menedzserek ne csak egy termékre, hanem a mögötte meghúzódó szükséglet-kielégítési **technológiára is figyeljenek**
- a legtöbbet a **termék-életciklussal** foglalkoznak, melynek **szakaszai** a marketingstratégia és a jövedelmezőség (vagyis az alapvető cél két összetevője: a fogyasztóorientáció és a nyereség) szempontjából **igen eltérőek**
- a termékek életciklusának általában **négy szakaszát** különböztetik meg:



Életszakasz	Fő jellemzők
<b>Bevezetés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feladat a termék megismertetése, elfogadtatása</li> <li>• a forgalom lassan nő</li> <li>• nagy kezdeti költségek és termelési tapasztalatlanság</li> <li>• általában veszteséges működés</li> </ul>
<b>Növekedés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a piac már elfogadta a terméket</li> <li>• a forgalom és profit gyorsan nő</li> <li>• intenzív reklámhadjárat, az értékesítés szélesítése</li> </ul>
<b>Érettség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• az értékesítés nagyjából állandó, a piac lassan telítődik</li> <li>• a technológia bevezetett, alacsonyak a ráfordítások</li> <li>• már érdemes új, helyettesítő terméket keresni</li> </ul>
<b>Hanyatlás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a forgalom és a nyereség csökken</li> <li>• fokozatosan vissza kell vonulni a termékkel a piacról</li> </ul>

- az életciklus **nem mindig így** zajlik le!
- ismerünk rögtön elhaló terméket, kétpúpú termék életgörbét, stb.
- az **új termék kifejlesztését** akkor kell elkezdeni, amikor a korábbi termék még a telítettség szakaszának második felében szépen hozza a pénzt

- **ha túl korán kezdjük** a fejlesztést, kihasználatlan maradhat a korábbi termék (a két termék egymást üti ki), **túl késői kezdés** során viszont a vállalat a piacvesztés veszélyével játszik – az összehangoltság görbéekkel ábrázolható!

### **A termék bemutatása: márka, csomagolás, címkézés**

- **márkanév** – alapkérdés, hogy a termelő vagy a forgalmazó márkaneve legyen?
- dönteni kell még, hogy a terméket próbálják-e márkanevvel reklámozni vagy inkább az előállító vállalatot (a világ leghíresebb márkanevei: Coca-Cola, Sony, Mercedes, Kodak, Disney, Nestlé, Toyota, McDonald's, IBM, Pepsi-Cola...)
- **csomagolás** – technikai (szállítás, védelem...) és marketing szempontok együtt
- **címke** – információközlő és hozzájárulhat a kelendőséghez

**Árpolitika:** a vállalat által kínált termékek árának meghatározására és a piaci áreseményekre való reagálásra vonatkozó elvek és módszerek összessége

- a piaci ár azt jelzi, mennyit hajlandó a fogyasztó (kell hajlandónak lennie) elismerni abból a sokféle ráfordításból, amelyeknek révén az eladó abba a helyzetbe került, hogy termékét vételre felajánlhatja

Az **árképzési** stratégia megvalósításának hat lépése Kotler (1991) szerint:

- árpolitikai **célok kiválasztása**
  - nem önállóan, függetlenül, hanem az átfogó vállalati stratégia alapján
  - célok lehetnek: a profit maximalizálása, az árbevétel maximalizálása, befektetés-arányos nyereség, fogalomnövekedés, a piaci részesedés növelése, túlélés, a piac lefölözése, helyzetfenntartó árazás, a vezető termékminőség fenntartása...
- a **kereslet meghatározása**
  - keresleti görbe mutatja az ár és a kereslet kapcsolatát, melynek kritikus tényezője a fogyasztó árérzékenysége
  - Nagle szerint az alábbi tényezők befolyásolják az árérzékenységet: a termék egyedisége, tájékozottság a helyettesítésről, az összehasonlítás nehézsége, a költségek mértéke, a végső előny hatása, a költségmegosztás hatása, pénz után futás, ár-minőség hatás, raktározási hatás – mérésére a piackutatással)
- a **költségek becslése**
  - a kereslet az értékesíthető terméktömeg felső határát szabja meg, az alsó határ a költségektől függ, melynek...
  - ... kalkulálásához ismerni kell a költségek kapcsolatát a termelés, ill. az értékesítés volumenével: meg kell határozni a költségfüggvényt
  - a költségeket azonban alakítják a tapasztalatok is!
- a **versenytársak ármagatartásának elemzése**
  - segít „belőni” a megfelelő árat
  - ismét a marketingkutatók nyújtja az információkat
  - a versenytársak ellenlépéseket is tehetnek!
- az **árképzés módszerének** kiválasztása (Hughes-Kapoor szerint)
  - költségalapú árképzés: költségek + %-os haszon (egyszerű, ám „elszigetelt”)
  - keresletalapú árképzés: hogyan reagálnának a vevők a különböző árszintekre? (pl. fedezeti pont számítás után árszintenként eladható mennyiséget keressük, de ennél a módszernél /sem/ számolunk a versenytársakkal)

- versenytársalapú árképzés: a többiekkel azonos árszinten (egyszerű, „békés”)
- a **végső ár megállapítása**
  - ezek után befolyásol még a marketingmix, lélektani hatások, versenytársak...

**Értékesítési utak politikája:** a marketingcsatornák kiválasztására és alkalmazására vonatkozó elvek és módszerek összessége

- ma már a legtöbb termelő nem közvetlenül adja el a termékeit
- az értékesítési utak egyszerűsített sémája: termelő – nagykereskedő – kiskereskedő – fogyasztó

**Marketingcsatorna:** az az út, amelyen a termék a termelőtől (szállítótól) a fogyasztóhoz eljut

- a **csatornarendszerben** sokféle dolog **áramlik**: termékek, pénz, információ, jogok kerülnek átruházásra, áramlanak és tárolódnak
- az értékesítés tényleges lebonyolítása során a vállalati logisztikához jutunk el
- az értékesítési utak kiválasztásánál (Bucklin szerint) meg kell határozni, hogy a vásárló **mit, hol, mikor, miért és hogyan vásárol** – ez az első lépés
- az alábbi tényezők kombinálásával, úgy mint:
  - **kiszerezés** (minél kisebb az egység, annál magasabb szintű szolgáltatást kell nyújtani hozzá)
  - **várakozási idő** (az igényfelmerüléstől, ill. rendeléstől az áruhoz jutásig terjedő időtartam)
  - **jó hozzáférhetőség** (üzletsűrűség)
  - **termékválaszték**
- ... különböző **szolgáltatási szintek** definiálhatók
- elemzéssel kell meghatároznunk, hogy az egyes szegmensek melyik szolgáltatási szintet értékelik leginkább
- ehhez aztán hozzárendeljük az **értékesítési útvonalak** lehetséges változatait, amelyek (Kotler szerint) 3 változóval írhatók le
  - az üzleti **közvetítők típusai** (kis és/vagy nagykereskedők, ezek fajtái)
  - a **közvetítők száma** (kizárólagos, szelektív vagy széles körű értékesítés)
  - a **csatorna résztvevőinek kölcsönös kötelezettségei és felelőssége** (árpolitika, területi jogok, eladási feltételek, felelősség és szolgáltatások)
- az egyes csatornaváltozatokat a vállalatok főként a gazdaságosság, ellenőrizhetőség és rugalmasság szempontjából értékelik és választanak
- tudni kell, hogy a közvetítő kereskedőnek eltérő érdekei lehetnek, így őt is motiválni kell
- **vertikálisan integrált elosztási rendszerek** jöttek létre, melyek fő formái
  - **vállalati** – előrefelé, ill. hátrafelé lépve, a vállalat tulajdont is szerevezve disztribúciós láncot hoz létre
  - **irányított** – a szereplők között van egy domináns, aki mérete és ereje alapján képes irányítani az egész láncot
  - **szereződéses** – az integrációt az egymás közti megegyezések biztosítják
- kiemelendő a franchising, ahol a szállító átadja egy, a piacon már jól bevezetett termék vagy szolgáltatás forgalmazásának, ill. márkájának (védjegyének) használati jogát (Shell benzinkutak, McDonald's éttermek)

- terjednek a **horizontálisan integrált rendszerek** is, melyek egyesítik az egyes vállalatok előnyeit egy olyan közös vállalkozásban, amelyet egyikük sem tudott volna megvalósítani (pl. egy bank fiókhálózatot létesít egy supermarket-hálózatban üzleteiben)

**Kommunikációs politika:** a vállalat és a fogyasztók közötti információáramlás elveit és módszereit a vállalat oldaláról összefoglaló rendszer

- cél tehát informálni és meggyőzni a vevőt, melyhez egy kommunikációs mixet alkalmaznak (reklám, személyes eladás, eladásösztönzés és közönségkapcsolat)

**Reklám:** olyan szélesebb körre ható, nem személyes befolyásolás, amelyet egy meghatározott szervezet vagy személy fizet

- a reklámot a nem személyes jelleg különbözteti meg a személyes eladástól, és a fizetett jelleg a PR-től
- tárgya szerint lehet: **márkareklám** (meghatározott terméket reklámoz), **cégreklám** (vállalatot mutat be), **termékcsalád-reklám** (márka említése nélkül reklámoz terméket vagy szolgáltatást, pl. „Igyon több tejet!”)
- számos más szempontból lehet csoportosítani a reklámokat (helyi vagy országos, gyártói vagy kereskedői, önmagában terméket bemutató vagy összehasonlító, megjelenés helye szerint...)

**Személyes eladás:** a reménybeli vevővel/vevőkkel való személyes találkozás során történő értékesítési ajánlattétel, kedvező esetben üzletkötés

- többnyire a **legdrágább**, de leginkább a vevőkhöz adaptálható
- termelési eszközöknél különösen gyakori, ill. szolgáltatásoknál (pl. tanácsadás)
- az **eladószemélyzet** kiválasztása, képzése, szervezése, motiválása kulcskérdés!

**Eladásösztönzés:** olyan módszerek alkalmazása az értékesítésben, a vevők kiszolgálásában, amelyek a vevőt további vásárlásra serkentik

- főként **rövid távú** hatásokra törekszik, az egyéb kommunikációs eszközök hatékonyságát hivatott növelni
- főbb eszközei: készpénz-visszatérítések, áruminták, kuponok, jutalmak, a vásárlás helyén szervezett árubemutatók
- egyesek szerint a reklámokkal együtt igazán hatásosak

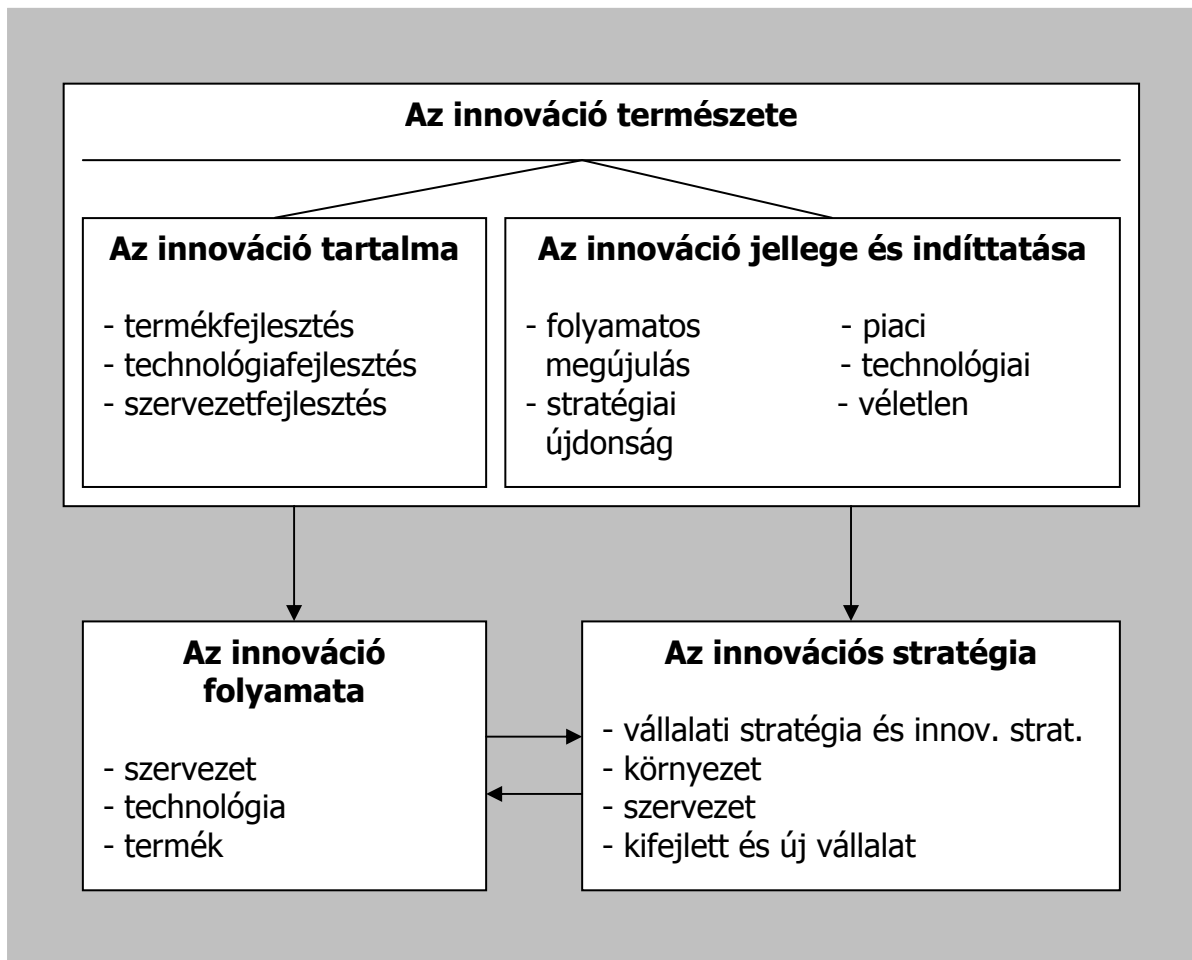
**PR** (public relations), **közönségkapcsolatok:** a vállalatról alkotott kedvező kép kialakítását célzó magatartás, ill. az ezt céltudatosan segítő módszerek alkalmazása

- túl is megy a marketing hatókörén (pl. a munkaerő megnyerésére is hatása van)
- fő eszközei a **hírek** (nyomtatott és sugárzott sajtóban), a **vezetők és alkalmazottak közszereplése**, a **vállalat által rendezett események** (szemináriumok, kiállítások, versenyek), a **közszolgálati tevékenységek** (nemes célok támogatása), **írásos anyagok** a vállalatról és termékeikről (prospektusok, cikkek stb.)



