


MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁS-GAZDASÁGTAN

ELŐADÓ
MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁS-GAZDASÁGTAN TANSZÉK




Bevezetés, a menedzsment alapjai


Bemutakozás




Miért van egyáltalán szüksége erre a mérnökhallgatónak?

Mérnök – mindhalálig (?) Élet a munkaszervezetekben


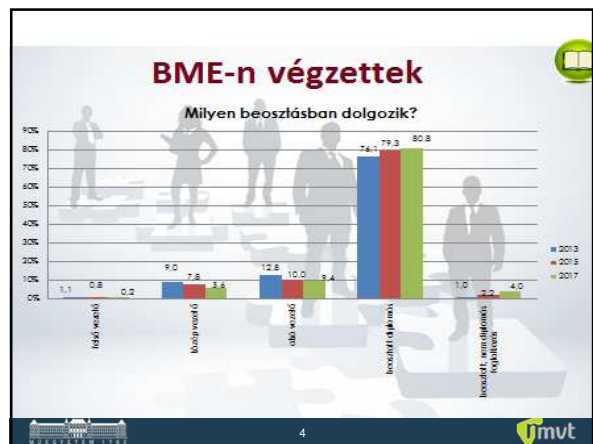
Tipikus karrier



Fejlesztő Szenior fejlesztő Menedzser



„Teljesen feleslegesnek tartottam a MEV-et, a kettésért küzdöttem és hogy túl legyek rajta. Most, hogy dolgozom, más értelmet nyert az egész. Újra elővettem a könyvet, és tényleg így működik egy munkahely!” (K.D. mérnökhallgató)


Vállalati működés érintettjei

Belső érintettek:

- tulajdonosok,
- menedzserek,
- alkalmazottak.


Külső érintettek:

- fogyasztók.




Vállalati működés érintettjei

- szállítók,
- versenytársak,
- stratégiai partnerek,
- állami intézmények,
- helyi és önkéntes állampolgári közösségek,
- természeti környezet.



Miért leszünk vezetők?

- ❑ Sokkal többet tehetünk a többiekért.
- ❑ Megszabadulunk a fiatalabbakkal való fárasztó versenytől.
- ❑ Jobban keresünk.
- ❑ Érdekesebb, gazdagabb a munkánk.
- ❑ Könnyebben értjük az egészet.
- ❑ Emberekkel foglalkozhatunk.

7 


Alapdefiníciók: szervezet

... emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, olyan rendszer, amelynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg.

De mikor van rá szükség?

Legfőbb jellemzői:

- ❑ Rendelkezik valamilyen célokkal, amelyek megvalósítására törekszik (eredményesség).
- ❑ Hosszabb időn keresztüli fennmaradás.
- ❑ Hatékony működés.

8 


Alapdefiníciók: menedzsment

Egy szervezetben fellelhető emberi, pénzügyi, fizikai és információs **erőforrások**


- ❑ tervezésének
- ❑ szervezésének
- ❑ irányításának
- ❑ vezetésének

folyamata a szervezet céljainak **eredményes** és hatékony megvalósítása érdekében.


De ez mivel jár? És milyen módon jelenik meg ez a mérnöki munkában?

9 


Menedzsment funkciók

10 


Tervezés




Célok kitűzése, elérésük módjának eldöntése




- ❑ Előrejelzés
- ❑ Vállalati politikák kialakítása
- ❑ Célkitűzés
- ❑ Program kidolgozása
- ❑ Ütemterv kidolgozása
- ❑ Költségvetés kidolgozása
- ❑ Eljárások kidolgozása

11 


Szervezés




Feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása



- ❑ Munkakörök kialakítása
- ❑ Erőforrások allokálása
- ❑ Kapcsolatok létrehozása
- ❑ Szervezeti felépítés kialakítása


12 


Irányítás



Követelmények előírása, teljesülésük ellenőrzése, beavatkozások

- Követelmények megfogalmazása
- Mérés
- Értékelés
- Beavatkozás



13 

Vezetés



A szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása

- Munkaerő-biztosítás
- Képzés, fejlesztés
- Felügyelet
- Döntéshozatal
- Motiváció
- Tanácsadás
- Kommunikáció







14 


Menedzseri készségek (Katz, 1974)

-  Technikai készség
-  Humán készség
-  Konceptuális készség

15 


Menedzseri készségek II.


-  Diagnosztikai készségek
-  Kommunikációs készségek
-  Döntéshozói készségek
-  Időgazdálkodási készségek

16 


Henry Ford

- Fókusz: a munka hatékonysága, növekvő output, csökkenő költség
 - tömeggyártás
 - szalagszerű termelési folyamat
 - standardizált elemek
 - időutalványozás
 - gyártási folyamat maximális harmonizálása [A T modell története](#)
 - ütemidő - kibocsátási ütem, időbér
- Emberek: megduplázza a fizetést és 8 órás munkaidőt vezet be, vásárlási kedvezményt is, de nagy a fluktuáció.





17 

Max Weber



- Bürokratizmus, mint az szervezetek legfőbb ismérve
 - pontosan rögzített munkamegosztás,
 - nagyfokú szabályozottság,
 - egyértelmű alá- és fölérendeltség, jól kidolgozott hierarchia,
 - aktaszűrőség, dokumentálás, nagyfokú írásbeliség,
 - szakmai hozzáértés, hivatástudat,
 - személytelenség, tárgyilagosság



18 

Miért kell a struktúra?




19 

Strukturális tényezők

- Munkamegosztás (ki mit csinál)
- Hatáskörmegosztás (ki kit utasíthat)
- Koordinációs eszközök (ki kivel, hogyan működik együtt)
- Másodlagos strukturális tényezők

funkció, termék, vevő
egydimenziós - többdimenziós
hatáskör, felelősség, döntési jogkör
egyvonalas - többvonalas
technokratikus, strukturális, személyorientált
centralizáltság, hierarchia nagysága

20 


Tipikus szervezeti formák


Statikus formák

- lineáris
- törzsegyeségi
- funkcionális
- divizionális (részben)

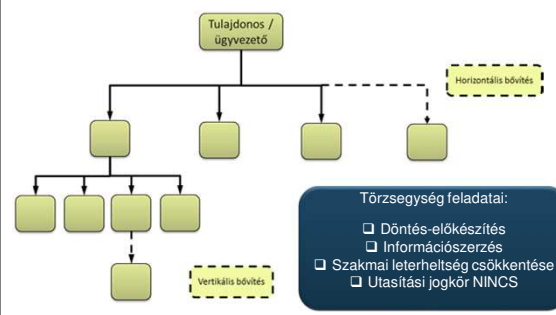
Rugalmas formák

- mátrix
- divizionális (részben)
- projekt
- hálózatos
- virtuális




21 

Lineáris szervezet

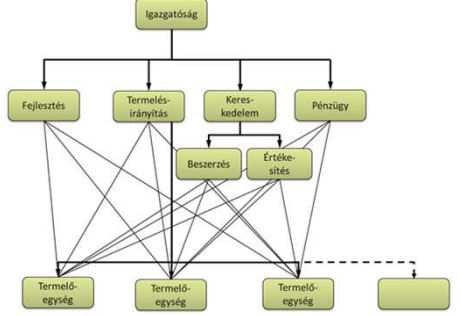



Törzsegyeség feladatai:

- Döntés-előkészítés
- Információszerzés
- Szakmai teherterheltség csökkentése
- Utasítási jogkör NINCS

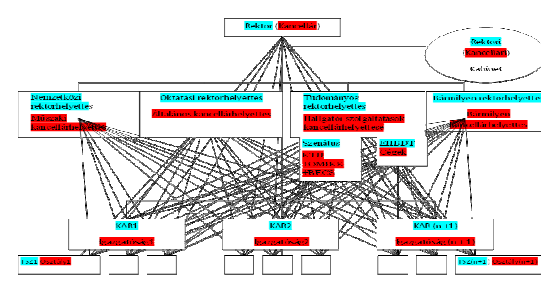
22 


Funkcionális szervezet



23 

Az egyetem szervezeti felépítése



24 



A teljesítménykultúra hatása

	MAGAS TELJESÍTMÉNYKULTÚRÁJÚ VÁLLALATOK	ALACSONY TELJESÍTMÉNYKULTÚRÁJÚ VÁLLALATOK
AZ ÁRBEVÉTEL NÖVEKEDÉSE	682%	166%
ÁLKALMAZOTTAK SZÁMÁNAK NÖVEKEDÉSE	282%	36%
TŐZSDEI ÁRFOLYAM NÖVEKEDÉSE	901%	74%
NYERESÉG NÖVEKEDÉSE	756%	1%

30

A kultúra alakítói és megjelenése

```

    graph LR
      A[Az alapító tagok meghatározó döntései] --> B[Vezérelvek és misszió]
      A --> C[Társadalmi szerkezet]
      B --> D[Normák és értékek]
      C --> D
      D --> E[Megőrzött történetek és szimbólumok]
      D --> F[Intézményesített működés]
      E --> G[Látható elemek]
      F --> H[Láthatatlan elemek]
  
```

Látható kultúraellemek:

- ceremóniák, szertartások
- történetek, legendák, mítoszok
- nyelvezet, szakzsargon
- szimbólumok, öltözködés, külső megjelenés

Handy-féle kultúra csoportosítás

- Hatalomkultúra
- Szerepkultúra
- Feladatcultúra
- Személyiségkultúra

Quinn-féle kultúrák („Versengő értékek” modellje)

- Támogató kultúra (Team)
- Szabályorientált kultúra (Hierarchia)
- Célorientált kultúra (Cég)
- Innováció-orientált kultúra (Adhokrácia)

		Orientáció	
		befelé	kifelé
Mozgástér	elmozdítás	Szabályorientált	Célorientált
	ragadozóság	Támogató	Innováció-orientált

Nemzeti kultúra jelentősége

Hofstede kultúratispológiája

70 ország
4+1+1 dimenzió

- Hatalmi távolság (Power Distance, PDI)
- Bizonytalanság kerülése (Uncertainty Avoidance, UAI)
- Individualizmus – kollektívizmus (Individualism versus Collectivism, IND)
- Férfias vagy nőies értékek dominanciája (Masculinity versus Femininity, MAS)
- Pragmatizmus (Pragmatic versus Normative, PRA)
- + Engedékenység – korlátozás (Indulgence versus Restraint, IVR)

Kicsi vagy nagy?

