

Menedzser-mérnökök a mindennapokban

A **Vezetéstudomány** immár két évfolyamában is tudósított a Veszprémi Egyetem Vállalati Vezetés és Gazdaságtan Tanszékéről. Most másodízben számol be arról, hogy a posztgraduális képzés keretében megvalósuló menedzser-szakmérnöki oktatás eredményeként újabb évfolyam hallgatói vehették kézhez diplomájukat. Ezzel egy olyan közös cél valósul meg, mely egyidejűleg szolgálja a tanszék érdekeit, és a hallgatóknak is lehetőséget biztosít arra, hogy gyakorlati tapasztalataikat a tanulmányaik során szerzett komplex ismeretekkel együtt alkalmazzák.

Az elkészült dolgozatokat áttekintve úgy tűnik, hogy a korábbi évekkal összevetve már kevesebb gazdálkodó egység (cég, vállalat, kft stb.) keresi az utat, szimatolja a jövőt. E tekintetben már sokan magukra találtak, s a hosszú távú célkitűzések pontosítása után a költséggazdálkodási, beruházás-gazdaságossági számítások, az információrendszerek fejlesztése és minőségbiztosítási feladatok, a karbantartás és marketing jellegű tennivalók, ill. mindezek szervezeti, szervezetfejlesztési problémái kerültek előtérbe. A dolgozatok témái alapvetően két nagy kategóriába sorolhatók. Az egyik csoport a *stratégiai menedzsment* és annak módszertani, alkalmazás-technikai problémáit járja körbe, míg a másik a *gazdasági szemléletmód* érvényesítését ítéli fontosabbnak.

I.

Az ország életében az elmúlt időszakban bekövetkezett politikai változások alapjaiban formálták át gazdasági rendszerünket, ezáltal a gazdálkodó egységek élete, munkálkodásuk színtere, a környezet is nagymértékben megváltozott. A cégek szervezetét, a bennük zajló folyamatokat, eseményeket – gyakran csupán a túlélés miatt – ehhez a környezethez kell igazítani. Ehhez a feladathoz alkalmazhatók a *stratégiai menedzsment* fogalomköréből, gondolkodásmódjából levezetett megoldások.

A gazdálkodó egységek mindennapjaiban a változásokat változtatásokkal válaszolják meg, melyek vállalati szintű döntéseket jelentenek a

stratégiai célok kialakítása érdekében. Ezeket a döntéseket a tervezési rendszer foglalja keretbe, mely az elmúlt ötven év során óriási fejlődésen ment keresztül. A hatvanas évek végétől a fejlett világban a piaci verseny élesedése, a minőség, i környezetszennyezési stb. problémák megjelenése nagyobb felelősségvállalásra kényszeríti a vállalatokat. Ez vezette a kutatókat a *stratégiai menedzsment*, a rendszerszemléletű vezetés eszközszerének és gondolkodásmódjának a meghonosítására.

Az a néhány dolgozat, mely ezzel a témakörrel foglalkozik, felvázolja a stratégiai menedzsment irányzatait, alappilléreit, speciális területeit (pl. válságmenedzsment), és (tervezési, irányítási, információs és kommunikációs, érdekeltségi és ösztönzési, valamint szervezeti) alrendszerait.

A stratégiai menedzsment témakör szorosan összekapcsolódik a dolgozatban az előzőekben felsorolt alrendszerek problémáival, továbbá a minőségbiztosítási rendszerek kialakításával, a vállalati kultúrával, szervezetfejlesztési lehetőségekkel, és általánosan használható problémamegoldási módszerek bemutatásával.

A sikeres működésének feltétele a fejlődési vágy, az objektív előrettekintő képesség, de egyben a jövőről való „álmodozás” is, és az a gondolkodásmód, amely szerint nem elegendő a régi dolgokat jobban csinálni, időnként mást is kell csinálni!

