





Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar  Vezetéstudományi Intézet 


# Dr. Deák Csaba

*Miskolci Egyetem  
Vezetéstudományi Intézet  
egyetemi docens  
szvmimo@uni-miskolc.hu  
Tel: 70 334 10 70*

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar  Vezetéstudományi Intézet 

## Áttekintés

- Projektmenedzsment
- Minőségmenedzsment és szabványok
- Stratégiai menedzsment




Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar




Vezetéstudományi  
Intézet

# Projektvezetési ismeretek



Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar



Vezetéstudományi  
Intézet

## A projekt hat fázisa

- Lelkesedés
- Illúzióvesztés
- Pánik
- A bűnös keresése
- Az ártatlan megbüntetése
- A projektben részt nem vevők kiténtetése



## A projekt menedzsment fogalma

A projekt az az

- egyszeri,
  - meg nem ismételhető,
  - erőforrás igényes,
  - rögzített céllal rendelkező,
  - újdonságtartalommal bíró,
  - nagy kockázatot hordozó,
  - meghatározott idő és költségkorfalattal bíró,
  - specifikus egymást követő fázisokból álló,
  - komplex feladat,
- mely megvalósítása szerteágazó, sokirányú szakismeret bevonását teszi szükségessé.



## Mi a projekt?

Az alábbi példák közül melyek tekinthetők projektnek?

- a. iskolai kurzus anyagának összeállítása
- b. nyelviskolai kurzus vezetése
- c. kiállítás megszervezése
- d. szervezeti átalakítás
- e. új szervezeti formában való működés
- f. munkabajárás
- g. Iskola épületének felújítása

VÁLASZ:

Projektek:

a.,c.,d.,g.

Nem projektek:

b.,e.,f.

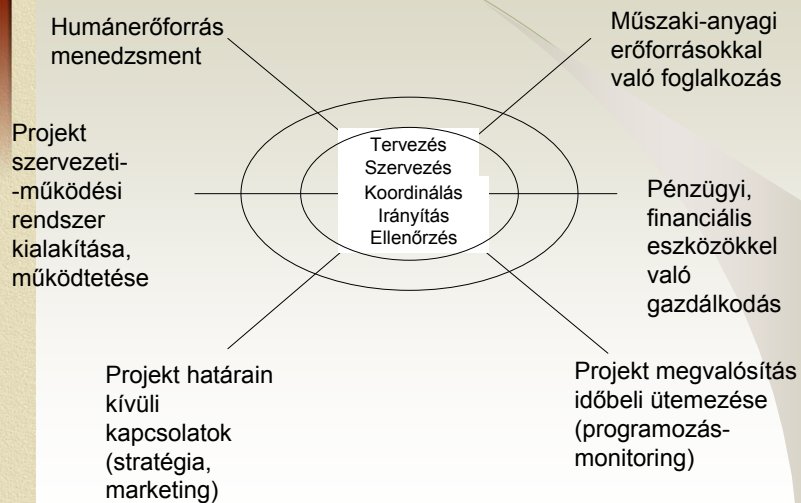


## Projektek típusai

- Műszaki (létesítményi) projektek
- Innovációs (fejlesztési, változási) projektek
- Változást menedzselő projektek
- Válság- ill. csődmenedzselő projektek
- Vezetői információs rendszerek létrehozására irányuló projektek
- A minőség szabályozás projektek
- Környezetvédelmi ill. környezetgazdálkodási projektek
- Termék- ill. tevékenység szerkezet fejlesztése
- Szervezet- és vállalati kultúra fejlesztése
- Humán erőforrások fejlesztése
- Piaci versenypozíció ill. részesedés növelése
- Mega („szuper”) projektek



## A projekt vezetése





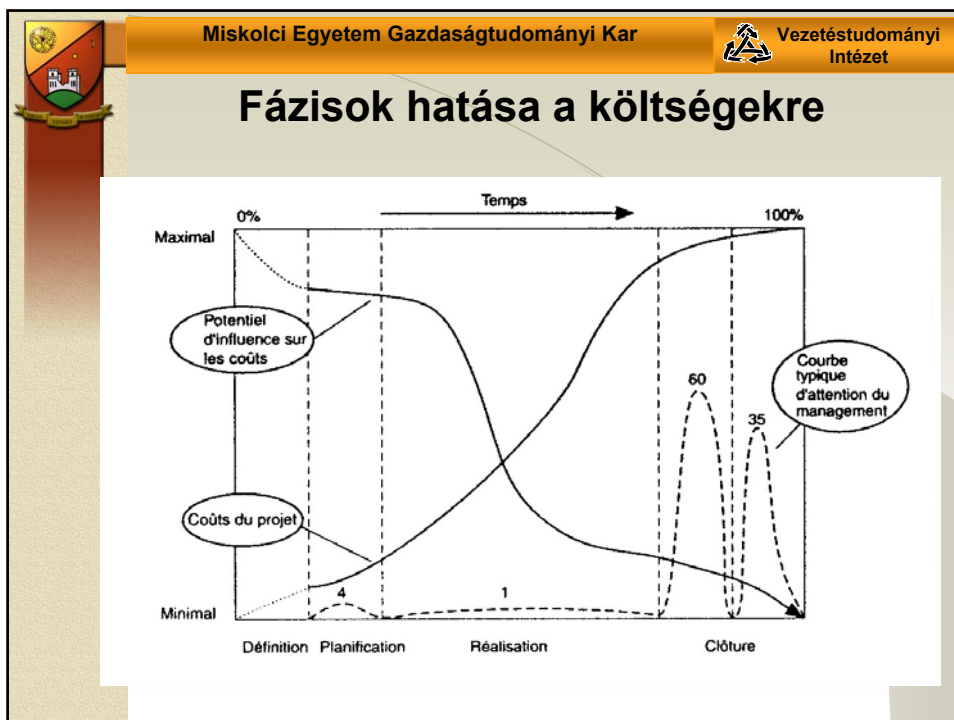
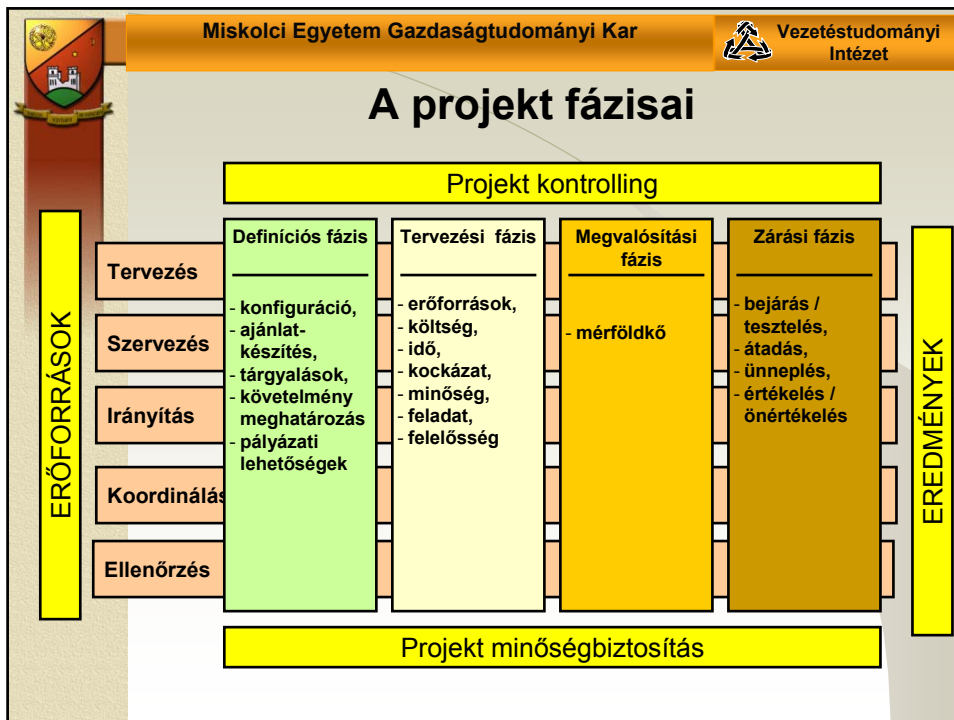
## A projekt menedzsment funkciói (1)