Miért fontos ez?

	PDI	IDV	MAS	UAI	PRA	IND
USA	40	91	62	46	26	68
Németország	35	67	66	65	83	40
Magyarország	46	80	88	82	58	31
Kína	80	20	66	30	87	24
Japán	54	46	95	92	88	42

Alacsony - magas hatalmi távolság

ALACSONY HATALMI TÁVOLSÁG	MAGAS HATALMI TÁVOLSÁG
Alacsonyabb a függőségi szükséglet	Magas függőségi szükséglet
Nagyobb döntési szabadság	A döntéseket a vezetők hagyják jóvá
A privilégiumok és státuszszimbólumok nem annyira fontosak	A privilégiumok és státuszszimbólumok fontosak
Az országban több modern technológiát alkalmaznak	A centralizált irányítás népszerű
Nagy a társadalmi mobilitás	A hatalom képviselőinek előjogaik vannak
A főnököktől elvárt, hogy elérhető legyenek	A főnökök általában elérhetetlenek
Nagy a középosztály	Kicsi a középosztály



37



Individualizmus – kollektívizmus

INDIVIDUALIZMUS	KOLLEKTÍVIZMUS
Az identitás alapja az egyén	Az identitás alapja a csoport
Az egyén saját magával és közvetlen családjával törődik	A csoport törődik az egyénnel annak lojalitásáért cserébe
Az „ÉN” áll a központban	A „MI” áll a központban
A feladat fontosabb a kapcsolatoknál	A kapcsolatok fontosabbak a feladatoknál
Saját vélemény hangsúlyozása	Csoport által befolyásolt vélemény
Megfelelés a saját elvárásoknak	Megfelelés a csoport elvárásainak
A szabályok mindenre érvényesek	A szabályok alól van kivétel
A döntéseket helyben hozzák	Először konzultálni kell a csoporttal
Az emberek felelősek önmagukért, az egyéni teljesítmény számít	Az emberek csoportban dolgoznak és megosztják a felelősséget
Büntetés: az önbecsülés elvesztése	Büntetés: a csoportból való kiközösítés



38



Maszkulinitás – femininitás

MASZKULIN (FÉRFIAS)	FEMININ (NŐIES)
Fontosabb értékek: teljesítmény, siker	Fontosabb értékek: törődés másokkal, életminőség
A szerénység nem erény	A szerénység elvárt
Nagy a siker utáni vágy	Nem túl erős a siker utáni vágy
Az erő tekintélye	Szimpátia a gyenge iránt
Kevésbé fontos a munkahelyi légkör	Fontos a munkahelyi légkör
Erősen elhatárolt társadalmi szerepek	Elfogadott a sírás mindkét nem részéről
Konfliktus esetén győzőn a jobb	A konfliktusok megoldása kompromisszum útján
A munka mindennél fontosabb, előfordul, hogy helyettesíti a magánéletet	A munka nem foglal el központi helyet az egyén életében, csupán a kellemes és jó magánélet megteremtésének eszköze
Kevés nő van vezető beosztásban	Több nő van vezető beosztásban
Fontos az előmenetel és az ambíció	Nincs erős érdeklődés az előmenetel iránt



39



Alacsony – magas bizonytalanságkerülés

ALACSONY BIZONYTALANSÁGKERÜLÉSI MUTATÓ	MAGAS BIZONYTALANSÁGKERÜLÉSI MUTATÓ
A bizonytalanság az élet természetes velejárója	A bizonytalanság az élet nem természetes velejárója, ezért veszélyt jelent
Könnyedség, alacsony stressz, jó környezet	Szorongás, magas stressz
Az agressziót és az érzelmeket nem mutatják ki	Az agresszió és az érzelmeik kimutatása elfogadott
Kevés és rugalmas szabály	Merev szabályok, érzelmi szükséglet a szabályok iránt
Ami különböz, az érdekes; tolerancia	Ami különböz, az veszélyes
A tanárok és a diákok kedvelik a tanulás vitatkozásra alapuló formáját	Az elfoglaltság belső érzelmi szükséglet, a kemény munka szintjén
Nagyobb kockázatvállalási készség	Biztonságkerésés, a kudarc elkerülése
Az innováció gyorsabb elfogadása	Ellenállás az innovációnak
A kemény munka nem feltétlen érdem	Belső késztetés a kemény munkára



40



Motiváció fogalma



belső késztetések megszervezése



az a vezetői magatartás, amellyel a vezető a beosztottjait a szervezeti célok elérésére készíti





41



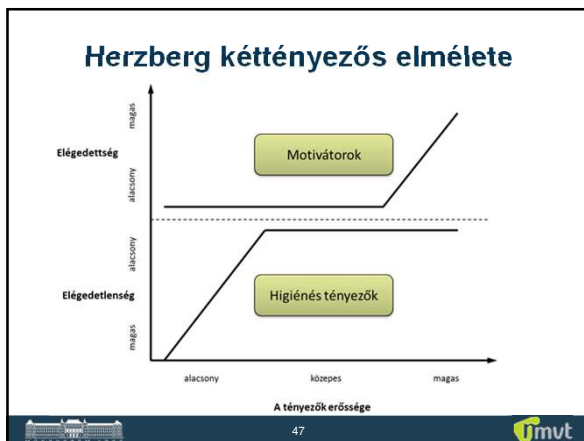
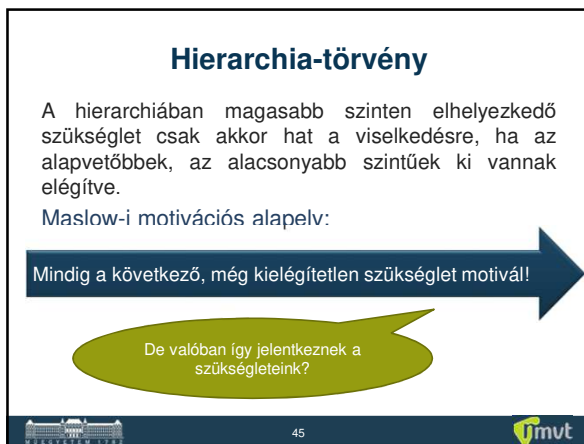
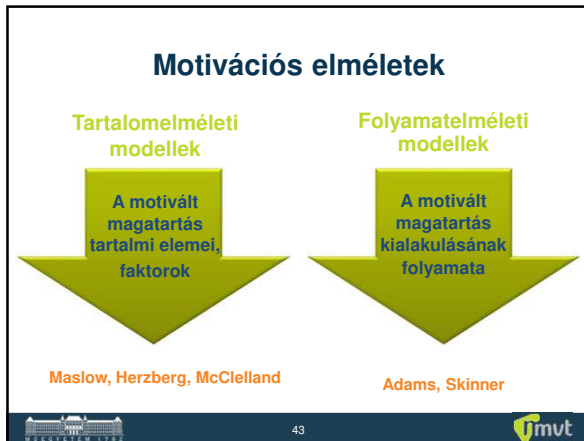
Motiváció és teljesítmény

$$\text{Teljesítmény} = f(\text{képesség} \times \text{motiváció})$$



42





Adams-féle méltányosságelmélet


A **késztetés** alapja a másokkal való összehasonlításból fakadó feszültség.

$$\frac{OP}{IP} = \frac{OR}{IR}$$

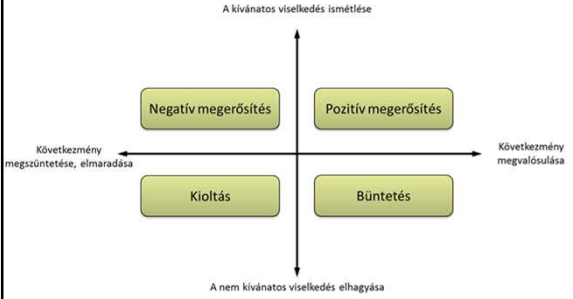
A méltánytalanság érzete reakciókat vált ki.


$$\frac{OP}{IP} > \frac{OR}{IR}$$

$$\frac{OP}{IP} < \frac{OR}{IR}$$

49 


Skinner-féle megerősítéselmélet




50 


Megerősítés ütemezés és gyakoriság szerint


- Meghatározott intervallumú megerősítés (fixed-interval schedule)
- Változó intervallumú megerősítés (variable-interval schedule)
- Meghatározott arányú megerősítés (fixed-ratio schedule)
- Változó arányú megerősítés (variable-ratio schedule)



51 

Menedzser vagy vezető?



52 

Megközelítések


- Tulajdonságelméleti megközelítés
- Magatartáselméleti megközelítés
- Kontingenciaelméleti megközelítés



53 

TULAJDONSÁGELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉS

Stogdill és mások

54 

Milyen tulajdonságokkal bír egy jó vezető?

Vezető

Vezetés

Követők

Magasság, súly
Intelligencia
Extraverzió
Tárgyalóképesség
Más tulajdonságok

Leadership
Lewin
Stogdill
Kirkpatrick és Locke
Zaccaro, Kemp és Bader

55

Tulajdonságelméletek

És ez akkor elég?

Stogdill (1948)
intelligencia
óvatosság
éleslátás
felelősség
kezdemenyező-készség
állhatatosság
önbizalom
társas hajlam

Stogdill (1974)
célélérés
állhatatosság
éleslátás
kezdemenyező-készség
önbizalom
felelősség-vállalás
együttműködés
tolerancia
befolyásolás
társas hajlam

Kirkpatrick és Locke (1991)
hajlóerő
motiváció
integritás
bizalom
kognitív képesség
szaktudás

Zaccaro, Kemp és Bader (2004)
kognitív képességek
extraverzió
lekiismeretesség
érzelmi stabilitás
nyitottság
kellemes jellem
motiváció
társas intelligencia
önvizsgálat
érzelmi intelligencia

56

MAGATARTÁSELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉS

Lewin-Lipitt-White elmélete
Blake-Mouton modellje

58

Lewin-Lipitt-White skála

Autokratikus

Demokratikus

Laissez-faire passé

58

Blake-Mouton-féle Vezetői Rács

Ember-központúság

Termelés-központúság

Domináns + Tartalék

59

Magatartásformák

Melyik-melyik? És melyik az elfogadható?