A stratégiai gondolkodás óhatatlanul hozza felszínre azokat a problémákat, melyeket az előzőekben már említettem. Nagyon nehéz is szétválasztani pl. a minőségügyi kérdéseket vagy az információrendszer fejlesztését rendszerszemléletű megközelítésben. Így a dolgozatok mindegyike mind olyan, hogy – bár kiemelten kezel egy-egy területet – többé-kevésbé foglalkozik a kapcsolódó problémákkal is.

Az egyik ilyen témakör a minőségügy. Ez az eljárás, ill. a minősítés megszerzése gyakran a piachoz jutás vagy a piaconmaradás, – ezzel egyidejűleg – az életben maradás kritériuma is.

Nem csak a minőséget, hanem a minőség elérésének útját is meg kell tervezni.

Az igazi, átfogó üzleti irányítás esetén a minőségügy nem külön funkcionális stratégiát jelent, hanem az üzleti stratégia természetes eleme. Ezen gondolatok alátámasztására szolgálnak a dolgozatokban bemutatott különböző modellek:

- minőségurok,
- QFD (a Minőség Háza),
- értékelemzés,
- FMEA (hibamód- és hatáselemzés),
- SPC (statistikai folyamatszabályozás).

A TQM értelmezésére, megvilágítására a dolgozatokban elsősorban Deming professzor elméleteit említik (Deming-kerék, a minőségi környezet tizennégy pontos jellemzője), ill. Juranra hivatkozva összefoglalják azt a kérdéssorozatot, melynek megválaszolása a felső vezetés kötelessége, és mindenképpen szükséges ahhoz, hogy a követendő utat kijelölhessék. Ezek a következők:

- Miért vagyunk, mik a céljaink? (misszió)
- Mivé akarunk válni? (vízió)
- Miben hiszünk, mihez kell tartania magát mindenkinek? (értékek)
- Milyen irányvonalat kell kijelölnünk mindenki számára, hogy elérjük céljainkat? (minőségpolitika)
- Mik a hosszú és rövid távon elérendő céljaink, hogy misszionkat betöltsük (távlati és tervcélok)
- Hogyan jussunk közelebb vízióinkhoz a célok megvalósításán keresztül? (módszer-tan, akciók)

A gyakorlatban felmerülő kérdések a minőségügy területén ugyancsak nem kezelhetők önállóan. Ezt támasztják alá – nagyvállalati háttérrel (MOL Rt, Nitrokémia Rt.) – a témában készült dolgozatok is. Míg az egyik a stratégia-minőségügy összefonódását világítja meg, a másik a minőségbiztosítási rendszer informatikai jellegű problémáival, valamint a hozzá kapcsolódó szervezeti átalakítás szükségességével foglalkozik. Ez utóbbi dolgozatban a TQM elméletén kívül bemutatásra kerül a „Null-hiba“ stratégia, és az ISO szabványok is. Ehhez kapcsolódik az a megközelítés, miszerint a minőségügyi szervezet közvetlen felső irányítás alá kell, hogy tartozzon, ugyanakkor a piaci igényeknek megfelelő struktúrába célszerű beépíteni. A szervezet-átalakítás alapvetően innen kiindulva kapcsolódik a minőségi problémákhoz. E kettő együttes átforgalmazása azonban automatikusan magával hozza az információs rendszer kiépítésével, beüzemelésével, működtetésével összefüggő gondokat, a hardver és szoftver igények megfogalmazását, s az igé-

nyeket kielégítő rendszer kialakítását. A minőségügyi szabványok előírásainak megfelelő bizonylatolás, azok adatainak feldolgozása, tárolása ugyancsak nem kis probléma.

Hazánk másik nagyvállalata (Dédász Rt.) példáján keresztül mutatja be egy hallgató az egy új információs rendszer bevezetése kapcsán felmerülő döntési és szervezettefejlesztési problémákat. A cég életében ilyen nagy volumenű fejlesztés – az abban részt vevők számát tekintve és várható hatásaiban – még nem volt. Ez a változás nemcsak a belső struktúra, munkakultúra és az egyéb kapcsolódó területekre hat, hanem a szolgáltatással kapcsolatban álló összes ügyfélre.

