

FARKAS Ferenc

VÁLTOZÁSOK MENEDZSELÉSE NONPROFIT SZERVEZETEK BEN

Tanulmányában a szerző azt kívánja bizonyítani, hogy a változásmenedzsment fogalomrendszere és eszközkészlete a nem nyereségre törekvő szervezeteknél is használható. A környezeti kihívások és a szervezeti identitás változásai megújulásra készítetik a nonprofit szervezeteket. A változások ügynökei és mesterei az ügyvezetés és a kuratóriumok tagjainak köréből kerülnek ki, akiket képessé kell tenni ilyen jellegű feladataik ellátására.

A nem nyereségre törekvő (nonprofit) szervezetek sajátos képződményei a szervezetek diverzifikált világának. Nemzetközileg is, magyar vonatkozásban is számosan (köztük a szerző) próbálták már feltárni és bemutatni e szervezettípus működésének és főként menedzsmentjének sajátosságait.¹ A kutatások és publikációk eredményeként a nonprofit szervezetek menedzsmentjére irányuló diszciplína

- túljutott a definíciós problémákon,
- identifikálta önmagát,
- kialakította saját módszertanát,
- és kellő számú vezetőt tett képessé a tudományos eredmények befogadására és alkalmazására.

A változások természete és hajtóerői

A változásmenedzsment legtöbb koncepciójának kulcskérdése a változások természetének feltárása. Az üzleti szektor vállalkozásainál végbement változásokról már könyvtárnyi szakirodalmat írtak – mondhatjuk, hogy az alábbi két szélsőséget jelentő vélemény különböző kombinációjaként:

- „Vannak olyan cégek, amelyek a változtatásokat kezdeményezik, vannak olyanok, amelyek figyelik, hogy milyen változások zajlanak a környezetükben, és vannak olyanok is, amelyek csodálkoznak a bekövetkezett változások miatt. Tartós sikerre csak azok a cégek számíthatnak, amelyek az első csoportban vannak.”²

- „A változtatás nem tekinthető a cégek természetes állapotának. A cégeket ugyanis úgy alakították ki, hogy azokban folyamatos munka legyen, ne pedig állandóan változzanak. A cég valódi célja az, hogy termeljen, eladjon, elégítse ki a vevők igényeit, és hozzon profitot a tulajdonosoknak. A cégek tehát azért vannak, hogy dolgozzanak, és nem azért, hogy változzanak. Ezért minden abba az irányba viszi őket, hogy a „status quo” megtartásához ragaszkodjanak.”³

A nonprofit szektor szervezeteire nézve a változásokhoz való viszony megjelenítése kevésbé szélsőséges; köszönhetően talán a szűkebben rendelkezésre álló szakirodalmi forrásoknak is. Paul Salipante és Karen Golden-Biddle egy jelentős, az adott területen úttörőnek minősíthető írásukban⁴ a szervezeti változások típusait nonprofit szervezeteknél az 1. ábra szerint különítik el.

A környezeti kihívás (mint külső hatás) és a szervezeti identitás változása (mint belső hatás) alapján megnevezhetünk néhány tipikus hatást, amelyek napjainkban érik a nonprofit szervezeteket, és amelyek a változások kényszerét jelenítik meg azok számára.

Környezeti kihívások

A nonprofit világ kommercializálódása magas pozíciójú környezeti kihívás. Világjelenség (de erőteljesen megfigyelhető Magyarországon is), hogy az alapítványok emelkedő költségekkel, nagyobb versennyel a kevesebb

1. ábra

A szervezeti változások típusai

		Környezeti kihívások	
		Magas	Alacsony
A szervezeti identitás változó nézőpontja	Magas	Alapvető	Mérsékelt
	Alacsony	Lényeges	Csekély

Forrás: Salipante–Golden-Biddle: Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, Vol. 6. no.1. Fall 1995

adományért vagy támogatásért pályáznak, miközben a szektorba belépő profitérdekelt vállalkozások konkurenciájával is szembe kell nézniük. Ezért ezek a szervezetek maguk is a nyereségérdekelt világ felé fordulnak, hogy pótolják vagy emeljék tradicionális pénzforrásaikat. A nonprofit vállalkozások vezetői abban a meggyőződésben keresik a kereskedelmi finanszírozást, hogy a piaci alapú bevételt könnyebb növelni és az rugalmasabb is, mint az emberbaráti pénzalapok.⁵ Holott ebben a szociális vállalkozási spektrumban számos környezeti hatás van jelen. (2. ábra). Ezek mindegyike egyenként értékelendő a változás típusának azonosításához.

Az állam és a kormányzat szerepértelmezése a környezeti kihívásoknak további fontos összetevője. Bár a nonprofit szervezetek definitíve függetlenek a politikai pártoktól és a kormányzattól, a valóságban ez a követelmény nehezen produkálható. Magyarországon az állam és a civil társadalom kapcsolatai fontos elemzések tárgyát képezik.⁶ Ezen kapcsolatok jelene és jövője „árnyaltnak” nevezhető, de mindenképpen összetett. Benne szerepet játszanak a törvényhozás, a kormányhivatalok, a helyi önkormányzatok, a civil szektor és az egyes alszektorok (pl. „ernyőszerzetek”) képviselői. A szereplők felfogása, értelmezése az általuk ellátott szerepről igen jelentős módon befolyásolja a nonprofit szervezetek változásra való hajlandóságát vagy éppen a változás kényszerének megjelenését. Például, és az előbbieken bemutatott környezeti kihívással összecsengően, ha a nonprofit szervezetek olcsó szolgáltatókká válnak, és nem kapják meg azokat a civil társadalmi szerepeket – mint a jogvédelem, az érdekképviselet és a kormányzat feladatainak ellenőrzése –, akkor az együttműködés erősítése irányába mutató változások kockázatot hordoznak a nonprofit szervezetek számára.

A szervezeti identitás változó nézőpontjai

Valamennyi nonprofit szervezetnek indulásakor van

2. ábra

A szociális vállalkozási spektrum

		Tisztán emberbaráti	↔	Tisztán kereskedelmi
Motívumok, módszerek és célok		Együttérésre hivatkozik Küldetés hajtja Szociális érték	Vegyes motívumok Küldetés és piac hajtja	Önérdekre hivatkozik Piac hajtja Gazdasági érték
Alapvető érdek- csoportok	Kedvezményezettek	Nem fizet semmit	Szubvencionált érték, vagy a teljes értéket és semmit nem fizetők keveréke	Piaci árak
	Tőke	Adományok és támogatások	Piaci érték alatti tőke, vagy adományok és piaci tőke keveréke	Piaci értékű tőke
	Munkaerő	Önkéntesek	Piaci alatti bérek, vagy önkéntesek és teljes fizetésű személyzet keveréke	Piaci értékű fizetés
	Szállítók	Természetbeni adományokat tesz	Speciális árengedmények, vagy természetbeni és teljes árú adományok keveréke	Piaci árak

Forrás: J. Gregory Dees: Enterprising Nonprofits. Harvard Business Review. January-February 1998

küldetése, még abban az esetben is, ha ez nincs pontosan meghatározva és publikálva. Az alapítók vagy kurátorok által körülhatárolt az a szolgáltatás vagy célcsoport, amelyre, vagy amelynek szolgálatára a szervezet létrejön. Közismert, hogy a nonprofit szervezetek létrehozásának motívumai igen sokfélék lehetnek. A rendkívül heterogén intézményegyüttes magyarországi helyzetének legjobb elemzését Kuti Éva könyve⁷ adja. E munka 139–141. oldalán 22 egymástól eltérő motívumot olvashatunk nonprofit szervezet létrehozására. Ezek talán ugyanennyi szervezeti identitást hordoznak.

A nonprofit szervezetek azonban számos esetben adósak maradnak a küldetés meghatározásával. Mindkét esetben a küldetés a működés során változhat, és új azonosulást kíván a szervezet tagjaitól.

Az USA-ban működő nonprofit szervezetekben végbemenő változások legnagyobb indukátora az utóbbi évtizedben a küldetéshez kötődő identitás területén megfigyelhető elbizonytalanodás volt. Korábban pedig (a '80-as évtizedben) úgy tűnt, hogy a nonprofitok identitása jól magyarázható a szektorral foglalkozó uralkodó elméletekkel.⁸

A „kudarcelméleteket” azonban új látkép váltotta fel.⁹ Az új látképen együtt vannak jelen a szolgáltatásokért folyó versenyben a for-profit és a non-profit szervezetek. Az első lökést a változások felé az a hír okozta (1996. szeptember 15-én a New York Times címlapján), hogy a Lockheed Martin IMS – a védelmi ipar óriásának egyik divíziója –, az Electronic Data Systems és az Andersen Consulting 563 millió \$-os ajánlatot tettek a jóléti tevékenységek menedzselésére Texas Államban. A Lockheed Martin nonprofit területre történő belépésének valódi üzenete az, hogy csaknem minden, ami befolyásolja a szociális szektor ellátását – a kormányhivatalok, amelyek a szerződéseket odaítélik, a politikai környezet, amelyben működnek és az ügyfelek preferenciái – alapvetően megváltozott. Maradhatnak-e változatlanok a nonprofit szervezetek ilyen körülmények között? A jótékonyág, szociális ellátás, közösségteremtés stb. hagyományos céljai kompatibilisek-e a sikeres verseny céljaival a piacon? A nonprofit szervezetek arra kényszerülnek, hogy felülvizsgálják létezésük értelmét a piaci körülmények között. Új menedzserekre van szükség, akik tudásuknak és kultúrájuknak alapjait az üzleti világban szereztek. (Holott korábban maga Peter Drucker is úgy gondolta, hogy a másfél millió amerikai nonprofit szervezet lehet a jövő vállalati menedzsereinek gyakorló iskolája).

Az új realitások új válaszokat kívánnak arra az alapvető kérdésre, hogy „Kik vagyunk mi?” A korábban

is sokszínű identitást kifejező válasz tovább differenciálódik erre a kérdésre. Dennis Young, a téma élenjáró kutatója például csak a forráselosztó (grant-making) alapítványok azonosságtudatát (kik vagyunk mi?) négy kategóriába sorolja legújabb írásában.¹⁰ Empirikus kutatásai szerint vannak:

- kedélyes emberbaráti,
- küldetés által vezérelt társaság,
- problémamegoldást elősegítő, és
- kapitalista vállalkozó.

A típusok részletezése nélkül, csupán a megnevezésükből is belátható, hogy a négy típus szervezeti tagsága merőben eltérő identitással kell, hogy rendelkezzen. A szervezeti típusok közötti váltás a változások természetét mutatja. Ezeknek alapvető – mérsékelt – lényeges – vagy csekély jellege a környezeti kihívás és identitás változás intenzitásától függ – ahogyan ezt az 1. ábrán korábban láthattuk. A változásoknak ezen hajtóerői hasonlatosak ahhoz, amit brit kutatók tapasztaltak skóciai ernyőszerzetek vizsgálatakor.¹¹ Itt három tényező volt azonosítható. A politikai erők, elsősorban az önkormányzatok át-szervezése, az alapok (elsősorban az EU-s alapok) megszerzése iránti szükségletek és harmadikként, általában az önkéntes (nonprofit) szektor változó szerepe.

A változás folyamata

A változásmenedzsment szakirodalma modellek sokaságát kínálja a változás folyamatának végigvitelére. A modelleket természetesen a versenyszektor vállalataira dolgozták ki. Kellő tapasztalattal feltárhatóak a nonprofit szervezetekre vonatkozó legfontosabb utalások.

● Radikális avagy inkrementális változási folyamat

A változási folyamat nonprofit szervezet esetében is végbemeget gyorsan, radikálisan. Például a forrásgyűjtő alapítvány elveszíti egyetlen külföldi támogatóját és azonnal szerződésekkel fedi le tevékenységének hiányzó alapjait: küldetését és stratégiáját gyökeresen megváltoztatja. A példa elképzelhető, de az átalakulások fokozatos jellege gyakoribb. Ugyanis a nonprofit szervezeteknél:

- a tudatosság és az elkötelezettség fokozatosan alakul ki,
- folyamatosan új nézőpontok legitimizálódnak,
- taktikai és parciális érdekeket szolgáló megoldások születnek,
- a politikai jellegű támogatással több szereplő is rendelkezhet,

- az önkénteseken alapuló struktúra elbírja a flexibilitást,
- mód van a koalíciók alakítására és újraalakítására.¹²

● *A hatalommal való felruházás kérdése*

A változások sikeres továbbvitele az érintettek közreműködését igényli. A közös cél – amely sokszor erkölcsileg magasabb, mint például a hátrányos helyzetűek vagy a fogyatékosok segítése – megkönnyíti a közreműködést. Ez esetben az elkötelezettség valóságos, belső lehet, a formális, külső elkötelezettséggel szemben. Ezek összehasonlítása Chris Argyris nyomán¹³ a 3. ábra szerint lehetséges.

3. ábra

Miben különbözik a kétfajta elkötelezettség?

Külső elkötelezettség	Belső elkötelezettség
A feladatokat mások határozzák meg	A feladatokat egyének határozzák meg
A feladatok elvégzéséhez szükséges magatartást mások határozzák meg	A feladatok elvégzéséhez szükséges magatartást egyének határozzák meg
A teljesítménycélok a menedzsment határozza meg	A teljesítménycélok a menedzsment és az egyének együtt határozzák meg
Az adott cél fontosságát mások határozzák meg	Az adott cél fontosságát az egyének határozzák meg

Forrás: Chris Argyris: Az alkalmazottak felhatalmazása. A császár új ruhája. Harvard Business Manager I. évf. 1. szám 1/1999 41. o.

● *A korai győzelmek szerepe*

Az átalakítási folyamatok előrehaladtával eredmények felmutatására van szükség. A hosszú távra kitűzött célok motiváló ereje egyre csökken, ha eredmények nem jelentkeznek menet közben is.

Az országos hálózattal rendelkező magyarországi civil szervezet 1999-ben új jogi formát öltött. Az újszülött szervezet tulajdonképpen az egyik veteránja a magyar civil társadalomnak. Sokévi sikeres közös munka és hosszas tervezés után jelentős stratégiai irányváltás következett be a szervezet életében. A vezetők elhatározták, hogy új alapokra helyezik tevékenységüket. Igazodván a világ számos országában működő azonos nevű szervezetek célkitűzéseire, a szervezet az adománygyűjtés és támogatás területén vezető szerepet kíván betölteni Magyarországon.

Emellett, magas szakmai követelményt állítanak önmaguk elé és mindazok elé, akik a hálózat tagjai kívánnak lenni és jogosultak a névhasználatra. A név a világon mindehhol a professzionális és átlátható adományozás védjegye.

A példaként hozott változás által kínált, mégoly magasabb célhoz vezető út a korai szakaszban győzelmeket kíván. A rövid távú, gyors győzelmek három legfontosabb sajátossága, hogy

- látványosak: sok ember meggyőződhet róla, hogy az eredmény valós,
- egyértelműek: kevés ellenérvet lehet felsorakoztatni velük szemben,
- világosak: látható összefüggésben vannak a változtatásokkal.

Az előbbi esetben a korai győzelem az első országos adománygyűjtő kampány volt. Ezáltal sikerült átlépni egy lélektani határt: vállalati alkalmazottként dolgozó hétköznapi emberek adományoztak az első munkahelyi kampány során. Ez azt bizonyítja, hogy az adományozók megbíznak az alapítványban.

A rövid távon elért eredményjavulás legalább hatféle módon segíti elő az átalakítást.¹⁴

- Tanúsítják, hogy érdemes áldozatokat hozni: a győzelmek igazolják a rövid távon felmerülő költségeket.
- Büszkeséggel töltik el a változás mozgatóit: a sok, kemény munka után a pozitív visszacsatolás erősíti a munkamorált és a motivációt.
- Segítik a jövőkép és a stratégiák „finomhangolását”: a gyors győzelmek konkrét adatokat szolgáltatnak az irányító csapat számára elképzeléseik megvalósíthatóságáról.
- Aláássák a cinikusok és önérdékvényesítő pozícióit: a teljesítmények szemmel látható javulása megnehezíti ezeknek az embereknek, hogy akadályokat gördítsenek a szükséges változások útjába.
- Fenntartják a főnökök egyetértését: a hierarchia magasabb szintjein levőknek bizonyítják, hogy az átalakítás jó nyomon halad.
- Lendítőerőként hatnak: a semlegeseket támogatóvá, a tétova támogatókat aktív segítőké teszik.

● *A változtatás – tanulási folyamat*

A változások tanulása tanulási elméletnek is értelmezhető.¹⁵ A tudatos vagy éppen tudattalan hozzá-

értésünket módosítani vagy sokszor újjal helyettesíteni kell. A megszokottól való eltérés váltja ki a változásokkal szembeni ellenállást, amelynek leküzdése a változások menedzselésének egyik kulcskérdése. A változásvezetési taktikák között jól ismert felvilágosító-oktató taktika a nonprofit szervezeteknél erős megoldóképességű módszer lehet, mert:

- az elkötelezettség magas foka e szervezettípusban könnyebben biztosítható (3. ábra),
- az érintetteknek kellő önállóságot biztosít, amely az önkéntes munkatársak esetében motiváló tényező,
- a szervezettől való fizikai távolság (önkéntesek, rész-munkaidősök, kurátorok esetében ez gyakori) információhiányt okozhat, amely a tudati ráhatással (az oktatási elemekkel) jól pótolható e taktika alkalmazásával.

A nonprofit szervezetek esetében a feltételezésünk az, hogy a képességek építése összefüggő láncolatot alkot a legkisebb egységtől a legnagyobbig.¹⁶



A képességek fejlesztése a nonprofit világban a tanulás sokszínű lehetőségeit jelenti. A nonprofit szervezetekre és azok menedzsmentjére irányított képzési programok világszerte az üzleti jellegű képzés szignifikáns részét alkotják. Az e területen megnyilvánuló magyarországi elmaradottsággal szemben az USA-ban 2000 júniusi állapot szerint 1791 egyetem és főiskola kínál diplomát adó képzést a nonprofit területen. Nem felesleges talán citálni az US News and World Report 1998-as „Top Ten” listáját a nonprofit orientációjú programokról. (4. ábra)

A változások ügynökei és mesterei

A nonprofit szervezetek menedzsmentjét tárgyaló szakirodalom egységes abban, hogy ezek az intézmények személyorientáltak. Érvényes ez a vezetési rendszerre, a koordináció módszereire, a munkavégzés szabályaira egyaránt. A legújabb hazai empirikus kutatások¹⁸ kimutatták, hogy a vezetők személyiségének kiemelkedően erős hatása van a szervezetek működésére. A személyorientáltság a változások menedzselésekor is érezteti hatását. A változások menedzsere (ügynöke, mestere) jellemzően a vezetés tagjainak köréből (a vezetőség, fizetett alkalmazott ügyvezető, kuratórium) kerül ki.

● A kuratórium szerepe

Az irányító csapat létrehozása minden változáskezelési modellben meghatározó fontosságú. Nonprofit szervezeteknél a társaság irányítás (Corporate Governance) alapítói („tulajdonosi”) képviselője az alapítvány kuratóriuma (Board of Trustees), vagy az egyesület vezetőisége.

Tapasztalataink szerint a változási projekteket végrehajtó nonprofit szervezetek kuratóriumainak szerepét a szervezet eltérő céljai szerint lehet meghatározni. Ha a cél:

4. ábra

Az US News and World Report 1998-as „Top Ten” listája a nonprofit orientációjú programokról

<i>MBA Nonprofit Management Programs</i>	<i>Nonprofit Masters Programs</i>
Yale University (1)	University of Michigan – Ann Arbor (1)
Harvard University (2)	Washington University (1)
Stanford University (3)	University of California – Berkeley (3)
Northwestern University (4)	University of Chicago (3)
University of California – Los Angeles (5)	Columbia University (5)
University of California – Berkeley (6)	University of Washington (6)
Case Western Reserve University (7)	Case Western Reserve University (7)
Columbia University (7)	University of Southern California (8)
Cornell University (7)	University of North Carolina – Chapel Hill (9)
University of Pennsylvania (7)	University of Wisconsin – Madison (9)

- az állami kapcsolatok erősítése vagy megóvása, akkor a kuratóriumok politikai közbenjáró és facilitátori szerepet játszanak, hogy segítsék azokat a változásokat, amelyek a kormányzati kapcsolatokban rejlő hasznokat realizálják;
- az innováció és a megújulás, akkor a tudást transzferáló szerep kerül előtérbe: megtalálni a változást szolgáló tudáselemeket;
- a nonprofit autonómia és a függetlenség megőrzése, akkor a szerepek az értékek és tradíciók megőrzésére és az ütközések kivédésére irányul: meg kell védeni az alapítványokat attól, hogy a pályázat elbírálók igényeit kiszolgálva feladják függetlenségüket.

A drogfüggő nőekkel foglalkozó alapítvány kuratóriumának elnöke önkéntesként töltötte be posztját. Az ügynökség csaknem 15 éve működött, de az utóbbi időben egyre nagyobb zavarokkal. Az évek során kialakított struktúra egyre jobban bürokratizálódott, a szervezet tagjai: a szolgáltatók mind távolabb kerültek a szolgáltatók igénybevevőitől. Az ügyvezetés macacs ragaszkodása a nemek szerinti megkülönböztetéshez nem talált egyetértésre a kliensek körében. A klinikákkal kialakított kapcsolatok irreleváns kutatási eredményekre alapozódtak, mert a kutatások többsége a férfi betegek jellemzőit tárták fel. A kuratórium – elsősorban az elnöknő kezdeményezésére – az alapítvány megújításáról döntött. Laposabb szervezeti struktúrát, ügyfélorientált szolgáltatást terveztek bevezetni. A vezetőség ugyan ellenállt a változásoknak, az igazgatóság mégis a következő ülés napirendjére tűzte az átalakítás tervének megtárgyalását.

A nyereségre törekvő vállalkozások tulajdonosi irányító területeivel összehasonlítva a nonprofit kuratóriumok szerepe eltéréseket mutat. Az eltérések feltárására az alábbi jellemzők szolgálhatnak:¹⁹

- a misszió,
- a mérőszámok,
- a vezetési láncolat,
- a testület összetétele,
- a testületi tagokkal szembeni elvárások.

Az utóbbi jellemző alapján a nonprofit kuratóriumok tagjai eltérő profillal rendelkeznek (gyakran olyan intézmények képviselőiben, amelyek anyagi támogatást tudnak nyújtani a szervezetnek), szerepeik széles spektrumúak, munkájuk valójában időadományozás és elvárás tőlük a donáció. Mi áll ezzel szemben az előny oldalon?

Kezdeményező és támogató részvétel egy szervezet eredményes tevékenységében, szükség esetén megújításában. Lehetőség arra, hogy a profit világban megtanult dolgok jótékonyági, szociális, kulturális, oktatási stb. célból hasznosulhassanak. Lehetőség a 3 W (wealth, wisdom, work = gazdagság, bölcsesség, munka) érvényre juttatására.

● *A nonprofit szervezet vezetője mint a változás ügynöke*

Bár egy, találónan cinikus megfogalmazás szerint a nonprofit szervezet halálát az első fizetett alkalmazott megjelenése jelenti, ezek a szervezetek mégsem nélkülözhetik a fizetett munkatársak alkalmazását. (A szektor teljes munkaidős alkalmazottainak száma Magyarországon ma mintegy 50 000.) A főállásúak nagy része vezetői (tipikusan első számú vezetői) posztot tölt be. Részvételük a szervezeti változások menedzselésében nélkülözhetetlen.

A változásmenedzsmentben a változás ügynökének általában azt a személyt tartjuk, aki beosztástól, pozíciótól függetlenül képes a szervezetben változtatásokat kezdeményezni, támogatni, szponzorálni, megvalósítani és szolgáltatni. Nonprofit szervezetekben ez az ügynök kézfekvően az alapítvány vagy egyesület ügyvezetője, képviselője lehet, hiszen az emberi erőforrások korlátozott volta a széles körű választás lehetőségét kizárja. E szervezetek személyorientált jellege még inkább leszűkíti a változás mestereinek lehetséges körét. A változás mesterének profilját Rosabeth Moss Kanter írta le először 1983-ban,²⁰ hasonló című könyvének 8. fejezetében. Bár a kompetenciaprofil a versenyszektor csúcsán lévő vállalati tapasztalatok alapján készült, meglepő, hogy az mennyire alkalmas a nonprofit szervezetekben való felhasználásra. Vegyük sorra:

- legyen képes:
 - önállóan dolgozni, a menedzsment, a hierarchia támogatása nélkül is,
 - hatékonyan együttműködni másokkal,
 - magas bizalmon alapuló kapcsolatokat kiépíteni az etikai standardokra alapozva,
 - figyelembe venni a változásban érintettek eltérő érdekeit,
 - az elégedettséget az eredmények és a siker alapján megítélni és ehhez rendelni a jutalmakat.

Az előbbieken megadott listán szereplő együttműködési készségre irányuló vizsgálatról számol be Samuel Goldman és William Kahnweiler.²¹ A kutatók 91 USA-beli nonprofit szervezet ügyvezetőjének kö-

rében keresték a kollaboráció sikerének titkát. Az együttműködési készség vizsgálata kiterjedt a szervezet belüli emberi kapcsolatokra, továbbá a szervezetközi és társadalmi kapcsolatokra egyaránt. A kutatás eredményei szerint azonosítani lehetett öt vizsgált változót, amelyek összefüggésbe hozhatóak a sikeres vagy sikertelen együttműködési készséggel, továbbá öt vizsgált változó hatása nem volt kimutatható. A szignifikáns jellemzők:

- a vezető neme,
- extravertált vagy intravertált személyiségjellemzője,
- racionális vagy érzelmi beállítottsága,
- a szerep-képtelműség és,
- a foglalkoztatási kompetencia határai által kiváltott stressz.

A kutatás végső tanulságai szerint a sikeres együttműködő nonprofit vezető profiljának összetevői: a rugalmasság, az udvariasság, a mások álláspontjának megértésére való képesség, a másság iránti érzékenység és a kooperációs szellem.

Ha a nonprofit szervezetek túl akarják élni a mindennapok változásait, akkor ehhez hasonló vezetőkre van – és még inkább lesz – szükségük.

Hivatkozások:

- 1 A legutóbbi időszak két fontos összefoglaló publikációjának tekinthetjük az alábbi műveket: Lester M. Salamon–Helmut K. Anheier: Szektor születik II. Összefoglaló egy nemzetközi nonprofit kutatás második szakaszáról. Civitalis Egyesület, Budapest 1999. és Harvard Business Review on Nonprofits. Harvard Business Press 1999
- 2 Igor Ansoff: Corporate Strategy. Mc-Graw-Hill, New York 1965
- 3 J. Pendlebury–G. Grouard–F. Meston: The ten keys to successful change management. John Wiley, 1995
- 4 Paul F. Salipante–Karen Golden-Biddle: Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, Vol.6. no.1. Fall 1995
- 5 J. Gregory Dees: Enterprising Nonprofits. Harvard Business Review January-February 1998
- 6 Lásd például: Az állam és a civil társadalom kapcsolatai Magyarországon 1999-2000 című program. CAF Consultants. A program közbenső jelentését készítették Csanády Dániel és Deborah Moss és „Dialógus a civil Magyar-

országért” Összegzés a MEH Civil Kapcsolatok Főosztálya által szervezett tanácskozás műhelyeinek munkájáról. 1999. 02. 24. és Széman Zsuzsa–Harsányi László: Halak és hálók. Kapcsolatok a helyi szociálpolitikában. Nonprofit Kutatások 8. Nonprofit Kutatócsoport – MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest, 1999

- 7 Kuti Éva: Hívjuk talán nonprofitnak. Nonprofit Kutatócsoport. Budapest, 1998
- 8 Lester M. Salamon: A piac kudarca, az öntevékenység kudarca és a kormány nonprofit szektorral kialakított kapcsolatai a modern jóléti államban. in: A harmadik szektor. Tanulmányok (szerk.: Kuti Éva–Marschall Miklós) Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 1991
- 9 William P. Ryan: The new Landscape of Nonprofits. Harvard Business Review, January-February 1998
- 10 Dennis R. Young: Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. ISTR Conference, Dublin, Ireland, July 2000
- 11 Gillian A. M. Kellock at al.: A diverse approach: Change Management in Voluntary Organizations. ISTR Conference, Dublin, Ireland, July 2000
- 12 James Brian Quinn: Managing Strategic Change in: Managing Change 2nd edition (ed. Christopher Mabey and Bill Mayon-White) PCP 1993
- 13 Chris Argyris: Az alkalmazottak felhatalmazása. A császár új ruhája. Harvard Business Manager I. évf. 1. szám 1/1999. 41. o.
- 14 John P. Kotter: A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 118. o.
- 15 Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996
- 16 Building Capacity: A Co-Creation Approach. Special issue The Nonprofit Quarterly Volume VI., Number 4, Winter 1999
- 17 Rosanne M. Mirabella–Naomi B. Wish: Nonprofit Management Education: Summary of Research on Graduate Degree Programs. ISTR Conference, Dublin, Ireland, July 2000
- 18 Az említett kutatás Vajda Ágnes irányításával kezdődött. Az ő váratlan elhunytával a kutatás megakadt, első megállapításainak publikálása eddig még nem történt meg.
- 19 F. Warren McFarlan: Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits. Harvard Business Review November-December 1999
- 20 Rosabeth Moss Kanter: The Change Masters. International Thomson Business Press 1983
- 21 Samuel Goldman–William M. Kahnweiler: A Collaborator Profile for Executives of Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, Vol. 10., No.4, Summer 2000

HOVÁNYI Gábor

GLOBALIZÁCIÓ ÉS A MENEDZSMENT SZERVEZÉS- ÉS IRÁNYÍTÁSKÖZPONTOS KONCEPCIÓJA*

Az átszervezés „egyszerű” koncepciójából kiindulva a szerző annak három típusát különbözteti meg s rendeli azokat a vállalat aktuális paradigmája alá.

A vállalatvezetés kezdettől fogva hajlamos volt arra, hogy átszervezéssel oldja meg a csökkenő versenyképesség problémáit. Napjainkban azonban már megkülönböztethetjük az „átszervezés” koncepciójának *három* jól elhatárolható típusát:

– Az átszervezés legegyszerűbb formája – amely szinten kizárólagos volt a távolabbi múltban – egyes szervezeti egységek összevonása, szétválasztása vagy besorolása egy új felügyelet alá, egy új vezető hatáskörébe – vagyis a „reorganizálás”. Ez a megoldás jó esetben érvényesíthetett új, összetettebb döntési szempontokat, lerövidíthette a döntés és a végrehajtás időtartamát vagy feloldhatta a feszültségeket akár egyes szervezeti egységek, akár egyes beosztottak vagy vezetők között. Kétségtelen előnye az volt, hogy a módosítás igen kevés erőforrást igényelt. Az ilyen átszervezés azonban többnyire csak látszatmegoldásnak bizonyult: rövid ideig úgy tűnt, mintha elérné célját – hosszabb távon azonban csak ritkán tudta felszámolni az érzékelt problémát, hiszen nem jutott el annak gyökeréig.

– Radikális megoldást hozott a versenyképesség érzékelt hiányosságainak felszámolására az „átszervezésnek” az a koncepciója, amelyik a *folyamatokig* hatolt, s azok módosítására építette a szervezeti változásokat. Ez a megoldás a következő lépések sorozatából állt: (a) Meg kell határozni a szervezet egészének és az újjászervezésre kiválasztott szervezeti egységnek a *célját*. (b) Ezt köve-

tően újra kell tervezni (elsősorban a termelés feladatköriében) a cél eléréséhez szükséges anyagi folyamatokat. (c) Ezután lehet megválasztani azokat a *döntési pontokat és feladatokat*, amelyek lehetővé teszik az anyagi folyamatok optimális vezérlését. (d) A következő lépés az *információs források és pályák* megtervezése, amelyekkel eljuttathatók a kijelölt döntési pontokra az optimális döntésekhez szükséges információk. (e) Csak ezt követheti a *formális szervezet* kialakítása – vagyis az a szervezési fázis, amely az előbb vázolt pusztán „reorganizálásnak” egyetlen tennivalója volt. (f) A formális szervezethez kapcsolódik a következő tennivaló: az egyes vezetői és munkatársi feladatkörök „*delegálása*” a gondosan kiválasztott jelöltekre. Ám a delegálás olykor nem eredményes, mert nincs megfelelő jelölt a szervezeten belül, és külső forrásból sem lehet ilyenre szert tenni. Ezért válik nemegyszer iteráló tevékenységgé a formális szervezet kialakítása és a delegálás: a megfelelő vezető vagy munkatárs hiánya miatt módosulhat (de többnyire csak ideiglenesen!) a kialakított optimális szervezet. (g) Amikor már sikerült betölteni vezetőkké és munkatársaikkal a szervezeti helyeket, következhet az utolsó előtti lépés: az őket motiváló *ösztönzési rendszer* kialakítása. Ez általában két szempontot követ: olyan ösztönzőket alkalmazzon, amelyek hatékonyak (ez nemegyszer szinte mikroszociológiai tájékozódást kíván) – és vegye számításba, hogy egy-egy szervezeti egység várhatóan milyen „szűk keresztmetszetekkel” találja majd szemben magát feladatainak teljesítésekor. (h) Mindezt követi végül az *ellenőrzési rendszer* kialakítása, amelyik lehetővé teszi, hogy a vállalat vezetése folyamatosan vagy szakaszosan el-

* Részlet a szerző „globális kihívások – vállalati válaszok” című, a KJK kiadásában 2001-ben megjelenő könyvének „Menedzsment koncepciók” című fejezetéből.

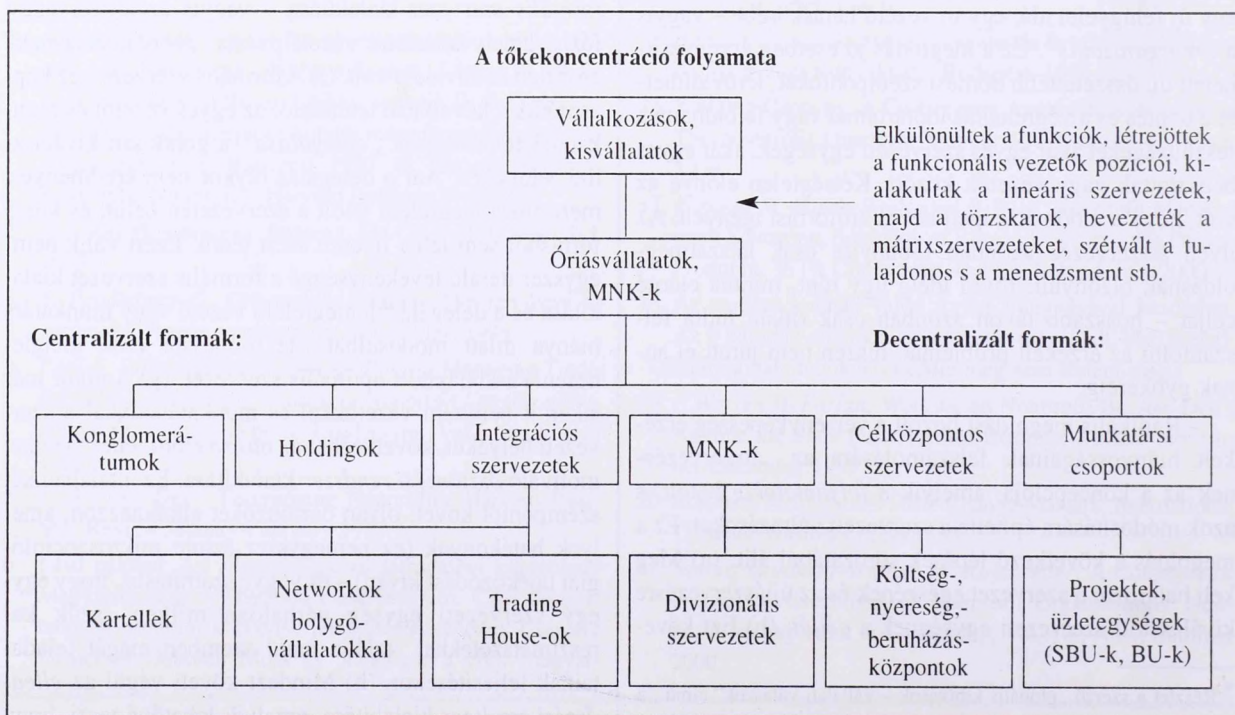
lenőrizhesse az újjászervezett szervezeti egység tevékenységét és eredményeit. Egy ilyen átfogó és a problémák mélyére, a folyamatokig hatoló újjászervezés, a „re-engineering” – szemben a „reorganizálással” – már igen hatékony lehet. Alkalmazásának azonban három alapvető feltétele van: a magas szintű kreativitás a tervezésben, a többnyire viszonylag magas tőkeigény a megvalósításban (hiszen a folyamatok átstrukturálása sokszor jelentős beruházással jár) és a munkatársak készsége az átállásra (hogy vállalják az újjászervezés sokszor igen nagy kihívásait, terheit az új munkafogások, technikák megtanulásától az esetleges elbocsátás fenyegetéséig).

– Az „átszervezés” harmadik koncepció-típusa azon a felismerésen alapul, hogy a hatékony nagyvállalat – különösen a globalizáció „glocal” és „local” kihívásai közepe – a *centralizálás és decentralizálás* kettős lehetőségével találja szemben magát. Kétségtelen, hogy egyes ágazatokban, iparágakban a szinte szélsőséges centralizáció a siker záloga: egy olajipari multinacionális korporáció (MNK) vezérkarának például olyan nagyrendszer kell központilag irányítania, amelyben a kitermeléstől a szállításon, finomításon és készletezésen át a végtermék értékesítéséig egységes folyamatként kell átlátni a szo-

rosan egymáshoz kapcsolódó folyamatszakaszokat. Más ágazatokban, iparágakban azonban éppen a decentralizálás vagy a centralizálás és a decentralizálás *tartalma* és megfelelő *aránya* a siker záloga. (A tartalom azt jelzi, hogy milyen részfeladatok elvégzését, tehát például a gyártmányfejlesztést, a termelést vagy az értékesítést szükséges az egyik vagy a másik alapelv szerint megszervezni.) Mindez a szervezés szempontjából *paradigmaváltó* koncepciót jelent: az optimális szervezeti megoldás a két hagyományos alapelv párosításával érhető el. Az *I. ábra* pedig azt érzékelteti, hogy a centralizálás és a decentralizálás szervezeti megoldásain belül számos „fokozatos” megoldás is létezik: vagyis nemcsak a megfelelő tartalom és a két alapelv helyes aránya a sikeres szervezés feltétele, hanem a centralizálás és a decentralizálás *jó formájának* a megválasztása is. Az ábra első két sora csak utal tőkekoncentrációra, a szervezetek fejlődésére a kisvállalkozásoktól, kisvállalatoktól az óriásvállalatokig és MNK-ig (melynek során létrejöttek a vonalas, törzskari, mátrix stb. szervezetek, az egyre több szintből álló döntési rendszerek, a formális és informális információrendszerek stb.), és utolsó két sora foglalja magában a centralizált és decentralizált szervezetek jelentősebb formáit, valamint ezek alcsoportjait.