Összegezve: a marketing tehát annak jegyében integrálja a vállalati működést, hogy a vállalat a fogyasztó számára (árban, mennyiségi és minőségi tényezőkben) a versenytársakénál elfogadhatóbb termékkel jelenjen meg a piacon

## Az innováció



**Innováció:** a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja

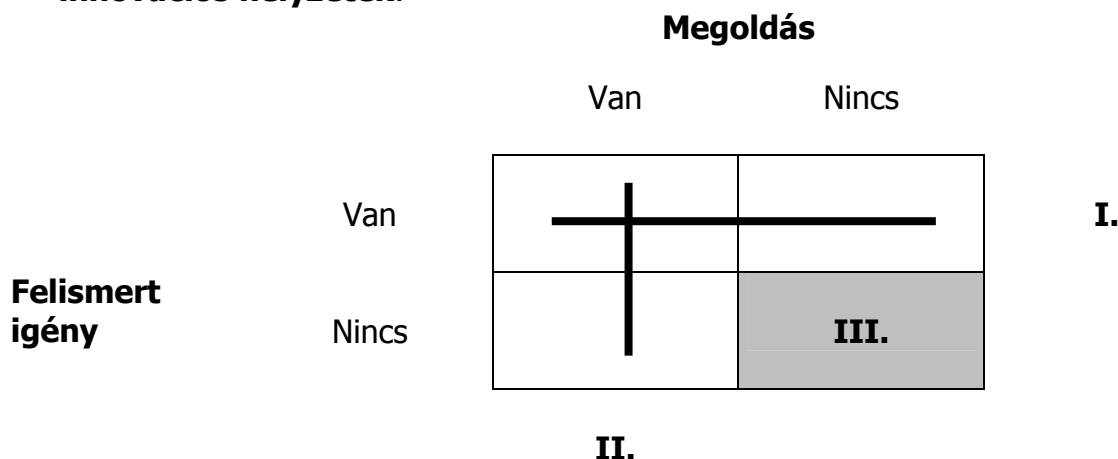
- tehát: nagyobb értéket a vevőknek!
- központi szerep következik ebből, hiszen a **változó igények** kielégítéséből élünk

**Folyamatos megújulás:** innováció kis lépéseken keresztül – a folyamatos, egymással összhangban lévő fejlesztési akciók sorozata

**Stratégiai újdonság:** különleges jelentőségű, a piac és a vállalat számára egyaránt magas újdonságértékű fejlemény (termék, technológia vagy szervezeti megoldás)

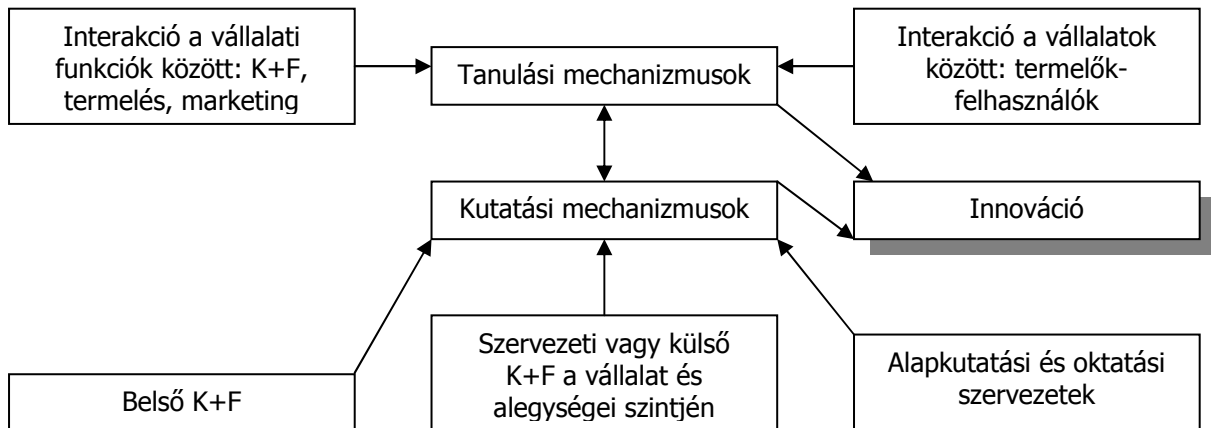
- a sikeres vállalatok egyik jellemzője a kétféle újdonságkeresés **integrációja**

- létrehozható egy **mátrix**, amely mezői az „újdonságérték a vállalat számára” és az „újdonságérték a piac számára” alacsony és magas állapota szerint alakulnak ki (az USA-ban az 1980-as években pl. a magas-magas állapotú, egész világon új termék az összes új termék 10%-át tette ki)
- gyakori **hiba**, hogy az innováció szükségességét abból vezetik le, hogy a vállalat jobban akar működni, pedig ez még nem vezet szükségképpen innovációhoz
- a **látens fogyasztói igények** fontos szerepet játszanak
- **innovációs helyzetek:**



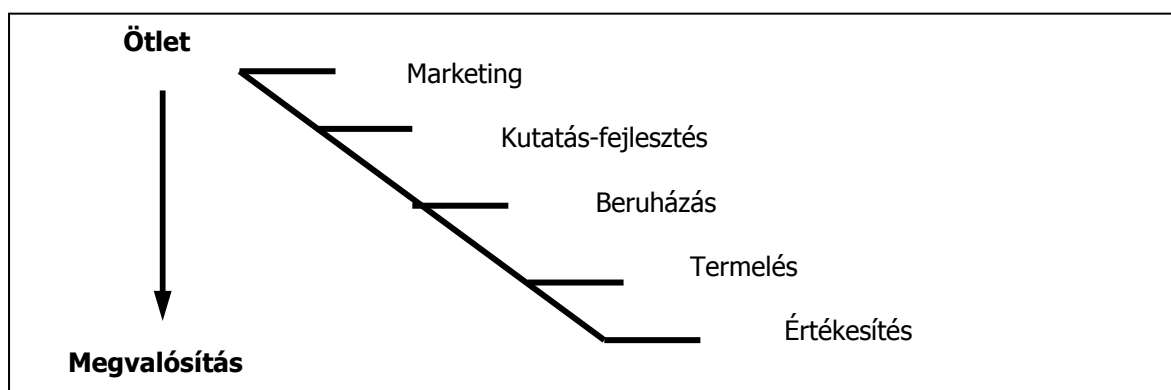
- I. – **piaci indíttatású** innováció
  - II. – **technológiai indíttatású** innováció
  - III. – az **alapkutatások és véletlenek** birodalma, ahol környezet- és feltételteremtéssel szintén elő lehet segíteni az innovációt
- az **innováció nem vállalati magánügy**, a külső érintettek is nagymértékben befolyásolják sikerességét (pl. a gépkocsikhoz úthálózat kell, üzemanyag-ellátó rendszer, javítóhálózat stb.), vagyis az innováció csak akkor lehet sikeres, ha beleillik ebbe a rendszerbe
  - szoros a kapcsolat az **innováció részstratégiája** és az egész vállalat stratégiája között (a vállalat kutató, elemző, védő vagy reagáló stratégiát folytat-e...)
  - alapstratégiából az innovációra vonatkoztatva kérdés: **a vállalat maga akar-e újdonsággal** (termékkel, technológiával, szervezeti megoldással) **megjelenni** a piacon, vagy **a gyors átvételre törekszik**, a vezetők mielőbbi követésével; ill. a már **kiforrott, hatékony, olcsó megoldásokra alapozza** működését?
  - lényeges, hogy a vállalat egésze ill. fő termékei és technológiai **életgörbéjük** milyen szakaszában vannak
  - az innovációs stratégia is **portfólió-jellegű**, azaz többféle innovációs eljárás kapcsolható a különféle állapotú termékekhez, technológiákhoz és szervezeti állapothoz

Az innováció mint **tanulási és kutatási folyamat:**



- az **innováció környezetében** a vállalatok a **fogyasztókkal** és a **szállítókkal** tartós együttműködés kialakítására törekszenek
- a **versenyársak** az innovációra való hajlandóság fő erősítői
- az **állam** pozitív esetben támogatja az innovációt (nemzeti versenyképesség erősítése) közvetlen támogatással és kedvező környezeti feltételeket teremtő politikájával (oktatás, képzés, infrastruktúra stb., és teheti azért, mert az állam nagy összegekkel rendelkezik, nagyobb kockázat vállalására képes, kevésbé üzleti „haszon-függő”, jobban figyelembe veheti az externáliákat)
- a **természeti környezet** kapcsán lényeges a követelménytámasztás
- az **önkéntes állampolgári csoportosulások** is lehetnek kényszerítő hatással az innovációra

• az **innovációs lánc:**



A **sikeres innovációs stratégia** figyelmet fordít az alábbiakra:

- az **információs** rendszer hatékonysága (piaci és műszaki információk)
- a **minőség** a középpontba helyezése (a cél az üzleti siker!)
- az innovációs tevékenység **sebessége** (párhuzamos fejlesztés?)
- **kooperáció** (stratégiai szövetségek...)
- növekvő figyelem az **externáliákra** (támadhatatlan biztonságú termékek)

- **kiszállás lehetősége** (a tegnapi veszteség nem indokolja a holnapi ráfordítást)

A sikeres innovációhoz szükséges **vezetői tulajdonságok**:

- **kaleidoszkóp gondolkodásmód** (összefüggések meglátása)
- **legyen víziója** és tudjon erről **kommunikálni**
- legyen képes **koalíciót alkotni** („kell egy csapat”)
- **csoportmunka végzése** (az együttműködés szakmai vetülete)
- **ossza meg a sikert** (ez a tartós együttműködés alapja)

Az **innováció és a szervezet** kapcsolatának fontos szempontjai:

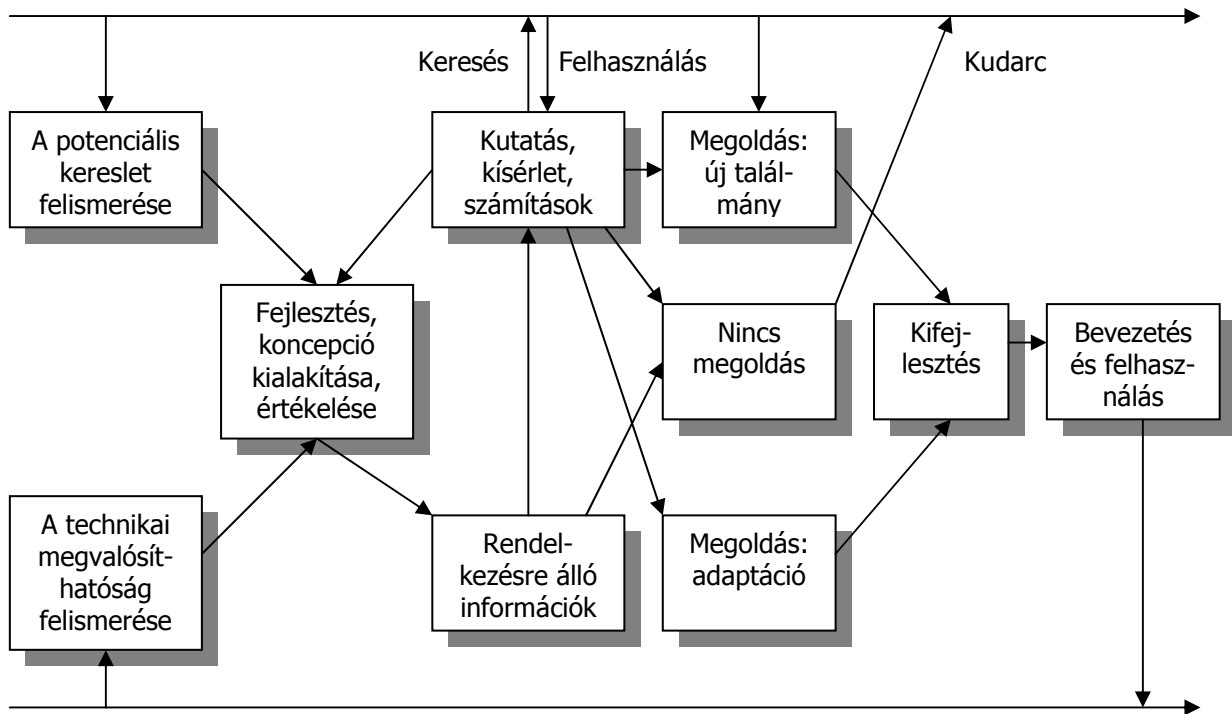
- **hol vannak** az innovációval kapcsolatos tevékenységek a szervezetben?
  - a belső fejlesztő részleg mellett az innováció az egész szervezetet hassa át
  - gyakoriak a **projektek, teamek**, rugalmas szervezeti megoldások
- **milyen** az innováció szervezeti **elfogadtatása**?
  - a gyakori **ellenállási források**: a meglévő piac misztifikálása, annak elvesztésétől való félelem, az innováció jelentéktelennek látása, leértékelése, szakmai és személyi konfliktusok a megvalósításban

**Kifejlett vállalat:** saját életgörbéjének érettség szakaszában lévő vállalat

Innovációs előnyök	Innovációs hátrányok, akadályok
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Megalapozottság (kisebb teher és kockázat)</li> <li>• Piacismeret</li> <li>• Kapcsolatok és bizalom</li> <li>• Tapasztalatok, amelyeket korábbi innovációs projektekből szereztek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem ismerik fel az innováció szükségességét</li> <li>• Kevés az új ötlet (megszokottság)</li> <li>• Hiányzik a stratégiai szemlélet, túlelemeznek, elmerülnek a részletekben</li> <li>• Nehéz az új ötletek elfogadtatása</li> </ul>

**Új vállalat:** saját életgörbéjének kezdeti, felfutó szakaszában lévő vállalat

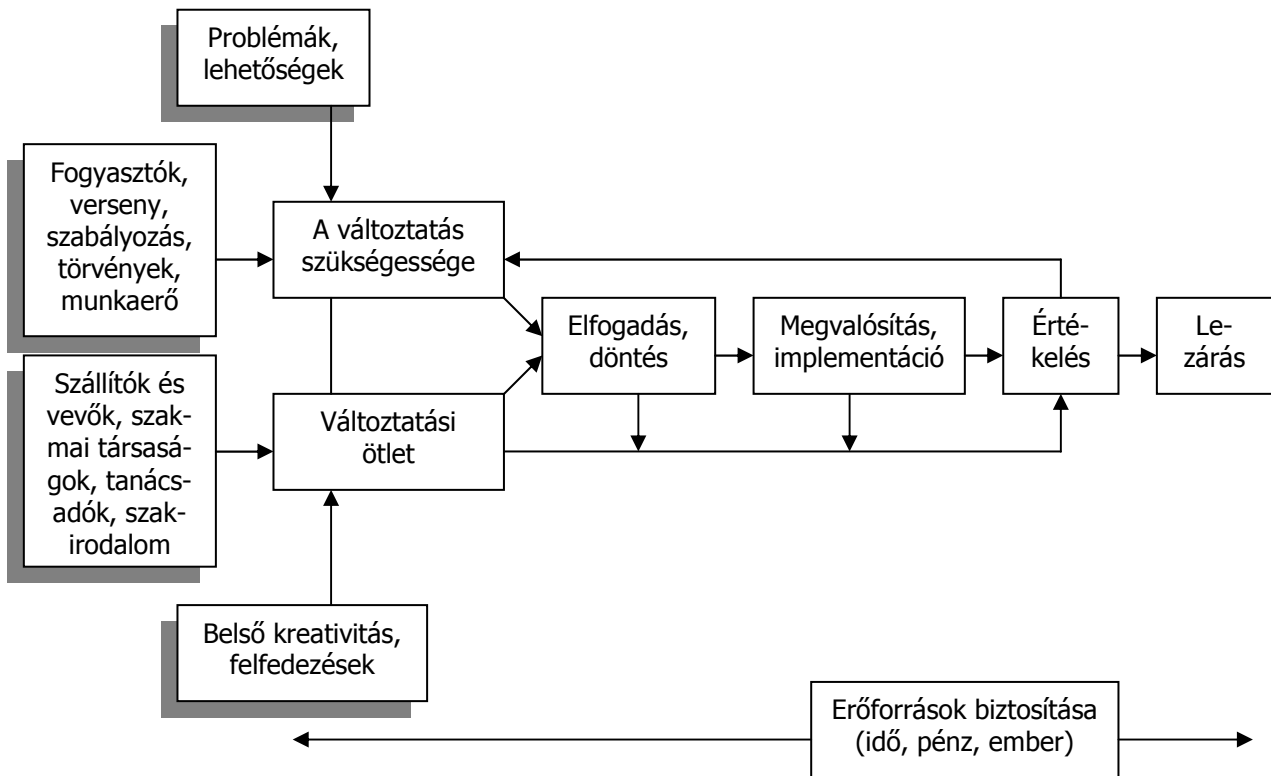
- Meg kell tartani a stratégiai fókuszot (kicsik az erőforrások és tapasztalatok)
- Ellen kell állni a csábító üzleteknek (egyedi kis üzletek összességében jelentősen emelhetik az általános költségeket)
- Meg kell tervezni a váratlan visszaeséskor követendő stratégiát (kicsi és nagy nehézségre egyaránt)
- Mértékletesnek kell lenni a növekedési hajlamot illetően (ne siessük el az innovációt)
- Biztosítani kell a szükséges finanszírozási forrásokat
- Igyekezzünk nemzetközivé válni
- Az innováció folyamatáról elmondható: az innováció napjainkban egyre inkább **tudatos tevékenység**, igen ritka a véletlen eredmény és annak piaci sikere
- tudatos innovációs stratégia kell, amelyre az **innováció folyamata** épül



1. Felismerés 2. Koncepcióalakítás 3. Problémamegoldás 4. Megoldás 5. Fejlesztés 6. Felhasználás

A fenti innovációs folyamat általánosítható az innováció mindhárom fajtájára

- a **szervezeti innováció** kiindulópontja is az, hogy hatékonyságbeli eltérés alakul ki az alkalmazott szervezeti megoldás és a szervezeti jellemzők között, szervezeti változásra van szükség: **megbomlott az összhang a környezet-magatartás-stratégia elemek között**
- az utóbbi időkbén több területen történtek szervezeti innovációt követelő változások, pl. JIT, TQM, kontrollig, stratégiai szövetségek vagy a BPR
- a **szervezeti változások** általános **folyamatmodellje**:



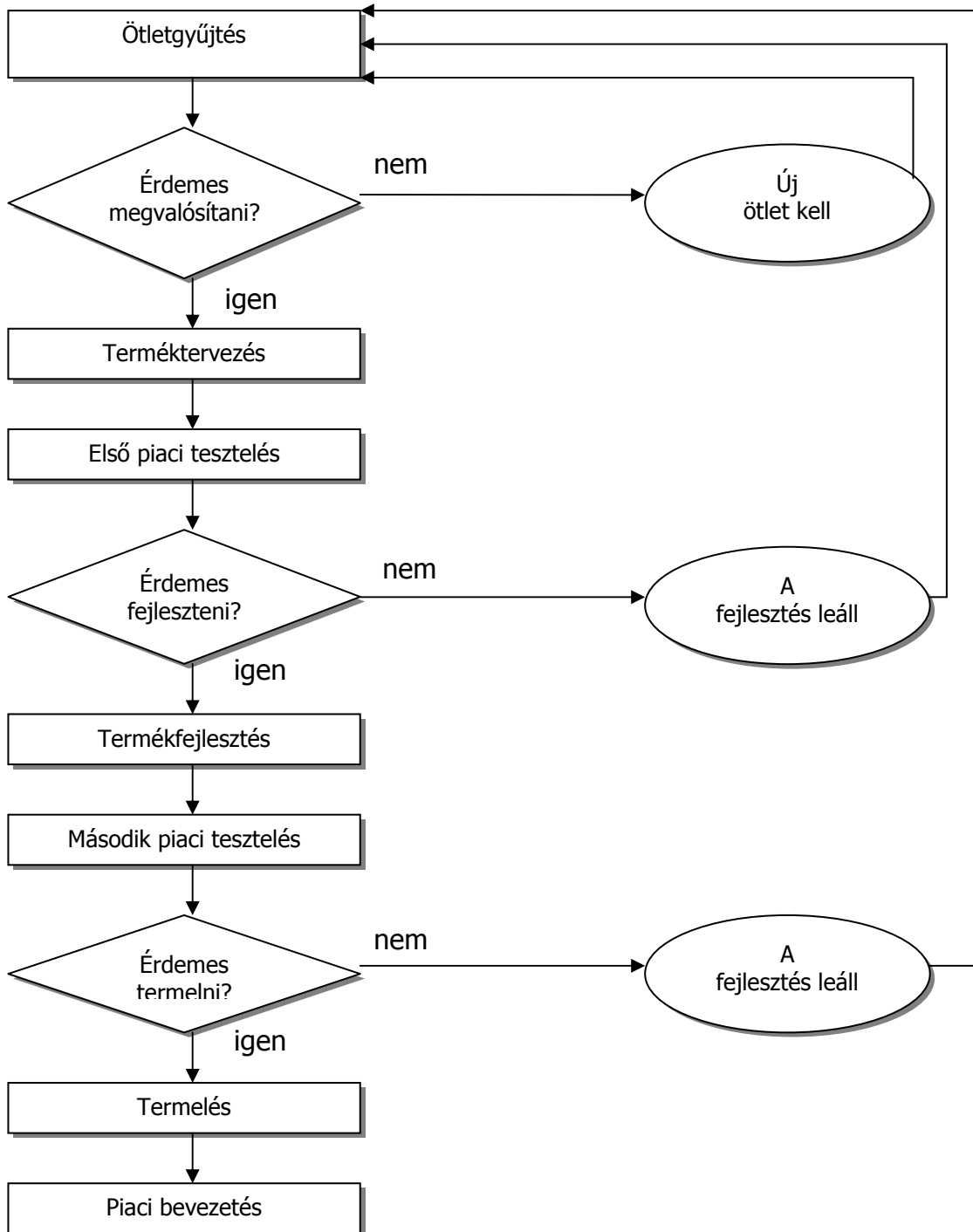
**Az üzleti folyamatok újraszervezése (BPR):** az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság

- az újraszervezés gyakorlata a vállalati működés **elemekre bontását**, a tevékenységek **racionálisának elemzését** és az elemek **új módon történő összerakását** jelenti
- a **technológiai innováció** legtöbbször együtt jár a termékinnovációval, annak következménye

**Technológia** (itt): azon eljárások rendszere, amelyek során fogyasztói igény kielégítésére alkalmas termék/szolgáltatás jön létre

- a **technológiai stratégia** talaján jön létre, melynek lényeges **elemei**:
  - a technológia kiválasztása, a specializálódás mértéke, beágyazódás a vállalati folyamatokba;
  - a technológia lényegében való elmélyülés, annak beépülése a vállalat tudásanyagába (mennyire törekednek a fejlesztésére?);
  - a technológia forrásai (honnan szerezzük be?);
  - idő-ütemezés (próbáljunk vezetők lenni, ill. milyen késést engedjünk meg magunknak a követésben?);

- a K+F befektetés nagysága;
- a K+F szervezet és politikája
- a **termékinnováció** folyamata, termékfejlesztés lépései:

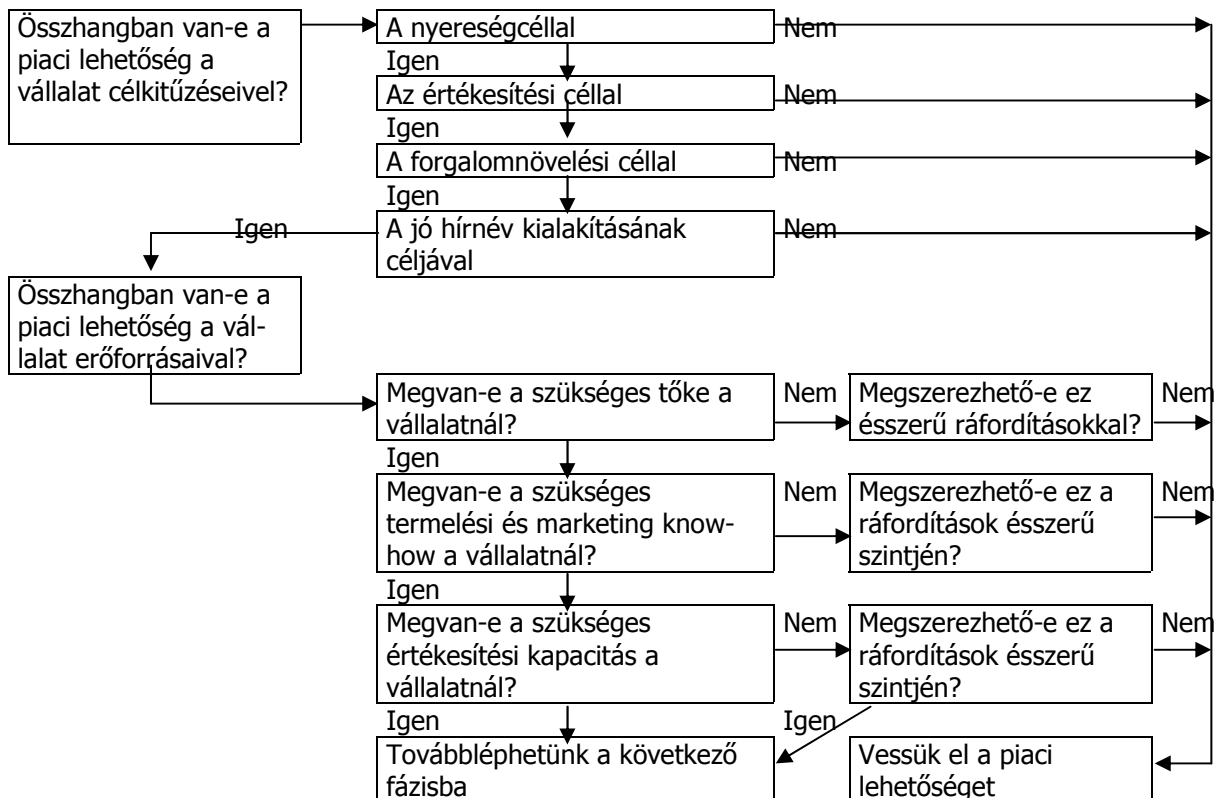


**Innovációs folyamat:** az innovációval összefüggő vállalati tevékenységek logikai rendje, a lehetőségek feltárásától a piaci bevezetésig

**Kutatás-fejlesztés:** az innováció háttértevékenységeinek összefoglaló elnevezése: a fejlesztési ötletek szakmai megalapozásának és az új termék (technológia, szervezeti megoldás) konkrét létrehozatalának folyamata

**Ötletek**re van szükség, ugyanakkor az ötletgyűjtéshez is **feltételek** szükségesek:

- **általános vállalati környezet**, kultúra, amely kedvez az új ötletek felmerülésének és felszínre kerülésének (pl. az általános stratégia ismerete a munkavállalók körében, jó kapcsolatok, a sikertelen próbálkozások tűrése, megfelelő szervezeti struktúra), valamint
- konkrét, célirányos tevékenységekkel is segíteni kell az **ötletgenerálás** folyamatát, melynek lehetőségei:
  - makrotrendek elemzése (szélesítik a látószögünket és elgondolkodtatnak...)
  - ötletek átvitele egyik piacról a másikra (de vajon működik?)
  - más iparágak analógiája (az ötlet átvitele az egyik üzleti területről a másikra)
  - váratlan sikerek és kudarcok elemzése (nem ok nélküliek!)
  - diszkontinuitások figyelése (gazdasági folyamatokban bekövetkező törések, szakadások)
  - értéklánc elemzése: mi a vevő számára az innováció és mit értékelne nagyra?
  - külső kapcsolatok szakmai és tudományos szervezetekkel stb.
- az innovációs **ötletek kiértékelése** nagy jelentőségű folyamat, mert...
  - az innovációs láncban előrehaladva minden tévedés egyre többbe kerül
  - és vigyázni kell, nehogy elutasítsunk egy ígéretes lehetőséget



A **termék** (= minden olyan output, ami alkalmas a fogyasztói igények kielégítésére!) **tervezése** során határozzuk meg:

- Mi az az új minőség, amit a fogyasztónak nyújtunk?



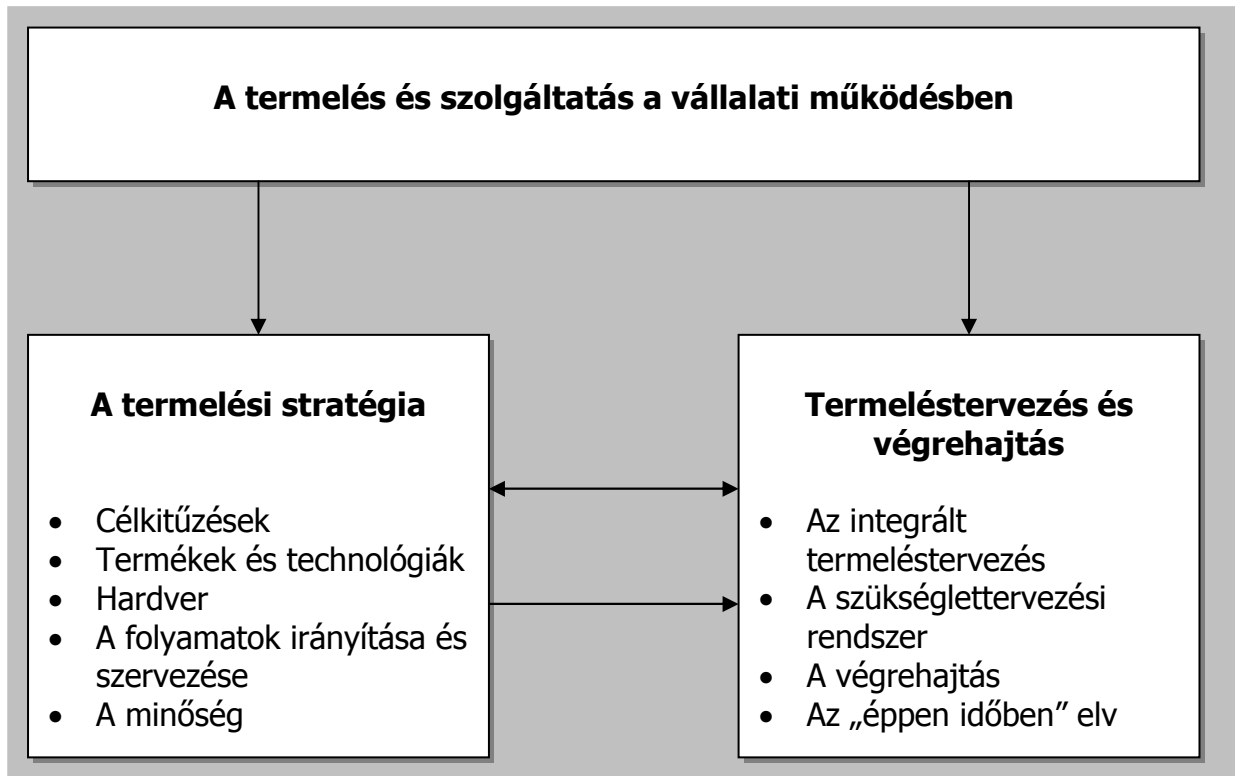
- Kinek szállítjuk?
- Hogyan valósítjuk meg?
- Az első piaci tesztelés fázisában találkozunk a termék a fogyasztóval, pl. kérdőíves felmérés keretében, interjú során, szóbeli vagy képi bemutatón keresztül

**Első piaci tesztelés:** annak módszeres kiértékelése a termék tényleges létrehozását megelőzően, kísérleti körülmények között, hogy létezik-e megfelelően intenzív piaci igény az innováció elfogadására

- Kotler szerint ekkor a következő kérdésekre kell választ kapnunk:
  - Világosak és hihetők-e a terméknek a vállalat által vélt előnyei?
  - Jelent-e a termék megoldást a fogyasztó valamilyen problémájára, ill. kielégíti-e eddig beteljesületlen igényét?
  - Ismer-e olyan más termékeket, amelyek ezt az igényt kielégítik?
  - Elfogadható-e a tervezett ár a fogyasztó számára a terméknek tulajdonított érték alapján?
  - Megvásárolná-e a megkérdezett fogyasztó a terméket?
  - Kik, milyen gyakran és milyen minőségben használnák a terméket?
- A **termékfejlesztés** szakaszában kapják kezükbe a terméket a gyártmányt előállító technológusok
- Ekkor **prototípus** készül, amelyet tesztelnek, kísérleteknek vetik alá, és a fejlesztésbe bevont **fogyasztók** véleményét **is** kikérik
- A második piaci tesztelés akkor következik be, amikor a vállalat már minden szempontból alkalmasnak tartja a terméket a piaci megmértetésre

**Második piaci tesztelés:** a ténylegesen létező termék tényleges piaci feltételek melletti fogadtatásának tesztelése

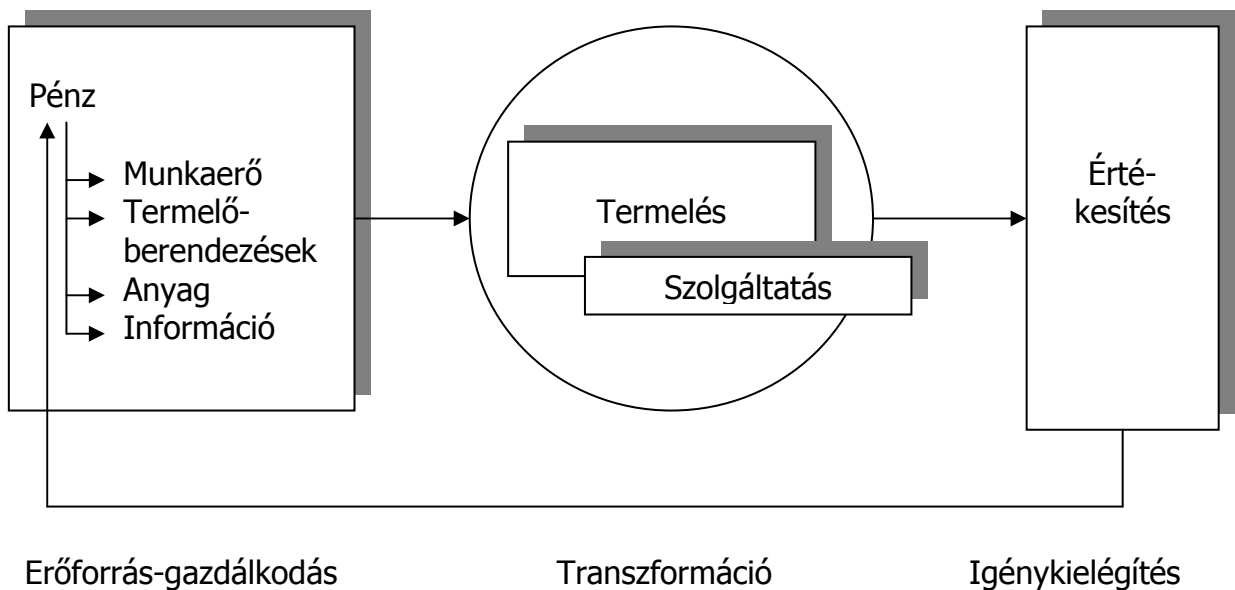
- Valóság-hű körülmények között zajlik ez a folyamat, de az idő és pénz nyomása alatt, a fogyasztási cikkeknel és a termelési eszközöknél eltérő módokon
- A **termelés** során a terméket az előre kiszámított mennyiségben és sorozatokban elkezdik gyártani...
- ...összefüggésben az innovációval, ugyanis: egyrészt a kísérleti előállítás és az üzemi gyártás között különbségek lehetnek, másfelől még nincs rutin, ezért gyenge a hatékonyság
- A **piaci bevezetés** négy alapkérdése: **mikor?** (időzítés) **hol?** (területi stratégia) **kinek?** (a célpiac potenciális fogyasztói) **hogyan?** (a bevezetés piaci stratégiája)
- Ugye látható, hogy tervezés nélkül életveszélyes csinálni a dolgot!
- A tartós sikerhez (a marketing módszereivel) a fogyasztó lojalitását is el kell nyerni... és ez tartson a vállalat következő termékének piacra viteléig!



- Termelünk vagy szolgáltatunk?
- A vevő pedig igényt akar kielégíteni!
- Ezért többnyire: termelünk és szolgáltatunk.