A projektum célja egy, a mai kor követelményeinek megfelelő értékesítési rendszer bevezetése. A nyugati országokból vásárolt technológiák, szoftverek – adaptálásuk nehézségei ellenére is – fejlődést jelentenek.

A szervezettefejlesztés témaköre majd minden dolgozatban megjelenik. Ez nem véletlen, hiszen bármilyen kicsiny változtatás szervezeti mozgással jár együtt. Mindezzel együtt az is kiderül a dolgozatokból, hogy az esetek többségében a szervezettefejlesztési tevékenység megmarad a struktúra átrajzolásánál.

Az egyik dolgozatban a szervezettefejlesztés kérdése a vállalati kultúra átalakításának problémájával szoros összefüggésben merül fel. A változásmenedzsment logikáját felhasználva:

- fellazítás,
- változtatás,
- megszilárdítás,

világít rá egy hallgató azokra a – gyakorlati megvalósítás során jelentkező – gondokra, melyek a mai vezetők menedzserei tevékenysége kapcsán jelentkeznek – részben az ismeretek hiánya, a szándék, részben az idő és pénz szűkössége miatt.

A magatartástudományi szervezettefejlesztés mint lehetséges megoldási mód inkább csak az elméleti ismertetés szintjén fedezhető fel, még olyan cég esetében is, ahol a feltételek nagyrészt (pl. jól felszerelt pszichológiai laboratórium) megvannak.

A szervezeti módosítás, munkakör-kialakítás lehetőségeit járja körbe azon dolgozat szerzője, mely egy kisvállalkozás példáján vezeti végig a terjeszkedéssel együtt felmerülő szervezeti problémákat. Arra keresi a választ, hogy képes-e egy ösztönösen szerveződött csoport átlépni egy strukturáltabb kisvállalkozási formába. Ennek során végighalad a környezeti tényezőkből kiindulva a szervezet mérete, a profil, a technológia,

a szervezeti kultúra tárgyalásán, majd a szervezeti formáknál elidőzik abból a célból, hogy saját vállalkozásuknak megfelelő keretet tudjon javasolni. További morfondírozásra adott lehetőséget a szervezetben tevékenykedő emberek munkakörének behatárolása, a hatásköri, döntéshozatali jogkörök megfogalmazása.

A szervezetfejlesztést „profi” módon megvalósító cég (B. Braun Medical) munkáját mutatja be egy másik dolgozat. Az elvi lehetőségként felmerülő szervezetfejlesztési megoldások:

- Zaltman-Duncan féle stratégiák,
- Nutt-féle stratégiák,
- Hay-féle módszerek,
- tranzakció analízis,
- OD modell,
- értékelemzés közül

az utolsót választotta a hallgató. Érdekes, ritkán alkalmazott módszer, de magában hordozza mindazokat a lehetőségeket, melyek közel viszik a szervezetet az emberi problémák kezeléséhez, a szervezeti kultúra elemeihez, egyidejűleg érvényesíti a minőség- és költségmeggondolások elveit, az embert és csoportot.

A vállalatok belső irányítási rendszereinek értékelemzéssel történő fejlesztésére kialakított rendszer lényege, hogy a szervezet külső és belső környezetének igényeiből, az ezen alapuló szervezeti célokból kiindulva team-munkában határozzák meg az irányításhoz szükséges struktúráját, majd elemezték az ehhez tartozó ténystruktúrát. A talált eltérések mint gyengepontok áthidalására koncepciót dolgoztak ki, majd a megvalósítás során irányították és ellenőrizték a választott koncepció valóra váltását.

A hallgató a saját cégének példáján végigvezeti az értékelemzéssel történt szervezetfejlesztési munkát, melyről a következőképpen foglалható össze a véleménye.