- Klub-stílusú vezetés
- Beavatkozást kerülő vezetés
- Tekintélyelvű vezetés
- Team vezetés
- Szervezeti ember

- Ellenőrző, követelődző, keménykező, ellentmondást nem tűrő
- Szeretetre méltó, segítőkész, megnyugtató, vitákat kerülő
- Közömbös, diplomatikus, rezignált, fásult
- Középutat kereső, tompító, meggyőződéseit háttérbe szorító
- Határozott, nyílt, prioritáló, megvalósító, munkáját élvező

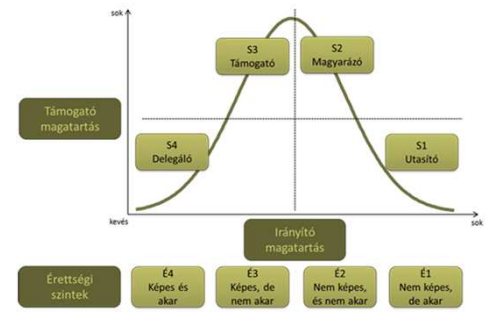
60

KONTINGENCIAELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉS


Hersey-Blanchard modellje



Hersey-Blanchard modellje



62



Érettség, mint szituációs tényező



- Új neki a feladat ill. a cél (tapasztalatlan)
- Tanulni akar, elfogadja az irányítást
- Lekés, izgatott, derűlátó
- Nem tudja, mit nem tud, úgyhogy helytelenül cselekedhet
- Az önbizalom a reményeken és a meglévő készségeken alul és nem a valóságban
- Van némi tudása és készsége
- Frusztrált, lehet, hogy kész feladni
- Elbátortalanodott, túlfeszített, zavart
- Fejlődik/tanul: szüksége van a megerősítésre, hogy a hibázás a tanulás része
- Megbízhatatlan, következetlen
- Általában önálló, de igényli ötleteinek egyeztetését másokkal
- Néha bizonytalan, óvatos
- Nem mindig magabiztos, önkritikus, segítségre van szüksége készségei tárgyilagossá megítéléséhez
- Lehet, hogy unja a feladatot
- Megvalósítható ötletei vannak
- Mások elismerik szakértőként
- Következtesen hozzáértő, megalapozottan magas önértékelése az
- Bizik a saját képességeiben, hogy függetlenül dolgozzon
- Magabiztos
- Ötletes és ötleteket adó

63



A vezetési stílus befolyásoló tényezői



64



Csoport fogalmak

- Csoport**  két vagy több, csoportot alkotó egyén között kommunikáció és interakció figyelhető meg
- Kohéziós erő**  közös felfogás, vélemény, értékrend, gondolkodási rendszer, melyek vonzódást idéznek elő a csoport tagjai között
- Csoport-normák**  Csoporton belül elfogadott szabályok, informális követelmények, melyek befolyásolják, alakítják a tagok véleményét, viselkedését


65



Csoporttípusok

<p>Formális</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A szervezet munkamegosztása alapján jön létre <input type="checkbox"/> A csoport állandó és zárt <input type="checkbox"/> Tagsága meghatározott <input type="checkbox"/> Deklarált működési elvek 	<p>Informális</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Egyéni szükségletek, vonzalmak, érdeklődés <input type="checkbox"/> Változó és nyitott <input type="checkbox"/> Spontán módon alakul <input type="checkbox"/> Közös elvek, érdekek alapján állandó kommunikációban alakul a működés
--	--

66



A jó és a rossz teammunka

JÓ CSOPORTMUNKA	ROSSZ CSOPORTMUNKA
Nyitottság	Frustráció
Egészséges verseny	Panaszkodás
Jó személyi kapcsolatok	Retorzió
Társas viselkedés	Csüggedtség
Nyitott vezetői stílus	Zárkózottság



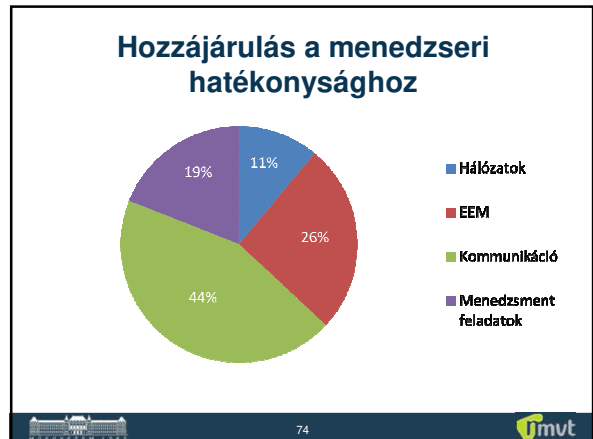
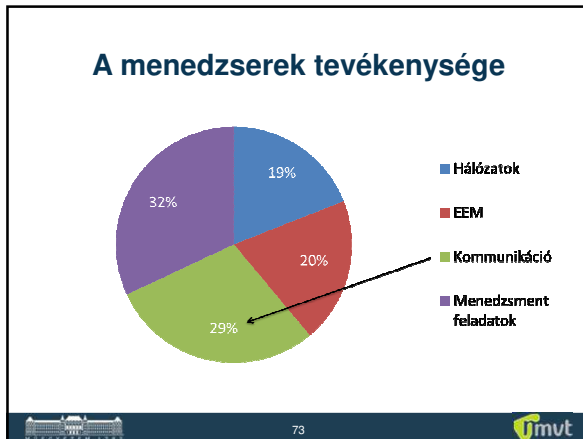
KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

Előadó
MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK
E-mail cím

MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN

ELŐADÓ
MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK

Kommunikáció a szervezetben,
Hatalom



Kommunikációs formák

- Verbális kommunikáció**
 - Beszéd** pl. párbeszéd, értekezlet, előadás; (közvetlen, gyors, egyszeri, nyílt, visszacsatolás)
 - Írás** pl. jelentés, utasítás, tájékoztatás, e-alapú; (lassú, eszközfüggő, sok infó, kötött szerkezet, nincs azonnali visszajelzés, metakommunikáció)
- A nonverbális kommunikáció** alátámasztja a tartalmat és segíti a befogadást.

Teljes befogadás = 7% szöveg + 38% hang + 55% arcjáték + test

75

A kommunikáció funkciói

- Információs funkció** - döntési bizonytalanságot csökkentő tartalmak
- Érzelmi funkció** - szerepek megerősítése, egymás elfogadása
- Motivációs funkció** - elvárt teljesítmények közlésének, de értékelésének, elismerésének eszköze
- Ellenőrzési funkció** (irányítási része) - szervezeti utasítások, beszámolások, visszacsatolások eszköze




76

Egyéni kommunikációs stílusok

- Magabiztos** (assertive): őszinte, közvetlen, öntudatos – a személy nyíltan és őszintén megnyilvánítja a véleményét, érzéseit, megvédi saját érdekeit anélkül, hogy mások jogait sértené
- Bizonytalan** (nonassertive): határozatlan, mentegetőző, félénk, nem áll ki saját érdekei mellett, azt jelezve, hogy azok nem fontosak
- Erőszakos** (aggressive): szemrehányó, vádló, másokat irányító, felsőbbrendű magatartás, saját érdekét védi tekintet nélkül mások érdekeire

77

A kommunikációs hálózatok

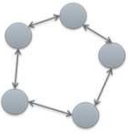
- Centralizált hálózatok:** kerék, lánc, Y forma

78

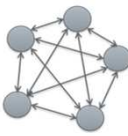
A kommunikációs hálózatok

□ Decentralizált hálózatok


- körkörös
- teljes körűen kölcsönös



Kör





Teljes körűen kölcsönös

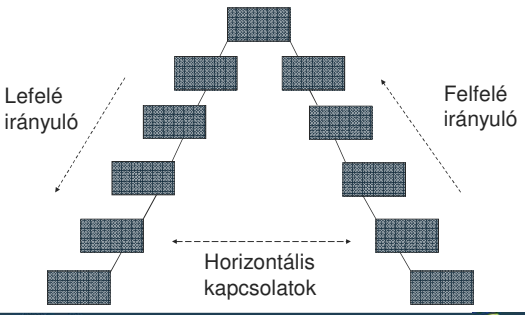

79




Kommunikáció hatékonysága

Előzetes állapot	Centralizált hálózatok	Decentralizált hálózatok	Centralizált hálózatok	Decentralizált hálózatok	Eredmény
Egyszerű hálózatok	Az információ a központi személyhez áramlik	Az információ az egész hálózaton belüli áramlik	A központi személy megpróbálja megoldani a feladatot	Serül nem rendelkezik az ottre szükséges információival	Jó teljesítmény
			A központi személy süketelheté válik	Serül nem lesz a teljesítés során	Rossz teljesítmény
Komplex hálózatok	Az információ a központi személyhez áramlik	Az információ az egész hálózaton belüli áramlik	A központi személy süketelheté válik	Serül nem lesz a teljesítés során	Jó teljesítmény
					Rossz teljesítmény


80




A kommunikáció irányai




81




A szervezeti kommunikáció irányai

- **Lefelé** irányuló (a hierarchia alsóbb szintjei felé) információ nyújtás, utasítás, iránymutatás a beosztottaknak
- **Felfelé** irányuló üzenetek a menedzser számára, javaslatok, beszámolók, visszajelzések a menedzser számára, (decentralizált döntési jogkörök esetén - információ a döntésről)
- **Horizontális** kapcsolatok (azonos szintek között – Fayol)


82




Hatalom

Mint a vezetői befolyásolás erős eszköze


83


A befolyásolás fogalmi

- A **befolyásolás**: mások viselkedésének megváltoztatására irányuló törekvés válaszreakció reményében.
 - Széles eszköztár, gyengébb összefüggés a következménnyel.
 - Nem mindig világosak a hatalomforrások, személyes, sokszor négyzetközti interakciókon alapul.
 - Módszerei hatalomgyakorlás mellett a meggyőzés, tárgyalás, érzelmi befolyásolás, stb.
 - A befolyás gyakorlás (bármely típusú befolyásolás) eszköze a kommunikáció.
- A **hatáskör** (vagy **autoritás**): legitim jog, felhatalmazás mások befolyásolására.