I. ábra

A vállalati szervezet jelentősebb centralizált és decentralizált formái



Az 1. ábrában szereplő néhány szervezeti forma megítélése – úgy tűnik – változott a kiterjedő globalizáció feltételei között. A '70-es évtizedben virágzottak a *konglomerátumok*, a több üzletágban közös vezetés alatt működő cégek. Reményük nemcsak az üzleti kockázat csökkentése volt (ha ugyanis az egyik üzletágban rosszabb eredményt értek el az egyik évben, ezt kiegyenlítették a többi, sikeresebb üzletág eredményei): arra is módjuk volt, hogy az egyik év fejlesztési alapját átcsoportosítsák egy másik üzletágba, s így ebben a versenytársakét meghaladó fejlesztést érjenek el – ami a következő időszakban nagyobb nyereséget hozott, s ezt már így lehetett visszaforgatni a folyamat első lépésében pórtult járt üzletágba. A '80-as évtizedben azonban mindinkább bizonyosodott, hogy a számos üzletágban tevékenykedő céget aligha tudja egyetlen menedzsmet sikeresen irányítani. Ezért a konglomerátumokat felváltották a *holdingok*, amelyekben a vállalat különböző üzletágainak irányítása elkülönült és már csak tulajdonosaik, adott esetben pénzügyi rendszereik közösek. Ez a megoldás nemcsak teljesítményüket növeli az üzletágak között kialakuló versennyel, hanem módot ad a globális feltételekhez való rugalmasabb alkalmazkodásra is. Az *integrációs szervezetek* közül a kartellek szintén a '70-es évtizedben fejlődtek erőteljesebben (például az OPEC); az ezredfordulóra az egyre nyitottabbá váló globális verseny, amelynek mind több nagy erejű versenyzője lett, csökkentette a hagyományos kartellek kialakulásának lehetőségét. Ezzel szemben erőteljesen terjedtek el már az ezredfordulót megelőző években is a vállalatok *stratégiai szövetségei*, amelyek a K+F és a termelés, sőt, olykor már a piacmegosztás területén is feladatmegosztásra törekednek, hogy ezzel időt és költséget takarítsanak meg, s nem utolsósorban kockázatukat csökkentsék a késhegyre menő globális versenyben. Igen erőteljesen nő a *termelési networkok* szerepe: ezek lehetővé teszik azt is, hogy a hálózatba beépült vállalatok egyre inkább alapvető hozzáértésük körére (az ún. „core competence”-re) összpontosítsák mind fejlesztéseiket, mind működésüket. A networkok számottevően növelik a rugalmasságot: különböző csatlakozó vállalatok – többnyire KKV-k, bolygóvállalatok – segítségével jól kielégíthetők a globális szintér lokális igénymódosulásai. A *Trading House-ok* eredetileg japán rendszere világszerte terjed: lehetővé teszi, hogy hatalmas kereskedőcégek hangolhassák össze a fejlesztési, termelési és értékesítési lánc működését olyankor, amikor erre egyetlen gyártó sem tud vagy kíván vállalkozni. Az *MNK-k* és a *célközpontos szervezetek* körében erőteljesen nő a divizionális szervezetek jelentősége: segítségükkel szakszerűbb az irányítás, rugalmasabb a

vállalat, hiszen a divíziók közvetlen piaci kapcsolatai megkönnyítik a kihívások érzékelését és felgyorsítják az ezekre adható vállalati válaszokat. Hasonlóak a költség-, nyereség- és beruházási központok előnyei is, de ezek kiegészülnek a szervezeti egység igen erős motivációjával: előre megszabott gazdálkodási, üzletviteli, beruházási feladatuk hatékonyabb teljesítése esetén a többleteredmény jelentős részével maguk rendelkezhetnek. Ez nagy ösztönző erő a felgyorsult és mind intenzívebb globális versenyben. A *projekteket* egy-egy kiemelt és a vállalat számára igen jelentős feladat végrehajtására szervezik: szerepük igen nagy mértékben növekedett az utolsó két évtizedben. Egyes előrejelzések szerint mind több olyan vállalat alakul majd a jövőben, amelyik „teljes projektszervezetben” működik, vagyis amelyekben csak a termelést koncentrálják azzal, hogy feladata a projektszervezetek igényeinek kiszolgálása lesz. Az ábrában feltüntetett utolsó decentralizált forma a *munkacsoport*, a team (és változata, a feladatcsapat, a „task force”). Ebben más-más szakterületet képviselő munkatársak dolgoznak együtt, hogy közvetlen, személyes kapcsolataikkal egyeztessék a különböző szakmák szempontjait, hogy fokozzák kreativitásukat az eltérő nézetek megismerésével, és hogy így gyorsítsák fel végül a tervezés és végrehajtás vállalati folyamatait. – Összefoglalásként tehát az állapítható meg, hogy a globalizált világ követelményei erőteljesen hatottak mind a centralizált, mind a decentralizált szervezeti formák kialakulására és elterjedésére.

A szervezetenkénti vezetési koncepció fejlődésében merőben új megoldást hoz majd a „*virtuális vállalatok*” kialakulása és elterjedése. Ezeknél – az előrejelzések szerint – a foglalkoztatottak zöme csak internetes kapcsolatot tart a vállalat központjával: az ezen keresztül kapott feladatokat otthon végzik el, s a munkájuk eredményét szintén az interneten küldik meg a vállalatnak. Szélsőséges esetben ez a szervezés odáig vezethet, hogy a vállalati központ „egyetlen szobára” korlátozódik. A virtuális vállalat szervezete és működése számos olyan előnnyel jár, amelyet a globális verseny igencsak méltányol: csökkenti a költségeket, lehetővé teszi a vállalati központtól akár roppant távolságban élő, kiemelkedő tudású szakértők igénybevételét, mód nyílik a szakértők rugalmas foglalkoztatására, hiszen csak egyes meghatározott feladatokra kell őket szerződtetni stb. Ezekkel az előnyökkel azonban hátrányok is járnak mind a vállalat, mind a foglalkoztatottak szempontjából: fellazulhat a cég humán erőforrás-gazdálkodása (pedig ez már napjainkban is a „legkeményebb erőforrás”), könnyen csorbul a vállalat önazonossága, feloldódik kul-

túrája, elmosódik arculata (márpedig ezeknek az ún. immateriális erőforrásoknak mind nagyobb a jelentősége a nemzetközi versenyben) – a munkavállalók pedig várhatóan nehezen viselik majd azt a fenyegetést, hogy folyamatos foglalkoztatásuknak nincs semmilyen biztosítéka.

Irányításközpontosság

A *szervezetközpontos* koncepcióhoz sokszor kapcsolódik az *irányításközpontos* koncepció: ennek szellemében többnyire az új szervezet irányítása is megújul. A globális kihívások korában – úgy tűnik – mind nagyobb hangsúlyt kap az irányítás hatékonyságának szempontjából *négy ellentét összeegyeztetése* a vezető koncepciójában és tevékenységében: (a) Személyiségében meg kell őriznie *karizmáját*, de be kell illeszkednie abba az ellentétes szakmai nézeteket, érveket, érdekeket képviselő vezetői teambe is, amelynek zavartalan működése a vállalat sikerének záloga. (b) Érvényesítenie kell a *vezetési szintek hierarchiáját* a vállalat irányításában (legalábbis a néhány főnél nagyobb vállalatok esetében), hiszen a szintek hiánya túlterhelné a vezetést, csökkentené a szakszerűséget és anarchiát okozna a vállalat működésében – ezzel egyidőben a hierarchiától különválasztva kell elismernie a *szakmai kiváltságot*. Mindez mint „hierarchikus és sejtyszerű szervezet” megköveteli egy kettős értékrend elfogadtatását mind a vállalaton belül, mind annak társadalmi környezetében – ami szemben áll a vezetési szintekhez kötődő hagyományos felfogással és értékeléssel. (c) A vállalatok vezetésében egyre nagyobb szerepet kapnak a szorosan vett *irányítástechnikai* megoldások: a tájékozódás, a tervezés, a döntés, az ellenőrzés stb. egyre bonyolultabb módszerei és eszközei. Ezek hatékony alkalmazása mind sürgetőbb követelmény – ami könnyen elterelheti a vezetők figyelmét a másik alapvető feladatról: hogy kiépítsék az egyénekre irányuló, sokrétű és érzékeny *humán kapcsolataikat* munkatársaikkal. A globális versenykihívások közepette (amelyek a munkatársak számára is nagyobb pályamódosítási lehetőségeket kínálnak!) a vezetésnek egyszerre kell megfelelnie azoknak a követelményeknek, amelyeket az irányítás új technikai és az igényesebb humán kapcsolatok támasztanak. (d) Végül ellentétként élheti meg a vállalat vezetése, hogy mind erőteljesebben lehet és kell támaszkodnia a vállalat *formális információs rendszerére* (a vállalati adatbázisra, az intranetre, az e-commerce és az e-business egyes elemeire) – de egyre fokozottabban kell hasznosítania az *informális információs rendszer* lehe-

tőségeit is (a vállalaton belüli beszélgetések, fórumokat tapasztalatait épp úgy, mint „stakeholderek” bármelyikével való találkozások, a velük folytatott eszmecsereket tanulságait). Ez a kettős nyitottság, mely a bitektől a metakommunikációs jelzések érzékeléséig terjed, várhatóan a sikeres menedzsment egyik alapvető sajátossága lesz a jövőben.

A globális követelményekkel számoló irányítási koncepciónak – úgy tűnik – lesz néhány *sarokpontja* már a közeljövőben is, de ezek sem lesznek ellentmondásmentesek. A következők felsorolnak néhány ilyen sarokpontot a hozzájuk tartozó „kérdőjelekkel”:

– Az *Internet* egyre fokozódó működési *sebessége* az információk tömegét zúdítja rá mind a vezetőkre, mind munkatársaikra – de úgy tűnik, az emberi gondolkodás sebessége, amellyel át lehetne látni az információtömeget, nem tud lépést tartani az internetével. Ez roppant nagy nehézséget jelenthet a vállalati helyzetfelismerésben- és -értékelésben.

– A vállalati adatbázisok lehetővé teszik a naprakész tájékozódást, ami részben megnyitja az utat a vezetők gyors és ezért viszonylag kevesebb erőforrást igénylő beavatkozásai előtt, részben pedig a feltárt lehetőségek késedelem nélküli kihasználására, vagy a mindenkori elmaradások gyors felszámolására ösztönzi munkatársaikat – az adatbázisoknak ez a megnövekedett szerepe viszont visszafoghatja a személyes kapcsolatokat. Márpedig nagy a veszély, hogy ezzel elszemélytelenedik a kommunikálás, aminek hatására ritkulnak a véleménycserek és csökken az egyik legnagyobb versenylőny, az innovációs készség a vállalatban.

– Az egyre gyorsuló globális események közepette nem ritkán hosszabb a vállalati reagálás válaszsideje, mint az események bekövetkezésének időtartama. Ezért szükséges, hogy a vezetés már *gyenge jelekből* is érzékeljen egy-egy eseményt. Ám az egyre bonyolultabb külső és belső környezetben csak mind nagyobb kockázattal lehet eldönteni, hogy egy gyenge jel – akár klaszterbe is sorolva, hogy tartalma mind egyértelműbb legyen – milyen változásra utal? Így válhat végül egy gyenge jel a felesleges, tehát erőforrást pazarló pályamódosítás okává.

– A vállalatnak mindinkább befelé is nyitott szervezetté kell válnia ahhoz, hogy helyt álljon a világméretű versenyben. Ehhez *légiesítenie* kell *funkcióhatárait*: a funkciók már nem működhetnek saját érdekeikért harcoló ellenséges várakként, hanem folyamatosan egyeztetniük kell céljaikat, terveiket és működésüket. Ezt megnehezíti azonban, hogy a funkciók mind bonyolultabbak, mind mélyebb szakismeretet követelnek meg, vagyis egyre

jobban bezárják tagjaikat önnön érték- és fogalomrendszerükbe, sőt „tolvajnyelvébe”.

– Versenyképessége érdekében a vállalat rákényszerül, hogy árgus szemekkel figyelje „napi” eredményeit, rövid távú versenyhelyzetének alakulását. Ezzel szemben mind nagyobb erőforrásokat kötnek le azok a fejlesztések, amelyekkel növelheti hosszú távú versenyképességének esélyeit. Ennek a két időtávnak az egyszerre való szemmel tartása, a két követelményt egyszerre kielégítő döntések meghozása könnyen egyfajta skizofréniába juttathatja a vezetést és a vállalat egészét.

– A MNK-k tevékenysége egy kevésbé fejlett országban felgyorsíthatja a gazdasági növekedést, csökkentheti a munkanélküliséget, javíthatja az életszínvonalat, korszerű technológiát és menedzsmentet hozhat magával stb., vagyis növelheti az ország fejlettekhez való felzárkózásának kilátásait. Az MNK-k azonban sokszor szigetként működnek, s ezért előnyös hatásai csak tompítva érvényesülnek – ami saját eredményeiket és lehetőségeiket is rontja. A „hazai” termelési kooperációk kialakítása ezért egyaránt érdeke mind az országba érkezett MNK-knak, mind a hazai bolygó és beszállító vállalatoknak.

– A „tudás társadalma” egyre mélyebb és mindig korszerű szaktudást követel meg a globális szintér szereplőitől. Ez folyamatos és kemény szakmai továbbképzést (sőt, nem ritkán átképzést) kíván a világgpiac szereplőitől. A globálizálódó világ interkulturális üzleti kapcsolataihoz viszont az általános kultúra elmélyítésére lesz mind nagyobb szükség. Ezt a dilemmát is a menedzsmentnek kell feloldania mind a maga, mind munkatársai számára, ha meg akarja őrizni vagy fokozni kívánja nemzetközi nyitottságát és versenyképességét.

Az irányításközpontos koncepciónak ezen „sarokpontjai” és feszülő ellenmondásai nem fedik el azonban azt a két legnagyobb versenylőnyt, amely a koncepció sajátja globalizálódó világunkban: a helyzetfelismerés, döntés és összvállalati reagálás gyorsaságát, valamint a versenyfeltételek világhálójában való gondolkodást. Ez lesz a kiteljesedett e-business két legnagyobb hozzájárulása a menedzsment fejlődéséhez. És ez az a két versenylőny, amelyet az irányításközpontos koncepció megvalósítójának szüntelenül szem előtt kell tartania, amikor mérlegel más, de mindenképpen kisebb jelentőségű lehetőségeket, esélyeket vagy előnyöket a velük járó fenyegetésekkel, kockázatokkal és hátrányokkal.

SZAKKÖNYVKIADÓK ÚJDONSÁGAI

KOSSUTH Kiadó Rt.

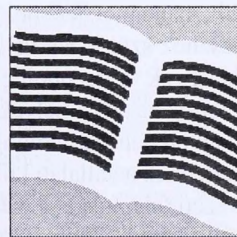
Görög Mihály – Ternyik László

Informatikai projektek vezetése

Budapest: Kossuth Kiadó, 2001. (V.I.P. könyvek) Kötött: 2980,-Ft

Napjainkban az informatika rohamos fejlődésen megy keresztül, s ez egyben azt is jelenti, hogy a különféle szervezetek jövőbeni sikeres működése tekintetében is egyre inkább meghatározóvá válnak az informatikai jellegű projektek. Ezek eredményei nemcsak a működési folyamatokat, hanem a sokszor az egész szervezeti struktúrát is jelentősen átalakítják. Ennek megértéséhez és kezeléséhez nyújt segítséget ez a könyv, amely részletesen bemutatja a projekteknek a szervezetek vezetésében betöltött szerepét és legfontosabb sajátosságait; a szervezetek stratégiai céljaival összehangolt informatikai projektek megvalósítási folyamatát a projektalakítástól a projektjeljesítésig; foglalkozik továbbá a kockázatkezeléssel, a projektmarketinggel és a minőségkezeléssel, valamint röviden ismerteti a PRINCE projektirányítási eljárást.

Ez a könyv nem egyfajta technikák és eljárások kézikönyvszerű gyűjteménye, hanem sokkal inkább a projektmegvalósítás során célszerűen követendő gondolkodásmód kialakítására ösztönöz.



KOLLÁR Endre - ILLIN Anikó - PATAKI Béla

A TECHNOLÓGIAVÁLTÁSI AUDITÁLÁS TAPASZTALATAI HAZAI VÁLLALATOKNÁL

A technológiaváltási auditálás a technológiai változásmenedzsment módszertanának legfontosabb tudnivalóit hasznosító vizsgálati eljárás. Segítségével felmérhető a technológiaváltás szükségességének és lehetőségének vállalati ismerete, átgondoltsága, a szervezet készsége a technológiaváltás menedzselésére. A cikk bemutatja két auditálási eljárás egy-egy hazai alkalmazási példáját egy termelő és egy szolgáltató vállalatnál.

A technológiaváltások menedzselése nem más, mint a változásmenedzsment speciális alkalmazása a technológiamenedzsment területén. Miért fontos e szakterület? „Egyre inkább felismerik, hogy az új technológiák adaptálása igen összetett folyamat. A siker nem pusztán magának a technológiai változtatásnak a menedzselésén múlik, hanem a technológiában rejlő potenciál kihasználásához szükséges vállalati változtatások menedzselésén is. Ezek a technológiai indíttatású szervezeti változtatások azok, amelyekkel a menedzsment sokszor csak nagyon nehezen boldogul. Ezek a változások gyakran kiterjednek a vállalati kultúrára, az üzleti stratégiára, a szervezeti felépítésre, a menedzseri attitűdökre, a személyzeti politikára.” (Twiss–Goodridge, 1989)

* A „technológia” szó jelentése gyakran félreértés okoz a technológiamenedzsment hazai meghonosítása során. Ez a szó mind keletkezésekor, az ógörög nyelvben, mind napjaink világnyelvében, az angol nyelvben jóval tágabb jelentésű, mint a korábbi évtizedek magyar szóhasználatában, és korántsem csupán gyártási eljárást jelent. „A technológia arra vonatkozó gyakorlati tudás, hogy mit hogyan kell megcsinálni, elvégezni. Ez termékekben, valamint eljárási hardverek (eszközök) és szoftverek (módszerek) formájában ölthet testet.” (Litter, 1988). A technológiának két típusát különbözteti meg a szakirodalom, a terméktechnológiát és a folyamattechnológiát – utóbbit termelővállalat esetén gyártástechnológiának is nevezik, de a szolgáltatásokban mindig folyamattechnológia a neve. (Egy konstrukciós megoldás, vagy a termék alkalmazásának kidolgozása pl. terméktechnológia, míg egy gyártási eljárás, vagy a minőségsszabályozás folyamattechnológia.) A technológiamenedzsmentről bővebben ld.: Pataki (1992, 1995, 1999).

Noori (1990) szerint az új technológiák bevezetése az alábbi területeket érinti: stratégiai tervezés, kutatás és fejlesztés, terméktervezés, gyártásfejlesztés, minőségbiztosítás, termelés, humán erőforrás menedzsment, marketing és eladás, számvitel és pénzügyek. Ezek a szerteágazó hatások mindenképpen fellépnek, ha tetszik nekünk, ha nem, ha felkészülünk rá, ha nem. A kérdés csupán az, hogy a menedzsment végiggondolja-e mindezt, felkészül-e rá, megteszi-e a szükséges lépéseket; vagy nem, és akkor mindez meglepetésként, felkészületlenül éri. A technológiaváltási auditálási eljárások a technológiaváltások menedzselésére való felkészülést szolgálják.

Terjedelmi okokból itt csak az általunk alkalmazott két auditálási eljárást ismertetjük. További technológiaváltási (illetve innovációs) auditok ismertetését ld.: Boddy–Buchanan (1986), Bailey (1993), Chiesa–Coughlan–Voss (1996), Pataki (1999).

A Twiss és Goodridge féle technológiaváltási audit

Brian Twiss és Mark Goodridge kidolgoztak egy kérdéslista-rendszert, amelynek segítségével a felső szintű menedzsment elemezheti a jelenlegi pozíciót, azonosíthatja a változtatást kívánó területeket, és megtervezheti a változtatások véghezvitelét. Ez a szisztematikus megközelítés különböző üzletágakban működő számos vállalat felső szintű menedzsereivel folytatott műhelymunka-sorozat eredményeként született meg. (Twiss–Goodridge, 1989)

A kérdéskérdésrendszer négy fő részből áll:

1. kulturális audit,
2. innovációs audit,
3. technikai audit,
4. környezetelemzés.

Az első három elemzés a vállalat jelenlegi állapotát, a változás befogadására való (technikai és nem-technikai) készségét, a változástól a szervezeten belül kialakult képet méri fel, vagyis azt, hogy a vállalat mennyire rendelkezik az innovatív szervezetek jellemzőivel. A negyedik elemzés a technológiaváltás szükségességét vizsgálja a vállalati célok elérése szempontjából, és a szükséges stratégiai változtatásokra vonhatók le belőle következtetések, azon belül is elsősorban a technológiai stratégiára.

Az auditálási eljárás kidolgozói szerint általában az alábbi területeken válhat szükségessé változtatás:

- kultúra,
- stratégia,
- szervezet,
- rendszerek,
- menedzsment,
- technológia.

A technológiaváltási auditálás a fenti területeket érintő változtatások szükségességének felméréséhez, megtervezéséhez és előkészítéséhez nyújt értékes segítséget. „Ennek a megközelítésnek a tapasztalataiból számos következtetés vonható le. A legfontosabb az, hogy lehetővé teszi a technológiaváltás teljes körű szervezeti kihatásainak explicit vizsgálatát. Módot nyújt arra, hogy mindegyik funkcionális terület felső szintű menedzsmentjét bevonjuk egy nyílt eszmecserebe. (...) Az elemzésnek nem sok haszna van, ha nem vezet menedzseri döntésekhez és akciókhoz. Ez a feladat legnehezebb, de egyúttal legfontosabb része. A fejlesztendő területek meghatározása után jellemző tendencia, hogy mindegyik területre egyszerre próbálnak összpontosítani. Ez kívánatosnak tűnhet ugyan, de valószínűleg a feladatokra fordítható, korlátozott menedzseri erőforrások szétforgácsolódásához vezetne. Alapvetően fontos tehát a prioritások meghatározása, és mint minden tervhez, az implementálás tervéhez is időbeli ütemtervnek kell tartoznia. Szükség van ugyan a sürgősség érzésére, azonban gondosan ügyelni kell rá, hogy olyan tempót diktáljunk, amellyel a szervezet valóban képes befogadni a változást.” (Twiss–Goodridge, 1989)

Kulturális audit

A vállalati kultúra Twiss és Goodridge megfogalmazásában azokat a mögöttes értékeket és attitűdöket jelenti, amelyek – noha nagyrészt rejtettek – meghatározzák a fő vállalati döntések meghozatalának íratlan szempontjait.

Az innováció másfajta vállalati kultúrában virágzik, mint amit a stabilabb és a változástól idegenkedő szervezetekben találunk. Az innovációnak nem sok esélye van, ha a vállalat belső klímája nem kedvez neki. Ilyenkor vagy meg kell változtatni a kultúrát, vagy nem-innovatív megoldást kell keresni a meglévő kultúrán belül. Ezért bármiféle technikai változtatás lehetőségének vizsgálatát célszerű a kultúra értékelésével kezdeni.

A tapasztalatok szerint az egyes kulturális tényezőket célszerű a versenytársakéhoz viszonyítva megítélni. Ehhez először fel kell tennünk magunknak a kérdést, hogy *kit tekintünk mértékadónak iparágunkban, és miért.* A legtöbb iparágban van egy elismerten vezető cég, amelynek jellemzőiből kiindulhatunk saját vállalatunk értékelésekor.

Az alábbi nyolc szempontból értékeljük vállalatunk kultúráját:

- vevőorientáció,
- eredmény- és teljesítményorientáció,
- jövőorientáció,
- költségorientáció,
- innovációorientáció,
- technológiaorientáció,
- kockázatorientáció,
- emberorientáció.

Célszerű három pozíció meghatározása:

- jelenlegi helyzet,
- a helyzet három év múlva változtatás nélkül,
- kívánatos helyzet három év múlva.

Önmagában véve egyik orientáció sem jó vagy rossz. A vizsgálat csupán visszatükrözi a menedzserek felfogását, és kiindul pontul szolgál a vitához.

A kultúráról az is képet ad, ha megnézzük, milyen kérdések dominálnak a felső szintű tanácskozásokon. A *tanácsstermi prioritások* úgy határozhatók meg, ha egy-egy tanácskozás jegyzőkönyvében megnézzük, hogy mennyit és hogyan foglalkoztak az audit megfelelő ellenőrző listáján felsorolt témakörökkel, amelyek között véletlenszerű sorrendben keverednek:

- a rövid és hosszú távúak,
- a befelé és kifelé forduló,
- a problémamegoldók és a lehetőségkeresők.

A nem-innovatív vállalatoknál zajló megbeszélések a rövid távú, belső kérdésekre és a problémamegoldásra összpontosítanak.

Innovációs audit

Az innovációs audit során azt vizsgáljuk szisztematikus módon, hogy a vállalat jelenleg milyen mértékben vezet

be technikai változásokat, és hogy szervezeti felépítése, menedzsment rendszerei és menedzselési stílusa mennyire kedvez az innovációnak. Az innovációs audit két részből áll: a *technológiai profil* és a *szervezeti profil* meghatározásából.

● *Technológiai profil*

Technológiát a vállalatnál zajló tevékenységek négy területén lehet alkalmazni:

- a diverzifikálásban,
 - a termékek (vagy szolgáltatások) fejlesztésében a meglévő üzletág számára,
 - a termelési rendszerekben, és
 - a menedzsment rendszerekben (beleértve az információ-rendszereket).
- A technológiai profil elemzésekor a fenti négy területen mutatkozó változás mértékét minősítjük, vagy közvetlen megítéléssel, vagy a beruházás mértéke alapján, ha számokat is ismerünk. A jelenlegi helyzet minősítése mellett célszerű a változás jövőben várható mértékére is becslést adni, egy ésszerűen megválasztott időtávra.

● *Szervezeti profil*

A szervezeti profillal azokat a belső tevékenységeket mérjük fel, amelyekkel a vállalat mozgósítja erőforrásait, és irányítja működését a vállalat céljainak elérése érdekében.

Mielőtt ezeket a kérdéseket megtárgyalnánk, tisztázunk kell a hatásosság (eredményesség) és a hatékonyság közti különbséget. (Az angol „effectiveness” és „efficiency” fogalom-pár magyar megfelelőiről van szó. A különbség részletes tárgyalását ld.: Tenner–DeToro, 1998.) A hatásosság (eredményesség) a végeredményre vonatkozik, arra, hogy a vállalat által mozgósított erőforrások mennyire járultak hozzá a stratégiai célok eléréséhez. A hatékonyság a belső működésre, a veszteségek kiküszöbölésére vonatkozik. Minden szervezetnek egyformán kellene törekednie az eredményességre és a hatékonyságra. A hatékonyság szokásos mérőszámai könnyen mérhetőek, és ezért gyakran csak ezt az oldalt értékelik. Csak azt nézik, hogy egy menedzser belül maradt-e a költségkereten, de azt már nem, hogy mit ért el a költségek felhasználásával. A kreatív emberek teljesítményét is inkább a jelenléti kimutatás alapján ítélik meg, gondolatainak minősége helyett. A hatékonyság fontos ugyan, de nem szabad, hogy elterelje a figyelmet az eredményességről. Ezért hasznos megvizsgálni, hogy a vállalati gyakorlat és a menedzserek viselkedése a hatásosságra vagy a hatékonyságra összpontosít-e. A szervezeti profil elemzésekor az alábbi négy szempontból értékeljük jelenlegi helyzetünket:

- a technológiaváltás szerepének érzékelése,
- szervezeti felépítés,
- formális menedzsment rendszerek,
- informális menedzseri folyamatok.

Technikai audit

A technikai auditálással a technikai képességeket mérjük fel, a jelenlegi helyzetet és a jövőt egyaránt vizsgálva. A technikai audit 24 szempontja az alábbi csoportokba sorolható:

- általános,
- pénzügyi erőforrások,
- fizikai erőforrások,
- intellektuális erőforrások,
- termékek,
- a technológia hozzáférhetősége,
- technikai teljesítmény,
- nem-technikai teljesítmény.

A jelenlegi és a jövőbeli technikai profil közötti jelentős eltérések olyan területeket jeleznek, ahol változtatni kell a műszaki tevékenységeken, ha meg akarjuk valósítani a stratégiát, illetve jelzik, ha nem tanácsos követni egy bizonyos stratégiát, mert megvalósításának kicsi a valószínűsége.

Környezetelemzés

A vállalat környezete állandóan változik. A változások egy része ciklikus, más része hosszú távú trend. Fontos, hogy mindkettőt beazonosítsuk és reagáljunk rájuk. A trendek felmérését megnehezíti, hogy csak hosszabb idő alatt nyilvánulnak meg, és rövid távú ingadozások is rájuk rakódnak. Azonkívül időnként megszakad a folytonosság, pl. egy új technológia megjelenésekor, ami komoly fenyegetés a vállalat meglévő termékei számára.

A vállalat kollektív tudata általában jól megérti a fő trendeket. A gyakorlatban nem is annyira a fontos trendek beazonosítása a fő probléma, hanem inkább annak az időtávnak a felbecsülése, amelyen jelentkezni fognak. Mivel a sejtések nem bizonyíthatóak meggyőzően, a menedzsment sokszor addig halogtatja a szükséges lépéseket, amíg túl késő lesz. Ezért érdemes tanulni a trendekből és a múltbeli tapasztalatokból, és érdemes felmérni, hogyan befolyásolják a jövőben:

- a vállalat fő stratégiai fókuszait a lehetőségekkel és fenyegetésekkel összefüggésben,
- a vállalat rendelkezésére álló erőforrások relatív fontosságát,

- a jelenlegi és potenciális vevők igényeit,
- a versenytársakhoz viszonyított erősségeket.

A környezetet általában tíz kérdéscsoport alapján vizsgáljuk, de az egyes vállalatok helyzetének megfelelően szükség lehet a kérdések bővítésére.

Az RAP-3 technológiaváltási audit

A David Boddy és David A. Buchanan (1987) által kifejlesztett RAP-3 (Results through Action on Purpose, People and Process) technológiaváltási auditálás nagymértékben elősegíti:

- számos, egymással összefüggő kérdés átgondolásának szervezetté téételét;
- a projekt sikerét befolyásoló tényezőkkel való foglalkozást;
- megalapozott, átgondolt és támogatást élvező döntések meghozatalát;
- konzisztens és sikeres akciók megvalósítását.

Az RAP-3 audit a technológiaváltások kísérő jelenségeire összpontosít. Ezeket a kísérő jelenségeket valójában a menedzserek döntései és akciói váltják ki, nem maga az új technológia. Az audit az alábbi három modulból áll, az alábbi három témakör tisztázását szolgálja.

Cél: mit akar elérni?

Emberek: milyen átszervezésre van szüksége?

Folyamat: hogyan fogja menedzselni az implementálást?

Az audit elősegíti a szükséges döntések meghozatalát és a szükséges lépések megtételét, de nem mondja meg, hogy mikor mit kell dönteni vagy lépni. Ez a döntéshozók megítélésén és az adott helyzet kontextusán múlik, ehhez az RAP-3 csak egy segédeszköz. Ezt az auditot úgy tervezték, hogy kiterjedjen a tapasztalatok szerint legfontosabb kérdésekre. Nem feltétlenül tartalmaz minden tényezőt, amire egy-egy konkrét projekt esetében gondolni kell, de rávilágíthat az adott projekt esetében felmerülő olyan kérdésekre is, amelyekre maga az RAP-3 nem terjed ki.

Ezt az eljárást Boddy és Buchanan eredetileg új információ-technológiák bevezetésének előkészítésére fejlesztette ki, de a kérdőíven szereplő néhány informatika-specifikus állítás értelemeszerű átfogalmazásával vagy kicserélésével más technológiák bevezetésének vizsgálatára is alkalmassá tehető.

Cél modul

Stratégiai fókusz

Annak biztosítása, hogy az új technológia felhasználásának világos stratégiai fókusza legyen, amely hosszú

távú piaci célokra irányul, nem pedig csupán az éppen aktuális belső operatív problémákra.

Pozitív politikák

Pozitív politikák megfontolása és megvalósítása olyan területeken, mint pl. a munkaerő alkalmazási gyakorlata vagy a beruházás megtérülésének értékelése, úgy, hogy elősegítsék az innovációt és az új technológia stratégiai felhasználását.

Megfelelő eszközkészlet

Annak biztosítása, hogy a hardware és software változatok értékelésekor a vállalatnál folyó tevékenységek jelenlegi és várható igényeinek megfelelő eszközkészletet fognak kiválasztani.

Emberek modul

Munkaszervezet

A munkaszervezet felülvizsgálata az új technológia vonatkozásában, a rugalmasság, kreativitás és képességfejlesztés előmozdítása végett.

Menedzsment stílus

A menedzsment stílusának és munkamódszereinek felülvizsgálata annak érdekében, hogy konzisztensek legyenek a vállalat stratégiai céljaival és az új technológia potenciális előnyeinek kiaknázásával.

Segédrendszerek

Olyan segédrendszerek megtervezése, amelyek konzisztensek a stratégiai célokkal, és amelyek lehetővé teszik, hogy a segédszemélyzet rugalmasan és kreatívan tudja kielégíteni a szervezet változó igényeit.

Folyamat modul

Projekt menedzsment

A projektmenedzseri felelősségi körök világos rögzítése a gyakran elhúzódozó implementálási folyamat mederbe terelése végett.

Bevonás

A felhasználók bevonása módjának és időzítésének megtervezése azzal a céllal, hogy a kulcsfontosságú személyzetben kialakuljon az új berendezések és eljárások „tulajdonlása”.

Kompetencia

Szisztematikus képzési terv kidolgozása azzal a céllal, hogy a felhasználókat minden szinten felruhazzuk új készségek és ismeretek formájában azzal a szakértelemmel, amelyre szükségük van az új technológia innovatív potenciáljának kiaknázásához.

A kérdőíven olvasható állításokat az alábbi hétfokú skálán kell pontozni:

- 1: nagyon egyetért,
- 2: egyetért,
- 3: kismértékben egyetért.
- 4: semleges,
- 5: kismértékben nem ért egyet,
- 6: nem ért egyet,
- 7: nagyon nem ért egyet.

A minősítendő állítások az alábbiak:

1. A projektet olyan jelentős fejlesztésnek tekintették, amelyre a felső szintű menedzsment nagy figyelmet fordított.
2. Az új technológia ideálisan megfelelt az igényeinknek.
3. Beruházás értékelési eljárásaink az új technológiai beruházások hosszú távú megtérülésének vizsgálatát segítik elő.
4. Az új technológia használatakor embereink eredményesebben tudták hasznosítani jártasságukat és tudásukat.
5. Most jobb információ áll az emberek rendelkezésére munkájuk tervezéséhez.
6. Menedzsereink kedvezően fogadták az új technológiát és annak hasznát, pozitív kihatásait.
7. Az új technológia által közvetlenül érintettek úgy érezték, hogy megfelelő képzésben részesültek.
8. A projekt folyamán mindvégig mindenki naprakész tájékoztatást kapott az eseményekről.
9. Kezdetől fogva világosan meghatározták az új technológiával kapcsolatos felelősségi köröket, köteleseket.
10. Az új technológia a szervezeti felépítés jelentős megváltoztatásával társult.
11. Gondosan elemeztük a tevékenységeket és eljárásokat, mielőtt specifikáltuk volna hardware és software igényeinket.
12. A felső szintű menedzsment tudatta, hogy az új technológiai projekttől többet vár pusztán munkaerő-megtakarításnál.
13. Akiket közvetlenül foglalkoznak az új technológiával, úgy találták, hogy felelősségteljesebbé vált a munkájuk.
14. A személyzet úgy érzi, hogy be tud avatkozni az új, számítógéppel segített rendszerekbe és folyamatokba. Nem érzik úgy, hogy a rendszer irányítja őket.
15. Az új technológia arra készítette menedzsereinket, hogy többet tervezzenek előre.
16. Akiket közvetve érint az új technológia, azokat specifikus továbbképző és tájékoztató programokra küldték.
17. Gondosan felmérték és figyelembe vették azoknak a véleményét, akiknek azután használniuk kellett az új technológiát.
18. Az implementálással egy projekt teamet bíztak meg, amely azokból állt, akik jelentősen érdekeltek voltak az eredményekben.
19. Az új technológiával kapcsolatos politikánkat körültekintően dolgoztuk ki, a vállalat hosszú távú fejlődését szem előtt tartva.
20. Fő beszállítónk jól ismeri vállalatunkat.
21. A menedzsereket az innovációért és a kockázatvállalásért jutalmazták, és azt várják tőlük, hogy nyitottak legyenek, és tanuljanak a hibáikból.
22. Az új technológia több lehetőséget nyújt az eredményes teammunkára.
23. A rendszereket úgy tervezték meg, hogy az adott tevékenységhez legközelebb állóknak nyújtsanak információt.
24. A művezetők úgy érezték, hogy az új technológia javította helyzetüket.
25. Képzésünket szisztematikusan tervezték meg és bonyolították le.
26. Mindenki szem előtt tartotta a célokat és az új technológiába való beruházástól remélt előnyöket.
27. Az alkalmazásért felelős projekt team világos célokat tűzött ki, hogy követni lehessen a haladást.
28. A projekt nagyban hozzájárult a piacon elfoglalt stratégiai pozíciókhoz.
29. A bevont munkatársak elégedettek voltak azokkal a berendezésekkel, amelyekkel dolgozniuk kellett.
30. Bérezési és jutalmazási rendszereink a termelésben és az irodákban dolgozó, az új technológiát használó személyzet rugalmasságát ösztönzik.
31. A személyzet körében erős az elkötelezettség érzése az új technológiát sikerre vigyék.
32. Az új rendszerek nem nagyon változtatták meg a szervezeten belüli különböző csoportok relatív hatalmát és befolyását.
33. Felhasználtuk az új technológia által felkínált lehetőséget arra, hogy újragondoljuk a meglévő menedzséri munkaköröket elvlasztó hagyományos határvonalak némelyikét.
34. Amint tapasztalatot szereztünk az új technológiával, továbbképzést tartottunk az új alkalmazások kidolgozásának elősegítése érdekében.
35. A felső szintű menedzsment támogatta a projektet végigkísérő „nyitott kommunikáció” politikáját.
36. Az implementálást irányító team eredményesen dolgozott együtt.

Technológiaváltási auditalás a Chinoinban*

A technológiaváltás előzményei

A Chinoin a rendszerváltás előtt klasszikusan szervezett szocialista nagyvállalat volt. A többi nagy gyógyszergyártó céghez hasonlóan felelős volt a belső gyógyszerellátásért, a KGST-ben kötött államszerződések rá jutó részének végrehajtásáért, továbbá az államadósság csökkentése érdekében minél nagyobb konvertibilis valutabevétel eléréseért. A második és harmadik célt elsősorban nagy volumenű gyártások bevezetésével teljesítette, így pl. növényvédők szerek, alapanyagok és néhány sikeres gyógyszer (pl. No-Spa) tömegtermelésével. A nyolcvanas évek elejére ez a gyártási struktúra vált uralkodóvá, s ennek kiszolgálására egy rendkívül hierarchizált szervezeti struktúra alakult ki. Erre az időszakra nem volt jellemző az új termék- vagy gyártási technológiák bevezetése. Az állami és KGST megrendelések biztos piacot jelentettek. A szervezeti struktúra egyre inkább saját fenntartására összpontosított, elbürokratizálódott. A vállalat működési költségei magasra szöktek, de ezt a tényt elfedte az állam valuta iránti mohósága, s az általa nyújtott magas forint/deviza átváltási arány. A Chinoin számára ez kedvező volt, legalábbis addig, amíg a szocialista gazdaság összeomlásának jelei nem mutatkoztak.

Az akkori menedzsment felismerte, hogy a Chinoin katasztrófaközeli állapotba jutott. Ez a felismerés, s a gazdasági környezet fokozatos liberalizálódása szerencsére nem esett időben messze egymástól, így a menedzsment döntő jelentőségű változtatásra szánta el magát – a cég magántulajdonba adására. Ennek következtében a tárgyalta technológiaváltási audit idejére a Chinoin már a francia Sanofi cég abszolút többségi tulajdonában volt.

A kapitalista gazdaságban nevelkedett francia cég rögtön nekilátott, hogy a Chinoin működését racionalizálja, gazdálkodási, kereskedelmi, pénzügyi, informatikai, humán erőforrás rendszerét saját rendszerébe illessze, fejlessze, azzal konformmá tegye. A Sanofi természetesen építeni kívánt a Chinoin termelői kapacitására is. Számos új szintetikus gyógyszeralapanyag és készített gyógyszer gyártására került sor. A tulajdonos – aki a magyar viszonyoktól teljesen különböző gazdasági környezetből érkezett – azt várta, hogy befektetése hasznot hozzon. Ez csak egyetlen módon képzelhető el: alkalmazkodni kell a megváltozott körülményekhez.

* Kollár Endre MBA diplomamunkája, amely alapján cikkünknek ez a része készült, díjat nyert a „Managerképzés” alapítvány 2000-es diplomamunka-pályázatán.

A vélhetően szükséges változtatások akár BPR** -t is szükségessé tehetek volna, de a francia tulajdonos más stratégiát választott: a fokozatosságot. Azonban még ez a fokozatosság is megrázó volt, ugyanis technológiaváltásra szinte minden területen szükség volt, a terméktechnológiáktól a menedzsment rendszerekig.

Az új technológiák bevezetését ettől a ponttól a Chinoin Termelési- és Fejlesztési Igazgatóság (a továbbiakban CTFI) területére szorítkozva tárgyaljuk. A CTFI szervezete az új termék- és gyártási technológiák fentiekben tárgyalta bevezetésének idején vállalati kontextusban a vezérigazgató alá volt közvetlenül rendelve, hasonlóan a többi tevékenységi ághoz, mint a minőségbiztosítás, pénzügy, K+F stb. Ez utóbbiak is mind igazgatósági szintű szervezeti egységek voltak, egymással azonos szinten elhelyezve, de horizontálisan nem kapcsolódva, önmagukban vertikálisan felépítve.