A szervezetfejlesztési munka minden szakaszában, történjék a bármilyen módszerrel, figyelembe kell venni, hogy a szervezetet alkotó fő elem az ember. A szervezeti, irányítási rendszereket is emberek alkotják, szervezik, és azok funkcionálása sem választható el a szervezetet alkotó vagy létrehozó emberektől, azok érzelmi, értelmi oldalról motivált, sokszor egymásnak ellentmondó cselekedeteitől, a cselekedetek bonyolult kapcsolódásaitól. Így a problémák fel-tárásnál és megoldásánál azok az – ún. interaktív heurisztikus – módszerek kerülnek előtérbe, melyek közvetlenül bevonják a szervezetet alkotó embert, a maga tapasztalataival, tudásával, kreativitásával, csoportmunkájával. A tanulási,

változási folyamat nemcsak az egyének, hanem a szervezet szintjén is lejátszódik. Adódik tehát, hogy lehetőleg valamiféle teamet, csoportot kell létrehozni a szervezetfejlesztési munka vezetésére.

Ezután vetette fel a kérdést a hallgató dolgozatában: milyen irányban, hogyan haladjanak tovább?

A válasz megfogalmazásával is megpróbálkozik, mely abban összegezhető, hogy lényeges módosítani a szervezeti kultúrát, s a szervezetfejlesztés további lépései „lágý” vezetői eszközökkel valósíthatók meg, hiszen részben szervezési, részben személyiség-, illetve csoportfejlesztési problémákról van szó. Az első szakaszban bevált értékelemzési módszer önmagában nem kielégítő, az emberi erőforrásra jobban építő módszerek, képzések, csoportos vagy egyéni tréningek, személyes meggyőződés, további munkatársak bevonása hozna jó eredményt. Ezek közül döntő fontosságú a divízióvezető jelenlegi közömbös attitűdjének pozitívvá formálása, akár a csoportnyomás, akár személyes kommunikáció vagy tréning útján. Hasonlóan lényeges a divízió mint csoport fejlődésének felgyorsítása, a vezetést segítő teamek munkájához a feltételek megteremtése, a teamek működésének megszervezése és folyamatos ellenőrzése.

Természetesen nem elegendő a teamek működését beindítani, rendszerességre kell törekedni, valamint folyamatos munkájukat is ösztönözni kell. Ennek eszköze lehet az időszakos jelentési kötelezettség, a rendszeresen megtartott tréningek, közösségi események, ami pozitív motivációt adhat és egyben visszacsatolás is. A menedzsment témakörben született dolgozatokat végigolvasva, mindegyikben felfedezhetők azok a klasszikusnak számító szervezési módszerek, melyek nélkül ma már elképzelhetetlen bármely vezető munkája. Ezek alkalmazását mintegy csokorba gyűjtve találhatjuk meg az egyik dolgozatban, egy nagyvállalati (Dédász Rt) gyakorlati probléma oksági elemzésének példáján.

Ezek a módszerek:

- brainstorming
- ABC analízis,
- NCM,
- komplex rendszerek vizsgálata (KIPA),
- vezető-kiválasztási módszerek.

A felsorolt problémamegoldó módszerek figyelem felkeltéséért is szolgálnak a döntések előkészítéséhez, a rész-egész kapcsolat felismerésében, a problémák súlyozásához és kézben tarthatóságához.

A döntések előkészítésével, a döntéselmélet alapjaival és a többtényezős döntési problémákkal foglalkozik az a dolgozat, mely a karbantartás területén próbál választ adni arra a nem egyszer felvetődő – napjaink szervezeti életében lényeges – kérdésre: melyek az üzemfenntartás feladatainak legcélszerűbb ellátási formái, hol vannak az optimális arányai a külső és belső karbantartó szolgáltatásnak?

Az állóeszköz-gazdálkodás, üzemfenntartás témakörben áttekintett irodalom kiegészül a karbantartási stratégiák elvi és gyakorlati megvalósítási lehetőségeinek ismertetésével, a kialakítandó szervezeti megoldásokkal. A Taurus Mezőgazdasági Abroncs Kft. életében felvetődő probléma megoldásában a jelölt egy döntés-előkészítési módszer segítségével próbál választ adni.

