

18. tétel:

Egy vállalat kínálata hálózati eszközök árusításával bővülne. Meg kell határozni a raktározáshoz szükséges optimális mennyiséget, alapul véve a rendelkezésre álló erőforrásokat. A végső döntést a munkatársak véleményei alapján a vállalat vezetőjének kell meghoznia.

- Hogyan határozná meg az optimális készletmennyiséget? Milyen készletgazdálkodási rendszereket ismer?
- Ismertesse a döntést segítő csoportos elemzési lehetőségeket!
- Adja meg, melyik döntési segédeszközt alkalmazná!
- Mutassa be a vezetői munka feladatait, a vezetési szinteket!
- Mutassa be a munkatársaknak a hálózati eszközök legfontosabb tulajdonságait, jellemzőit!

Kulcsszavak, fogalmak:

- Készletek, a készletek fajtái
 - Az Ön által tanult készletezési rendszer bemutatása (VIR rendszer alrendszereként)
 - A döntésemélet definíciója, probléma, a döntéshozatal összetevői, a döntés lépései
 - Döntési segédeszközök: döntési fa, döntési mátrix
 - Döntési típusok. Egyéni és csoportos döntés
 - A vezetés definíciója, a vezető és menedzser összehasonlítása
 - Vezetői munka: rendszeralkotás, működtetés, karbantartás
 - A vezetői tevékenység során mely tényezőkre kell fokozottan figyelni, melyek azok, amelyek fejleszthetők?
 - Vezetői szintek, formális és informális vezetés
 - A vezetés és környezete: külső, belső környezet. Feladat, hatáskör, felelősség
 - Hálózati eszközök
 - Forgalomirányítók
-

Készletek fogalma gazdasági vonatkozásban:

A készletek olyan anyagi javak, amelyeket egy szervezet (termelő, vagy szolgáltató vállalat, kereskedő, stb.) azért halmoz fel, hogy a jövőben (alkalmas időpontban) azokat az igényelt intenzitásoknak megfelelően felhasználja (mozgásba hozza).

Számviteli értelemben a készlet olyan, a vállalkozás tevékenységét közvetlenül szolgáló anyagi eszköz, amely egy éven belül értékesítésre vagy felhasználásra kerül.

Készletek csoportosítása:

A készletek csoportosítása több szempont szerint lehetséges, az általam említésre kerülő típus a számviteli szempontok szerinti csoportosítás:

a) Vásárolt készletek

– **Anyagok:** olyan munkatárgyak, amelyek a termék-előállítás vagy szolgáltatásnyújtás során megjelenési formájukat általában elveszítik, értékük az előállított termék vagy szolgáltatás értékében jelenik meg

Főbb fajtái:

- Nyers-és alapanyagok: az előállított termék lényeges részeivé válnak
- Segédanyagok: lehetővé teszik a termék létrehozását, értékesítését
- Üzemanyagok: a munkaeszközök üzemeltetéséhez szükségesek

- Fenntartási anyagok: a vállalati eszközállomány fenntartásához (javításhoz, karbantartáshoz) használják fel
- Egyéb anyagok: csomagolóanyagok, irodaszerek, stb.

– **Áruk:** olyan termékek, amelyeket a vállalat változatlan állapotban való továbbadás céljából szerzett be

b) Saját termelésű készletek

- Befejezetlen termelés: azok a megmunkálás alatt lévő, ill. további megmunkálásra váró termékek, amelyeken legalább egy érdemi műveletet már elvégeztek
- Félkész termékek: olyan termékek, amelyek a vállalatnál már egy teljes megmunkálási folyamaton keresztülmentek, félkész terméként raktárra vették őket, ill. ily módon raktárra vehető
- Késztermékek: a vonatkozó műszaki feltételeknek megfelelő, minőségi átvétel után raktárra vett, ill. késztermékként értékesíthető termékek

A **készletgazdálkodás** célja, hogy optimális szintre csökkentse a készletek és az eszközök szintjét. A kereskedő abban érdekelt, hogy a beszerzett árut minél hamarabb értékesítse. A gyorsabb körforgás esetén kisebb készlettel nagyobb bevételt és nagyobb nyereséget érhetünk el.

