

HOLONIKUS BELSŐ ÜGYFÉL – A TERMELŐ SZOLGÁLTATÓ MCDONALD'S

HOLONIC INTERNAL CUSTOMER – MCDONALD'S SERVICE "PRODUCTION"

Réthy Gábor*, Illés Balázs**

ABSTRACT

In this article, we investigate the similarities and differences between classical production companies and service companies. A number of factors influence the culture of organizations, from the environmental conditions and industry characteristics to the national cultures. The main difference for the consumers between production company and service provider company is the product what they offer. Within the organization, it is a real challenge to meet individual customer needs. In this sense, we examine the similarities of work organization principles.

1. BEVEZETÉS

A globalizáció hatására, a multinacionális vállalatok mind nagyobb térnyerése következtében egyre több konfliktus származik a kulturális meg nem értettségből, mely nemcsak a munkakörnyezetet befolyásolhatja negatívan, hanem a vállalat teljesítményére is kihat.

A szervezetek kultúráját számtalan tényező befolyásolja kezdve a környezeti feltételekkel, az iparági sajátosságokon át a nemzeti kultúrákig. A termelő és szolgáltató vállalatok legmarkánsabban a fogyasztókkal történő kommunikáció és az interakciók során különböznek. Már az is más szemléletet eredményez, hogy a termelő vállalatok esetében a vállalati tevékenység produktuma kézzel fogható, jól felismerhetően manifesztálódik. [9] Ezzel ellentétben a szolgáltató szervezetek terméke gyakran nehezen felismerhető, azonosítható a fogyasztók számára (ez persze nem általános érvényű, gondoljunk csak például a McDonald's gyorsétterem-hálózatra). Ezért gyakran tapasztalható, hogy a szolgáltató vállalatok igyekeznek gyakori interakciókra épülő kultúrát kialakítani. Ennek viszont olyan következménye van, hogy az „igazság

pillanata” élmények sokszorozódnak és a front office-ban tevékenykedőknek jobban kell kezelniük a konfliktusokat. [3]

2. MCDONALDIZÁCIÓ

A sztenderdizálás globális piaci terjedését Ritzer alapján McDonaldizációnak nevezzük [10, 11]. A globalizálhatóság biztosítékaként a termelő rendszerek egységesítő „futószalag-módszertana” szolgál, mint a szolgáltatások terjesztésének lehetséges gyakorlata. Ez azonban nemcsak a gyorséttermi láncok működtetési gyakorlatát jelenti: számos szolgáltató követi ezen üzleti logikát. [4] „Az a folyamat, amely révén a gyors éttermek működési elvei kezdenek uralkodni az amerikai és a világ többi társadalmán is.” [11]

A McDonaldizáció, mint rendszer működtetési logika, jellemzői a következők [4]:

- **Hatékonyág:** a fogyasztókhoz hasonlóan a szervezeti tagok is egy előre meghatározott folyamat lépéseit követik a hatékonyság érdekében. Itt a folyamat lépéseire kiképzett munkásokat a vezető szoros kontrollal irányítja. A szervezeti szabályok és előírások sokasága ugyanezt, a hatékonyság érdekében végzett ellenőrzést segíti.
- **Kiszámíthatóság:** a szolgáltatások mennyiségi elemeinek elsődlegességét jelenti. Az ilyen rendszerekben a mennyiség valójában minőségi mutatóvá válik. A szolgáltatások vonzerejét mennyiségi mutatók hangsúlyozásával próbálják elérni (méret, idő stb). Ezzel együtt is, a nagyobb mennyiségű szolgáltatás fogyasztására ösztönzés, a szolgáltatás előállítójának profit hányadát növeli.

*PhD hallgató, Miskolci Egyetem

- Megbízhatóság: a McDonaldizáció egyik leglényegesebb eleme az időben és földrajzi térben való állandóság. A szolgáltatás igénybevételének egyik vonzerejét az adja, hogy mentes a meglepetésektől és változatosságtól. Ezt munkavállalói oldalról szigorú szervezeti szabályok biztosítják, melyeket a vezetők a viselkedés szintjén is betartatnak (pl. kommunikációs sémák). Ezeket az ún. „forgatókönyveket” szóról szóra ismerni kell és bármilyen helyzetben alkalmazni tudni.
- Ellenőrzés a technológia által: a negyedik sikertényező az az ellenőrzés, amely nemcsak a szolgáltatást nyújtókra vonatkozik, hanem az azon rendszerbe belépő, szolgáltatást igénybe vevőkre is. Ezt természetesen tudat alatt szenvedik el a fogyasztók, de a sorban állás, a korlátozott menü, a viszonylag kényelmetlen ülések mind a gyors fogyasztásra ösztönzik a vásárlót, ami a rendszer hatékonyságának lényeges eleme. A szervezeti tagok többsége előre meghatározott és meglehetősen egyszerű funkciókat lát el, és a vezetői ellenőrzésnél is erősebb a technológia hatása, ami kizárja a hibák lehetőségét. Ez a tendencia egyre erősödik költséghatékonysági okokból is. [11]