• Az első tényező mely megnehezíti a döntést az emberi cselekvésben a modern világ bonyolultsága. Bár az ember többé-kevésbé tud élni e bonyolult világban, számolnia kell döntése következményeivel. Ilyenkor döbben rá, hogy a komplex problémák megoldásánál milyen sok cselekvési lehetősége van, és hogy a preferencia megállapítása sem egyszerű dolog. A gyakorlati tapasztalat az, hogy igyekszünk a lehetséges megoldások halmazát lebontani, összevonni, csökkenteni, hisz így könnyebben megállapítható a preferencia. A döntés-előkészítő módszerek erre a logikus és praktikus alapelvekre épülnek.

• Az emberi döntést nehezítő második tényező az idő rövidülése. A szerző szerint itt elsősorban nem a „fizikai időre“, hanem a pszichológiai idő összehúzóására kell gondolnunk, vagyis az ember idősebb korban az idő múlását gyorsabbnak látja, mint fiatal korában.

Az idő rövidülése annyit jelent, hogy ugyanakkora időtartam a későbbi periódusokban eseményekben gazdagabb lesz, vagy másképpen fogalmazva, azonos számú tény tartalmazó intervallum időtartama egyre kisebb lesz. Természetesen ez a jelenség csak feltevés és nem bizonyított tény, de mindenki által érzékelhető az idő-rövidülés jegyei: struktúrák méretei megnőnek, a közlés és közlekedés se-bessége megnő, az információt feldolgozó és továbbító eszközök gyarapodnak.

A „történelem gyorsulását“ elsősorban azok a vezetők érzik, akiknek nincs idejük egy döntés-előkészítésben szereplő összes tényt figyelembe venniük.

• Harmadik fontos tényező az emberi döntésben a kommunikáció sebessége. Az utóbbi évtizedekben az elektronikus információtovábbítás

gyakorlatilag azonnalivá vált, az információra és válaszra való várakozási idő lényegesen lecsökkent. A munka módszere, a kötelezettségek szervezése, a döntések előkészítése – mind nagy ütemben gyorsuló tevékenységek. Míg a gondolkodásra jutó idő rövidül, addig a közvetlen észlelési terület bővül – lehetővé téve a döntések jobb kidolgozását. A vezető csak akkor boldogulhat, ha megtanul gyorsabban gondolkodni, és kötelezettségeinek egy részét készségesen átadja másoknak, esetleg alacsonyabb beosztásban dolgozóknak.

• Negyedik tényezőként a technikai fejlődés hatásait nevezhetjük meg. A technikai haladásnak mindig nagy hatása volt az emberi életre. Amíg azonban régen ez a befolyás csak lassú és szétszóró volt, addig manapság a technikai haladás történelmi és földrajzi hatása egyszerre jön létre egyénekre és csoportokra szerte a világon. A technikai haladás hatását rövid távon lehet becsülni, és ezek a becslések az emberi döntés fontos tényezői lesznek.

Bármilyen kép is alakul ki bennünk, a „döntéshozó olyan személy, akinek egyetlen pillanat alatt kell választania és készen kell állnia arra, hogy lábát az útkereszteződésnél az egyik vagy másik útra tegye“. A döntéshozóknak tudniuk kell, hogy a jelzésnek, a feltárás és elemzés hosszú folyamatának meg kell előznie a végső döntést, valamint az azt követő értékelési folyamatot. A gyakorlati tapasztalat az, hogy a vezetők idejük nagy részét a gazdasági, műszaki, politikai és társadalmi környezet felmérésével töltik el, másik jelentős részét a döntési helyzetekben szükséges intézkedések megtételére fordítják. Kevés időt szentelnek az alternatívákból történő kiválasztásra és még kevesebbet az intézkedések utóhatásának értékelésére. Természetesen e szakaszok egymáshoz szorosan kapcsolódnak és minden szakasz önmagában is komplex döntéshozatali folyamat.

II.

A dolgozatok másik nagy csoportja a *gazdasági szemléletű megközelítés-t* alkalmazza a problémák megoldásában.

Döntés-előkészítéssel foglalkozik az a dolgozat is, mely a beruházások prioritását próbálja meghatározni az Egyesült Vegyiművek Rt.-nél, de ez a fajta közelítésmód a gazdaságossági számítások segítségével támasztja alá javaslatait.