A CTFI 1990-es évek elejére jellemző szervezeti felállása az irodalomból jól ismert hierarchikus szervezet ismérveit mutatta. Az új termékek gyártásának bevezetése a keresztirányú kapcsolatok, a korszerű menedzsment technikák alkalmazásának hiányában nehézkes volt, több esetben a CTFI egész egyszerűen kicsúszott az időből egy-egy új technológia bevezetésekor érdekmúlás, vagy a versenytársak gyorsabb reagálása miatt. Gyakorlatilag hiányoztak a szervezeti határokon átnyúló munkamódszerek, a horizontális kapcsolódások. A CTFI csak kivételes esetben, vállalati szintű projektekben alkalmazott projektmenedzsmentet. A projektmenedzsment – ha voltak is – a hagyományos szervezeti struktúra szorításában csak mint információs, koordinációs egységek funkcionáltak, a folyamatok menedzselése a hierarchikus út betartásával történt. Az eredmény lassúság, reagálásképtelenség volt. A Chinoin versenyképessége megingott akár a világgpiaci kihívásokról, akár a vállalatbirodalom belül elfoglalt pozíció megtartásáról volt szó.

Ezért első lépésként a csúcsmenedzsment egy „re-engineering”-nek nevezett változtatás bevezetéséről döntött, melynek szerves részévé vált a Twiss-Goodridge féle technológiaváltási auditalás. Indíttatása teljesen egyértelmű volt: információt gyűjteni az elkerülhetetlen technológiaváltás menedzseléséhez. Ez a cél a későbbiek során részletezett módon végül is nem az eredetileg tervezett módon valósult meg.

A Chinoinban végrehajtott technológiaváltás

Most néhány olyan momentum ismertetésére térünk ki, melyek a szervezeti felépítést nem befolyásolták, de a technológiaváltás előkészítése szempontjából jelentőségük kétségtelen.

** Vállalati folyamatok újraformálása

● *Belső tényezők*

1995-ig két lényeges szervezeti változtatás következett be a CTFI területén. Elsőként a műszaki és logisztikai szolgáltatásokat végző szervezeti egységeket önálló igazgatóságba szervezve, s kivonva a CTFI-ből, megalakult az ún. Műszaki Igazgatóság, melyet a meglévő igazgatóságokhoz hasonlóan közvetlenül a vezérigazgató, majd később a vezérigazgató operatív helyettese alá rendelték. Funkcionális-horizontális kapcsolatokkal a két elvált terület továbbra sem kapcsolódott egymáshoz.

A másik változtatás az ipari fejlesztési tevékenység támogatására irányult. Fejlesztési Menedzsment néven létrejött egy, a fejlesztési folyamatok menedzselésére hivatott szervezet. Ez az egység meghonosított néhány, az igazgatóságon eddig nem alkalmazott menedzsment technikát. A CTFI szervezetiileg tett egy kicsiny lépést a kizárólag csak a steady state állapotok kezelésére alkalmas mivoltából a hibrid szervezetté válás irányába.

Nem szabad megfeledkezni egy további lényeges, a szervezeti struktúrára közvetve ható tényről sem. A vállalat életében szinte példa nélkül álló méretű beruházás indult, egy többcélú üzem létrehozására. Ennek a feladatnak a végrehajtása csak projektmenedzsment formában volt megoldható, s a projektet több szinten szerveződött teamekkel menedzselték. Ez a projekt változásmenedzsment szempontból történelmi jelentőségű volt a vállalat életében, mivel általa gyökeret verhetett néhány új menedzsment technika, s sokan testközelből tapasztalhatták ezek előnyeit, hátrányait.

● *Külső tényezők*

Az a tény közismert, hogy a különböző iparágakban egyre nagyobb konglomerátumok alakulnak ki, s ezek a vállalatóriások uralják a piacot. A gyógyszeripart az évtized elejéig nem érintette komolyabban ez a jelenség, de manapság egyik fúzió követi a másikat, mint például a Chinoint igencsak közletről érintő Sanofi-Synthelabo fúzió is. Ez utóbbi is annak az audit idején már jól ismert Sanofi vízióinak a beteljesülését szolgálta, mi szerint a vállalatcsoport az ezredfordulón, s az új évezred első évtizedében is a legnagyobbak között kíván maradni.

A szervezeti struktúra megváltoztatását nem csak a trendek elemzéséből kikövetkeztethető szükségszerű változtatások fogadása, menedzselhetősége miatt kellett megoldani, ezt konkrét vállalati stratégiai döntések is indokolták. A vállalat termékportfoliójának életgörbéi már elég magasan jártak a felvétel idején, a hagyományos termékek éretnek, vagy lecsengőnek számítottak. Ezek egy része kidobandóvá válik vagy vált, jelentős kapacitásokat felszabadítva.

Ezek ismeretében megfogalmazható a termelési terü-

leten bevezetendő vagy már bevezetett új technológia lényege, amely tehát a gyártási rendszerek megváltoztatását jelenti, s a befogadó szervezeti struktúra kialakítását. A felszabaduló ill. már részben felszabadult kapacitást a nagy hozzáadott értéket képviselő, speciális – részben már meglévő – szakértelmet igénylő gyártásokkal kívánta kitölteni a csúcsmenedzsment, amibe beleértendő a vállalatcsoport stratégiai termékei is.

A feladat nagyfokú rugalmasságot, innovatív szervezetet, a szervezeti határokon átnyúló interaktív kapcsolattartást, az információk szabad áramlását igényli. Bizonyos, hogy a CTFI a bevezetőben vázolt szervezeti struktúrával nem lett volna alkalmas a fenti célok megvalósítására.

A Chinoin csúcsmenedzsmentje felismerte hogy a változtatások befogadására, menedzselésére a fentiekben ismertett szervezeti struktúra csak korlátozottan alkalmas, míg az iparági trendek épp a változtatások szükségességének gyakoribbá válását jelzik. Ezért döntés született az ún. ipari erőforrások (a termelés, az ipari fejlesztés és a szolgáltató tevékenységek) új szervezeti struktúrába való beillesztéséről, amely 1996 novemberében az új struktúra kihirdetésével megkezdődött. Jelen technológiaváltási audit tehát az eredeti tervvel ellentétben a változtatás kivitelezését közvetlenül megelőző állapotban került megvalósításra, s az eredmények kiértékelése kevésbé befolyásolhatta az eseményeket. Az audit így retrospektív jelleggel tárt fel bizonyos összefüggéseket. A technológiaváltási audit „menet közbeni” végrehajtása egyébként nem idegen a szakirodalomtól, ami szerint az audit nagyon hasznos lehet egy folyamatban lévő technológiaváltás során is, új összefüggéseket feltárva. (Boddy és Buchanan, 1987)

Az audit eredménye

Az audit szerkezetének szerző általi bemutatását követően a CTFI-t felváltó Ipari Erőforrások (továbbiakban IE) szervezet négy csúcsmenedzsere vállalkozott arra, hogy a kérdőívek kitöltésével világítsa meg a végrehajtott, ill. végrehajtható szervezeti változtatás hátterét. Funkciójukat tekintve: az IE stratégiai területre koncentrázó vezetője, az IE operatív tevékenységre koncentrázó vezetője, a Kémiai Szakág vezetője (gyógyszeralapanyag és intermediér gyártás), és a Műszaki Erőforrások (beruházás, logisztika, műszaki szolgáltatások stb.) vezetője vett részt az auditban. Tekintve a kérdőívek kis számát, nem lett volna indokolt az egyes kérdésekre adott válaszok statisztikai kiértékelése, a trendek azonban így is egyértelműen kirajzolódtak a megadott válaszokból. Mind a kérdőívek megválaszolásánál, mind kiértékelésénél figyelembe kellett venni azt a tényt, hogy egy vál-

toztatási folyamat kezdetén végeztük el az auditot. A válaszok megadásánál fellépett az a dilemma, hogy a változtatás előtti állapotra vonatkozzon a válasz, vagy a változtatás becsülhető hatásait is tartalmazó jelen-, ill. jövőképre. A *szervezeti kultúra és struktúra* vizsgálata során jellemzően az átmeneti állapot vizsgálatára került sor, erősen koncentrálva a közeli jövőre. A *technikai audit és környezetelemzés* eredményei – mivel ezek a változtatási folyamat elindítása és a kérdőív kitöltése közt eltelt időben kevésbé változtak – jól reprezentálják az 1996/97 fordulóján kialakult helyzetet.

A kulturális audit kiértékelése

A Chinoin vállalati kultúráját a pragmatizmus jellemezi a kérdőívek tanúsága szerint, a cég *alapvetően költség- és profitorientált*. A lehetőségek, a jelen helyzet megítélésének legfőbb indikátorai a pénzügyi mutatók. Az üzleti tevékenység a rövid- és hosszú távú költségvetések betartását célozza, amely cél elérésének legfontosabb eszköze a működési költségek folytonos csökkentése. A beruházások értékelése a megtérülés gyorságán alapszik. A versenyképesség megítélése is elsősorban pénzügyi alapokon történik. A költségorientáció dominanciája nem véletlen, hiszen a vállalat tevékenységének Sanofi csoporton belüli elbírálása a profittermelő képességen alapszik. Belátható tehát, hogy a vállalat kockázat-orientációja alacsony, míg *profitorientációja magas*.

Ennek megfelelően a vállalat az operációs rendszerekre koncentrál, s ezen rendszerek működési feltételeinek biztosítására. A logikai összefüggés nyilvánvaló, hiszen a költségcsökkentés ezen a területen érhető el a legmértékben, leginkább kimutathatóan. Kiemelt fontosságú az operációs rendszerek közül maga a tényleges termelési tevékenység.

A cél elérése nehezen képzelhető el tudatos emberi tevékenység nélkül, mely tudatosságot aktív képzési programok, folyamatos tréningek segítségével lehet kialakítani, később fenntartani.

A jövőorientációt a csúcsmenedzserek a vállalati kultúra fontos részének ítélték. A fenti logikai sorba ezt a tényt azért nem tudjuk egyértelműen beilleszteni, mert nem világos, hogy az orientáció megítélése a vállalatbirodalom egészének összefüggésében, vagy a Chinoint, mint egyedi egységet vizsgálva történt. Erre a kérdőív nem adott választ.

Az ún. tanácstermi prioritások vizsgálatának eredményei tovább finomították az összképet. Ennek alapján megállapítható, hogy a felső menedzsment egyaránt koncentrál rövid és hosszú távra. A célok eléréséhez a meglévő erősségek felhasználását kívánatosnak tartja, pilla-

natra sem szem elől veszítve a környezeti változások előnyösen felhasználható eredményeit. A változásokból levonható következtetéseket, a trendek változását megpróbálja előnyére fordítani.

Az innovációs audit kiértékelése

A technológiai profil

A vállalatra korábban nem volt jellemző sem a gyártási folyamatok, sem az új menedzsment rendszerek radikális bevezetése, ezeken a területeken a folyamatos javítás gyakorlata állt fenn. Ezzel szemben a radikális technológiaiaváltási szándék a felvétel idején vállalati stratégiai kérdés. A termékportfólió előregedett, számos lecsengőben lévő terméket tartalmazott. A technológiai profil felvétele jól jelezte a változtatás szükségességét.

A szervezeti profil

A technológiaiaváltás szükségességét csak a felső és bizonyos mértékig a középszintű menedzsment fogadta el. Ez nem meglepő, mivel a vállalat működését a most tárgyalt változtatás előtt döntően a hierarchikus szervezet határozta meg, gyakorlatilag minden folyamat főnről-le irányultságú volt. A felső menedzsment elkötelezettsége a változtatások iránt természetes, mert a változtatásokra vonatkozó ötletek is ezen a szinten keletkeztek, s legfontosabb forrásuk a stratégiai elemzés volt, mely szintén ezen a szinten készült. A középmenedzseri réteget a részben befogadók közé sorolhatjuk, de ez nem jelenti a teljes rétegnek a célokkal való azonosulását.

Egyértelműen kitűnik a kérdőívekből, hogy a szak-szervezet ellenállt mind az új technológiák bevezetésének, mind az ezzel járó szervezeti változtatásoknak. A munkások szintjén az elfogadás ambivalens, mert míg a technológiaiaváltást a maga technikai valójában támogatják, a vele járó szervezeti változtatás következményeitől félnék.

Az ellenálláson kívül nehezíti a változtatások hatékony bevezetését a szegényes projektmenedzsment gyakorlat is.

A változtatás hangsúlyozott céljai: a működési költségek csökkentése, a termékek versenyképességének megőrzése, a hatékonyság javítása új termékek, eljárások, rendszerek bevezetésével, koncentrálva a munkaerő folytonos képzésére, gyorsan reagálva a külső kényszerekre. E célok elérése érdekében a vállalat támogatja a kreativitás megnyilvánulásait, az ötletek minden szinten való generálását, az emberek döntéshozatalba való bevonását.

Érdeemes kiemelni a szervezeti profil eredményéből, hogy a csúcsmenedzsment nagyrészt a működési hatékonyság javulásától várja a sikert, és a technológiaiaváltási

programot a működési problémák megoldására való törekvésből eredezteti. Ez megerősíti a vállalat költség- és profitorientált voltára vonatkozó megállapítás érvényét.

A szervezeti struktúra

A szervezeti struktúra elemzése során egyértelműen kimutatható a szervezeti struktúrát lényegesen befolyásoló vállalati döntés hatása. A szervezeti struktúra átalakítása képessé teszi a Chinoint az elhatározott technológiaváltások bevezetésére. Az új szervezeti struktúra (1. ábra) szakított a klasszikus hierarchikus felépítéssel, ennek elemeit csak azokon a pontokon hagyta érintetlenül, ahol a megmaradó steady-state állapotok fenntartása azt indokolta.

Az új szervezeti felépítésben az IE csúcsmenedzserei laza kapcsolatban állnak az egyes funkcionális igazgatóságokkal, melyek közül három termelési feladatot lát el, míg a ME a logisztikai, műszaki háttérrel nyújtja szolgáltatóként, a különböző szinteken kialakuló, kialakítandó vertikális kapcsolatrendszer segítségével.

Az IC – nevének megfelelően – kontrolling egység, mely a termelő területről kapott információkat elemzi, s az ezekből nyert következtetéseket szolgáltatásként nyújtja az adatszolgáltatónak.

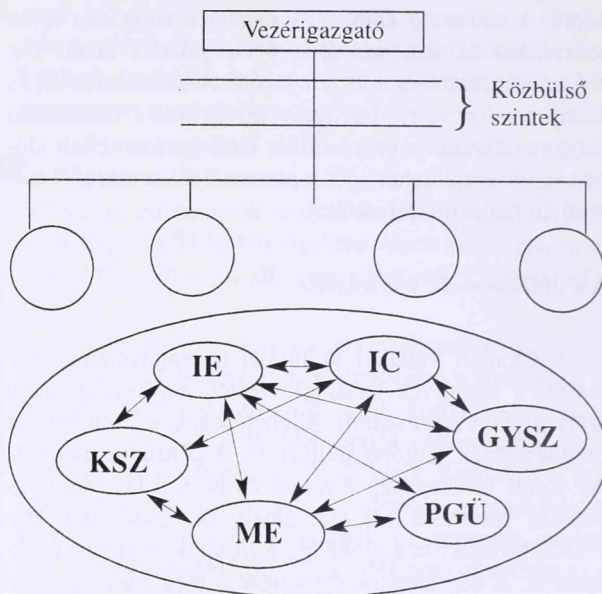
A termelő egységek teljes felelősséggel tartoznak gazdaságos működésükért, vállalva az ME-vel. Az igazgatósági határok átjárhatók, a több egységet érintő feladatok projektmenedzseléssel, keresztfunkcionálisan kezelhetők az IE-n belül, esetenként a vállalat többi szervezeti egységével együtt. A csúcsmenedzsment a folyamatok menedzselésében a projektmenedzsmentnek nagyobb szerepet szánt, ez pedig a mátrix jellegű szervezeti felállás felé mutat, amely már alkalmas a több cél egyidejű megvalósítására.

A felelősség ezzel egy időben döntően átvődik az egyes szervezeti egységek vezetőinek válláról a keresztfunkcionális „tanácsokra”. A technológiaváltás projektmenedzsment feladat lesz. Ha azonban a kérdőívek válaszait konzekvensen a folyamatban lévő változtatás várható hatásaira vonatkoztatjuk, akkor a múltban szegényesnek talált projektmenedzselés javulására nem lehet rövid távon számítani. A projektmenedzser szerepe továbbra is koordinálásra, döntés-előkészítésre korlátozódik kevés felelősséggel, kevés eszközzel a kezében. Ez a jelenség egyértelműen a vállalat alacsony kockázat-orientáltságának leképeződése a szervezeti struktúrában, miként a költség- és profitorientáltság biztos jele az, hogy a projektmenedzser tevékenységében legnagyobb felelősséggel a műszaki vonatkozásokban bír.

Összegezve a kulturális és az innovációs audit eredményét megállapítható, hogy a vállalati kultúra uralkodó orientációja hűen leképeződik a szervezeti profilban és

1. ábra

A Chinoin Ipari Erőforrások szervezeti struktúrája 1997-ben



Jelölések:

IE = Ipari Erőforrások, IC = Ipari Kontrolling, KSZ = Kémiai Szakág, GYSZ = Gyógyszer Szakág, PGÜ = PG Üzletág, ME = Műszaki Erőforrások

struktúrában. A hierarchikus szervezeti felépítés lényeges lebontása azonban már előrevetítette annak veszélyét, hogy a kultúra és a struktúra harmóniája megbomlik, ami mindenképpen további megfontolásokra, változtatásokra kell készítse a vállalatot.

A technikai audit kiértékelése

A vállalat az audit tanúsága szerint néhány *komoly hiányossággal* kell(ett) szembenézzen tevékenysége során. A termelő berendezések egy része elhasználódott vagy elavult, s az ezeket működtető rendszer alacsony hatásfokú. A menedzsment információs rendszer működését nagyon alacsony színvonalúnak minősítették a megkérdezett csúcsmenedzserek. További probléma volt a termékportfólió életgörbéinek hanyatló szakaszba hajlása. Az elavult technológiai rendszerek működési költségeinek csökkentésére irányuló tevékenység viszonylag eredménytelennek bizonyult. A technológiai rendszerek működését támogató menedzsment rendszerek komoly hiányosságokat mutattak.

Ezzel szemben az *erősségek* ezen a területen a következők. A változtatásra irányuló tevékenység erősnek mondható pénzügyi támogatást kap. Az intellektuális erőforrások megfelelőek. A korábbi megállapításokkal tán

nem teljesen harmonizálva, a vállalat új technológiákat befogadó képessége elfogadható. A nehézségek ellenére versenyképes fejlesztési tevékenység folyt és folyik vállalaton belül. És végül erősség a kreativitás.

A fenti gyenge pontok felszámolása és az erősségek megerősítése stratégiai döntések kérdése. Egyértelmű, hogy a termékportfólió már rövid távon sem felelt meg. A portfólió megújításához viszont meg kell változtatni a menedzsment rendszerek működési feltételeit, mely változtatás a szervezeti struktúra átalakításával részben elkezdődött. Igen komoly erőfeszítéseket kell tenni a menedzsment információs rendszer működtetésének területén. Amennyiben ez a rendszer nem tudja követni a változtatási folyamatok eredményeképp létrejövő komplexebb rendszer fejlődését, ez jó időre a változtatási folyamatok végét jelentené a Chinoinban.

Jelentős beruházásokra van szükség a fizikai erőforrások terén, ehhez viszont kapcsolni kell a megfelelő intellektuális erőforrást is. Ez utóbbi feladatnál csak arról van szó, hogy az erős tréning és oktatási tevékenység kövesse a fizikai erőforrások változását.

A környezetelemzés kiértékelése

Az elmúlt években a gazdasági, társadalmi és politikai környezetre a turbulencia volt jellemző, csak néhány vonatkozásban lehet azt állítani, hogy a turbulencia csökkenően volna. Stabilnak ebben a kontextusban csupán egy tényező bizonyult, s ez a magas infláció... A technikai környezet lassabban változik, nem várható olyan jellegű technológiai robbanás, mint az informatika korábról ismert expanziója. A piacot az internacionalizálódás és a folyamatos piaci verseny jellemzi, ez állandó, de kiismerhető változásokkal jár. A stabilitás vágyalmáról hosszú távon jobb lemondani, hiszen az üzleti tevékenységben állandósult, folytonossá vált a változás. Iparágunkban a kvázi-stabilitás érzete mégis megmaradhat, mivel az új termékek piaci bevezetése rendkívül hosszadalmas. Továbbra is célszerű figyelembe venni, hogy a tudás, a szakértelem szerepe a gyógyszergyártásban jelentős. Elég visszautalni a már tárgyalt döntésre, amely épp erre a meglévő magas színvonalú tudásra, szakértelemre kívánja alapozni a vállalat hosszú távú létét. Végül pedig: iparági trend, hogy a piacot néhány nagy, a vállalatok fúziója révén kialakuló konglomerátum fogja lefedni.

A szervezeti kultúra auditálása három évvel később

Az 1996/97-es Twiss & Goodridge féle audit egyik legfontosabb eredménye volt a költségorientált és az innovatív vállalati kultúra egyidejűségét mutató új szervezeti struktúra hordozta veszély felismerése. Vajon mennyire

reális ez a veszély? Ténylegesen felborulóban van a szereplők értékrendje? Ennek vizsgálatára került sor 2000. január-februárjában egy, az IE középmenedzseri szintjén végrehajtott kulturális audit. E vizsgálat során két másik szervezeti kultúra-modellen alapuló kérdőívet is használtunk, hogy árnyaltabb képet kapjunk, de ezek ismertetésétől ezúttal terjedelmi okokból eltekintünk.

A megkérdezett menedzserek hangsúlyosan az iparági átlagnál magasabbra értéklik a Chinoin erőfeszítéseit az eljárások javítására, amelyek mindenképpen az innovativitás-orientáció irányába hatnak. Kevésbé hangsúlyosan, de a változások menedzselését is az átlagosnál jobbnak ítélik. Ez a tény a három éve bevezetett szervezeti struktúraváltás *egyértelműen pozitív* visszajelzése. A menedzsment információs rendszerek egy fontos elemének, a szoftvereknek a vásárlására, fejlesztésére a menedzserek szerint a vállalat sokat fordít, ami az előző audit idején a legkritikusabb területnek számított.

A megkérdezettek szerint a vállalat kockázatviselő képessége semmit sem javult, továbbra is a rövid távú megtérülés, a gyorsan realizálható profit képezi minden tevékenység elbírálásának alapját. A felvett adatok lényegében egybevágóan a csúcsmenedzsment három évvel ezelőtti auditálásakor nyert eredményekkel, azzal a nem elhanyagolható különbséggel, hogy a két, előzőekben kiemelt területen határozottan jelzik a végrehajtott technológiaváltás pozitív eredményét.

Az elvégzett kulturális rész-audit visszaigazolta az 1997-ben levont következtetéseket. A költségorientált kultúra és az innovatív szervezet egyidejű megléte kulturális válságot generálhat. A két alapvetően különböző kultúra egyidejű befogadása nehezen képzelhető el, együttélésük permanens zavarokat, instabil értékrendet okoz, a vállalati célokat meg nem értő, azokkal azonosulni nem képes, frusztrált szereplőkkel. Ennek jelei egyértelműen láthatók a középszintű menedzserek inkonzisztens helyzetértékeléséből.

A technológiaváltási auditálás haszna

A technológiaváltási auditálást a Chinoin minden területét érintő technológiaváltási és szervezeti struktúraváltási döntés támogatására szánták, amely végül ebbéli feladatának nem tudott maradéktalanul eleget tenni. A kérdőívek kibocsátására lényegében a szervezeti struktúraváltás kihirdetését nem sokkal megelőzően került sor, így átgondolása, kitöltése inkább a tervbe vett intézkedések jogosságának, indokoltságának megerősítését szolgálta, magát a döntéshozatalt csak közvetve befolyásolta.

Az audit elvégzése ennek ellenére több szempontból sem volt fölösleges. Először is az innovációs audit technológia profil felvétele explicit módon, dokumentálha-

tóan alátámasztotta a változtatás szükségességét. Ugyanezen auditnak a szervezeti profilt firtató kérdőíve kimutatta a menedzsment technikák szegényes alkalmazását.

A kulturális audit legfontosabb üzenete, hogy a vállalat erősen költségorientált, ugyanakkor a változtatások szempontjából döntőnek tekinthető innovációorientáltsága háttérbe szorult, hiszen e két kultúra nehezen él meg egymás mellett. A vállalat – és ezen belül a vizsgált CTFI – szervezeti struktúrája elavult, legfeljebb lassú változások kezelésére maradt alkalmas.

A technikai audit rámutatott a vállalat erősségeire, gyöngye pontjaira egyaránt, ezzel segítve az eligazodást a kialakult szituációban.

A végrehajtott szervezeti struktúra váltásnak – azaz az IE szervezet létrehozása a CTFI helyett – az audit várakozásai szerint eredményesnek kellett lennie. Létrejött ugyanis egy olyan szervezet, mely a steady-state állapot fenntartására és a permanensen változó környezet kihívásaira való válaszadásra egyaránt alkalmasnak látszott. Ugyanakkor az is láthatóvá vált, hogy az uralkodó kulturális orientáció és a kialakított innovatív szervezet látens belső ellentmondást hordoz. Ezért a Twiss & Goodridge audit eredményeinek kiértékelésekor nyilvánvalóvá kellett tenni, hogy ez a belső ellentmondás hosszú távon komoly működési zavarokat okozhat. Már ekkor felvetődött a gondolat, hogy a szervezeti átalakítás eredményességét a kultúra aspektusából célszerű megvizsgálni, s amennyiben hosszabb távon fennmarad a látens ellentmondás, akkor lépéseket kell tenni a kultúraváltás irányába.

A 2000 elején elvégzett kulturális audit ennek szellemében a végrehajtott változtatások hatását vizsgálta. Várakozásunk szerint az eltelt idő nem oldotta fel a korábban feltárt feszültség forrását. Ezt a feltevést az audit megerősítette. Az audittal feltárt veszélyek nyilvánvalóak.

Mi lehet a megoldás? Véleményünk szerint csakis a kulturális zűrzavar feloldása. E sorok írásakor nem vagyunk abban a helyzetben, hogy a kivezető utat megmutassuk. Ehhez nyilvánvalóan a szervezeti kultúra alaposabb elemzésére volna szükség, amely az általunk vázolt képnél sokkal árnyaltabban vizsgálná a kultúra kiterjedését és erősségét. Amennyiben ez a felmérés is megerősítené a szervezeti kultúraváltás szükségességét, úgy azt a csúcsmenedzsment elkötelezett támogatásával és kellő türelmével haladéktalanul el kellene kezdeni. Kézenfekvő megoldás lehetne magának a Sanofi-Synthelabonak a szervezeti kultúráját adaptálni, ami persze további problémák forrása lehet – de bizonyos, hogy erre az útra is csak alapos felmérést követően léphetünk. A cél minden esetben az, hogy a vállalat jövőjét hathatósan segítő kulturális közegben dolgozhassanak azok, akiknek elsődleges célja – saját boldogulásukat szem előtt tartva – a Chinoin hosszú távú, sikeres működésének biztosítása.

Technológiaváltási auditálás a Magyar Postánál

Ahhoz, hogy a postai technológiaváltás szükségességét, valamint nehézségeit megértsük, át kell tekintenünk a posta működését, termékkörét, valamint a technológiai folyamatokat.

A Magyar Posta technológiai szervezete

A Magyar Posta Rt. technológiai és információs folyamatában a következő postai szervezeti egységek vesznek részt.

Posta(hely): az ügyfélszolgálat, azaz a felvétel és kézbesítés, valamint a szükséges belső küldeményirányítás helye. A postahelyek egy-egy feldolgozó ponttal állnak kapcsolatban, célszerűen a járatszervezési szempontoknak megfelelően.

Feldolgozó pont: a postahelyek küldeményeinek fogadására, feldolgozására és a technológia szerinti továbbítására szakosodott szervezeti egység.

Technológiai Központ: a posta és a postán kívüli szervezetek közötti technológiai kapcsolatok kezelésére szakosodott szervezeti egység, amelyek feladataikat országos hatáskörrel látják el.

A posták belső folyamatai

A postahelyeken belül a következő technológiai folyamatok elvégzése szükséges a szolgáltatás ellátásához.

Felvétel: minden olyan szolgáltatás teljesítése, amely a felvételi ablaknál megjelenhet. (Küldemények felvétele, pénzforgalmi szolgáltatások teljesítése, értékcikkek, áruk, biztosítások értékesítése, közvetítő tevékenységek ellátása stb.) Az eladott értékcikkek, áruk és a felhasznált anyagok kezelése, valamint a szolgáltatások ellátásához szükséges pénzek, értékcikkek kezelése, küldemények átadása.

Rovatolás: más postától, illetve hivatal egyéb munkahelyeiről érkező küldemények átvétele és ellenőrzése, a küldemények fizikai szétosztása, beosztása, zárlatba helyezése, jegyzékelése és a járatnak való átadása, valamint a hivatal által kézbesített küldemények kiosztásra való átadása.

Kiosztás-leszámolás: a kézbesítésre érkező küldemények átvétele, a küldemények fizikai szétosztása, a küldemények átadása a kézbesítőknél, valamint a nem kézbesített küldemények visszavétele.

Főpénztár: a hivatali folyamat ellátásához szükséges készpénz ellátmányok, a munkahely-leszámolások során beszolgáltatott készpénzekkel végzett tevékenység.

Hivatali kézbesítés: küldemények átvétele, fizikai szétosztása, a címzettnek történő átadása, a nem kézbesíthető küldemények, valamint a szolgáltatás ellátásához szükséges készpénz kezelése.

Irányítás, ellenőrzés: az ügyfél kérésére a küldemények sorsának megállapítása, a munkahelyek megterhelési és felmentési tételeinek összevetése, a kezelő napi munkája egyenlegének elkészítése, a munkahelyek áru, küldeménykészletének ellenőrzése.

A termékek

Postahelyen felvett és postahely által kézbesített küldemények

A feladó a küldeményt a postán adja fel, és a posta a logisztikai rendjének megfelelő szállítás után kézbesíti a küldemény címzettjének. Jellemző termékek: ajánlott küldemény, értéklevél, postacsomag, EMS gyorsposta belföldi postautalvány stb.

Postahelyen felvett és nem postahely által kézbesített küldemények

Az ügyfél megbízza a postát egy pénzforgalmi tevékenység teljesítésével. A posta papír alapú bizonylaton, postai úton továbbítja a megbízást más intézetnek. A termékek többsége rendelkezik egyedi azonosítóval. Jellemző termékek: készpénz-átutalási megbízás, értékpapírok, könyves jellegű megtakarítások, külföldi takarékkifizetés, csekk kifizetések stb.

Nem postahelyen felvett és postahely által kézbesített küldemények

A küldemény a Technológiai Központon keresztül kerül be a rendszerbe, majd a postai kezelés után a címzettnek a posta juttatja el. Jellemző termékek: nyugellátási utalvány, kifizetési utalvány, külföldi postautalvány stb.

Áru, termék érkeztetés és értékesítés

A Posta a kereskedelemben használatos, valamint speciális termékek értékesítésével is foglalkozik. Az eladandó cikkeket más postai szerv (például területi igazgatóság) juttatja el a postahelyhez, s a készletbevétel után kerül a felvételi munkahelyhez értékesítésre. Jellemző termékek: értékcikkek, igazgatósági beszerzésű idegen áru stb.

Pénzek postán belüli mozgása

A postára kétféle képen kerülhet pénz: első eset, amikor a feladó küldeményként hozza, másodsor, a kért szolgáltatás díját egyenlíti ki vele. A felvételi munkahelyről kikerülve a posta egységesen kezeli, s küldeményként továbbítja.

Információtechnológia-váltás

A Magyar Postánál nagyon sokféle számítógépes rendszer működik az országban a technológia támoga-

tására. Azonban ezek feldarabolják a technológiai folyamatokat, vagy csak az ország egyes területén működnek, azaz nem az egész postát automatizálják, csak egy-egy részét. A rendszerek inputja, outputja más-más formátumú, eltérő fejlesztői környezetben, sokszor területileg elszigetelten fejlesztették. A rendszerek többnyire önállóan, más rendszerektől függetlenül működnek. A szolgáltatott adatok sokszor hiányosak és eltérő szerkezetűek, ami megnehezítette a feldolgozást, valamint az adathálózat hiánya miatt nem voltak naprakészek a statisztikai adatok.

A Magyar Posta egy több mint 40 000 főt foglalkoztató vállalat, amely országosan közel 3200 postahellyel rendelkezik. Tehát egy *nagyvállalatról* van szó, amely *nagy múlttal* rendelkezik. Ezért a teljes vállalatot működtető összes rendszer és folyamat újjáalakítása egyidejűleg nem volt megoldható. Ezért egy jól körülhatárolható, relatíve egész rész változtatása lett a cél. Ez a rész maga a posta technológiai folyamata, amit fentebb felvázoltunk. Olyan változtatásra volt szükség, amely a következő követelményeknek felel meg:

- gyorsan tud reagálni a piac kihívásaira, új termékek fogadására;
- megfelelő szinten szolgálja ki a meglévő és leendő nagy fogyasztókat;
- kihasználja azokat a lehetőségeket, amelyek a széles hálózatából adódnak;
- versenyképes a kommunikációs piac egyéb területein is;
- olyan szintű szolgáltatást nyújt, mellyel elérhető, hogy az ügyfelek ne csak azért menjenek a postára, mert kell, hanem mert érdemes.

Ahhoz, hogy ezek teljesíthetők legyenek, az informatika adta lehetőségek figyelembevételével kellett újrarendelni a posta technológiáját. A Magyar Posta technológiáját támogató integrált számítógépes rendszerrel szemben támasztott követelmények:

- az egész postai hálózat összehangolt működőképességének biztosítása;
- az ablakterminálok és a háttér-munkahelyek összehangolt informatikai támogatása;
- egységes (rugalmasan változtatható feladatkörrel felruházható) felvevőablakok kialakítása;
- a felvevő munkahely helyi adatságainak minél jobb kihasználása, vagyis speciális kis helyet elfoglaló, többfunkciós perifériák használata;
- új típusú ügyfélirányítás bevezetése;
- a szükséges on-line és off-line kommunikáció létrehozása;
- a küldemények lehetőség szerinti egységes, egyedi azonosítása;

- minden információ csak egyszer, a keletkezés helyén kerüljön be a rendszerbe, lehetőleg számítógépes periféria segítségével automatikusan;
- minél kevesebb papír alapú bizonylat előállítása;
- a kezeléshez szükséges bizonylatok automatikus előállítása;
- a rendszer automatikus (ön)ellenőrzési pontjainak kialakítása (állandó mérlegkészítés);
- a gazdaságos üzemeltetés feltételeinek megteremtése;
- a bevitt adatokból olyan adatbázis építése, amely révén lehetővé válik más rendszerek kiszolgálása: a küldemények szükség szerinti nyomkövetése, a menedzsment információrendszer támogatása, a gazdasági rendszerek támogatása, statisztikák, felmérések, minőségi mutatók automatikus szolgáltatása.

A vizsgálatok, elemzések kb. négy évvel ezelőtt kezdődtek el, a technológiaváltást előkészítő és lebonyolító projekt keretében. A feladat volumene miatt a Közbeszerzési Törvény alá eső beruházásról volt szó, ez a tenderezés közel másfél évig tartott, több jogi procedúra, vita okozta e folyamat lelassulását. 1999 februárjában győztest hirdetett a Posta, és egy fővállalkozói szerződés keretein belül elkezdődött a technológiaváltás előkészítése, tervezése, lebonyolítása.

Az auditáló kérdőíveket a magyar Posta Rt. akkori legfelsőbb szintű menedzsere töltötték ki, valamint azok a középszintű menedzserek, akik közvetlen kapcsolatban voltak a technológiaváltással. Így összesen 12 kérdőív készült el. Az auditálás óta a Postán több alkalommal felsővezető váltás történt, azonban a vizsgálat eredményét érdemes áttekinteni, és alkalmazni a technológia váltás során.

Az RAP-3 audit eredménye

A kérdőíven eredetileg szereplő kérdések időbeliségén a konkrét esetnek megfelelően, értelemszerűen változtatni kellett, illetve kettőt, amelyek még nem voltak értelmezhetők a technológiaváltás adott fázisában, ki kellett hagyni. Ezért a pontösszegek nem minden esetben hasonlíthatók össze, az átlagok viszont jól mutatják az eltéréseket. Ha egy adott tényező átlagos pontszáma 4 pont körül alakul, az azt jelzi, hogy semleges, nem kritikus cselekvési terület. Az ennél magasabb pontszámok lehetséges problémákat jeleznek, minél magasabb a pontszám, annál komolyabb lehet a probléma. A RAP-3 auditálási eljárás ily módon ráirányítja a figyelmet a kritikus területekre. A következő táblázatokban a *Pontátlag* oszlop a megkérdezett menedzserek átlagos véleményét tükrözi megállapításonként. Az *Összegátlag* sor pedig az adott modul részterületeinek átlagát mutatja.

Az 1. táblázat a Cél modul kiértékelését mutatja. A projektet jelentős fejlesztésnek tekintik, egyetértenek azzal is, hogy a fejlesztés nagyban hozzájárul a Posta piaccon elfoglalt stratégiai pozíciójához, és ennek a váltásnak többnek kell lennie, mint munkaerő-megtakarításnak. A szervezeti felépítés változását, valamint azt, hogy a menedzsereket az innovációért és a kockázatvállalásért jutalmazták, semlegesnek tekintik. Érdekes azon elgondolkodni, hogy a 2-es megállapítást, miszerint az új technológia ideálisan megfelel az igényeinknek, csak 2,5 pontra értékelték, vagyis csak kismértékben értenek ezzel egyet. E modul legkritikusabb pontja: nem értenek egyet azzal, hogy a „Bérezési és jutalmazási rendszereink a természetben és az irodákban dolgozó, az új technológiát használó személyzet rugalmasságát ösztönzik.” Ilyen magas pontértéknél már gondok lehetnek.

A 2. táblázat az Emberek modul kiértékelését mutatja. A megállapításonkénti pontszámok átlaga azt mutatja, egyetértenek abban, hogy a technológiaváltás után jobb információ áll az emberek rendelkezésére a munkájuk tervezéséhez. Meglepő, hogy csak kis mértékben értenek azzal egyet, hogy a menedzserek kedvezően fogadták az új technológiát és annak hasznát, valamint pozitív kihatásait. Olyan kiugróan magas pontérték (azaz kedvezőtlen vélemény) azonban, mint az előző modulban, itt nem található.

A 3. táblázat a Folyamat modul kiértékelését mutatja. Ebben a modulban találjuk a legmagasabb összegátlag-pontszámot, a bevonásra vonatkozó kérdéseknél. A munkafolyamatok addigi szakaszában a felhasználók bevonásával igazából még senki sem foglalkozott. (Ez azért van, mert még a tenderezés folyamatában készült a kérdőív.) Az egyik legfontosabb üzenet, amit az audit közvetít: a menedzserek is úgy gondolják, hogy kezdettől fogva nincsenek világosan meghatározva az új technológiával kapcsolatos felelősségi körök, köteleességek. Az oktatással kapcsolatban mindenki nagyon egyetért azzal, hogy az oktatást, továbbképzést szisztematikusan kell megtervezni és lebonyolítani.

A Twiss & Goodridge kulturális rész-audit eredménye

Az innováció másfajta vállalati kultúrában virágzik, mint amit a stabilabb és a változástól idegenkedő szervezetekben találunk. Az innovációnak nem sok esélye van, ha a vállalat belső klímája nem kedvez neki. Ilyenkor vagy meg kell változtatni a kultúrát, vagy nem-innovatív megoldást kell keresni a meglévő kultúrán belül. Ez tette szükségessé a Twiss & Goodridge féle auditból a kulturális rész alkalmazását. Az eredmény a 2. ábrán látható.

