

Értékelemzés: mindent terméknek tekintünk, aminek funkciója, költsége van

Legkisebb ráfordítás – optimális értékek

- termékek, technológiák értékelemzése
- értékelemzéses gyártmánytervezés (gyártási foly. racionalizálása)
- nem anyagi foly. ért. vizsg. vagy folyamatszervezés ért. elemzéssel
- vezetési foly. ért. vizsg. vagy szervezet és működés ért. elemz.
- Fejlesztési tevékenység értékvizsgálata és beruházások ért. elemz

Képes harmonizálni a gyártók/szolgáltatók és a fogyasztók/felhasználók elvárásait. Termék kelendőségét a fogyasztóknak nyújtott használati és érvényesülési funkciók biztosítják. Vevők igényiből kiinduló funkcionális szemléletmód leleplezi a felesleges költségeket.

FAST diagram, funkciókritikus pontok

Érték= funkció/funkcióköltség

Abszolút kritikus pontok -> konkurenciához képest alacsony színvonal

Relatív krit.pont -> fontosság/költség nem áll arányban

Felszabadítja és megsokszorozza az alkotó energiát. Képes magába integrálni a szakértői eljárásokat + újonnan megjelenő módszerek

Problémamegoldó szemléletű munkacsoport: csoportos döntéshozatal, problémamegoldás, különböző vélemények és megközelítések tiszteletben tartása, fejlett komm. készségek, helyzetfüggő vezetői készs., csapatdinamikai ismeretek -> csoportszinergia -> sikeres összjáték. Forrásai: összetartó (kohézió), nevelő (normák) és véleményformáló erő

Funkció orientált elemzés: nyújtott funkció vs vevő által igényelt

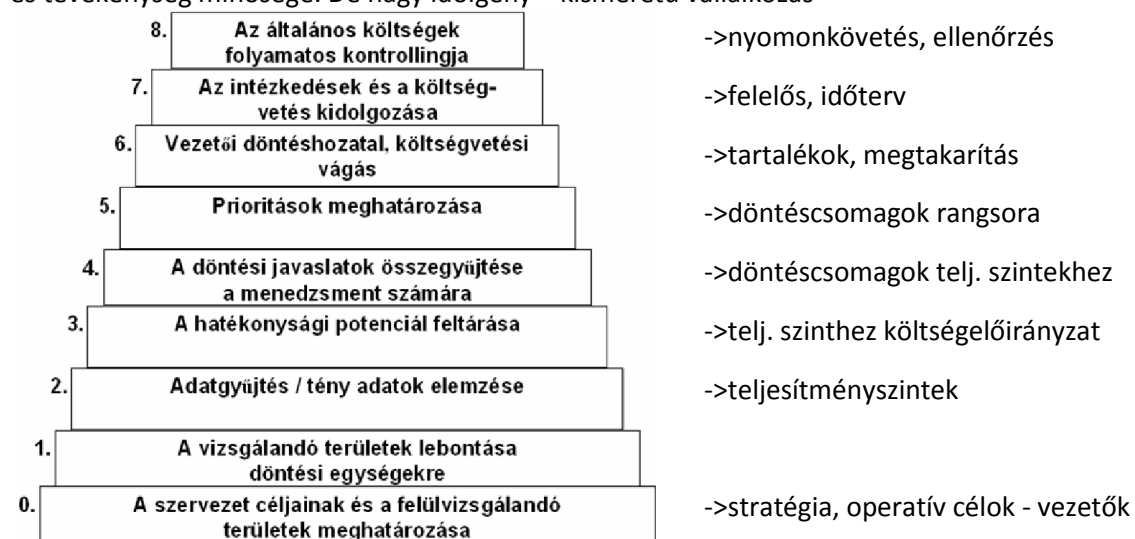
Költséorientált: funkcióhordozók rendelése -> funkciók-> költség allokálása->költségkritikus pontok