**Termelés:** a rendelkezésre álló erőforrások egy részének felhasználása arra, hogy más erőforrásokon tartós változásokat végrehajtva új javakat hozzunk létre

A vállalati tevékenységi rendszer termeléscentrikus ábrázolása



A **termelési folyamatok** több szempontból is csoportosíthatók, ezek közül három:

- a **gyártmány jellege** szerint (**gyártmány**: a termelés végső eredménye, a létrejött új jószág)
  - **szabványos tömegtermék** (tégla, hengerelt lemez, vaj, szövet stb.), amely homogén anyagstruktúrájú
  - **összetett gyártmány** (televízió, bútor, épület, autó), amely nem homogén
- **gyártási rendszer jellege**
  - **folyamatrendszerű** (a termék a sorban egymás után elrendezett specializált gépeken halad végig, ilyen pl. egy nagyobb autójavító)
  - **műhelyrendszerű** (egyforma gépek egy műhelyben, s a munkadarab vándorol egyik műhelyből a másikba, és minden műhelyben valamilyen sajátos műveletet végeznek rajta)
  - **projektrendszerű** (lényegében minden egyedi, ill. egyszeri gyártás, ezek egy részénél az eszközöket viszik a munkavégzés helyére, ilyen pl. az építkezés, mentőszolgálat)
  - és ezek közti állapotú (pl. sorozatgyártás vagy szerelőszalag)
- a **gyártás tömegszerűsége alapján** megkülönböztetünk
  - **tömeggyártást** (hasonlít a folyamatrendszerű gyártáshoz, általában egyszerűbb gyártmányok esetében)
  - **sorozatgyártást** (nagyobb termékválasztéknál, ahol a gyártmány kívánt darabszáma kisebb a tömeggyártás megszervezéséhez szükséges mennyiségnél)
  - **egyedi** gyártást (egy-egy darab kerül legyártásra termékenként, rendszerint rendelésre, ami a projekt- vagy műhelyrendszerű gyártásnak és összetett terméknek felel meg)

Többféle **termelési ágat** szokás megkülönböztetni, a leggyakoribb a termelés input és output jellege, a „mit mire konvertál a vállalat”:

- **kitermelőipar** (bányászat, kőfejtés, kőolaj-kitermelés stb.)
- **feldolgozóipar** (fő inputjai a kitermelőiparból érkeznek)
- a **mezőgazdaság** (hozzá kapcsolódóan az erdőgazdaság, a hal- és vadgazdálkodás)
- az **élelmiszeripar** (inputjai többnyire mezőgazdasági termékek)
- **építőipari termelés** (ez az ágazat nem helyhez kötött, ezért egyesek nem is termelésnek, hanem szolgáltatásnak tekintik)

**Szolgáltatás:** erőforrások felhasználása fogyasztói igényeket kielégítő, nem termelő tevékenységre

- az így létrejött új termék **fizikailag nem mérhető** és mennyisége inkább a tevékenység tartósságán, tartalmán és intenzitásában mérhető, mint az output valamilyen jellemzőjével

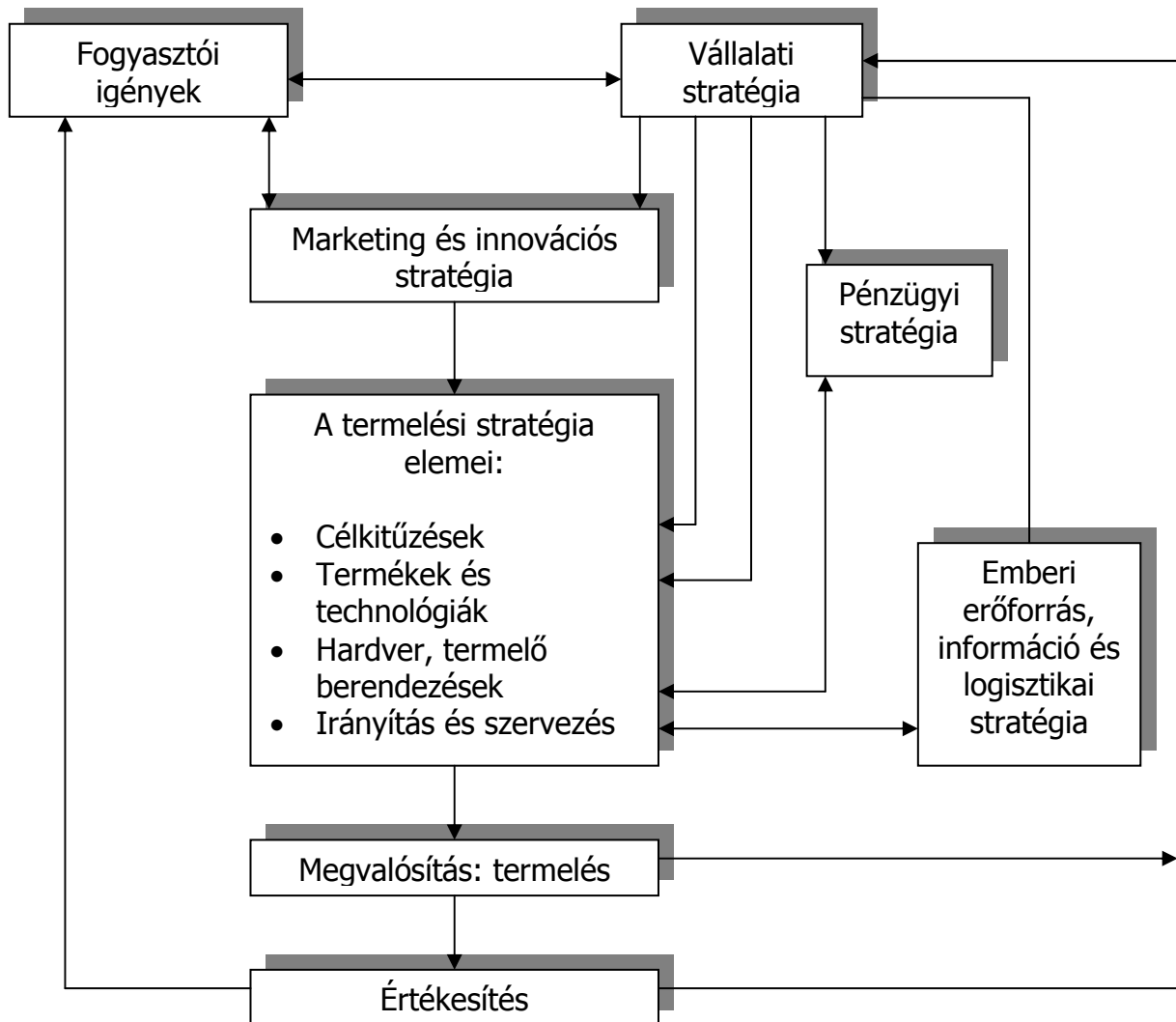
- a **szolgáltatások jellemzése és tipizálása** több dimenzióban is történhet, pl.:
  - **kézszelvezhetőség**, ami van (pl. hajvágás, szállítás) vagy nincs (pl. tanácsadás)
  - az előállítási folyamat: **eszköz-** (pl. autómóser) vagy **emberorientáltság** (pl. vendéglátás, tanácsadás) ... a folyamat miatt a szolgáltatás nem készletezhető, az igénybevétel lehetősége is múlandó
  - **piacosítható és nem piacosítható** szolgáltatások, mely mögött az áll, hogy azonosítható-e a szolgáltatás címzettje, fogyasztója vagy sem (pl. rádióadás, városi rendőrség stb.), hiányzik a termelés mennyiségének két fontos indikátora, a felhasználók száma és a termék minősége
  - **termeléshez való viszony** lehet:
    - átfogó értelemben minden termelési tevékenység szolgáltatás a fogyasztónak
    - a szűkebb értelemben vett termeléshez is kapcsolódnak szolgáltatások, amelyek kísérői a fogyasztói igénykielégítésnek
    - és vannak szolgáltatások, amelyeknél a hasznosság forrása maga a szolgáltatás, és a vevői igény kifejezetten a szolgáltatásra irányul
  - a **fogyasztáshoz való viszony**, az időbeni megvalósulás szerint vannak
    - folyamatosan megvalósuló szolgáltatások (pl. biztosítás, jogi védelem)
    - nem folyamatos, de ismétlődő (pl. karbantartás), és
    - egyszeri, közvetlen, végső felhasználására szánt szolgáltatások (pl. vendéglátás)
  - **szállíthatóság szerint** léteznek szállíthatók, távolabbra is értékesíthetők (pl. bankműveletek, információs szolgáltatások) vagy hordozók segítségével cserélhető, továbbíthatók (pl. kutatási eredményt tartalmazó nyomtatott szöveg, vagy filmek) és léteznek nem továbbíthatók, amelyeket ott lehet felhasználni, ahol közvetlen kapcsolat jön létre a fogyasztó és a termelő között
  - **alanyuk és fizikai megragadhatóságuk** alapján:

		A szolgáltatási tevékenység alanyai	
		Emberek	Dolgok
A szolgáltatás fizikailag	Megragadható	Emberi testre irányuló szolgáltatás: - egészségügyi ellátás - divatszalon - étterem - fodrászati üzlet	Fizikailag megragadható dolgokon végzett szolgáltatás: - fuvarozás - javítás - állatorvosi ellátás - ruhatisztítás
	Nem ragadható meg	Szellemi jellegű szolgáltatás: - oktatás - rádióadás - múzeum - információs szolgáltatás	Megfoghatatlan dolgokra irányuló szolgáltatás: - bankügyletek - biztosítás - könyvelés - ügyviteli szolgáltatás

A termelő és szolgáltató szervezetek közötti lényeges különbségek

Szervezet típusa	Működési hely	A kereslet változásai	Kapcsolat a vásárlókkal	Kapacitás-rugalmasság	Nem kézzel-fogható termék
Termelő	Kevés	Szezonális	Laza	Jelentős	Kevés
Szolgáltató	Sok	Óránkénti	Szoros	Döntő fontosságú	Sok

- a termelést kb. a **80-as évek óta kezdték stratégiai funkció**nak tekinteni a differenciálódó fogyasztói igények, a megerősödő marketingorientáció és az integrált stratégiai szemlélet igényeinek megjelenése miatt
- a **termelési stratégia tényezői**:



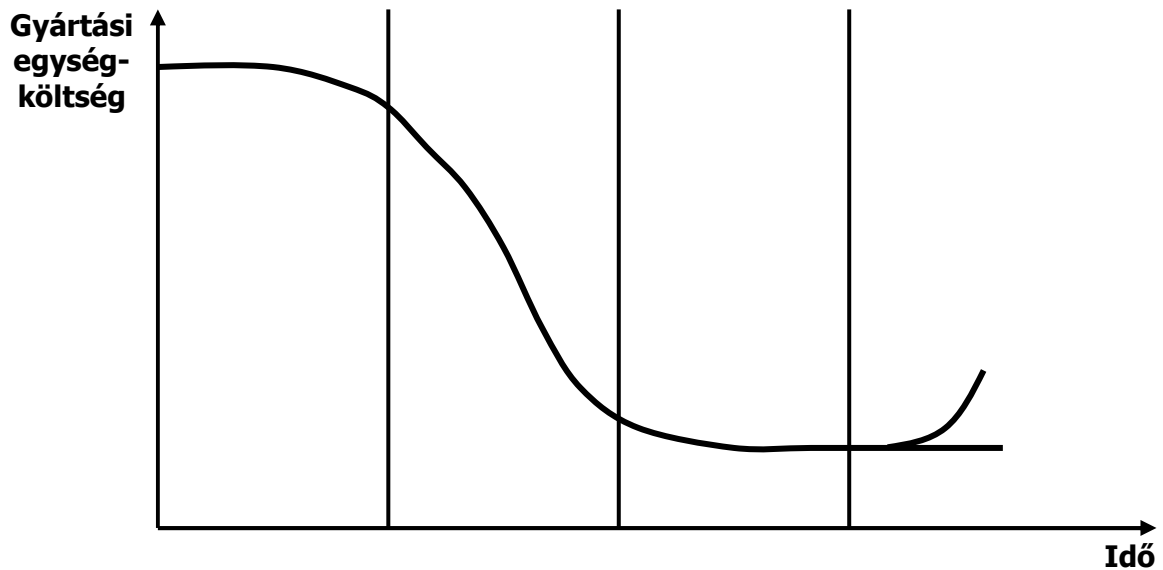
### Célkitűzések és kritériumok

- a **termelés** hozzájárulása a vállalati teljesítmény növeléséhez **öt fő kompetencia, tényező** segítségével mérhető: a minőség, a költség, a megbízhatóság, a rugalmasság és a fogyasztószolgálat színvonala
- a szolgáltatások összefonódnak a termeléssel, a „**szolgáltató gyár**” funkciói:
  - **laboratórium**, ahol az új megoldások kikísérletezése folyik
  - **tanácsadó**, más vállalati funkciók és a fogyasztók felé
  - **bemutatóterem**, az előállított termékek és a technológiák iránti bizalom erősítésével
  - **diszpécser**, a munkairányítás és az eladás utáni szolgáltatás központja
- **hét programcsoport**, amelyek segítségével a termelés a vállalati versenyképesség növeléséhez hozzájárulhat:
  - **anyaggyártás-orientáltak** azok a programok, amelyek a termelés anyagátalakító/összeszerelő jellegére támaszkodnak, ezek hatékonyságát fokozzák (pl. JIT, SZTR)
  - a **berendezés-orientált** programok az automatizálásra, a rugalmas gyártórendszerekre vagy a számítógéppel integrált gyártásra építve kívánják fokozni a hatékonyságot
  - **munkaerő-orientált** rendszerek, ösztönzési rendszerek, a csoportos munkavégzés ill. bizonyos értelemben az erőforrás-takarékosságra törekvő „karcsú” rendszerek
  - **minőség-orientált** rendszerek, elsősorban a TQM, minőségi díjak, minősítő rendszerek (ISO)
  - **idő-orientált** rendszerek, melyek a teljes gyártási idő, a kieső idők, az átállási és a fejlesztéshez szükséges idők csökkentésére hivatottak
  - **fogyasztó-orientált** programok a fogyasztói szolgáltatásokra, a fogyasztói igényeknek való pontos megfelelésre, az üzemi alkalmazottak és a fogyasztók összekapcsolására alapozzák a fejlesztést
  - **folyamat-alapú** programok, mint az üzleti folyamatok újraszervezése, a folyamatok értékelemzése, a funkciók integrálása
- a rendszerek a kompetencia különböző tényezőire helyezik a hangsúlyt, de az egész termelési rendszer átfogó javítására törekednek, így igen jelentős átfedések találhatók közöttük
- nagy nemzetközi elemzésből kiderült, hogy az egyes elemek bevezetése sok esetben okoz csalódást azért, mert a rendszer komplexitása elnyeli az egyes részterületeken elérhető eredmények kedvező hatásait!

### Termékek és technológiák

- **termelési folyamat életciklusa** (röviden: technológia-életciklus, 1984)
- a technológia-életciklus igen **rugalmas**, de alacsony **költséghatékonyságú**, meglehetősen „**szabad**” **gyártási rendszerrel kezdődik**, és fejlődése során egyre inkább **standardizálódik**, és az életciklus végén nagyon **hatékony**, de **magas tőkeigényességű**, szorosan összekapcsolódó elemekből álló, s így **kevésbé rugalmas rendszer alakul ki**
- az alábbi ábrázolás szemantikusan, nem minden technológia megy át minden szakaszon, ill. több szakasz is lehetséges

- az ábra négy szempontot vizsgál: jellemző gyártási rendszer; termelési volumen; technológiai fejlődés; automatizálás, vertikális integráció
- később egy olyan **mátrix** alkalmazását javasolták, **amely a technológia- és termékélelciklus jellemzőit kombinálva** segít a vállalat tényleges, ill. tervezett termelésének értékelésében (következő ábra)



	Beüzemelés	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Jellemző gyártási rendszer	Műhelyrendszer	Sorozatgyártás	Szerelőszalag	Folyamatrendszer
Termelési volumen	Alacsony	Növekvő	Magas	Magas
Technológiai fejlődés	Alacsony	Közepes	Magas	Közepes
Automatizálás, vertikális integráció	Alacsony	Közepes	Közepes	Magas

A technológiai élelciklusok

## A termékszerkezet és a gyártási rendszer kapcsolata

<b>Gyártási rendszer Technológia- életciklus</b>	Alacsony volumen és standardizáltság	Sokféle termék magas volumen	Kevés termékféleség, magas volumen	Magas volumen, standardizáltság, tömegtermelés
Műhelyrendszer	Nyomda			Nincs
Sorozatgyártás		Nagygépek		
Szerelőszalag			Autógyártás	
Folyamatos gyártás	Nincs			Cukorfinomítás

### Hardver: termelőberendezések

- legyen képes a vállalat a tervezett termelést megvalósítani!

