

A piacorientált szervezeti kultúra kialakítása szabályozott iparági környezetben: a stratégiai marketingfunkció fejlesztési folyamata a HungaroControl – Magyar Légiforgalmi Szolgálat Zrt. példáján keresztül - 2. rész

A Szemle 2016. 2. számában közölt 1. rész bemutatta a kutatás alapjait. A 2. részben a szerzők a téma aktualitását és a kutatás eredményeit közlik.

Csepeti Ádám – Gyulavári Tamás – Zsótér Boglárka

Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet

e-mail: adam.csepeti@uni-corvinus.hu,

tamas.gyulavari@uni-corvinus.hu, boglarka.zsoter@uni-corvinus.hu

6. MIÉRT AKTUÁLIS A PIACORIENTÁLT SZERVEZETI KULTÚRA KIALAKÍTÁSA A HUNGAROCONTROLNÁL?

Tanulmányunk 1. részében ismertettük, hogy az európai versenykörnyezetben és a HungaroControl szervezetében is jelentős változások tapasztalhatók. Megítélésünk szerint a tevékenységi portfólió bővítése és a határozott nemzetközi szerepvállalás a piacorientált szervezeti kultúra kialakítását, ezáltal a stratégiai marketingfunkció szerepének fokozatos megerősítését teszik szükségessé a vállalatnál. Ugyanis, a magas versenyintenzitással jellemezhető európai légiforgalmi irányítási piacon a pozíciók megtartásában, valamint az új üzletágak sikeres működtetésében meghatározó, hogy a cég képes lesz-e:

- a változó légitársasági igények és preferenciák becsatornázására és a folyamatos vevői visszacsatolásokra épülő szolgáltatásminőség-fejlesztési projektek megvalósítására;
- új szolgáltatásai és termékfejlesztései piacpotenciáljának felmérésére és értékesítésére;
- a versenytárs alternatívák erősségeinek és gyengeségeinek meghatározására, s ennek alapján megkülönböztető érték ajánlatok megfogalmazására;

- megfelelően koordinálni a termék- és szolgáltatásporfólió bővítésével kapcsolatos stratégiai (pl. szegmentáció, célcsoportképzés, pozicionálás), taktikai és operatív szintű marketingmix (7P) feladatok ellátását?

7. ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A piacorientált szervezeti kultúra kialakítását támogató és akadályozó tényezők feltárásához primer és szekunder kutatás-módszertani eszközöket alkalmaztunk. A piaci, technológiai és jogszabályi környezet sajátosságait hazai és nemzetközi ágazati jelentések, valamint légi közlekedési szaklapok segítségével ismertük meg. Ezt követően egy többhónapos marketingaudit tevékenység keretében a vállalat munkatársaival készítettünk mélyinterjúkat. *A piacorientáció vállalat-specifikus megnyilvánulásának vizsgálatához több mint 50 beszélgetést folytattunk le.* A terepkutatás egyes szakaszainak lezárásaként workshopokat szerveztünk a HungaroControl munkatársainak bevonásával. A többféle módszertani technika együttes alkalmazása lehetővé tette számunkra, hogy feltárjuk a piacorientáció alappilléreinek (lásd 1. és 2. ábrák az 1. részben) aktuális helyzetét a szervezetben.

8. A PIACORIENTÁLT SZERVEZETI KULTÚRA KIALAKÍTÁSÁT TÁMOGATÓ ÉS AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK BE-MUTATÁSA A HUNGAROCNTROL SZERVEZETÉBEN

Megítélésünk szerint a piaci, technológiai és jogszabályi környezetben tapasztalt turbulens mértékű változások miatt a HungaroControlnak a piacorientált szervezeti kultúra irányába szükséges elmozdulnia. Álláspontunkat az is alátámasztja, hogy a vállalat által alapított új üzletágak piacára – a légiforgalmi irányítási alapszolgáltatáshoz képest – jelentősen nagyobb mértékű versenyintenzitás jellemző. Megfigyeléseink szerint a piacorientált szervezeti kultúra kialakításával

kapcsolatos változtatásokat jelenleg számos belső tényező támogatja vagy gátolja. Az 1., 2., 3. táblázatban a piacorientáció alappilléreinek aktuális megnyilvánulását mutatjuk be a HungaroControlnál [9, 15] és kulcsszavakban összefoglaljuk, hogy mélyinterjú tapasztalataink alapján mely tényezők segítik elő vagy akadályozzák a piacorientált szervezeti kultúra kialakítását.