Az 1980-as évek elején a klasszikus és neoklasszikus közgazdasági elméletekhez köthető termelési megközelítés volt domináns a munkaszervezésben, vállalatirányításban és marketingben. Eszerint az uralkodó megközelítés szerint „az érték a gyártáson keresztül az anyagban található (hozzáadott érték, hasznosság, csereérték); és így az árút, terméket sztenderdizált kimenetnek kell tekinteni”. [13] Ezt a nézőpontot fedezhetjük fel a McDonaldizáció vizsgálatakor is. Napjainkra már viszont a McDonald's nem csak a fent említett dimenziók szerint működik – a McDonald's nem vegytisztán McDonald's már. Ha a Bryman [2] által felállított Disneyalizációval hasonlítjuk össze a McDonald's gyakorlatát, azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a gyorsétteremláncnak jelentősen alkalmazkodnia kellett a fogyasztói elvárásokhoz – megváltoztatva addigi jól strukturált, kiszámítható, sztenderdizált rendszerét. Ennek hatására vezették be az ún. „tematikus heteket és menüket”, melyeket az egyedi fogyasztói igények alapján alakítottak ki. A McDonald's-nak fel kellett törnie addigi szabályait és új tevékenységeket kellett beépítenie rendszerébe, hogy kielégítse a fogyasztókat. Mindez nem működhetett

volna a belső ügyfél koncepció nélkül – és azon belül is a holografikus szemlélet mód érvényesülése nélkül. [5]

3. BELSŐ ÜGYFÉL KONCEPCIÓ ÉS A HOLOGRAFIKUS SZEMLÉLET

A vezetés determináns kultúrabefolyásoló tényező, ezért a szolgáltató szervezeteket érő belső és külső kihívások különbségei másfajta vezetői válaszokat kívánnak egy másfajta értékrendszer mentén. Így korlátozottan ugyan, de elfogadjuk azt a sokat hangoztatott véleményt, hogy a belső működés jellege (az alkalmazott technológia stb.) befolyásolja a kultúrát, noha erre rengeteg ellenpélda található a gyakorlatban. Másfelől a külső kihívások intenzívebb, a humán tényezővel közvetlenül terhelt volta a kialakult-kialakított értékrend napi próbáját jelenti.

A szervezeti kultúra szerepe azért befolyásolja még inkább a működés mindennapjait a szolgáltató vállalatoknál, mert semmi másra nem támaszkodhat, mint az emberi erőforrásokra. Ez fokozottabban igaz a szolgáltató szektorban, mint máshol. Az az alapvető értékrend, ami áthatja a működés minden szegmensét még inkább irányító erőként működik, hiszen általában kevesebb lehetőség van a technológiai szabályozásra. Ezért a kultúra, mint kapaszkodó és támasz, sokkal inkább segít eligazodni a bizonytalan helyzetekben, amelyekre nem terjed(het) ki a szabályozás. Márpedig a szolgáltató szervezetek rákfeneje a szabályozhatatlan szituációk sokasága, az „igazság pillanatai”, ahol abban az adott pillanatban kell döntenie az ügyfél szemé előtt a szervezet nevében. Ezekben a sokváltozós helyzetekben az értékrend lehet az, ami viszonylag egyértelművé teheti a szervezeti tag számára a helyes viselkedést, döntést.

A szervezeti kultúra magatartásformáló szerepe különösen erős a szolgáltató szervezeteknél. Igaz ez egyrészt a belső folyamatok szabályozottságának eltérő volta és a vevőkkel, fogyasztókkal történő közvetlen kontaktusok kihívásai miatt is. Így a munka minősítésére és az elvárt viselkedésekre nézve legerősebb keretként a szervezeti kultúra jelenik meg.

A vezető eszköztárában is erőteljesebb szerepet kap a kultúraformálás, amelyen keresztül a „jó munka” elvárásai megfogalmazódhatnak. A fogyasztókkal folyamatosan kapcsolatban álló, előre meghatározhatatlan döntési helyzetekkel szembenézni kénytelen, az alkalmazott normának megfelelő viselkedését és problémamegoldását nagyban segíti az értékrend.