**Kapacitás:** egy adott vállalat adott időpontban értelmezett maximális teljesítőképessége

- a vállalat dönt arról, hogy a rendelkezésre álló **tőkét hogyan ossza szét** az egyes erőforrások között

**Tárgyi eszközök:** a vállalati vagyon természetes formában megtestesülő elemei, amelyek több termelési cikluson át szolgálják a működést

- a tárgyi eszközök **több oldalról is befolyásolják a vállalati gazdálkodást**, pl. a technikai állapotuk a munkaerő termelékenységére van erősen hatással, korlátozzák a gyártható termékek körét, az előállított minőséget stb.
- **költségeket jelent** a fenntartásuk, de még az állásuk is (értékcsökkenés)
- a munkamegosztásból veszik ki a részüket, iparágtól, működési körtől és stratégiától, a vállalat nagyságától, telepítési helyétől stb. függően
- a tárgyi eszközökön belül a **termelőeszközök** különösen jelentősek, ezekkel kapcsolatos stratégiai kérdések a
  - létrehozandó vagy fenntartandó kapacitások méretére és összetételére,
  - a kapacitásbővítés vagy leépítés módjára és
  - a fenntartani kívánt termelő berendezések karbantartására vonatkoznak
- mindez persze helyes, ha szintén **piaci oldalról** határozódik meg,
- figyelembe véve a **méretgazdaságosságot** (nagyobb mennyiség rendszerint kisebb egységköltség), de csak bizonyos határokig!
- tovább lényeges a **termelőberendezések telepítése és elrendezése**

**Beruházás:** pénzügyileg a tárgyi eszközök bővítésébe történő befektetés, szervezését tekintve tárgyeszköz-létesítési projekt

- a beruházások a vállalatok **műszaki megújulásának fő hordozói**



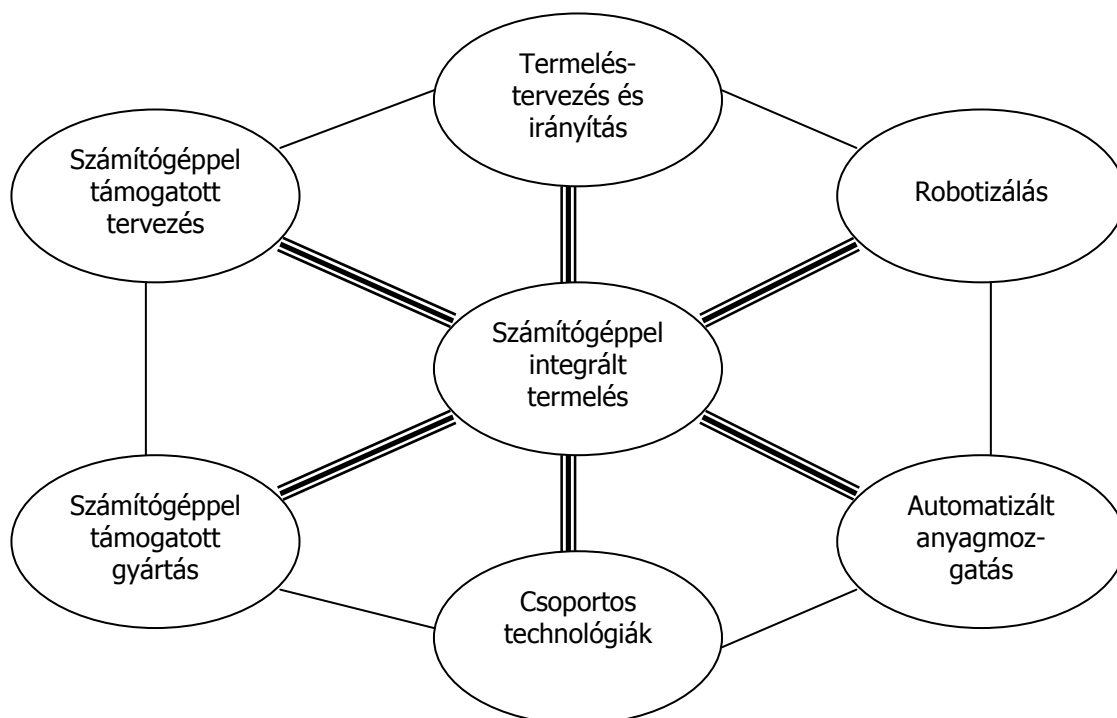
**Tárgyieszköz-fenntartás:** a tárgyi eszközök folyamatos üzemképességének biztosítása

- karbantartással a tárgyi eszközök termelőképessége a használati időn belül viszonylag állandó
- rövid termelés kiesés is jelentős károkat tud okozni, ezért alkalmazzunk megelőző karbantartást!
- helyesen válasszuk ki a tárgyieszköz-csere időpontját!

**A termelési (szolgáltatási) folyamat irányítása és szervezése**

- itt arra adunk/kapunk választ, hogyan **integráljuk** a termékre (szolgáltatásra) és kapacitásokra vonatkozó **döntéseket** az eszközök üzemben belüli elhelyezésére, az egyes műveletek sorrendjére és ütemezésére vonatkozó döntésekkel
- persze a választott termelésszervezési elvek erősen függenek a vállalat profiljától
- a három fő stratégia már ismert: folyamat-, műhely- és projektrendszerű gyártás
- napjainkban rugalmas gyártási rendszerekre van szükség, nincs helye a lassan változó sorozatoknak és a hosszú gépátállási időknak – a termelés rugalmassága **kis elemszámú sorozatokat** és ezzel összefüggésben **gyors átállást** követel
- a jelenleg (90-es évek) ismert legfejlettebb termelésszervezési megközelítések összefoglaló neve a számítógéppel integrált termelés (CIM)
- a megközelítés értelmében a termelés mind szélesebb, kifejtett állapotában teljes körét a számítógépes irányítás alá vonja

**Számítógéppel integrált termelés:** a termelésszervezés olyan módja, amely a termék tervezését, a termelés tervezését és irányítását, az anyagmozgatást és a gyártást egységes, számítógépes vezérlésre épülő rendszerbe foglalja.

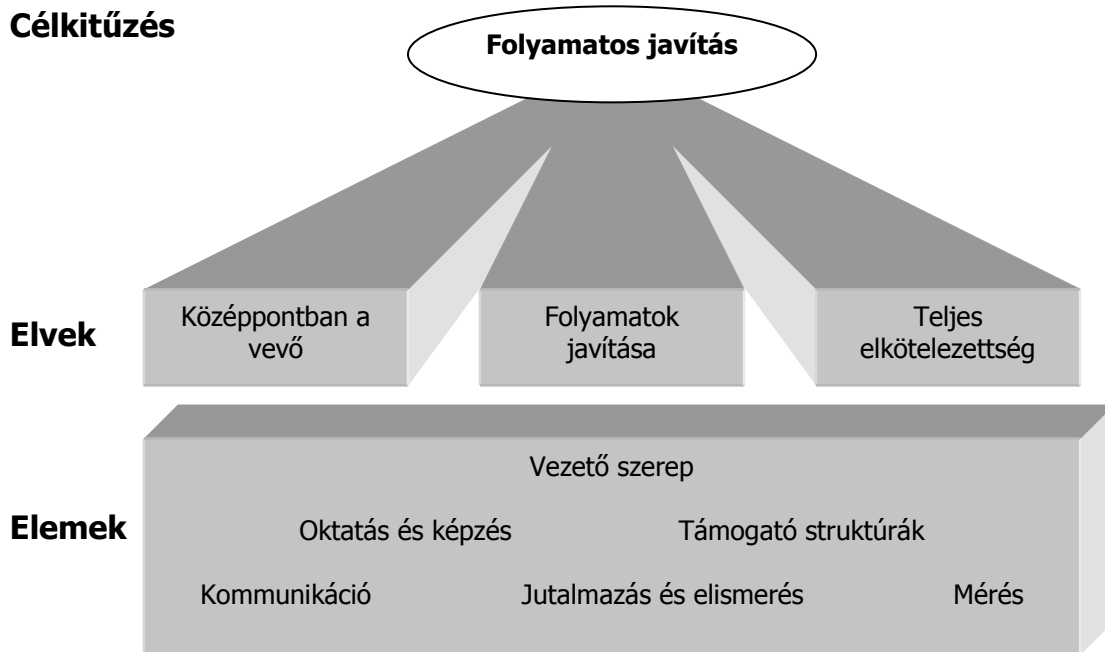


- a **teljes körűen kifejlesztett CIM** látható az ábrán
- a CIM előzetes fejlődési fokozatai a rendszer egyes elemeinek bevezetésével valósíthatók meg
- a **rendszer összetevői**:
  - **termelés-tervezés és irányítás** (az értékesítési tervekre alapozva)
  - számítógéppel támogatott **tervezés** (CAD; terméktervek, rajzok, adatok stb.)
  - számítógéppel támogatott **gyártás** (CAM; gépek, berendezések programozása, irányítása és ellenőrzése)
  - **csoportos technológia** (a különböző termékek azonosságára építő eljárás, mely lehetővé teszi, hogy a gyártás egyes fázisait közösen, azonos gépcsoporton (gyártási cellákon) végezzék el)
  - **automatizált anyagmozgatás** (raktárba, munkahelyre mozgatás emberi kéz érintése nélkül)
  - **robotizálás** (programozható gépek a gyártásban, anyagmozgatásban stb.)
- **új menedzsment filozófiát** is lehetővé, szükségessé tesz a CIM:
  - a **minőséget** be kell építeni a termékbe és a termelésbe
  - a termelés **folyamat**, nem egymást követő elkülönült lépések sorozata
  - a **készletek**re nem mint a vagyon elemére, hanem mint a termelésből kivont tőkére kell tekinteni, amit csökkenteni kell
  - anyagáramlás helyett **anyag- és információáramlás** együttese kell
  - a termék és a berendezés tervezését és a termelést úgy koordinálják, hogy a **terméktervezés irányítja** a folyamat tervezését
  - a folyamatok egyszerűsítésére kell törekedni
- következményeiként **alacsonyabbra kerülnek a döntések**, megnövelve a döntés sebességét és kivívva a dolgozók elégedettségét... továbbá egy **új kultúra** alakul ki... sőt túllép a vállalat keretein, mert a fogyasztót is bevonja a termékek tervezésébe, vagy a szállítót az anyagmozgatási rendszer kialakításába

**Minőség:** a termék vagy szolgáltatás azon tulajdonságainak összessége, amelyek alkalmassá teszik kifejezett vagy elvárt igények kielégítésére

- a hagyományos gondolkodás a termelést követően igyekezett „**bele ellenőrizni**”
- ma viszont már inkább „**bele kell gyártani**” a minőséget a termékbe
- a fokozatosan megjelenő elemek kiteljesedett keretrendszere a **TQM** (Total Quality Management, a teljes körű minőségmenedzsment)

## Célkitűzés



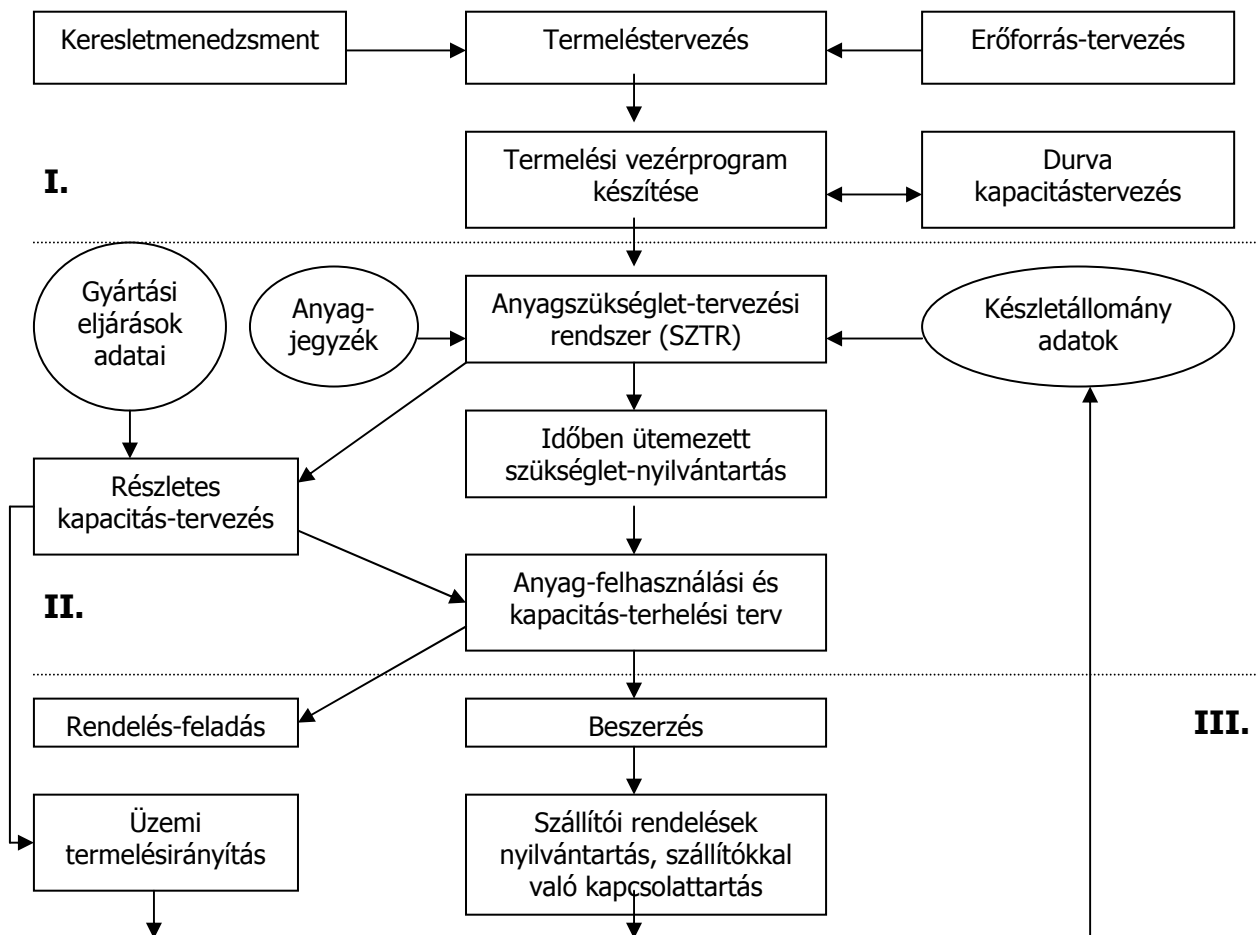
## A TQM gyakorlatba ültetésének koncepciói

- a **minőség** az egész vállalat ügye, és igen **sokoldalú** dolog
  - minden üzleti folyamatnak van **vevője**, az output felhasználója
  - a végtermékhez tevékenységi **láncon** keresztül jutunk el
- Termelésstervezés:** az erőforrások szükséges mennyiségének és termelésbe való bevonásuk rendjének a kereslet-kielégítés igényeinek megfelelő meghatározása
- ezek a stratégia után a termelés **közép- és rövid távú feladatait** jelentik
  - korszerű felfogásban a termelésstervezés és –irányítás az egyéb vállalati folyamatokba ágyazottan jelenik meg

**Keresletmenedzsment:** a keresletre vonatkozó előzetes információk begyűjtését, a kereslet befolyásolását és a vállalat szállítási kötelezettségeinek kezelését összekapcsoló tevékenységrendszer

- a keresletmenedzsment a **marketing funkció** része,
- összetett fogalom, **tartalmazza:**
  - a számon tartott **korábbi** fogyasztói **megrendeléseket**
  - **új igénybejelentéseket**
  - az esetleg decentralizált **raktárak igényeit**
  - a vállalaton belüli **kooperációs szükségleteket**
  - a **szerviz- és alkatrészigényeket**
  - a fogyasztói igényekre vonatkozó **előrejelzéseket** és

- azokat a **marketingakciókat**, amelyeket a kereslet befolyásolása érdekében a vállalat végrehajt
- a termelési terv lényegében egy **kompromisszumos megegyezés** a marketing, a gyártás és a pénzügy között arról, hogy mit kellene termelni és kínálni a fogyasztóknak



**Termelési vezérprogram:** a termelés tervezett mennyiségét és ütemezését a vállalat valamennyi végtermékére nézve meghatározó program

- ahol van termeléstervezés, ott legtöbbször a termelési vezérprogram elkészítése és fenntartása önálló munkafeladattá vált
- a készítő döntési jogkörrel rendelkezhet, más esetekben koordináló szerepe van

**Szükséglettervezési rendszer:** a teljes anyagszükséglet lebontása a termelési vezérprogram által adott termelési mennyiségnek és időzítésnek megfelelően

**Anyagjegyzék:** egy adott végtermék előállításához szükséges valamennyi elemet (anyag, vásárolt alkatrész, segédanyag stb.) tartalmazó lista

**Éppen időben elv (Just-in-Time):** mindennemű veszteség kiküszöbölését célzó termelési filozófia. Elnevezése abból származik, hogy csak a rövid távú keresletnek megfelelő mennyiségű termék áramlását engedi meg, amelynek „éppen időben” kell megérkeznie a felhasználás helyére.

- a JIT az alábbi elvekre épít:
  - teljes körű minőségellenőrzés (Total Quality Control, TQC)
  - egyenletes és rugalmas termelés (állásidők és átállás csökkentése stb.)
  - készlet nélküli termelés (a készlet elrejt a termelésben felmerülő problémákat)
  - áttekinthető üzemkialakítás (rend, egyszerűség, áttekinthetőség, célszerűség)

**Teljes körű minőségellenőrzés:** a magas minőségű, hibátlan termék előállításának garanciáit magába a termelési folyamatba beépítő működési elv.