Az 1. táblázat alapján kijelenthető, hogy a HungaroControl az elmúlt évtizedeket meghatározó, korlátozott versenyintenzitással és alacsony költségérzékenységgel jellemezhető európai légiforgalmi irányítási környezetből gyenge versenytárs-orientációt és kezdetleges vevőorientációt örökölt. Ez az örökség nagy-

1. táblázat: A piacorientáció érvényesülését támogató és gátló tényezők a HungaroControlnál Narver és Slater [15] megközelítése alapján

	Támogató	Akadályozó
Vevőorientáció	<ul style="list-style-type: none"> • Kiemelkedő technológiai képességek a magasabb szolgáltatásminőséget támogató innovációk bevezetéséhez • A szolgáltatásminőség emeléséhez szükséges erőforrások rendelkezésre állnak • A „szolgáltató” szemléletmód teret nyert a légiforgalmi irányítói állomány többségében 	<ul style="list-style-type: none"> • Közvetlen légitársasági kapcsolatrendszer hiánya • Légitársaságok igényeinek és preferenciájának összegyűjtésére vonatkozó piacutatási gyakorlat „gyermekcipőben” járása • Légitársasági visszacsatolásokra épülő szolgáltatásminőség-fejlesztési folyamatok kezdetlegessége • Szolgáltatásminőség emeléséhez szükséges humán kompetenciák heterogenitása • Új üzletágak szolgáltatásai és termékfejlesztései értékesítéséhez kezdetleges „sales” kompetenciák • Új üzletágak rugalmatlan szervezeti keretei
Versenytárs-orientáció	<ul style="list-style-type: none"> • Formális szakmai együttműködések más ANSP-ekkel • Nyitottság a tagállami légtereken túli fejlesztési együttműködésekre • Brüsszeli „reformelképzelésekre” adott válaszok szükségessége egyre inkább „áthatja” a céget • Informális, személyes kapcsolatok kiterjedtsége (pl. felsővezetők és légiforgalmi irányítók nemzetközi közössége) 	<ul style="list-style-type: none"> • Versenytárs-elemzési ismeretek és kompetenciák fejletlensége • Szisztematikus versenytárs-elemzési tevékenység kezdetlegessége • Adoptálható best practice-ek azonosításának hiánya • Mérsékelt versenyszellem • Teljesítményértékelés és teljesítménymenedzsment érvényre juttatása nehézkes
Funkcionális szervezeti egységek együttműködése	<ul style="list-style-type: none"> • A funkcionális szervezeti egységek belül kielégítő 	<ul style="list-style-type: none"> • A különböző funkcionális tevékenységeket ellátó szervezeti egységek között nem automatikus

mértékben determinálja a piacorientált szervezeti kultúraváltás nehézségeit. Az elmúlt években megindult stratégiai, szervezetátalakítási folyamatok eredményeként a légiforgalmi irányításban a légitársaságok és pilótáik stratégiai, szervezetátalakítási igényeinek való megfelelés motívuma fokozatosan teret nyert. Emellett a cég versenykörnyezetben működő új üzletágai szolgáltatásainak értékesítési folyamatában is határozottabban jelentek meg az ügyfelek preferenciái. Elmondható, hogy a vevő- és versenytárs-orientáció erősítésére irányuló menedzseri intézkedések elindultak, de a folyamat még kezdeti stádiumában tart. A 2. táblázatban – Kohli és Jaworski [11] elméleti kerete alapján – foglaltuk össze a piacorientáció pilléreinek megnyilvánulására vonatkozó empirikus tapasztalatainkat.

Látható, hogy a HungaroControlnak a piaci, technológiai és jogszabályi környezet változásával kapcsolatos üzleti intelligencia megszerzéséhez, szintetizált, strukturált összegyűjtéséhez és szervezeti egységek közötti áramoltatásához szükséges kompetenciák fejlesztésében kell határozott erőfeszítéseket tenni a piacorientált szervezeti kultúraváltás elindítása érdekében. A 3. táblázat pedig a piacorientált szervezeti kultúra kialakítását meghatározó tényezők aktuális szerepét ismerteti a HungaroControl kontextusában. A 3. táblázat eredményei rávilágítanak arra, hogy a piacorientált szervezeti kultúra kialakításához szükséges felsővezetői hangsúly, stratégiai elkötelezettség és az ehhez kapcsolódó ésszerű kockázatválasztási hajlandóság megfigyelhető a szervezetben. A piacorientáció érvényesülését azonban elsősorban a nagymértékű

2. táblázat: A piacorientált szervezeti kultúra kialakítását elősegítő és akadályozó tényezők a HungaroControl szervezetében Jaworski és Kohli [11] kontextusában