84


Fogalmak 2.

- A **hatalom** képesség, esély mások viselkedésének megváltoztatására, egy személy (szervezet) akaratának érvényesítésére ellenállással szemben is.
- **Politika** a hatalom gyakorlása. Ez neutrális fogalom, lehet etikus és nem etikus.



85



Hatalom, hatáskör

Hatalom

Képesség, amelynek révén mások magatartását saját döntéseink szerint alakíthatjuk. Elérjük, hogy a célszemély a kívánatos módon viselkedjen, vagy egy nemkívánatos viselkedést megszüntessen, ellenállással szemben is.

- Hatalma lehet egyénnek, csoportnak, szervezetnek, amellyel mások felett uralkodik, vagy elkerüli a mások általi irányítást.
- Érvényesüléséhez gyakorolni kell.
- Nem csak hierarchikusan érvényesül.

Hatáskör (autoritás)

A hatáskör jog mások utasítására, ill. arra, hogy egyes szervezeti szereplők mások viselkedését befolyásolják.

- A hatáskör a vertikális hierarchiában elfoglalt helytől függ.
- A menedzser beosztottak feletti hatásköre korlátozott, jogot jelent arra, hogy célokat jelöljön ki, teljesítményüket értékelje, munkafeladatot, többletfeladatot adjon.
- A hatáskör a szervezeti struktúra alapján garantált.



86



Befolyásolás és reakciók

- A befolyásolás lehet tudatosan érzékelt és manipulatív.
- A válaszreakciót a befolyás mellett a kulturális és csoport normák is alakítják (Hatalomgyakorlás – Milgram kísérlet).
- A szituáció, amelyben nem ismerjük a normákat, óvatossá tesz a válaszreakciókban (konfliktusok miatti negatív hatások elkerülése érdekében, pl. beilleszkedés új csoportba).
- Az érzékelt társadalmi szerep (társadalmi státusz – osztályképzés a szem színe alapján, „az üléspontunk határozza meg az álláspontunkat”) hat a válaszreakcióra.

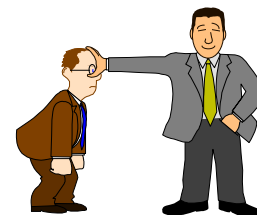


87



A befolyás elfogadásának okai

- Szükségletek kielégítése
- Azonosulás a befolyásolóval
- A célok internalizálása



88



A hatalom természete

A **hatalom** képesség, esély mások viselkedésének megváltoztatására, egy személy (szervezet) akaratának érvényesítésére ellenállással szemben is.

Hatalmi viszony szereplői a hatalomgyakorló és a célszemély, aki engedelmeskedik. Függségi viszonyban állnak, amelyet közösen alakítanak.

A hatalomnak vannak azonosítható **forrásai**.



89



Hatalmi viszony

- Alapja a függés, nincs hatalom engedelmesség nélkül.
- A hatalom nagysága a függés mértékével azonos.
- Miért alakul ki a függőség?
 - Mert a másik fél rendelkezik olyan jószággal, ami a célszemély számára fontos (értékes és szűkös) és
 - csak itt szerezhető meg, vagy máshol drágábban
 - mert a személy bizonytalan, mástól vár eligazítást
 - a függés emberek közötti tranzakció – társas igényre reagál




90




Mitől lesz hatalmunk?


- ❑ Egyéni hatalomforrások a szervezeten belüli eszközök „birtoklásából” fakadóan.
- ❑ Külső erőforrásokhoz való hozzáférésekből kialakuló hatalom (a szervezet számára értékes javak megszerzésére való képesség).

91 

A szervezeti egységek hatalmának kialakulását befolyásoló tényezők

- ❑ Erőforrások szűkössége
- ❑ Bizonytalanság csökkentésének képessége (pl. értékesítés, marketing, HR, jogi szolgáltatások)
- ❑ Központi helyzet (pl. pénzügy, számvitel)
- ❑ Pótolhatatlanság (pl. IT)




92 


A személyes hatalom forrásai

Forrásai (French és Raven):

- ❑ Kényszerítés
- ❑ Jutalom
- ❑ Legitim hatalom
- ❑ Szakértői hatalom
- ❑ Példakép v. karizma



© Can Stock Photo

93 


Hatalomforrások 2. (Hersey)

Hersey szt. további két hatalomforrás van:

- ❑ a kapcsolatokból (külső, belső) és
- ❑ az információ birtoklásából származó hatalom


A hatalomforrások két fő csoportra bonthatók:

- ❑ Pozícióból fakadó hatalom (jutalmazó, kényszerítő, legitim)
- ❑ Személyes hatalom (referens, szakértői, kapcsolati és információs)

94 


Informális, formális hatalom

<p>Informális hatalom</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Személyes hatalom forrásokon alapul ❑ Nagy hatással van a célszemély elégedettségére teljesítményére és ❑ Illékony 	<p>Formális hatalom</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Pozícióból fakad – bárki legyen is a betöltő ❑ Gyors válaszreakciót vált ki, de nem jár együtt az elégedettséggel és elkötelezettséggel ❑ Tartósan fennáll
--	---

95 


Szervezeti hatalom gyakorlása (Etzioni)

		A HATALOM TÍPUSAI		
		KÉNYSZERÍTŐ	JUTALMAZÁSON ALAPULÓ	NORMÁKON ALAPULÓ
A RÉSZVÉTEL TÍPUSAI	KÍVÜLÁLLÓ	X		
	SZÁMÍTÁSON ALAPULÓ		X	
	MORÁLIS ALAPÚ			X

96 

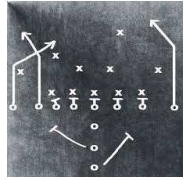
Hatalomnövelés eszközei


IMÁZSÉPÍTÉS	Olyan akciók, amelyek javítják a reputációt és a jövőbeli sikeres karrier esélyét: megfelelő öltözet, a „jó ügyek” támogatása, normák betartása, önbizalom sugárzása.
INFORMÁCIÓK SZELEKTÁLÁSA	A kedvezőtlen információk elhallgatása a felettekkel elől, hasznos információk megtartása a versenytársakban, az információk kedvező interpretálása.
BÜNBÁK-KERESÉS	Törekvés a hibás személy megtalálására, személyes szégyen elkerülése.
FORMÁLIS SZÖVETSÉGEK	A kulcsfontosságú személyekkel való egyeztetés az akciókat illetően, koalíciók létesítése.
KAPCSOLATÉPÍTÉS	Befolyásos pozíciókban lévő személyekkel való barátságok létesítése.
KOMPROMISSZUMOK KÖTÉSE	Kevésbé fontos ügyekben való engedelmények nyújtása egy sokkal fontosabb ügyben való szövetség érdekében.
SZEREP-MANIPULÁCIÓ	A „szervezet elleni politikán” alapuló igények visszautasítása, azonban ugyanezek igények engedélyezése, ha azok „speciális körülmények” miatt indokoltak.
EGYÉB TAKTIKÁK	Kényszerítés (eszközök kutatása), mások tapasztalatának aláásása, személyek egymás elleni kijátszása, személyek felhasználása kellemetlen ügyek megoldására.

97 

Politikai taktikák


- Megnyerő viselkedés
- Jó benyomás keltése, kedvező kép (image)
- Koalíciók és hálózatok létrehozása
- Információk birtoklása



98 


Pizkos politikai taktikák

<p>Vezetők részéről</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oszd meg és uralkodj elvének gyakorlása <input type="checkbox"/> Ellenfelek, riválisok elszigetelésére tett kísérletek <input type="checkbox"/> Támadás, hibáztatás <input type="checkbox"/> Lekötelezés 	<p>Beosztottak részéről</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Szolgálati út megkerülése <input type="checkbox"/> Szélsőséges agresszivitás <input type="checkbox"/> Vezetés kéréseinek megtagadása <input type="checkbox"/> Főnök lejáratása
---	---

99 

Etikus befolyásolás-gyakorlás eszközei

ASSZERTIVITÁS	Erőteljes szóbeli megnyilvánulások, a munkával kapcsolatos kérések/utasítások fontosságának rendszeres hangsúlyozása.
ÁLKUDOZÁS	Az összetartozás és a kölcsönös hasznok társadalmi normáin alapuló egyezkedés és a kölcsönös hasznok elérése.
EGYESÜLÉS, KOALÍCIÓK	A szervezeti tagok mozgósítása a saját támogatás érdekében, a kérések ily módon történő erősítése.
KONZULTÁCIÓK	Az érintettek elkötelezettségének elérése a változtatási döntések meghozatalába való bevonás által.
NAGYOBB HATÁSKÖR	Az utasítások és a hatalom külső eszközeinek felhasználása a célszemély befolyásolására, a felsőbb hatalmakhoz való fordulással való fenyegetés a beleegyezés megszerzése érdekében.
HÍZELGÉS	A kéréssel egy időben, vagy azt megelőzően hízelkedő, dicsérő, vagy barátságos magatartás tanúsítása.
INSPIRÁCIÓ	Érzelmi elkötelezettség elérése a befolyásolni kívánt személy igényeinek, vágyainak, értékeinek és reményeinek előtérbe helyezésével.
SZEMÉLYES VARÁZSERŐ	Hatásgyakorlás a célszemély barátságára vagy hűségére alapozva.
ÉRVELÉS	Adatok prezentálására való alapozás, a kérés logikus okainak hangsúlyozása.

100 

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

Előadó
MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK

E-mail cím






MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN

ELŐADÓ
MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK




Konfliktus

A konfliktus fogalma

- „Confligere”
- Konfliktus akkor keletkezik, ha egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy másik személy vagy csoport egy fontos kérdésben kifejtett erőfeszítéseit megüti.
- A konfliktus összeegyeztethetetlen különbségeket jelent, ami ellentétet vezet.
- A konfliktus egymás ellen irányul, a versengés pedig egy cél egymástól független elérésére.



