

MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁS- GAZDASÁGTAN

Üzleti tudományi ismeretek

Szerkesztette
KÖVESI JÁNOS

Társszerkesztők:

ANDOR GYÖRGY, ERDEI JÁNOS,
FINNA HENRIETTA, GYÖKÉR IRÉN,
KALLÓ NOÉMI, KOLTAI TAMÁS,
TOPÁR JÓZSEF, TÓTH ZSUZSANNA ESZTER



TYPOTEX
Budapest, 2015

Tartalomjegyzék

ELŐSZÓ	9
1. FEJEZET – AZ ÜZLETI GAZDASÁGTAN ALAPJAI (<i>Andor György</i>)	13
1.1 Vállalkozás-gazdaságtan közgazdasági háttere	13
1.1.1 Gazdaságpszichológiai alapok	13
1.1.2 Komparatív előnyök és a szakosodás	15
1.1.3 Tranzakciós költségek és a vállalatok	21
1.1.4 Termelési tényezők, költségminimalizálás alapszabálya, csökkenő hozadék elve	22
1.1.5 A pénz mint általános termelési tényező	27
1.1.6 Összefoglalás	42
1.2 Tőkejavak árazódása	43
1.2.1 Kockázatkerülési együttható	45
1.2.2 Hatékony portfóliók tartása	49
1.2.3 Piaci portfólió tartása	63
1.2.4 Tőkepiaci árfolyamok modellje	68
1.2.5 Összefoglalás	80
1.3 Vállalati pénzügyek alapjai	82
1.3.1 Részvénytársaságok	82
1.3.2 Profit és a nettó jelenérték	85
1.3.3 Osztalékközömbösség	97
1.3.4 Finanszírozásközömbösség	99
1.3.5 Pénzáramlások	103
1.3.6 Részvények árfolyama, az NPV-k beépülése	104
1.3.7 Összefoglalás	107
1.4 Irodalmi hivatkozások, utalások	109
2. FEJEZET – A MENEDZSMENT ALAPJAI (<i>Daruka Eszter, Finna Henrietta, Gyökér Irén, Marcsa Attila, Pataki Béla, Pádár Katalin, Szabó Tibor</i>)	111
2.1 Bevezetés	111
2.2 A szervezetek és a menedzsment	113
2.2.1 Alapfogalmak a menedzsment területén	113
2.2.2 A menedzsmentirányzatok fejlődése	117
2.3 A szervezetek struktúrája és kultúrája	134
2.3.1 Strukturális jellemzők	134

2.3.2	Az egyes szervezeti formák megjelenési sajátosságai	136
2.3.3	A kultúra hatása a szervezetek működésére	145
2.4	Csoportban való működés	155
2.4.1	A csoportok működésének jellemzői	155
2.4.2	A csoportok típusai, a sikeres csoportmunka jellemzői	157
2.4.3	A csoportok kialakulása	159
2.4.4	A csoportmunka módszerei, a brainstorming	160
2.5	Motiváció	161
2.5.1	Tartalomelméleti modellek	162
2.5.2	Folyamatelméleti modellek	168
2.6	Sikeres vezetés, hatékony vezetői stílus	172
2.6.1	Tulajdonságelméleti megközelítés	173
2.6.2	Magatartástudományi megközelítés	175
2.6.3	Szituációelméleti megközelítés	178
2.7	Döntéseméleti alapok	185
2.7.1	Alapfogalmak, a döntési alapmodell elemei	185
2.7.2	Döntési mátrix	186
2.7.3	A döntési folyamat logikája	189
2.7.4	Döntési osztályok és döntési kritériumok	190
2.8	Összefoglalás	195
2.9	Felhasznált irodalom	197
3. FEJEZET – A MINŐSÉG- ÉS MEGBÍZHATÓSÁGMENEDZSMENT ALAPJAI		
<i>(Bedzsula Bálint, Bérces Roland, Erdei János, Jónás Tamás, Kövesi János, Topár József, Tóth Zsuzsanna Eszter)</i>		199
3.1	Bevezetés	199
3.2	A minőségmenedzsment fejlődésének főbb szakaszai	203
3.2.1	Minőség-ellenőrzés (1910-20-as évektől 1950-es évekig)	204
3.2.2	Minőség szabályozás (1930-as évektől az 1970-es 1980-as évekig)	205
3.2.3	Minőségbiztosítási rendszerek (1970-es évektől napjainkig)	206
3.2.4	A minőségbiztosítási rendszerek logikája	212
3.2.5	Total Quality Management (TQM) (1980-as évektől napjainkig)	218
3.2.6	Minőségiskolák összehasonlítása	226
3.3	Folyamatos fejlesztés elve	227
3.3.1	Folyamatok menedzselése	227
3.3.2	Hatlépéses folyamatjavítási modell	228
3.3.3	8D riport	230
3.4	Folyamatos fejlesztés módszerei	235
3.4.1	Folyamatábra	236
3.4.2	Az ok-okozati diagram (Ishikawa- vagy halszáklad diagram)	239
3.4.3	Pareto-elemzés (ABC-diagram)	243