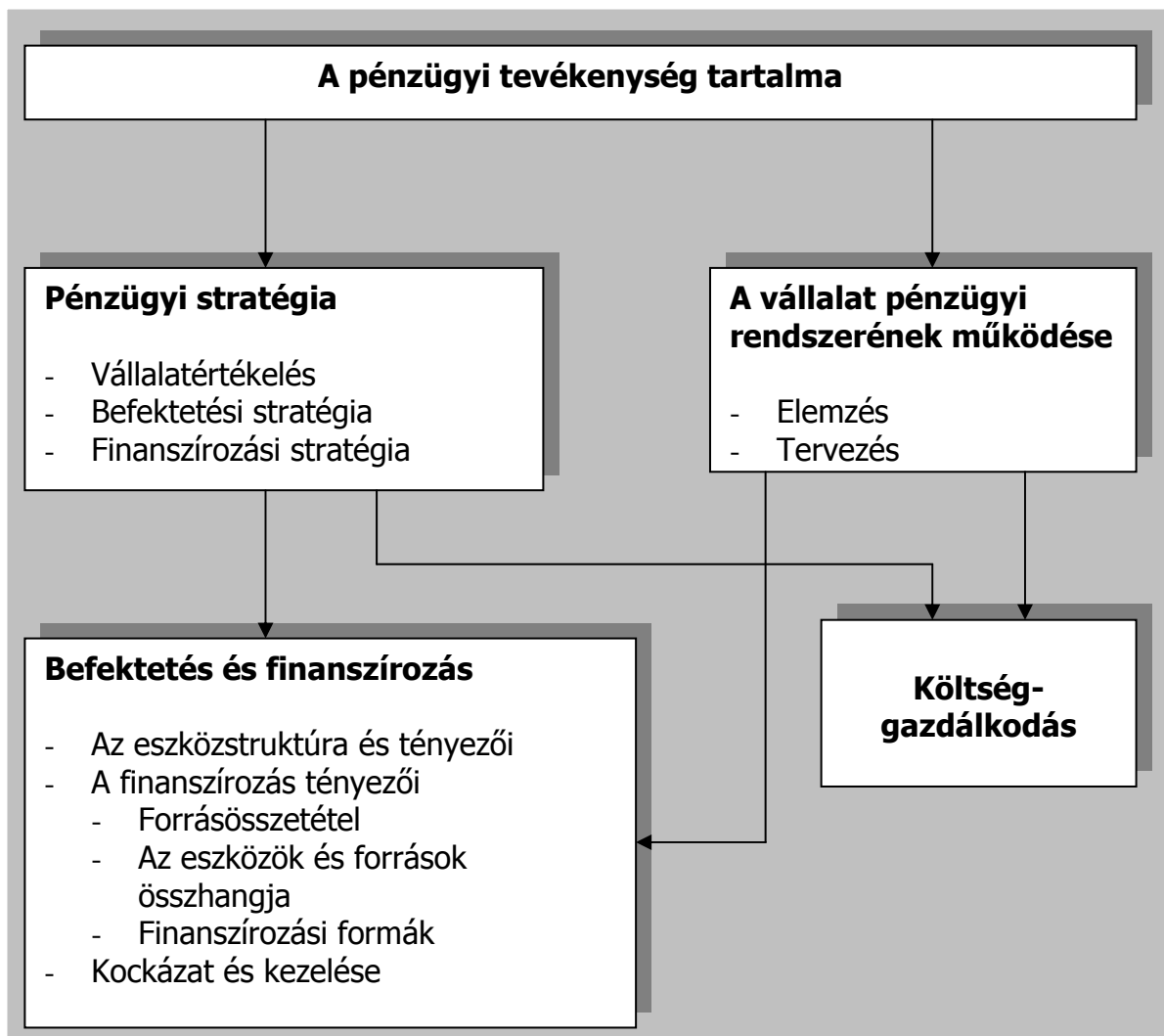
**Rugalmas gyártási rendszer:** a termelési program gyors módosítását lehetővé tevő berendezések alkalmazása és ezek optimális, folyamatos termékáramlást biztosító elrendezése.

**Minőségi kör:** egy adott munkahely dolgozóinak a minőség javítására létrejött, elsősorban munkaidőn kívül működő társulása

**Körülsétálással történő vezetés:** a vezetésnek olyan módszere, amely a vezetőknek a munkavállalókkal való intenzív, mindennapos kapcsolatára épül.

**Kanban:** a terméket a termelés fázisain végigkísérő kártya, amely tartalmazza a termék megmunkálására vonatkozó információkat. A „kanban” e kártya japán neve.

## Vállalati pénzügyek



- a pénz és helyettesítői a vállalati működés nélkülözhetetlen elemei

**Részvény:** egységnyi tulajdonrész egy vállalkozásban, ill. a társaság saját tőkéjének és a tulajdonosi jogosítványok egy részét megtestesítő értékpapír

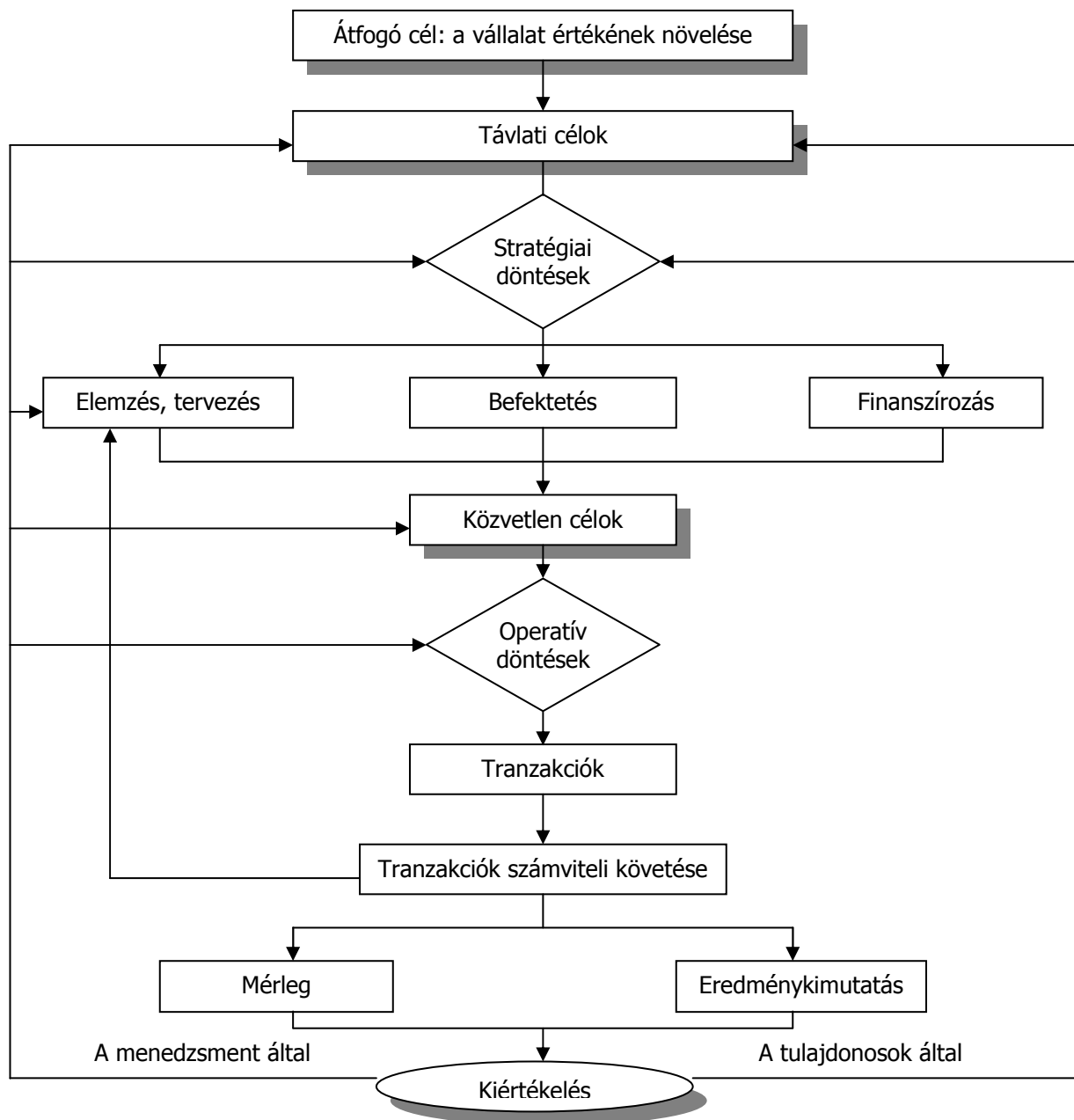
- a pénz a ráfordítások és eredmény legáltalánosabb **kifejezője, mércéje**
- minden üzleti vállalkozás közös jellemzője, hogy létrehozása és működtetése **tőkebefektetést** igényel
- a **tőketulajdonos célja** nem egyszerűen a profit, hanem a vállalkozás értékének maximalizálása, ezáltal saját pénzének minél nagyobb értéknövelése
- a **profitnövelés** tehát csak **eszköz** a cél érdekében
- tehát a nyereségnövelés és a vállalat értékének növelése nem ellentmondó törekvések, ám rövid távon e célok szembe kerülhetnek egymással

- a tulajdonosi jogok szempontjából **szélső helyzetek**: amikor a vállalkozás egyetlen személy tulajdonában van (aki eladhatja, felszámolhatja...), és amikor egy kisbefektető birtokol egy részt a vállalatból (elégedetlenség esetén elad)

<b>Kisbefektető</b>	<b>Nagybefektető</b>
- rövidebb távon gondolkodik - a vállalat értéke és a személyes vagyon közötti kapcsolat közvetett	- hosszabb távon gondolkodik - személyes vagyona összekapcsolódik a vállalat értékváltozásaival

- az értékváltozáson kívüli tényezők, pl. a befektetés (részvény) **likviditása** (eladhatósága), vagy a vállalatra vonatkozó **kockázat** (portfóliókat alakítanak ki)
- **domináns** (vagy nagy hányaddal rendelkező) **tulajdonos(ok)** közvetlenül befolyásolják a pénzügyi döntéseket, ezek híján nő a menedzsment befolyása
- ahol a tulajdonosi és a menedzseri funkció szétválik, ott **képviseleti probléma!**

## A vállalat pénzügyi funkciója:



## A vállalat pénzügyi stratégiája

- A pénzügyi menedzsment feladata, hogy a befektetett tőke jövedelemtermelő képességét felhasználva növelje a vállalkozás értékét
- ... eközben két feladatot lát el



1. **forrásokról gondoskodik** az eredményes működéshez
  2. a források **hatékony elosztásán fáradozik** a konkrét stratégia realizálását biztosító befektetési alternatívák között
- ⇨ a **pénzügyi vezetés stratégiai feladatai**:
    - a vállalkozás egészének, és egyes részeinek a különböző eszközökre és forrásokra vonatkozó **döntésekkor alkalmazott elveknek, módszereknek a meghatározása**
    - a **befektetési stratégia**, a tőkeköltségvetés meghatározása
    - a **finanszírozási stratégia**, a források meghatározása
  - e feladatkörök nyilvánvalóan nem függetlenek egymástól
  - meg aztán: a vállalat értékének növelése nem csupán pénzügyi feladat!
  - pénzügyi feladat azonban, hogyan értékelhető a különböző szakterületi akciók hatása a vállalat egészére...
  - hogyan határozódik meg a **vállalat értéke?**
  - A részvény piaci értéke? De nem minden vállalat szerepel a tőzsdén

**Tőzsde:** a részvényekkel való kereskedésre szolgáló szervezett piac

- és részvényből is van többféle...
- többféle értékelési mód van, és többféle értéktípus

<b>Tulajdonosi érték</b>	... amit a tulajdonos hajlandó (lenne) kifizetni azért, hogy tulajdonát megtartsa
<b>Gazdasági érték</b>	... amely a tulajdonból származó várható jövőbeni haszontól függ
<b>Piaci érték</b>	... amely a vevő és eladó alkupozíciójának függvényében alakul
<b>Fair érték</b>	... a résztvevő partnerek közötti igazságos előnyelosztás alapján (pl. kiválasztott bíróság által) megválasztott érték
<b>Kereskedelmi érték</b>	... amely a piaci értéken alapul, úgy, hogy ahhoz stratégiai ellenőrzési és/vagy irányítási jogokat kapcsolnak

- ez a vállalatértékelés **duplán szubjektív**, mert
  1. az értéket a **vállalat jövőjére** vonatkozó várakozások alakítják
  2. és mert az **értékelők**, ill. a **potenciális vevők** is eltérően tekintenek a vállalatra, lévén, hogy saját **jövőre vonatkozó stratégiáik is igen eltérőek** (pl. pénzügyi és iparági befektető eltérő véleménye)

A **vállalat piaci értéke:** az az ár, amit a befektetők hajlandók fizetni a tulajdonból származó jövőbeni előny birtoklásáért

- **mi befolyásolja még** a piaci értéket a vállalat piaci hatékonyságán kívül?
- az egész gazdaság helyzetét érintő várakozások, iparági konjunktúrák előjelezései, politikai folyamatoktól stb.
- kiemelendő a kockázat és jövedelmezős ellentétes hatása a döntéshozóra
- ... és itt van a pénz időértéke

**A pénz időértéke:** annak mértéke, mennyivel értékel a befektető nagyobbra egy mai kifizetést vagy hozamot egy jövőbeninél

**Könyv szerinti érték:** a vállalat egészének, ill. egyes eszközeinek a mérlegben feltüntetett értéke

- a könyv szerinti érték meghatározása szabályokkal körülhatárolt szakfeladat, eljárásai jól standardizáltak

**Goodwill:** a vállalat piaci értékének és könyv szerinti értékének különbsége

- általánosan igaz a szlogen: „az érték a jövőben van”!
- a vállalat eszközeinek értéke akkor lép előtérbe, ha a vállalatot fel kell számolni
- biztató jövő esetén a piaci érték mindig nagyobb, mint az eszközeinek értéke

Összefoglalva tehát, a vállalatértékelési kérdés a vállalat stratégiájának,

- kockázatvállalásának,
- időpreferenciájának és az
- alkalmazott értékelési technikának meghatározása

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

Befektetés I.	Befektetés II.
<p>Értelmezve a vállalat és a külső érintettek viszonylatában</p> <p>Tőkepiaci művelet, befolyásoló tényezők a külső érintettek helyzete, magatartásai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a tőkepiac intézményi feltételei (tőzsde, adóhivatal, bankrendszer...)</li> <li>- a kormányzati politika (monetáris, költségvetési, deviza- és árfolyam p.)</li> <li>- a tőke- és pénzpiac állapota (hosszú távú kereslet-kínálat, várakozások...)</li> </ul> <p>Lényege: a pénztulajdonos döntése arról, hogy akar-e részt venni a vállalatban, és ha igen, akkor milyen formában</p>	<p>Értelmezve a vállalaton belül a források allokálása, a működéshez szükséges eszközök biztosítása oldaláról</p> <p>Tehát ez vállalkozáson belüli döntés pénz lekötéséről a működéshez szükséges eszközök beszerzésére a nyereségszerzés érdekében</p> <p>Ezt a pénzlekötést jellemzi a vállalat tőkeköltségvetése</p> <p>A pénzügyi vezetés feladata a pénzügyi prioritások levezetése a vállalat céljaiból, helyzetéből</p>

- Minden befektetés kockázatos valamennyire
- Az időpreferenciát ill. a pénz időértékét a jelenérték-számítás segítségével kezelhetjük

**Jelenérték:** a jövőben várt bevételek és kiadások jelenlegi időpontra vonatkoztatott nagysága, meghatározása az egyes felmerülési időpontokban szereplő értékek diszkontálásával történik

- A **diszkonttényező** valamilyen elvárt vagy kalkulált megtérülési ráta segítségével határozható meg (gyakran a piaci kamatláb)
- A kockázatnak és a pénz időértékének egyidejű mérlegelése ad módot arra, ha a diszkontrátát valamilyen kockázati tényezővel növeljük
- A nettó jelenérték szabály alapján azokat a befektetéseket érdemes megvalósítani, ahol a várható hozamok és a költségek nettó jelenértékének különbsége pozitív, míg a megtérülési ráta szabály alapján a használdozat-költséget meghaladó hozamot adó befektetések az elfogadhatóak

**Tőkeköltségvetés:** a vállalat hosszú távú befektetési lehetőségeinek elemzése és a köztük való választás, magába foglalja az egyes befektetési alternatívák azonosítását, elemzését és a köztük való választást.