Teljesítmény orientált: mélyebbre ásunk

Az értékelemzés -> nem teljesen konkrét fogyasztói igényeket számszerűsíthető adatokká alakítsa, így megalapozza a vezetők számára valóban sokatmondó információgyűjtési, csoportosítási szempontokat, amelyeket a vezetői számvitel információs rendszerében célszerű a későbbiekben megvalósítani

Vállalati általános költség: közvetlen anyagköltség és bérköltség, ált. ktsg. ->csökken -> technológia

Új ktsgtervezési és felosztási rdsz: nulla-bázisú költségtervezés: átfogó tervezési és elemzési eljárás „tiszta lappal kezdés” -> szakít mindennel. CÉL: nem a ktsg csökk, hanem a várható eredmény és tevékenység minősége. De nagy időigény – kisméretű vállalkozás



AZ ÉRTÉKELEMZÉSI FOLYAMAT LOGIKÁJA :

- FUNKCIÓELEMZÉS
 - FOGYASZTÓI IGÉNYEK FELTÉRKÉPEZÉSE, ELEMZÉSE
 - TERMÉKFUNKCIÓK MEGHATÁROZÁSA ÉS RENDSZEREZÉSE
- TERMÉKELEMZÉS
 - TERMÉKÖSSZETEVŐK RENDEZÉSE TERMÉKSÉMÁBA
 - FUNKCIÓKHOZ KÖTÖTT TERMÉKTULAJDONSÁGOK MEGHATÁROZÁSA
- RANGSOROLÁS, SÚLYOZÁS, MINŐSÉGI ÉRTÉKELÉS
 - IGÉNYEK, FUNKCIÓK FONTOSSÁGI RANGSORA, SÚLYOZÁSA
 - FUNKCIÓK JELLEMZÉSE PARAMÉTEREKSEL = SZÍNVONAL-MUTATÓK
 - AGGREGÁLÁS = FUNKCIÓSZÍNVONAL MEGHATÁROZÁSA
- KÖLTSÉGELEMZÉS
 - KIFEJEZŐKÉPES KÖLTSÉGELEMZÉS, FUNKCIÓ-TERMÉK MÁTRIX, FUNKCIÓKÖLTSÉGEK MEGHATÁROZÁSA
 - FUNKCIÓSÚLY, FUNKCIÓSZÍNVONAL ÉS FUNKCIÓKÖLTSÉG EGYBEVETÉSE ELEMZÉSI EGYSÉGENKÉNT
- PROBLÉMAMEGOLDÁS ÉS MEGVALÓSÍTÁS
 - GYENGPONTOK MEGHATÁROZÁSA, RENDSZEREZÉSE
 - BRAINSTORMING, MEGOLDÁSI JAVASLATOK, AKCIÓPROGRAM

AZ ÉRTÉKELEMZŐ GONDOLKODÁS JELLEMZŐI

- FOGYASZTÓI IGÉNYEKRE ALAPOZ
- IGÉNYT KIELÉGÍTŐ FUNKCIÓBAN GONDOLKODIK
- EGYÜTT KEZELI A TERMÉK FUNKCIÓIT ÉS KÖLTSÉGEIT
- OPTIMALIZÁLNI IGYEKSZIK A FUNKCIÓ ÉRTÉKÉT
- TERMÉK = OPTIMÁLIS ÉRTÉKKOMBINÁCIÓ

Stratégia:

Mess, többszörösen nyílt rendszer, annál fontosabb strat. gondolkodás, minél élesebb piaci verseny és tech. fejlődés a váll. Körül

Folyamatos a lehetőségek és veszélyek vizsgálata. Érzékenyvé kell tenni a váll. Dolgozóit arra, hogy időben érzékeljék a változásokat és ráhangolódjanak az új áramlatokra. Decentralizálni a szervezet és delegálni a felelősséget az alacsonyabb szintekre, míg a vállalat egészét közös stratégiára alapozva lehet irányítani

Naprakész infók:

Porter 5: lehetséges új belépők, vevők, helyettesítő termékek, beszállítók és konkurenciák

Erőforrások piacán: információk ~, beszállítói, alvállalkozói ~, munka, munkaerő ~, tudás~, szolgáltatások és üzleti jogok ~, kapcsolatok és preferenciák piac(a)