1. táblázat

Cél modul

Cél modul								
Stratégiai fókusz			Megfelelő eszközkészlet			Pozitív politikák		
Kérdés	Pont	Pont átlag	Kérdés	Pont	Pont átlag	Kérdés	Pont	Pont átlag
1	26	2,2	2	30	2,5	3	25	2,1
10	47	3,9	11	39	3,3	12	28	2,3
19	31	2,6	20	39	3,3	21	45	3,8
28	30	2,5				30	72	6,0
Összeg:	134		Összeg:	108		Összeg:	170	
Összeg-átlag:	2,8		Összeg-átlag:	2,3		Összeg-átlag:	3,5	

2. táblázat

Emberek modul

Emberek modul								
Munkaszervezet			Segédrendszerek			Menedzsment stílus		
Kérdés	Pont	Pont átlag	Kérdés	Pont	Pont átlag	Kérdés	Pont	Pont átlag
4	37	3,1	5	22	1,8	6	30	2,5
13	30	2,5	14	49	4,1	15	37	3,1
22	33	2,8	23	36	3,0			
31	42	3,5	32	46	3,8	33	52	4,3
Összeg:	142		Összeg:	153		Összeg:	119	
Összeg-átlag:	3,0		Összeg-átlag:	3,2		Összeg-átlag:	2,5	

3. táblázat

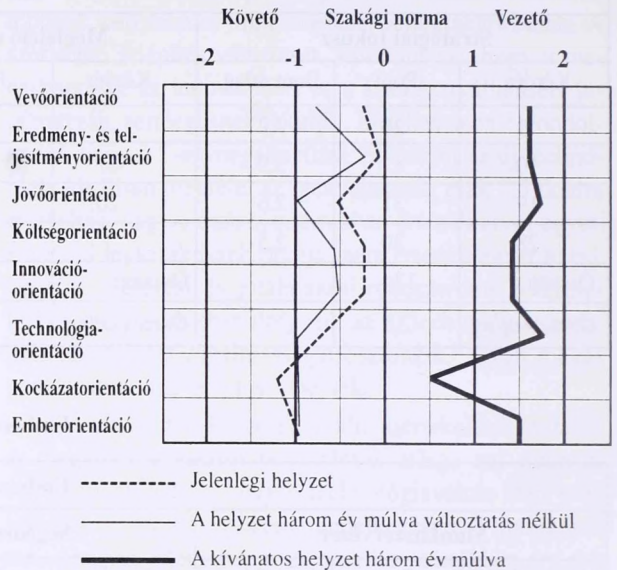
Folyamat modul

Folyamat modul								
Kompetencia			Bevonás			Projekt menedzsment		
Kérdés	Pont	Pont átlag	Kérdés	Pont	Pont átlag	Kérdés	Pont	Pont átlag
7	43	3,6	8	55	4,6	9	65	5,4
16	20	1,7	17	46	3,8	18	29	2,4
24	16	1,3	26	40	3,3	27	33	2,8
34	33	2,8	35	52	4,3	36	25	2,1
Összeg:	112		Összeg:	193		Összeg:	152	
Összeg-átlag:	2,3		Összeg-átlag:	4,0		Összeg-átlag:	3,52	

A grafikon világosan mutatja a menedzsment véleményét. Láthatjuk, hogy a vizsgálat időpontjában a Magyar Posta a versenytársakhoz viszonyítva nem éri el a szakági normát egyetlen orientációban sem. Úgy gondolják, hogy a kockázat-orientáció az, ami a legkevésbé követi a normát, vagyis a Postának nem nagy a hajlandósága arra,

hogy belevágjon olyan üzletbe, ahol nagyon nagy hasznot lehet elérni, de az viszonylag kis valószínűséggel realizálható. Az RAP-3 audit eredménye is alátámasztotta, hogy a menedzsereket az innovációra és a kockázatvállalásra nem nagyon ösztönzik, és ezekért nem is nagyon jutalmazták őket.

A Magyar Posta kulturális orientációja a Twiss & Goodridge audit alapján



Ezt követően az emberorientáció az, ami e legkevésbé elfogadható a menedzserek szerint, vagyis a Posta nem tekinti az alkalmazottakat az üzleti siker személyes részeseinek, ezért képzésükért, fejlődésükért nem tesz meg mindent.

A innováció, az eredmény-, a teljesítmény-, valamint a költségorientáció közelíti meg legjobban a versenytársak átlageredményeit. Az innováció eredménye talán jelzi, hogy a Posta már elkötelezte magát a változtatásnak, ez érezhető a szervezeti átalakulásban, illetve hogy ilyen szemlélettel nagyobb a valószínűsége a technológiaváltás bekövetkezésének. Ezt az eredmény- és teljesítményorientáció pontszáma is alátámasztja.

Ha nem történik meg a technológiaváltás, akkor három év múlva a Posta helyzete romlik. A menedzserek úgy gondolják, hogy ez nem lesz nagyon tragikus, mivel az orientáció értékei csak a -1-et közelítik, illetve éppen meghaladják azt. A kockázatorientáció az, ami nem romlik a jelen helyzethez képest. Várakozásuk szerint a jövő-, a költség- és a vevőorientáció fog romlani a legtöbbet.

Az 1-es és 2-es görbe többnyire párhuzamosan fut, ami azt jelentheti, hogy a Posta a technológiaváltás nélkül továbbra is működik, csak egyre gyengülő színvonalon. Érdekes, hogy az emberorientáció mindkét esetben ugyanakkora.

A grafikonon szembeűnő, hogy a menedzserek úgy gondolják, a technológiaváltásra mindenképpen szükség van. A kívánatos helyzet három év múlva az, hogy a Posta

összes – itt felsorolt – jellemzője a jelenlegi állapothoz képest több mint egy egész értékkel javuljon. A technológiaváltástól elsősorban a technológia-, valamint az emberorientáció javulását várják. Látható, hogy a kockázat-orientáció értéke jobb lesz, azonban várhatóan a Posta akkor sem fog „merész” vállalkozásba kezdeni.

Irodalomjegyzék

Bailey, J. (1993): *Managing People and Technological Change* (Pitman Publishing, London)

Boddy, D.–Buchanan, D. A. (1986): *Managing New Technology* (Basil Blackwell, Cambridge, Massachusetts)

Boddy, D.–Buchanan, D. A. (1987): *The Technical Change Audit: Action for Results* (Manpower Services Commission, Moorfoot, Sheffield, UK)

Chiesa, V.–Coughlan, P.–Voss, C. A. (1996): *Development of a Technical Innovation Audit* (Journal of Product Innovation Management, Vol. 13, No. 2, pp. 105–136)

Little, D. (1988): *Technological Development* (Philip Allen Publishers Ltd., Oxford)

Noori, H. (1990): *Managing the Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey)

Pataki B. (1992): *A menedzsment oktatás ígéretes, friss hajtása: a technológiamenedzsment* (Vezetéstudomány, XXIII. évf. 9–10. sz. 78–79. o.)

Pataki B. (1995): *A technológiamenedzsment lényege és jelentősége* (Vezetéstudomány, XXVI. évf. 11. sz. 30–33. o.)

Pataki B. (1999): *Technológiaváltások menedzselése – a változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén* (Műszaki Könyvkiadó, Budapest)

Tenner, A. R.–De Toro, I. J. (1998): *BPR – Vállalati folyamatok újraformálása* (Műszaki Könyvkiadó, Budapest)

Twiss, B.–Goodridge, M. (1989): *Managing Technology for Competitive Advantage* (Pitman, London)

A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG VIZSGÁLATA EMPIRIKUS KUTATÁSI ADATOK FELHASZNÁLÁSÁVAL

A tanulmány a versenyképesség azon meghatározó faktorai közül emel ki néhányat, amelyeket érintenek az új, „hálózati” gazdaság kialakulásával együtt járó értékváltozások. Megfogalmaz továbbá néhány, empirikus kutatások eredményeiből levont fontosabb következtetést is.

A tanulmány – hazai és nemzetközi kutatásokat, publikációkat felhasználva – a versenyképesség azon meghatározó faktorai közül emel ki néhányat, melyeket érintenek az új gazdaság, a hálózati gazdaság kialakulásával együtt járó értékváltozások. Az elméleti megközelítések mellett bemutatásra kerülnek „A vállalati versenyképesség vizsgálata a magyar vállalatok példáján” című empirikus kutatás[1] eredményeiből levont fontosabb következtetések. A kutatás során a hazai nagyvállalati kör versenyképességi tényezői mellett vizsgáltuk a különböző nagyságrendű vállalkozások versenyfeltételeit, az esetenként eltérő, máskor hasonló jegyeket mutató paramétereket. A vizsgálat kiterjedt a „TOP 200” vállalatra, melyhez a szekunder információs forrást – többek között – a Figyelő c. lap évente kiadásra kerülő „TOP 200” mellékletének 1999. és 2000. évi kiadványai jelentették, primer kutatási mintánk mikro-, kis-, közép-, és nagyvállalati reprezentánsokat tartalmaz. A tanulmány összegzésében megfogalmazza az empirikus eredmények által is bizonyítottan meghatározó azon versenyképességi tényezőket, melyek a vállalatok hosszú távú működésének alapvető kritériumait jelentik a változó gazdasági és piaci feltételek között.

A versenyképesség fogalmi kategóriái

A versenyképesség problematikája, mérhetősége a gazdaság- és iparpolitikusok, valamint az elméleti szakemberek számára megkerülhetetlen kérdés. Az üzleti szféra szereplői a mindennapi munkájukhoz tartozó foga-

lomként kezelve „élik meg” a versenyképesség megteremtése, megtartása, növelése érdekében tett intézkedéseik eredményeként realizált helyzetet. A „hosszú távú életben maradás” kritériumát is jelentő képességüket folyamatosan fejleszteni kényszerülnek.

Magát a versenyképességet a termékek, vállalatok, vállalatcsoportok, régiók, ágazatok, nemzetgazdaságok, egyéb integrációs alakulatok szintjén közelíthetjük meg. A vállalati versenyképességnek a jelenlegi magyar gazdaságban az ad különös aktualitást, hogy az elmúlt tíz év mint társadalmi-gazdasági átalakulás, és a rendszerváltással együtt járó privatizációs folyamat lezárultnak minősíthető. Megtörtént a tulajdonosi szerkezet átalakulása, a gazdaság fellendülése a legfőbb mutatók szerint megindult, az Európai Unió csatlakozás folyamata még inkább a figyelem középpontjába került.

A versenyképesség olyan tulajdonsághalmazok, képességjegyek, valamint közgazdasági mutatók összességként is felfogható, mely versenyképességi szinttől függetlenül jellemzi a piaci szereplőt (vállalat, iparág, régió stb.) az adott piaci (környezeti) viszonyok között. A „Versenyben a világgal” c. Kutatási program[2] jól használható definíciót ad az iparági versenyképességre. Ennek értelmében a szektor és a versenyképesség meghatározása a következő: „Az iparágon, szektoron azon vállalatok csoportját értjük, amelyek egymást közvetlenül helyettesítő termékeket állítanak elő. A szektorok körülhatárolásánál tehát a termékekből, termékcsoportokból indulunk ki, és így mindazon vállalatot egy szektorba tarto-

zónák tekintünk, amelyek azonos termékpiacokon egymás konkurensei.”

A szektorok nemzetközi versenyképességével összefüggésben *M. Porter modellje*[3] négy tényezőcsoportot jelöl meg. Ezek: a termelési tényezők; a keresleti tényezők; a vállalatok stratégiái, struktúrája és a vállalatok közötti lokális verseny; a kapcsolódó és támogató szektorok léte és hatása. E négy tényezőt felül a kormányzati intézkedések és a gazdasági szereplők által nem befolyásolható, véletlenszerűen jelentkező lehetőségek is meghatározó szerepet játszanak a nemzetközi versenyképességben.

A versenyképességet külön kell kezelni a keresleti és a kínálati oldalon, miután a két oldalt más és más eszközök, gazdaságpolitikai lépések szabályozzák.[4]

A versenyképesség kínálati oldalát az iparpolitikai döntések befolyásolják. A versenyképesség keresleti oldala alapvetően piacfüggő, amit bizonyos verseny- és kereskedelem politikai eszközrendszer alakít. A kínálati oldali versenyképesség feltételezett költségelőnyökön alapszik, a keresleti oldali versenyképesség a piaci teljesítményeken mérhető. A két oldal iparági és nemzetgazdasági szinten is eltérő jelleget mutat.

A kínálati oldali versenyképességet leggyakrabban a ULC (Unit Labor Cost) mutatóval fejezik ki, mely mutatót alapvetően a feldolgozóipari ágazatban használják. A ULC mutató – adott időintervallumban – az adott szektorban képződött hozzáadott értékre eső bérek és közterhek arányával fejezi ki az egységnyi munkaerőköltséget. Hátránya hogy az iparágak közötti eltérő tőke- és emberi erőforrás intenzitás miatt hatékonysági összehasonlításra nem alkalmas. Nemzetközi viszonyításra ún. szintetikus jelleggel alkalmazzák.

A keresleti oldali versenyképességet sok esetben a UVI (Unit Value Index) mutató segítségével mérik, amely az adott ország feldolgozóipari exportjának egységérték változását a konkurens országok világimporton belüli részarányával súlyozott hasonló mutatóinak összes adatához viszonyítja. A mutatók alkalmazásánál, annak korlátai miatt nem hagyhatók figyelmen kívül az export-import áruszerkezeti mutatók, a viszonyításra alkalmas fedezeti arány, illetőleg pl. az export fedezettségi mutatók, valamint a statisztikai adatok összehasonlíthatóságának szempontjai.

Eltérően kell értelmezni a kínálati és keresleti oldali versenyképességet aszerint, hogy *nemzetgazdasági, iparági vagy vállalati szintű versenyképességről* van szó. A kínálati oldali versenyképesség akkor alakul kedvezően, ha alacsony költséggel, alacsony áron, nyereségesen mű-

ködik a termelés. A keresleti oldali versenyképesség kedvező alakulása a piaci elfogadással jár együtt, ebben az esetben a siker hátterét jelentő költségek nagyságát nem ismerjük.

A kétoldali versenyképesség átfogó értelmezésére vállalkozik a World Economic Forum (Svájc) éves országelemzése, mely primer és szekunder adatok feldolgozásával állítja fel az országok rangsorát.

A különböző országok minősítésre kerülnek az ún. „Versenyképességi listák” (World Competitiveness Report) alapján is. E lista szerint Magyarország gyengeségei közé tartozik például a technológiai lemaradás, a tőkéhez jutás, míg a vállalati menedzsment és a kormányzat támogató magatartása az erősségeket jelentik.

A vállalati versenyképességet kifejezhetjük – többek között – a piaci aktivitást megtestesítő abszolút és relatív részesedési rátákkal, a nyereségképződést, ill. ennek dinamikáját, tendenciáját, valamint a termelékenységet mutató adatokkal, a vállalati eszköz- és forrásállomány struktúrájának alakulásával, továbbá termékjellemzőkkel, innovációs és K+F adatokkal. Célszerű a *piac* (globális, lokális, regionális stb.) és *ágazat specifikus mutatóinak* kialakítása, mivel a vállalati versenyképességről mindig az adott piacon történő helytállás kapcsán lehet csak beszélni. A vállalati versenyképesség összetevőit vállalati megkérdésekkel származó információkkal is érzékelteni lehet. (1. táblázat, 2. táblázat)

1. táblázat

A vállalati értékesítés megoszlása az előállított termékek nemzetközi versenyképessége szerint (%)

	Állami cégek	Belföldi magán cégek	Külföldi tulajdonú cégek	Összesen
Világpiacon versenyképes	41	45	83	51
Kis fejlesztéssel versenyképes lehetne	28	30	11	26
Exportképtelen	31	25	6	23
Összesen	100	100	100	100

Forrás: GKI Rt. 2000. éves előrejelzés alapján

A vállalati versenyképesség kiemelt összetevői

A versenyképességet többféle szinten és megközelítésben vizsgálhatjuk. Általában a versenyképesség fogalma a közgazdaságtan keretei között a komparatív költ-

2. táblázat

Versenyképesség-javító intézkedéseket
előíró cégek részaránya (%)

Intézkedések	1993	1997	2000
Saját kutatás	–	10	37
Szabadalom, licenc, know-how	4	4	8
Térítésmentes technológia transzfer	–	–	15
Nagyobb beruházás	10	23	48

Forrás: Ahogy a vállalatok látják..., a GKI Rt. félévente megjelenő kiadványsorozata alapján

ségek elvére épül, ugyanakkor a marketingelmélet Michael Portertől származóan kompetitív előnyökre alapozott versenytényezőket is tartalmaz. Amíg az első megközelítések rendszerint makroszintűek, addig Porter vállalati és iparági versenytényezőket foglal rendszerbe.[5]

Porter öttényezős piaci modellje az iparági versenyt meghatározó erőkről *mikrogazdasági versenyképességi modellként* ismert.

Philip Kotler[6/a] piaci környezeti modellje tartalmazza a vállalat mikro- és makrokörnyezetének mint marketing környezetnek a tényezőit. A vállalati versenyképesség szempontjából mind a makro-, mind a mikrotényezőknek igen nagy szerepük van. Ellenőrizhető marketingváltozóként jelennek meg – lényegében véve – a négytényezős marketingmix-ként ismert „4P” fogalmi kategóriái, mint pl. a termék (Product), az ár (Price), a hely (Place), mely az értékesítéspolitikát takarja, és a promóció (Promotion), amely a marketingkommunikáció megfelelője. Nem ellenőrizhető marketingváltozónak tekinthetők a gazdasági, a természeti, a társadalmi és kulturális, a technológiai, a politikai és jogi környezet, valamint az ágazaton belüli verseny, illetőleg a piaci aktivitást befolyásoló más szervezeti célok és források.

Az „új gazdaság”-ban, az információs-technológiai robbanás következtében a versenytényezők alapvetően ártértékelődésre kerülnek. Az amerikai gazdasági növekedés megtorpanása, a világot csodálatba ejtő és meghódító nagy márkákkal rendelkező multinacionális cégek (Coca-Cola, McDonald's, Procter and Gamble stb.) lassuló fejlődése jelzésértékű. Átalakulóban van a vállalati innovativitás fogalma is. Az eddigi márka alapon született értékítélet is („Brand-Value”) veszt jelentőségéből.

Manapság – csaknem kizárólag – a hálózat-alapú (számítástechnikai, kereskedelmi, pénzügyi) szektor képviselői számítanak innovatívnak. A márkaértékelést végző Interbrand brit tanácsadó cég a legnagyobb világmárkák közé az információs-technológiai robbanásnak tulajdo-

nítva értékeli pl. a Microsoft, az IBM, a Nokia neveket, miközben az első helyen megjelölt Coca-Cola márkaérték jelentősen visszaesett.

A fogyasztási szokások is átalakulnak, az innovatív fogyasztók szeretik a legújabb termékeket, de az újdonság kritériumai változnak. Az újdonság egyre inkább a technológiában van, egyfelől az új technológia által lehetővé vált termékellátásban, másfelől a vásárlás legújabb módozataiban.

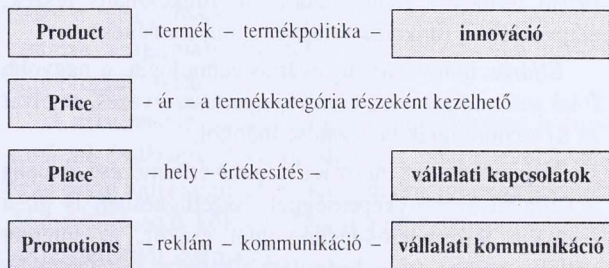
Az előzőek is indokolják – ártértékelődő versenytényező elemekként – az általunk kiemelt versenyképességi tényezőkkel összefüggő vizsgálatot.

A vállalatok versenyképességét mindenképpen a piac dönti el, ennél fogva a versenyképességi tényezők és a marketing összefüggések vizsgálata kézenfekvő.

A marketing szakirodalomból „négytényezős marketingmix”-ként, más szóval „4P”-ként ismert fogalmi kategóriáik jó lehetőséget kínálnak a vállalati versenyképesség elemeinek csoportosítására. (1. ábra)

1. ábra

A „4P” egy sajátos megközelítése



A vállalati versenyképesség összetevői közül a tanulmány – az előzőek alapján – az *innovációra*, a *vállalati kapcsolatokra* (ezen belül a kutatók által új paradigma-ként emlegetett relationship marketingre), valamint a *marketing kommunikációra* fókuszál, kiemelve egyes faktorok szerepét a vállalati versenyképességben.

Az innováció fogalma és szerepe a vállalati versenyképességben

Az innovációt a négytényezős marketingmix „termék” első tényezőjével – termék, a termeléssel alapvetően összefüggő tevékenységként foghatjuk fel. Ezen megközelítést a hazai vállalatok innovációs készsége, képessége indokolja.

Az *innováció* az OECD[7] Frascati Kézikönyve alapján: „egy ötlet átalakítása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termékké, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett mű-

veletté, vagy valamilyen társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése”.

Az *innováció típusai* a schumpeteri[8] megközelítésnek megfelelően csoportosíthatók, azaz: új termékek, új gyártási módok bevezetése, új piac megnyitása, új kereskedelmi eljárás alkalmazása, új nyersanyagok vagy félkész termékek megszerzése, a feladatokhoz jobban illeszkedő új szervezeti felépítés, iparági átszervezés.

A K+F tevékenység az innovációs folyamat része, de nem azonos vele. Az innovációs folyamat részét képezi többek között a termelés felszerszámozása, új technológiák, berendezések vásárlása, a gyártásszervezés, az új termék marketingje stb.

Az innováció elemeként felfogott működőtőke beáramlásnál nem hagyható figyelmen kívül, hogy mely szakágazatokba, illetőleg milyen jellegű az investíció, ugyanis a K+F nem jelent feltétlenül az adott régióban automatikusan helyi kutatást-fejlesztést.

A *technológiai innováció*[9] mérése elsődlegesen a K+F tevékenység ráfordítását jelenti, miközben nem elég csak a K+F-re koncentrálni, annak diffúziójával is számolni kell.[10]

Termék innováció: új anyagok felhasználása, új közenső termékek felhasználása, új funkcionális részek, alapvetően új funkciók (alapvetően új termékek).

Eljárás innováció: új gyártástechnológia, a nagyobb fokú automatizálás, az olyan új gyártásszervezés, amelyet az új technológiák bevezetése indokol.

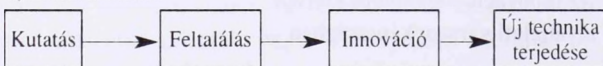
Napjainkban az innováció tágabb értelmezése aktuális a vállalati versenyképességgel összefüggésben is pl. a legújabb információs-technológiai eszköz, az internet vállalati hasznosítása, beépülése a vállalati folyamatokba megkerülhetetlen az információs rendszertől kezdve a vállalati kapcsolatokig.

Az innovációs folyamat a vállalatoknál többféle módon jelenhet meg. (2. ábra)

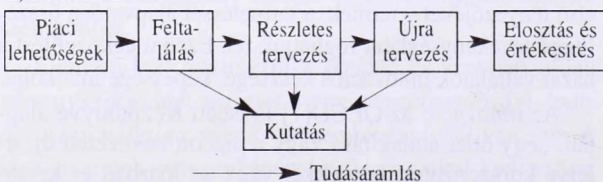
2. ábra

Az innováció vállalati megjelenésének modelljei

a) *Lineáris modell*



b) *Láncszemmodell*



Forrás: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999. p. 9.

Az *innováció* fogalmát *marketing* szempontból külön vizsgálhatjuk. Az innovációhoz kapcsolódó célokat rendszerint a vállalati célok, a marketingstratégia határozza meg. A marketing alapvető célkitűzései ugyanis – mint hosszú távú piaci aktivitás, nyereségesség, a fogyasztók igényeinek a versenytársakénál hatékonyabb kielégítése – értelemszerűen egybecsengenek a vállalati alapfeladatokkal és a versenyképesség kérdéskörével. Az innovációs célok az előbbieken kívül lehetnek még: tevékenységdiverzifikáció, a kapacitáskihasználtság növelése, környezeti elvárásoknak való jobb megfelelés, PR erősítés, továbbá egy sor egyéb – a versenyképesség növelése érdekében – megjelölt cél.

A vállalati kapcsolatok szerepe a vállalati versenyképességben

A marketingstratégia megvalósítása megfelelő szintű és strukturáltságú *vállalati kapcsolatokat feltételez*. Ebben a megközelítésben az adott áruval kapcsolatos termelést megelőző folyamatoktól a termelést követő folyamatokig terjedő ún. értékközvetítő hálózatra kell gondolni. Angolul: Supply Chain, a hazai szakirodalmi hivatkozásokban ellátási, kínálati, értéklánc kifejezések szerepelnek, illetve: alapanyaggyártás – félkésztermék gyártás – késztermék gyártás – kereskedelem – vásárló vagy végző felhasználó folyamat. A versenyképesség szempontjából igen nagy hangsúlyt kapnak a marketinghálózatok, a teljes folyamat koordináltsága, a rendszer szereplői közötti összhang. Meghatározó szakirodalmi megfogalmazások[6/b] szerint a verseny a jövőben nem a termékek, az azonos vagy hasonló terméket gyártó cégek között dől majd el, hanem egyre inkább a Supply Chain rendszerek versenyéről lesz szó. A kínálati lánc alapú relationship marketingnek mint új irányzatnak – képviselői szerint – az a legnagyobb erénye, hogy *versenyelőnyhöz lehet jutni a hosszú távú kapcsolatokon* alapuló partneri együttműködéssel, amit külföldi tapasztalati példák is alátámasztanak.

A *relationship marketing szemlélet* szerint a vevőközpontú kapcsolati marketingre helyeződik át a hangsúly a hagyományos tranzakció-alapú marketing szemlélettel szemben. A négytényezős marketingmix alkalmazása mellett kiemelt szerepet kapnak a vállalati (partner) kapcsolatok.[11] A cégek egyre inkább felismerik, hogy nem lehet csupán a vevő megismerésével (pl. szegmentáció) és figyelem felkeltéssel (pl. kommunikáció) eredményeket elérni, kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokat kell kiépíteni a már meglévő partnereikkel, pl. a ve-

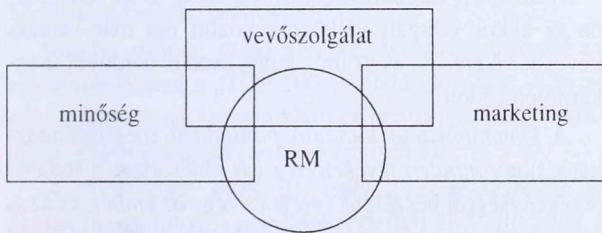
vőkkel, a szállítókkal, a nagykereskedőkkel, és a munkavállalókkal is. Ez *stratégiai előny*, mely abból fakad, hogy *kevesebbe kerül megtartani egy vevőt, mint megszerezni*. A relationship marketing érdekcsoportokat integrál, amelybe beletartozhatnak az értéklánc azonos vagy különböző lépcsőfokán elhelyezkedő piaci szereplők.

A *marketing kapcsolatokból származó hozzáadott érték* alapján keres és választ a vevő a sok termék és szolgáltatás közül. A hozzáadottérték egyik megjelenési formája a hosszú távú kapcsolatokból származóan megjelenő többletérték.

A 3. ábra hangsúlyozza a vevői elégedettség elérésében a minőség különös jelentőségét és megmutatja, hogy a hagyományos marketingmix elemekkel egyenrangú a minőség és a vevőszolgálat. Miközben a hagyományos négytényezős marketingmix elemek között megtalálhatók a minőség, illetőleg a vevőszolgálat mint termék-, illetve értékesítéspolitikai elemek, a relationship marketing orientációhoz a szemlélet képviselői ezen elemek külön kiemelését is szükségesnek tartják.

3. ábra

Relationship marketing orientáció[11]



Amennyiben a vállalat a vevőszolgálatot és a minőséget integrálja a marketinggel, az eredmény a relationship marketing orientáció!

A relationship marketing igen erősen összefügg a munkavállalói lojalitás megteremtésével és fenntartásával. A vállalatnak demonstrálnia kell a saját dolgozói felé is, hogy a cég erős és hosszú távon gondolkodik, ehhez a hosszú távú piaci aktivitáshoz megfelelő munkatársak kellene, mert csak velük és általuk képes a vállalat céljainak elérésére, ugyanakkor a hatékony és hosszú távú külső vállalati kapcsolatok révén tud jó munkáltató is lenni.

A relationship marketing négy kulcsdimenziója: az elkötelezettség, az empátia, a kölcsönösség és a bizalom.

Az eladó-vevő kapcsolat különböző szintű lehet, hasonlóan a személyi illetve a szervezeti folyamatokban a két fél között az elkötelezettség erősödik, ha a folyamatok

az alacsonyabb szintről magasabb szintre emelkednek. Az eladó cég emberei – a teljes munkafolyamat során a vevő munkatársaival történő együttműködés kapcsán – megismerik a vevői igényeket, a szükséglet szerint specifikált termék tervezésétől kezdve a fejlesztésen és gyártáson keresztül a végső felhasználóig.

A relationship marketing egyik legfontosabb alapelve a *marketing adatbázis*, a marketing a számítógépes hátteret a potenciális vevők speciális csoportjának azonosítására és megcélzására használja. Különösen hatékony eszköz a kapcsolatok kiépítésére, ezen belül pl. az eladó hatalmas mennyiségű vevőinformációval való ellátására képes.

Az internet a vállalatokat – egyebek mellett – vevőadatbázis kiépítésében, az általa elérhető gyorsaság a piaci változásokra történő reagálásban, a naprakészségben segíti. *A mai kor egyik fő versenylőnyé az információstechnológia, illetőleg annak rutin-jellegű használata.*

Az adatbázis használatával a marketing azokhoz az időkhöz képes visszatérni, amikor az eladó mindent tudott a vevőről és személyre szabott kínálatot és árubemutatással a speciális egyéni igényeket tudta kielégíteni. Az adatbázis szerepe felértékelődött a tekintetben is, hogy a tömeg marketingből (mass marketing) tömeges testreszabásra (mass customization) váltottak át a marketing programokban.

A relationship marketing egyik kulcskérdése a *kapcsolatok értékelése*. A vevői adatbázis elemzésével a vállalat össze tudja vetni a vevőkapcsolatok megszerzésének és megtartásának költségeit azzal a profittal, ami ezekből az ügyletekből származik.

Miután a *vevőkör vagyont jelent*, a vállalat a tőkeinvestíciók értékelésével azonos módszerekkel elemezni tudja a marketing és a kommunikációs investíciókat.

Tény, hogy a *hosszú távú vevő (kapcsolat) általában értékes*, mert a régi, illetve a visszatérő vevő többet vásárol, kevesebbe kerül pl. a vevőszolgálati költsége, ajánl esetleg más vevőket, és értékelhető információkkal járul hozzá a teljes munkafolyamathoz.

A vállalatok egy részénél már ma is egyedileg rangsorolják a partnereket, de a fejlődés útja mindenképpen az információs technológia adta lehetőségek kihasználása, a *partnerjellemzőkhöz tartozó kapcsolatmenedzsment kiépítése*. Ezen információk a stratégiai döntések előkészítésénél fontosak, azaz hogy a finansiális háttér és az egyéb paraméterek figyelembevételével – szükség szerint – az alkupozíciónak megfelelően szülessenek meg a partnerváltásra vonatkozó, illetve partnermegtartási és partnerszerzési döntések. Becslések szerint egy új vevő meg-

szerzése ötször annyiba kerül, mint a meglevő vevő elégedetté tétele, továbbá a vállalati nyereség 25–85%-kal növelhető, ha a vevői lemorzsolódást 25%-kal csökkentjük. Ebből a néhány adatból látszik, hogy megfelelő technika segítségével képesek lehetünk a vevőkör értékének kiszámítására.

A kapcsolati elemek tehát a vállalati versenyképesség szempontjából alapvetőek, ui. a hosszú távú kapcsolatok versenypozíciós tényezők, a vevőkör pénzben kifejezhető vállalati paraméter, amely mint ilyen a hosszú távú piaci aktivitást determinálja.

A vállalati kommunikáció szerepe a vállalati versenyképességben

A vállalati kommunikáció magában foglalja a külső és belső kommunikációt. A belső PR a vállalati belső kommunikáció egyik megjelenési formája. A belső PR célja a vállalat és alkalmazottai közötti viszony olyan szintű megteremtése, hogy kétirányú kommunikáción keresztül a vállalati célokkal való azonosulás révén azok elérhetőek legyenek.

A versenyképesség szempontjából különösen fontos a vállalati belső kommunikáció, mely interperszonális kapcsolati ágként a vállalati kapcsolatok szubjektív tényezője. Ennek a tényezőcsoportnak a jelentőségét már több évtizede felismerték, ugyanakkor alkalmazásában a hazai vállalatok még nem érték el a szükséges szintet. Ebbe a témakörbe tartozó és igen nagy jelentőségű a vállalati kultúra mint a belső kommunikáció háttere. Ezt a megközelítést támasztja alá McKinsey héttényezős diagramja (az angol rövidítések szerint „7S”), mely a nyolcvanas években terjedt el, s még ma is aktuális. A sikeres vállalatoknál végzett kutatások eredményeként, a sikertényezőkről összeállított modell – a vállalati kommunikáció kérdéskörében – a versenyképesség vizsgálatánál a mai viszonyok között is irányadó.

McKinsey szerint a sikeres vállalatok mindegyikénél megtalálhatók azon vállalati sikertényezők, melyekből az első három: a stratégia, a struktúra és a rendszerek a siker hardverjének, a következő négy: a közös értékek, érdekek, a stílus, az alkalmazottak és szaktudásuk a siker szoftverjének tekinthető. Peters–Waterman[12]: A siker nyomában c. munkájukban azt vizsgálták, hogy mi a sikeres működés titka, azaz milyen módon lehet elérni kimagasló eredményeket. A sikeres vállalatok rendszerei a siker különböző fokozatait ismerik el, nem pedig a kudarc különböző mértékeit.

A motivációt kutató tudósok megállapították, hogy a

motivált személyek számára a legfontosabb az a tudat, hogy jól végzik dolgukat. A szerzők megállapították, hogy a kulcs az emberi tényezőre alapozott termelékenység!

Peters és Waterman megfogalmazták azt a nyolc jellegzetes jegyet, amelyek a csúcsteljesítményű vállalatoknál felfedezhetőek, és a sikerhez nagymértékben hozzájárulnak. Ezek:

1. A cselekvés elsőbbsége (team munka preferálása, egy sor gyakorlati eszköz biztosítása, a kísérletezés lehetőségének megteremtése stb.).
2. Szoros kapcsolat a vevőkkel.
3. Önállóság és vállalkozó szellem (vannak „hősök”, támogatják az ésszerű kockázatvállalást, és elviselik a renitens viselkedést is).
4. Az emberi tényezőre alapozott termelékenység (a „személyiség tisztelete” a legfontosabb, a dolgozó nem két kéz, hanem ötletek tárháza – vallják).
5. Élő értékrendszerek működnek (pl. vezető az emberek között).
6. Maradj a kaptafánál!
7. Egyszerű forma, kis számú, központi stáb.
8. Szigorú és engedékeny vezetés.

A felsorolt vállalati jegyek még akkor is követendőek, ha az akkor vizsgált vállalatok között ma már vannak kevésbé sikeresek, és az ún. „japán csoda” is idővel megkérdőjeleződött.

A kommunikáció kiinduló pontjaként megfogalmazható, hogy minden tevékenység (itt elsősorban a tudatos tevékenységről beszélünk) eleje és vége az ember, és az is nyilvánvaló, hogy a cég mindig valamelyik embere révén kapcsolódik a környezethez, vagyis kommunikál.

Így végső soron kijelenthető, hogy – adott pillanatban és szituációban, a környezete számára – a cég egyenlő a humán megjelenítődéssel. Elég csak arra a felmérésre utalni, aminek az eredménye azt mutatta, hogy egy 3000 főt foglalkoztató cég az emberei által 150 000 másik ember felé közvetít üzenetet. Amennyiben az előző állításokat elfogadjuk, a következtetés kézenfekvő: igen nagy súlyt kell helyezni belső kommunikációra, a humán oldal permanens szakmai és pszichikai fejlesztésére, stratégiai elemként kezelve az emberi erőforrás menedzsmentet.

A vállalatnak/szervezetnek nem csak külső hanem belső arculata is van, azaz a dolgozói felé is kibocsát üzenetet, azaz kommunikál akkor is, ha ezen tevékenysége nem is tudatos.

A humántőke jól hasznosítva igen magas értéket képvisel, számszerűsíthető és mindenképpen a vállalati versenyképesség meghatározó eleme.

Az elméleti megközelítéseket a vállalati – versenyképességi tényezők megismerését célzó empirikus – kutatás(ok) eredményei is megerősítik.

Empirikus kutatási eredmények

„A vállalati versenyképesség vizsgálata a magyar vállalatok példáján” c. kutatás[1] célja a vállalati versenyképesség összetevőinek vizsgálata, a sikeres piaci aktivitás determináns faktorainak meghatározása hazai vállalatok példáján keresztül volt. A kutatás egy előző, hasonló témákat is felölelő OKTK kutatás folytatásaként is felfogható, fő irányvonalai: az EU csatlakozás és a vállalatok felkészültsége a nemzetközi versenyhelyzetre, a versenyképesség és versenystratégia összefüggései, az innovációt meghatározó elemek. Vizsgáltuk a relationship marketing, illetve kommunikációs jellemzőket, ezen belül a belső humán erőforrás tényezőket, a tudásáramlás menedzselését, az információtechnológiai aspektusokat, továbbá az internethasználatot mint a vállalati információs és kommunikációs rendszert alapjaiban befolyásoló forrás- és eszközrendszert.

Szekunder kutatási adatok[13]

Mind a primer, mind a szekunder adatgyűjtésnél az egyik irányvonal a „TOP 200” vállalati kör volt. A vizsgált vállalatok az ágazataikban és nemzetgazdasági szinten is jelentős *nagyságrendet* képviselnek.

A „TOP 200” 1998. ill. 1999. éves részesedése az összes (hasonlítható) *nettó árbevételből* 28%, ill. 29%, a legnagyobbak nettó árbevételváltozási indexe 1998. évről 1999. évre: 122%, az érintett ágazati nettó árbevétel adatok 116%-os mutatójával szemben.

A „TOP 200”-on belül igen nagy árbevétel-differenciák tapasztalhatók. Az első és a 200. cég árbevétel differenciája 1998. évben 622.387 millió Ft, 1999. évben 725.140 millió Ft.

A vizsgált két évben a „TOP 200”-on belüli változásra az is jellemző, hogy 1998. évben 56, 1999. évben 28 új cég került be a nagyok közé. Az adatközléshez nem, vagy csak részlegesen járult hozzá – az adattípustól függően – 1998. évben 10–28, 1999. évben 50–70 cég.

Miközben a vállalkozások száma és az árbevétel nőtt mind az összesen adatokat, mind a „TOP 200” adatokat tekintve, aközben az érintett ágazatok száma csökkent, azaz 1998-ban 18 ágazat, 1999-ben 13 ágazat volt érintett a vizsgálatban.

A „TOP 200” részesedése az állományi létszámból a

vizsgált két évben 21%, 22%, a saját tőkéből 46%, 44%, az adózás előtti eredményből üzemi (üzleti) eredményből 57%, 59%.

Az előzőekből arra következtethetünk, hogy a 200 legnagyobb vállalat jóval nagyobb mértékben koncentrált tőkét, mint munkaerőt.

A rendelkezésre álló *tulajdonosi arányok* a nemzetgazdaság meghatározó nagyvállalatainál külön is figyelmet érdemelnek. Igaz, hogy itt a kép nem teljes, az 1998. évi adatoknál az első száz cég adataira vonatkozóan jelent meg információ a kiadványban, melyből 19 vállalat nem adott információt, a fennmaradó 81-ből 56 cég többségi tulajdonosa külföldi. Az 1999. évi adatokat tartalmazó melléklet ebben a tekintetben még kevesebb használható információval szolgált. A versenyképességben ugyancsak meghatározó tényező a termelékenység, melynek dinamikája is fontos ismérve egy-egy vállalatnak. A 180% feletti termelékenységi (egy főre jutó árbevétel) arány változás 1998. évben az előző évhez képest hat cégnél tapasztalható, a rangsorban az első hatból négy vállalat többségi tulajdonosa külföldi. A *nyereségtermelés* képességét mind abszolút, mind relatív mutatók segítségével mérhetjük. A nyereségváltozás dinamikája szerint 500% feletti adózás előtti eredményváltozást tíz vállalat ért el, az üzemi eredményt tekintve az első tízben az éves átlag 52,4 millió Ft, az első helyezett a tizedikhez képest több, mint tízszeres nagyságrendű üzemi eredményt realizált. A hozzáadottérték-mutató lényegében véve a GDP-hez való hozzájárulás, a változás dinamikáját a két évre vonatkozó adat hányadosa mutatja. A vizsgált két-százból nyolc vállalat ért el 200% feletti hozzáadottérték-mutató változást 1998-ban az előző évhez képest, ebből négy cég többségi tulajdonosa külföldi.