- PROJEKT TERVEZÉS
  - a projektvezető a közreműködő szervezeti egységekkel együtt team munkában végzi,
  - jellemző a kettős feladat:
    - ❶ a megtervezendő objektum, vagy rendszer kialakítása megfelelő módszerek, technikák segítségével,
    - ❷ az ehhez megfelelő tervezési eljárást kidolgozása
- PROJEKT SZERVEZÉS
  - kitűzött határidők betartás,
  - esetleges konfliktusok kezelése



## A projekt menedzsment funkciói (2)

- PROJEKT KOORDINÁLÁS
  - a különböző csapatok tevékenységének szervezése, összehangolása
  - információáramlás biztosítása
- PROJEKTIRÁNYÍTÁS
  - a munkálatok terv szerinti lebonyolítása
- PROJEKTELLENŐRZÉS
  - a projekt futását folyamatosan követő tevékenység
    - egyaránt ki kell terjednie mennyiségi, minőségi és funkcionális szempontok figyelembe vételére





## SMART célok

1. **Specific** / Specifikus
2. **Measurable** / Mérhető
3. **Acceptable** / Elfogadható, attraktív
4. **Realistic** / Realisztikus
5. **Time-limited** / Időben meghatározott legyen



## Műveletek a tervezés során

- Az összes feladat/tevékenység jegyzékbe foglalása.
- A feladatok/tevékenységek sorrendjének megállapítása.
- A kizárólag egymás után teljesíthető feladatok kijelölése.
- Az egyidejűleg elvégezhető feladatok kijelölése.
- Az egyes feladatok/tevékenységek időigényének meghatározása.
- A teljes projekt időigényének meghatározása.
- A kritikus út kijelölése.
- Az egyes tevékenységek kezdeti és befejezési időpontjának megállapítása.
- Az erőforrás-igény meghatározása.
- A költségek meghatározása.
- Annak eldöntése, hogy megaprojekttel állunk szemben.
- A projekt időtartamában és erőforrás-igényében szükségessé vált változtatások jóváhagyatása.



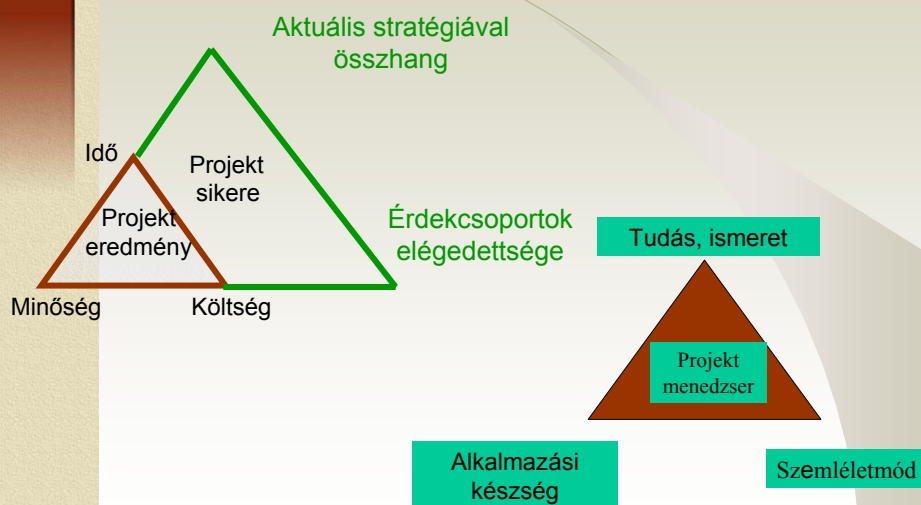
## Időtervezés

Az időtervezés célja:

- A projekt átfutási idejének meghatározása
- A részfeladatok, tevékenységek kezdési és befejezési időpontjának kiszámítása
- Az események bekövetkezési időpontjának megállapítása
- Az átfutási időt közvetlenül befolyásoló részfeladatok meghatározása (kritikus tevékenységek)
- A legkorábbi és legkésőbbi időpontok meghatározása a nem kritikus tevékenységeknél



## A projekt sikertényezői







## Az idő- és költségkorlátok változását előidéző körülmények

Szervezetben belüli okok:

- projekteredményben végrehajtott módosítás
- stratégiai cél változtatása, mely megváltoztatja a projekt prioritási helyzetét
- pénzügyi források hiánya
- szervezet belső szabályozásának változása
- technikai problémák elhúzódása
- belső érdekcsoportok magatartása

Szervezetben kívüli okok

- nemzetközi/állami szintű szabályozások
- a megszerezhető közreműködői erőforrások korlátozottsága
- külső érdekcsoportok magatartása



## A KOCKÁZATELEMZÉS A kockázati tényezők

- **etikai kockázat** (törvényesség, elfogadás, humán szempontok)
- **műszaki kockázat** (műszaki feladatok tervezési, kivitelezési hibáinak kiküszöbölése)
- **üzemgazdaságossági kockázat** (gazdaságosság, jövedelmezőség)
- **szociális és kulturális kockázat** (ártalommentesség, személyiség tiszteletben tartása)
- **ökológiai kockázat** (környezetkímélés, erőforrás-takarékos felhasználás)
- **politikai kockázat** (a műszaki, gazdasági, ökológiai, és szociális környezet változásainak konfliktusmentes kezelés)



## Kockázat

Olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amely ha bekövetkezik, pozitív vagy negatív hatás gyakorol a projekt céljaira.

- ◆ Helyzeti (függ, hogy milyen projektről van szó)
- ◆ Kölcsönösen egymástól függő
- ◆ Méret függő (pl. hatása, mérete az árbevételre)
- ◆ Érték alapú (kerüli/keresi – cég, személy stb.)
- ◆ Idő alapú

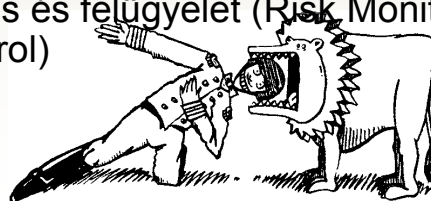
**Kockázat menedzsment:** folyamat, amely során **azonosítjuk** **elemezzük** a projekt kockázatok hatásait, valamint **tervezzük** a bizonytalanságra adandó válaszainkat.



## Kockázat menedzsment

A kockázat menedzsment fő folyamatai:

- Tervezés (Risk Management Planning)
- Azonosítás (Risk Identification)
- Kvalitatív vizsgálat (Qualitative Risk Analysis)
- Kvantitatív vizsgálat (Quantitative Risk Analysis)
- Reagálás tervezés (Risk Response Planning)
- Mérés és felügyelet (Risk Monitoring and Control)





## Belső kockázatok (informatikai példa)

### A projekt csapat által befolyásolható tényezők

#### Technológia

- Új, nem próbált technológia
- Technikai emberek rendelkezésére állása
- Testre szabás (desing)
- „Úri szabó” feladatok
- Egyéb anyagok rendelkezésre állása

#### Ütemezés

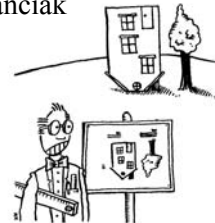
- Erőforrás rendelkezésre áll
- Korlátok, adottságok
- Függőségek (ügyfél, alvállalkozók)

#### Pénzügyi

- Becslés pontossága

#### Jogi

- Tulajdon jogok
- Kötbér, kárkezelés
- garanciák



## Külső kockázatok

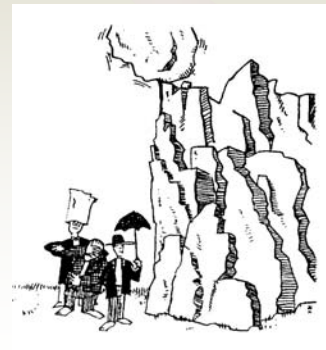
A belső és külső kockázati tényezők azonosítandók  
(előre és folyamatosan).