Környezeti infók: ágazati jellemzők + hatások, nemzetgazdasági, céljogi, ökológiai, demográfiai, szociológiai környezet, földrajzi régió, EU – globalizáció, multinac. strat

Olyan kihívások érik a vállalatokat, amelyek nem pusztán számukra jelentenek nehézséget, de felvetik a közgazd-elmélet és az üzleti tudományok többségének alapos újragondolását -> számvitel is. A jól bevált pénzügyi beszámolók és mutatók már nem alkalmasak arra, hogy megragadják a tudás alapú eszközöket és értéktermelő stratégiákat, így a láthatatlan vagyonnal való gazdálkodáshoz nem tudnak hathatósan segítséget nyújtani. ->stratégia megvalósítás nyomon köv.

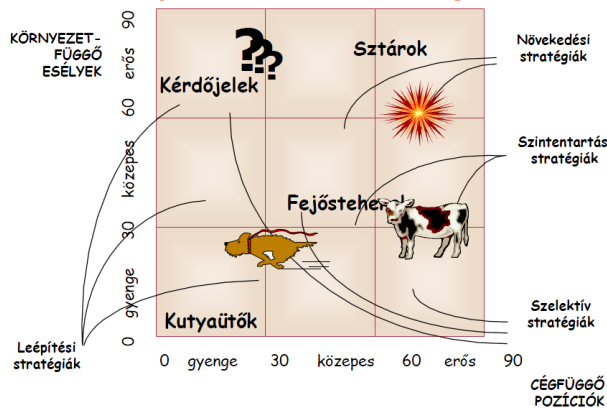
Stratégiai erőforrásokkal való tudatos gazdálkodás a fejl. alapja

Régi módszer – új felhasználási terület <i>Például:</i> standardizálás vagy értékelemzés a pénzügyi szolgáltatásoknál	Új módszer – új felhasználási terület <i>Például:</i> ID ABC módszer Ügyfél értékszámítás, kompetenciakontroll
Régi módszer – hagyományos felhasználási terület <i>Például:</i> pótlékoló és osztókalkuláció, eltéréselemzés	Új módszer – hagyományos felhasználási terület <i>Például:</i> Lean accounting a termelésben

3 pillér: strat. leírása, mérése, mensezdelése: nem tudod menezds, amit nem tudsz mérni, nem tudsz mérni, amit nem tudsz leírni

Szamoráj módszer: TANULÁS-FEJLŐDÉS NÉZŐPONTJA, MŰKÖDÉSI FOLYAMATOK NÉZŐPONTJA, VEVŐI NÉZŐPONT, PÉNZÜGYI NÉZŐPONT

A BCG és a Hinterhuber-féle versenymátrix kombinációja



Kompetenciavagyon: munkatársak együttműk., kapcs., siker+kudarc kompetenciaszinergia és cég számára értéket termelő személyes kompetenciák. Nem eszköz, forrás oldalon az eredményre gyakorolt hatásán jut kifejezésre. Szinergia, mint hozzáadott érték növeli v csökk a cég vagyonát az eredményágon. Lehet pozitív és negatív (építő és romboló)

Személyes kompetencia -> hozzáértés+jogosultság, jártasság. Cégek csak a számukra releváns komp. meglétét várják el.-> piaci ára a munkabér

Hill: Személyes szolgáltatások tőkeértéke = éves jövedelem*100/ jegybanki kamatláb

Kompetenciavagyon = ((havi jövedelem + járulék)*12 / r) *(1-(1/(1+r)^(évek száma-1)))

Információ: vezetők számára az info a stratégiaalkotás és megvalósítás legfontosabb erőforrása, ezért az infotermelés és felhasználás cégen belül az egyik legfontosabb értéktermelő tevékenység. Felesleges, félrevezető info értékromboló.

Szükséges, de nem elégséges feltétel.