Minden beruházással kapcsolatos mérlegelésnél és döntésnél a legfontosabb tényező az az

idő, amely a tőke befektetése és annak megtérülése között eltelik. Ebből következően a beruházás-hatékonysági elemzések egyik kulcskérdése az, hogy miként lehet ezt az időt figyelembe venni. Egy beruházás haszna a jövőben jelentkezik. Előfordul, hogy a létesítmény megvalósításával kapcsolatos költségek egy része is csak később merül fel. Általában véve, minden vizsgált beruházás esetében a nyereség és a költségek csak egy bizonyos idő elteltével jelentkeznek. Az ilyen beruházásokkal kapcsolatban három, egymással összefüggő kérdés merül fel:

– Mi a hozamok, a költségek, illetve a költségek fölött jelentkező többletnyereség idősoraihoz tartozó értékek társadalmi jelenértéke?

– Hogyan rangsorolhatók az alternatív beruházások?

– Ha elegendő beruházási forrással rendelkeznének egy vagy több, vagy az összes beruházási terv megvalósításához, akkor ezek közül melyiket vagy melyeket kell megvalósítanunk, illetve meg kell-e valósítani bármelyiket is.

Ahhoz, hogy ezt az utóbbi kérdést meg tudjuk valósítani, a szóban forgó beruházás társadalmi haszonlehetőség költségét kell megvizsgálni: vagyis a szükségszerűen jelentkező alternatív társadalmi nyereségeket kell felmérni, jóllehet ezek kiesnek akkor, amikor már a magán- vagy az állami szektor egy bizonyos állami beruházás megvalósítása mellett dönt.

A beruházások értékelésének egyik fontos módszere a nettó jelenérték-számítás, mely alapján azt mondhatjuk, hogy egy beruházást csak akkor érdemes végrehajtani, ha a későbbi osztalékok változásának jelenértékre diszkontált értéke és a ráfordítás különbsége pozitív, a cég befektetője által egységesen használt átlagos diszkonttényező alkalmazása mellett. Ennek alapján arra következtethetünk, hogy a beruházási döntések meghozatalához alapvetően két információhalmaz ismeretére van szükség:

– Tudnunk kell, hogy milyen változások következnek be a nettó pénzjövedelmekből a tervezett beruházás következtében.

– Tudnunk kell, hogy a cég befektetői milyen diszkontálási tényezővel számolnak, amikor értékelik a vállalattól várt osztalékaikat.

A beruházás teljes időtartamára tehát időszakonkénti bontásban meg kell határoznunk azt, hogy az adott beruházás milyen hatással van a cég felosztható nettó pénzjövedelmére.

Egy másik fontos beruházás-értékelési módszer a belső megtérülési ráta. Ez szintén diszkontáláson alapszik, de nem az adott beruházás nettó

jelenértékére helyezi a hangsúlyt, hanem az adott beruházás által biztosított százalékos hozamra. A belső megtérülési ráta az a diszkontálási tényező, amely mellett egy időpillanatban a beruházás nettó jelenértéke nulla, vagyis a beruházás éppen az adott időszakban térül meg.

Minden beruházás finanszírozásához pénz kell. Az üzletembernek vagy a vállalkozónak, ha pénzéhez kíván jutni, ismernie kell olyanokat, akiknek van pénzük, akik hajlandók kölcsönözni. A döntő az, hogy hajlandóvá kell tenni őket a kölcsönzésre. Ez azt jelenti, hogy meg kell győzni őket, hogy a vállalkozással járó kockázatnál nagyobb a várható nyereség.

Ma Magyarországon a beruházni, fejleszteni kívánók véleménye lényegében egységes abban, hogy vagy egyáltalán nem lehet hozzájutni beruházási hitelekhez, vagy csak olyan feltételekkel, hogy inkább nem érdemes hitelt felvenni. Magyar bankoknak lényegében alig van közép- és hosszú távra kihelyezhető forrásuk. A mégis rendelkezésre álló hitelforrások a magas infláció miatt rendkívül drágák. Bár a magas nominál kamatok esetében a hitelből finanszírozott eszközök értéke, piaci ára emelkedik, viszont az inflációs nyereséget likvid pénzben kell kitermelni, ami nem egyszerű feladat.

