

MCDONALD'S ÉS HOLONIKUS GYÁRTÁS

MCDONALD'S AND HOLONIC MANUFACTURING

Réthy Gábor*, Illés Balázs**

ABSTRACT

The goal of this paper is to demonstrate the possibility of the adaptation of holonic manufacturing principle (as a major success factor) to service operations. The scope of the investigation is mainly McDonaldization and holonic manufacturing, what have a strong similarity to each other. The aim of the adaptation of this principle is to establish a system to functioning businesses and services to ensure long-term sustainable business and quality service operation.

1. BEVEZETÉS

Jelenleg a világon működő vállalatokat már nem kezelhetjük egymástól elszeparált szigetekként, hiszen a globalizáció során a termelés és szolgáltatás ellátási láncok összetett rendszerévé alakult át. A hálózatok szerepe nem képezi vita tárgyát a kutatások során. Azonban a hálózatok kialakítására vonatkozóan, amikor a legalapvetőbb elemekből szeretnénk kialakítani a saját termelő és értékesítési struktúránkat, kevés javaslattal találkozhatunk.

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.

Már az is más szemléletet eredményez, hogy a termelő vállalatok esetében a vállalati tevékenység produktuma kézzel fogható, jól felismerhetően manifesztálódik. [10] 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]

* tanársegéd, Vezetéstudományi Intézet, Miskolci Egyetem

** tanársegéd, Vezetéstudományi Intézet, Miskolci Egyetem

2. RUGALMASSÁG, ALKALMAZKODÓKÉPESSÉG, ÁTALAKÍTHATÓSÁG

A szervezeti és termelési reakcióképesség fokozására két rokon elvet/rendszert illetve a két elv mezőgazdasági hálózatok létrehozása során való alkalmazhatóságukat szeretném a továbbiakban bemutatni. Az egyik elv a holonikus termelés a pedig másik a fraktálvállalatok témaköre.

A holon jelentése „egyidejűleg egész, - amely részeket tartalmaz - és rész, amely alkotóeleme egy másik egységnek. A szó a görög eredetű holosz (egész) és az on toldalék (rész, mint neutron, proton, stb.) összetételéből alakult ki.” [7]. A holonokra jellemző egyidejű, ellentétes, de egyben kiegészítő tulajdonság az autonómia és a kooperáció. A holonok feladatuk elvégzésével kapcsolatosan önállóan döntenek, de a saját nagyobb egységükbe történő integráció során együttműködésre is késznek. Ennek megfelelően ez az elv alkalmazható a gazdálkodókra, hiszen a döntéseiket a saját adottságaiknak megfelelően hozzák a termeléssel kapcsolatosan, azonban amint egy hálózatba kapcsoljuk be őket, megjelenik a kooperáció is a rendszerben. Holarchiakét fogjuk definiálni azt a csoportot vagy halmazt, amely az együttműködés szabályait definiálja. Ez természetesen a holonokon keresztül, de nagymértékben a koordinátor által meghatározva történhet. A klaszterek definiálása során szokták megemlíteni, hogy egy klaszter olyan tagok csoportja, akik bár külön-külön versenyeznek, de klaszterszinten kooperatív magatartást követnek. Jó példa erre egy holland sajtuklaszter, ahol a klaszter, mint egységes egész szervezi meg a termékek boltokba jutását (leginkább a klaszter menedzseléséért felelős szervezet teszi ezt, aki analóg a példánk koordinátorával), polchelyet bérel, viszont azt, hogy ki kerül be az értékesítő helyen lévő polcra már a belső verseny dönti el. Ez egy leegyszerűsített példa, hiszen a klasztertagok (nevezhetjük őket holonoknak) funkciójukat tekintve azonos halmazba tartoznak. A háztáji gazdálkodásnál azonban szerteágazóbb lesz a funkció, így a holonok együttműködése is nagyobb fokú lehet. A vizsgálat

szempontjából ez a probléma a megfelelő mennyiségi és minőségi kritériumoknak eleget tevő élelmiszer előállítására. Ezen felül fontos még az időzítés, hogy ne legyen se túlkínálat, se túlkereslet az adott időszakon belül. A raktározással kapcsolatosan nem szeretnék ennek a cikknek a keretén belül foglalkozni, de bizonyos mennyiségi határ felett vagy a termék jellegétől függően (pl.: hűtést igényel), előfordulhat, hogy köztes raktárakat kell létesíteni, ahol a felvásárló/elosztó koordinátor tárolhatja a termékeket, míg azok értékesítésre nem kerülnek. Akár a holonok egymás között is képesek lehetnek a feladat megoldására, ilyenkor további specifikáció, esetlegesen egy új hierarchikus átszerveződés is kialakulhat a részfeladatok elvégzésére. Ez a fajta szerveződés előnyös lehet a koordinátor számára is, hiszen szervezési feladatokat adhat át az ideiglenesen irányító holonoknak. A holonok által kialakított csoport nem statikus, akár csak egy projektszervezet itt is az tapasztalható, hogy az adott feladat elvégzése vagy fogyasztói csoport kielégítése után új típusú csoportosulások jönnek létre. A háztáji termékek elosztási láncára kiépülő hálózat feltételezi, hogy az egyes elemek (holonok) nem csak egyfajta terméket állítanak elő és egyikből sem nagy mennyiséget. Ez persze nem azt jelenti, hogy mindegyik holon ugyanazon értékesítésre szánt felesleggel rendelkezik, a valóságban sokkal nagyobb diverzifikáció tapasztalható. Ennek megfelelően egy adott holon több csoport részét is képezheti. Ilyen alrendszerek lehetnek akár egyszerű bontásban a növényi és állati eredetű élelmiszerek, a hűtést igénylő vagy nem igénylő termékek csoportja, de természetesen további bontás is elképzelhető. A lényeges kérdés a rendszer konfigurációja, amelyet az elemek közötti kommunikációval szabályozhatunk. A kommunikációs rendszerek működtetésére vonatkozóan történhet a koordinátor által történő személyes interakciók során, vagy egy későbbi fejlettebb változatban papír alapú és/vagy elektronikus dokumentáció. A nyílt rendszerű kommunikációnál, ahol nem lép be közvetlen szereplőként a koordinátor szükséges, hogy a holonok egymással megosszák kínálati adataikat, és hogy ezt együttesen vessék össze az aktuális vagy jövőbeli keresleti feltételekkel. Ennek megfelelően dönthetnek a holonok, hogy az adott körülmények között kívánják-e a rendszer felé terméket szolgáltatni. Ezen felül elképzelhető az is, hogy egy adott holon specializálódni akar valamely általa megtermelt áru, viszont ezt mindenféleképpen egyeztetni kell az egész hálózattal.