#### Előre nem látható

- Szabályozók változása
- Természetes kockázat
- Piaci változások
- Infláció
- Állami beavatkozások

#### Ügyfél inputok

- Elvárások meghatározása
- függőségek





## Reagálás tervezés

(Risk Response Planning)

### A folyamat helyes ha:

- ◆ megfelel a kockázat súlyának/komolyságának
- ◆ költség hatékony az elvégzendő feladat viszonylatában
- ◆ jól időzített
- ◆ realiztikus az adott projektben
- ◆ közös megegyezésen alapul
- ◆ konkrét felelőse van

### Lehetőségek és technikák:

- ◆ elkerülés (avoidance)
- ◆ transzferálás (transfer)
- ◆ mérséklés (mitigation)
- ◆ elfogadás (acceptance)
- ◆ eshetőségi terv (contingency plan)
- ◆ „B” terv (fallback plan)
- ◆ kockázati tartalék (contingency allowance/reserve) stb.



## A reagálás tervezés eredményei

- a válaszadás terve
- fennmaradó kockázat
- másodlagos kockázat
- megállapodások
- képzett kockázati tartalék
- társfolyamatok változása
- módosult projekt dokumentumok

#.	WBS/Service Deliverable	Description	Risk Response	Contingency Plan	Probability	Cost \$K	Status

Kockázati napló  
(Risk Log)

kockázat azonosítás

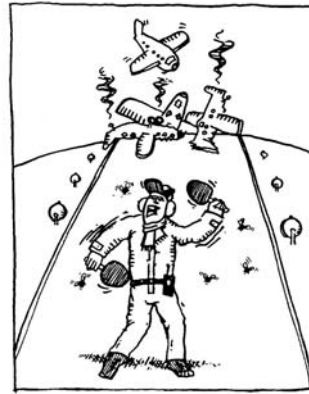
tervezett válasz

kockázat elemzés



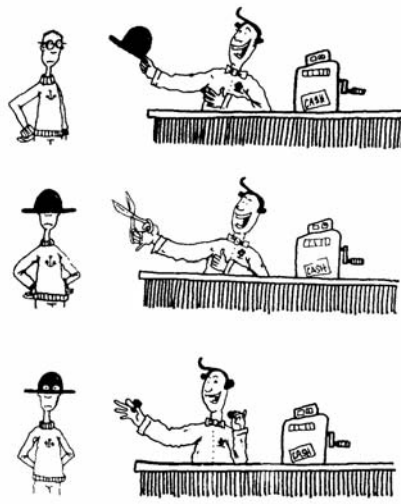
## A projektirányítás feladata

- A munkálatok tervnek megfelelő lebonyolítása
- Szervezet kialakítása
- Határidők betartása
- Költségvetés követése
- Munkálatok irányítása, koordinálása
- Adminisztratív feladatok lebonyolítása
- Dokumentáció készítése
- Az ajánlatok teljesítésének, számlák felügyelete
- A lebonyolítás folyamatos ellenőrzése
- A céltól való eltérés esetén korrigáló intézkedések bevezetése
- Váratlan eseményekkor a veszteségek minimalizálását biztosító cselekvési alternatívák kidolgozása, bevezetése



## Zárási fázis

- Zárójelentések, dokumentációk
- Elszámolások
- Értékelés, önértékelés
- Ünneplés



De ne definiáljuk újra  
ekkor a projekt célját!



## Közvetlen fantáziaserkentő módszerek

### BRAIN STORMING

- szóbeli ötletadás
- moderátori felügyelet
- „szerzői jog” nincs
- újtól való idegenkedés feloldása
- bírálat száműzése
- csoport – aktivitás kiváltása

### BRAIN WRITING

- írásos ötletgyűjtés
- kötött formátumú
- asszociációk konzekvens megkövetelése
- továbbfejlesztésre törekvés
- egyéni aktivitás előtérbe helyezése
- „teljesítmény” követelmény



## Közvetlen fantáziaserkentő módszerek

### METAPLAN

- szabad ötletelés
- formalizált ötlet – struktúrálás
- írásos megjelenítés
- vizuális információ biztosítása
- súlypontok keresése

### CIRCEPT

- asszociációs láncok felépítése
- ellentétpárok szembeállítása
- hatásláncok feltárása





## Közvetlen fantáziaserkentő módszerek

### PRO CONTRA INTERAKCIÓ

- logikai és fantáziaserkentő alap eljárások kombinációja
- szélsőségek szembeállítása
- tudatos konfliktus felkeltés
- szabályozott szerepvállalás

### SZINEKTIKA

- elidegenítés az alapproblémától
- analógiák keresése
- probléma újrafogalmazás
- megoldás keresés



## A hálótervezés

**Komplex feladatok elemi feladategységekre való felbontása, majd az elemi feladatok logikai kapcsolatának (követő, megelőző, párhuzamos kapcsolat) és időtartamának megállapítása.**

- ❖ A logikai háló megrajzolásával az ún. kritikus út meghatározására.
- ❖ A logikai háló alkalmas a költségek és a munkaerő szükséglet meghatározására és alkalmazása az alábbi előnyökkel jár:
  - teljes tevékenység jól átláthatóvá, ezáltal kezelhetőbbé válik,
  - elősegíti a koordinációt,
  - a felelősségi viszonyok tisztábban kirajzolódnak
  - a megvalósítás jobban nyomon követhető, ellenőrizhető,
  - számítógépes alkalmazás igénybevételével gyorsítja a tervezési, ellenőrzési folyamatokat.



## Az elemzési eredmények finomítása

Az első időelemzés és erőforrás ütemezés után csak ritkán kapunk reális, végrehajtható ütemtervet. Ahhoz, hogy a problémák okát megtaláljuk, elemeznünk kell az ütemtervet, meg kell vizsgálnunk:

- a tevékenységek közötti kapcsolatokat és a kritikus utat,
- a tevékenység időtartamokat,
- a tartalékidőket,
- az időkorlátokat,
- a túlterhelt erőforrásokat,
- a tevékenységek költségét.



## Az átfutási idő rövidítése

- A kritikus út módosítása
- tevékenységek törlése, vagy összevonása,
- tevékenységek kapcsolatainak ésszerűsítésével, a felesleges kapcsolatok megszüntetése
- résztvékenységekre bontás
- A kapcsolati idők és a kapcsolatok jellegének vizsgálata
- A határidők vizsgálata





## A projekt pénzügyi-gazdasági értékelése

**Költség-hozam** (cost-benefit) elemzések

Nettó jelenérték (NPV). Belső megtérülési ráta (IRR) Dinamikus megtérülési idő (RC). Haszon-költség ráta (BCR) stb.

**Költség-eredményesség** (cost-effectiveness)

**Komplex döntéselemzés** (decision analysis)

- **Teljesítési index** = Teljesített tevékenység tervezett költsége / Tervezett tevékenység tervezett költsége ( $SPI = BCWP / BCWS$ )
  - **Költségindex** = Teljesített tevékenység tervezett költsége / Teljesített tevékenység tényleges költsége ( $CPI = BCWP / ACWP$ )
- Schedule Performance Index - Cost Performance Index  
Budgeted Cost of Work Scheduled  
Budgeted Cost of Work Performed  
Actual Cost of Work Performed



## Hálótervezés

0-1	4
1-2	3
1-3	5
1-4	5
1-5	7
2-7	12
3-8	0
3-6	7
4-5	4
5-6	6
7-8	0
7-9	4
8-9	6
6-10	3
9-10	4
10-11	12

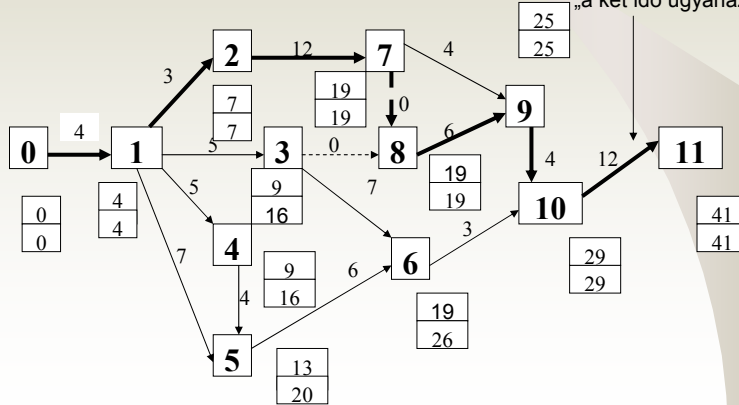


# Hálótervezés (CPM)

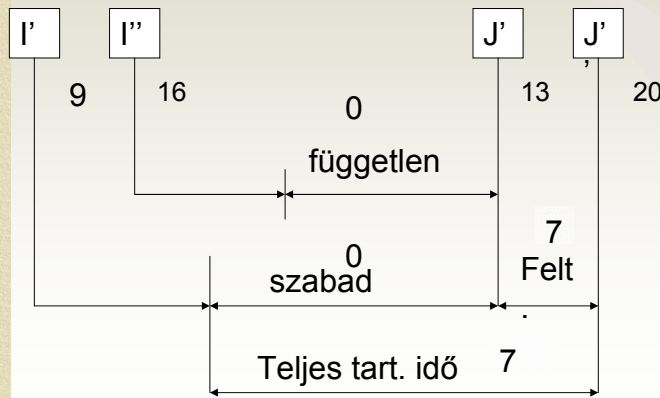
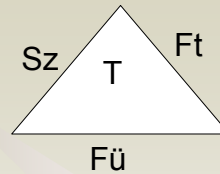
I' A legkorábbi  
I'' A legkésőbbi

bekövetkezés

Kritikus út  
Nem megengedhető  
semmiféle csúszás  
„a két idő ugyanaz”