Ezen megfontolások alapján elemzi a hallgató egy hulladéktároló létrehozásának lehetőségeit, mely esetben kiemelt figyelemmel kell kezelni a környezetvédelmi hatásokat, a társadalmi és politikai ítéletalkotást.

A gazdasági hatásokat elemzi az a dolgozat is, mely nem új beruházással kapcsolatban, hanem egy meglévő létesítmény újraindításának lehetőségével foglalkozik. A dolgozat témájának alapját a privatizáció, ill. az ennek során elkövetett hibás és átgondolatlan intézkedések adják. Ezen a talajon elindulva próbálkozott meg a hallgató – ebben a nem könnyű szituációban – ésszerű javaslatokkal élni, felhasználva az árkialakítás, értékesítés, marketing, export-import, szervezeti átalakítás nyújtotta lehetőségeket, mindezeket gazdasági elemzésekkel alátámasztva.

A hazai bányák, erőművek, a villamosenergia-ipar problémái elválaszthatatlanok egymástól. A fentiekben említett dolgozat éppúgy mint a következő kettő is, nem véletlenül éppen a gazdaságossági, költségelosztási, -csökkentési lehetőségeket kutatja, hiszen ezek a nagyvállalatok (Bakonyi Erőmű Rt, Várpalotai Brikett üzem) évek óta küzdenek a talponmaradás esélyéért.

A magyar villamosenergia-termelő és közszolgáltató rendszer jelentős kapacitásfelesleggel

rendelkezik, legdrágábban termelő egységei szénbázisúak.

Az erőmű-bánya integráció a villamosenergia bekerülési költségének csökkentése, ill. a nemzetgazdaság forrásstruktúrájának optimalizálása végett jött létre. Az integráció hatását úgy lehet javítani, ha a bányászat már az erőművel együtt keresi a termelési költségek csökkentésének lehetőségeit.

Erre alapozva lényegesen nagyobb az esélye egy korszerű villamosenergiát szolgáltató rendszer kiépíteni, annak költségeit figyelni, elemezni, ellenőrizni. A dolgozatok a legnépszerűbb költségfigyelési, elemzési technikákat alkalmazzák, és ezen túlmenően javaslataikban a tovagűrűző hatásokat, így pl. a szervezeti vonzatokat sem hagyják figyelmen kívül.

A fenti iparágak vezető embereinek különösen érdemes figyelni arra az idézetre, melyet az egyik hallgató Walter Hellertől kölcsönzött dolgozata zárszavaként: „Kétségkívül sok minden történik az elkövetkező években, évtizedekben, amit ma még nem láthatunk előre. Mindez növelheti a szén iránti keresletet, de csökkentheti is. Az intézkedéseket nem lehet sem az előre nem látottra, sem az előre nem láthatóra alapozni. Ha jelenlegi intézkedéseinket arra alapozzuk, ami most előre látható, akkor azok nem a szénipar felszámolására, hanem a megőrzésére fognak irányulni. Szem előtt tartva, hogy az energiafüggség milyen következményekkel jár.“

Végezetül egy ilyen sokszínű palettáról nem hiányozhat olyan téma feldolgozása, mely a ma oly fontos menedzseri tevékenység elengedhetetlen része, nevezetesen: a marketing.

A hallgató dolgozatában ötvözte a gazdasági elemzés, a stratégiai menedzsment és marketing-elemeket, mindezt átszőve annak a számítástechnikai szakmai-gazdasági környezetnek a bemutatásával, melyhez az eladandó termék természeténél fogva kapcsolódik.

Kerek egészé igazán az teszi a témát, hogy felvázolja azokat a magyar kis- és nagyvállalati jellemzőket, melyek a jelen szituációban a jelenlegi gazdasági feltételeink között ezt a tevékenységet minősítik.