	Támogató	Akadályozó
Piaci információszerzés	<ul style="list-style-type: none"> • Szakmai célú nemzetközi kiküldetések nagy száma • A nemzetközi utazásokban érintett munkatársak széles köre 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem proaktív • Nem tudatos • Elszórt: kimerül néhány meghatározó munkatárs erőfeszítéseiben • Szűk látókörű: többségében csak a saját funkcionális területre vonatkozó információk iránti érdeklődés • Piacutatási ismeretek és market intelligence kompetenciák hiánya
Megszerzett információ áramoltatása	<ul style="list-style-type: none"> • Felsővezetői szinten kielégítő • Igazgatóságokon belül elfogadható • Az általános tájékozottságot számos belső kommunikációs platform működése támogatja 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontális (pl. igazgatóságok közötti) információáramlás gyenge • Rendelkezésre álló belső kommunikációs csatornák ad-hoc és nem megfelelő használata • Hiányzó vállalati tudástárak és tudásmenedzsment rendszerek
Szervezet válaszképessége	<ul style="list-style-type: none"> • Döntésképes vezetők • A meghozott intézkedések végrehajtásához szükséges erőforrások rendelkezésre állása • A légiforgalmi irányításhoz kapcsolódó funkciók „vezénylési rendszer” jellegű működése • A vezetők jól priorizálnak a kihívások között 	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézkedések implementációjához szükséges felsővezetői „autoritás” és iránymutatás kevésbé határozott • A meghozott intézkedések szervezeti implementációja lassú • Intézkedések implementációjához és a változtatásokhoz szükséges érdekelt-ségi rendszer fejletlen • A szervezet egyszerre kíván mindent átalakítani, amivel a munkatársak nem tudnak lépést tartani • Kereszt-funkcionális teamek, döntéshozó fórumok, projektszervezetek kultúrája kezdetleges

3. táblázat: A piacorientált szervezeti kultúra

	Támogató	Akadályozó
Felsővezetői hangsúly	<p>A vezetők felismerték a külső környezet kihívásait és határozott lépéseket tettek:</p> <ul style="list-style-type: none"> Az új vállalati stratégia kidolgozásában A szolgáltatásminőség-fejlesztési projektek elindításában A Társaság üzleti folyamatainak újjászervezésében (BPR) A nemzetközi érdekérvényesítési pozíciók erősítésében 	<ul style="list-style-type: none"> Nehézségek az új társasági stratégia implementációjában Változások szükségességének kissé erőtlen közvetítése az alsóbb szinten dolgozó munkatársak irányába Késlekedés egy átfogó szervezeti kultúraváltás megindításában
Kockázatvállalás	<ul style="list-style-type: none"> Az ambiciózus, de reálisan elérhető üzleti és szakmai célkitűzések megfogalmazása A repülési hatékonyságot és a légtér versenyképességet támogató szolgáltatásminőségi-fejlesztések a biztonság magas szinten tartása mellett valósulnak meg A stratégiai mozgáster megfontolt tágítása a nemzetközi kapcsolatokban A versenyképességet támogató beruházásokhoz szükséges állami legitimáció proaktív megszerzése 	<ul style="list-style-type: none"> Nehézségek a kockázatvállalással összefüggő új tevékenységek és változtatások szükségességének kommunikálásban Visszahúzódog magatartás az implementáció során a középvezetői és az alsóbb szinteken
Konfliktusok	<ul style="list-style-type: none"> A társasági stratégiai célkitűzésekben konszenzusos támogatást élveznek, ezért egész szervezetet átható a konfliktusok nem tapasztalhatók 	<ul style="list-style-type: none"> A partikuláris, szakmai vagy személyes konfliktusok sokszor rejtve maradnak Kevés alkalmas mediátor a felek álláspontjainak közelítésére, a konfliktusok kibeszélésre
Formalizáció	<ul style="list-style-type: none"> A biztonságos és hatékony légiforgalmi irányítás támogatása érdekében elengedhetetlen és magas szintű 	<ul style="list-style-type: none"> Az üzleti szükségletekhez képest túlzott bürokratikus kötöttségek, SZMSZ általi meghatározottság Kötött munkapozíciók és hatáskörök Felettől való engedélykérés „kultúrája” erős, a munkavállalói „empowerment” intézménye fejletlen Közbeszerzések lassú lebonyolítása
Centralizáció	<ul style="list-style-type: none"> A piacorientáció logikáját értő felsővezetők domináns szerepvállalása a döntéshozatalban elősegíti a szervezeti válaszkapességet A légiforgalmi irányítási szakma speciális követelményeinek megfelelően erőteljes, ami támogatja a szükséges változtatások implementációját 	<ul style="list-style-type: none"> Alsóbb szinten dolgozó munkatársak akkor is távol maradnak a döntéshozattól, amikor az szükséges lenne
Departmentalizáció	<ul style="list-style-type: none"> Fokozatosan teret nyernek olyan szervezeti egységek, amelyek képesek összefogni különböző funkciók munkáját (pl. projektmenedzsment) A légiforgalmi irányítás és annak technológiai háttérfunkciói, valamint a menedzseri és adminisztratív területek közötti éles határvonal sokat enyhült 	<ul style="list-style-type: none"> Túlzott mértékű Elaprózott szervezeti egységek A feladat/felelősségi határokhoz Ragaszkodás a rendelkezésre álló bűdzsés „megszokott” elszámoláshoz