A *vállalati kapcsolatok* a piaci szereplők számára a mozgásteret jelentő versenyhelyzettel összefüggő kategória. A vállalat piaci helyzetét bemutató kutatási adatok a piaci koncentrációt, az ágazati versenyhelyzetet jellemzik (a legnagyobbak súlyaránya, a piaci szereplők száma). Több szektorban oligopol – bizonyos szegmensekben monopolisztikus – piaci jegyek ismerhetők fel. A vizsgált ágazatok kevesebb mint felében beszélhetünk nagy számú szereplővel működő, tiszta verseny piacról. A versenyképességgel összefüggésben a vállalati kapcsolatok problematikája a különféle piacokon eltérően kezelendő kérdéskör, és mivel a kutatás nem terjedt ki a teljes ágazatra ill. az ágazat összes szereplőire, a levont következtetések ezen információk birtokában értékelendők.

A „TOP 200” ágazaton belüli súlyát az *árbevételen belüli részarány*al érzékeltethetjük. Ebben a tekintetben

1998. évben négy ágazatban 10% alatti, kilenc ágazatban 10–50% közötti, míg öt szektorban a résztvevők 50% feletti arányt képviselnek. A versenyképességet befolyásoló piaci szereplők száma ugyanakkor igen eltérően alakul. (3. táblázat) A vizsgált két éves adatokat figyelembe véve az ágazaton belüli rangsor adatait is tartalmazza a tábla. Kiolvasható az adatokból továbbá, hogy a legnagyobb jelentősége ágazaton belül évről-évre változik. Míg az 1998. éves adatoknál a dohányipar „húzó ágazat” volt, az 1999. éves 200-ak között az ágazat már nem is szerepelt, viszont az első ötből a négy másik ágazatban további koncentrációs folyamat látszik.

3. táblázat

A „TOP 200” vállalat ágazaton belüli súlya szerinti rangsor 1998–1999. évben

Rang-sor '98.	Szektor megnevezés	Ágazaton belüli arány %	Rang-sor '99.	Szektor megnevezés	Ágazaton belüli arány %
1.	Energiaipar	86,59	1.	Posta, távközlés	96,97
2.	Posta, távközlés	82,68	2.	Energiaipar	86,24
3.	Dohányipar	69,16	3.	Gépipar	74,54
4.	Vegyipar	67,71	4.	Vegyipar	74,31
5.	Gépipar	66,73	5.	Fémfeldolgozás	55,46

A nagyok közötti versenyhelyzetet az abban résztvevők száma is jelentősen befolyásolja. (4. táblázat) Az 1998. éves adatokat vizsgálva megállapítható, hogy versenyhelyzet leginkább a nagy-, és kiskereskedelem (55 cég), az energiaiparban valamint az élelmiszeriparban (25–25 nagyvállalat) volt érzékelhető. A vegyipar, ill. a jármű-, üzemanyagkereskedelem 16, ill. 15 ágazati szereplővel képviseltette magát, a többi szektorban kevés számú (9 esetben öt vagy annál kevesebb) piaci szereplővel. Az 1999. évben az első öt ágazatban jelentős átrendeződés tapasztalható, miközben a szereplők száma ágazatonként is eltérően alakul. A vizsgált két évben az energiaágazatban a szereplők száma nőtt, míg a többiben csökkent.

A képet árnyalja, hogy egyik évről a másikra a meghatározó nagyságrendet elérő vállalatok profilt váltanak, a besorolások a cégek által közölt TEÁOR alapján történnek, amit az aktuális piaci helyzet és pozíció alapján – mint fő tevékenységet – jelölnek meg. A „TOP 200” első tíz szereplője mindenképpen jelentős tényező a teljes vállalati kört tekintve. Az „élboly” árbevétel átlag 37.811 millió Ft-ról 42.347 millió Ft-ra nőtt, míg a két szélső ér-

ték arány (2,3%; 25,4% ill. 2,7%; 28,6%) és differenciája (23,1 milliárd Ft-ról 25,9 milliárd Ft-ra) nőtt.

4. táblázat

A „TOP 200” -ban részt vevő vállalatok száma szerinti rangsor 1998–1999. évben

Rang-sor '98.	Szektor megnevezés	Cégek száma ágazaton belül	Rang-sor '99.	Szektor megnevezés	Cégek száma ágazaton belül
1.	Nagy- és kiskeresk.	55	1.	Nagy- és kiskeresk.	49
2.	Energiaipar	25	2.	Energiaipar	29
3.	Élelmiszeripar	25	3.	Élelmiszeripar	22
4.	Gépipar	22	4.	Jármű-, üzemanyagker.	20
5.	Vegyipar	16	5.	Gépipar	14

A kommunikáció kérdésköre a legnagyobb hazai vállalatok esetében az *internet* összefüggésben is szükségképpen felmerül. Erre vonatkozóan vizsgáltuk a legnagyobbak internet aktivitását. Megállapítható, hogy – a vizsgálat időpontjában (2000. június-október) – a „TOP 200” vállalat mintegy fele nem rendelkezett önálló Web oldallal, ezek kb. 60%-a kizárólag mint munkáltató jelent meg a világhálón, egyéb információk – pl. éves üzleti jelentés, statisztikai, ill. mérleg adatok – kevésbé voltak találhatóak a web-lapjaikon. Az internet-affinitás ilyen szintjéből is levonható az a következtetés, hogy az új technológia használatára, tágabb értelemben az „új gazdaság”-hoz a csatlakozásra való készség és képesség még ezeknél a nagyvállalatoknál is fejlesztésre szorul.

A primer kutatásból származó eredmények

A szekunder információk feldolgozásával párhuzamosan *kérdőíves felmérést* végeztünk. A megcélzott kör és a megkérdezés jellege: internetes megkérdezés nagyvállalati körben, mélyinterjú közép- és nagyvállalati körben, egyéb (pl. postai, ill. kombinált) megkérdezés mikro- és kisvállalkozási körben. A feldolgozást alaptémakörök szerint végeztük, mely összegzésekből a témacsoportonkénti – kiemelésre érdemes – főbb jellemzőket ismertetjük.

Az alapsokaság meghatározása és a minta kiválasztása

„TOP 200” internet alapú kutatási módszerrel történő megkeresése mellett a megcélzott vállalati kör kontrollcsoportját a szervező intézmény és a kutatók ismeretségi körébe tartozó származó cégek jelentették. Az in-

ternetes megkérdezéshez kiválasztott alapsokaság a „TOP 200” volt, mélyinterjúra, illetve szóbeli kikérdezési módszerrel a jelzett vállalati körből 30–30 vállalatot kerestünk meg. A kiválasztás *önkéntes mintavételnek* minősül, a következtetések a mintában szereplő vállalatokra vonatkoznak, általánosításra csak kiegészítő információkkal alkalmasak.

Míg az internetes visszaérkezési arány 9% volt, az ismeretségi körbe tartozó megkereséseknél értelemszerűen nagyobb válaszadási készséggel talákoztunk. A kontrollcsoportnál a szóbeli kérdőívek 1/5-e volt feldolgozható, és a mélyinterjúra megkeresettek fele volt hajlandó magát alávetni a kimerítő kérdésözönnek. A visszaérkezési arány a hasonló módszerrel végzett kutatások tapasztalataival nagyságrendileg megegyezőnek tekinthető.

A *primer kutatást* – a már indításkor is kalkulált alacsony mintaszám miatt – a versenyképességi tényezőkre vonatkozó *tendenciák feltérképezésére, kiegészítő információk gyűjtésére* szántuk.

A vállalatok adatait elsődlegesen a vállalati nagyságrend szerinti bontásban dolgoztuk fel. A *mintában* a következő *vállalati csoportokat* képeztük: (A) többségében vagy 100%-ban külföldi tulajdonú nagyvállalat, 1000 millió Ft feletti árbevétellel, és/vagy 300 fő feletti létszámmal dogozik; (B) többségében vagy 100%-ban hazai tulajdonú – közöttük állami és nem állami – nagyvállalat, 1000 millió Ft feletti árbevétellel, és/vagy 300 fő feletti létszámmal dogozik; (C) közepes nagyságú vállalat, külön nem bontva tovább a tulajdoni arány szerint, az árbevétel 100 és 1000 millió Ft, a létszám 51 és 300 fő közötti; (D) kisvállalkozásnak minősíthető kategória, 10 és 100 millió Ft közötti árbevétellel, illetőleg 11 és 50 fő közötti létszámmal; (E) mikrovállalkozásnak minősíthető kategória, tízmillió Ft alatti árbevétellel és 10 fő alatti létszámmal.

A következőkben a feldolgozott kérdőívek *főbb témákra bontott aggregált válaszaiból* emeljük ki (vállalati nagyságrendi, ill. egyes esetekben szektor hivatkozásokkal) az általunk leglényegesebbnek tartott megállapításokat, melyeket egyfelől elméleti megközelítésekkel vetünk össze, másfelől a GKI Rt. néhány idevonatkozó kutatási eredményével párhuzamba állítunk.

Vállalati stratégia, piaci környezet és EU csatlakozás kérdéskörök

Vállalati stratégiája nincs a megkérdezett vállalatok közel egyharmadának, viszont a nagyságrendjében jelentős cégek (t.i. „TOP 200”) majdnem mindegyikében van

írott stratégia. A vállalatok 2/3-a pozitív változást érzékelt az elmúlt három évben, illetőleg mintegy 1/3-a a megkérdezetteknek nem tekintette jelentősnek az esetleges negatív változást.

A piaci részesedést tekintve különbségeket fedezhetünk fel a válaszokban a vállalati nagyságrend függvényében. Amíg a mikro-, ill. kisvállalkozások nagyobb része a piaci részesedésben nem könyvelhetett el növekedést, a nagyobbaknak a növekedésre is nagyobb volt az esélyük. A versenytársak ismeretében is differencia látszik, a nagyvállalatok sokkal inkább ismerik a piac többi szereplőit, mint a kisebbek. Csaknem minden vállalatnál a belföldi piacismeret a külföldi piacismerettel szemben jóval erősebb. A jelenlegi helyzettel ugyanakkor a legnagyobb vállalatok közel fele elégedett.

Az Unió tagsággal összefüggésben a felkészültségi szint is nagyságrend-függő. A nagyobb cégek általánosságban inkább felkészültnek érzik magukat, mint a kisebbek.

Az egyes paraméterekkel összefüggésben leginkább a minőségbiztosításban, a szabványosításban, az infrastruktúrában, a vállalati kapcsolati rendszerben, a szervezeti struktúrában és működésben érzik magukat a vállalatok felkészültnek.

Az EU tagság kapcsán a megkérdezett vállalatok csaknem 2/3-a tervez tevékenységbővítést, és csupán 1/3-uk nem gondolkodik ebben. A kapcsolatfelvételre, illetőleg pl. pályázati együttműködésre is a vállalatok kb. 2/3-a kész, illetőleg képes.

A megkérdezett vállalatok esetében a vállalat nagysága szoros összefüggést mutatott a vállalati struktúra bonyolultságával, azaz minél nagyobb egy szervezet, annál több döntési ponttal, vezetői szinttel, sok írott utasítással működik. A „TOP 200” vállalati körben a szervezet bonyolultsága és a tulajdonosi kör között is látszik összefüggés, a mintában szereplő, többségében külföldi tulajdonban levő cégek struktúrája és működési mechanizmusa kevésbé bonyolult.

Marketingtevékenység, kommunikációs és információs rendszer

Marketingszervezet a megkérdezettek felében nem működik, vagy nem jól működik. Ez a megállapítás egybecseng a piaci (EU) felkészültséggel összefüggésben kapott előző válaszokkal.

Az általunk megkérdezett *stratégiai marketing* elemek közül a *vállalati kapcsolatokat*, az *új termék tervezését*, az operatív elemek közül a *marketing kommunikációs*

tényezőket kell kiemelni, mint a vállalatok szerinti legfontosabbakat.

A kommunikációs kérdésekben (ide értjük ebben a vonatkozásban az internetet) még az eddigieknél is meghatározóbb a vállalat nagysága, de a kommunikációs rendszer alkalmazása összefüggés a pénzügyi háttérrel is. A külső és belső kommunikáció egyik formája a legújabb információtechnológiai eszköz használatában is testet ölt.

Az internet használatáról a megkérdezettek a következőket árulták el: sok cégnél az internet használat kimerül e-mail üzenetek küldésében, a világháló hozzáférés korlátozása a nagyvállalatoknál jellemzőbb, mint a kisebbeknél. Vállalatközi kapcsolatra szinte csak elvétve használják az internetet, ezekben az esetekben is meghatározó az e-mail-es csatolt file küldés.

Az információs rendszer a megkérdezettek szerint meghatározó arányban jól működik, amit igazolnak az információs rendszer jellemzőivel összefüggésben tett minősítések is. Kértük, hogy egy tízes skálán osztályozzák a rendszerjellemzőket, ahol az első három helyen a következő rangsor alakult ki: (1) eszközellátottság, (2) szoftverellátottság, (3) az információáramlás illetékessége, pontossága stb. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az információs-technológiai háttér megteremtésére kellő súlyt helyeznek a megkérdezett vállalatok.

Vállalati kapcsolatok, az innováció, illetve a sikertényezők kérdésköre

A gazdálkodó szervezet külső kapcsolatrendszerével összefüggésben a vállalatok 3/4-e nyilatkozott úgy, hogy bővült, a vállalatok 1/4-e szerint nem változott vagy szűkült a külső kapcsolatrendszerük.

A szállítók és vevők száma igen nagy szórást mutat, miután ez szektor- és piacfüggő kategória.

A partnerekkel szemben megfogalmazott jellemzőkre vonatkozóan a vállalatok rangsorolták az elvárt jellemzőket.

A szállítókkal kapcsolatos elvárások rangsora a válaszok gyakoriságának figyelembe vételével: (1) megbízhatóság, tartós kapcsolat, (2) rugalmas és pontos szállítási mód, (3) kiváló termelőképesség, (4) kedvező árak, (5) kedvező szolgáltatások.

A vevőkkel kapcsolatos elvárások rangsora a válaszok gyakoriságának figyelembe vételével:

- (1) megbízhatóság, tartós kapcsolat, (2) jó fizetési

készség, (3) személyes kapcsolat, (4) jó árakat lehet érvényesíteni, (5) erős piaci pozíció.

A rangsorok ésszerű preferenciaképletet mutatnak, bár a vevő erős pozíciója kétélű fegyverré válhat.

Az innovációval összefüggésben a vállalat által az utóbbi három évben kifejlesztett új termékére vonatkozóan fogalmaztuk meg kérdéseinket.

A megkérdezettek több, mint fele jelent meg új termékkel, a vállalatok 1/4 részben teljesen – azaz a vállalat és a vevő számára is – új termékkel jelentek meg a piacon.

A vállalatok közel fele végez K+F tevékenységet, ezek alapvetően a nagyvállalatok. A megkérdezettek alig több, mint 1/3-ánál van high-tech termék vagy tevékenység. Az utóbbi három évben viszont több, mint 2/3-uk hajtott végre beruházást, és a jövőben közel ugyanennyi cég tervez további beruházásokat, főleg belföldön.

A megkérdezetteket a kérdőív, illetőleg az interjú végén arra kértük, hogy próbálják meg definiálni az általános és a specifikus vállalati sikertényezőket.

A legnagyobb gyakorisággal előforduló jellemzők:

Általános sikertényezők	Specifikus sikertényezők
1. Piac, piaci kapcsolatok, marketing	Szervezeti jellemzők (HR és technológia)
2. Tőke és pénzügy, szabályozás	Piac, piaci kapcsolatok,
3. Szervezeti jellemzők (HR és technológia)	Termék és minőség
4. Gazdálkodási háttér	Tőke és pénzügy, szabályozás
5. Termék és minőség	Gazdálkodási háttér

A két rangsor eltérő sorrendben, de ugyanazokat a tényezőket tartalmazza, melyet a megkérdezettek saját szavainak és kifejezéseinek egységes értelmezésével alakítottunk ki. Az általános és specifikus tényezők sorrendjét az éppen a megkérdezettek körébe tartozók prioritásai döntötték el. További nagyszámú megkérdezéssel – még inkább kézzelfogható paraméterekkel meghatározott módon megfogalmazott kérdésekkel és válaszokkal – lehet majd igazolni vagy cáfolni, hogy ezen faktorok valóban az általános sikertényezők legfontosabbjai vagy sem.

Összegzések, következtetések

A kutatásban részt vett vállalatokra érvényes általános megállapítások:

- A megkérdezett vállalatok nagyobb része felkészültnek – vagy részben felkészültnek – tartja magát az EU csatlakozásra, bár a versenyképességgel kapcsolatosan vannak még a vállalatoknak teendői.

- ◆ A vállalati megítélés szerint a külső okok csaknem meghatározóbbak, mint a vállalati adottságok és képességek, nem a belső erősségeket hangsúlyozzák, hanem a külső veszélyek és fenyegetések jelentenek a vállalatok számára – sokszor leküzdhetetlennek látszó – akadályt.
- ◆ Az új információtechnológia használata általánosságban nem kellő mértékben jellemző és funkcionális – a vállalati mechanizmusokban – nem elég elismert.

A versenyképességi tényezők gyakorlati megjelenítődésével összefüggő legfontosabb megállapítások

Az innovációval kapcsolatos következtetések:

- ◆ Az innováció általában új terméket vagy új piacot jelent a megkérdezett vállalatok számára.
- ◆ Kevés – illetve általánosságban a nagyvállalatokat kivéve nem jellemző – a vállalati K+F tevékenység és a high-tech technológia.
- ◆ A vállalat számára új termék vagy eljárás nem jelent feltétlenül piaci igény által indukált fejlesztést.

A vállalati kapcsolatokkal összefüggésben megállapítható:

- ◆ Kevés a hosszú távú – szerződéses – kapcsolat a megkérdezettek körében.
- ◆ Megítélésük szerint a szállítói megbízhatóság csaknem olyan fontos, mint a vevői.
- ◆ Nem használják (ki) a – megkérdezett – vállalatok egyelőre az ún. „hálózati gazdaság” adta lehetőséget.

A vállalati kommunikációval kapcsolatos következtetések:

- ◆ A megkérdezett vállalatok a vállalati kommunikáció jelentőségét felismerik, azonban főként elviekben és a deklaráció szintjén.
- ◆ A vállalati kommunikáció módszereit részben alkalmazzák.
- ◆ A belső kommunikáción még mindig nincs kellő hangsúly.

A kutatási eredmények ismertetésekor hangsúlyozni kell, hogy a megállapítások – a kutatás jellegéből fakadóan – elsősorban a vizsgált vállalatokra vonatkoznak. Ugyanakkor az általunk levont következtetéseket megerősítő megállapításokat találunk pl. a GKI Rt. „Ahogy a vállalatok látják...” című 2/2000. kiadványában. A mintegy 800 megkérdezett vállalatot jelentő, reprezentatív felmérés megállapításaiból kiemelünk néhányat.

A versenyképességgel összefüggésben:

- ◆ Az ipari termékek, ill. szolgáltatások színvonala az EU piacon is versenyképes 51,8%-ban (nemzetgazdasági adat: 44,2%).
- ◆ Az ipart képviselő megkérdezett cégek – az értékesítési csatorna, hálózat szerint – 45,1%-a szerény fejlesztéssel tartja versenyképesnek a cégét, 26,1%-a csak jelentős fejlesztéssel (nemzetgazdasági adatok: 41,8, ill. 27,3%).
- ◆ A marketing és PR tevékenységet az ipar képviselői szerint 33,1%-ban csak jelentős fejlesztéssel lehet versenyképesé tenni (nemzetgazdasági adat: 36,8%).

Az innovációval összefüggésben:

- ◆ Az országban újdonságnak számító fejlesztést a megkérdezettek 60%-a nem végzett az elmúlt három évben.
- ◆ A vállalatnál újdonságnak számító termékből, technológiából egyet-kettőt a megkérdezettek 48–48%-a vezetett be az elmúlt három évben.
- ◆ Know-how, licence vásárlás-eladás 89–96%-uknál egyáltalán nem volt a vizsgált időszakban.

A vállalati vezetési-szervezési törekvések közül a következő feladatokat tekintik a megkérdezettek elengedhetetlenül fontosnak:

- ◆ jó üzleti kapcsolatok építése,
- ◆ jól képzett szakemberek megszerzése,
- ◆ minőség javítása,
- ◆ piackutatás, marketing fejlesztés.

Alapvető szerepet tulajdonítanak a következő tényezőknek, az alábbi sorrendben és arányban (%) az iparvállalatoknál a versenyképességük javításában:

- ◆ intenzív piackutatás (31%),
- ◆ értékesítési hálózat fejlesztése (20%),
- ◆ saját kutatás (19%),
- ◆ nagyobb beruházás (15%),
- ◆ értékesítés utáni szolgáltatások (15%),
- ◆ erőteljes reklám, PR (12%).

Mind kutatási eredményeink, mind a GKI Rt. hivatkozott adataiból levonható következtetései egybehangzóan arra hívják fel a figyelmet, hogy a hazai vállalatok versenyképességében jelentős tennivalók vannak. Az innováció kérdésköre a leginkább hangsúlyos, melyben meghatározó a pénzügyi háttér. A *vállalati kapcsolatok* (relationship marketing) adta lehetőségek egyelőre *kiaknázatlanok* a hazai nagyvállalati körben is. Nincs kellő szintű vevőértékelés, nem látszanak a vevőmegtartás ér-

dekében tett hatékony intézkedések. A nagyvállalati körön kívüli vállalati kör versenyképessége hosszú távon mindenképpen valamely beszállítói köröz való csatlakozáson, egyéb relationship marketing (esetleg hálózati közösségek) által kiaknázható lehetőségeken vagy résstratégiai megoldásokon alapulhat.

* * *

A versenyképesség fogalmát a tanulmány több irányból vizsgálva kiemelte azon tényezőket, melyek a közeljövőben szükségszerűen átértékelődnek az új gazdaság, a hálózati gazdaság kialakulásával. Egyre inkább realitás lesz a vállalatok számára, hogy a versenyképességet nem a mai fogalmaink fedik majd le, mint pl. termék, vállalat stb. Sokkal inkább a relationship marketing szemlélettel kiépített és hosszú távon fenntartott „marketing hálózatok” versenyeről lesz szó. A jövőben a versenylőnyt az egyes piaci szereplők számára az ilyen hálózathoz való tartozás jelentheti. Az innováció nem feltétlenül a hagyományos értelemben ölt majd testet, az információs-technológiai forradalom kikényszerít egy sor egyéb innovatív tevékenységet hanem (Pl. internet alapú értékesítés, akár a kínálati lánc egészére vonatkozóan, ami feltételezi a teljes vállalati működési mechanizmus átalakítását is.). Az ilyen vállalatcsoportosulások a vevői igények mind mélyebb megismerésére, a szolgáltatások magas színvonalú nyújtására képesek. A vállalati vevőkör értékelésével, a piaci értékítélet dönti majd el, hogy mely cég milyen kritériumok teljesülése mellett, mennyire versenyképes a többi piaci szereplő(k)höz, marketinghálózatokhoz képest.

Irodalmi hivatkozások:

- [1] *Kerepesi Katalin-Vasné Egri Magdolna* 2000: A vállalati versenyképesség vizsgálata a magyar vállalatok példáján. Kutatási zárójelentés. Általános Vállalkozási Főiskola
- [2] „Versenyben a világgal” Kutatási program. 1997 Zárótanulmányok. BKE. Tanulmányosorozat Z25. és P27. Sz.
- [3] *Porter, M. E.* 1990: The Competitive Advantage of Nations, The Free Press. N.Y. USA
- [4] *Török Ádám* 1999 Verseny a versenyképességért? Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoportja. P. 25–43.
- [5] *Porter, M. E.* 1993: Versenystratégia, Akadémia Kiadó. p. 23–192.
- [6/a] *Kotler, Ph.* 1992: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó. p. 129–149.
- [6/b] *Kotler, Ph.* 1999: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó p. 78–107.
- [7] OECD 1993 Frascati Manual. Magyar változat: OMFB 1996 Frascati Kézikönyve
- [8] *Schumpeter, J.A.* 1980: A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- [9] OMFB 1998: Technológia, foglalkoztatás, versenyképesség Magyarországon 1994–1997
- [10] OECD 1992: Oslo Kézikönyv. Párizs. Magyar változat 1992
- [11] *Boone, E. L.–Kurtz L. D.* 1999: Contemporary Marketing. The Dryden Press. USA. p. 331–360.
- [12] *Peters, T.J.–Waterman, R.H.* 1982: A siker nyomában. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- [13] Figyelő „TOP 200” 1999-. ill. 2000. éves melléklete

SZAKKÖNYVKIADÓK ÚJDONSÁGAI

Hal R. Varian

Mikroökonómia középfokon: Egy modern megközelítés

3. átdolgozott kiadás, Budapest: KJK-KERSZÖV, 2001.

Kötött: 6496,-Ft

Az utóbbi években több mikroökonómiai témájú mű jelent meg a magyar könyvpiacra. *Hal R. Varian: Mikroökonómia középfokon* című kitűnő tankönyvének legújabb, átdolgozott kiadásában is elsősorban az elemzést, a problémák vizsgálatát és azok megoldását helyezi a középpontba. A szerző célja az, hogy az összefüggések, analitikus eszközök és technikák – példákkal illusztrált – bemutatásával fejlessze az olvasók és diákok elemző és problémamegoldó képességét.

A könyv moduláris szerkezetű, fejezeti egy adott téma köré csoportosulva épülnek egymásra. A matematikai nyelv és a matematikai módszerek elősegítik a precíz vizsgálatot, alkalmazásuk a legjobb út a tananyag elsajátításához és továbbgondolásához.

A könyv elsősorban diákoknak készült, de a gyakorlati, illetve elméleti munkát végző közgazdászok, és a téma iránt érdeklődők figyelmébe egyaránt ajánlható.

S Z E M L E

LAURA DUNHAM
R. EDWARD FREEMAN

MILYEN TANULSÁGOKKAL SZOLGÁLHAT A SZÍNHÁZI RENDEZŐI TEVÉKENYSÉG A CÉGVEZETŐ SZÁMÁRA?

Tekintettel a jelenlegi gazdasági környezet bonyolultságára, a cégvezető egyre inkább arra kényszerül, hogy olyan tevékenységet folytasson, amely azelőtt nem tartozott a feladatkörébe. Az utasításon és ellenőrzésen alapuló vezetési modellt az olyan megközelítések váltották fel, amelyek a víziót, az értékeket, az együttműködést és az egyéni felkészítést (coaching) helyezik előtérbe. Ezzel a változással szükségessé vált, hogy átértelmezzük a vezetésről eddig alkotott fogalmainkat. Ennek egyik forrása a művészet.

A vállalatigazgató gyakorlati tapasztalatokat szerezhet a vezetési követelményekről, ha megvizsgálja a legkiválóbb színházi rendezők vezetési stílusát, képességeit és technikáját. Az eredményes színházi rendező jobban tud úgy vezetni, ahogyan majd a jövő cégvezetőjének kell majd menedzselnie. A jó színházi rendezőnek ugyanis kétféle célt kell követnie, amikor igazgat:

1. A szervezet egységére és összetartására kell törekednie valamely vízió vagy célkitűzés elérése érdekében, ugyanakkor
2. Hagynia kell kibontakozni az egyéni és eredeti tehetséget a szervezetben működő munkatársai körében. Ezt a képességet egyre több cégvezetőnek kell elsajátítania, ha alkalmazkodó, rugalmas és innovatív szervezetet kíván felépíteni.

A mai változásmenedzsmentől, karizmatikus vezetőtől újfajta vezetési képességeket várnak el. Közülük is kiemelkedik a „vízió” mint állandó jelző. Emellett egyre fontosabb az inspiráció, az együttműködés képessége, valamint az, hogy a vezető minél többet, minél jobbat tudjon „kihozni” embeireiből. De a kreativitás is egyre gyakrabban hangzik el. Ugyanakkor a hatékony korszerű vezetéshez napjainkban szenvedély, kreativitás, intuíció, valamint a szervezettel való

együttélés, a beleélés képessége szükséges. A vállalatot az igazgatónak teljes egészében, teljes bonyolultságában kell tudnia látnia, különös tekintettel a humán vonatkozásokra.

A VÁLLALATVEZETŐ
ÉS A SZÍNHÁZI RENDEZŐ SZEREPE
ÉS FELADATKÖRE
KÖZÖTTI HASONLÓSÁG

Bár a színházi rendezőt és a cégvezetőt egy világ választja el, a szerepeket és a feladatokat illetően mégis tulajdonképpen sok hasonlóság van közöttük. Viszont más-más technikát alkalmaznak.

Mindkettőjüknek az a feladata, hogy személyek egy csoportjának dinamikus, célirányos tevékenységét költségvetési és határidős nyomás alatt irányítsa. Kettejükben az a közös, hogy csoportjuk küldetését és átfogó céljait meghatározzák és közvetítik, csoportjuk tagjait megválasztják, a forrásokat elosztják, a teljesítményt nyomonkövetik, továbbá a különböző tényezőket a teljesítmény-célkitűzéseknek megfelelően alakítják.

A színházi rendező munkájában az üzleti életben működő vezetőhöz, menedzserhez hasonlóan jelen van az elemzés, az értelmezés és a tervezés. Jóllehet a színházi rendező látszólag előnyösebb helyzetben van, mivel megkapja a szöveggel, mégis amiatt, hogy a szöveggel meg kell értenie és sikeresen életre kell tudni keltenie, a színházi rendező sok tekintetben ugyanolyan kiszámíthatatlan tényezőnek van kiszolgáltatva mint a cégvezető, akinek a piacviszonyok szeszélyeihez kell alkalmazkodnia. A színdarab ugyanolyan nehezen értelmezhető, mint a piaccgazdaság. Ugyanúgy, ahogyan a vállalatvezető félreértelmezheti a piacot, az igazgatóval is előfordulhat, hogy nem fogja föl helyesen a darab

értelmét, mondanivalóját, vagy nem tudja azt egyértelműen értelmezni, ami ugyanúgy balsikerű végeredménnyel járhat, mint a Ford esetében az Edsel kudarca.

A cégvezetőhöz hasonlóan a színházi rendezőnek nemcsak az anyagot kell hitelesen értelmeznie, de képesnek kell lennie arra, hogy ezt az értelmezést valóra váltsa. A színházi rendezőnek, akárcsak az üzleti életben működő igazgatónak, meg kell fogalmaznia látomását és olyan stratégiát kell kidolgoznia, amely ezen az értelmezésen alapul. S a cégvezetőhöz hasonlóan, ha a színházi rendező világosan érti az anyagot, kialakította vele kapcsolatos elképzelését és megtervezte a követendő stratégiát, még akkor sem biztos, hogy eléri a célját, mert esetleg nem tudja megfelelően rendezni azokat a személyeket, akik sikeresen meg tudnák valósítani ezt a stratégiát. Ezért azután a rendezőnek, akárcsak a vállalatigazgatónak, sok időt kell azokkal együtt töltenie, akiket vezet, fel kell őket készítenie, biztatnia kell őket, irányítani és együttműködni kell velük.

Tekintettel ezekre a hasonlóságokra, különösen szembezőkő, hogy a vállalatvezető és a színházi rendező annyira élesen különbözik az alkalmazott technika szempontjából. Jóllehet a vállalatvezető csak az utóbbi néhány évben kezdte értékelni az „emberi tényező” menedzselésének fontosságát az üzleti életben, a színházi rendező továbbra is az irányítása alá tartozó emberek közötti változatos, sokrétű kapcsolatokra összpontosít. Ez vezetett egy olyan hivatás kialakulásához, amely arra összpontosul, hogy a legjobbat hozza ki minden személyből, amikor az együttes céljának elérésén munkálkodik.

Ami a fenti képességeket illeti, a színházi rendezőnek arra kell képesnek lennie, hogy egységes elképzelést fogalmazzon meg az egész darabra vonatkozóan, amelynek a segítségével össze lehet fogni a különböző tehetségű és képességű személyeket (a színészekről a díszlet- és jelmeztervezőn át a műszaki személyzetig) az elképzelés valóra válására. Ugyanakkor a legkiválóbb rendezők lehetővé teszik, hogy minden egyes személy önállóan vigye bele egyedi és sajátos tehetségét a szerepbe.

A LEGKIVÁLÓBB SZÍNHÁZI RENDEZŐK TAPASZTALATAI

*Az előkészítés, a vízió valóra váltása
és a szereplőgárda felépítése*

Az előkészítés az a fázis, amelyben a rendező a legintenzívebben foglalkozik az elemzéssel, értelmezéssel és tervezéssel. Ebben a stádiumban alakítja ki elképzelését a darabról, dolgozza ki a róla alkotott vízióját, elképzelését, és válogatja ki a szereplőket, akik majd ezt az elképzelést, a víziót életre keltik.

Ezt az időszakot ahhoz a helyzethez hasonlíthatjuk, ami-

kor a vállalatigazgató új kihívásnak igyekszik eleget tenni – új piacon jelenik meg, új terméket hoz forgalomba, új üzletágat indít be – vagy egyszerűen csak igyekszik átértékelni a jelenlegi helyzetet, és a jelenlegi és a lehetséges stratégiákat tanulmányozza.

Valamely látásmód kifejtése és megfogalmazása titokzatos és nehezen megfogható, nehezen teljesíthető feladat, akár színházi produkcióról, akár gazdasági szervezetről van szó. A munka azonban mindkettőben egy prózai feladattal, a mélyreható elemzéssel kezdődik. Pontosan ugyanúgy, ahogyan a gazdasági vezetőnek ezernyi piaci jelzőszámot, fogyasztókutatási és cégteljesítmény adatot kell vizsgálnia, a rendezőnek is sokféle információs forrást kell elemeznie, mielőtt belefog a színdarab értelmezésébe, és ebből az értelmezésből meg tudja alkotni rendezői elképzelését. Akárcsak a vállalatigazgató esetében, e „látható” információegységek elemzése csak az első lépés. A vízió sikeres kifejtéséhez és megfogalmazásához az szükséges, hogy a rendező el tudjon jutni a „látható” információ felfogásától a „láthatatlan” megértéséig, vagyis az adatoktól az intuitív megérzésig.

A két vezető között az a különbség, hogy milyen típusú információt alkalmaznak, és azt hogyan használják föl a vállalati környezet, ill. a színdarab alakításához. A cégvezető már régóta egy sor mennyiségi adatot, többek között piaci jelzőszámokat és fogyasztókutatási adatokat használ, hogy megismerhesse az absztrakt környezetet – a piacot, a fogyasztói szegmenseket, valamint a pénzügyi teljesítményt. A vállalatigazgató még a minőségi adatokat is az elemzésének tárgyát képező absztrakt egységekről alkotott érzésének, véleményének alakítására használja föl. Valamely minőségi adat csak akkor értékes, ha segít a fogyasztói szegmens szélesebb, absztraktabb egységére vonatkozó tudás általánosításában. A cégigazgató tehát az egész felől közelíti meg az egészet, de olykor a rész felől az egészet.

Másrésről a rendező a minőségi információra összpontosít, hogy megismerje a kifejezetten egyéni sajátosságokat. Bár a rendező a legkülönbözőbb absztrakt információkat tanulmányozza – pl. a cselekmény szálát, a helyszínt, a témát, a nyelvezetet – ez végeredményben azt a célt szolgálja, hogy a részleteket, a darab minden szereplőjét jobban megismerhesse. A színházi rendező tehát az egész felől közelíti meg a részt.

A színdarab szereplőinek alapos megismeréséből jön létre a rendezői elképzelés. Az emberi természet vizsgálata és a darab szereplőinek átélése hozzásegíti, hogy a tudás felől az intuíción át eljusson a vízióhoz.

Ebből a cégvezető azt a tanulságot vonhatja le, hogy az egyedit, a kifejezetten személyes jegyeket kell megfigyelnie, hogy kialakíthassa a szervezeti összetartozáshoz szükséges látásmódot, a víziót. Erre példa Lou Gerstner esete, aki igyekezett életre keltetni a vergődő IBM-et. Idejének kb. a 40%-át az tette ki, hogy a megrendelőkkel, üzletfelekkel személye-

sen találkozott, s igyekezett megérteni az őket foglalkoztató üzleti problémákat. Teljesen belemerült a vevők üzleti ügyeinek részleteibe, és így tudott az IBM-ről új és helyes elképzelést kialakítani. A vevőkkel folytatott személyes megbeszélések révén sikerült vevőorientált módszert kidolgoznia.

Jóllehet a vállalatigazgatótól nem lehet elvárni, hogy minden egyes vevőt, érdekelteket stb. megismerjen, mégis törekednie kell arra, hogy az emberi természetet a maga teljességében mélységesen átérezze, és az élet által produkált sokféle helyzetbe minél jobban beleélje magát. A piaci tendenciákat és a fogyasztói magatartást ábrázoló grafikonok, görbék és táblázatok rendkívül hasznosak a megismerés szempontjából, viszont az intuitív megérzéseket és elképzeléseket létrehozó megismerést illetően az egyéni indítatók, célok, cselekvések és kapcsolatok teszik lehetővé, hogy az igazgató eljusson az ismerettől a képzelet felé.

A legkiválóbb rendezők bizonyítják, hogy a szereposztás a legfontosabb fázis a produkció sikerének biztosításában. Ha nem a „megfelelő” ember van a „megfelelő” szerepben, akkor még a legeredetibb, legbrilliansabb rendezői koncepció sem képes arra, hogy a megálmodott darabból valóságos produkciót lehessen teremteni.

A vállalatigazgatók többsége egyetért abban, hogy döntő fontosságú a megfelelő csapat. Mégis abban különböznek egymástól, hogy csak kevesen fektetnek ugyanannyi időt és energiát a „megfelelő szereposztás”-ba. A cégvezető általában csak a szokásos ösztönző eszközöket „veti be”, s csak kevesen képesek arra, illetve fejlesztik ki magukban azt a képességet, hogy megismerjék az egyéni és csoportdinamikát, illetve azt, hogy az egyes szereplők hogyan illeszkednek bele szerepükbe.

Bár a rendező a rendelkezésére álló legjobb színészeket keresi, és azokat, akik a legjobban testesíthetik meg a rendező által értelmezett jellemet, a sikeres rendező többnyire nagyobb súlyt helyez arra, hogy a színészcsapat részeként működjön. Peter Brook, a világszerte ismert rendező így fogalmaz: „A szereposztásban az első és legfontosabb dolog, hogy intelligens embereket találjunk. A csoport nem tud együttműködni, ha olyanvalakit viszünk bele, akiben nem bízunk meg igazán.... Ezért olyan embereket kell találnunk, akik szintén becsületesen akarnak együttműködni.”

A jó szereposztás is azon alapszik, hogy a rendező képes legyen egyrészt alaposan megismerni a szerep természetét, másrészt nyitott legyen a különböző szereplők egyedülálló tulajdonságaira, képességeire. A rendezőnek először alaposan meg kell ismernie a szerepet és a szerep által támasztott követelményeket. A legkiválóbb rendezők tudatában vannak annak, hogy a maradéktalanul megvalósított előadás nem más mint a rendezői látásmód és az egyes szereplők eredeti, egyéni hozzájárulásának elegye. Amikor tehát a rendező a szerepeket kiosztja, a szerep részletes kibontásával kezdi, de

menet közben szívesen veszi azokat az újfajta és meglepő mozzanatokat, amelyeket a tehetséges színész visz bele a szerep feldolgozásába. D. Donnellan, a londoni Royal National Theater főrendezője szerint: Helytelen az a kijelentés, hogy „Ez nem Hamlet”, hiszen annyiféle Hamlet van, ahány színész. Az a lényeges, az a megindító, ahogyan a színész az maga egyéni, csak rá jellemző módon adja elő a szerző szavait. Másszóval ugyanannyira fontos, hogy a rendező megismerje a színészt, azt, hogy mitől érdekes valamely színész, mint az, hogy először alaposan áttanulmányozza a szerepet.

Ugyanakkor a jó rendezőnek nem szabad a „beskatulyázás” hibájába sem beleesnie. A „beskatulyázás” nagy kártékot jelent a rendező számára, amikor olyan színésszel találkozik, aki a szereplő legnyilvánvalóbb jegyeit testesíti meg, vagy olyannal, aki már sokszor játszott hasonló szerepeket. Ez azonban a feladat megkerülését jelenti, ami végeredményben sokat levon az előadás értékéből – az előadás laposabb lesz, sokat veszít eredetiségéből, mivel a színészt nem állítja igazán komoly kihívás elé. Az innovatív szereposztás a darab alapos újragondolását és nagy erőfeszítést igényel a rendező részéről, viszont megéri a többlet fáradtságot, mert ezáltal a produkció izgalmasabb, tökéletesebb lesz.