103



A konfliktusok megítélése

Hagyományos nézet:

ártalmas

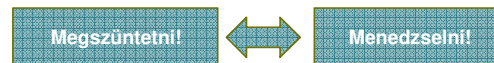
- figyelemelvonás a fontos dolgokról
- energia- és erőforrás
- rossz vezetés eredménye

nézet:

Modern irányzat:

hasznos lehet

- új taktika és stratégia kialakításának segítése
- túlzott megelégedettség és kényelmesség elkerülése



104



A konfliktusok fajtái

- **Konstruktív konfliktus (jó konfliktus):** mindkét fél számára kielégítően végződik
 - Fejleszti a problémamegoldó tevékenység minőségét
 - Tisztázza a kérdéseket
 - Enyhíti a feszültséget
 - Átláthatóvá teszi a hatalmi viszonyokat
 - Ilyen környezetben a konfliktus szereplői ötleteiket, véleményüket kreatívan tudják kifejezésre juttatni



105



A konfliktusok fajtái

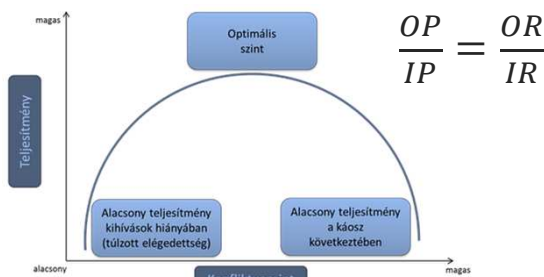
- **Destrukatív konfliktus (rossz konfliktus):** olyan konfliktus, amely a másik teljes megsemmisítésére törekszik
 - Egyértelműen rontja a csoport teljesítményét
 - További frusztrációt szül
 - Védekező magatartáshoz vezet
 - A csoport szétesését eredményezheti



106



A konfliktusok szintje



107



Konfliktus-intenzitás skála

Megsemmisítő konfliktus

- A másik fél megsemmisítésére tett nyílt erőfeszítés
- Agresszív fizikai támadások
- Fenyegetések, ultimátumok
- Nyers szóbeli támadás
- Mások nyílt számonkérése, felelősségre vonása
- Kisebb félreértés, egyet nem értés
- Harmónia

Nincs konfliktus



108



A konfliktus lefutása

A tényleges konfliktus az intenzitás skála valamely pontján kezdődik, és két jellegzetes lefutása lehet:

- 1. A kezdeményezés-reakció - viszontválasz-reakció folyamatában egyre nagyobb amplitúdóval halad a konfliktus kiéleződése felé.**

Eredménye: a konfliktus megoldatlan marad, vagy az egyik fél nyers hatalmi eszközökkel, erőszakkal oldja meg a konfliktust, vagy valamelyik fél távozik a szervezetből.

- 2. Az amplitúdó csillapodó, és a megoldás, megegyezés irányába vezet.**

Eredménye: sikeres problémamegoldás, a konfliktus érdemi lezárása.



109



A konfliktus szintjei

- Intrapersonális konfliktusok**
 - Kedvező/kedvezőtlen alternatívák
- Interperszonális konfliktusok**
 - Versengés vs. kooperáció
 - Kommunikáció szerepe
- Csoportközi vagy szervezeti konfliktusok**
 - Személyközi konfliktus
 - Célkonfliktus
 - Erőforrás-konfliktus
- Szervezetek közötti konfliktusok**
- Társadalmi konfliktusok**



110



Intrapersonális konfliktusok

Egymást kizáró célok közötti választás eredménye

- Két kedvező alternatíva közötti választás: a döntést a célok motiváló ereje határozza meg.
- Két kedvezőtlen alternatíva közötti választás: a személy halogatja a döntést, amíg az egyik kényszerítő ereje ki nem váltja a cselekvést (gyakori a helyzetből való kilépés).
- Egy kedvező helyzet elérése és egy kedvezőtlen helyzet elkerülése: a cél megvalósítása egyszerre jár kedvező és kedvezőtlen hatásokkal; a megoldást a motivációk erősségbeli különbsége váltja ki.



111



Csoportközi konfliktusok

3 jellegzetes forrása:

- Személyközi konfliktusok
- Célkonfliktusok
- Erőforrás konfliktusok

A csoportközi konfliktusok kezelése:

- Szabályok, folyamatok kialakítása
- Felsőbb fórumok igénybevétele
- Határok oldását szolgáló pozíciók
- Csoportmunka



112



Egyéni konfliktus oldó reakciók

- Elfojtás:** A környezeti normák tiltásai megakadályozzák valamely vágy kiélését. Az egyén próbálja az ezekhez kötődő vágyait nem létezőként kezelni. Ennek hatására a tagadó álláspont viselkedés válik meghatározóvá.
- Racionalizálás:** Az egyén saját viselkedése alátámasztására, magyarázatára ésszerű, vagy annak látszó érveket talál ki, mellyel saját magát próbálja megnyugtani.
- Indulatátvitel:** Pozitív vagy negatív indulatok olyan személyekre irányítása, akik a konfliktusban nem érdekeltek, védtelen vagy semleges személy.
- Menekülés:** A konfliktus formális feloldása, a feszültséget indukáló helyzetből való fizikai eltávolodás.
- Projekció:** A szorongást kiváltó konfliktus alaproblémáit másoknak, általában a kívülilágnak tulajdonítja és annak szereplőit ellenségnek tekinti.



113



Konfliktusok forrásai

- Kommunikációs tényezők**
- Strukturális tényezők**
 - nagyság vagy méret
 - heterogén összetétel
 - részvétel
 - vonalbeli és funkcionális szervezetek ellentéte
 - javadalmazási rendszer
 - erőforrások szűkössége
 - hatalom
- Magatartási tényezők**



114



Konfliktusok okai (Moore)

- ❑ **Kapcsolati konfliktusok**, amelyeket erős érzelmek, téves észlelések, sztereotípiák, kommunikációs zavarok, sorozatos negatív viselkedések okoznak.
- ❑ **Értékkonfliktusok**, amelyek azon alapulnak, hogy a gondolatokat és a viselkedéseket más kritériumok alapján ítélik meg a szereplők, az elérendő célokhoz eltérő érdekek kapcsolódnak, különböző a szereplők életfelfogása.
- ❑ **Strukturális konfliktusok**, amelyek alapja a források egyenlőtlen elosztása, az egyenlőtlen kontrollálási lehetőségek, az egyenlőtlen hatalmi viszonyok, a földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, amelyek gátolják a kooperációt és az időhiány.
- ❑ **Információs eredetű konfliktusok**, amelyek alapja az információhiány, a téves információk, a vélemények eltérése abban, hogy mi a fontos információ, az információ eltérő értelmezése és az értékelés eltérő volta.
- ❑ **Érdekkonfliktusok**, amelyek oka az egymással ténylegesen szemben állók felfogása szerint ellentétben álló érdekek.

115

A konfliktusmegoldás formái (1)

1. Jog előtti, nem erőszakos megoldási formák

- Amikor a döntést a felek maguk hozzák meg:
 - a konfliktus elkerülése,
 - az informális megbeszélés,
 - a közvetlen tárgyalás,
 - mediáció.
- Amikor a döntést semleges szakértő hozza meg:
 - arbitráció vagy döntőbírói megoldás.

116

A konfliktusmegoldás formái (2)

2. Jogi megoldás

- bírósági eljárások
- perek

3. Jogon kívüli (erőszakos) megoldások

- erőszak nélküli direkt akció
- erőszakos megoldás, fizikai kényszerrel

117

A lehetséges tárgyalási módok

	Pozicionális tárgyalás (alku)	Érdeken alapú tárgyalás
Állása	Előre meghatározza, hogy mit akar elérni és meddig hajlandó elmenni.	Nincsenek előre megszabott határok a résztvevőknek.
Cél	Minél nagyobb győzelem, fölény elérése a másikkal szemben.	A felek érdekeinek és szükségleteinek egyidejű kielégítése.
Stratégia	A másik gyengre pontjainak kifürkészése, saját pozíció erősítése.	Az együttműködés, a legjobb közös megoldás kidolgozása.
Módszer	Információt nem ad ki, mert az a saját pozíciót gyengíti, másikat erősíti.	Információserén alapszik.
Légkör	Bizalmatlan, takikázó.	Bizalmas.
Időszükséglet	Kevés.	Sok.
Elosztandó javak, erőforrások	Az erőforrások végesek (vagy legalábbis a felek így érzik).	A források kiegészíthetők, bővíthetők.
Eredmény, hatás	Elrontja a kapcsolatot, a vesztes frusztrált, és idővel visszavág.	Nagyobb megelégedettség, megerősíti a kapcsolatot a felek között.

118

A pozicionális alku jellemzői

A felek a minél nagyobb győzelem érdekében

- ❑ a nyitó pozíciójukat magasan határozzák meg;
- ❑ gyakran elhallgatnak lényeges információkat a másik fél elől;
- ❑ olyan valótlan dolgokat állítanak, amelyek a saját pozíciójukat erősítik;
- ❑ különféle fenyegetések hangozhatnak el a vita során.

119

Az érdeken alapuló tárgyalás jellemzői

A felek a közös megegyezés érdekében

- ❑ megosztják egymással a rendelkezésükre álló információkat;
- ❑ együtt törekszenek az összes fél számára kielégítő megoldás megtalálására;
- ❑ nem a hatalmi viszonyok, hanem a valós érdekek kapnak elsőbbséget.

120



Stílusok

- **Kényszerítés, versengés**
(erőteljesen törekszem saját céloom elérésére, és nem vagyok tekintettel a másik fél céljaira)
- **Elkerülés**
(nem erőltetem saját céloimat, de nem kooperálok a másik céljának elérése érdekében sem)
- **Kompromisszum**
(engedek saját érdekeimből, de ugyanezt elvárom a másik féltől is)
- **Alkalmazkodás**
(nem erőltetem saját céloimat, viszont kooperálok a másik céljának elérése érdekében)
- **Közös megoldás**
(elfogadjuk a másik fél érdekeit, miközben érvényt szerzünk saját érdekeinknek is)

122

Kényszerítés, versengés

Konfliktusos, egymás elleni akciók.