formalizáció és departmentalizáció, valamint a munkatársak motivációs bázisát előmozdító, a kiemelkedő teljesítményt ösztönző érdekeltségi rendszer hiányosságai nehezítik.

9. AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Kvalitatív kutatási tapasztalataink alapján megállapítható, hogy a HungaroControl külső és belső környezetében „adottak” azok a feltételek, amelyek érvényesülése az akadémiai szintű nemzetközi menedzsmentkutatások implikációi alapján hozzájárulhatnak a piacorientáció és az üzleti teljesítmény közötti pozitív kapcsolat felerősödéséhez [10]. Annak ellenére, hogy a piacorientáció számos dimenziójának (pl. versenytárs-orientáció, vevőorientáció) gyakorlati megnyilvánulása jelenleg elmarad az ideális állapottól, a Társaság határozottan megkezdte hiányosságainak konzisztens felszámolását és a korszerű, professzionális vállalatirányítás mechanizmusainak kiépítését, munkatársai üzleti kompetenciáinak fejlesztését. Ez utóbbiak kiemelt prioritást élveznek, mivel az, hogy például a cég társasági stratégiája képes lesz-e felerősíteni a piacorientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot, nagymértékben az implementáció sikerességének függvénye.

10. ÚTMUTATÁS A PIACORIENTÁLT SZERVEZETI KULTÚRA KIALAKÍTÁSÁHOZ

A vevőkkel való azonosulást hangsúlyozó, a versenytársaktól történő megkülönböztetést, valamint a vállalati versenyképességet és az üzleti teljesítményt fókuszba helyező szemléletmód szervezeti internalizálása sokéves folyamat. Azonban éppen a HungaroControl

külső és belső környezetében zajló turbulens változások járulhatnak hozzá leginkább a piacorientált szervezeti kultúraváltás elindításához. Az európai léginavigációs ágazatban, valamint a HungaroControl új üzletágainak és termékfejlesztéseinek piaci környezetében tapasztalható emelkedő mértékű versenyintenzitás – a Társaság vevő- és versenytárs-orientációjának fejlesztése érdekében – a stratégiai marketing funkció fokozatos megerősítésének szükségességét támasztják alá.

Ennek megfelelően a légiforgalmi irányítási szektorban első pillantásra idegennek tűnő, ám a piaci koordinációs mechanizmusok felerősödésével felértékelődő marketing funkció kiemelt szerepkörbe kerül. A piacorientált szervezeti kultúra kialakítását és a HungaroControl nemzetközi versenyképességét jelentős mértékben támogathatja egy olyan marketingstratégia kidolgozása és implementálása, amelynek célkitűzései összhangban állnak, és támogatják a társasági stratégiában foglalt célokat, továbbá a szervezet belső érintettjei számára is közérthető módon, a légiforgalmi irányítás sajátos nyelvezetének megfelelően jelenítik meg az eredményesen és hatékonyan ellátandó marketingfeladatokat. A marketingstratégia kidolgozását megalapozó szolgáltatásminőségi és vevőelégedettségi kutatások, valamint az eredményekre építve megfogalmazott menedzseri javaslatok, szervezeti döntések és akciók bemutatása – különösen egy ilyen speciális, szakmai- és technológiaorientált, szabályozott környezetben működő és a szervezetközi piacokat kiszolgáló vállalatban – ígéretes jövőbeli publikáció tárgyát képezhetik.

A Felhasznált irodalmat a Közlekedéstudományi Szemle 2. számában közzéltük.



The development of a market-oriented organizational culture: the process of the development of strategic marketing function introduced through the example of HungaroControl – Hungarian Air Navigation Services Ltd.



Die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur: der Entwicklungsprozess der strategischen Marketing-Funktion durch das Beispiel von HungaroControl