3.4.4	Hibamód- és hatáselemzés (FMEA)	248
3.4.5	Folyamatképesség, ellenőrzőkártyák	251
3.5	Megbízhatóságelméleti alapok	265
3.5.1	A minőség és a megbízhatóság kapcsolata	265
3.5.2	A megbízhatóság értelmezése	268
3.5.3	Megbízhatósági jellemzők nemparaméteres becslése	272
3.5.4	Rendszerek megbízhatósága	273
3.5.5	Teljes körű hatékony karbantartás (Total Productive Maintenance, TPM)	276
3.6	Összefoglalás	278
3.7	Felhasznált irodalom	280
4.	FEJEZET – A TERMELÉS- ÉS SZOLGÁLTATÁSMENEDZSMENT ALAPJAI	
	<i>(Erdei János, Kalló Noémi, Kelemen Tamás, Koltai Tamás, Sebestyén Zoltán)</i>	283
4.1	Bevezetés	283
4.1.1	A termelési és szolgáltatási folyamatok osztályozása tömegszerűségük alapján	287
4.1.2	A gyártás tömegszerűsége és a termék iránt jelentkező igény kapcsolata	292
4.2	Az egyedi gyártás menedzsmenteszközei	295
4.2.1	A projektmenedzsment alapfogalmai	295
4.2.2	A hálótervezés alapjai	296
4.2.3	Kritikus út módszere	298
4.3	A sorozat- és tömeggyártás menedzsmenteszközei	304
4.3.1	A kapacitáselemzés alapjai	306
4.3.2	A készletgazdálkodás alapjai	324
4.3.3	A termelés-gazdaságtan alapjai	338
4.4	Összefoglalás	373
4.5	Felhasznált irodalom	375
	MELLÉKLET	377

ELŐSZÓ

„A vállalat menedzselésének mechanizmusa valójában nem túl bonyolult, ha képesek vagyunk megérteni a lényegét: termékeket, szolgáltatásokat kell előállítani és eladni valakiknek, drágábban, mint amibe került. Ennyi az egész, kivéve még néhány millió részletkérdést.”

John L. McCaffrey,
az International Harvester Company
egykori elnöke

Ez a néhány millió részletkérdés vállalatról vállalatra és azokon belül is időről időre folyamatosan változik. Ennek szellemében került megújításra könyvünk, így az Olvasó a módosított, második kiadást tartja kezében. Jelen kiadásban a célnk egy olyan szemléletmód és eszköztár bemutatása volt, ami hosszú időn keresztül segítheti a szakmai végzettségükhöz kapcsolódó (mérnöki, tanári, orvosi, jogász, kereskedelmi stb.) feladatokra alaposan felkészült, azonban a gyakorlati életben egyre többször menedzsmentkérdésekkel is szembesülő szakembereket.

Ennek megfelelően a könyv a menedzsment és vállalkozás-gazdaságtan főbb fogalmaival és célkitűzéseivel igyekszik megismertetni az Olvasókat, továbbá bemutatja a menedzsment tevékenységét segítő különböző módszereket, eszközöket, miközben példát mutat azok más területeken való (például mérnökmenedzseri, műszaki menedzseri) alkalmazására is. Mindezzel egyben szemléltetve azt is, hogy a mérnökök és a menedzserek nem két külön világot képviselnek, csak más távolságból, más szemüvegen keresztül szemlélik a vállalat működését, a vállalat feladatait. A vállalati hierarchiában felfelé haladva pedig a tisztán szakmai szemlélet mellett (bizonyos kérdésekben akár annak helyén) óhatatlanul megjelenik a menedzseri nézőpont is.

E könyv szerzői, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Üzleti Tudományok Intézetének oktatói fontos feladatnak tartják a mérnökképzés és a menedzsmentismeretek közötti kapcsolat erősítését, a két oldal kölcsönös megbecsülésének előmozdítását, a mérnökök (és természetesen a további szakemberek) felkészítését a karrierjük természetes előmeneteleként jelentkező új (egyre inkább menedzseri) kihívásokra. Ez a törekvés természetesen nem új, a BME képzéseiben több mint egy évszázada jelen van.