- Ez a stílus hatékony, ha a fennálló helyzetet a következők jellemzik:
 - Gyorsaság, veszélyesség
 - Fontos, kellemetlen akciók
 - A cég számára döntő fontosságú esetek
 - Nem versengő egyénekkkel szemben

123

Elkerülés

Kikerülni a másik teréből, feladni, vesztesen elvonulni.

- Ez a stílus hatékony, ha a fennálló helyzetet a következők jellemzik:
 - Vannak más, sokkal fontosabb dolgok
 - Nincs esély az önérvényesítés
 - A saját érdek érvényesítése több gondot okoz, mint előnyt
 - Az információszerzés fontosabb, mint az azonnali döntés
 - Mások hatékonyabban oldhatják fel
 - Egyszerűen egy félreértés miatt alakult ki

124

Kompromisszum

Megosztani, alkut kötni, igényeket csökkenteni.

- Ez a stílus hatékony, ha a fennálló helyzetet a következők jellemzik:
 - Azonos hatalmú ellenfelek, és a célok egymást kölcsönösen kizáróak (az egyik annyit veszít, amennyit a másik nyer)
 - Átmeneti megoldás keresése
 - Azonnal kell elfogadható megoldás
 - Időbeli korlátok

125

Alkalmazkodás

Megadással veszíteni, közeledni a másikhoz, barátilag segíteni.

- Ez a stílus hatékony, ha a fennálló helyzetet a következők jellemzik:
 - Ha tudjuk, hogy mi tévedtünk
 - A másik fél számára sokkal fontosabb a dolog
 - Vesztes helyzetben a veszteség csökkentésére
 - Ha a harmónia és a stabilitás fontos

126

Kooperáció

Problémamegoldás, nézetek ütköztetése.

- Ez a stílus hatékony, ha a fennálló helyzetet a következők jellemzik:
 - Mindkét fél szempontjából fontosabb az ügy, mintsem hogy kompromisszumot köthetnének
 - Egyetértenek a célokban, de abban nem, hogy hogyan valósítsák meg azokat.
 - A cél a tanulás
 - A megoldás csak különböző nézetek ütköztetésével érhető el
 - A kapcsolatnak érzelmi gátjai vannak



127



Szerepkonfliktusok

- Szerep-kétértelműség
 - Elvárás?
- Személyes szerepkonfliktus
 - Több szerep elvárásai
- Szerepvesztés
 - Átvétel
- Zavart szerep
 - Beavatkozás



128



Konfliktusok stimulálása

- Konfliktust okozó helyzetet kell kialakítani, ha túl alacsony a fluktuáció, nincsenek új ötletek, a változással szembeni ellenállás erős, ha az együttműködés fontosabb, mint az egyéni kompetenciák. (Robbins)



- Új, nyitott vezető kinevezése
- Versengés ösztönzése bérezéssel
- Új munkamódszerek
- Átszervezés, rotáció, új kommunikációs csatornák, új belépők - új stílus és értékek



129



Konfliktusok megoldása



Jose Ignacio López de Arriortúa



130



Hatalomforrások – konfliktusok

- A jog hatalma
 - Formális és informális vezetők
- Az információ hatalma
 - Segítségként vagy fegyverként
- Státuszhatalom
 - Formális pozíció és a státusz viszonya
- Illetékesség
 - A többség álláspontja



131



KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!



Előadó

KEZELÉSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK

E-mail cím



**MENEDZSMENT ÉS
VÁLLALKOZÁS-
GAZDASÁGTAN**

 ELŐADÓ
MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK





Technológiamenedzsment

Technológia

A TECHNOLÓGIA



olyan szaktudás- és eszközrendszer, amely a természetben rejlő lehetőségek kiaknázásával lehetővé teszi szükségleteink kielégítését.

- ebben a tág értelemben használatos, azaz korántsem csupán gyártási eljárást jelent

 134 



Technológia

- SZAKTUDÁS- ÉS ESZKÖZRENDSZER
- A szaktudást szokás a technológia szoftveroldalának, az eszközöket pedig a hardveroldalának is nevezni.
- Terméktechnológiák
 - A terméktechnológia arra vonatkozik, hogy mit hozunk létre. pl. a termékkonceptió, a specifikáció, a konstrukció, a testreszabott alkalmazás (application engineering) vagy az eladás utáni szolgáltatások (pl. a szerviz).
- Folyamattechnológiák
 - A folyamattechnológia arra vonatkozik, hogyan hozunk létre valamit pl. a termelés eszközparkja, a termelés inputjainak és azok beszállítóinak kiválasztása, a gyártástechnológiák, a szolgáltatási eljárások, a logisztika, a termelésmenedzsment, a minőségmenedzsment vagy a karbantartás.

 135 


Menedzseri tévhitek az új technológiákról

- 1. TÉVHIT: Mindig a legjobbat választják.
- VALÓSÁG: Többnyire az elég jót választják.

 136 



Menedzseri tévhitek az új technológiákról

- 2. TÉVHIT: A technológia kiválasztása racionális.
- VALÓSÁG: A kiválasztást befolyásolja a megszokás.

 137 

Menedzseri tévhitek az új technológiákról

- 3. TÉVHIT: A technológiai innovációk rendszerint sikeresen elterjednek.
- VALÓSÁG: A legtöbb nem válik sikeressé – és nem is kell, hogy azzá váljon.

 138 

Menedzseri tévhitek az új technológiákról

- ❑ 4. TÉVHIT: A legnehezebb feladat az alap gondolat – a kidolgozás csak szorgalom kérdése.
- ❑ VALÓSÁG: A legtöbb dolog, amit még nem tudunk egy új technológiáról, az kedvezőtlen, és kreativitás kell a megoldásához.



139



Menedzseri tévhitek az új technológiákról

- ❑ 5. TÉVHIT: A technológiai innovációk önmagukban értékesek.
- ❑ VALÓSÁG: A vevő határozza meg az értéket.



140



Menedzseri tévhitek az új technológiákról

- ❑ 6. TÉVHIT: Az új technológia sikerét a teljesítőképessége szabja meg.
- ❑ VALÓSÁG: Gyakran máson múlik a siker:
 - az infrastruktúrán
 - a szabályozottságon.



141



Menedzseri tévhitek az új technológiákról

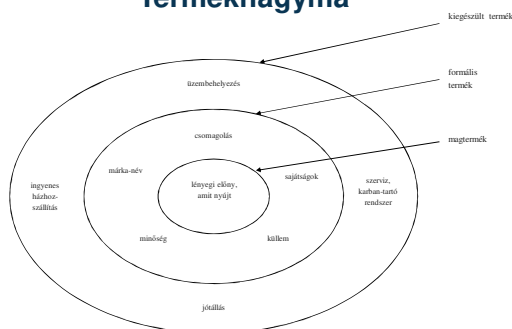
- ❑ 7. TÉVHIT: Az új technológiát be lehet illeszteni a meglévő tevékenységbe.
- ❑ VALÓSÁG: Néha módosítani kell vagy le kell cserélni a befogadó tevékenységrendszer.



142



Termékhagyomány



143



Magtermék

- ❑ A magtermék),
 - mit is vesz valójában a vásárló, milyen problémájára kínál megoldást a termék, milyen hasznot remél a termék megvásárlásától.
 - A rúzszt vásárló hölgy pl. valójában nem valamilyen kémiai és fizikai tulajdonságokkal jellemezhető tárgyat akar birtokolni, hanem a vonzerő reményét veszti meg.
 - Amikor pedig szállodai szobát veszünk ki, valójában pihenést, alvást, felüdülést, esetleg fényűzést vagy hivalkodást vásárolunk.



144



Formális termék

- Fizikai termék esetén ezen a szinten a vevők öt tulajdonságot érzékelnek:
 - a minőségi színvonalat,
 - a sajátosságokat (features) – azaz, hogy „mit tud” a termék,
 - a küllemet (styling),
 - a márkanévet,
 - valamint a csomagolást.
- Szolgáltatási példa a szálloda: az épület, a berendezés, a szolgáltatások, vagy a szállodalánc, mint átvitt értelemben vett „csomagolás” stb.



145

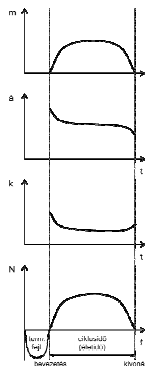


Kiegészült termék

- A **kiegészült termék** (további járulékos szolgáltatásokat és előnyöket tartalmaz. Tipikus elemei lehetnek:
 - ingyenes házhozszállítás,
 - üzembe helyezés,
 - a szerviz és karbantartás rendszere, valamint a jótállási feltételek.
- A szállodában a termék harmadik szintjének része lehet pl. a reptérre küldött szállodai mikrobusz, az internetes programszervezés, az esetleges reklamációk gyors és udvarias orvoslása stb.



146



147



A termék életciklusát jellemző görbék

- m: mennyiség
- á: egységár
- k: fajlagos költség
- N: nyereség
- t: idő



148



A termék mennyiségének életgörbéje

Az előállított mennyiség időbeli alakulásának magyarázata:

- az új terméket fokozatosan megismerik a fogyasztók, ezért tart fölfelé az elején a görbe;
- majd stabilizálódik a kereslet, amikor már elterjedt az új termék, és kialakult a vevőkör;
- végül az elavuló terméket már egyre kevesebben veszik, átpártolnak az újabb, korszerűbb termékekhez, ezért tart lefelé a végén a görbe.



149



A termék egységárának életgörbéje

Az egységár időbeli alakulásának magyarázata:

- kezdetben az újdonságért a vevők hajlandóak többet fizetni;
- később, amikor már sokan gyártanak ilyen terméket, az árverseny lenyomja az árat, és az többé-kevésbé stabilizálódik valamilyen szinten;
- végül az elavult terméket már csak árendeménnyel tudjuk eladni, mert a vevők már inkább a korszerűbbet keresik.