# Tartalékidők





## Tartalékidők

### Teljes tartalék idő

Az az időtartam/érték mely a tevékenység megkezdésének esetleges elhúzódásával a legkedvezőbb esetben még rendelkezésünkre áll.

### Szabad tartalék idő

Az az időmennyiség melynek értékével i-j tevékenység kezdete eltolható anélkül, hogy a rákövetkező (jk) tevékenység legközelebbi kezdési idejét befolyásolná. Csak olyan eseményeknél van ahol csomópont van.



## Tartalékidők

### Feltételes

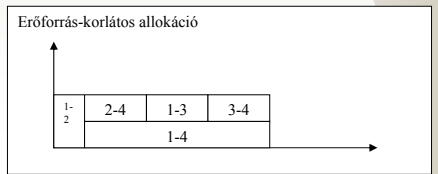
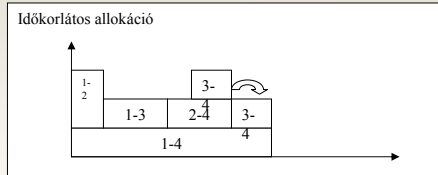
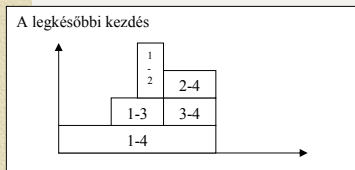
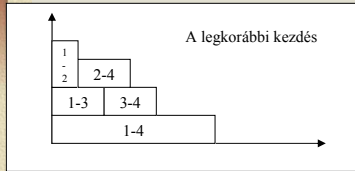
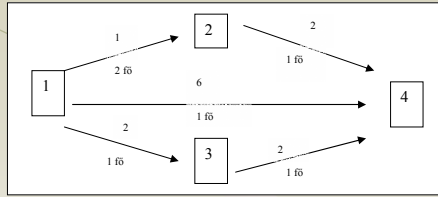
A teljes és a szabad különbözete. Ha elhasználtunk belőle már nem áll rendelkezésünkre.

### Független

Az az időmennyiség aminek értékével egy adott i-j tevékenység a legkésőbbi időpontban fejeződik be, és még rendelkezésre áll addig az időpontig amíg a következő tevékenység a legkorábbi időpontban kezdődik el.



# Erőforrás allokáció



# Minőségügy és szabványok



## Miért szükséges a minőség?

- Vezetési gyakorlatok:
  - A jelenlegi technológia rugalmatlan
  - A vevőket és a beszállítókat nem vonják be
  - Előrelátás rövid távon
- Emberi erőforrások:
  - Az együttműködés hiányosságai
  - Rugalmatlan szervezet
  - Meredek hierarchia
- Világgazdaság:
  - A rendszer és az egyén ellentéte
  - Folyamatirányítás



## MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS:

**Összehangolt tevékenységek egy  
szervezet vezetésére és  
szabályozására, a minőség  
szempontjából**

*(MSZ EN ISO 9000:2001)*



## ISO 9000 Minőségügyi Rendszer

- Nemzetközi Szabványügyi Szervezet
  - Székhely: Genf
  - ISO: görög szó, jelentése: *egyenlő vagy ugyanaz*
  - Nemzetközi Minőségi Szabvány
  - Az Amerikai Egyesült Államokban:
    - ANSI/ASQC 9000
- A világ 70.000 cégét már minősítették
- Folyamatközpontúság a változatlan minőség elérése érdekében



## Mi az ISO 9000 ?

- Nemzetközi szabványok gyűjteménye
  - Minőség ~~men~~edzsment
  - Minőségbiztosítás
- Nem termékszabvány
- Nem kötődik egyetlen iparághoz sem
- Jellemét tekintve általános



## ISO 9000 Minőségügyi Rendszer

- Az ISO 9000 NEM
  - nyújt megoldást a rövidtávú minőségi problémákra
  - garancia a termékminőségre
  - egy vállalati gazdálkodással foglalkozó kézikönyv
  - egy átfogó vezetési mód, mint például a TQM
- Az ISO 9000
  - egy folyamatirányítást célzó rendszer
  - a minimum követelmény egy Minőségügyi Rendszer létrehozására



## ISO 9000 Minőségügyi Rendszer

### Mit tartalmaz az ISO 9000-es sorozat?

- ISO 9000 & ISO 9004
  - Alapvetően tanácsadó jellegű
- ISO 9001
  - A minőségbiztosítási szabvány



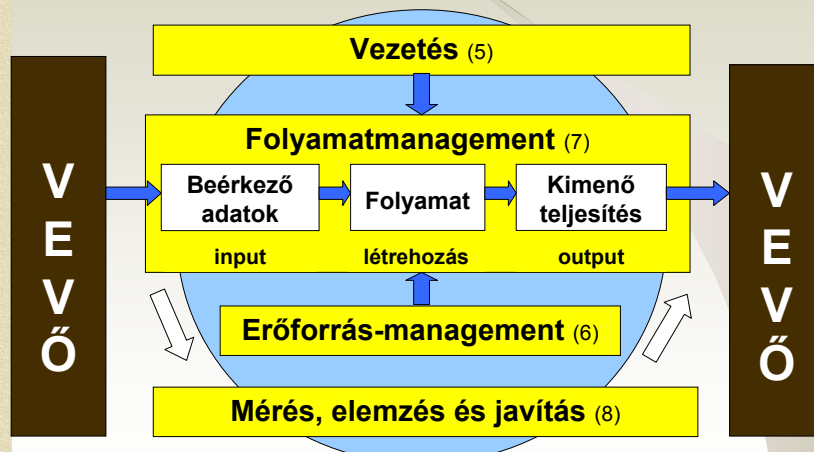
## ISO 9000 Minőségügyi Rendszer

### Tanácsadó jelleg


- ISO 9000- Kiválasztási alapelvek, meghatározások
  - Minőségi vezetés
  - Minőségi előírások
  - Minőségbiztosítás
  - Minőségellenőrzés
  - Minősítési rendszer
- ISO 9004- A minőségi vezetés előfeltételei: Irányelvek a minősítési rendszer kiépítéséhez



## ISO 9000:2000 rendszerfolyamat modell






Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar  Vezetéstudományi Intézet

## A minőségirányítási rendszer kialakításában 8 alapelv meghatározó

- Vevőközpontúság
- Vezetés
- A munkatársak bevonása
- Folyamatszemléletű megközelítés
- Rendszerszemlélet az irányításban
- Folyamatos fejlesztés
- Tényeken alapuló döntéshozatal
- Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a szállítókkal

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar  Vezetéstudományi Intézet

## ISO 9000 Minőségügyi Rendszer

### A minőség nyilvántartásának fejlesztése

- Első szint:
  - Minőségfilozófia, amely bemutatja:
    - az ISO előírásokat
    - a szervezeti diagramokat
    - minőségügyi előírások jegyzékét (Minőségügyi Kézikönyv)
- Második szint:
  - Eljárások, amelyek bemutatják az első szint követelményeit:
    - Ki
    - Mit
    - Mikor
    - Hol
    - Miért (Minőségügyi működési eljárások)
- Harmadik szint:
  - A gépekre és berendezésekre vonatkozó eljárások leírása:
    - Meghatározza a MUNKAVÉGZÉS lépéseit (Munkaköri előírások)



- Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet
- ## ISO 9000 Minőségügyi Rendszer
- ### Ellenőrzési módok
- **BELSŐ**
    - A saját rendszer minőségi felmérése
  - **VEVŐ/FOGYASZTÓ ÁLTAL VÉGZETT**
    - Az egyik szervezet a másik szervezetet vizsgálja
    - (az eladó (vendor) értékelése)
  - **FÜGGETLEN HARMADIK FÉL ÁLTAL VÉGZETT**
    - Egy független bejegyzett minőségellenőrző cég végzi az értékelést
      - Igazolás a szabványban foglaltaknak való megfelelésről - ISO 9000 nyilvántartás



## ISO 9000 Minőségügyi Rendszer

### Ellenőrzési módok

#### Mit jelent a független átvizsgálás?

- Elismerés egy bejegyzett szervezettől
- A minőségügyi rendszer - dokumentációk és a megvalósítás alapján - teljesíti a követelményeket
- Európában pl.:
  - Lloyds Register
  - British Standard Institute (Brit Szabványügyi Hivatal)
  - Deutsche Gesellschaft , D.Q.E. - (Német Szabványügyi Hivatal)
- Az Egyesült Államokban (Jelenleg folynak a tárgyalások egy elismert, kizárólagos minőségellenőrző ügynökség létrejöttének érdekében)
  - American Society for Quality Control (ASQC) - Amerikai Minőségellenőrző Társaság



## ISO 9000 Minőségügyi Rendszer

#### ELŐNYÖK:

- Minőségi szabványt nyújt a folyamatokhoz
- Csökkenti a fogyasztói ellenőrzés szükségességét
- Növeli a cég hírnevét a vásárlók körében
- Az alkalmazottak támogató közreműködése a tanúsítvány megszerzésében elősegíti a tulajdonosi szemlélet megerősödését
- Versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot
- Nyilvántartja a folyamatokat
- Kielégíti az export előírások követelményeit



## ISO 9000 Minőségügyi Rendszer

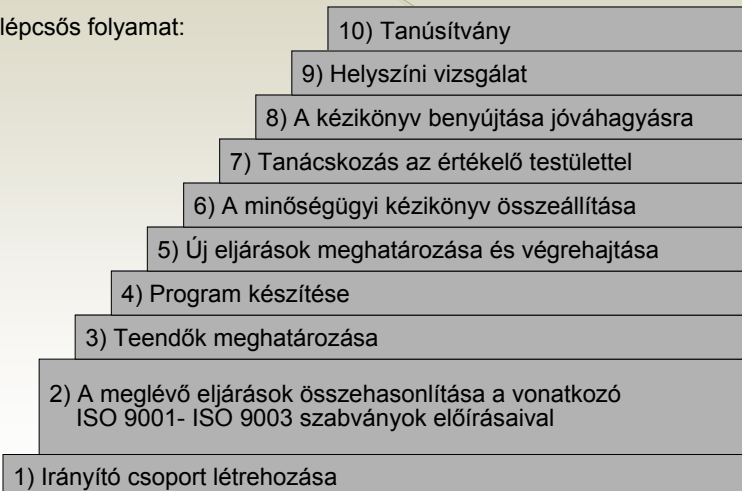
### Történeti tapasztalatok

- A problémák 60%-a a szabvány következő öt cikkelyével kapcsolatos:
  - Okmányellenőrzés
  - Formatervezés ellenőrzése
  - Beszerzés
  - Felülvizsgálat és teszt
  - Folyamatellenőrzés
- Az átlagos idő, amely alatt a tanúsítvány beszerezhető
  - Amerikai Egyesült Államokban és az Európai Unió országában
    - 18 hónap



## Melyek a bejegyzés jellemző lépései?

Tíz lépcsős folyamat:



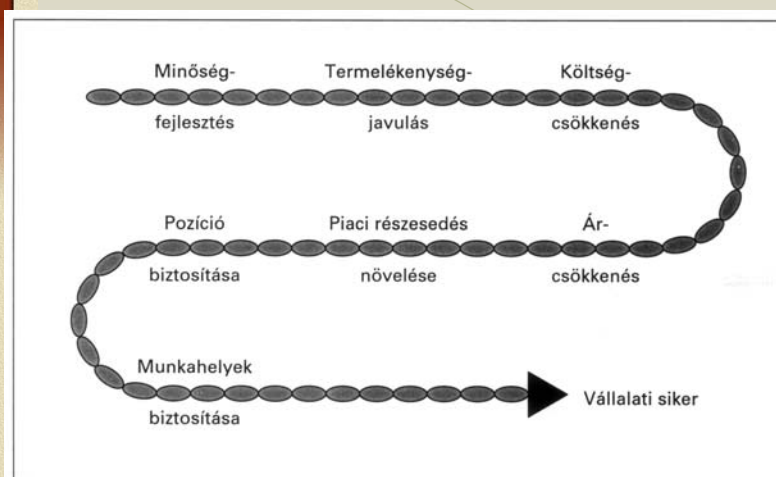


## Mi a Total Quality?

- Teljesen integrált törekvés a fogyasztói igények kielégítésére
  - Piacközpontúság
  - Fegyelmezett vezetői megközelítés
  - A szervezetet átfogó folyamat
- Javítja a teljesítményt
  - Biztosítja a nyereséget hozó fejlődést
  - Elősegíti az áttörésszerű sikereket
  - Strukturált fejlesztési technikák használata
- Megfelel a vállalati céloknak
  - Küldetés
  - Távlati tervek
  - Éves célkitűzések



## Deming-lánc



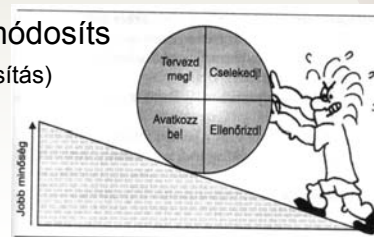
A Deming-lánc elve



## PDCA ciklus

(Shewart, Deming)

- P (plan) Tervezd meg probléma meghatározása, adatgyűjtés, adatelemzés, okok elemzése
- D (do) csináld (leggazdaságosabb megoldás)
- C (check) ellenőrizd (hatások értékelése)
- A (act) avatkozz be, módosíts (pl.szabványosítás)



A PDCA ciklus



## Hogy a jövő versenyképes szervezetévé válhassunk

- A felelősségköröket és a felelősségre vonhatóságot a tervezés, a probléma megoldás és a döntéshozatal területén a lehető legalacsonyabb vállalati szintre kell helyoznünk
- Meg kell tanulnunk osztozni a hatalomban, az információban, a tudásban és a jutalmakban
- Meg kell változnunk a résztvevő vezetés irányában
- Szükséges, hogy vállalásaink mellett elkötelezettek legyünk



## A versenyképes szervezet jellemzői

- Ügyfélközpontú ütemezés, eljárások és minőségi követelmények
- Rugalmas termékösszetételi lehetőségek, gyors kezdés
- A vezetők irányítanak, a tevékenységeket végző team-ek a fő tevékenységekre koncentrálnak
- Fejlesztés-központúság, magas termelékenység, kiváló minőség
- Tiszta kép arról, merre halad a vállalat, mi a küldetése
- Kevés vezetési szint, lapos struktúrák, átfogó ellenőrzés
- Kis végrehajtó egységek meghatározott piacok, vagy vevők köré csoportosulva
- Vevőközpontú marketing



## Stratégiai menedzsment





## Mi a stratégiai menedzsment?

- “ a döntések és akciók olyan sorozata /folyama/ amelyekkel a kialakított és hatékony stratégia(k) segítségével elérhetők a vállalat céljai”
- “ szisztematikus megközelítése a felső vezetők legfőbb és egyre fontosabb hatáskörének, abból adódó feladatainak, amely biztosítja a cég folyamatos sikerét és megvédi azt a környezeti meglepetésektől”



## Mi a stratégiai menedzsment?

### TEHÁT: a *stratégiai menedzsment*

- nem egy egzakt tudomány
- nincs egy mindig alkalmazható recept



### **szemlélet**



- a jövőben megteendő hasznos lépéseink kialakításával
- a lehetséges jövő kialakításával
- annak irányítási módszereivel foglalkozik