Potenciális infó súlyos veszteségforrás, elavult infó értéktelen, de költsége lehet -> felesleges

Bizonytalanság eloszlató, szelektív és lényegre törő, just-in-time, megbízható, összehasonlítható, értéke arányban költségével

Értékteremtési folyamata: elsődleges infogyűjtés->infófeldolgozás->feldolgozott infó ellenőrzése, majd továbbítása->infohasznosítás->inforaktározás

Értékáram kalkuláció: forradalmi változást hozhat váll.irányításban. Felmerült költségeket nem termékenként és szolgáltatásonként gyűjti, hanem a vállalat értékteremtő folyamatában szerepet játszó értékáramokra. Karcsúsított irányítást támogatja. Lényege:

- Értékek azonosítása (ami hozzájárul az ügyfélértékhez)
- Értékáram megértése és felrajzolása
- Folyamatos áramlás megteremtése (nincs állásidő, készletezés, kapacitások optimalizálása)
- Nincs készletre gyártás (tényleges megrendelés alapján)
- Tökéletességre törekvés (nulla elv)

Értékáram kalkuláció esetén szükségtelen a termékek önköltségeinek meghatározása. A termékek árának meghatározásakor az elérhető piaci árból indulnak ki és azt mérlegetik, hogy a piaci ár érvényesítése mellett az értékáram költségei megtérülnek-e.

Hatékonyságához: - a teljesítmény-jelentéseknek az értékáramokra kell vonatkozniuk és nem a költséghelyekre vagy az egyes vállalati osztályokra.

- a vállalatnál dolgozó embereket értékáramhoz kell rendelni az átfedések minimalizálásával
- minimálisra kell csökkenteni az olyan osztályok és gépek számát, amelyeken több értékáram is osztozik
- a működési folyamatokat szigorú irányítás alá kell vonni és az irányításon kívüli szituációkat folyamatosan nyomon kell követni
- a készletek szintjét viszonylag alacsonyan kell tartani.

Költségek típusai: közvetlen anyagi, közvetlen személyi, éa-hoz kapcs. gépek és berendezések ÉCSL, éa-hoz kapcs üzemi átl. ktsgek, éa-hoz kapcs vállalati átl. Ktsgek

Operatív működés teljesítménymutatói: teljes átfutási idő (napokban), hibátlan termelési ráta, időre történő kiszállítás, terület, egy főre eső árbevétel, átl. előállítási kstg.

Kapacitások kihasználtsága: produktív, nem produktív, szabad

Pénzügyi mutatók: készletek állománya az időszak végén, értékáram bevételek, anyagkts, konverziós kts (értékáram zavartalan működéséért), értékáram fedezet

Felelős vállalati működés és versenyképesség:

- Tudatos vásárlók (ökológiai intelligencia, radikális transzparencia)
- Tudatos befektetők (Responsible Investor, CERES, Carbon Disclosure Project)
- Belső folyamatok átalakítása (költségcsökkentés, innováció)
- Fenntarthatóságot ösztönző szabályozói környezet (adók, kedvezmények, támogatások)

Öt fejlődési szint:

1. szint: jogi kényszer, kiskapuk keresése, körmönfont jogi okoskodás, lobbi
2. szint: társadalmi nyomás, vállalat hírnevének féltése, törvényes keretek önkéntes betartás
3. szint: túllépnek a pusztán jogi megfelelésen, a vállalat cselekvése már nem csupán reakció
4. szint: a fenntarthatóság a vállalati stratégia része, • üzleti lehetőség
5. szint: A legmagasabb fejlődési szinten a fenntarthatóság eszmeisége a vállalati stratégia minden dimenzióját áthatja.

BSC helye a stratégiában: küldetés, értékek, jövőkép, stratégia, stratégiai térkép, kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, célok és kezdeményezések, személyes célok -> stratégiai eredmények (elégedett tulajok, ügyfelek, eredményes és hatékony folyamatok, motivált és felkészült munkaerő)

Fenntarthatósági Balanced Scorecard: A fenntarthatósági elemeket

- a már létező négy nézőpontba építjük be,
- egy új (fenntarthatósági) nézőpontban jelenítjük meg,
- egy különálló környezeti ill. társadalmi scorecardban jelenítjük meg.