Optimális készlet: akkora készletet kell tartani az üzletben, amely

- a forgalom zavartalan lebonyolítását
- a legnagyobb árbevétel elérését teszi lehetővé
- a legalacsonyabb készletezési ráfordítással

Az optimális készlet nagyságát befolyásoló tényezők:

- a forgalom nagysága, időbeli hullámzása
- a forgalmazott áruk jellege, választéka
- a beszerzés gyakorisága
- az egység raktározási lehetőségei
- a raktározás, készletezés költségei
- a vállalkozás pénzügyi lehetőségei

Készletgazdálkodási rendszerek:

- **Fűrészfog modell:** egyenlő időközönként, egyenlő nagyságú tételeket rendel.
- **Ciklikus modell:** rögzített időközönként a legnagyobb készletszintre való feltöltés.
- **Kétraktáros modell:** egy meghatározott minimális készlet szint elérésekor rögzített tétel nagyságú megrendelést eszközöl.
- **Csillapítós modell:** meghatározott készlet szint elérésekor legnagyobb készlet szintre való feltöltés.
- **JIT (Just In Time)=éppen időben.** Módszer, melynek segítségével az anyagok és szerelvények a megfelelő időben a megfelelő mennyiségben és minőségben rendelkezésre állnak. Célja a fogyasztói igények minél magasabb szintű kiszolgálása mindennemű pazarlás kiküszöbölésével.

MRP (material requirement planning=anyagszükséglet tervezés): célja a készlet szint szabályozása, a készletek beérkezésének megfelelő ütemezése útján. Szintén célja a készletgazdálkodás hatékonyságának javítása a készlet szint szabályozása révén

Az általunk használt Kulcs-Ügyvitel nevű integrált szoftver a Kulcs-Soft informatikai vállalat szoftver terméke. Modulárisan bővíthető, komplex ügyviteli megoldás. Egyetlen programon belül megtalálható a számlázás és a kapcsolódó pénzmozgások nyilvántartása, valamint a raktározott termékek nyilvántartása.

A rendszer paraméterezését és törzsadatok beállítását követően elvégezhetőek a különböző készletezési feladatok: beszerzés indítása (szállítói megrendelés, szállítólevél, bejövő számla létrehozása), értékesítés lebonyolítása (árajánlat, vevői megrendelés, díjbekérő, számla létrehozása), pénzügyi modul karbantartása és végül a főkönyvi feladás elvégzése.

A vezetőknek nap-mint-nap különböző döntéseket kell hozniuk, problémát kell megoldaniuk. Ezek többször egészen bonyolult döntések, melyeket könnyebb meghozni, ha a döntési folyamatot automatizálják döntési segédeszközökkel.

Döntés: dönteni annyit jelent, mint a rendelkezésre álló alternatívák közül kiválasztani egyet, mégpedig azt, amelyik az adott körülmények közül a legmegfelelőbbnek tűnik.

Problémáról akkor beszélhetünk, amikor azt észleljük, hogy a tényállapotunkból egy kívánt állapotba szeretnénk eljutni, és nehézségekbe ütközünk.

A döntéshozatal összetevői:

Racionális oldal: feltételezi, hogy a vezetők teljesen racionálisan tudnak döntéseket hozni, mellőzve minden személyes és külső tényezőt. Itt a döntés menete a következő:

- világosan definiálni kell a célokat
- a kritériumokat súlyozni kell fontosságuk szerint
- a döntéshez szükséges összes alternatívát meg kell ismerni
- A megadott kritériumrendszer alapján értékelni kell az összes alternatívát
- Ezek alapján osztályozni kell az alternatívákat
- A legjobb osztályzatot kapott alternatívát kell választani

Személyes oldal: alapvető állítása, hogy a vezetők döntéseit személyes indíttatásuk, érzelmeik jobban befolyásolják, mint a racionális gondolkodás.