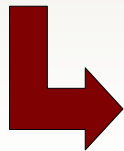


## Mi a stratégia?

„a vállalat /cég/

- céljainak,
- szándékainak,
- meghatározó politikájának
- olyan rendszere,

amely a terveiben az akciók /feladatok/ által egyértelműen meghatározott, és tartalmában rögzíti, hogy a cég *milyen* üzleti vállalkozást folytasson.”



vagyis: a cég *ma milyen?*  
és *a jövőben milyen legyen?*



## Mi a stratégia?

Más megfogalmazásban a stratégia:

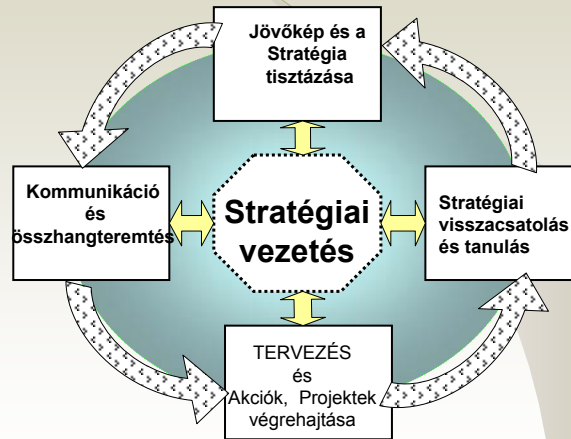
„olyan *összehangolt* intézkedések együttese, amelynek célja *hosszú távon* a vállalkozás *egészséges fejlődésének* és erejének megőrzése.”

- *összehangolt*: a vállalkozás összetartozó egészével összeillő
- *intézkedések*: a vezetői irányítás az akciók meghatározásával
- *hosszú távon*: nem csak a múltbeli és jelenlegi problémákra reagálva, hanem a „belátható” jövő változásaira felkészülve
- *egészséges fejlődés*: az egyes résztevékenységek és az egész is



## A stratégiai menedzsment értelmezése

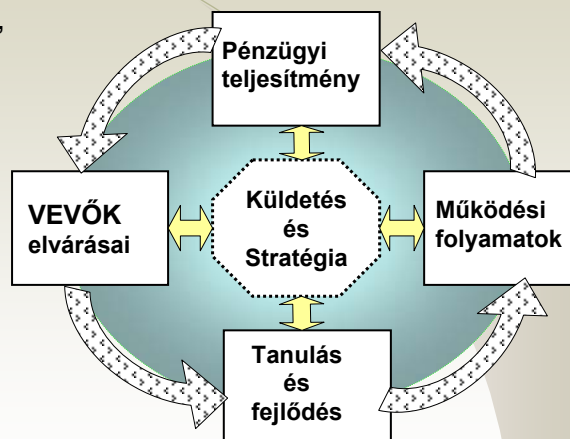
Rendszer,  
Folyamatok:



## A stratégiai menedzsment értelmezése

Vezetési rendszer,  
a stratégia  
végrehajtásának  
mérése:

- PI.:
- Stratégiai kontrolling
  - Balanced scorecard





## Az eredményesség és a hatékonyság a "versenypozíció" nézőpontjából

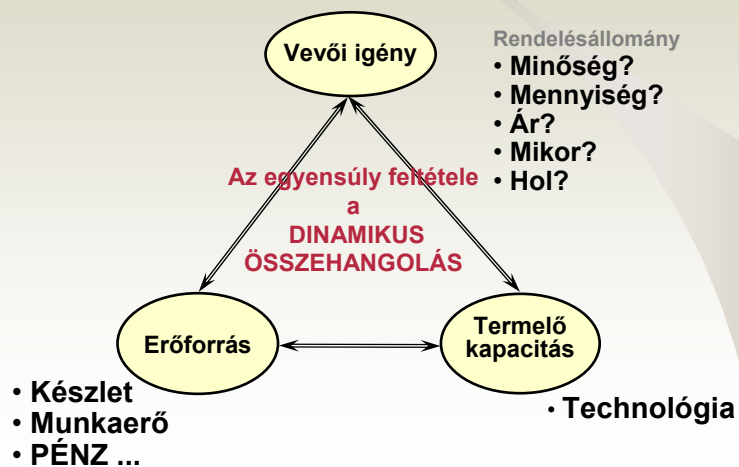
### A stratégiai menedzsment:

Eredményes      Eredménytelen

<b>Operatív Menedzsment</b> Hatékony Nem megfelelő	NÖVEKEDÉS	Lassú "halál"
	TÚLÉLÉS	Gyors "halál"



## A vezetési döntések nézőpontja: dinamikus egyensúlyteremtés



Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet

## A vállalati környezet megítélése

**A változó világ - a változás gyorsulása:**

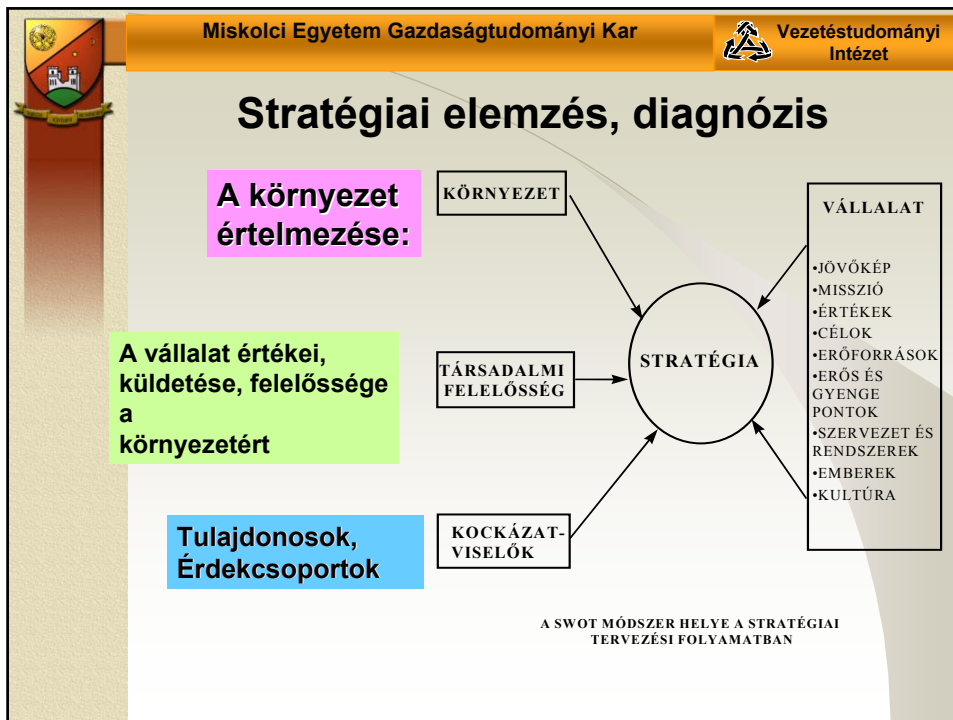
- **A technika globalizációja:** IT, IS, kommunikáció mikró, biotechnológia
- **A pénzforgalom, pénzügyi rendszer globalizációja**
- **A vállalatok globalizációja:** transznacionális (leányvállalatok) multinacionális (tőkeáramlás)


	Állandó vagy lassan változó	Gyorsan változó
Változás		
Kevés Elem, Egyszerű környezet	<b>STABIL</b> Kiszámítható, meglepetések nélküli hatások	<b>DINAMIKUS</b> A gyors változás miatt az előrejelzések, elemzések időről-időre pontosítandók.
Sok elem, Bonyolult környezet	<b>KOMPLEX</b> A jövő előrelátása nehéz a vállalkozásra ható összetett hatások miatt	<b>TURBULENS</b> A bizonytalanság és a változás kiszámíthatatlansága jelentős

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet

## A stratégiai menedzsment elemei:

a probléma megoldási folyamat összefoglaló modellje



Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar  Vezetéstudományi Intézet

## Stratégiai pozíció elemzése

Módszertani ismertetés. **Hol tartunk most?**

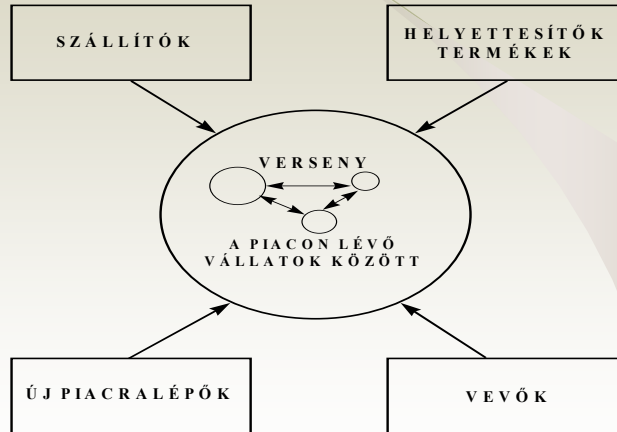
Építőelem: T/PE. A cégstratégiát mindig az **üzleti egységre** kell lebontani, értelmezni.

