

# Menedzsment

Dr. Imreh Szabolcs

SZTE GTK

[iszabi@eco.u-szeged.hu](mailto:iszabi@eco.u-szeged.hu)

# Követelmények

- Tananyag: a jegyzet 😊
- A félév végi értékelés megszerzésének feltétele sikeres írásbeli vizsga teljesítése elővizsgaként, vagy a vizsgaidőszakban. A vizsga teszt jellegű, feleletválasztós és relációanalízis kérdésekkel.
- Osztályzatok:
  - 0-24 pont elégtelen
  - 25-31 pont elégséges
  - 32-37 pont közepes
  - 38-43 pont jó
  - 44-50 jeles

# Tematika

- Üzleti környezet
- Stakeholderek
- Menedzsment elmélettörténet
- Tervezés, Szervezés
- Vállalati kultúra
- Vezetés, ellenőrzés

Az üzleti környezet

## Az üzleti környezet I. (Belső környezet)

- Def: Minden vállalati működési folyamatokat meghatározó struktúra, értékrend stb. (software rendszer), illetve a gépek berendezések (hardware rendszer)
- A vállalat múltja jelene, jövője
- A vállalati kultúra

## Az üzleti környezet II. (Külső környezet)

- Def: Mikrokönyezet: A környezet azon elemei, melyekkel a vállalat közvetlen kapcsolatban van, azaz befolyásolni tudja alakulásukat
- Def: Makrokönyezet: A környezet azon elemei, melyekkel a vállalat nincs közvetlen kapcsolatban, azaz nem tudja befolyásolni alakulásukat (külső adottság)
- Globális környezet: tendenciák alakulása

# A mikroörfnyezet elemei

- Szállítók
- Vevők
- Versenytársak
- Közvélemény

# Szállítók

- Def: Szervezetek és személyek összessége, akik a vállalat működéséhez szükséges anyagokat és szolgáltatásokat biztosítják
- Szállítók érdekei és érdekérvényesítő képessége
- Szállítói kockázatok:
  1. Ár
  2. Idő
  3. Minőség
  4. Vertikális integráció (részükről előre, részünkről visszafelé)



# Vevők

- Def: Szervezetek és személyek összessége, akik a vállalat termékeit, szolgáltatásait valamilyen célból megvásárolják
- Vevők típusai:
  1. Végső fogyasztók
  2. Viszonteladók
  3. Ipari piacok
  4. Kormányzati piacok
- Vevők érdekei és érdekérvényesítő képessége
- Vevői kockázatok:
  1. Ár
  2. Mennyiség
  3. Vertikális integráció (részünkről előre, részükről visszafelé)

# Verseny társak

- Szervezetek és személyek összessége, akikkel a vállalat versenyez a potenciális vevők jövedelmének megszerzéséért
- Verseny társak típusai:
  1. Legszorosabb verseny társak (azonos fogyasztó, „azonos termék”, „azonos ár”)
  2. Távlabbi verseny társak (azonos fogyasztó, „hasonló” termék, eltérő ár)
  3. Kiterjesztett verseny társak („Azonos fogyasztók jövedelméért versenyzünk)
- Verseny társak kockázatai:
  1. Verseny valamilyen dimenzióban
  2. Rossz verseny társ – jó verseny társ
  3. Horizontális integráció

# Közvélemény

- Def: Minden olyan társadalmi és szakmai csoport, amely megítélése hatással van a vállalkozás sikerességére
- Típusai:
  1. Pénzügyi
  2. Média
  3. Hatóságok
  4. Érdekvédelmi szervezetek
  5. Helyi közvélemény

# A makrokörnyezet elemei

- Demográfiai környezet
- Gazdasági környezet
- Természeti környezet
- Technológiai környezet
- Politikai – jogi környezet
- Társadalmi – kulturális környezet

# Demográfiai környezet

- Kapcsolódási pontok:
  1. Potenciális fogyasztók
  2. Potenciális munkavállalók
- Legfontosabb jellemzők:
  1. Népesség száma és összetétele
  2. Földrajzi mobilitás
  3. Társadalmi mobilitás