Kielégítő döntés: Felismerve a racionális döntési elv kivitelezhetetlenségét, megszületett a korlátozott racionalitás elve. Véleménye szerint az emberi agy képtelen olyan bonyolult döntési folyamat elvégzésére, melyet a racionális döntések megkívánnának. Tehát az ember csak korlátozottan tudja befogadni az alternatívák és korlátok megismerését.

A **döntés lépései:** a döntési szükséglet felismerése, a döntési változatok kidolgozása, a változatok értékelése, a legjobb változat kiválasztása, a változat megvalósítása, eredmények értékelése.

A döntéshozatalt segítő eszközök egyike a **döntési fa**. Grafikus modell, amit az optimális tevékenység határoz meg olyan esetekben, amikor több választási lehetőség is rendelkezésre áll, és a kimeneteik bizonytalanok. A döntési fa egy faszervezet, ami a különböző döntési lehetőségeket ábrázolja, az esetleges következményeket, esélyeket, hasznosságot és erőforrásokat figyelembe véve, attól függően, hogy mire használják.

A döntéshozatalt segítő eszközök másik fajtája a **döntési mátrix**. A döntési mátrix lényege, hogy a döntési probléma jellemzőit egy mátrixban rendezzük el, hogy áttekinthető legyen, tényállapotok és alternatívák felsorakoztatásával.

A döntések jellegüket tekintve többféle csoportba sorolhatók:

- programozható, és nem programozható
- hosszú távú (stratégiai), középtávú (taktikai), rövid távú (operatív)

- **egyéni és csoportos döntés**

Napjaink döntéshozatalában mind az egyéni, mind pedig a csoportos döntések meghozatalára szükség van. A munkahelyi vezetést általában az egyéni döntések jellemzik, de nem ritka, hogy a beosztottak is bevonásra kerülnek a döntéshozatali folyamatba. A vállalati/intézményi hierarchia minél magasabb szintjén vagyunk, annál inkább növekszik a csoportos döntéshozatal szükségessége, mivel növekszik a vezetési folyamat bonyolultsága, specializáltabb tudás szükséges. Egyéni döntésről beszélhetünk akkor, ha a döntést egyetlen vezető hozza meg. Ő vállalja a döntéssel járó összes felelősséget. Ellentétben az egyéni döntéssel, a csoportos döntésben nem egy ember hozza meg a döntést, hanem egy csoport. A vezetésben egyéni és csoportos döntéseket egyaránt alkalmazni kell. A csoportos döntés előnyei közé tartozik, hogy több ismeret, információ halmozódik fel, mintha csak egy személy hozná meg a döntést; többféle problémamegközelítés kerül felszínre; jobb elfogadás várható.

Az olyan rendszerekben, ahol emberek dolgoznak, mindig szükség van vezetőre, esetleg vezetőkre. A vezetők feladata az, hogy meghatározzák a vállalat céljait, és ennek elérése érdekében irányítsák az alájuk rendelt folyamatokat, beosztottakat.

A **vezetést** olyan tevékenységként jellemezhetjük, amely célokat tűz ki, a célok elérését szolgáló erőforrásokat biztosítja, kialakítja és működteti a szervezetet, a hatékonyság érdekében mozgósítja a szervezet tagjait.

A **menedzser** (menedzsment) elnevezést leggyakrabban a gazdasági társaságoknál használják a munkaszervezet felső vezetésének megjelölésére.

A **vezető** (vezetés) elnevezés pedig általában a menedzserek felett álló vállalati irányítást jelenti. A vezetőknek az egész rendszert át kell látniuk, ehhez rengeteg információra van szükségük. A vállalat egészét érintő döntéseket ők hozzák meg. A menedzserek pedig inkább egy problématerületre koncentrálnak.