Ebből a vállalatigazgató számára az a tanulság, hogy a megfelelő csoporttagok kiválasztása közelebb visz a sikerhez, mintha nem a legalkalmasabb szervezeti tagokat igyekeznénk ösztönözni, megfelelő irányba terelni. Ez azt jelenti, hogy az adott személy ne csak a szóban forgó feladathoz szükséges tehetséggel és képességekkel rendelkezék, de képes legyen a megfelelő együttműködésre is. Bob Taylor, a Xerox Kutatóintézetének igazgatója kijelenti, hogy a személyzet megválasztása az egyik legfontosabb feladat. Bár a lehető legjobb képességű személyeket keresi, leginkább arra helyezi a súlyt, hogy olyan személyeket találjon, akik emellett képesek a csoport javát nézni, egymás munkáját segíteni, támogatni.

Akárcsak a rendező esetében, a menedzser szerepében is egyesülnek a vezetői koncepció és a menedzser egyedi képességei. Ez azt jelenti, hogy a munkatársaknak nemcsak a bizonyítványokkal tanúsított képességeit kell nézni, hanem alaposabban meg kell ismernie a mögötte rejlő személyiséget. Az igazgatónak ugyanúgy el kell kerülnie a „beskatulyázás” csapdáját, mint a rendezőnek, hogy a munkatárs ne csak a már ezerszer meg ezerszer végrehajtott feladatokat teljesítse, hanem új, izgalmas, kreativitást, nagyfokú elkötelezettséget igénylő munkát is végezhesen.

A színházi munkában a próba az az időszak, amikor a rendező a szereplőkkel és a műszaki személyzettel együtt koncepciójának megvalósításán dolgozik. Az üzleti élet kifejezésével élve ez az a fázis, amikor a rendező megvalósítja stratégiáját.

A kellő együttműködés annak a felismerésével kezdődik,

hogy minden egyénnek jogában áll a vállalkozást alakítani. Az üzleti életben ez a szellem legvilágosabban a munkatársak önállóságának elősegítésében (az „empowerment”-ben) nyilvánul meg. Az „empowerment” a színházban is központi jelentőségű, mivel ez minden színésznek megadja azt a szabadságot, hogy jellemét építse és tehetségét kibontakoztathassa. Az „empowerment” azonban önmagában még nem elegendő, mert káoszhoz, bizonytalansághoz vezethet: tehát mindenképpen párosulnia kell az együttműködés elvével.

A jó rendező ugyan saját meglátására és a darabmal kapcsolatos koncepciójára épít, mégis nagyon kíváncsi a szereplők és a személyzet újszerű látásmódjára, ötleteire a próbák során. A rendezőnek a darabról kialakított elképzelése az a keret, amelyen belül a színész képességei kibontakoztathatók, s a jellemeket életre keltheti. Ugyanakkor mindig teret kell hagyni arra, hogy a színész valami egészen nem várt invenciót, spontán hatást vigyen a darabba a próba során, s a jelenetet sajátos módon adja elő.

Ahhoz, hogy a rendező a maga teljességében bontakoztathassa ki kreativitását, foglalkoznia kell azokkal az esetleges félelmekkel, gátlásokkal is, amelyek megakadályozzák, hogy a csoporttagok kellőképpen kifejezésre juttathassák képességeiket, és szerepüket eljátszhassák. E félelem elismerése az első lépés. A rendező ezután különböző helyzetgyakorlatokkal igyekszik enyhíteni, illetve úrrá lenni a félelmen, amely közvetve vagy közvetlenül kihatással lehet a színdarabra. A (testi-lelki) bemelegítő gyakorlat és az improvizáció két olyan módszer, amellyel a rendező erősítheti a csoporton belül a magabiztosságot és az egyén önbizalmát. A rendező úgy is kezelheti ezt a szorongást, hogy aktívan ösztönzi a kísérletezést és elfogadja annak szükségszerű velejáróját, a hibalehetőséget.

A sikeres rendező ugyanakkor felismeri annak az előnyeit is, hogy a csoport létszáma kicsi, mert ez kedvez a csoportmunkának és erősíti a társulat összefogását is.

A vállalatvezetőnek mindezekből azt a tanulságot kell levonnia, hogy nem teheti meg, hogy csak a „karosszékéből” szemléli beosztottainak az erőlködését, ő meg csak a forgalmi és bevételi adatokat tanulmányozza és teljesítménykövetelményeket támaszt munkatársaival szemben. Ezzel szemben szorosan együtt kell működni beosztottaival, s velük együtt kell formálnia a vállalatot, munkatársait partnereknek kell tekintenie és bátorítania, biztatnia kell őket. Igaz, hogy az ő feladata, hogy vízióját konkrét formába öntse, struktúrát építsen, valamint a célokat kitűzze, ezután azonban lehetővé kell tennie, hogy a szervezet tagjai e széles keretek között kísérletezhessenek. Akárcsak a színházi rendezőnek, a cégvezetőnek is enyhítenie kell munkatársai félelmét, aggodását, mégpedig szavakkal, cselekedeteivel és csoportépítő gyakorlatokkal. A kísérletezés az üzleti életben is kudarcokkal, hibákkal járhat – a jó igazgatónak azonban ezt meg

kell engednie, s beosztottait nem büntetheti, ha balsiker fordul elő. S végül a jó vezető, a „leader” felismeri, hogy a bizalmat a munkatársak között könnyebb megteremteni, ha a gárda kisebb, mert akkor tagjai jobban össze tudnak szokni, jobban meg tudják ismerni egymást. Ez az elv különösen fontos például a termékfejlesztésnél, így ezt a taktikát szervezet-szerzte alkalmazni kell.

Az AES Corporation ezekből az elvekből sok mindent megvalósít. A munkatársak kisebb teamekben dolgoznak, funkcionális területükért teljes felelősséggel tartoznak. A csúcsgazgató biztosítja a struktúrát, a keretet, ő teremti meg a víziót és a fő értékeket, de a teamek hozzák meg a döntéseket, még a nagyobb beruházásokkal és felvásárlásokkal kapcsolatban is. A cég lebontotta a funkcionális határokat, s dolgozóinál szívesen alkalmazza a rotációt, hogy minden szakterületet megismerjenek. Ez segíti a csoporttagok szorosabb együttműködését, és így jobban tudnak egymással kommunikálni. A csúcsgazgató a kísérletezést is ösztönzi, mert ez elősegíti a tanulást, és növeli a teljesítményt.

A színházi előadás frissességének fenntartása.

Amikor az előadás már színre került, és rendszeresen játsszák, a rendező munkája véget ér. Ezután már csak az a dolga, hogy készenlétben legyen, és figyelje, hogyan hajtják végre a színészek azt, amit a próbákon begyakoroltak, kikísérleteztek. Ugyanakkor ugyanúgy ahogyan a cégvezető a folyamatos termelést követi, bizonyos időközönként a rendező is ellenőrzi a produkciót, hogy minden alkalommal megőrizze-e koncentráltágát és frissességét, hogy igazi élményt nyújt-e a nézőknek? A különbség a vizsgálat tárgyában rejlik. Bár a cégvezető kritikusan szemléli a végeredményt – a profitot, a piaci részesedést stb., az igényes rendezőt maga a folyamat érdekli. A végeredménytől (a kritika és a dicséret ötvözése, a közönség reagálása, a jegyeladás mértéke) függetlenül, ő azt figyeli, hogyan lehetne tovább tökéletesíteni a folyamatot, és hogyan lehetne még többet kihozni a darabból.

Bár a produkció a próbákon alakul, a folyamatos előadásoknak is frisseknek kell lenniük, hogy a darab minden alkalommal, minden közönség számára élettel teljen meg. A rendezőnek az a célja, és a színészek is arra törekszenek, hogy a színpadon mindenki, minden pillanatban és teljes mértékben tudása legjavát adja, és maximálisan koncentráljon. A jó színész nemcsak egyszerűen elmondja a szerepét szóról szóra, nem rutinszerűen, automatikusan játszik, hanem „a jelenben él”, és igyekszik minden pillanatban újratemteni a darabot, és hitelesen reagálni a színpadon lezajló minden, még a legapróbb történésre is.

Ha ezt összevetjük a vállalati környezettel, megállapíthatjuk, hogy ott a következetesség, a rend és a rutin a hatékony

és egységes teljesítmény kulcsa, a szakértői rendszer helyettesíti az emberi ítélőképességet, s a legjobb módszereket az egyik szervezet teljes egészében, változatlan formában veszi át a másiktól. Bár ezek a taktikák kétségtelenül biztosítják a nagyfokú hatékonyságot, és javítják a termelékenységet, ugyanakkor kiölik az egyéni kezdeményezést, azt, hogy az egyén reagáljon azokra a nüanszokra, amelyek körülötte történnek, és a „szövegeknyvtől” függetlenül játsszon, ha az szükségesnek látszik. Igaz, hogy a következetességtől, a rendtől és a rutintól a csoport hatékonyabb lesz, de az eredetiséget, a spontaneitást még a legkreatívabb csoportból is biztosan kiirtja.

Ezt a problémát a színházi rendező kétféleképpen oldhatja meg:

- Hangsúlyozza a figyelés fontosságát és reagál közvetlen környezetének történéseire.
- Vállalja a kockázatot.

A környezet figyelése és a környezet történéseire való helyes reagálás nyilvánvaló és könnyen kivitelezhető tanácsnak tűnik, mégsem olyan könnyű a valóságban, mint gondolnánk. Akárcsak az életben, sokszor a „robotpilóta” helyzetében találjuk magunkat, amikor automatikusan reagálunk az ingerekre, és rutinszerűen cselekszünk. Tekintettel arra, hogy a szereplőnek ugyanazt a szöveget és ugyanazokat a mozdulatokat kell megismételnie minden este, az automatizmus veszélye különösen nagy. Ezenkívül a színész úgy érzi, hogy hűen követnie kell a szövegeknyvet, és az elpróbált szerepet pontosan kell játszania, ami gátat vet a spontaneitásnak. Randy Strawderman elmesélt egy történetet egy előadásról, amelyben a színészek pontosan ebbe a csapdába estek. A jelenetben az egyik színész – egy idősebb férfi – hintaszékben ült, és több más szereplőhöz beszélt, amikor egy felindult, érzelemmel fűtött pillanatban a hintaszék felbillent, s a színész székével együtt felborult. A többi színész, akiket minden bizonnal megdöbbenett ez a fordulat, továbbra is ugyanúgy folytatta a játékot, ahogyan a próbákon begyakorolták. Ezért azután nem arra reagáltak, ami ténylegesen megesett a színpadon, hanem a szokásos hanglejtéssel beszéltek a férfinak, sőt még át is léptek rajta, amikor hevesen hadonászott, hogy valahogyan sikerüljön kimásznia a székből és vissza tudja küzdeni magát a helyére. Mondani sem kell, hogy a közönség azt sem tudta, hogy nevéss-e vagy aggódjon a bajba jutott férfiért, s ezt a jelenet és a darab hátralévő része nagyon megsínylette.

Az élelnebb figyelés és a helyzethez való alkalmazkodás megköveteli, hogy a rendező megbízzon a színésztársulatban, amely így szabadon vállalhat kockázatot és szükség esetén eltérhet a begyakorolt szereptől.

A vállalatigazgató esetében ez azt jelenti, hogy a szervezeti tagokat arra kell bízni, hogy „éljenek a jelenben”. A szervezeti tagoknak rá kell hangolódniuk a környezetre, s szükség esetén megfelelő módon kell reagálniuk arra, ami a

szemük előtt zajlik, s nem szabad mereven követniük a kitűzött célokat, s nem szabad bezárkózniuk egy előre eltervezett rendszerbe. A nagy fordulatszámú működő cégek nem a múltbeli számértékeket és eredményeket idézik fel, és nem is prognózisokat állítanak föl, hogy majd a jövőben hogyan reagálnak a változásra, hanem a mindenkor, a „real-time” termelési adatokat kísérik figyelemmel, azokhoz igyekeznek alkalmazkodni. Így versenytársaiknál – akik esetleg belemerülnek a múltbeli adatokba vagy a jövővel foglalkoznak – sokkal gyorsabban tudnak irányt váltani, ha a szükség úgy hozza.

Ugyanakkor a jó rendező felismeri a folyamatos tanulás szükségességét a fejlődés érdekében. Az üzleti élettől és más foglalkozásoktól eltérően azonban a rendezőnek meg kell találnia az egyensúlyt a tanulással elsajátított technika és a mindig újat keresően alapuló kreativitás között.

A folyamatos tanulás egyrészt erősíti a szakmai tudást, ugyanakkor megújítja a rendező kreatív energiáját. A tanulási folyamat sohasem ér véget, mindig van felfedezni való újdonság. A képzés, a gyakorlás arra irányul, hogy a színész elsajátítsa azt a képességet, hogy színpadi játékában az adott korhoz, a jelenlegi hangulathoz és történésekhez viszonyuljon.

A rendezőnek tehát szembe kell néznie a technika és a kreativitás közötti feszültséggel. A biztos, begyakorolt technika ugyan felmenti a rendezőt attól, hogy teljesen kiaknázza kreativitását, de azzal a veszéllyel is fenyeget, hogy elveszíti azt a frissességet, amely a szokatlan, innovatív gondolkodást és megközelítéseket létrehozza. A kor előrehaladtával minden intelligens, szorgalmas ember egyre tökéletesebbé válik, de fennáll annak a veszélye is, hogy belesüpped a régi kerékvágásba, a rutin elnyúttá válik, ami minden kreatív munkának halálos ellensége.

A rendező ezt a nehézséget úgy küzdheti le, ha kritikusan szemléli munkáját, ha megkérdőjelezi döntéseit, és kitűzi maga elé azt a feladatot, hogy el kell vetnie a megrögzött szokásokat az új és felemelő célok kedvéért. S ami a legfontosabb, a kiváló rendező mindig számít arra, hogy minden színdarab új alkalmat kínál a tanulásra.

A cégvezető ebből azt a tanulságot vonhatja le, hogy neki is folyamatosan tanulnia kell a saját területén, de neki is vigyáznia kell, hogy ne váljék megrögzött szokások rabjává. Bár tudatában kell lennie annak, hogy a gyakorlatra és a tanulásra szükség van a szakmai tudás és módszerek, a technika fejlesztéséhez, mégis meg kell őriznie kreativitását, amit úgy érhet el, ha minden egyes új problémára úgy tekint, mintha vadonatúj lenne, mintha életében először találkozna vele. ■

Fordította: **Bihari Gábor**

Eredeti cím:

There is business like show business:
Leadership lessons from the theater.

Organisational Dynamics. 29. k. 2000. 2. sz. pp. 108–122.

CZINKÓCZI Sándor

HÁLÓZATOK RENDSZERE ÉS MŰKÖDÉSI MECHANIZMUSA A DUNAFERR-NÉL*

A szerző tanulmányának első részében a DUNAFERR hálózatrendszerű működésének kialakulását ismerteti. A második rész témája a szükségszerűen bekövetkező struktúraváltás nyomán létrejövő megújult irányítási és működési hálózat, középük értve a kereskedelmi hálózatokat.

Az 1. táblázaton, a DUNAFERR Dunai Vasmű¹ utóbbi húsz éve átalakulási folyamatának főbb stratégiai állomásait láthatjuk. Ebből szemléletesen igazolódik, hogy egy szervezet akkor hajlandó változni, ha bajban van (integritása veszélybe került). A DUNAFERR első ízben a '80-as évek elején vált veszteségesé. Ekkor a létszám is lecsökkent, komoly munkaidőalap kiesést jelentve (belső veszély), amelynek pótlására rendkívül találmányossággal válaszolt a vezetés. A '80-as évek végén olyan mértékű környezetváltozás következett be a vállalat körül (külső veszély), amelyre szintén válaszolnia kellett a szervezetnek. Ez a környezeti veszélyeztetés állandósult, és ez a vezetést állandó, folyamatos beavatkozásokra kényszerítette. Szinte minden évben történt a vállalat egészét érintő „beavatkozás”, amely fokozatosan hozzászoktatta a szervezetet, a vezetést a folytonos tanuláshoz, alkalmazkodáshoz. Ezek az események, változások és megoldások a DUNAFERR számára is, a külső szemlélődő számára is sok tanulsággal járnak. (1. táblázat)

Hálózati csírák

A vállalati munkaközösségek (vgm) bekapcsolását a vállalat működésébe a kisvállalkozások alkalmazását lehetővé tevő törvény megjelenésével egyidőben kezdtük el. Kevesen tudják, hogy az ilyen kezdeményezéseknek gyakorlatilag a Dunai Vasmű volt a bölcseje Magyarországon, hiszen mi foglalkoztunk először ezek kiterjedt felhasználásával. Ezek egyrészt jelentős mértékben járul-

* A dokumentumok és az adatbázis lezárva: 2000. május 31-én. Az ezt követő változásokat az esettanulmány nem tartalmazza.

1. táblázat

Főbb stratégiai állomások a válaszkeresésben

1982: Belső vállalkozások	<ul style="list-style-type: none">• VGMK-k (1982. végén 106, 1986. végén 219 db)• FVGM (FAM-nál főmunkaidős VGM)
1987: Divíziók	<ul style="list-style-type: none">• Stratégiai egységek (SE), divíziók• Vállalati központ mátrix jellegű
1988: Társaságok indítása	<ul style="list-style-type: none">• Periférián működő társaságok kialakítása (csak kft.)• Központi funkciók kialakítása• Konzern struktúra
1991: Stratégia kidolgozása	<ul style="list-style-type: none">• Küldetés, filozófia, fő célok• 3 éves üzleti tervek, társasági stratégiák• Központ részvénytársasággá alakítása
1992: Rt-vé alakulás	<ul style="list-style-type: none">• Tulajdonosi kör• Vagyoneértékelés• Új szervezetek• SZMSZ
1993: Reorganizációs terv	<ul style="list-style-type: none">• Válságkezelés, stabilizáció• Működés korszerűsítés
1994: Új stratégia	<ul style="list-style-type: none">• Új küldetés, filozófia• Célok – akciók
1995: Középtávú fejlesztési és gazdálkodási terv	<ul style="list-style-type: none">• Szakterületenként• Ágazati szemlélet• Globalizáció• Integráció
1996: Menedzsment vagyonek kezelése	<ul style="list-style-type: none">• Vagyonszerkezet fejlesztése• Folyamat integráló szervezetek megjelenése• Intézeti szolgáltatások elemzése
1997-98: Stratégia újragondolása, szervezeti és működési modell átalakítása	<ul style="list-style-type: none">• Tulajdonosi képviselő fejlesztése• Stratégiai és operatív feladatok szétválasztása• Stratégiai törzskari szervezetek kialakítása• Új működési folyamatok, feladat- és hatáskörök a működésfejlesztési koncepció alapján• Új SZMSZ• Új stratégia 2010-ig (növekedés, új küldetés)

tak hozzá a hiányzó munkaidőalapok pótlásához, másrészt már az első tapasztalatok is rámutattak a főmunkaidős szervezési és működési zavarokra, és komoly segítséget jelentettek a belső vállalalkozási formák továbbfejlesztése során. A vgm-k száma 1988-ra elérte a 177-et, az alkalmazott létszám több mint 2300 főre emelkedett és a kifizetett vgmk-díjak meghaladták a 170 millió Ft-ot.

Belső vállalalkozások

A belső vállalalkozási formák esetében olyan megoldásokkal kísérleteztünk, amelyeket a fejlett tőkés országok már eredményesen alkalmaztak, de a hazai gyakorlatban még úttörő jellegűnek számítottak. Alapvetően az alábbi megoldásokban gondolkodtunk:

- főmunkaidős, belső vállalalkozások,
- kisszövetkezeti kísérletek,
- leányvállalatok alapítása,
- társaságok és vegyesvállalatok alapítása.

A DUNAFERR hálózat rendszerű működésének kialakulása

A struktúra hálózatosodása, fejlődése

A korábbi gmk-k, belső vállalalkozások tapasztalataiból kiindulva már a 80-as évek végén megkezdtük a társaság-alapításokat.

A vállalatvezetés nyolc-tíz éve tudatosan készült és foglalkozott a piaci viszonyok közé került vállalatcsoport működési-szervezeti fejlesztésével, a környezeti kihívásokra reagáló racionális lépésekkel.

A DUNAFERR Dunai Vasmű Részvénytársaság és vállalatcsoportja stratégiai célrendszerében meghatározó, hogy a konszern az acélipari ágazatban működik, műszaki-technológiai feltételei behatárolják mozgásterét, öröklött munkaerő-szerkezete és regionális szerepköre miatt nem csak a közgazdasági racionalitás az egyetlen prioritás, amelynek meg kell felelnie. A korábbi vállalat teljesítménymutatói elsődlegesen naturáliákra épültek, amely egészen más szervezeti-működési rendet igényelt, mint az értékmutatókra épülő piaci alapon működő gazdasági környezet.

Szervezetünk átalakításakor

a következő stratégiai célt tűztük ki:

Szervezetünk váljon alkalmassá a megváltozott erőforrás-szerkezet kezelésére, azaz a külső tőkebefektetők megnyerésével biztosítsa a fejlesztésekhez hiányzó tőkét. Tegyük alkalmassá a szervezetet arra, hogy a kis tőkével rendelkező pénzügyi, szakmai befektetők is megtalálják számításaikat vállalati egységeinkben. Az egységeink és a

vállalat sikermutatói a piacon mért eladható termékmennyiség, -minőség, a pénzben kifejezett értékmutatók legyenek. Ennek érdekében a termelő és szolgáltató egységeink működését úgy alakítottuk át, hogy költség- és piacérzékenységük a lehető legnagyobb legyen.

Először elvégeztük a vállalat szervezeti egységeinek vertikális szorosság vizsgálatát, arra keresve választ, hogy hol vannak azok a „határok” a technológiai vertikumban, amelyeknél a külső piaci kapcsolatok meghaladják a vállalat más részlegeivel fennálló belső kapcsolatokat (például nagyobb a külső értékesítés vagy a kívülről történő beszerzés, mint a vállalaton belüli). Az is fontos szempont volt, hogy mely részleg outputja jelenhet meg önálló termékként a külső piacokon.

Az analízisek megerősítettek minket abban, hogy a Dunai Vasmű szervezeti tagoltsága magán viselte a vertikum technológiai-beruházási sorrendiségét, s így a folyamatszempléletű szervezés nem érvényesülhetett. Ezt az új szervezeti formának kellett biztosítania. Az elemzések így alkalmasak voltak azoknak a gazdasági értelemben önálló stratégiai egységeknek a meghatározására, amelyekből volt értelme jogilag is önálló társaságokat létrehozni, önmagukban kezelhetők, irányíthatók, külön privatizálhatók, és képesek megmaradni a piacon. Ebben a korai szakaszban alakítottuk ki az irányító központ új folyamatait, funkcióit, amelyből az egyik legjelentősebb a vagyongazdálkodási funkció volt, amelyre ugyanolyan szakapparátust, menedzsmentet alakítottunk ki, mint bármely más egyéb funkcionális feladatra. Tevékenységükhöz tartozott többek között

- tőkebefektetések koordinálása,
- hosszú távú tőke megtérülési vizsgálatok,
- tőkeátcsoportosítási koncepciók,
- külső források bevonásának vizsgálata,
- vagyongazdálkodás, kockázatkezelés,
- tőkegazdálkodás és nyilvántartás,
- társaságok felügyelete (tulajdonosi),
- osztalékpolitika.

A DUNAFERR 1991-ben radikálisan átalakította szervezetét: a hagyományos lineáris-funkcionális állami nagyvállalatból társaságokra osztott konszern, annak mintegy modellje lett.

A létrejött konszern kezdeti szakaszban az jellemezte, hogy a tevékenységükben egymáshoz kapcsolódó társaságok (vertikális egymásra épülés, illetve szolgáltatások) kapcsolatát a konszernközpont – bizonyos keretek között ugyan, de – szabadjára engedte. Szabályozott belső piac alakult ki, ahol az egymás közötti átadások áraiban a társaságok szabadon egyezkedtek, megegyezés hiányában a tulajdonosi képviselőlet gyakorló konszernigazgatók dön-

töttek. E modell alapfilozófiája az volt, hogy a konszern egészére vonatkozó optimális eredmény az ily módon piaci alapon létrejött egyéni társasági teljesítményekből alakulhat ki.

A társaságok ugyanakkor a működtetett eszközöket apportként nem kapták meg, és forgóeszköz ellátottságuk is mérsékelt volt. Ennek következtében a pénzügyeken (hitelezés-finanszírozás), illetve a bérleti díjakon keresztül a konszernközpontnak komoly kontrolleszközök maradtak a kezében. E modell lényeges koordinációs eszközei: a pénzügyi funkció koordináló szerepe, a társaságokkal kötött szindikátusi szerződések hálójá, a tulajdonosi képviselőkön (taggyűléseken), a felügyelőbizottságokon és könyvvizsgálókon keresztüli közvetlen tulajdonosi kontroll.

Ezt a nagy horderejű szervezeti változást újabb követte. Ennek lényege az, hogy a társaságok közötti kapcsolatokat a konszern nem szabad belső piaci alapon kezeli, hanem a konszernszintű optimális termékkibocsátásnak alárendelve szabályozza. Tehát, a konszernszintű teljesítményből vezethető le az egyes társaságok teljesítménye, termék

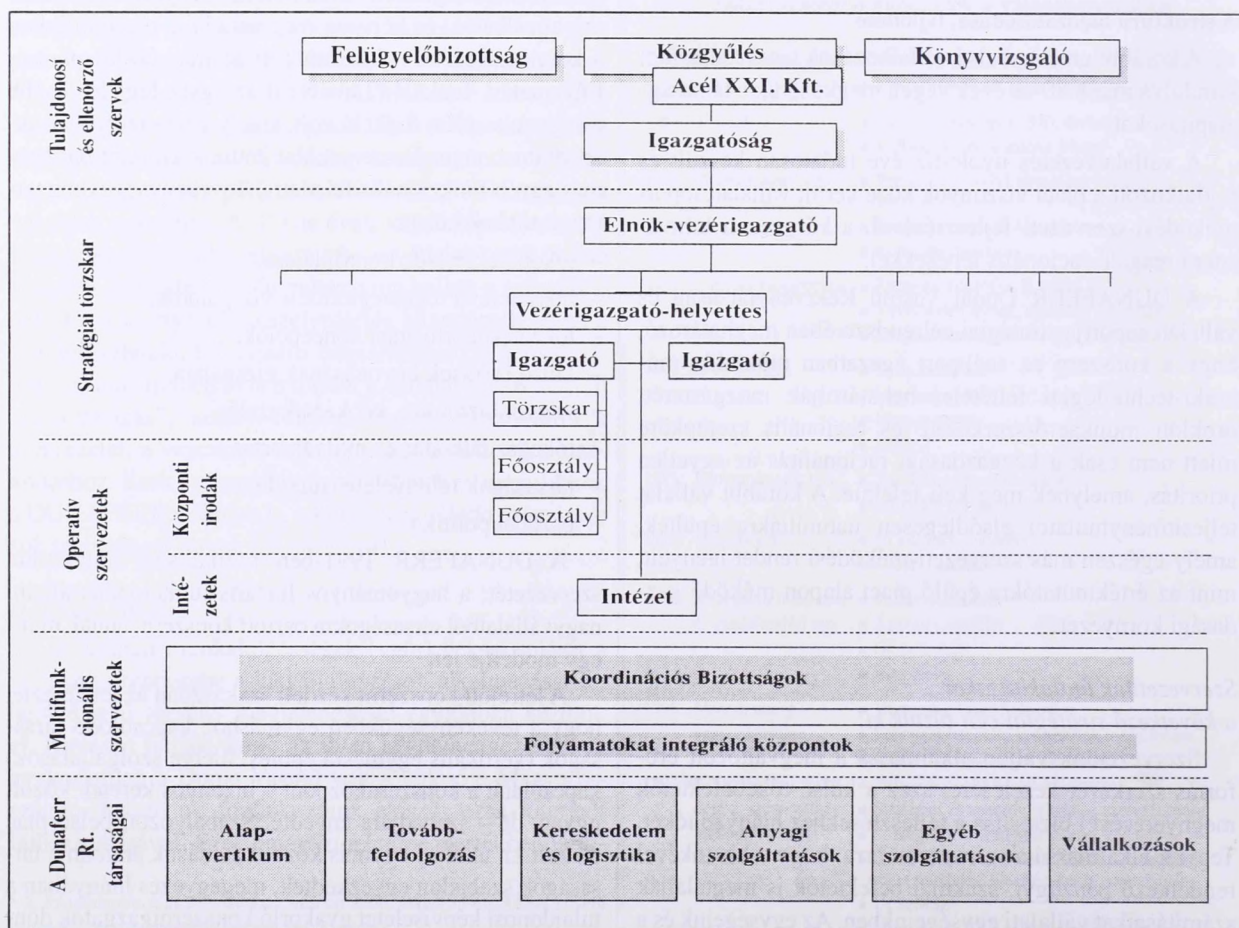
kibocsátása és nem fordítva, azaz nem az egyes társaságok teljesítményéből adódik össze a konszern teljesítmény.

Stratégiai céljainknak megfelelően a merev hierarchikus nagyvállalati struktúrát fokozatosan lépésről lépésre szerveztük át a divizionális szervezeten keresztül a többlépcsős konszernstruktúráig. Az átalakítás során rendkívül nagy figyelmet fordítottunk arra, hogy a stratégiai célok megvalósítása mellett a vállalat egészének működése kézben tartható legyen, ne essen szét a vertikum, s a korábban kivívott nagyvállalati előnyök megmaradjanak, „védőernyőt” nyújtsanak a piaci kultúrákban egyáltalán nem jártas kisebb mértékű termelő, szolgáltató egységeinknek.

A folyamatintegráló központokkal – amelyeket a DUNAFERR-es sajátosságok figyelembevételével alakítottunk ki – háromszintű konszernstruktúrát valósítottunk meg. Az irányító rt. és az irányított társaságok közé beékelődött egy harmadik lépcső, amelyet az integrációs centrumok képeznek (1. ábra).

1. ábra

A DUNAFERR konszern szervezeti struktúrája



A folyamatintegráló központok létesítése révén olyan társasági szervezeteket alakítottunk ki, amelyek gazdasági érdekeltsegiüknél fogva a teljes vállalatcsoportra vonatkozó folyamatokat operatíván, a meghatározott feltételrendszer betartása mellett koordinálják, vezérlik. Fő feladatuk a konszern érdekeinek és prioritásainak biztosítása, a vállalati optimum kialakítása, a vállalati folyamatok be- és kimeneti oldalának koordinálása, információs rendszerének kialakítása, a vállalatcsoport szintű kontrollfunkció erősítése. Általánosságban tehát a társasági formában piaci érdekeltséggel működő szervezeteknek több DUNAFERR érdekeltsegi társaságot átszelő folyamatokra való telepítéséről beszélhetünk.

Tulajdonosi háló kialakulása, fejlődése

A '90-es évek elején bekövetkezett változások következtében a magyar állami nagyvállalatok egyik legnagyobb működési problémája szinte kivétel nélkül a tőkehiány volt. A DUNAFERR sem volt ez alól kivétel, ráadásul a kohászat esetében olyan iparágról van szó, ahol nagy a tőkeigény, a megtérülési idő pedig hosszú. Kézenfekvő megoldásnak tűnt a versenyben maradáshoz külső források igénybevétele. Azonban rövid időn belül világossá vált számunkra, hogy nincs reális esélye annak, hogy olyan szakmai befektetőt találjunk, aki hajlandó a teljes vertikumba investálni. Már ekkor is jelen voltak viszont azok a potenciális befektetők, akik a vállalat egy-egy üzletága iránt érdeklődtek, illetve a belső vállalkozások továbbfejlődéséből szövetségesek maradtak.

Így olyan szervezeti-jogi megoldást kellett találnunk, amely a befektetők igényeinek is megfelel (viszonylag kisebb tőkével is jelentős részesedést érhetnek el az adott üzletágban, biztonságban érzik magukat), ugyanakkor a nagyvállalat egészének működőképességét sem veszélyezteti, sőt még pótlólagos forrásokat is bekapcsol a működésbe.

Az átalakítás általunk megfogalmazott alapvető céljai tehát a következők voltak:

- tőkehiány enyhítése, pénzügyi stabilitás javítása,
- költségérzékenység, gazdálkodási hatékonyság növelése, önálló egységek létrehozása,
- piacokonform szervezet és működés kialakítása,
- korszerű irányítási, vezetési módszerek bevezetése,
- valódi tulajdonosok megjelenése kemény érdekeltsegi rendszerrel,
- gazdasági szerkezetváltás, új üzletágak (elmozdulás a magasabb hozzáadott értékű termékek irányában),
- munkahely megőrzés, munkahelyteremtés,
- integrálódás a nemzetközi gazdaságba (stratégiai szövetségek).

Más cégek negatív tapasztalataiból is okulva az átalakítás konkrét lépéseit a periférián, olyan társaságok alapításával kezdtük, amelyek egyáltalán nem vagy csak lazán kapcsolódtak a termelési alapvertikumhoz. Maga az alapvertikum 1990 végéig szinte teljesen érintetlen maradt.

A tulajdonosi szerkezet átalakítása kezdetben nem járt együtt számottevő külső tőkebefektetéssel. Ezt a korai időszakot – amely kb. 1991-ig tartott – nevezi a magyar szakirodalom „spontán” privatizációnak². A spontán privatizáció során a DUNAFERR is jórészt állami vagyon apportálásával alapította meg társaságait, általában fenntartva a 100%-os tulajdonarányt. Bár óvatos stratégiával a vagyon nagy hányadát eleinte csak bérelt eszközökként bocsátottuk a társaságok rendelkezésére (kemény irányítási technikát jelentve a vállalati központ számára), a tulajdonosi szerkezetben mégis komoly változások történtek.

A konszernközpont – amelyet 1992-ben részvénytársasággá alakítottunk – továbbra is állami tulajdonban maradt (jelenleg is állami, illetőleg önkormányzati szervek birtokolják a részvények 100%-át).

1993-tól lendületes tőkebevonás folyt. A DUNAFERR Rt. mára egy több lépcsős tulajdonosi szerkezet központi irányító társasága lett. Ebben a több lépcsős konszernben a DUNAFERR Rt. részvényesei többszörös áttételeken keresztül érvényesíthetik tulajdonosi jogukat. Ebből a szempontból mindenképpen külön kell kezelni a három szintet (2. ábra)

A következő évek privatizációs tevékenysége és a társaság alapítások eredményeképpen létrejött bonyolult tulajdonosi szerkezetről és kereszttulajdonlásokról ad rövid összefoglalást a 2. táblázat. Ebben az összetett érdekeltsegi rendszerben egyre nehezebb feladatnak bizonyult a konszern optimális működésének, a szinergia hatásoknak a biztosítása. A legkritikusabb láncszemnek az irányító Rt. és a társaságok között lévő jogi, gazdasági és érdekeltsegi törésvonal bizonyult. A folyamat integráló központok kialakításával, és a koordinációs bizottságok hatáskörének növelésével hidaltuk át. Így egy új DUNAFERR-es megoldást találtunk arra, miként lehet egy erős „varrattal” úgy összefogni a társaságok működését, hogy az önállóságuk a lehető legkevésbé sérüljön, és a nagyvállalatiságból fakadó előnyök is érvényesíthetők legyenek. Ennek az erős „varrat”-nak az erejét kemény érdekeltsegi rendszerünk biztosítja.

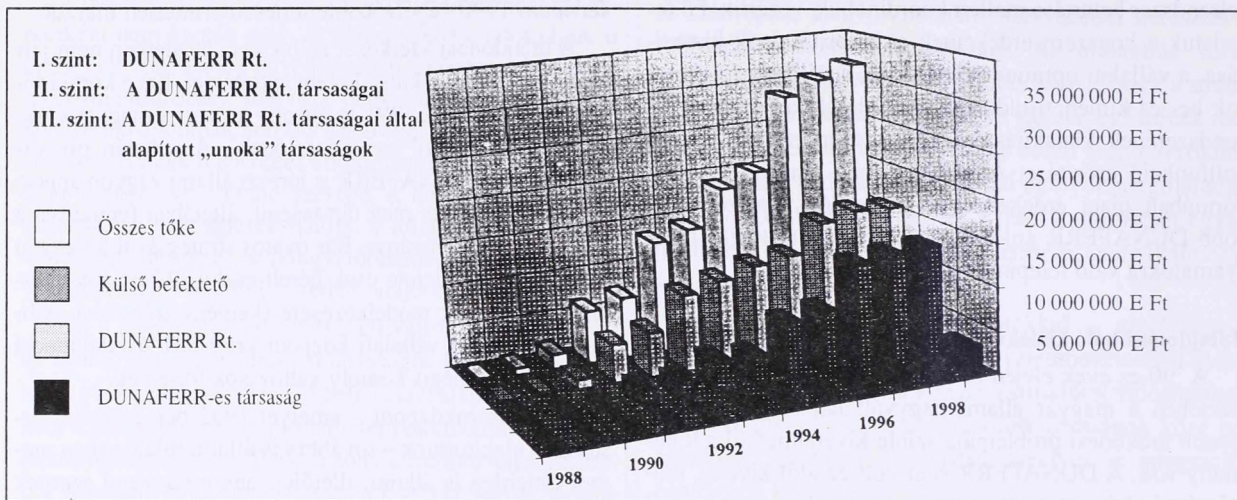
Az irányítási és működési hálózat rendszere

Működtető funkciók

A szervezeti struktúraváltással erősödött az igény a konszern koordinációs feladatainak ellátására alkalmas információs és pénzügyi ellenőrző rendszerek iránt.

A II. + III. szint társaságainak tőkeszerkezeti változásai 1988–1999-ben

(A DUNAFERR Rt. társaságaiban + „unoka” társaságaiban lévő összes törzstőke, és annak megoszlása a tulajdonosok között)



2. táblázat

A DUNAFERR társaságcsoport vállalkozásainak száma tőkeösszetétel szerint

(A) DUNAFERR Rt. többségi részesedésű társaságai		
összesen	25	
külföldi érdekeltséggel bíró	4	
(B) A DUNAFERR Rt. döntő befolyásával bíró társaság		
összesen	25	
külföldi érdekeltséggel bíró	3	
(C) Társult vállalkozások		
összesen	8	
külföldi érdekeltséggel bíró	4	
(D) Egyéb érdekeltségek		
összesen	19	
külföldi érdekeltséggel bíró	8	
(E) Egyéb vállalkozások		
összesen	3	
külföldi érdekeltséggel bíró	1	
(F) Közös társaságok		
összesen	5	
külföldi érdekeltséggel bíró	0	
(G) A társaságcsoport külső befektetői		
magánszemélyek	15	társaságnál
részbetétesek tul. közössége	3	
jogi személyek	20	
külföldi befektetők	20	

Magyarzatok:

(A): A DUNAFERR Rt. közvetlen részesedése meghaladja az 50%-ot
 (B): A DUNAFERR Rt. konszolidált részesedése meghaladja az 50%-ot
 (C): A DUNAFERR Rt. konszolidált részesedése 25% és 50% között van
 (D): A DUNAFERR Rt. közvetlen részesedése nem éri el a 25%-ot
 (E): A DUNAFERR Rt. konszolidált részesedése nem éri el a 25%-t
 (F): A társaság tulajdonosai azonos százalékos részesedéseket bírnak

1993-ban alakítottuk meg a kontrollingszervezetet, melynek létrehozásával tervezési, beszámoltatási és informatikai funkciókat ellátó apparátust állítottunk fel. Elsődleges feladatukként a társaságcsoport szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszerszemléletű, operatív követését és időszakonkénti értékelését állítottuk eléjük. További elvárásaként fogalmaztuk meg az új szervezettel szemben, hogy az Rt. vezetése számára pontos, valós információkat tartalmazó riportrendszert hozzon létre és működtessen, illetve a társaságcsoporton kívüli adatszolgáltatást tegye konzisztenssé, a párhuzamosságokat pedig számolja fel.

Ebben a szellemben teremtettük meg a kontrollingszervezet alapjait. Kidolgoztuk és szabályoztuk a társaságcsoport szintű éves operatív tervezési és beszámolási rendszert, valamint telepítettük a vezetői információs rendszert (VIR). A VIR kialakításával az volt a célunk, hogy a részvénytársaság vezetése számára rendszeres és időszerű információkat biztosítson a vállalatcsoport működéséről és a működést befolyásoló tényezőkről.