Amint azt Weick is kifejti „a mechanisztikus szervezetek számának csökkenése az organikus, kultúra által összefogott szervezetek számának növekedését jelenti”. [14] Így a kultúra szerepének felértékelődése tulajdonképpen nem a fontosságának növekedéséből, hanem az organikus szervezetek sokasodásából adódik. A tömegtermelés visszaszorulásával, a szolgáltató és IT cégek felé való elmozdulás hozza magával a változást, mely a szervezeti tagok ellenőrzését azok attitűdjén és elkötelezettségén keresztül tartja megvalósíthatónak, nem a hagyományos mérési módszerekkel. [1]

A holografikus szemlélet a szervezet minden szintjén érzékelhető. Morgan [8] gondolatrendszerét elfogadva a szolgáltató szervezetekre nagyon jellemző a mechanikus működés helyett, az információt a szervezet minden szintjén értő és feldolgozó agyszerű működés, ami a kéthurkos tanulsnak is az alapja. A szolgáltató szervezetek gyakran nem engedhetik meg maguknak a szabályok és hierarchia mindenhatóságát, hanem bizonytalan helyzetekben is az uralkodó és transzparensé tett értékrend kell, hogy áthassa a döntések és viselkedések minden szintjét. A vezetés szerepe persze itt is vitathatatlan. [3]

4. HOLONIKUS RENDSZEREK

A holonikus gyártás koncepciója igen hasonló az előző fejezetben említett szolgáltató vállalatoknál is tapasztalható holografikus szemlélethez, mindkét esetben intelligens, elosztott, autonóm, rugalmas, egymással együttműködő egységek rendszeréről van szó. Mindkét elképzelés abból indul ki, hogy a mai környezeti körülmények rendkívül változékonyak ezért új, az eddigieknél jóval rugalmasabb, gyors reagálási képességekkel rendelkező vállalatokra van szükség a versenyképesség fenntartásához. A két elgondolásban szereplő elemek és azok tulajdonságai, holott különböző névvel rendelkeznek, rendkívül hasonlítanak egymáshoz. [6]

A holonikus gyártás koncepcióját a japánok vezették be (a név azonban A. Koestlertől származik) és ők voltak a kezdeményezői annak a világméretű, 1992-ben indult együttműködésnek, amely az Intelligens Gyártórendszerek (Intelligent Manufacturing System, IMS) nevet viseli. A projekt célja az ezen a területen dolgozó szakemberek munkájának összehangolása és a XXI. század gyártórendszereinek körvonalazása.

Napjaink gyártási környezete egyre összetettebb, a gyártórendszereket érő hatások miatt a bizonytalansági faktor megnőtt. Ennek okai a következők [6]:

- új feladatok gyors egymásutánisága,
- a közvetlen környezetben bekövetkező események hatása,
- a gyártási rendszerekben működő és a hozzájuk kapcsolódó kommunikációs csatornák számának növekedése,
- fogyasztói igények sokrétűsége,
- az egyedi gyártás előtérbe kerülésese,
- az információs technológia gyors fejlődése.

A fent említett jelenségek már napjainkban is érzékelhető hatással vannak a gyártórendszerek struktúrájára, illetve működésére. A következő évtizedekben forradalmi változások várhatóak a gyártórendszerek fejlődésében, melynek során előtérbe kerülnek a kisebb méretű, de jóval nagyobb rugalmasságú, autonóm, egymással együttműködő gyártóegységek. A jelenlegi, erősen hierarchikus felépítésű rendszerek helyébe innovatívabb, rugalmasabb működést biztosító elosztott struktúrájú szervezetek kerülnek (akárcsak a már említett Morgan féle agyszerű működés elképzelésben [8]).

A kötött szabályok a rendszer konfigurációjára, az elemek közötti kapcsolatteremtésre, kommunikációra vonatkoznak, míg a különböző stratégiák az autonóm holonok működésének lehetséges változatait határozzák meg. Ezen stratégiák figyelembevételével dönthetnek az egyes elemek arról, hogy részt vesznek-e bizonyos feladatok elvégzésében, bekapcsolódnak-e valamely csoport munkájába vagy sem. [6]

Ebből is látható, hogy a rendszereknek nagyfokú mesterséges intelligenciával kell rendelkezniük. A szolgáltatás esetében ez a „mesterséges intelligencia”, rugalmasság úgy valósul meg, hogy a középutat választunk. Ez azt jelenti, hogy a szolgáltató cég megpróbálja a sztenderizálás előnyeit (növekvő termelékenység lehetősége) egyesíteni a testre szabásával (egyéni fogyasztói megelégedettség). Magas áron ad el egyénre szabott szolgáltatásokat, melyek mögött sztenderdizált és így alacsony költséggel járó folyamatok állnak. Ennek megvalósításához arra van a szervezetnek szüksége, hogy sztenderd modulokból álljanak össze folyamatai, amelyek kis változtatásokat eszközölve (ti. a perifériális szolgáltatásokat hozzáadva) a fogyasztó által nagyon is individualizálnak érzékelt szolgáltatásokat tudjon előállítani. Ez a kompromisszum gazdaságtana [3, 12]: félig testre szabott szolgáltatást adok el viszonylag alacsony áron. A szolgáltatás előállítása sztenderdizált és akkor válik egyénivé, amint a fogyasztó belép a folyamatba. Innováció tekintetében viszont nagyon jól használható a sztenderdekből adódó rendszerhatás.