- Vállalatok életciklusai
- Begyakorlási görbe
- Termék életgörbe
- Relatív piaci részesedés- piaci növekedés (BCG)
- SWOT elemzés
- PIMS modell

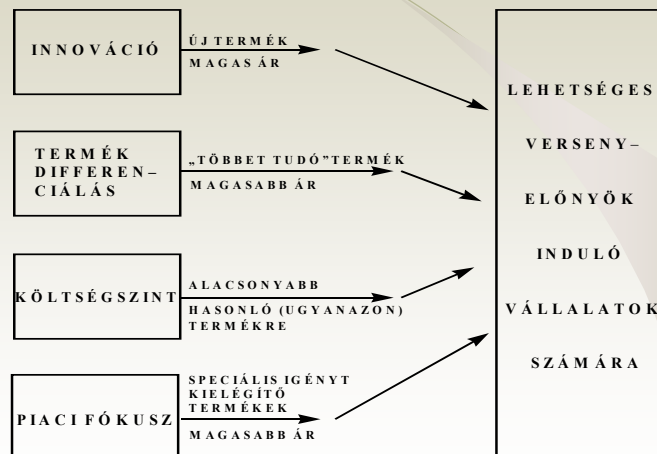


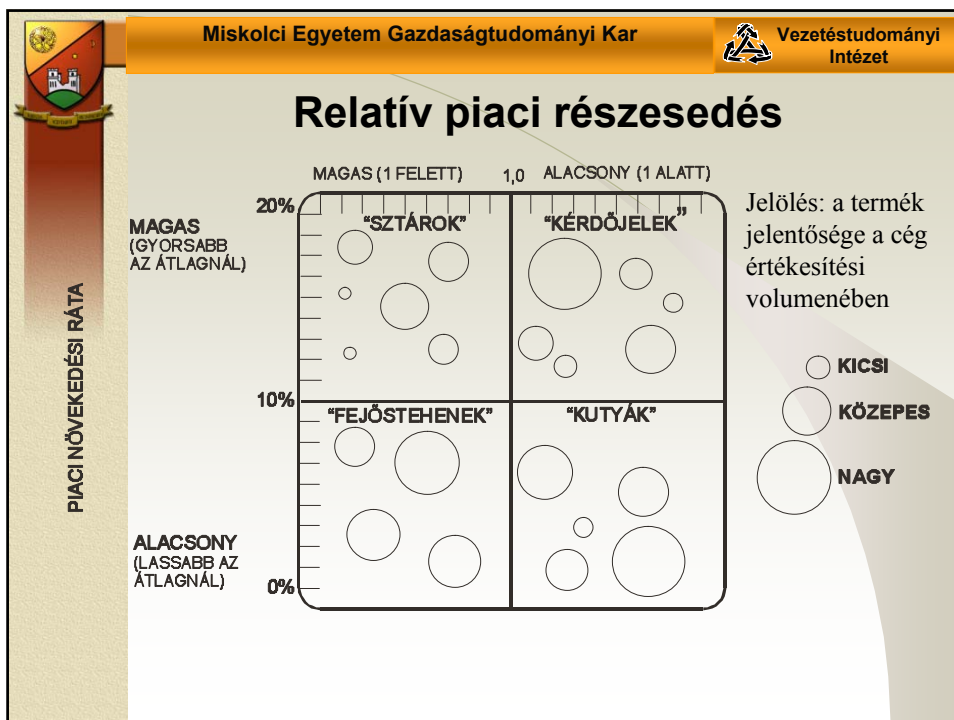
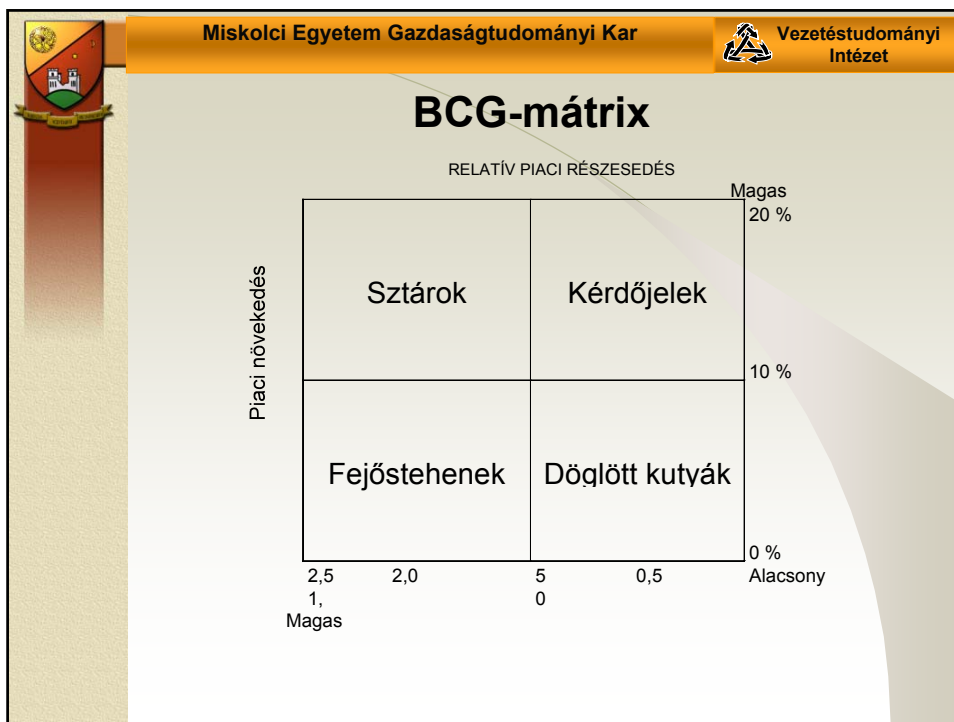
## A versenykörnyezet:

PORTER "5 VERSENYERŐ" MODELLJE




## Lehetséges versenyelőnyök induló vállalatok számára



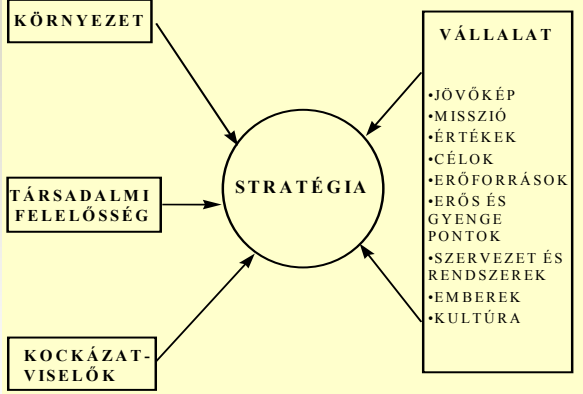





Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar  Vezetéstudományi Intézet

## SWOT-elemzés

**SWOT-módszer:**  
**BELSŐ hatások:**  
 ↓Erősségek  
 ↓Gyengeségek  
**KÜLSŐ erők:**  
 ↓Lehetőségek  
 ↓Veszélyek (fenyegetések)  
 ↓Strengths  
 ↓Weaknesses  
 ↓Opportunities  
 ↓Threats



A SWOT MÓDSZER HELYE A STRATÉGIAI TERVEZÉSI FOLYAMATBAN

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar  Vezetéstudományi Intézet

## SWOT-elemzés

**Az elemzésből levezethető akcióirányok:**  
(csak néhány példa )

**Jelen:** A gyengeségeket, hátrányokat hogyan lehet felszámolni. Belső stabilitás!

**Jövő:** A lehetőségek felismerése (időben) milyen fejlesztő (K+F) és az erősségek milyen támadó stratégiát (marketing, pénzügyi) tesznek lehetővé.