150



A termék fajlagos költségének életgörbéje

- A fajlagos (azaz egységnyi mennyiségre eső, pl. darabonkénti, literenkénti, négyzetméterenkénti) költség kezdeti csökkenésének két fő oka van. Az egyik a növekvő mennyiség, ami két módon is csökkenti a költségeket:
- egyrészt egyre nagyobb mennyiségben vásárolunk alkatrészt, alapanyagot, energiát stb., amelyekre egyre nagyobb mennyiségfüggő árengedményt kapunk, így fajlagosan egyre olcsóbb;



151



A termék fajlagos költségének életgörbéje

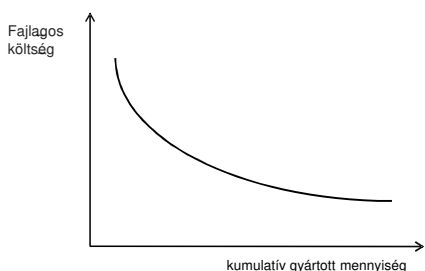
- másrészt (sorozatgyártás esetén) egyre nagyobb sorozatokat gyártunk, egyre ritkábban kell átállni egyik termék gyártásáról a másikra, így az átállásokkal járó termelés kiesés fajlagosan egyre kevesebb költséget okoz.



152



Tapasztalati görbe



153



Magyarázat

- Minél többet gyártottunk már egy termékből, annál jobban kifinomul a konstrukciója, a gyártástechnológiája és a munka szervezetsége, annál jobban beletanulnak mind a dolgozók, mind a menedzserek. Ez a jelenség általában annál markánsabb, minél több élőmunka kell a termék vagy szolgáltatás előállításához.
- A fajlagos költséggörbe végső szakaszán mutatkozó növekedés az előállított (és eladott) mennyiség csökkenésével magyarázható, ahol a kezdeti szakasz fordítottja zajlik le. A betanulási görbe fordítottjáról itt természetesen nem beszélhetünk.



154



A termék nyereségének életgörbéje

A nyereséggörbe a korábbi (mennyiség, egységár, fajlagos költség) három görbéből adódik.

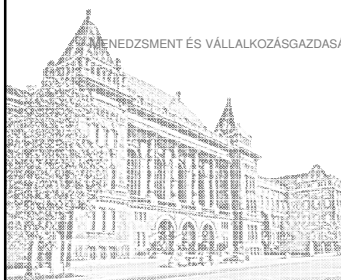
- A termékfejlesztésbe és a piaci bevezetésbe fektetett összegnek a termék életideje alatt (azaz a piacra való bevezetéstől a piacról való kivonásig) termelődő nyereségből meg kell térülnie
- az adott üzletágban elvárható haszonnal.



155



KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!



Előadó

MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK

E-mail cím



MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁS-GAZDASÁGTAN

ELŐADÓ
MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁS-GAZDASÁGTAN TANSZÉK


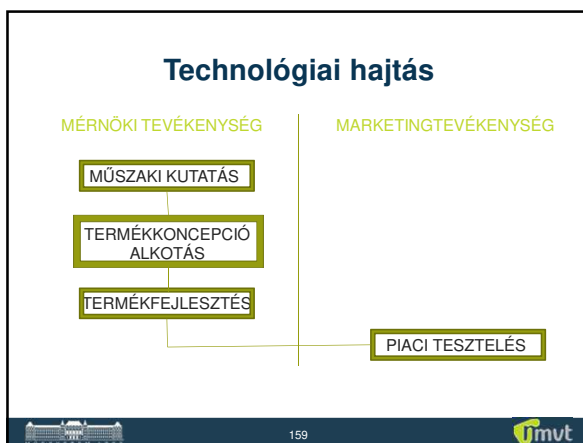
Technológiamenedzsment




Innovációs fogalmak

Az innováció fogalmának értelmezése napjainkig:

- termékinnováció,
- folyamatinnováció,
- marketinginnováció,
- szervezeti innováció.

Technológiai hajtás

A MARKETINGESEK JELLEGZETES PANASZAI


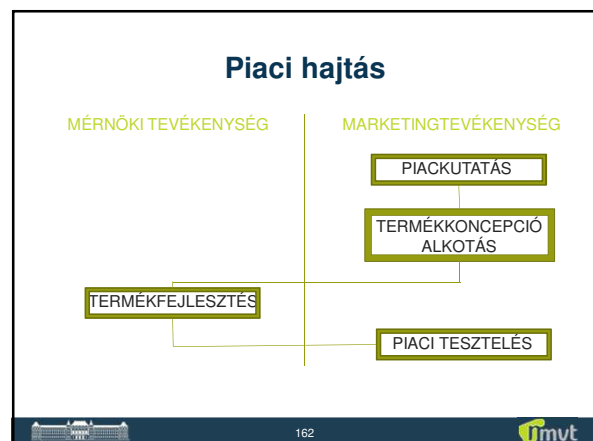
- A mérnökök túlzottan a részletekre összpontosítanak, nem képesek perspektivikusan gondolkodni.
- A mérnökök nem méltányolják a vevő előzetes befektetéseit.
- A mérnökök nem veszik figyelembe az eltérő piacszegmenseket.
- A marketingesek szerepe a technológiai indíttatású kezdeményezések finomítására korlátozódik.



Technológiai hajtás

A MÉRNÖKÖK JELLEGZETES KIFOGÁSAI

- A vevők nem tudják, mit akarnak.
- A marketingesek nem rendelkeznek a szükséges szaktudással.
- A marketing időhorizontja túl rövid.
- Nincs idő várni.

Az egyoldalú hajtás problémái

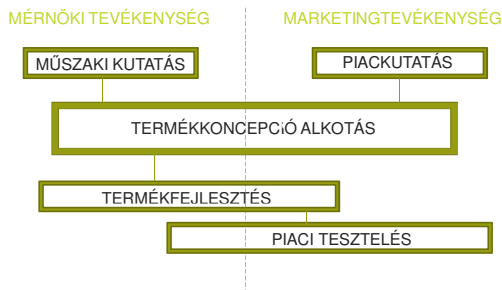
- ❑ súrlódások
- ❑ idővesztés
- ❑ szükségtelenül magas költségek
- ❑ a felső menedzserek túlzott mértékű beavatkozása
- ❑ rossz termékek



163



Kettős hajtás



164



Az egyoldalú hajtás problémáinak megoldása

1. SÚRLÓDÁSOK megoldása

Nem diktál senki, nincs ellendrukker.

2. LASSÚSÁG

Kevesebb a súrlódás.

Nem mennek túl a vevői igényen.

Kulcsszereplők távozásakor ott a csapat.

Nincs mostoha projekt.

3. MAGAS KÖLTSÉGEK

Felgyorsul.

Jobb a kommunikáció.



165



Az egyoldalú hajtás problémáinak megoldása

4. A FELSŐ MENEDZSEREK TÚLZOTT MÉRTÉKŰ BEAVATKOZÁSA

Piaci igény és alkalmas technológia együtt →

ez erőt ad a teamnek az ellenálláshoz,

ha változik a menedzsment prioritása.

5. ROSSZ TERMÉKEK

Tesztelésekkel kiszűrhetők.



166



A kettős hajtás megvalósítása

1. Meglévő vagy potenciális vevői igény azonosítása.
2. Az azonosított igény alapos tanulmányozása.
3. A vevői igény kielégítésére alkalmas technológia azonosítása.
4. Ha nincs meg a szükséges technológia, akkor annak megszerzése.
5. Rugalmasság: számítani a piaci igények és/vagy a technológia változására.
6. Team megalakítása minden érintett szakterületről (termékfejlesztés, marketing, gyártás stb).



167



A kettős hajtás megvalósítása

7. A vevői igényen és a technológián túl ismerni kell a pontos (üzleti stratégiai) célt.
8. Pontos, részletes, naprakész költségvetés: ki, mikor, mire, mennyit költhet.
9. A termékfejlesztési prioritás vezérigazgatói döntés, minden szakterület ehhez tartsa magát!




168



A kettős hajtás megvalósítása

10. A menedzmentnek meggyőződni, hogy valóban megvan a kettős hajtás, nem csak a forma tartalom nélkül. Ehhez a szakterületek főnökeinek támogatása kell.

11. Alkalmas projektmenedzser, kellőképpen ösztönözve..

169 

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

Előadó
MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK
E-mail cím




MŰEGYTEM 1792

MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN

ELŐADÓ
MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK



MŰEGYTEM 1792

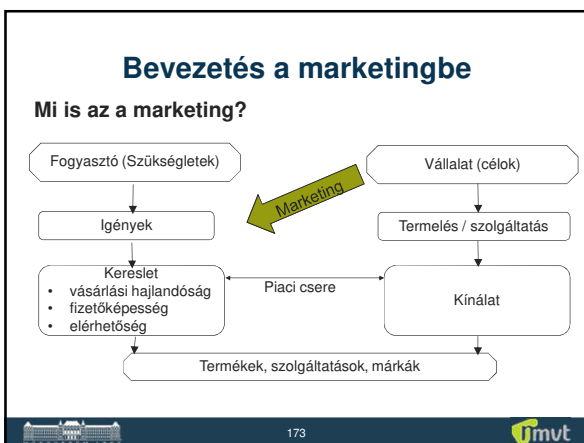
Stratégiai marketingmenedzsment

Definíció

- A marketing egy folyamat, mely által a cégek értéket teremtenek a vevő számára, és erős vásárlói kapcsolatokat alakítanak ki, hogy cserébe értéket kapjanak vissza a vásárlótól.
- „Marketing is a process by which companies create value for customers and build strong customer relationships to capture value from customers in return.”