5. ÖSSZEZEGÉS

Ahogy Marosán [7] fogalmaz, a "McDonaldizáció" – a részleteiben végletekig finomított technológia és a tökélyre fejlesztett ellenőrzés szintézise – különös jelentőséggel bír Kelet–Közép–Európában. A hatékonyság, a kiszámíthatóság, az előre jelezhetőség, az egyenletes minőség és a tiszta környezet – ez számunkra maga volt a "Nyugat". Lassan azonban megszoktuk a tisztaságot, elvárjuk a tiszteletet és a kedvességet. Kezdjük egyhangúnak érezni az ízeket, csinálnak a vidámságot, unalmasnak a menüt, túlszabályozottnak a környezetet. Előbb csak meglepődve vesszük észre, majd egyre ijedtebben fedezzük fel a McDonaldizáció hátrányait. Mindenkinek sorba kell állnia, de egyre hosszabbak a sorok és nem igazán nyerünk vele időt. Tulajdonképpen magam dolgozom, én viszem az asztalomhoz az ételt, és én takarítom le az asztalt. Az íz meg sem közelíti a mama főztjét. Itt tulajdonképpen minden mesterséges. A vidámság kényszeredett, a mosoly betanult. Nem nekem, hanem a "fogyasztónak" szól. Korábban közvetlennek tűnő emberi kapcsolatok egyre mechanizáltabbak. Ám, ami az igazán megrázó: lassan kezdünk rádöbbenni, hogy mind több területen vesz minket is körül a McDonaldizált környezet. Ezzel pedig az egész ketrecjellegűt ölt. Az ember olyan lesz, mint valami kísérleti állat, bár jól tartott, de kívülről, általa áttekinthetetlenül és ellenőrizhetetlen módon irányított.

A McDonald's tehát gyakorlatilag ipari kultúrát meghonosítva, de mára már a helyi igényeket is kielégítve működik. A holonikus szemlélet kétféleképpen mutatkozik meg: 1) a fogyasztó rendszerbe foglalása; 2) a „gyártási” folyamatok (korlátozott) testreszabhatóságának megteremtése. Ahogy a rendszer egésze működik, úgy működnek a rendszer részei is. Ez a szemlélet mind termelési, mind szolgáltató szektorban tapasztalható – különösen a jelenlegi turbulens környezetben.

6. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A bemutatott kutató munka a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

7. IRODALOM

- [1] ALVESSON M.: *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993
- [2] BRYMAN A.: *The Disneyization of Society*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2004
- [3] HEIDRICH B.: *Szolgáltatásmenedzsment*, Human Telex Consulting, Budapest, 2006
- [4] HEIDRICH B.: *A szolgáltatások vezetésének dilemmái: elméleti modellek és empirikus tapasztalatok*. MTA Szegedi Területi Bizottság, Gazdaságtudományi Szakbizottság. 2008.438-450. p
- [5] HEIDRICH B., RÉTHI G.: *Services and Service Management*, In DELENER N. (szerk.): *Service Science Research, Strategy, and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods*, IGI Global, Hershey, 2012. pp 1-36.
- [6] KÁDÁR B., MONOSTORI L.: *Holonikus gyártás, fraktális vállalat*, letöltve: 2011. április 15. forrás: <http://www.webkorridor.hu/holonikusgyartas.htm>
- [7] MAROSÁN Gy.: "McDonaldizáció" – az ezredvég rém/vágy álma, letöltve: 2011. április 15. forrás: <http://szochalo.hu/cikkek/3142>
- [8] MORGAN G.: *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1996
- [9] RÉTHI G.: *Kvalitatív kutatási módszerek lehetőségei az univerzalista kultúra-összehasonlítások tengerében*. „Tavaszi Szél Konferencia.” Szeged, 2009. május 21-24. Doktoranduszok Országos Szövetsége. 457-469. p.
- [10] RITZER G.: *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, 1993
- [11] RITZER G.: *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press. Revised New Century Edition, Thousand Oaks, 2004
- [12] SUNDBO J.: *The Strategic management of Innovation*, Edwards Elgar, Cheltenham, 2001
- [13] VARGO S. L., LUSCH R. F.: 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing', *Journal of Marketing* 68 (January), 1 – 17. 2004
- [14] WEICK K. E.: *Theorizing About Organizational Communication*. In. JABLIN at el. (szerk.) *Handbook of Organizational Communication*. Sage Publications, Newbury Park, 1987