KÜLSŐ belső	LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
GYENGE- SÉGEK	Hátrányok felismerése Gyorsítás IT / IS fejlesztés	Csőd elkerülés Profilváltás Komplex cégterápia
ERŐS- SÉGEK	KOMPLEX piaci aktivitás Támadó és innovatív stratégia MIS fejlesztés	Fejlődésre ügyelni STABILIZÁLNI Prognózisok felülvizsgálata Differenciálás Partnerek





## SWOT-elemzés

### A cég versenypozícióinak minősítése:

- *piaci*
- *tudományos-technikai,*
- *gazdasági-pénzügyi,*
- *információs és kommunikációs technikai,*
- *irányítási - (vezetési) stílus*

szempontjából a pozíciókat a cég különféle **értékhordozóinak** (termékek, vevők/piacok, partnerek, kulcsfontosságú erőforrások )

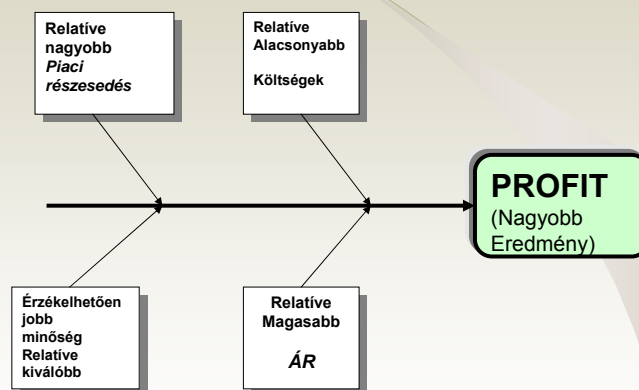
az állapotjellemzőit és mértékét részletesen megvizsgálni.

*Milyen a relatív helyzetünk a versenytársakhoz mérten?*

(benchmarking, TQM)



## A PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) vizsgálati program



#### Néhány PIMS ok-okozati kapcsolat:

- Előnyösebb versenypozíció ( piaci részesedés, minőség )
- Termelési / technológiai előnyök (fejlettség, hatékonyság)
- A kiszolgálható piaci vonzerő (vevői elvárások, növekedés)



## Magyar cégek részére ajánlott elemzési indikátorok (komponeneselek)

### A. /Piaci vonzerő (piacképesség)

- a piac felvevőképessége az adott termékből
- a piaci szükséglet növekedésének üteme
- a piac szegmentációja (relációk, fogyasztási csoportok)
- a piacon jelenlévő versenytársak száma
- a verseny erőssége
- a piacra való bejutás nehézségei



## Magyar cégek részére ajánlott elemzési indikátorok (komponeneselek)

- a piacon elérhető átlagos jövedelmezőség
- a tőke várható (szokásos) forgási sebessége
- a termék várható fedezetviselő képessége
- az árak stabilitása, mozgási tartománya
- a vevők száma
- az iparág beruházási igényessége
- a piac igényessége a minőséget illetően



## Magyar cégek részére ajánlott elemzési indikátorok (komponensek)

- a piac elosztási hálózat és szerviz igénye
- a piac konjunktúra érzékenysége
- az infláció várható mértéke, kiszámíthatósága
- az állami beavatkozás veszélyei, mértéke, gyakorisága
- környezetvédelmi előírások szigorúsága, költségkihatásai
- a piac infrastruktúrális feltételei



## Magyar cégek részére ajánlott elemzési indikátorok:

### B/ A vállalkozás belső ereje (Versenyképesség)

- az adott piacon elért piaci részesedés
- a piaci részesedés növekedése
- a gyártott termék minősége, a realizálható ár előnyök
- a márka hírneve, bevezetettsége
- a tőke forgási sebessége a vállalatnál
- a gyártásnál elérhető technológiai minőség
- az anyag és energiaellátás megbízhatósága



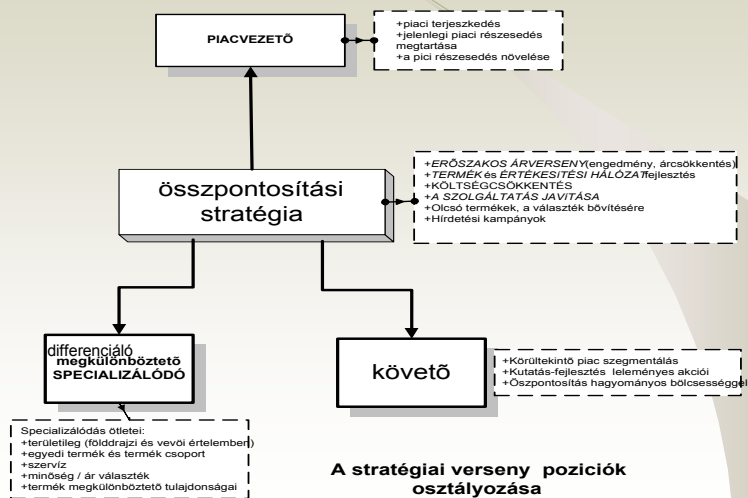
## Magyar cégek részére ajánlott elemzési indikátorok:

- a munkaerő összetétele, képzettségi színvonala
- kreatív légkör, innovációs képesség
- saját szabadalmak száma, aránya
- a vezetés színvonala
- a belső szervezettség, stb.

Ezekből választottuk ki azokat a paramétereket, amelyek az adott vállalkozás szempontjából mértékadóak.



## A stratégiai pozíció elemzés: stratégiai alternatívák





## Stratégiai tervezés

### Tervezés három szintje:

- vállalati (összvállalati vagy társaság )
- divízióális (üzleti egység, a vállalkozás szintje)
- funkcionális (um.:marketing, pénzügyi, termelési stb.)

### Tervezési folyamat fázisai:

- Célok kitűzése
- Stratégia meghatározása (alternatívák, programok,döntés)
- Operatív és akciótervezés (erőforrásterv, megvalósítás)
- Megfigyelő (értékelő) rendszer
- Ösztönző rendszer



## Stratégiai tervezés

- ⌘ elérendő **célok**: /hová? akarunk eljutni/ vállalati misszió, filozófia, politika vállalati célok /tervcélok/
- ⌘ állapot jellegű,folyamat jellegű célok
- ⌘ vezetők személyes céljai
- ⌘ a célrendszer hierarchiája



- Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet
- ## A stratégiai menedzsment rendszere
- Stratégiai tervezés veszélyei:**
- Stratégia- operatív terv kapcsolata
  - Operatív vezetők beszámolóí
- Továbbfejlesztési felfogások:**
- folyamatjellegű (BPR)
  - rendszerszemléletű ( Balanced Scorecard)
  - vevő központú (TQM)

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet

## 7S-modell

A szervezet elemeinek kölcsönhatása /Mc Kinsey/

The diagram illustrates the 7S model, where seven elements are arranged in a circle and interconnected by a network of lines, representing their mutual influence. The elements are: **Stratégia** (Strategy), **Rendszerek** (Systems), **Szaktudás** (Expertise), **Struktúra** (Structure), **Stílus** (Style), **Közös értékek** (Shared Values), and **Alkalmazottak** (Applied Knowledge).

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet

## A versenypozíció és a környezet komplexitása befolyásolja, hogy milyen feladatok várnak a stratégiai irányításra

Teljesítménykritériumok

Magas	<b>Terjeszkedés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai költségvetés (mértőldkövek)</li> <li>• Operatív költségvetés (pénzforgalom)</li> </ul>	<b>Felfedezés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai költségvetés (mértőldkövek)</li> <li>• Időben kilépni</li> <li>• Minőségi ismérvek</li> </ul>
Környezet komplexitása	<b>Kiaknázás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatív költségvetés</li> </ul>	<b>Kivonulás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai költségvetés</li> <li>• Operatív költségvetés</li> <li>• Időben felszámolni</li> </ul>
Alacsony		
	Erős	Gyenge

Versenypozíció





***Köszönöm a  
figyelmet!***