Kontrolling és VIR (Vezetői Információs Rendszer)

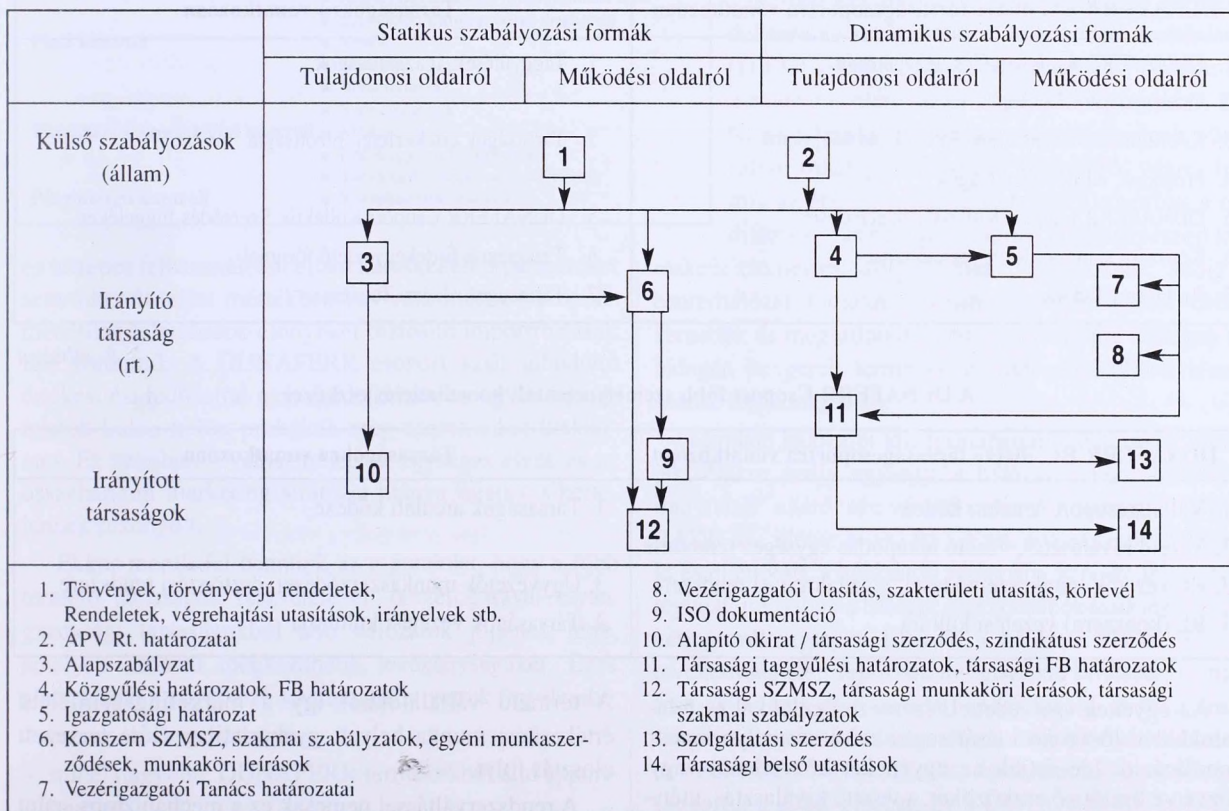
Az irányító Rt. és a társaságok működését több kontrollrendszeren keresztül is felügyeljük. A törvényi szabályozásnak megfelelően a felügyelőbizottságok (amelyek nagy részét az Rt. törzskari szakapparátusokban dolgozó szakértőkből állítjuk össze), könyvvizsgálók mellett a vezetés tulajdonosi funkciójának gyakorlását általunk kifejlesztett kontrollingszervezet és Vezetői Információs Rendszer (VIR) segíti.

A DUNAFERR Csoport főbb technokratikus koordinációs eszközei

DUNAFERR Rt., illetve társaságcsoportra vonatkozóan	DUNAFERR társaságokra vonatkozóan
1. DUNAFERR Rt. Alapítói Okirata DUNAFERR Konzern SZMSZ Konzern szerződések Szakmai szabályzatok, belső utasítások 2. DUNAFERR Rt. stratégia 3. Rt. kontrolling tervezési és beszámolási rendszer 4. Konszolidált mérleg 5. Konzern VIR, MIR, EU integrációs adatbázis 6. Rt. elszámoló árrendszere	1. Társasági, szindikátusi szerződések Társaságok SZMSZ-ei Szakmai szabályzatok 2. Társasági stratégiák 3. Társaságok tervezési és beszámolási rendszere 4. Társaságok mérlegei 5. Társaságok VIR-e 6. Társaságok elszámoló árrendszere

3. ábra

A technokratikus koordinációs eszközök hálójája



A döntés előkészítés alapvető feltétele a gazdálkodási folyamat rendszeres, megbízható pontosságú követése, az abban bekövetkező változások elemzése, értékelése. Ehhez olyan VIR kidolgozása szükséges, mely átfogó tájékoztatást biztosít a gazdálkodás egészének. A stratégiai vezetés információbázisú vezetési rendszer, a résztvevők idejének zömét információ feldolgozás és kommunikáció tölti ki.

A DUNAFERR konzernirányítási rendszeréről összességében elmondható, hogy biztosítani tudja azon fő funkciók (tulajdonosi, működtetői, kontrollfunkció) megvalósítását, amelyeken keresztül érvényesíthetők a tulajdonosi szándékok elvárások, az eszközök és termelési rendszerek hatékony működtetése, a stratégiai céloknak megfelelő szervezeti működés.

Az összehangolt működés érdekében koordinációs eszközrendszert alakítottunk ki és működtetünk. A technokratikus koordinációs eszközök közé soroltuk a DUNAFERR konszern szabályát, szabályait, szerződéseit, terveit, programját, a költségvetést, pénzügyi terveket stb. (3. táblázat). (1. előző oldal)

Ezek az eszközök, belső jogi hálóként összekapcsolják a konszern társaságait az Rt.-t tulajdonosaival és társaságaival (3. ábra). (1. előző oldal)

A strukturális típusú eszközök (melyek lehetnek vertikális, ill. horizontális irányúak) közé tartoznak a projektek, teamek, törzskarok, a Vezérigazgatói Tanács, a koordinációs bizottságok, különböző ad-hoc bizottságok, folyamatintegrláló központok, érdekegyeztető fórumok stb. Ezek tehát jellemzően a szervezeti alapstruktúrára épülő koordinációs eszközök (4. táblázat).

megtervezni és működtetni. A DUNAFERR Rt.-nél a következő ellenőrzési mechanizmust működtetjük (6. táblázat).

Kereskedelmi hálózatok kiépítése

A rendszerváltozást megelőző években a tervgazdasági szemlélet és az ágazati kapcsolatok modellje a legtöbb gazdálkodó szervezet mozgásterét behatárolta. Központilag irányították a vállalatok külső kapcsolatrendszerét, sok vállalat csak egyetlen piacra adott el, és csak egyetlen csatornát használt fel ezek elérésére. A központi irányítás egyik tipikus esete volt a kül- és belkereskedelem területén kialakított szabályozási rendszer, amely szerint ilyen tevékenységet csak az erre kijelölt vállalatok végezhettek.

4. táblázat

A DUNAFERR Csoport főbb strukturális koordinációs eszközei

DUNAFERR Rt., illetve társaságcsoportra vonatkozóan	Társaságokra vonatkozóan
1. DUNAFERR Rt. közgyűlés, igazgatóság	1. Taggyűlések, igazgatóságok
2. Vezérigazgatói Tanács	
3. Koordinációs Bizottságok, Integrációs központok	3. Társaságok értekezletei, bizottságai
4. Projektek, ad-hoc bizottságok	
5. DUNAFERR Csoport Kollektív Szerződése	5. DUNAFERR Csoport Kollektív Szerződés függelékei
6. Konszern szintű érdekegyeztető tanács	6. Társaságok Érdekegyeztető fórumai
7. Rt. Üzemi Tanács	7. Társaságok Üzemi Tanácsai

5. táblázat

A DUNAFERR Csoport főbb személyorientált koordinációs eszközei

DUNAFERR Rt., illetve társaságcsoportra vonatkozóan	Társaságokra vonatkozóan
1. Vállalatcsoport Arculati kódex	1. Társaságok arcuati kódexe
2. Vezető kiválasztás, vezető utánpótlás egységes rendszere	
3. Rt. vezetők munkaszerződése, javadalmazási rendszere	3. Ügyvezetők munkaszerződése, ösztönzési rendszere
4. Rt. (konszern) vezetési kultúra	4. Társaságok vezetési kultúrája

Az egyének szervezettel, szervezeti célokkal és feladatokkal való azonosulását segíti elő a személyorientált koordináció. Ide értjük az egyéneket közvetlenül vagy közvetve ösztönző eszközöket, a vezető kiválasztás, utánpótlás rendszerét, a vállalati kultúrát alakító tényezőket stb. (5. táblázat).

A konszernműködés kritikus pontja az ellenőrzési rendszer összehangoltsága. A korábbi vállalati belső ellenőrzések helyett ma már a kontrollfunkciónak olyan kiterjedt, széles skálája van, amelyet egy DUNAFERR méretű konszernen belül világosan, átlátható módon kell

A termelő vállalatoknál így a marketingszemléletű értékesítési munka helyett gyakorlatilag előre tervezett elosztás folyt.

A rendszerváltással nemcsak ez a mechanizmus szűnt meg, de a 90-es évek elején lejátszódó politikai és gazdasági átrendezés következtében az acéltermékek korábbi felhasználói, viszonteladói struktúrája is jelentősen átalakult. A nagyfelhasználói kör jelentős részét felváltották a kis- és közepes nagyságrendű vevők felaprózódott igényei, amelyek közvetlen kiszolgálása már lehetetlenné vált a meglévő értékesítési csatornákon keresztül. A kis-

Az ipari gazdálkodó szervezetek ellenőrzési hálója

Hatósági, felügyeleti ellenőrzés	<ul style="list-style-type: none"> ● Kormány, Kormányzati Ellenőrzés ● Költségvetési szervek ● APEH ellenőrzés ● VPOP ellenőrzés ● Önkormányzati ellenőrzés ● Illetékhivatali ellenőrzés ● Pénz- és Tőkepiaci felügyeleti ellenőrzés ● Versenyhivatali felügyeleti ellenőrzés ● Cégek törvényességi Felügyelete ● Ágazati, funkcionális hatósági ellenőrzések ● Kamarák
Tulajdonosi ellenőrzés	<ul style="list-style-type: none"> ● Közgyűlés / taggyűlés ● Felügyelőbizottság ● Könyvvizsgálói ellenőrzés ● Szakértői vizsgálatok ● Jogi képviselő ● Személyes konzultációk
Működési kontroll	<ul style="list-style-type: none"> ● Belső szabályozók, szabályzatok ● Tervek, programok, menetrendek ● Folyamatba épített koordináció ● Szervezeti struktúra, hierarchia ● Bizottságok, projektek ● Érdekképviselő ● Munkaszervezés és javadalmazási rend ● Szervezeti kultúra, belső értékrend
Piaci kontroll	<ul style="list-style-type: none"> ● Vevők ● Szállítók ● Versenytársak ● Szövetségek
Társadalmi, szociológiai kontroll	<ul style="list-style-type: none"> ● Média ● Érdekegyeztető fórumok ● Társadalmi, szakmai szervezetek
Pénzügyi kontroll	<ul style="list-style-type: none"> ● Kereskedelmi bankok

és közepes felhasználókat ellátó kereskedelmi partnereket sem sikerült teljes mértékben bevonni, mert azok az átmenetileg jelentősebb előnyöket biztosító importforrások felé fordultak. A DUNAFERR csoport saját tulajdonú értékesítési hálózattal nem rendelkezett, az egyes tagvállalatok külön-külön próbálták meg csatornáikat kialakítani. Ez azonban – valószínűleg az egységes elvek és az összehangolt marketing stratégia hiánya miatt – sikertelennek bizonyult.

Ekkor merült fel bennünk az a gondolat, hogy a főbb termelő társaságok részvételével, összefogásával olyan gazdasági társaságokból álló hálózatok jöjjenek létre, amelyek azonnal megkezdhetik tevékenységüket. Ezek alapításánál a következő szempontokat vettük figyelembe:

- minimális készpénzigény,
- minél nagyobb, DUNAFERR termékekből álló apport-hányad,
- rugalmas gyártóművi kiszolgálás,
- kedvező szerződéses feltételrendszer,
- minimális kockázat,
- nagyfokú önállóság az irányelveken belül,
- régióbeli partnerkapcsolatok és marketingmunka,
- egységes stratégiai irányelvek.

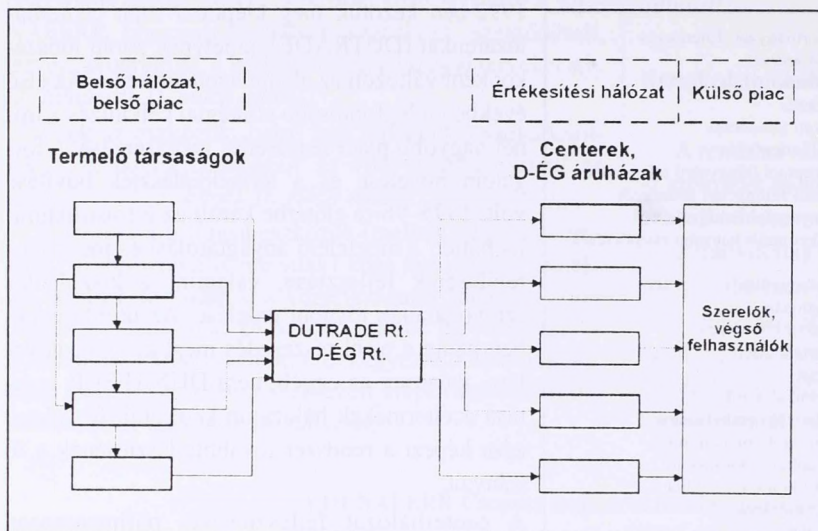
1992-ben kezdtük meg kiépíteni saját centerhálózatunkat (DUTRADE), amelynek során időszaként változott az alkalmazott stratégia. Az első években a legfontosabb stratégiai célkitűzés a minél nagyobb piaci részesedés megszerzése, a forgalom növelése és a termékválaszték bővítése volt. 1995–96-ra előtérbe került az infrastruktúrális háttér, a megfelelő anyagátrolási és mozgatási rendszerek fejlesztése, valamint a kiszolgálás színvonalának további emelése. Az utóbbi években pedig a piaci részesedés megtartása és növelése, valamint az egyéb, nem DUNAFERR gyártású acéltermékek hálózaton keresztüli forgalmazása képezi a rendszer továbbfejlesztésének a fő irányait.

A centerhálózat fejlesztésével párhuzamosan 1997-ben egy másik, az épületgépészeti kereskedelemre és szolgáltatásra szakosodott áruházlánc (D-ÉG) kialakításába is belekezdünk. 1999-re ez a hálózat is elérte az országos lefedettséget. A két hálózat közötti párhuzamos tevékenységek elkerülése miatt profiltisztítást hajtottunk végre. Így míg az épületgépészeti áruházak elsősorban a radiátorgyártás bázisára alapozó épületgépészeti kereskedelemmel és szolgáltatással foglalkoznak, addig a centerhálózat radiátorértékesítését folyamatosan csökkentették és megszüntették, összpontosítva a melegen és hidegen hengerelt termékek és hidegen hajlított idomacélok forgalmazására.

Mindkét hálózatot kft. formában működő tagok alkotják, élükre pedig egy-egy, a hálózatok koordinációját, irányítását ellátó részvénytársaságot állítottunk (DUTRADE Rt., illetve D-ÉG Rt.). Ezek a társaságok alakítják ki és ellenőrzik a hálózatok regionális kereskedelmi stratégiáját, irányítják a hálózat működéséhez szükséges marketingtevékenységet. Ellátják a hálózati PR és reklámtevékenységeket, fejlesztik a logisztikai rendszert és biztosítják az egységes arculati megjelenést. Ezek a részvénytársaságok teremtenek kapcsolatot a belső hálózat és az értékesítési hálózat között, összekapcsolva a vállalatcsoportot a külső piaccal. Ez a DUTRADE Rt. és D-ÉG Rt. kettős (integráló és elosztó) szerepét jelenti. (4. ábra)

Új színfoltként jelent meg a palettán a különböző acéltermékeket feldolgozó, csomagoló-elosztó központ, a dunaujvárosi telephellyel üzemelő Steel Service Center. Ez ma Magyarország egyetlen ilyen felszereltségű és színvonalú, egyedi igényeket is kielégítő, acéltermék-szolgáltató központja.

A DUTRADE Rt. és D-ÉG Rt. integráló és elosztó szerepe



Mindenképpen említést érdemel az acélépítészeti és acélipari gépészeti területen nemrégiben létrehozott DAV Rt., amelynek tevékenysége elsősorban a tervezéstől a kivitelezésig, komplex acélipari, acélépítészeti szolgáltatások nyújtásáig terjedő fővállalkozások lebonyolítása, menedzselése belföldön. Az országot üzletági stratégiai régiókra osztottuk fel, így a DUNAFERR legújabb hálózatának kiépítését ennek megfelelően kezdtük meg.

Összességében ezeknek az értékesítési hálózatoknak az üzemeltetése révén sokkal teljesebb körű és megszervezettebbre ható vevőgondozás és minőségbiztosítás valósítható meg, mint a más tulajdonban lévő hálózatokon vagy viszonteladókön keresztül. A termelő vállalatok rendkívül értékes, gyors és megbízható piaci információhoz jutnak a már működő centereken keresztül a korábban nehezen kezelhető kis- és középfelhasználói piacról, valamint az importbeszerzésből dolgozó konkurens viszonteladókról. A hálózatok lényegesen segítették a DUNAFERR piaci munkáját és kommunikációját, növelve ezzel a cég „image”-ét. Fontos továbbá, hogy ezeken a csatornákon keresztül a DUNAFERR márkanév alatt lényegesen több felhasználó vállalathoz jutnak el a termékeink és szolgáltatásaink, mint pusztán közvetlen eladások révén. Így azután elsősorban ezeknek a hálózatoknak tudhatók be azok az óriási piaci eredmények, amelyet a DUNAFERR Vállalatcsoport például a DUNAFERR radiátorok belföldi piacán elért (piaci részesedésünk az 1997-es 33%-ról 1999 végére 61%-ot ért el, amelyet elsősorban a nagyobb vetélytárs Vogels Noot piaci részesedéséből, illetve kisebb, nem tőkeerős kereskedők által forgalmazott radiátorok piaci részesedéséből szereztünk meg).

jelentős hányadát.

A Dunai Vasmű alapanyag-ellátását államközi szerződések szabályozták, ez a konstrukció azonban a rendszerváltás idején megszűnt. Mivel az alapanyag beszerzés továbbra is a volt Szovjetunió ércbázisára épült, és az ellátás biztonságát a folyamatos termelés érdekében mindenképpen fenn kellett tartani, a Kereskedőház Kft. megalakulásával párhuzamosan Moszkvában és Kijevben is kereskedelmi külképviseleteket hoztunk létre, amelyek jelenleg is működnek és biztosítják az orosz és ukrán piacon való folyamatos jelenlétet.

Egyik legfontosabb kereskedelempolitikai célunk az exportpiacokon elért értékesítési szint fenntartása volt, ezen belül is kiemelt hangsúlyt helyeztünk az EU piacain megszerzett pozíciók stabilizálása. A DUNAFERR árbevételének jelentős részét ugyanis itt realizálja, termékeink mintegy 60%-át a határokon túl értékesítjük, ebből az EU piacok részaránya meghaladja a 70%-ot. A két legfontosabb partner Németország és Olaszország, ahol a külkereskedelmi forgalom az ottani saját kereskedelmi vállalatokon, a DUNAFERR Handels GmbH-n és a COSINTER-en keresztül bonyolódik le. Ez a két cég adja ma a DUNAFERR összes export értékesítésének közel 30%-át. Stratégiai célunk e két társaság tevékenységének további bővítése, a kooperációs kapcsolatok szélesítése, a DUNAFERR új termékeinek export piaci elhelyezése.

A külkereskedelmi hálózat kiépítésének alapvető célja volt, hogy a DUNAFERR társaságok közelebb kerüljenek a végső felhasználókhoz, javuljon a minőség és a szállítási fegyelem. Emellett fokozottan figyelni kellett az adott ország jog- és intézményrendszerének követelmé-

Az, hogy a rendszerváltást követően a DUNAFERR piaci helyzete nem ingott meg olyan mértékben, mint a legtöbb hazai iparvállalaté, annak köszönhető, hogy a belföldi kereskedelem átmeneti dekonjunktuurával terhelt időszakában, és a keleti piacok összeomlásával egy időben hatékony külkereskedelmet tudtunk folytatni, és képesek voltunk pótolni ezeket a kieső régiókat.

'89-től saját külkereskedelmi vállalatunkon – kezdetben a nagy állami külkereskedelmi vállalattal, a METALIMPEX-szel közösen, majd 1991-től a DUNAFERR Kereskedőház Kft-n – keresztül bonyolítjuk le az export-import

neyeit, változásait (Németország például a világ egyik legszabályozottabb piaca). Ezeknek a feladatoknak az ellátására is a fogadó országban működő, helyi specialitásokhoz alkalmazkodó, profi szakembergárdával rendelkező külképviseletek mutatkoztak legalkalmasabbnak.

A társaságalapítások, üzletrész vásárlások, szervezeti átalakítások eredményeképpen mára sikerült elérni azt a stratégiai célt, mely szerint a DUNAFERR ne csak mint acélpipari alapanyaggyártó cég jelenjen meg a piacon, hanem tevékenységét igyekezzen minél szélesebb körre kiterjeszteni. Elmondható, hogy a vállalatcsoport ma már „több lábon áll”, termékeit egyre magasabb feldolgozottsági szinten állítja elő, komoly szereplője a másod- és harmadtermékek, acélepítészeti termékek piacának. Mind erőteljesebben vesz részt olyan ágazatokban, mint például a közúti, vasúti, vízi szállítmányozás, energiaszolgáltatás, minőségügyi tanácsadás, egészségvédelem, acélpipari kutatás stb.

Lábjegyzet

¹ A Dunai Vasmű telepítését és felépítését a Minisztertanács 1949. december 28-án kelt 6957/1949. MT sz. határozatában rendelte el. Ennek során 1950 tavaszán kezdődött meg a Budapesttől 65 km-re levő Dunapentele melletti fennsíkon egy új ipari település és a vasmű építése. A kidolgozott vezérterv egy teljes vertikálitással dolgozó vasművet ölelt fel.

Éves termelését 544 ezer tonna nyersvasban, 480 ezer tonna acélban, 280 ezer tonna hengerelt készáruban és 540 ezer tonna koksban irányozta elő a határozat. 1954. márciusáig a kiszolgáló létesítmények mellett elkészült két nagyolvasztó, az acélmű két SM kemencéje és a két kokszolóblokk. 1955–1960 között párhuzamosan folyt a beruházás és a termelés, az 1950-es évek közepétől a súlypont az építéstről fokozatosan a termelésre tevődött át. Az ország gazdasági helyzete miatt 1957-ig vontatottan haladt a meleghengermű építése, átadására csak

1960-ban került sor. Ezt követően 1965-re készült el a hideghengermű, közben azonban megvalósult az acélmű teljes, négy SM kemencéből álló technológiai sora, melyekkel teljessé vált a kohászati vertikum. A vasmű 1960 utáni fejlesztési koncepciójának a középpontjában a hideghengermű üzembehelyezése és a gyártmányszerkezet bővítése – a lemezek továbbfeldolgozásának megindítása – mellett a technológiai berendezések korszerűsítése és az alkalmazott technológiák fejlesztése állt. Az 1968–1980-as évek között megvalósított beruházások, fejlesztések eredményeként a vasmű termelése még inkább meghatározóvá vált a hazai vaskohászatban, termelése, termékei nélkül szinte lehetetlen lett volna a közúti járműprogram, a gépgyártás fejlesztésének, az olaj- és gázvezeték rendszer megépítésének, a könnyűszerkezetes építési mód általános elterjesztésnek a megvalósítása.

1980-ra a Dunai Vasmű akkori termelő kapacitásának felső határához érkezett. A továbblépés átfogó fejlesztést igényelt, elsősorban a berendezések, a technológia korszerűsítése, energiaigényességének csökkenése, korszerű színvonalat képviselő termékek gyártása terén. A műszaki fejlesztés, beruházás ezeknek a céloknak a megvalósítására irányult, azonban az erre fordítható pénzügyi források (állami nagyberuházások) a fejlesztés irányát is erősen befolyásolták, majd ezek megszűnése, illetve visszafizetési kötelezettsége végigkísérte az 1980-as évtized utolsó éveinek és az 1990–91-es éveknek a gazdaságát. A Dunai Vasmű a belföldi igényeket meghaladó mennyiségű termékeket gazdaságosan exportálta, az ország fizetési mérlegének alakulásában pozitív szerepet töltött be. A DUNAFERR Vállalatcsoport ma az ország egyik legnagyobb prosperáló termelő vállalata: 10 ezer főnek biztosít munkalehetőséget, s közvetve 80–100 ezer embernek megélhetést, megőrizve a nagyvállalatai előnyöket, rugalmas, piacconform vállalkozássá vált.

² Voszka Éva alapján Csáki György–Macher Ákos: A magyarországi privatizáció 10 éve (1988–1997), Privatizációs füzetek, <http://www.apvrt.hu/tortenet/privfuz4.htm>

³ A konzern főbb koordinációs eszközei három csoportba sorolhatók: technokratikus, strukturális és személyorientált eszközökre. Khandwalla alapján Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, KJK, Bp., 1996

E számunk szerzői:

Dr. FARKAS Ferenc: tanszékvezető egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. HOVÁNYI Gábor:** a közgazdaságtudomány doktora, a PTE tanszékvezető egyetemi magántanára; **KOLLÁR Endre:** MBA, fejlesztési projektmenedzser, CHINOIN Rt. – A Sanofi Synthelabo Vállalatcsoport Tagja; **ILLIN Anikó:** MBA, fejlesztő, Magyar Posta Rt.; **PATAKI Béla:** PhD, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **VASNÉ EGRI Magdolna:** adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék; **CZINKÓCZI Sándor:** stratégiai koordinációs és szervezési igazgató, DUNAFERR Rt.; **Dr. MUDRA László:** főiskolai tanár, Dunaújvárosi Főiskola Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. RUBÓCZKY István:** nyugdíjas osztályvezető; **Dr. OSMAN Péter:** kandidátus.

Amit az emberek gondolnak és mondogatnak, az lesz a valóság

ÖNBETELJESÍTŐ PRÓFÉCIA

Prolóógus

„Az a fa áll szilárdan, amelynek mélyre nyúlnak a gyökerei”

ŐSI KÍNAI BÖLCSESSÉG

„...Adja meg nekem az Isten, hogy bölcsen beszéljek, és ahhoz méltóan gondolkodjam, aminek részese lettem! Mert ő irányítja a bölcsességet és vezeti a bölcsét. Hiszen a kezében vagyunk mi magunk, a szavaink, egész értelmünk és minden ügyességünk.

Mert ő adta nekem a dolgok biztos ismeretét, hogy értsem a világmindenség szerkezetét és az elemek működését, az idők elejét, végét és közepét, a napfordulat változását és az évszakok változását, az év lefolyását és a csillagok állását, az állatok természetét és a vadállatok indulatait, a szellemvilág hatalmát és az emberek gondolkodását, a növények különbségeit és a gyökerek gyógyító erejét...”

BÖLCSESSÉG KÖNYVE 7, 15–20.

Tipológia

A hatalom nem a vezetőké. Ők csak méltányos és méltó gyakorlásra kapták. Vagy meghatározott időre, vagy addig, amíg emberileg, szakmailag és vezetés-módszertanilag is méltók rá.

„A vezéreberről. Négyféle vezetőember lehet az ország élén: Prokrusztész, Napóleon, Samu bácsi és Szolón.

Prokrusztész egy elgondolás híve, amelybe nemzetét belekényszeríteni akarja, ha török, ha szakad. Napóleon szenvedélyes játékos, és akár nyer, akár veszít, mindenképpen tékozol. Samu bácsi úgy ül az uralkodói teremben, mint egy fűszerboltban, dekákkal és garasokkal ravaszodik. Szolón az isteni ihletre figyel, minden tette az örök mértékből ered, és országa virul”

WEÖRES SÁNDOR: A TELJESSÉG FELÉ

Visszatekintés

„A templom szegletköve nem magasabb, mint az a kő, amelyet az alapokban legalulra raktak”

KHALIL GIBRAN

Évezredekén át a vezetés gyakorlat volt (praxis). Századunk elejétől kezdve kiegészült a másik pólusával, az elmélettel (teória). Amikor még csak praxis volt, három forrásból táplálkozott: a tapasztalatból, a vezérelvekből és a (féltevéőrzött) műhelytitkokból. Ezek még kiegészülhettek nem tudatos karizmákkal (az értelem, a tudomány és a bölcsesség karizmáival).

Amikor a vezetés praxisa annak tudományával egységes egésszé vált, akkor a forrásai így alakultak: az előzőek, plusz a hipotézisek, kísérletek, modellek, rendszerezve, tudományos rendszeresítések, tapasztalat-feldolgozások, -cserék, pszichológia, szociológia. Ezek ismét kiegészültek három karizmatikus forrással: a hit, a tanács (intuáció, sugalmazás) és a lelki erősség forrásával.

A vezetés századunk elejétől folyamatosan intézményesült, önálló, második szakmává vált, elmélete és gyakorlata szoros kölcsönhatásban (dialektikusan) egyesült, és ma már szerves egységet alkot. Az ettől eltérő vezetést kontárkodásnak, diktatúrának stb. nevezik.

Evidenciák

A jó vezetőt arról is meg lehet ismerni, hogy nélküle is jól megy a munka, és jó ötletei vannak.

A vezetés szakma. A vezetés bonyolult szakma, mert sokféle folyamattal, géppel, emberekkel dolgozik, és az emberek között nincs két egyforma. A vezetés a szakmák integrálója. Ezért a vezetést akkor is meg kell tanulni, ha rotációs módon műveljük. Kemény kézzel is lehet vezetni, de minek. A kemény kéz a szakmai alapok hiányáról és a bölcsesség alacsony szintjéről árulkodik. Legalább három fajta vezetés van: profi, kontár, kártékony. Legalább három fajta vezetési stílus van: demokratikus, tekintélyelvű és szabados. A tekintélyelvű vezetést ma már sehol sem díjazják, a szabadost még kevésbé. Lehet vezetni emberi erények gyakorlásával és a gyarlóságok korlátozásával (önmagunkban és másokban).

Lehet vezetni vállalkozás jellegű felfogásban is. Lehet vezetni a vezetési funkciók és vezetői feladatok gyakorlásával is. Lehet vezetni a vezetési információrendszer felépítésével és működtetésével is. Lehet vezetni vezetői beavatottsággal is. Lehet vezetni az eddig begyűjtött 48 vezetési irányzat korának megfelelő kombinálásával is. Lehet vezetni pszichológiai és szociológiai alapokon is. Lehet vezetni a felsorolt vezetési módok együttes alkalmazásával is (ezek a nagymenők, beavatottak).

Lehet vezetni gépkocsit is, de csak vezetői jogosítvánnyal. Eljön az idő, amikor az emberek vezetésének is jogosítvány lesz a feltétele. Addig azonban sok vezető megy tönkre (és sok beosztott) szorongáson alapuló foglalkozási betegségekben. [1]

Kitekintés

„A magunk lelte magyarázatok általában jobban meggyőznek bennünket, mint azok, amelyek másoknak jutottak eszébe.”

PASCAL

Válságban van a vezetés. Növekedési és erkölcsi válságban. A növekedés tekintetében elhatalmasodott a tőke, a tudomány és a technika, továbbá a világot újrafelosztó és az embereket megosztó politika. Az elektronikus hírközléssel kvázi összeomlott a tér és az idő. Elszabadult a globalizáció és annak gyorsuló üteme. A fenti körülmények között a vezetés egyre nehezebben képes átlátni, koncepcióval átfogni, szabályozni, a pozitív (öngerjesztő) visszacsatolást mérsékelni és ellenőrzés alatt tartani a globálisan ható eseményeket: a világ túlszaporodását, az erőforrások hosszú távú beosztását, a természeti kincsek és a földi életfeltételek védelmét, a munka és a javak igazságos elosztását, a társadalom anyagi, lelki és szellemi kiegyensúlyozását, a leszakadások megállítását nemzet és nemzet, ember és ember között. [2]

A válságkezelés során az erkölcsöt kettős értelemben is helyre kellene állítani.

Először is az erkölcsnek a törvényt meg kell előznie, hogy minden rendű és rangú hatalmi tényező (egyházi, állami, gazdasági, önkormányzati stb.) szigorúan erkölcsi alapokon álló törvényeket, rendelkezéseket hozzon. Ma sincs jobb minta (modell) és tisztább forrás, Mózes öt könyvének, Jézus példabeszédeinek, a Szanáthana Drahmánál, azaz a keleti Örök Törvénynek stb.

Másodszor a törvények végrehajtásának is erkölcsi alapokon kellene állnia. Ennek alfája, hogy a törvényhozóknak maguknak sem illik törvényen kívül, vagy felül állniuk. Ők sem teremthetnének tehát olyan helyzetet, hogy ha a törvény előtt mindenki egyenlő, akkor ők még egyenlőbbek, tehát saját

maguk kétes erkölcsi és egyéb hasznára kitalálják a mentelmi jogot, amely mögé szavazógépük segítségével elbújnak. Minden törvényes? Hát persze! Csak a törvény nem erkölcsös, és ezzel máris visszajutottunk az erkölcsnek (et-hosz) mint közmegegyezéssel szokásnak törvényhozást is megelőző helyéhez.

Ezért az erkölcsi rend helyreállításának első és legfontosabb módja a minden rendű és rangú vezetőnek az Istenben való őszinte hite és állandó transzcendens kapcsolata (amely a karizmák elfogadásában és tudatos, pozitív gyümölcsötzetésben nyilvánulhat meg).

A második módja a minden rendű és rangú vezető ember feddhetetlensége, emberi, szakmai és vezetési hite, referenciája. Már a pártállami időkben is volt ez utóbbihoz hasonló hármas követelményrendszer, csak ott az emberi követelményeket a politikai megbízhatóság, azaz a párthoz való hűség helyettesítette. Ma nincs ilyen?

A harmadik módja most már az, hogy csak az előbbi két alapon és személyes referenciák birtokában lehessen törvényeket alkotni, de olyanokat, melyek Isten országának és az emberek földi lakóhelyének követelményeit egyaránt kielégítik. Amelyek mindenképp tiszták, képmutatástól mentesek, sem rejtett, sem faragott kiskapuk nincsenek rajtuk, amelyek a minden rendű és rangú El-dorádóba vezetnek.

A fenti hármas alapon hozott törvények közül akár az első az lehetne, amelyik ésszerűen (tehát hasznos, optimális) felső határban korlátozná a kizsákmányolás megengedett fokát, illetve ennek intézményes eszközét, a profitot. Mert valószínűnek tűnik, hogy a profit, vagyis a kizsákmányolás törvényen kívül (gyakran felette) álló korlátlan mértéke okozza a tőke rákos burjánzását, az pedig az egészségtelen, szintén rákos jellegű, robbanásos vezető mennyiségi növekedést és hatalmi koncentrációt, az országok és országos, emberek és emberek közötti szembenállásokat.

Előretekingés

(avagy megőrizve megváltoztatni a világot, és ehhez újra felfedezni és gyümölcsötzetni a karizmákat)

Semmit sem lehet teljesen új alapokra építeni, mert az új alapokat is kell valamire helyezni.

TALMUDI BÖLCSESSÉG

A karizma az intézménnyel szoros kölcsönhatásban lévő jelenség. Olyannyira, hogy ezeket egymástól elválasztva nem is lehet értelmezni. Kölcsönösen feltételezik és fejlődésükben rendszeresen váltják is egymást.

Ha megismerjük alapvető keletkezési és fejlődési törvényszerűségeiket, akkor

- bölcsebben tudjuk szemlélni az embert és az ő társadalmát, intézményeit,
- kevesebbet mérgelődünk és szorongunk a bürokrácia, a diktatúra, és az apokaliptikus száguldás körülményei között, így óvjuk egészségünket,
- felismerhetjük és nemes célok szolgálatába állíthatjuk saját karizmatikus adottságainkat és a választóinkét vagy a beosztottainkét is az önfejlesztéshez, a minden rendű és rangú rendszer fejlesztéséhez, a különféle katasztrófák megelőzéséhez vagy csökkentéséhez.

Lássuk tehát az intézmény és a karizma fokozatos megszületését és „örökké” ismétlődő újjászületését.

Az intézmény kialakulása

Az emberi élet tömör módszertani algoritmus és annak kifejtése:

Életmód = Gondolkodásmód + szemléletmód + cselekvésmód

Az egyén befejezetlennek érzi magát egyedül, ezért vágyik:

- a csoportos tevékenységre (közös igények) és
- a társas életre (társas ösztön).

A csoportok pedig kialakulnak, működnek, átalakulnak és feloszlanak. Az emberi cselekvés gyakran ismétlődik, ezáltal megszokottá (modellé) válik. A modell hasznai: hatásfoknövelés, energiamegtakarítás és önbizalomnövelés. A cselekvési modell segítségével különösebb gondolkodás és fáradtságos döntések nélkül is képesek vagyunk a cselekvésre. Az egyéni cselekvési modellek azonban egymástól eltérnek, mert nincs két azonosan egyforma ember. Ezért az emberek – megfelelő engedmények árán – kiegyeznek egy közös cselekvési modellben: „Ezt ezután így kel csinálni”. Ez tudatalatti folyamatként jön létre, vagyis az egyének általában nem észlelik, hogy ők alakultak a többiekhez. [3]

A közös cselekvési modellben való kiegyezés eredményeként rögzítve vannak:

- a cselekvési normák a csoportban,
- a csoport szerkezete (struktúrája),
- a tagok érintkezési formái,
- a világnézeti kérdésekre választ adó eszmerendszerek.

Az emberiség azonban generációkban éli túl önmagát. A generációk részben a régi, részben új helyen és helyzetben találják magukat. Minden első generáció számára az élet egésze megalkotandó feladat. Minden második és további generáció számára az élet egésze meg van alkotva. „Ez van” („Ezt kell szeretni”):

- kidolgozott gondolkodásmóddal,
- kidolgozott szemléletmóddal,
- kidolgozott cselekvési normákkal,
- előírt módszertani és technikai eszközökkel,
- kialakult munkamegosztással,

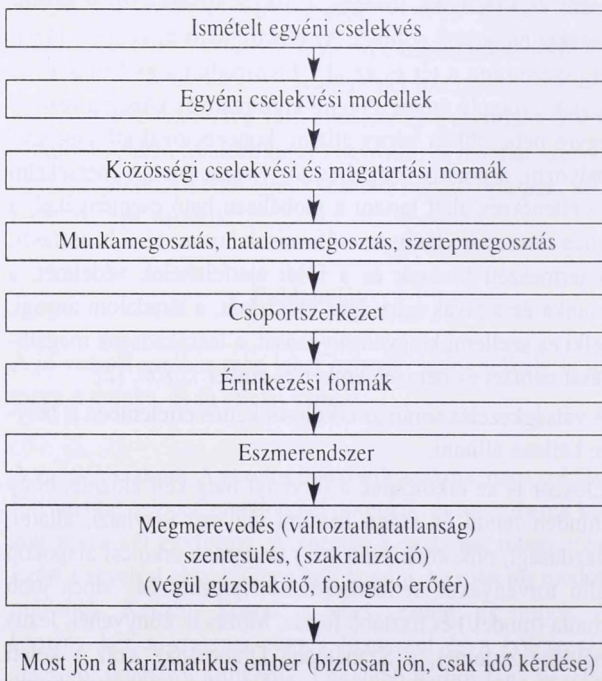
- megfellebbezhetetlen hatalmi struktúrával,
- kialakult érintkezési formákkal,
- kidolgozott világnézettel.

Az intézmény tehát a normák olyan rendszere, amelynek saját léte van, és külső kényszerként áll szemben az emberrel, az ő egyéni cselekvési modelljével. Jellemzői:

- Az intézményesülés végeredményeként jön létre.
- Az első generáció életében még rugalmasan alakítható.
- A második generáció már „készen kapja”.
- Elszemélytelenítő hatása van.
- Folyamatként alakul ki.
- Legitimációs alapokon nyugszik.