- A tőkeköltségvetés **folymata:**
  1. a vállalati stratégiával összhangban álló befektetési alternatívák kimunkálása
  2. az egyes befektetési lehetőségek adózás utáni pénzáramának becslése
  3. az alternatívák hozzájárulásának elemzése a vállalat teljes pénzáramához
  4. választás a vállalati érték növelése, mint döntési kritérium alapján
  5. az alternatívák menet közbeni újraértékelése, a befejezett projektek értékelése

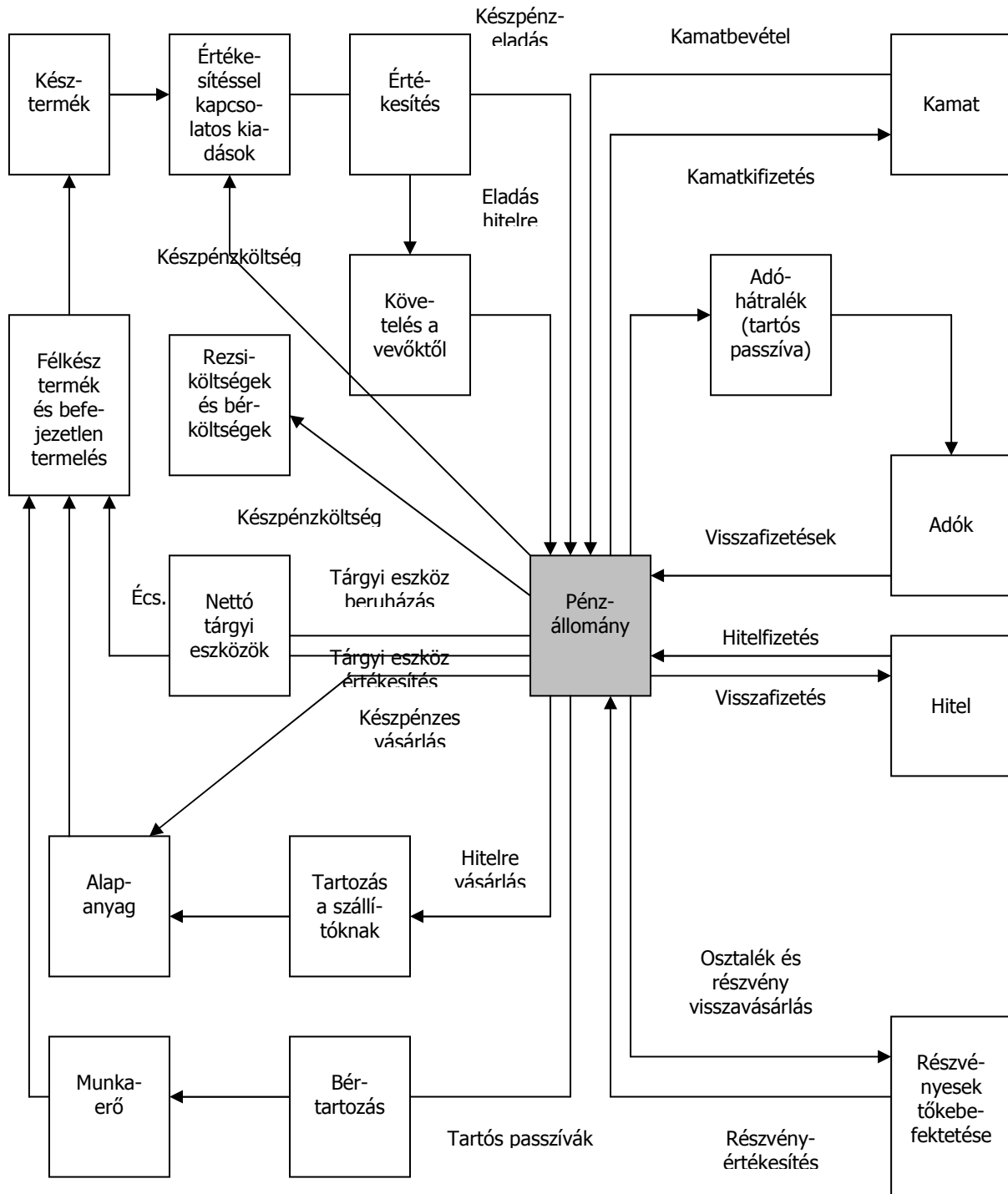
**Finanszírozási stratégia**, a forrásbiztosítás

- a befektetési terv egyúttal finanszírozási szükséglet
- a finanszírozási stratégia kialakításakor használatos **elvek:**
  - a **biztonság**, megközelíthető a saját és az idegen tőke arányán keresztül...
  - a **jövedelmezőség**, mely függ a finanszírozás költségeitől, jövedelemtermelő képességtől...
  - a **likviditás** és a hosszú távú pénzügyi egyensúly feltétele
  - **függetlenség** a vállalati irányításban befektetőktől, hitelezőktől, stb. a „kööttségek” miatt
- korántsem egyértelmű egy-egy döntés, lehet a legolcsóbb megoldás is rossz

**A vállalat pénzügyi rendszerének működése**

- a stratégia szolgálatában kell állni
- a pénzügyi döntések **tranzakciókban** valósulnak meg
- pénzmozgások a vállalat valamennyi területén hozott döntésekkel kapcsolatban vannak, ezért...
- pénzügyi elemzéskor az **egész vállalat** kerül vizsgálat alá
- a vállalat pénzáramainak belső és külső része a következő ábrán látható

**A vállalat pénzáramai**



1. a főtevékenységhez tartozó pénzmozgások

2. a vállalat külső jogi és pénzügyi kapcsolatai

**Mérleg:** a vagyontra ható gazdasági műveletek hatását rögzítő kimutatás, amely adott időpontra vonatkozóan pénzügyi tartalmazza a vállalat eszközeinek összetételét és azok forrását (eredetét), valamint a nyitó és záró időpont között elért vállalati eredményt is

---

## **ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK):**

### **A. Befektetett eszközök**

#### I. Immateriális javak

1. Alapítás és átszervezés aktivált értéke
2. Kísérleti fejlesztés aktivált értéke
3. Vagyoni értékű jogok
4. Szellemi termékek
5. Üzleti vagy cégérték
6. Immateriális javakra adott előlegek
7. Immateriális javak érték helyesbítése

#### II. Tárgyi eszközök

1. Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok
2. Műszaki berendezések, gépek, járművek
3. Egyéb berendezések, felszerelések, járművek
4. Tenyészállatok
5. Beruházások, felújítások
6. Beruházásokra adott előlegek
7. Tárgyi eszközök érték helyesbítése

#### III. Befektetett pénzügyi eszközök

1. Tartós részesedés kapcsolt vállalkozásban
2. Tartósan adott kölcsön kapcsolt vállalkozásban
3. Egyéb tartós részesedés
4. Tartósan adott kölcsön egyéb részesedési viszonyban álló vállalkozásban
5. Egyéb tartósan adott kölcsönök
6. Tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapír
7. Befektetett pénzügyi eszközök érték helyesbítése

### **B. Forgóeszközök**

#### I. Készletek

1. Anyagok
2. Befejezetlen termelés és félkész termékek
3. Növendék-, hízó- és egyéb állatok
4. Késztermékek
5. Áruk
6. Készletekre adott előlegek

#### II. Követelések

1. Követelések áruszállításból és szolgáltatásokból (vevők)
2. Követelések kapcsolt vállalkozással szemben
3. Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben
4. Váltókövetelések
5. Egyéb követelések

#### III. Értékpapírok

1. Részesedés kapcsolt vállalkozásban
2. Egyéb részesedés
3. Saját részvények, saját üzletrészek
4. Forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok

#### IV. Pénzeszközök

1. Pénztár, csekkek
2. Bankbetétek

### **C. Aktív időbeli elhatárolások**

1. Bevételek aktív időbeli elhatárolása
2. Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása
3. Halasztott ráfordítások

### **FORRÁSOK (PASSZÍVÁK):**

#### **D. Saját tőke**

- I. Jegyzett tőke
- II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (-)
- III. Tőketartalék
- IV. Eredménytartalék
- V. Lekötött tartalék
- VI. Értékelési tartalék
- VII. Mérleg szerinti eredmény

#### **E. Céltartalékok**

1. Céltartalék a várható kötelezettségekre
2. Céltartalék a jövőbeni költségekre
3. Egyéb céltartalék

#### **F. Kötelezettségek**

- I. Hátrasorolt kötelezettségek
  1. Hátrasorolt kötelezettségek kapcsolt vállalkozásokkal szemben
  2. Hátrasorolt kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalk. szemben
  3. Hátrasorolt kötelezettségek egyéb gazdálkodóval szemben
- II. Hosszú lejáratú kötelezettségek
  1. Hosszú lejáratra kapott kölcsönök
  2. Átváltoztatható kötvények
  3. Tartozások kötvénykibocsátásból
  4. Beruházási és fejlesztési hitelek
  5. Egyéb hosszú lejáratú hitelek
  6. Tartós kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben
  7. Tartós kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben
  8. Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek
- III. Rövid lejáratú kötelezettségek
  1. Rövid lejáratú kölcsönök
  2. Rövid lejáratú hitelek
  3. Vevőktől kapott előlegek
  4. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)
  5. Váltótartozások
  6. Rövid lejáratú kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben
  7. Rövid lejáratú kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalk. szemben
  8. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek

#### **G. Passzív időbeli elhatárolások**

1. Bevételek passzív időbeli elhatárolása
2. Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása
3. Halasztott bevételek

---

**Eszközök:** a vállalat által birtokolt, piaci értékkel rendelkező vagyoni értékek

**Források:** a vállalat saját tőkéjének és külső tartozásainak összege; együttesen az eszközök finanszírozását szolgálja

- a **tulajdonosi tőkeérdekeltség** általában a következő részekből áll:
  - rendelkezésre bocsátott jegyzett tőke (részvény vagy üzletrész)
  - a visszatartott (felhalmozott, tartalékolt) nyereség – mely újból befektethető
- a források és azok szerkezete a gazdálkodó egység múltbeli finanszírozási döntéseit tükrözi vissza

- igaznak kell lenni az **azonosságrendszernek**:
  - aktívák = passzívák és eszközök = források
- az eszközök, források számviteli értéke és üzleti értéke között különbség lehet!

**Eredménykimutatás:** a vállalat adott időszakban elszámolt bevételeinek és kiadásainak egybevetése

- az eredménykimutatás a teljesítményeket és az elérésükért befektetett ráfordításokat méri össze, ezért viszonylag jó értékmérő
- ugyanakkor az eredmény elszámolását nem a tényleges pénzmozgásokhoz köti, habár a vállalat a ténylegesen meglévő pénzekkel gazdálkodhat
- Az **eredménykimutatás** előírt tagolása ("**A**" változat):

---

01 Belföldi értékesítés nettó árbevétele
02 Export értékesítés nettó árbevétele
<b>I. Értékesítés nettó árbevétele (01+02)</b>
<b>II. Egyéb bevételek</b>
03 Saját előállítású eszközök aktivált értéke
04 Saját termelésű készletek állományváltozása
<b>III. Aktivált saját teljesítmények értéke (03+04)</b>
05 Anyagköltség
06 Igénybe vett anyagjellegű szolgáltatások értéke
07 Eladott áruk beszerzési értéke
08 Alvállalkozói teljesítmények értéke
<b>IV. Anyagjellegű ráfordítások (05+06+07+08)</b>
09 Bérköltség
10 Személyi jellegű egyéb kifizetések
11 Társadalombiztosítási járulék
<b>V. Személyi jellegű ráfordítások (09+10+11)</b>
<b>VI. Értékcsökkenési leírás</b>
<b>VII. Egyéb költségek</b>
<b>VIII. Egyéb ráfordítások</b>
<b>A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I+II+/-III-IV-V-VI-VII-VIII)</b>
12 Kapott kamatok és kamatjellegű bevételek
13 Kapott osztalék és részesedés
14 Pénzügyi műveletek egyéb bevételei
<b>IX. Pénzügyi műveletek bevételei (12+13+14)</b>
15 Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések
16 Pénzügyi befektetések leírása
17 Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai
<b>X. Pénzügyi műveletek ráfordításai (15+16+17)</b>
<b>B. Pénzügyi műveletek eredménye (IX-X)</b>
<b>C. Szokásos vállalkozási eredmény (+/-A+/-B)</b>
<b>XI. Rendkívüli bevételek</b>
<b>XII. Rendkívüli ráfordítások</b>
<b>D. Rendkívüli eredmény (XI-XII)</b>
<b>E. Adózás előtti eredmény (+/-C+/-D)</b>
<b>XIII. Adófizetési kötelezettség</b>
<b>F. Adózott eredmény (+/-E-XIII)</b>
18 Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre
19 Fizetett (jávahagyott) osztalék és részesedés
<b>G. Mérleg szerinti eredmény (+/-F+18-19)</b>

**Pénzáram (cash flow):** a vállalat adott időszakon belüli tényleges pénzbevételeinek és kiadásainak egybevetése, különbsége

- Ez a nyereség kimutatásának **készpénz alapú** megfelelője
  - A pénzáram és az adózás utáni nyereség elérésének alapvető oka, hogy a bevételek és a költségek elszámolása, ill. a tényleges pénzbevételek és kifizetések **időben** eltérnek egymástól (pl. elszámolt jövedelem, de később realizálódó bevétel; az amortizáció)
  - A **pénzáram szabályozása** a vállalati pénzgazdálkodás egyik alapfeladata
  - A pénzáram **kiszámítása** egy adott időszakra
- 

#### **Az adózás utáni tiszta nyereség**

- + értékcsökkenési leírás
- készletváltozás
- vevőállomány-változás
- + tartós passzíva-változás
- + szállítóállomány-változás

#### **= pénzáram a folyó működésből**

- + értékesített tárgyi eszközök
- + tartós befektetések (pl. részvények) értékesítése
- vásárolt tárgyi eszközök
- új befektetések

#### **= pénzáram befektetésből**

- + felvett hosszú lejáratú hitelek
- osztalékfizetés
- + részvény-(kötvény) kibocsátás
- hosszú lejáratú hitelek törlesztése
- saját értékpapír visszavásárlása

#### **= pénzáram pénzügyi tevékenységből**

#### **= teljes pénzáram**

---

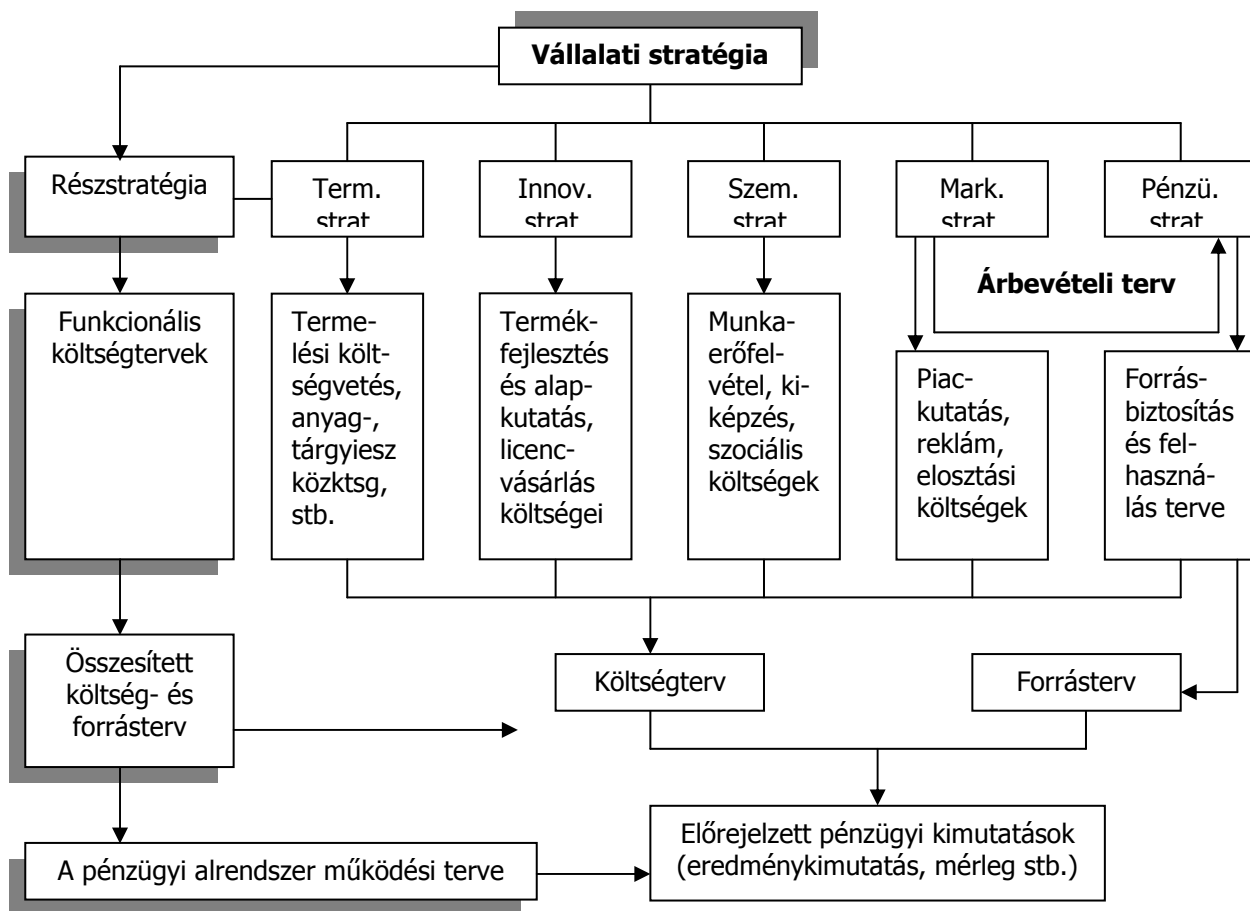
- A **folyó működésből származó CF** egy perspektivikus vállalatnál erősen pozitív értékű, ebből növelhető, fejleszhető a vállalat...
- ... és ehhez kapcsolódik a likviditásmenedzsment
- A **befektetési tevékenységből** származó pénzáram a tőkeköltség-hatásának a realizálását jelenti, rögzíti a tartósan lekötött pénzeszközök változását...
- ... perspektivikus vállalatnál tartósan negatív, mert a növekedéshez rendszerint eszközbefektetések szükségesek
- A **pénzügyi tevékenységből** származó pénzáram függ leginkább a tulajdonosi döntésektől, de szerkezetét erősen befolyásolja a finanszírozási struktúra is
- Vannak más CF kimutatások is!