Előkerül az alkalmazott technikák között

- a marketingkommunikáció eszköztára,
- a marketingmix elemei,
- a General Electric-McKinsey féle mátrix,
- a BCG mátrix,
- a Shell mátrix,
- a termékéletgörbe,

- az árkalkuláció és
- a költségelemzés.

Ez a sokszempontú közelítésmód a hallgató kivállalkozásának sikerességét (Helix Szoftverház), piaci helyzetét nagy mértékben segíti, nem csak az elkészült dolgozat lapjain, hanem a mindennapok megpróbáltatásaiban is. Valamennyi, a tanszékünk kollektívája által figyelemmel kísért szakmérnöki diplomadolgozat tanúskodik arról az ismerethalmazról, melyet a hallgatók a gyakorlati tapasztalataikkal ötvözve a menedzser-szakmérnöki oktatás keretében elsajátítottak, s a vállalati esettanulmányokon keresztül bizonyítják a hallgatók kreatív, intelligens adaptálási képességét.

A cikk az alábbiakban felsorolt hallgatók munkái alapján készült: (Ha valakinek az érdeklődését felkeltették az itt leírtak, forduljon bizalommal a tanszékhez, ahol a dolgozatok elolvashatók, vagy közvetlenül a hallgatóhoz, aki a témát feldolgozta).

Erdei Ferenc: Taurus Mezőgazdasági Abroncs Kft. A karbantartás megvalósítási lehetőségeinek értékelése. Témavezető: dr. Gaál Zoltán egyetemi docens

Estók Mihály: Dédász Rt. Pécs. Informatiótechnikai fejlesztés, szervezetfejlesztés. Témavezető: dr. Bencsik Andrea egyetemi docens

Gerencsérné Farkas Mónika: Helix Szoftverház Kft. Egy számítógépes vírusölő program eladása. Témavezető: dr. Józsa László egyetemi adjunktus

Huják Attila: MOL Rt. Feldolgozási és Kereskedelmi Ágazat. Hogyan illeszkedjen a teljes körű minőségirányítás (TQM) a MOL Rt. Feldolgozási és Kereskedelmi Ágazatában a stratégiai termelési rendszerhez. Témavezető: dr. Veress Gábor egyetemi tanár

Kozma Sándor: Egyesült Vegyiművek Rt. Budapest. A beruházási döntésekkel kapcsolatos speciális megfontolások. Témavezető: dr. Dimény Erzsébet egyetemi adjunktus

Molnár Dóra: B. Braun Medical Kft. Budapest. Szervezetfejlesztés értékeléssel. Témavezető: dr. Bencsik Andrea egyetemi docens

Mucsiné Jusztin Erzsébet: Office and Home Kft. Budapest. Egy építőipari Kft. szervezeti felépítésének vizsgálata. Témavezető: Turczai Attiláné dr. egyetemi adjunktus

Palanovics János: Dédász Rt. Siófok. Hálózatvesztés csökkentése a probléma-megoldási módszerek alkalmazásával. Témavezető: dr. Gaál Zoltán egyetemi docens

Pálffy Péter: Nitrokémiai Rt. Fűzfőgyártelep. Minőségbiztosítási rendszer P-3 üzemi informatikai vonatkozásai. Témavezető: dr. Füstös János egyetemi adjunktus

Sosna Franciszek: Várpalotai Brikettüzem. A Várpalotai Brikettüzem újraindításának lehetősége gazdasági szempontból. Témavezető: dr. Tatay Tibor egyetemi adjunktus

Szabó Zsolt: Paksi Atomerőmű Rt. Útkeresés-stratégiai menedzsment a gyakorlatban. Témavezető: dr. Gaál Zoltán egyetemi docens

Szarka Zsolt: Bakonyi Erőmű Rt. Ajka. A szén fajlagos önköltségének csökkentési lehetőségei a Bakonyi Erőmű Rt. szervezeti struktúrájában. Témavezető: dr. Dimény Erzsébet egyetemi adjunktus

Zsiros József: Dédász Rt. Dunaújváros. Üzemeltetési költségek elosztása. Témavezető: dr. Dimény Erzsébet egyetemi adjunktus.

Bencsik Andrea