A fraktális vállalat kifejezés Warnecketől származik. A fraktálok és holonok világa hasonlóságokat mutat egymással és a mezőgazdasági hálózatok kialakításának szempontjából egységesen kezelhető. Ettől függetlenül nézzük meg a fraktális vállalatra vonatkozó definíciókat:

„Fraktál: önállóan cselekvő szervezeti egység, amelynek céljai és teljesítménye pontosan meghatározható.” [7]

Kádár és Monostori alapján a fraktálokat, akár csak a holonokat hasonlóság jellemzi, érvényes rájuk az önszerveződés megléte és magasabb szintű egységekbe tömörülhetnek. Az önszerveződés két szintjét különböztetik el, mint operatív és stratégiai, taktikai szintet. Az operatív szint a mi esetünkben a gazdálkodás fenntartása, míg a stratégiai vagy taktikai szint a hálózat fenntartása, a hálózat ügyféligényeinek kielégítése lesz. Megkülönböztethetjük ezt úgyis, mint egyéni és csoportos szintet, az egyéni gazdálkodó egyéni célja, hogy az általa megtermelt javakat értékesíteni tudja, viszont emellett fontos számára az is, hogy az értékesítési láncát biztosító hálózatot is fenntartsa. A hálózat pedig akkor fenntartható, ha a vevői kör elégedettsége megfelelő és a hálózat tagjai egymással kooperálva igyekeznek ezt az elégedettséget maximalizálni, az igényeket kielégíteni. A szerzők ezen felül megemlítik, a fraktálok egyéni céljaiból kialakuló közös cél nem lehet ellentmondásos. Ez a fenti példánál nem is áll fenn. A kompromisszumra való törekvés kell, hogy előtérbe helyeződjön, abban az esetben, amikor valamelyik fraktál eltér az eddigi viselkedésétől és hogy konkrét példával éljek elkezd specializálódni egy termékre hogy egyéni hasznát maximalizálja ezzel. [6]

3. 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. [7]

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 [7]:

- 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 kerülése,
- 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 egyszerű működés elképzelésben [9]).

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. [7]

Ebből is látható, hogy a rendszereknek nagyfokú mesterséges intelligenciával kell rendelkezniük. A szolgáltatás esetében ez a „mesterséges intelligencia”, rugalmasság úgy valósul meg, hogy a középútat 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, amelyeken kis változtatásokat eszközölve (ti. a perifériális szolgáltatásokat hozzáadva) a fogyasztó által nagyon is individualizáltnak érzékelt szolgáltatásokat tudjon előállítani. Ez a kompromisszum gazdaságtana [3, 13]: 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.

4. MCDONALDIZÁCIÓ

A sztenderdizálás globális piaci terjedését Ritzer alapján McDonaldizációnak nevezzük [11, 12]. 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.” [12]

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.
- **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 un.

„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. [12]

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”. [14] Ezt a nézőpontot fedezhetjük fel a McDonaldizáció vizsgálatokor 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 holografikus szemlélet mód érvényesülése nélkül. [5]

5. ÖSSZEGZÉS

Ahogy Marosán [8] fogalmaz, a "McDonaldizáció" – a részleteiben végtelenségig finomított technológia és a tökélyre fejlesztett ellenőrzés szintézise – különös jelentőséggel bír Kelet-Közép-Európában. Végző soron elmondható, hogy a hálózatos gazdasági működésben komoly lehetőségek vannak. Ahhoz azonban, hogy egy hálózatot jól működtessünk szükséges, hogy vagy a

holonikus termelésnél vagy a fraktális vállalatnál fellelhető elveket alkalmazni tudjuk.

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] ILLÉS B.: Holonikus termelési elv alkalmazása gazdasági hálózatok és klaszterek esetén. XX. Nemzetközi Gépészeti Találkozó. OGÉT 2012, Kolozsvár 193-197. p.
- [7] KÁDÁR B., MONOSTORI L.: Holonikus gyártás, fraktális vállalat, letöltve: 2011. április 15. forrás: <http://www.webkorridor.hu/holonikusgyartas.htm>
- [8] MAROSÁN Gy.: "McDonaldizáció" – az ezredvég rém/vágy álma, letöltve: 2011. április 15. forrás: <http://szochalo.hu/cikkek/3142>
- [9] MORGAN G.: *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1996
- [10] 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.
- [11] RITZER G.: *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, 1993
- [12] RITZER G.: *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press. Revised New Century Edition, Thousand Oaks, 2004
- [13] SUNDBO J.: *The Strategic management of Innovation*, Edwards Elgar, Cheltenham, 2001
- [14] VARGO S. L., LUSCH R. F.: 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing', *Journal of Marketing* 68 (January), 1 – 17. 2004