Philip Kotler, 2018


172 



A marketing folyamata

- A piac és a vevő szükségleteinek és akaratának a megértése
- Vásárlói értékvezérelt stratégia kialakítása
- Integrált marketing program kialakítása
- Jövedelmező kapcsolat kialakítása a vásárlóval, elragadtatás
- A vásárlótól érték besöprése, profit

Zöld: a vásárló számára hozunk létre értéket
Kék: a vásárlótól megszerezzük az értéket

174 

4P-7P, Marketing mix

- Product – a termék maga, termékpolitika
- Place – értékesítés, termékelhelyezés
- Price – ár, árpolitika
- Promotion – hirdetés, reklámpolitika
- **Physical environment** – a vevő és az eladó interakciójának a helye
- **People** – munkavállalók, HR
- **Process** – a kiszolgálás folyamata



175



Stratégiai marketingtervezés

A stratégiai marketingtervezés szerepe:

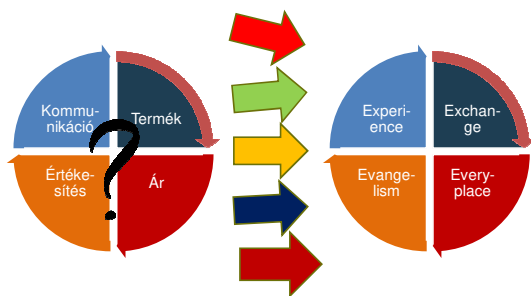
Marketingfunkció	Marketing-mix	4P
<ul style="list-style-type: none"> • Vevőközpontúság gyakorlati alkalmazását szolgáló tevékenységek és menedzsment eszközök 	<ul style="list-style-type: none"> • Az eszközök különböző helyzetekben alkalmazott kombinációja 	<ul style="list-style-type: none"> • Termékpolitika • Árpolitika • Értékesítés politika • Piacbefolyásolási politika



176



Értékteremtés új üzleti modellekkel



177



4P helyett 4E I.

- A fogyasztók
 - aktív részvételének és
 - a közös alkotás élményének növekvő jelentősége felülírta a marketing 4P tézisének is.
- **Experience.** A terméktulajdonságokra való koncentráció (Product) helyett a *márkaélmény* kap hangsúlyt. A cél annak megismerése, hogy a fogyasztó milyen lépéseken keresztül, és hogyan éli meg a márkával való találkozást (tapasztalati márkázás).



178



4P helyett 4E II.

- **Exchange.** A költség-bevétel egyszerű elmélete helyett a *fogyasztók valódi értéke* kerül a középpontba. Míg korábban a vállalatok azt határozták meg, hogy milyen árpozicionálás (Price) mellett fognak megtérülni befektetéseik, ma már inkább arra koncentrálnak, hogy egy fogyasztónak *mennyire értékes a márkára irányuló figyelme*, az iránta való elkötelezettsége. A megfizetett áron felül ez számos aktivitásban megnyilvánulhat, így például a márká másoknak történő ajánlásában, a keresztvásárlásokban, stb.



179



4P helyett 4E III.

- **Everyplace.** Ma már nem egyszerűen disztribúciós csatornáról (Place), hanem *márkaélmények* együttes hatásáról, komplex benyomásról beszélünk. A fogyasztók számos csatornán keresztül kerülhetnek kapcsolatba a márkával. A vásárló és a márká interakciója *nem szűkül le a vásárlási folyamatra*, a fogyasztó véleményét formál a közösségi oldalakon, részt vesz egy szponzorált eseményen, informálódik az interneten.




180



4P helyett 4E IV.

- Evangelism.** A klasszikus megközelítésben a kommunikáció kulcsa a megkülönböztető versenyelőny kreatív promóciója volt, egyoldalú üzenet-átadás. Napjainkban a cél a márka és a célcsoport közös metszéspontjának meghatározása, a *márka-rajongás* elérése, és az, hogy a meggyőzött fogyasztók szenvedélye másokat is bevonjon a rajongók táborába.


181

Stratégiai marketingtervezés

• A marketingtervezési folyamatnak kötődnie kell a vállalati tervezéshez, ezért a vállalat küldetéséből és hosszú távú céljaiból kell kiindulnia

1. fázis:



• Marketingaudit = milyen belső és külső tényezők hatnak a szervezet működésére + SWOT-elemzések

• Alapvető feltevések = útmutatóként szolgálnak a marketingcél- és stratégiák megalkotásához

2. fázis:
helyzetelemzés




182

Stratégiai marketingtervezés

- Értékeljük a jelenlegi stratégiákat
- Kiválasztjuk az alkalmazhatóakat
- Eredmények becslése
- MM elemek

3. fázis: stratégia megalkotása



- Meghatározzuk az eszközök és tevékenységek költségeit
- Felelősök kijelölése

4. fázis:
Pénzügyi terv + ellenőrzés




183

Stratégiai marketingtervezés



```

    graph TD
      A[Küldetés] --> B[Vállalati célkitűzések]
      B --> C[Marketingauditálás]
      C --> D[SWOT-elemzések]
      D --> E[Előfeltevések]
      E --> F[Marketing célok és stratégiák]
      F --> G[Várható eredmények becslése]
      G --> H[Alternatív tervek és mixek meghatározása]
      H --> I[Pénzügyi tervezés]
      I --> J[Az első év részletes végrehajtási programja]
  
```


184

Stratégiai marketingtervezés

- A marketingtervezés = stratégiai (tervezési) és taktikai (megvalósítási) elemek
- A taktikai döntéseknek a stratégiai marketingtervre kell épülniük

Marketingtaktikák	Hosszú távú	Gyors halál	Túlélés
	Rövid távú	Lassú halál	Növekedés
		Marketingstratégiák	
		Eredménytelen	Eredményes

1.2 ábra: Tülléti mátrix (McDonald, 2002:15)


185

Stratégiai marketingtervezés

Értékelvű megközelítés a stratégiai tervezésben:

A stratégia az az egyedi és fenntartható mód, ahogy a szervezetek értéket teremtenek (value cration), s ezáltal erőforrásaikat a saját piacokon érvényesíthető versenyelőnyre alakítják át.

értéket nyújtani a **fogyasztónak** (customer value)

értéket létrehozni a **tulajdonosoknak** (shareholder value)


186

Stratégiai marketingtervezés

Értékelvű megközelítés stratégiai tervezésben:

- Költségalapú értékelés = *nyereség*
- Értékvezérelt tervezés = *növekedés, hosszú távú értékteremtés*
- A nyereség és a részvényár között *nincs korreláció*.
- A befektetők a rövid távú hozam helyett a *hosszú távon hozam- képes* vállalatokat preferálják.



187



Stratégiai marketingtervezés



188



Stratégiai marketingtervezés



- Versenyelőny
- Más tevékenységeket hajt végre a versenytársaknál
- Nem az értékesítés rövid távú céljait vesszük figyelembe
- Hosszú távú piaci részesedés



189



Stratégiai marketingtervezés

- **Értékvezérelt marketing** = a marketing szerepe a vevőértékhez, és ezen keresztül a tulajdonosi értékhez kapcsolódik.
- Hosszú távú pénzáram forrásai az új, vagy még feltáratlan fogyasztói szükségletek kielégítésével keletkező növekedési lehetőségek jelentik.



190



Stratégiai marketingtervezés



191



Tágabb környezeti hatások

- **Trendek**
A trendek hierarchikus rendszerében négy dimenzió különböztethető meg.

Metatrendek: Hosszútávon ható, mindent átfogó jelenségek. Ilyen metatrend például a modernitás.

Megatrendek: Nagy társadalmi változásokat leíró trendek, legalább 20-30 évig jelen vannak. Hatásuk hosszútávú, és mindig új és új következményt eredményez. Másik fontos ismérvük, hogy a Föld népességének egyre nagyobb hányadát érintik. Ilyen például az új információs és kommunikációs technológiák (ICT) alkalmazása, az egészségtudatosság, a generációs határok erodálódása.



192



Tágabb környezeti hatások

Fogyasztói trendek: A társadalmi viselkedés, ezen belül a vásárlási és fogyasztói szokások masszív módosulása; az itt ható trendek és ellentrendek konkrétabbak és kevésbé összetettek, mint a megatrendek.

Divathullámok: A termékek, márkák vagy akár ízlések egymást rövid ciklusokban követő trendjei.

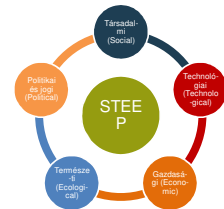


193



Makrokörnyezet

- STEEP-analízis
- Feltárjuk a releváns hatásokat – veszélyt vagy lehetőséget jelentenek-e a vállalat számára



194



Makrokörnyezet

□ Társadalmi (social) környezet

- A népesség számának alakulása
- A népesség földrajzi eloszlása
- A tipikus családtípus
- A lakosság képzettsége



- Világnézet
- Értékrend
- Szokások
- Hagyományok



195



Makrokörnyezet

□ Technológiai (technological) környezet

- Az ágazat, terület technológiai és termékinnovációs trendjei
- K+F kiadások alakulása
- A technológiatranszfer mértéke



196



Makrokörnyezet

- Számos iparág technológiai alapjai gyorsan és előre nem látható módon változnak
- A termékek lerövidült élettartama
- Az innovációs megoldások kiválasztása már a marketing feladata is (a jövő technológiáinak előrejelzése, a technológiai piacképessége, élelciklusa, alternatív technológiai versenyképessége)



197



Makrokörnyezet

□ Gazdasági (economic) környezet

- A makrogazdasági mutatók által jelzett folyamatok összefüggéseinek átlátása
- PI. konjunkturális helyzet, az infláció, a munkanélküliség alakulása
- A kormányok gazdaságpolitikája: milyen fejlesztéseket, strukturális átalakulásokat terveznek, mi az, amit ösztönöznek, támogatnak és hol terveznek megszorításokat
- A vásárlóerő egyenlőtlen eloszlása szegmentálási és célpiacválasztási lehetőséget kínál.



198



Makrokörnyezet

☐ Természeti (ecological) környezet

- Természeti adottságok
- Éghajlati viszonyok alakulása (mezőgazdaság, építőipar)
- Ökotudatos gondolkodás
- Biotechnológiák
- Hulladékgazdálkodás
- Zöldmozgalmak stb.



199



Makrokörnyezet

☐ Politikai és jogi (political) környezet

- Különböző jogszabályok, versenyelvek, fogyasztó védelem, árszabályozás stb.
- Politikai változások – milyen hatást gyakorolnak az üzleti életre?
- Megváltozhat a gazdaságpolitika jellege, súlypontjai



200



KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

Előadó

MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK

E-mail cím