A XX. század elején az iparosodó országoknak egyre több mérnökre volt szüksége, de a mérnökképzés mellett már az 1910-es évek elején elindult a BME-n a posztgraduális közgazdasági képzés, majd – Európában elsőként – a közgazdasági mérnöki képzés is. A mérnökök közgazdasági jellegű továbbképzése szilárd

alapokra épült: már 1898-ban a gépész- és vegyészhallgatók kötelező óraszámának több mint 5%-át tették ki a gazdaságtani és számviteli ismeretek. A budapesti Tudományegyetem és a Műegyetem közgazdasági képzését integráló, 1934-ben megalakult József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem öt kara közül az egyik a Közgazdasági Kar lett, mely a közgazdászok képzés mellett a mérnök-hallgatók közgazdasági, jogi, ügyviteli (menedzsment-) oktatását is ellátta. Ez idő tájt Heller Farkas professzor (1877–1955), a BME gazdaságtudományi képzésének meghatározó személyisége, – a tanterv fejlesztésére írt tervezetében – a közgazdasági mérnöki cím megszerzéséhez a közgazdaságtan története, gazdaságpolitika, pénzügytan, statisztika, jogi ismeretek, üzemgazdaságtan, mérlegtan tantárgyak felvételét javasolta. Javaslatának korszerűségére, időállóságára legjobb példa, ha e diszciplínákat napjaink felsőfokú üzleti továbbképzésében standardnak számító MBA képzés műegyetemi tantervében található, vagy a BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara által a graduális képzésben részt vevő mérnökhallgatóknak kínált tantárgyakkal hasonlítjuk össze. Kicsit más elnevezéssel, bizonyára jócskán eltérő tartalommal, de a korábban felsorolt tantárgyakban kimunkált alapok ma ugyanúgy részei a – mérnöki pillérekre építő – modern üzleti képzéseknek, mint jó néhány évtizeddel ezelőtt.

A műszaki képzésekben szerezhető üzleti ismeretek kínálatában a második világháborút követő rendszerváltozás fordulatot hozott, s egyben új időszak kezdetét is jelentette. A Műegyetem Közgazdasági Karának bázisán 1949-ben megalakult a Magyar Közgazdaságtudományi Egyetem, ugyanakkor a műegyetemi „üzleti” képzések tananyagainak oktatása – bár nem önálló karon, hanem a mérnökkari tanszékeken – nem szűnt meg. A tervgazdaság szigorának enyhülése pedig tovább kedvezett a mérnökök üzleti képzésének is: az egyetem mind a hat mérnökkarán – még ha kis hallgatói létszámmal is – általánossá vált az ipar vezetői utánpótlását szolgáló posztgraduális szintű gazdasági mérnökképzés (szakmérnökképzés), majd a graduális képzésben a szervezőmérnök-specialisták képzésének önálló modulja is megjelent. Így a múlt század hetvenes éveiben a vezetés-szervezés területén a Műegyetem elismert szakmai tanácsadó műhelyé vált. Az 1989-ben bekövetkezett újabb társadalmi rendszerváltozásig – követve az egyre erősebben liberalizálódó gazdaság igényeit – szinte minden karon, a képzés minden szintjén egyre nagyobb hangsúlyt kaptak a gazdasági ismeretek. A tantárgykínálat tematikája szintén fokozatosan gazdagodott: új témakörök jelentek meg a hagyományos ipargazdasági, üzemgazdasági jellegű megközelítéstől a minőségsszabályozáson, projektmenedzsmenten át egészen a modern munka-gazdaságtani, vállalati pénzügyi ismeretekig.

A piacgazdaság teljes, 1989-es beköszöntétől kezdve pedig az üzleti képzések műegyetemi fejlődése viharos gyorsaságúvá vált, és a képzés minden elemére kiterjedt. 1998-ban megalakult a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, az egyetem neve 2000-tól Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem lett. Az önálló menedzser- és közgazdasági képzések mellett – a jelen kihívásaira reagálva – a kétciklusú műszaki képzések alap- és mesterszakjaiban is jelentősen megnőtt a menedzsment- és gazdaságtani tárgyak aránya.

Ezekre a hagyományokra építve, a jelen kor kihívásaira reagálva készült és került átdolgozásra e könyv, amelynek célja, hogy megalapozza a mérnökök és más tudományterületek szakembereinek sikeres karrierjét – egyrészt kezdetben segítve őket a vállalati célok megértésében, másrészt felkészítve őket a karrierjük későbbi pontjain megjelenő menedzseri feladatok ellátására.

Szerzők