Az intézmény legegyszerűbb példái: a vallási és politikai eszmerendszerek és hatalmi struktúrák, az óvodák, iskolák, kórházak, nyugdíjrendszer, adórendszer, bíróság, ügyészség, rendőrség, katonaság, főhatóságok, pártok, önkormányzat, parlament, alkotmány, vállalati munkamegosztás és fizetési kategóriák, követelmények stb.

Legitimáció: Az intézmény értelmességét alátámasztó magyarázat, amely megmondja, hogyan és miért kell viselkednie az embernek, hogy az intézmény hasznos legyen neki, és ne ütközzön annak korlátaiba. Lássuk most az intézményiség kialakulásának logikai folyamatát a következő vázlaton. [1]



A karizma fogalma és jellemzői

A *karizma*: olyan teremtő szellemi erő, amely képessé tesz a közösség intézményes struktúrájának megváltoztatására [3]. Ebből a szellemi erőből azonban lelki erővé és fizikai erővé

is transzformálódik, így átfogja az ember mindhárom alkotórészét, a szellemet, a lelket és a testet egyaránt. A karizma jellemzői:

- Minden intézményt átalakít (bizonyos idő elteltével).
- A karizma maga is intézményesül az új intézményekben.
- Az új intézményt újabb karizma alakítja át.
- Az újabb karizma is intézményesül az újabb intézményben.
- És így tovább... állandó körforgásban, illetve hol emelkedő, hol süllyedő spirálvonalban, de hosszú távon emelkedő tendenciával.
- Mindig új formában jelentkezik.
- Kegyelemből adatik, ezért nevezik kegyelmi adománynak is.
- Tanulással nem szerezhető meg, de azzal támogatható.
- Keserves munkával sem szerezhető meg, de felhasználható.
- Független az intézménytől (illetve függetleníti magát attól).
- Rendszerint a közösséget szolgálja.
- A belső önfejlesztést is szolgálhatja.

A karizmának egyes típusait minden ősi szent irat ismeri, és ezek egyikét-másikat vagy csoportos érvényesülését meg lehet figyelni a karizmatikus vezető életében.

A karizma működését normális esetben megelőzi az elhívás megérzése és a szükséges beavatottsági fokozatok megszerzése. A karizmák felsorolása előtt megjegyezzük, hogy az embernek egyfelől szabad akarata, másfelől tőle független intézményi környezete van, tehát senkit sem minősít önmagában az, hogy az ő hite monoteista, panteista vagy materialista, vagy mindezeket már végigjárta. A karizma ősi fajtái:

- Az értelem adománya, amely a földi dolgoktól Istenhez emelheti figyelmünket, majd onnan visszatérve kreatív teremtésre serkenthet bennünket.
- A tudomány adománya, amely segíthet a világ megismerésében, csodálatában és hasznosításában, az egyes dolgok és jelenségek általánosításában.
- Az istenhit adománya, amely a mértéktartáshoz és a hamistól való távoltartáshoz vezethet.
- A bölcsesség adománya, amely megtaníthat a kinyilatkoztatott vagy megtapasztalt igazságok felismerésére, értékelésére és a harmónia megteremtésére szolgálhat az életünkben és a világban.
- A tanács adománya, amellyel az élet különböző problémáiban, feladataiban és céljaiban megsúghatja a helyes utat (intuíció és sugalmazás).

- A jámborság adománya, amely Isten és az emberek tisztelgetéséhez, továbbá a környezet megóvásához vezethet.
- A lelki erősség adománya, amely nemes és hős feladatok vállalásához és megoldásához, a kudarcok elviseléséhez és a pozitív életmód gyakorlásához segíthet bennünket.

Az egyes feltételes igemódok azt jelentik, hogy a karizmatikus adomány csak akkor hasznosul, ha annak felismeréséhez és befogadásához az ember „keserves munkával” már megszerezte a szükséges beavatottsági fokozatot. Ha nem szerezte meg, akkor megszállottá válik, és óriási károkat okoz: a meghaladott struktúra helyett egy még rosszabbat hoz létre. Egyébként beavatott az az ember, aki

1. Keservesen megdolgozott a tudásért és a gyakorlatért, vagy öröklés esetén ezek kiegészítőért.
2. Elméleti tudását a gyakorlatban is képes megvalósítani (referenciája van).
3. Tudja, hogy minden tudásnak világos és sötét oldala, hasznos és káros felhasználási lehetősége is van, és uralkodni képes anyagi természete felett.
4. Tudásával önmagát is képes átvilágítani (önreflexió).
5. Tudásával önmagát is képes megújítani (önfejlesztés), sőt, először mindig önmagán kezdi.

A minden rendű és rangú vezetésnek a kezében a karizma többrendbeli hatása lehet, ha felismeri, tudatosítja és hasznosítja azt

- a saját vezetői személyiségében,
- a vezető munkatársaiban,
- az általa vezetett egész közösségben.

A felismerés és a hasznosítás kiterjedhet a karizma

- egyes fajtáira,
- egyes fajták kombinálására,
- a mértékükre,

vagyis kinek, miből, hány talentum adatott, és összességében milyen és mennyi van a birtokában. A tapasztalat szerint ez a jó és hiteles szociális légkörben előbb-utóbb nyilvánvalóvá válik, és igen értékes részét képezheti az önismeretnek és mások ismeretének, önmagunk belső és másokkal való közös harmóniájának.

A világtörténelemben rendszeresen váltják egymást a szent és a világi ihletettséű korszakok, illetve ezek szélsőséges túlbujánzásai. Mindkét ihletettség felváltva, de néha egyidejűleg is létezve, szerves részét képezi a világnak. A különféle diktatori és intézményes hatalmak egyiket sem tudták kiirtani, és nem voltak képesek arra, hogy a nekik egyoldalúan rokonszenveset általánosan kötelezővé tegyék, és az legyen „az egyedüli divat”. Mert mindig születtek karizmatikusok, akik ezt megakadályozták, illetve az ellentétébe fordították át, mint a Hold az apályt és a dagályt.

Mivel mi, mai emberek

- az újkori racionalizmus,
- az empirizmus,
- a felvilágosodás,
- a materializmus,
- a pozitívizmus,
- a strukturalizmus és
- az egzisztencializmus

elnevezésű szellemi irányzatok által létrehozott elvilágiasodott korszakban élünk, nekünk szokatlannak tűnik a karizmákban megjelenő transzcendens jelleg, a szent ihletettség. Különösen a világgal való összefonódása lehet szokatlan. Pedig az objektív világ így működik, összetetten, akár tudatosul bennünk, akár nem. Nagy haszon lehet ez a felismerés, az „idők jeleinek” felismerése minden rendű és rangú (papi, politikai, gazdasági, katonai stb.) vezetésnek. Legalább ilyen hasznos lehet a megszállottság megsejtése, megvizsgálása, megállapítása és az ellene való védekezés: a szakrális és a világi területeken egyaránt. Mert a világ egységes rendszer lévén, ez a ragályos betegség egyik területről a másira is áterjed.

Végül egy időszérű, gyakorlati kérdés: Miért tódulnak a „népek” a karizmatikus személyiség után? Mert megsegíti, felszabadítja és kimondja azokat a gondolatokat, amelyek már sok embernek a tudatában vagy a tudata alatt élnek, csak nem merik kimondani, mert bizonytalanok, félnek és szoronganak:

- a konvencióktól,
- az újdonságok kockázatától és
- az intézményes rend esetleges retorziójától

Mihelyt azonban egy összeverődött vagy szervezett sokaság előtt leíródnak vagy elhangzanak a karizmatikus vagy a megszállott gondolatok, elemi erővel történhet meg azok iránt egyfelől az ellenszenv, másfelől a rokonszenv és a csatlakozás. A „nagy tódulásnak” azonban a fentiek mellett még más okai is lehetnek:

- a karizmatikus személyiség szokatlan, esetleg szenzációs önkifejezési módjai, „válogatott” szavai és előadási módjai, eszközei (esetleges mágikus vagy közönséges személyes manipulációi),
- a háttérben rejtőző pénzforrások és ezek mozgatórugói,
- a háttérben rejtőző hatalmi manipulációk, megbízások,

provokációk, vagy egyszerűen csak az, hogy a „nép” már torkig van a jelenlegi struktúrával, mindegy hogy mi jön, csak jöjjön valami más.

Jó dolog, ha a minden rendű és rangú vezetők ezeket tudják, és a jelenségek mögött sejtik, meglátják a lényegét, bölcsen szemlélik a múltat, jelent és jövőt, és hasznosítják ezeket a mindenkori helyzetértékeléseikben, prognózaikban és a különféle vészhelyzeteket elhárító vagy csökkentő döntéseikben.

Epilógus

„A régiek, amikor világossá akarták tenni a fényes erényt az egész égalattiban, először rendet teremtettek a fejedelemségükben. Amikor rendet akartak teremteni a fejedelemségükben, először rendbe tették a családjuk ügyeit. Rendbe akarván tenni a családjuk ügyeit, először tökéletesítették saját magukat. Tökéletesíteni akarván magukat, először egyenessé tették a szívüket. Egyenessé kívánván tenni szívüket, először tisztává tették gondolataikat. Tisztává akarván tenni gondolataikat, először fejlesztették a tudásukat. Tudásukat pedig úgy fejlesztették, hogy tanulmányozták a dolgokat.

Ha megvizsgáltuk a dolgok természetét, tudásunk magasabb fokra emelkedik. Ha tudásunk magasabb fokra emelkedett, akkor gondolataink őszintévé válnak. Ha gondolataink őszintévé váltak, akkor szívünk egyenessé lesz. Ha szívünk egyenessé lett, akkor tökéletesítjük magunkat. Ha tökéletesítettük magunkat, akkor rend lesz a családjunkban. Ha rend lesz a családjunkban, akkor jó kormányzás van a fejedelemségben, s ha jó kormányzást teremtettünk a fejedelemségben, akkor az égalattiban békesség uralodik.”

ÓKORI KÍNAI BÖLCSESSÉG.

Irodalom

- [1] *Mudra László*: Vezetélmélet és gyakorlat. Főiskolai jegyzet. ME DFK Dunaújváros 1996
- [2] *Siklaky István*: A fennmaradás társadalmi programja. Budapest 2000
- [3] *Tomka Ferenc*: Intézmény és karizma az egyházban. Alapítvány Kiadó Budapest 1991
- [4] *Weber, Max*: A karizmatikus uralom és átalakulása, lásd: Állam, politika, tudomány. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1970

KÖNYVISMERTETŐ

Illés Mária

A KÖZSZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK GAZDASÁGI SZABÁLYOZÁSA

Elvek, módszerek, esetek

Aula Kiadó Budapest, 2000. 236 p.

A közszolgáltatás közcélú, közérdekű szolgáltatás, amely egy nagyobb közösség valamennyi tagja által azonos feltételek mellett vehető igénybe; ezért a piacgazdasági környezetben működő közszolgáltató vállalatok körültekintő gazdasági szabályozása az egész társadalom érdekeit szolgálja. Magyarországon a jelentős részben természetes monopóliumként működő közszolgáltatási tevékenység szabályozása eltér a piacgazdaságokétól. Következetes és kitartó munkára van szükség a piacgazdaságokban szokásos körülmények kialakításához. A tapasztalatok szerint a közszolgáltatások egyes típusai különböző szervezeti formák mellett is hatékonyan működhetnek. A vállalati típusú szerveződésnél a közszolgáltató önálló jogi személy, gazdálkodási rendszere jelentős részben meg egyezik a versenyszféra vállalataival. A szerző esettanulmányai segítségével, a problémák megvilágításával mutatja be a módszertani összefüggések gyakorlati jelentőségét és megjelenési formáit; azokkal az ismeretekkel foglalkozik, amelyek a piacgazdasági környezetben működő közszolgáltató vállalatok gazdasági szabályozásához feltétlenül szükségesek. A vállalati vagy vállalatserű keretek közt megvalósuló közszolgáltatási tevékenységekkel ismert meg két részből álló könyvében.

Az első részben a közszolgáltatás és a monopolhelyzet, a tulajdon és a haté-

konyság, a monopóliumok költségszerkezete, valamint az árszabályozás általános kérdéseit tárgyalja. Bemutatja az intézetek, intézmények által nyújtott és a vállalati formában működtetett közszolgáltatások finanszírozása közti különbségeket, a közszolgáltató vállalatok tulajdoni típusait, a monopólium lényegét és a közszolgáltató vállalatok egy részénél jogi úton létrehozott monopol helyzetet. A nagy kiterjedésű technológiai hálózatrendszerek elsősorban a szolgáltató szférában működnek s ezek képezik a természetes monopóliumok alapját. A természetes monopólium a piacgazdaságok közismert gazdasági kategóriája, amelynek széles körű irodalma van. A gazdasági verseny nem lehet teljes, amíg ezek a hálózatok nem válnak versenyzetethetővé. A változó világban azok a feltételek is változnak, amelyek a természetes monopóliumokat létrehozzák. A szerző a tulajdon és a hatékonyság összefüggéseit vizsgálva rámutat, hogy a hatékonyságnövelés a gazdasági versenyben a legintenzívebb; a hatékonyság a társadalom szempontjából értékelt hasznosságot fejezi ki. Az állami, önkormányzati tulajdonban levő monopóliumokat az elkényelmesedés jellemzi, a magántulajdon nagyobb szervező ereje ezen a területen is megmutatkozik...

A továbbiakban olvashatunk a természetes monopóliumok privatizációjának, a közszolgáltató vállalatok vagyongyarapodásának a kérdéseiről, majd az árszabályozási módszerekkel ismerkedünk meg. A szerző bemutatja a természetes monopóliumok sajátos költségszerkezetét, a költség típusokat és a monopolármodelleket. Monopolárnak nevezik azokat az árakat, amelyek hosszabb időn keresztül lényegesen magasabbak annál, mint amit a versenypiacokon el lehetne érni. Ezzel kapcsolatban bemutatásra kerülnek a könyvben a hatósági árszabályozási

ismeretek (a megtérülés elve, a volumenhalmozódás és az inflációs hatás, a méltányos nyereség, a dotációk és elvonások, az amortizációs költségek stb.). A piaci elvvel ellentétes megoldásokat az árszabályozás sem vállalhat magára. A közszolgáltató vállalatok hatósági árszabályozása elsősorban a bevételek szabályozását jelenti. A díjszszeg belső szerkezete sokféleképpen rendeződhet, eltérő díjszerkezetek vannak az egyes közszolgáltatásoknál, az alapszolgáltatások díjszerkezetének legismertebb megoldásait a 4.4 ábra szemlélteti. Emellett a járulékos szolgáltatások elszámolása is különböző módon történhet; van ahol az alapszolgáltatás költségeivel együtt kezelik, máshol pedig elkülönítik és külön díjtételként számítják fel. Az egy- és két-tényezős díjszabással, valamint a fogyasztói kategóriánként differenciált díjalkalmazással ismerkedünk meg az első részben.

A könyv második része esettanulmányokat tartalmaz. Először az M1-es autópályadíj 1996 és 1998 közötti sajátosságait ismerjük meg azzal kapcsolatban, hogy ez az autópályaszakasz a világ egyik legdrágább díjköteles autópályájának bizonyult. A szerző szakértőként vett részt a túlzottan magas díj miatt indított perben és itt közli a szakértői vélemény lerövidített és átszerkesztett változatát. Ismerteti a vizsgálat körülményeit, az információforrásokat, az elvi és gyakorlati kérdéseket. Bemutatja az autópálya-építés finanszírozási költségeinek számítási menetét, amelynek során kitér a bekerülési költségekre, azok megtérülésére, a méltányos tőkehozam és a kamatszint megítélésére. Kiemeli, hogy az autópálya fizetési szakasza esetében még próbaszámítások sem történtek a bázisdíjra, s nem vették figyelembe a piaci összefüggéseket sem. A dokumentáció sok hibás díjképletet tartalmaz, a beszédhető út-

díj sem volt reális. A piacgazdasági szemléletmód tükrében vizsgálja az érvényesített ár arányosságát, kifejtve, hogy nem volt reális perspektíva a 33 éven át beszédhető három-négyszeres útdíj. „Az Európai Unió ugyanis igen komolyan veszi a természetes monopóliumokra érvényesíthető költségarányos ár elvét. Magyarország uniós csatlakozása után meg lettek volna számolva a többszörös útdíj alkalmazhatóságának napjai.”

Az Oktatási Minisztérium támogatásával, a felsőoktatási tankönyvtámogatási program keretében megjelent könyv végül egy adott (x) város víz- és csatornaművének privatizációjáról számol be ismertette annak főbb jellemzőit, a bázisdíj nyereségtartalmát és a volumenhatás sajátos kezelésmódját.

A könyvben tárgyalt ismereteknek a felsőoktatásban is helyet kell kapniuk; hiányuk súlyos gazdasági károk forrása lehet...

Rubóczky István

A Legfelsőbb Bíróság 2001. III. 7-i keltezésű határozatában az Első Magyar Koncessziós Autópálya Rt. javára döntött, megállapítva, hogy a hivatal nem élt vissza gazdasági erőfölényével. (Világ gazdaság, 2001. március 8.)

Jerry Yoram Wind–Jeremy Main

VÁLTOZÁSTERVEZÉS VÁLLALATOK FELKÉSZÍTÉSE A XXI. SZÁZADRA

GEOMÉDIA, 2000

„Ami eddig jó volt, az éppen azért, mert a múlt időben volt jó, ma tán csak meglehetősen s utóbb még káros is lehet.”¹ Jobban senki sem tudná össze-

¹ Széchenyi István: Hitel

foglalni, hogy a módszeres változtatás, jobbítás nélkülözhetetlen a talponmaradáshoz.

Ez a könyv útmutatóul igyekszik szolgálni arra vonatkozóan, hogy a mai vállalatok milyen változtatások segítségével őrizheti meg az életképességüket a XXI. század várható feltételei között. Szerzői amerikai kutatók: Jerry Yoram Wind a Pennsylvaniai Egyetemen működő jónévű Wharton School marketing professzora, Jeremy Main pedig a Wharton School SEI Menedzmenttudományok Központjának vezető munkatársa.

Mondanivalójuk erőssége, hogy azt az üzleti életben felgyülemlett gyakorlati tapasztalatokra alapozzák. Arra a kutatásra támaszkodnak, amelyet a Központ végzett annak vizsgálatára, milyenek a XX. századi cégek jellegzetes tulajdonságai, és milyen változtatásokkal igyekeznek az e téren élenjáró vállalatok elébe menni a XXI. század várható új feltételeinek és követelményeinek. Ízelítő erre az összehasonlítás, amelyet a vállalatok „régii” és „kialakuló” tulajdonságairól adnak:

Régi tulajdonságok	Kialakuló tulajdonságok
Célvezérelt	Vízióvezérelt
Árközpontú	Értékközpontú
Termékminőségre épít	Teljes körű minőségsszabályozásra épít
Termékközpontú	Fogyasztó központú
Részvényesközpontú	Minden érintettet (stakeholder) figyelembe vesz
Pénzügyi irányultságú	Sebességirányultságú
Hatékony, stabil	Innovatív, vállalkozó szellemű
Hierarchikus	Lapos, önállósággal, hatáskörrel és felelősséggel rendelkező munkatársakra építő
Gépszerűen működő	Információalapú
Funkcionális	Funkciót átszelő
Merev, elkötelezett	Rugalmas, tanuló
Helyi, regionális, nemzeti	Globális
Vertikálisan integrált	Hálózatszerű, kölcsönösen függő

Kiemelik ugyanakkor – és ez igen fontos figyelmeztetés –, hogy az új elemek nem szorítják ki szükségszerűen a régieket. A nyereségesség a jövőben is minden vállalat számára létfontosságú

marad, a hierarchikus felépítés, valamint a funkcionális szerkezet sem fog teljesen eltűnni – tehát nem teljes paradigmaváltásról van szó, hanem másfajta egyensúlyról, hangsúlyok eltolódásáról, arról, hogy a vállalatok a régi és az új tulajdonságok alkalmas ötvözetét mutatják majd.

A mű eredeti címe jobban kifejezi mondanivalóját: *a változások előrehajtása*. Ez a lényeg: megfelelő előrelátással kellő időben kikényszeríteni azokat a változásokat, amelyeknek meg kell történniük a cég életbenmaradásához.

A könyv első része a változás mozgatórugóit mutatja be. Ezek fontos elemei: a régi vállalati modell elavulása, az információ technológiák térhódítása, a globalizáció, a növekvő intenzitású verseny, a társadalmi elvárásokban, valamint a fogyasztók igényeiben beálló változások és ezek jelentőségének növekedése. A második rész azt mutatja be, hogy mozgatórugók által keltett követelmények kielégítése érdekében hogyan kezeli a jövőbeni fennmaradásra törekvő vállalat a szereplőket, hogyan alakítja át a fogyasztókról, valamint a saját alkalmazottairól és vezetőiről alkotott képét. A harmadik rész

a fennmaradásért vívott harcban, a kihívásokra adott válaszban alkalmazott fegyvereké: azt elemzi, milyen új eszközök állnak a vállalatok rendelkezésére és hogyan használják azokat. Ilyen

díj sem volt reális. A piaczgazdasági szemléletmód tükrében vizsgálja az érvényesített ár arányosságát, kifejtve, hogy nem volt reális perspektíva a 33 éven át beszédhető három-négyszeres útdíj. „Az Európai Unió ugyanis igen komolyan veszi a természetes monopóliumokra érvényesíthető költségarányos ár elvét. Magyarország uniós csatlakozása után meg lettek volna számolva a többszörös útdíj alkalmazhatóságának napjai.”

Az Oktatási Minisztérium támogatásával, a felsőoktatási tankönyvtámogatási program keretében megjelent könyv végül egy adott (x) város víz- és csatornaművének privatizációjáról számol be ismertette annak főbb jellemzőit, a bázisdíj nyereségtartalmát és a volumenhatás sajátos kezelésmódját.

A könyvben tárgyalt ismereteknek a felsőoktatásban is helyet kell kapniuk; hiányuk súlyos gazdasági károk forrása lehet...

Rubóczky István

A Legfelsőbb Bíróság 2001. III. 7-i keltezésű határozatában az Első Magyar Koncessziós Autópálya Rt. javára döntött, megállapítva, hogy a hivatal nem élt vissza gazdasági erőfölényével. (Világ gazdaság, 2001. március 8.)

Jerry Yoram Wind–Jeremy Main

VÁLTOZÁSTERVEZÉS VÁLLALATOK FELKÉSZÍTÉSE A XXI. SZÁZADRA

GEOMÉDIA, 2000

„Ami eddig jó volt, az éppen azért, mert a múlt időben volt jó, ma tán csak meglehetősen s utóbb még káros is lehet.”¹ Jobban senki sem tudná össze-

¹ Széchenyi István: Hitel

foglalni, hogy a módszeres változtatás, jobbítás nélkülözhetetlen a talponmaradáshoz.

Ez a könyv útmutatóul igyekszik szolgálni arra vonatkozóan, hogy a mai vállalatok milyen változtatások segítségével őrizheti meg az életképességüket a XXI. század várható feltételei között. Szerzői amerikai kutatók: Jerry Yoram Wind a Pennsylvaniai Egyetemen működő jónévű Wharton School marketing professzora, Jeremy Main pedig a Wharton School SEI Menedzmenttudományok Központjának vezető munkatársa.

Mondanivalójuk erőssége, hogy azt az üzleti életben felgyülemlett gyakorlati tapasztalatokra alapozzák. Arra a kutatásra támaszkodnak, amelyet a Központ végzett annak vizsgálatára, milyenek a XX. századi cégek jellegzetes tulajdonságai, és milyen változtatásokkal igyekeznek az e téren élenjáró vállalatok elébe menni a XXI. század várható új feltételeinek és követelményeinek. Ízelítő erre az összehasonlítás, amelyet a vállalatok „régii” és „kialakuló” tulajdonságairól adnak:

Régi tulajdonságok	Kialakuló tulajdonságok
Célvezérelt	Vízióvezérelt
Árközpontú	Értékközpontú
Termékminőségre épít	Teljes körű minőségsszabályozásra épít
Termékközpontú	Fogyasztó központú
Részvényesközpontú	Minden érintettet (stakeholder) figyelembe vesz
Pénzügyi irányultságú	Sebességirányultságú
Hatékony, stabil	Innovatív, vállalkozó szellemű
Hierarchikus	Lapos, önállósággal, hatáskörrel és felelősséggel rendelkező munkatársakra építő
Gépszerűen működő	Információalapú
Funkcionális	Funkciót átszelő
Merev, elkötelezett	Rugalmas, tanuló
Helyi, regionális, nemzeti	Globális
Vertikálisan integrált	Hálózatszerű, kölcsönösen függő

Kiemelik ugyanakkor – és ez igen fontos figyelmeztetés –, hogy az új elemek nem szorítják ki szükségszerűen a régieket. A nyereségesség a jövőben is minden vállalat számára létfontosságú

marad, a hierarchikus felépítés, valamint a funkcionális szerkezet sem fog teljesen eltűnni – tehát nem teljes paradigmaváltásról van szó, hanem másfajta egyensúlyról, hangsúlyok eltolódásáról, arról, hogy a vállalatok a régi és az új tulajdonságok alkalmas ötvözetét mutatják majd.

A mű eredeti címe jobban kifejezi mondanivalóját: *a változások előrehajtása*. Ez a lényeg: megfelelő előrelátással kellő időben kikényszeríteni azokat a változásokat, amelyeknek meg kell történniük a cég életbenmaradásához. A könyv első része a változás mozgatórugóit mutatja be. Ezek fontos elemei: a régi vállalati modell elavulása, az információ technológiák térhódítása, a globalizáció, a növekvő intenzitású verseny, a társadalmi elvárásokban, valamint a fogyasztók igényeiben beálló változások és ezek jelentőségének növekedése. A második rész azt mutatja be, hogy mozgatórugók által keltett követelmények kielégítése érdekében hogyan kezeli a jövőbeni fennmaradásra törekvő vállalat a szereplőket, hogyan alakítja át a fogyasztókról, valamint a saját alkalmazottairól és vezetőiről alkotott képét. A harmadik rész

a fennmaradásért vívott harcban, a kihívásokra adott válaszban alkalmazott fegyvereké: azt elemzi, milyen új eszközök állnak a vállalatok rendelkezésére és hogyan használják azokat. Ilyen

eszköz mindenképp az információtechnológia, az innováció, a minőség kezelése, a gyors cselekvés és reagálás. Az utolsó rész magáról a szervezetről szól: a vállalatot velül végbemenő változásokkal foglalkozik. Azt elemzi, hogyan válnak globálissá a vállalatok, hogyan változtatják a struktúrájukat és működtetik hálózatszerűen a kapcsolataikat, hogyan teszik folyamatossá a tanulást, hogyan tudnak a legjobban reagálni a társadalom igényeire. A szerzők könyvüket úgy határozzák meg, hogy az „*divatmentes diéta problémákkal teli vezetőknek.*” A *divatmentes* itt különösen fontos minőség. Mint mindenben, a vállalatok vezetésében is mindig újabb divatok jönnek. Aki új divatot tud teremteni, az ezzel új keresletet is életre hív, és piacot teremthet magának. Amint a szerzők rámutatnak „*A divatot követő vezetők ide-oda csaponganak: a munkahelyi élet minőségétől a teljes körű minőség szabályozáson és az éppen a kellő időben² rendszerű termelésen át az üzleti folyamatok újraszervezéséig és a növekedésig.* Más kérdés, hogy az ő művük sem egészen mentes némely ma igen divatos koncepció alkalmazásától.

Kiemelést érdemel, hogy művük tele van a tényleges vállalati gyakorlatból vett példákkal, esetekkel, hivatkozásokkal. Mondanivalójukat nagyrészt azzal támasztják alá és teszik ugyanakkor szemléletessé is, hogy bemutatják, hogyan cselekedtek, milyen magatartást követtek az adott kérdésben többnyire nálunk is jólismert vállalatok. Azonban óvatosságra is int a tény, hogy az elemzéseiket, következtetéseiket, példáikat jelentős részben az amerikai vállalatokkal szerzett tapasztalatokra alapozzák. Nem szabad szem elől téveszteniünk, hogy az amerikai gondolkodásmód és az ottani megoldások egy része testidegen a mi környezetünkben. A jövő szakkönyveinek minden bizony-

² just-in-time

nyal elmaradhatatlan része lesz egy jó tárgykereső program. Kár, hogy ebben a könyvben nincs benne annak XX. századi változata, egy jó tárgymutató.

A XXI. századot itt természetesen nem kell elhinni. Ha megnézzük a legutóbbi két-három évtizedben végbement viharos fejlődést, nyilvánvaló, hogy aligha tudunk hosszabban előre tekinteni a jövőbe. A módszeres előbbrelépés szükségességéhez viszont kétség sem férhet. És ez nem receptkönyv. Ha valaki úgy érzi, hogy kész megoldást talált benne, amit csak le kell másolnia, gondolja újra végig, mert ritkán találhatók kész megoldások. Átvenni, felhasználni belőle a problémák felvetését és megoldását szolgáló gondolkodásmódot, valamint – kritikával – a tapasztalatokra támaszkodó megfontolásokat lehet, és ez is igen hasznos segítségként szolgálhat.

O.P.

Richard P. Feynman

HAT KÖNNYED ELŐADÁS

A FIZIKA ALAPJAINAK MAGYARÁZATA

Park Könyvkiadó –
Akkord Könyvkiadó 2000

Régi paradoxon*, hogy ha Isten mindenható, vajon képes-e akkora követ teremteni, amelyet még ő sem tud felemelni? S vajon hány ember van, aki képes a tudomány mélységeiben és főként annak technikai apparátusában járatanok számára is érthetően elmagyarázni a modern fizika lényegét, vagy legalább annak alapjait? És ha még azt

* Mármint az emberi gondolkodásnak, nem pedig Isten mindenhatóságának a paradoxona, amely látszólagos ellentmondást a filozófia és a teológia már rég meghaladott. (Szerk.)

is elvárjuk, hogy a magyarázat érdekes, színes legyen, úgy vonzza magához a hallgatók, olvasók figyelmét, hogy intellektuális élvezet legyen azt követni – vajon egy félisten elég ehhez? A Budapesti Műszaki Egyetemen ilyen félistennek tisztelték és szerették a maga szakterületén a legendás Simonyi Károly professzort**, és e könyv tanúbizonysága szerint ilyen lehetett Richard Feynman is.

A XX. század egyik legjellemzőbb jegye, hogy a világmindenségről, a természetről birtokunkba került ismeretek messze túllépnek az ember felfogó- és leíró képességén. A modern fizika nagyjából-egészében leküzdhetetlen probléma elé állítja a közembert, aki valamit is ad a maga szellemi eleganciájára. Ennek egyik fele, hogy ehhez az eleganciához elengedhetetlen, hogy legalább valamelyet átfogó fogalmi legyenek arról a képről, ahogyan a modern fizika a világunkat felvázolja, magyarázza. A PARK Kiadó egy közel-múltban kiadott nagyszerű könyvében¹ a szerző, Simon Singh elmondja, hogy a XVIII. század Franciaországában a polgárhölgyektől elvárták, hogy legyenek valamelyes ismereteik a matematikáról, ne mutatkozzanak tudatlanok, ha az udvarias társalgás közben az szóba kerül. Erre a célra egész tankönyvsorozatot írtak fiatal hölgyeknek, hogy azok lépést tarthassanak a tudomány legújabb eredményeivel. Ki tagadhatná, hogy napjainkra a legtöbbször már legfeljebb ilyen segítség tehetné képessé – no nem arra, hogy lépést tartsunk a különféle tudományokban robbanásszerűen táguló ismeretekkel, de hogy legalább helyel-közzel tudjunk valamennyit róluk.

** ... és csodálatos művét A Fizika Kultúrtörténetét (II. kiadás Bp. 1985) Feynman alapműve magyarul 1985-ben jelent meg 9. ill. 10. kötetben Mai Fizika címmel a Műszaki Könyvkiadónál.

¹ A nagy FERMAT sejtés – PARK Kiadó 1999

A könyv helyenként arról is árulkodik, hogy a szerzőjétől nem mindig állt távol némi szakmai sovinizmus. Feltehetően aligha talál osztatlan helyeslésre pl. a következő kijelentése: „*A fizika a legsarkalatosabb, mindent felölelő tudomány. Voltaképpen jelenkori megfelölője a valaha volt természetfilozófiának, a legtöbb mai tudomány forrásának.*”

A megszerkesztett nyomtatott szó sajnos csak lenyomatát adhatja az előadásnak. Az előadó csillogása, sziporkázása nem jön keresztül rajta. Az ilyen ismeret- és gondolatgazdag előadásoknál viszont nagyon is elképzelhető, hogy több hasznát vesszük az olvasásnál, ahol tetszésünk szerint elmélkedhetünk, töprenghetünk a Professzor úr szavain.

O. P.

Louis Bréhier

BIZÁNC TÜNDÖKLÉSE ÉS HANYATLÁSA

Bizantinológiai Intézeti Alapítvány,
1999

Milyen határozott(nak érzett) képzeink kötődnek a Bizánci Birodalomhoz. Öt és fél évszázada már, hogy ennek a nekünk nem kevéssé egzotikus birodalomnak hosszú harc után a hódító törökök megadták a végső döfést, öröksége azonban számos vonatkozásban ma is élő, szerves része a kultúránknak. És ennek ellenére valójában a legtöbben milyen keveset tudunk róla. Talán a művészete áll a legközelebb hozzánk. Számos művészeti irányzatot, stílust csak az tud befogadni és még inkább csak az tud igazán élvezni, aki erre tudatosan rákészült, megtanulta annak gondolatvilágát és kifejezőmódját. A bizánci művészet viszont már a

találkozás első pillanatában megragad, és titokzatos, hűvös szépségével örök élményünké, vonzalmunkká válik.

Birodalmi – belső és külső – stratégiák, a hatalomgyakorlás felsőfokú technológiái. Mái is, ha szembekerülünk egy, az érdekek bonyolult, többé-kevésbé kibogozhatatlan szövevénye által működtetett uralmi rendszerrel, amelyben meghatározó szerepet kapnak az udvari intrikák, a korrupció, ahol művészetté fejlesztették a gyilkolás kifinomult technikáit – a szó átvitt, és olykor szintúgy a közvetlen értelmében –, amely a hatalom gyakorlásáért egymással küzdő klikkekre épül, és amelyben minden a hatalomért és a hatalom útján történik, automatikusan is a bizánci jelző tolul fel bennünk. Hány-szor és hányan jellemezték így a Kreml viszonyait is a „gerontokrácia” Gorbacsov előtti időszakában.

Ahogy Bréhier írja a kezdetekről: „*Amint Bizánc elnyerte függetlenségét, felöltötte jellegzetes arculatát, amelyet egész történelme során visel majd: hagyományában római, kultúrájában görög, kormányzati módszereiben pedig keleti, amelyek gyakran túlzott szerepet biztosítottak az államban az uralkodó személyes környezetének ...akik állandóan egymással versengtek a hatalomért.*”

A Pallas Nagy Lexikona 1893-ban kiadott kötetében szereplő szócikk szerint a *bizantinizmus* „erkölcsi romlás, mértéktelen fényűzés, bujaság, ceremonia-rendszer, s különösen csúszás-mászás, hízélgés” – a magasabb állásúakkal szemben”, teszi az utóbbihoz hozzá a Révai Nagy Lexikona. Nem túl gusztusos viselkedésmód, de ki eléggé szerencsés azt mondhatni, hogy ez az ő köreiben már kihalt.

És ka tagadhatná, hogy a valóban csodálatos bizánci művészet nagyrészt maga is arra rendeltetett, hogy a hata-

lom gyakorlásának eszközeül szolgáljon. Az e téren kiemelkedő színvonalat ért el, s ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a koncepció és technikai nagyon is ismerősek, és önként tolnak fel a modern korbéli párhuzamok. Nem Bizánc találta fel a személyi kultuszt, viszont minden addig messze felülmúló tökélyre fejlesztette terjesztésének vizuális eszköztárát. S ha a megjelenítés technikája, a politikai marketing eszköztára az idők során sokat változott, s a későbbi korok császárai, diktátorai, a hatalom csúcán levő egyéb főemberei, illetve az őket szolgáló művészek és PR technikusok¹ nagyon sokat felhasználtak annak koncepciójából.

A legendás Bizánci Birodalom. Az Enciclopaedia Britannica szerint számos vonatkozásban eltért a nyugati birodalomtól, így abban is, hogy gazdaságorientáltabb, városiasabb és gazdagabb volt annál. Tudjuk azt is, hogy a maga korában Bizánc alkotta meg a diplomácia mesteriskoláját. Diplomáciájában ott volt a magyar kapcsolat is, a mi történelmünkre pedig évszázadokon át hatással volt ez az erőteljes, majd mindinkább hanyatló nagyhatalom.

Figyelemreméltó a birodalom vallási gyakorlata is. A Britannica szerint – amelynek értékítéletét valóban a legcsekélyebb habozás nélkül elfogadhatjuk – a Bizánci Birodalom talán legfontosabb kulturális vonása a kereszténységnek az a típusa volt, amelyet létrehozott. Ez misztikusabb és liturgikusabb volt, mint a római katolicizmus, másrészt pedig kevésbé is egységesített annál. Ez utóbbi okai a térség ősidők óta fennálló etnikai feszültségeiben rejlenek, a különféle eretnkségek fennmaradásában a szíriai, egyiptomi és más provinciák papságának körében, tovább-

¹ Igaz, ezeket csak nemrég kezdték így nevezni.

bá abban, hogy a helyi nyelvek használata korán helyt kapott a szertartásokban. A vallási szertartás nagy szerepet játszott a Birodalom romlásában is. Részben aennek tudható be a Mohamed próféta halála utáni arab inváziók elsőpró sikere.

Innen, a XX. század végéről visszatekintve a hideglelősen ismerősnek érezzük a képrombolás bizánci korszakát és a benne feszülő erőket. A művészet-történet a korai bizánci korszak számos kiemelkedő műalkotását már csak hajdani utalásokra, leírásokra támaszkodva ismerheti, mivel azok áldozatául estek a messze nem csak vallási kérdést jelentő képrombolásnak.

Ha legalább elmondhatnánk, hogy Bizáncot csak a sajátjai és a „barbárok” dúlták! A szomorú való, hogy a rontásából, fosztogatásából nagyon kivették a részüket a keresztések is. Mögöttük persze ott állt a nagypolitika. Ahogy Bréhier elmondja, a Bizánci Bi-

rodalom elleni támadás tervét kétségtelesen Sváb Fülöp kezdeményezte. Ő eszközt látott a kereszties hadjáratban arra, hogy kiterjessze a fennhatóságát Konstantinápolyra. Velence pedig, miután elvesztette azt a helyét, mégpedig Genova javára, amelyet korábban elfoglalt a birodalomban, vissza akart vágni. Olyan császárt akart Bizánc trónjára segíteni, aki az ő kreatúrája, aki megengedi neki, hogy kénye-kedve szerint zsákmányolja ki a birodalmat, és erre kívánta eszközül használni a kereszties hadjáratot.

Bréhier e műve a kezdetektől, i. sz. 395-től a végső bukásig, 1453-ig ismerteti és tudományos pontossággal elemzi a Bizánci Birodalom történetét, s az azt alakító tényezőket és személyeket. Az ezeréves időszak mozgalmasságát kiválóan érzékelteti, hogy – amint azt az Előszó elmondja – annak során „10 uralkodóházban 104 császár követte egymást: 39 dinasztikus leszármazás útján, 4 örökbefogadással, 4 di-

nasztikus kapcsolat nélkül, de törvényesen megválasztva került a trónra, 30 viszont bitorolta a trónt”.

Akit a történelem érdekel, s szintúgy aki a hatalom gyakorlásának technológiáiba szeretne belelátni, lebilincselő olvasmányt talál e könyvben. Habozás nélkül állítható az is, hogy az itt kibontakozó történetek izgalmasabbak bármilyen kriminél és kalandregénynél. A mű „élvezeti” értékét méginkább növeli, hogy Bréhier nemcsak magas tudományos igénnyel és hatalmas tudásanyagra támaszkodva vezeti végig az olvasót e különösen nagy geopolitikai jelentőségű és izgalmas korszakon, hanem mindezt olvasmányosan, kifejezetten jól is adja elő. Alaposságát pedig jól mutatja, hogy a túlnyomó részt a hivatkozásokat felsorakoztató végjegyzeteinek száma kerekén 3500. Annak pedig, aki méginkább el akar mélyedni a témában ehhez további, bőséges forrásjegyzéket is kínál.

Osman Péter