# Gazdasági környezet

- Kapcsolódási pontok:
  1. Általános gazdasági közérzet
  2. Általános életszínvonal
  3. Demográfiával együtt: a potenciális vásárlók jövedelmei
- Legfontosabb jellemzők:
  1. Egy főre jutó jövedelem
  2. Jövedelmek koncentrációja
  3. Megtakarítás és fogyasztás viszonya

# Természeti környezet

- Kapcsolódási pontok:
  1. Nyersanyagok
  2. Szabályok
  3. Károk visszacsatolása, megelőzés
- Legfontosabb jellemzők:
  1. Előírások
  2. Engedélyeztetési rend
  3. „Szokások”

# Technológiai környezet

- Kapcsolódási pontok:
  1. Általános technológiai színvonal
  2. A vevők és munkavállalók „technológiai színvonala”
- Legfontosabb jellemzők:
  1. A cég és a környezet közötti technológiai szakadék
  2. K+F ráfordítások (környezet, vállalkozás)



# Politikai – jogi környezet

- Kapcsolódási pontok:
  1. Általános jogszabályi környezet
  2. Befektetések és a megtermelt jövedelmek biztonsága
  3. Gazdaságpolitika
- Legfontosabb jellemzők:
  1. Jogszabályok
  2. Jogszabályok érvényesítése
  3. Szokások
  4. „Eddigi tapasztalatok”

# Társadalmi – kulturális környezet

- Kapcsolódási pontok:
  1. Fogyasztási szokások
  2. Munkavállalási szokások
- Legfontosabb jellemzők:
  1. Kulturális értékek
  2. Normák, attitűdök, munkához való viszony
  3. „Üzletelési szokások”
  4. Eltérő kultúrák találkozásai

# Stakeholderek I.

- Def: Azon szervezetek és személyek összessége, akik befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalati célkitűzések realizálódását
- Kívül – belül
- Befolyásolják – befolyásolhatják
- Érdekeltség - hatalom

## Stakeholderek II.

|                |                     |               |
|----------------|---------------------|---------------|
| Érdekeltségük: | Gyenge              | Erős          |
| Hatalmuk:      |                     |               |
| Nagy           | „Szürke eminenciás” | „Kulcsfigura” |
| Kevés          | „Kibic”             | „Statiszta”   |

# Stakeholderek III.

- Tulajdonosok
- Hitelezők
- Fogasztók és érdekképviselői szerveik
- Versenytársak
- Média
- Szállítók
- Munkavállalók
- Menedzserek
- Kormányzat
- Speciális érdekeltségű csoportok (tevékenységfüggő)

# A stakeholder analízis lépései

- Érdekeltek azonosítása
- Információgyűjtés az érdekeltekről
- Az érdekeltek céljainak azonosítása
- Erős és gyenge pontjaik meghatározása
- A viselkedésük prognosztizálása
- A kezelésükre vonatkozó stratégia kidolgozása

# A menedzsment fogalma

# A menedzsment fogalma

- Def: A menedzsment azon tevékenységek összessége, melyek biztosítják, hogy a kitűzött szervezeti célok érdekében a rendelkezésre álló erőforrások eredményesen és hatékonyan hasznosuljanak



# Tevékenységek

- **Tervezés:** A szervezeti célok meghatározása, és a célokhoz vezető legjobb út meghatározása
- **Szervezés:** Az erőforrások kombinációja
- **Vezetés:** Az emberek viselkedésének befolyásolására tett kísérlet
- **Ellenőrzés:** A szervezeti tevékenységek figyelése és esetleges módosítása a visszacsatolások során

# Célok

- Elsődleges és másodlagos célok
- Hierarchia
- Dinamizmus
- Konfliktusok
- Eltérések

# A rendelkezésre álló erőforrások

- Erőforrások alapvető jellemzői
- Helyettesíthetőség
- Saját és idegen
- Megszerezhetőség