A **vezetői munka** rendkívül összetett feladat, ezért érdemes különböző csoportosítás szerint vizsgálni:

- Rendszeralkotó tevékenységet (induló vállalat esetén szervezeti struktúra kialakítása)
- Rendszerműködtető tevékenységet (mindennapos működés fenntartására irányul)
- Rendszerkarbantartó tevékenységet

A vezetés tudományát bizonyos mértékben el lehet sajátítani (bár szükséges a vezetéshez rátermettség, tapasztalat is). A vezetőknek szükséges fejleszteni a következő területeket: cél kitűzése, időgazdálkodás, problémamegoldó képesség, kommunikáció, stb.

A vezetőket attól függően, hogy a vállalat hierarchiájában milyen szinten állnak, különböző **vezetési szintekre** tagoljuk.

- A vállalat vezetése az ún. *felső vezetés*. Ők a vállalati hierarchia csúcsán helyezkednek el. Ezen a szinten döntenek a vállalat céljairól, itt határozzák meg a vállalati politikát és a célok elérését szolgáló stratégiákat. Ezeknek a vezetőknek a feladatai közé tartozik a vállalat külvilág felé mutatott arculatának meghatározása is.
- A vállalat legtöbb vezetője a *középvezetői szint*hez tartozik. Ide tartoznak mindazok a vezetők, akik a felső szintű vezetés és az operatív vezetés között helyezkednek el. Az ő feladataik közé elsősorban a felső szintű vezetők által kidolgozott politika megvalósítási stratégiájának kérdései tartoznak, illetve az operatív vezetés munkájának koordinálása.
- A munka végrehajtásáért felelős vezetők az alsó, vagy *operatív vezetők*

Formális vezetés kategóriába tartoznak azok a tényezők, melyek alapján a vezető kinevezést kap a csoport vezetésére. Ezek a tényezők nem a vezetőtől függenek, ezek a vezetői pozícióval együtt járnak. **Az informális vezetés** kategóriába tartoznak azok a tényezők, melyek a vezetőtől függenek. Ebbe a kategóriába tartozik az egyén személyes képessége pl. a vezető emberközpontúsága, illetve a tudás szakértelem által kivívott tekintély pl. a vezető szakmai tudása.

A **szervezeteket befolyásoló tényezők** csoportosítása:

- a szervezet környezete (**külső környezet**)

Külső vagy makro környezeti tényezők: politikai-jogi rendszer, technológiai állapot, szociális kulturális rendszer.

A külső környezet csoportjába tartoznak azok a jellemzők, melyek a vezető szervezetalkító munkájából következnek:

1. közvetlen környezet: itt a vezető tevékenyen részt vesz a szervezet alakításában.
2. közvetett környezet: itt a vezető nem vesz részt a tevékenységben, csupán a munkájának befolyásoló hatása észlelhető.

- belső adottságok (**belső környezet**)

A belső környezet csoportjába tartoznak az olyan adottságok, melyek az adott szervezettől függenek, és meghatározóak a vállalat működésére nézve:

1. a szervezet mérete
2. a profit, a termékek jellemzői
3. a piac jellemzői
4. informatikai rendszer jellemzői
5. a szervezet földrajzi helye
6. a vállalat eredete

Egy szervezetben minden pillanatban **feladatokat** kell elvégezni. A feladatot végrehajtónak tudnia kell, hogy mit, milyen részletességgel, mikor kell elvégeznie. A **hatáskör** intézkedési jogosultság pl. az erőforrások elosztásáról, másoknak kiadott utasításról. A **felelősség** bizonyos tevékenységek elvégzésének, intézkedések meghozatalának kötelezettségét jelenti. A feladatkörnek, hatáskörnek, felelősségi körnek összhangban kell lennie. Ha a hatáskör kisebb, mint a feladat az elveszi a munkakedvet, megköti a kezét. A szükségesnél nagyobb hatáskör összeütközést okoz, mert más szakterületre nyúlik át. Ha a felelősség nagyobb, mint a jogkör, akkor olyanért is felelősségre vonhatnak, amihez nincs intézkedési jogosultság.