A HAGYOMÁNYOS SZÁMVITEL KITERJESZTÉSÉNEK IRÁNYZATAI

- környezeti számvitel (environmental accounting)
- hármas optimalizálás (triple bottom line accounting)
- fenntarthatósági számvitel (sustainability accounting)

Környezeti költségek felosztása

1. A közvetett költségek között nyilvántartott felosztható környezeti költségek ráterhelése költséghelyekre.
2. A költséghelyekre osztott környezeti költségek ráterhelése azokra a költségviselőkre (termékek, szolgáltatások), amelyekkel kapcsolatban felmerültek.
3. A pénzügyi számvitel szerint fel nem osztható központi költségek környezetszennyező termékekre való terhelése.



A környezeti költségek csoportosítása

Szokásos költségek: Azok a költségek, amelyeket jelenleg egyértelműen a környezetvédelemmel azonosítanak (pl. veszélyes hulladékártalmatlanítás, szennyvíztisztító üzemeltetése, talajvíz kármentesítése), illetve egyes források ide sorolják az erőforrásfelhasználás könyvekben megjelenő, ám nem környezeti költségekként nyilvántartott értékét is.

Rejtett költségek: Létezésük annak az eredménye, hogy a környezeti költségeket az általános költségekhez rendelik, vagy figyelmen kívül hagyják a jövőbeni és az esetleges költségeket

Feltételes költségek: Olyan költségek, melyek jövőbeli felmerülése nem valószínű, azonban bizonytalan jövőbeni események bekövetkezésétől függően előfordulhatnak (pl. jövőbeni szivárgások kármentesítési költsége)

Intangibilis költségek: Azok a költségek, melyeket egy vállalat az image javítására, illetve az érdekcsoportokkal (pl. szabályozó hatóságok, dolgozók, környezetvédők, vásárlók) történő kapcsolatok fenntartására, javítására fordít. Maguk a költségek ugyan számszerűsíthetők, de az eredményük már nehezebben.

Externális költségek: Externális költségekről abban az esetben beszélünk, ha a vállalat tevékenysége következtében csökken mások jóléti szintje, és a vállalat ezért az érintetteket nem kompenzálja.

Az **életciklus költség** az összes költséget jelenti, amely a termék életciklusa során a termékkel kapcsolatban, az egyes szereplőknél (beszállító, gyártó, felhasználó/fogyasztó, életciklus végi szereplők) felmerül, beleértve azokat az externáliákat is, amelyek várhatóan internalizálódni fognak a döntés szempontjából belátható jövőben.

FENNTARTHATÓSÁGI SZÁMVITEL: A hangsúlyt az ökoszisztémák és a közösségek számvitelére helyezi úgy, hogy szem előtt tartja az öko-igazságosságot, de nem feledkezik meg a hatásosság és eredményesség fontosságáról sem. (fentarthatósági jelentések + fentarthatóság szempontjából felelős vezetői döntések)

Fenntartható szervezet: sértetlenül megőrzi a tőkéjét vagyis olyan állapotban tartja a tevékenységétől érintett erőforrásokat, hogy azok jövőbeni „használhatóságát” ne rontsa

Fenntarthatósági ktsg: Fenntartható eredmény = Az időszak eredménye – fenntarthatósági költség

Az erőforrások csoportosíthatók pl.:

- kritikus természeti erőforrások
- megújuló természeti erőforrások
- helyettesíthető természeti erőforrások
- ember által előállított eszközök

A fenntarthatóság mindhárom aspektusából meg kell vizsgálni a szervezet tevékenységének a hatását a fenti csoportokra.

Fenntarthatósági funkció:

- Új funkció – a tudatos fogyasztói igényekhangsúlya az elemzésekben
- Teljes élelciklus-elemzés
- Fenntartható – egészséges – humánus
- Költséghatékonyság nem előzi meg a fenntarthatóságot szem előtt tartó döntést