- A **számvitel zárt rendszer**, ezért pénzügyi kimutatások között összefüggés van
- **Számos pénzügyi mutató** van és **többféle csoportosítás**, ezek egyike, pl.: likviditási, hatékonysági (a vállalat eszközeinek felhasználásáról), adósság- (hitelek, kockázatok stb.), nyereségességi (fedezeti arány, eszközarányos megtérülés stb.), részvény-mutatók (árfolyam, egy részvényre jutó nyereség stb.)
- **Pénzügyi elemzések**et külső és belső szereplők egyaránt végezhetnek
- Az elemzéseknek három fő típusa közismert:
  - **Bázisszemléletű elemzés** (két egymást követő időszak, pl. év adatait hasonlítjuk össze, főként tervezési céllal)
  - **Idősorelemzés** (hosszabb időszak teljesítményét értékeljük, trendeket vázolunk fel)
  - **Vállalatközi elemzés** (a vállalatot az iparág vagy ország egyéb vállalataihoz hasonlítjuk)
- A **pénzügyi tervezés** során a stratégia a kiindulópont
- A stratégiát lebontjuk **funkcionális részstratégiákra**, s ezek eredőjeként előálló **pénzigénnyel számolunk**, időben ütemezve
- A pénzügyi tervezés feladata, hogy meghatározza a vállalat egészének és részeinek finanszírozási igényét, figyeljen a likviditásra és jövedelmezőségre, miközben gondoskodik a működéshez szükséges eszközökről

**Finanszírozás:** forrásellátás

**Likviditás:** a vállalatnak az a képessége, hogy fizetési kötelezettségeinek időben eleget tud tenni



- Az **infláció** fontos probléma, hiszen eltorzíja az elemzést-tervezést, valamint megváltoztathatja a gazdasági szereplők magatartását, prioritását is

### Költséggazdálkodás

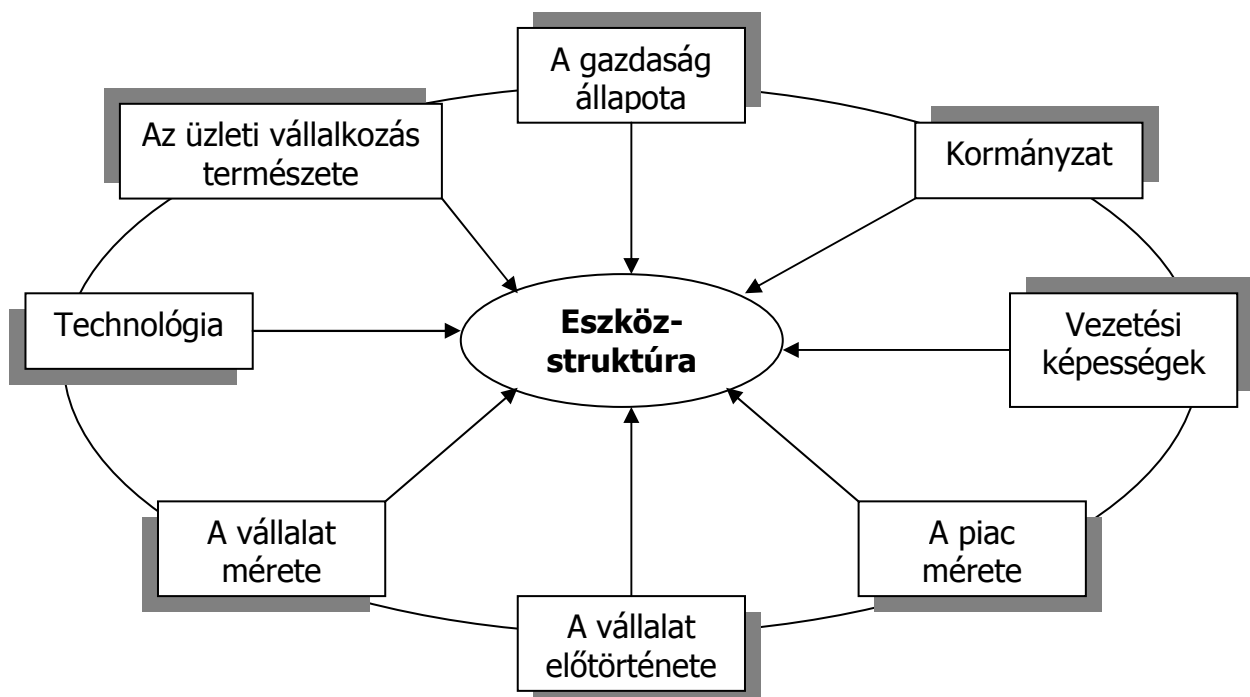
- A ráfordítások mérése, mértéke, ill. ezeknek a velük elért eredményekkel való egybevetése képezi az alapot az egyes vállalati tevékenységek, funkciók hatékonyságának értékeléséhez
- A **menedzseri költséggazdálkodás** követelményei:
  - A menedzserek szempontjait figyelembe vevő költség-számbavételi eljárás kidolgozása a vezetési számvitel keretein belül
  - A teljesítmények és azok ráfordításai közötti kapcsolat teremtése
  - Az általános költségek ok-okozati alapon történő felosztása, a releváns költségek megkülönböztetése
  - Az opportunity cost (lehetőség-költség) kezelése
- **Átfogó költséggazdálkodás** (total cost management) és összetevői
  - Vállalati folyamatelemzés (folyamatok és tevékenységek lebontása és jellemzőinek meghatározása)

- Tevékenység alapú költségszámítás (ABC, azaz activity-based-costing, amely tevékenységekre és objektumokra lebontva határozza meg a ténylegesen felhasznált erőforrások nagyságát)
- Folyamatos jobbítás (continuous improvement, amely a teljesítmény mérésére, a kívánatos szinttel való összehasonlításra és a szükséges javítási lehetőségek meghatározására terjed ki)
- Az egyes tevékenységek és a stratégia viszonyának meghatározásakor abból kell kiindulni, hogy az egyes tevékenységek mennyiben járulnak hozzá a **vevő által elfogadott érték** növeléséhez!

**Befektetés és finanszírozás.** Fontos szerepe játszik az **idő**, a hosszú és rövid táv mindkét vonatkozásban. A befektetés és finanszírozás **egymásba kapcsolódik**:

- a befektetés jövedelmezősége függ a rendelkezésre álló és elérhető forrásoktól,
- ... másrészt a finanszírozás megválasztása a befektetés céljának, várható megtérülésének is függvénye
- A befektetés a vállalat pénzügyi (és más!) **erőforrásainak, eszközeinek meghatározott célra való lekötése**
- Hosszú táv, pl. a tárgyi eszközök, és rövid táv, pl. a készletek esetében
- A befektetések értékelésére használt, leginkább **alkalmazott módszerek**
  - **Megtérülési idő:** az éves hozamok összegéből mikor térül meg a befektetés, de itt nem alkalmaznak diszkontálást, ezért problémás...
  - **Nettó jelenérték:** az éves pénzbevételek és kiadások különbségének diszkontált összege
  - **Belső megtérülési ráta:** az a diszkontráta, amely mellett a diszkontált hozadékösszeg nulla

A vállalat adott időpontban létező befektetéseit: a vállalat eszközei, részletezése a mérlegben. Milyen **tényezők befolyásolják egy vállalat befektetési struktúráját**?



- Üzleti vállalkozás természete – gazdasági ágazat, iparág...
  - Technológia – pl. új tárgyi eszközök és alacsony munkaerő- és anyagköltség
  - A vállalati mérete – a tárgyi eszközök bizonyos nagyságrendben szerezhető be...
  - A vállalat előtörténete – pl. a korábbi sikeres/sikertelen beruházások adottságokat idézhetnek elő; új vállalkozások gyakran egy ideig torz befektetési struktúrájúak
  - A piac mérete – befolyásolja, mennyire lehet kihasználni a méretgazdaságosság szempontjait
  - Vezetői képességek – a rossz menedzsment rossz (és újratermelődő) struktúrát hoz létre...
  - Kormányzati előírások – vonatkozhat tartalékképzésre, adózásra, biztosítékokra...
  - A gazdaság állapota – a virágzó gazdaság ösztönzi a befektetéseket, az új vállalkozásokat...
- A **(forrásösszetételről)** szólva a) finanszírozási politika fontos feladata a saját és idegen források arányának kialakítása

**Saját forrás:** a vállalat forrásainak az a része, amelyet nem terhel visszafizetési kötelezettség (ellentétje az idegen forrás)

- Származhat külső és belső forrásokból, növelhető új részvényekkel...
- A saját forrás minél nagyobb, annál nagyobb a vállalat pénzügyi önállósága
- A hitelezők számára is a saját tőke jelenti a biztonságot

**Idegen forrás:** a vállalatot visszafizetési kötelezettség terheli, egy része után az igénybevételért díjat kell fizetni

- **Önfinanszírozás** esetén a teljes fejlesztést a vállalat fedezi
- Az önfinanszírozás előnyei közé tartozik, hogy azonnal rendelkezésre áll, nincs visszafizetési kötelezettsége, hátránya viszont pl. a korlátozott növekedés, a struktúrakonzerváló hatás, ezáltal a jövedelmezőség gyengesége
- Pl. a gazdasági növekedés, a gyors technológiai fejlődés olyan nagy befektetéseket igényelhet, amelyek nem valósíthatók meg külső források nélkül
- Idegen tőke bevonásának hatékonyságát jelzi a **tőkeáttétel** (leverage)
- Milyen **tényezők befolyásolják a forrásszerkezetet**? A főbbek:
  - A vállalatvezetés kockázatvállaló hajlandósága
  - Az értékesítési forgalom jövőbeni növekedése (stabil értékesítés – fix kamat...)
  - Haszonkulcsok, ill. azok stabilitása
  - A piac szabad vagy korlátozott belépési jellege
  - A függetlenség megtartásának fontossága
  - A kölcsönadók magatartása
- A **vállalkozás szakaszaira** a finanszírozás különböző formái jellemzőek, pl.:
  - korai szakasz – külső tőkére támaszkodás
  - érettség – a visszatartott nyereség
  - lassuló növekedés – az amortizáció finanszírozási szerepet kap

**Amortizáció** (értékcsökkenési leírás): a tárgyi eszközök értékcsökkenésének költségként való elszámolása

- A vállalat szempontjából az amortizáció ár- és költségbefolyásoló tényező: az elszámolt amortizáció növeli a termelési költségeket,
- Az amortizáció logikailag a tárgyi eszközök pótlásának fedezésére szolgál
- Milyen **leírási módok** léteznek? A sokféle közül néhány:
  - Lineáris leírás – évente azonos ütemű, a maradványérték zérus
  - Degresszív leírás – eleinte nagyobb, majd egyre kisebb összegben
  - Progresszív eljárás – egyre nagyobb összegekben írják le
  - (Ismert még a teljesítményarányos eljárás – változó összegben évente)
- A tárgyi **eszközök élettartamát befolyásoló** tényezők:

### Fizikai élettartam

Szerkezeti adottságok →  
Üzemeltetési követelmények →  
Használat intenzitása →  
Karbantartás, felújítás →

### A tárgyi eszközök élettartama

### Számviteli élettartam

← A termelési erőforrások árára  
← A környezet műszaki fejlődése  
← Állami szabályozás  
← Kulturális tényezők

- Az **eszközök és források összhangja** tekintetében alapelv, hogy a tartósan lekötött eszközök forrásául csak tartósan rendelkezésre álló idegen tőke és saját forrás álljon
- Az is alapelv, hogy legalább a beruházott vagyon (**tárgyi eszköz**) származzék a vállalat **saját forrásából**...
- ... és a **rövid lejáratú aktívák** fedezzék a **rövid lejáratú tartozásokat**
- külön kell választani a **folyó gazdálkodás** és a **fejlesztés** céljára rendelkezésre álló pénzeszközöket, máskülönben...
- ... ha beruházást valósít meg a vállalat folyó üzleti tevékenységére szolgáló pénzekből, akkor a legkisebb zavar is elegendő a fizetéseképtelenség előidézéséhez, holott a beruházás nagyon ígéretes lehet
- Rövid lejáratú hitelt sem ajánlatos tartós lekötésre használni, mert ennek törlesztése a folyó tevékenységet szolgáló pénzeszközöket csökkentené
- Kérdés, hogy **van-e** és milyen mértékben saját forgótőke, ugyanakkor a **túl sok** rendelkezésre álló tartós forrás a hatékonyság csökkenésével járhat
- Likviditási probléma, **átmeneti pénzhiány** intézkedésekkel **csökkenthető**:

- A vállalat **csökkenti** vagy **későbbre halasztja kiadásait**, lassítja készletbeszerzéseit, megpróbálja költségeit visszafogni, kockázatot vállalva feléli pénz- és készlettartalékait
- **Bevételeinek előbbre** hozásán vagy **növelésén fáradozik**, növeli a termelését és eladását, kiárusítja késztermékkészletét, esetleg kedvezőbb eladási feltételekkel és plusz szolgáltatásokkal értékesít
- Dönthet **rövid lejáratú hitel** felvétele mellett is
- A választást és konkrét megoldást több tényező együttesen befolyásolja!
- **Tartós likviditási problémák** már a válság- és csődmenedzsmenthez vezetnek
- Ez pedig (ismét) túlmutat a szűken értelmezett pénzgazdálkodás témáján
- Az ideiglenesen szabad pénzeszközök felhasználása vállalati érdek!
- Megoldás: kis kockázatú befektetés, pl. államkötvény
- **Rövid lejáratú finanszírozás** kielégítésének fő módjai:
  - **Kereskedelmi hitel:** a szállító által a vevőnek nyújtott hitel, azáltal, hogy az általa leszállított áruért a vevőnek csak később kell fizetni
  - **Váltó:** rövid lejáratú, fizetési ígérvenyt tartalmazó értékpapír (– a keresk. hitel egyik sajátos formája, amely hiteleszköz és fizetőeszköz egyszerre)
  - **Leszámlítás:** valamilyen követelés, ill. a követelést megtestesítő értékpapír megvásárlása az esedékességig járó kamat összegének levonásával
  - **Factoring:** rövid lejáratú követelés megvásárlása a kereskedelmi kockázat átvállalásával
- **Középtávú finanszírozás** főbb formái:
  - Középlejáratú pénzhitel (**bankhitel**), melynek fő költsége a kamat
  - **Bérlet**, mely lehet szolgáltatás bérlete és pénzügyi bérlet, azaz **lízing** (= vagyontárgyak tartós használatba adása meghatározott díj ellenében, a díjak megfizetése után a vagyontárgy rendszerint használója tulajdonába megy át)
- **Hosszú távú** finanszírozás:
  - **Hosszú lejáratú értékpapírok** (részvény) többnyire az értéktőzsdén mozognak, előnyük, hogy nincs fix költsége (kamata), nincs lejárat, nem kell visszafizetni, növeli a vállalat saját tőkéjét és ezzel hitelképességét, hátránya pedig, hogy a hozamelvárás nagyobb a saját tőkével szemben, és megváltozik a tulajdonosi szerkezet
  - **Kötvény:** hosszú lejáratú, fix kamatozású értékpapír, amelynek birtoklása nem jár tulajdonosi jogokkal. Előnye, pl. az, hogy a tulajdonos nem vesz részt a vállalat irányításában
  - **Hosszú lejáratú fejlesztési hitel**, ami lehet olcsóbb, mint a saját tőke és a kötvény
- A (vállalati működésben természetesnek tekinthető) **kockázatok** közül az önként vállalt **spekulatív kockázat** (lehet jó vagy rossz kimenet) kezelésére mód a...
- **Határidős ügylet:** adott időpontban kötött megállapodás egy későbbi időpontban lebonyolítandó ügyletre vonatkozólag

- Másik kockázattípus a **tiszta kockázat**, amelynek hatása sohasem lehet kedvező és a veszélyeztetett szándékától függetlenül létezik (pl. természeti csapás), védekezés a **tartalékolás** (kár kiegyenlítése), valamint a ...
- **Biztosítás**: a későbbiekben esetleg bekövetkező kárt biztosítási díj fizetésével fedező ügylet, ...
- ... mely a kockázatfelosztás elvén alapul és statisztikai módszerekkel dolgozzák ki, a vállalatok veszélyközösséget alkotnak, számos formája létezik