# Eredményesség és hatékonyság

- **Eredményesség:**
  1. A kitűzött célok megvalósításának határfoka
  2. Javítása: tervezési tevékenység fokozása
- **Hatékonyság:**
  1. Az erőforrások felhasználásának határfoka
  2. Javítása: szervezési tevékenység fokozása

# Menedzsment elmélettörténet

# Klasszikusok: F. W. Taylor (1856-1915)

- „A tudományos vezetés atyja”
- Kísérletek (nyersvas rakodás, optimális lapát)
- Analízis – szintézis módszer
- A tudományos vezetés 4 pontja:
  1. Új rendszer, amely tudományos alapokon szabályozza a munkaelemek végzését
  2. Alkalmazottak tudományos kiválasztása és képzése
  3. Szívélyes egyetértés a munkások és a vezetők között
  4. A feladatok és a feladatok igazságos megosztása

## Klasszikusok: F. B. Gilbreth (1868-1925)

- Szintén gyakorlati ember
- Önálló építési vállalkozás
- Mozgástanulmányok
- „Egyetlen legjobb út keresése”

## Klasszikusok: H. Ford

- A klasszikus alapelvek maradéktalan gyakorlati megvalósítása
- „Olcsón sok autót csinálni”
- Szükséges: szabványosítás
- Szükséges: olcsó betanított munkaerő
- Szükséges: futószalag, a munka elemi részekre történő bontása



# Adminisztratív vezetés: H. Fayol (1841-1925)

- Francia bányamérnök
- Szervezetek elméleti kérdései
- Vezetői tevékenységek csoportosítása:
  1. Technikai tevékenységek
  2. Kereskedelmi tevékenységek
  3. Pénzügyi tevékenységek
  4. Biztonsági tevékenységek
  5. Számviteli tevékenységek
  6. Vezetői tevékenységek

# Fayol 14 pontja

- Munkamegosztás
- Hatalom
- Fegyelem
- Utasítások egységessége (jelentési kötelezettség)
- Irányítás egységessége
- Az egyéni érdekek alárendelése a szervezeti érdekeknek
- Fair díjazás
- Centralizáció-decentralizáció
- A ranglétra lánc
- Rend
- Méltányosság
- A személyzet stabilitása
- Kezdeményezés
- Testületi szellem

# Adminisztratív vezetés: M. Weber (1864-1920)

- Szociológiai tevékenység
- Ideális szervezeti forma: bürokrácia
- Az ideális bürokrácia jellemzői:
  1. Munkamegosztás
  2. Hatalmi hierarchia
  3. Formális kiválasztás
  4. Karrier orientáció
  5. Formális szabályok és ellenőrzés
  6. Személytelenség

# Human Relations: E. Mayo (1880-1949)

- Taylori alapokon kezdi kísérleteit
- Az emberek közötti kapcsolatok, érzelmi tényezők, csoportnormák hatása a teljesítményre
- Megvilágítási kísérletek:
  1. 1. fázis: emberi kapcsolatok felfedezése
  2. 2. fázis: A csoportképződésben rejlő előnyök
  3. 3. fázis: A csoportnormák lehetséges hátrányai

# Human Relations: D. McGregor (1906-1964)

- Fő műve: „A vállalat emberi oldala”
- Különböző embertípusok léteznek a munka szempontjából (X/Y elmélet)
- X elmélet (a közepszerű ember):
  1. Nem szeret dolgozni
  2. Kedveli, ha irányítják
  3. Kerüli a felelősséget
  4. Kényszer ellenőrzés útján érhető el a megfelelő munkavégzés
- Y elmélet (az önmegvalósító ember):
  1. Szeret dolgozni
  2. Önmegvalósításra törekszik, önálló
  3. Keresi a felelősséget
  4. Nem csak kényszer ellenőrzés útján érhető el a megfelelő munkavégzés, érdekeltté lehet tenni az embereket a szervezet sikerében

Köszönöm a figyelmet!