

A XXI. SZÁZADBAN HATÉKONY SZERVEZETI MEGOLDÁSOK

Árva Angelika

Ph.D. 2.évf.

Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

1. Bevezetés

A XXI. századot a változás évszázadának is nevezhetjük. Tapasztalható ez az emberek, vállalatok, intézmények és országok „életében”. Környezetünk körülményeinek megváltozása új kihívásokat támaszt a vállalatokkal szemben, a korábban általánosan elfogadott hagyományos sikertényezők átalakultak, illetve újabbak keletkeztek. Új, hatékony szervezeti megoldások (szövetségek, virtuális vállalatok, fúziók) kialakulásának és térhódításának lehetünk tanúi. Felmerülhet azonban a kérdés, hogy ezek a megoldások miért jobbak, mint a korábbiak, mi különbözteti meg őket versenytársaiktól, illetve hogyan fejlődhetnek tovább.

2. A globális környezet elemei: [2]

2.1. Természeti környezet

Minden vállalat (még a szolgáltatásokat nyújtók is) erőforrásokat használ fel a piaci igények kielégítése során. Korábban természetesnek vették, hogy korlátlanul hozzáférhetőek az ásványi kincsek, a tiszta víz, levegő stb. Az egyes országok (gazdasági fejlettségüktől is függően) többé-kevésbé kiaknázták természeti tényezőiket. A környezetszennyezés hatásainak világméretűvé válása és egyes bányák kimerülése azonban rádöbentette az emberiséget arra, hogy a természeti kincsek végesek, egyre inkább hatékonyabbá kell tenni felhasználásukat. Ezzel összhangban egyes vállalatok új szervezeti megoldások létrehozását, illetve azokhoz való kapcsolódást tartották (és tartják) megfelelő válaszlépésnek a természeti elemek szűkösségéből eredő problémákra.

2.2. Szociális/társadalmi/kulturális környezet

Az információs és kommunikációs technológia fejlődésének hatására kitágult a világ. Egyre több tudást, ismeretet szerezhetünk akár otthonunkban is; a vállalatok számára szükséges információk egy része azonnal megszerezhető a belső hálózatokon és az Interneten keresztül. Ez a nagy mennyiségű információ új kihívásokat támasztott mind a vállalatokkal, mind az emberekkel szemben. Az embereknek (mint fogyasztóknak) jelentősen megnőtték az igényei az egyes termékekkel szemben, jobban tisztában vannak az ár-érték aránnyal, mint korábban. Ugyanakkor a vásárlói igények egységesültek is: a világ bármely területén ugyanarra az „életérzésre” (lásd Coca Cola) vágynak, ugyanazt a hajszínt megőrző sampont szeretnék megvásárolni...

Az egyének munkavállalókként is megnövekedett követelményekkel néznek szembe. Egy nemzetközi multinacionális cég dolgozójaként nem elég egy szűk szakmai terület ismerete,

egyre inkább megkívánják a sokrétű nyelvtudást, a mobilitást és az élethosszig tartó tanulást (akár új szakma, vagy szakmák elsajátítását is...).

2.3. *Jogi, politikai környezet*

Az államok közötti világméretű függés növekedésének hatására egyre több szupranacionális szervezet (ENSZ, WTO) jött létre, amelyek függetlenek és a nemzetek felett állnak. A vállalatoknak nem elég saját „anyaországuk” törvényeinek és jogszabályainak megfelelniük, hanem minden egyes ország szabályozását figyelembe kell venniük, ahol működnek. A szabályozások, noha szükségesek és elkerülhetetlenek, bizonyos súrlódást okozhatnak, amely lassítja az üzleti tevékenységet és a jövőbeli gazdasági növekedést

A nemzetközi nyitottsággal együtt jár a terrortámadás veszélye is, amely arra kényszeríti a szervezeteket, hogy forrásaik nagyobb részét fordítsák önvédelemre. Ugyanakkor azok az országok, amelyekben gyakran fordul elő terrorista cselekmény nem jutnak külföldi befektetéshez, bármilyen vonzóak is a forrásaik.

2.4. *Műszaki-technológiai környezet*

A technológia egyre inkább uralja a gazdaságot és a társadalmat. A régebbi módszereket ugyanis egyre gyorsabban váltják fel az új csúcstechnológiai megoldások. A nagyobb teljesítményű PC-k, a robotok és magasan fejlett technológiák közvetlenül hatnak az ember életére és munkájára. A számítógépek nagyon gyorsan életünk részévé váltak, megkönnyítve a munkák elvégzését; a veszélyes munkákat, az űrbeli javítást és szerelést robotok fogják végezni; illetve a műholdas telefonrendszerek, az Internet és a kábel nélküli csatlakozások egyszerűsítik a személyzet áthelyezését, az információ széleskörű és gyors elterjesztését.

Ugyanakkor a technológiai haladás felgyorsult, jelentősen lerövidültek a tervezési, fejlesztési és marketingciklusok. Csak az a vállalat fog egyre inkább prosperálni az új fejlesztésekből, amelyik elsőként alkalmazza eredményeit.

2.5. *Bel- és külgazdasági környezet*

Ma már csak néhány ágazatról mondhatjuk el, hogy elég magas belépési korlátok védik a piaci szereplőket az új belépőktől. Ezáltal egyre intenzívebbé vált a verseny majd minden szektorban és ez új sikertényezők kialakulásához vezetett.

Új, globális méretű piacok alakultak ki, ahol egyre nagyobb a harc a piaci részesedés megszerzéséért és megtartásáért. Nem elég a vállalatoknak egy piacra berendezkedniük, hanem ha lehetőségük van rá nagy összegeket kell fordítaniuk a kutatásra és a fejlesztésre, hogy alkalmazkodni tudjanak a fogyasztói preferenciák változásaihoz és igényteremtéssel új piacokat alakítsanak ki.

Egyre inkább megfigyelhető az a trend is, hogy a kis és nagyvállalatoknak van jövője, míg a közepes szervezetek kiszorulnak. Előrejelzések szerint 2010-re már csak öt óriási gépkocsigyártó marad életben, ugyanez megfigyelhető a számítástechnikai iparban is. A gyártók gyakran közvetlenül a kiskereskedőknek adnak el, átlépve a nagykereskedőket és elosztókat.

A környezet tényezőinek változása külön-külön is érvényesül, de ezek az elemek egymással folyamatosan kölcsönhatásban állnak, az egyikben bekövetkezett változás kihat a többi tényezőre is. Azt is figyelembe kell vennünk, hogy ebben a kapcsolatrendszerben a szervezetek nem passzív szereplők, hanem hozzájárulnak a környezet alakításához. (Különösen azok a szervezetek, amelyek méretük révén nagy befolyással bírnak)

3. Sikertényezők a globális világgazdaságban

A teljesség igénye nélkül szeretném áttekinteni, hogy melyek azok a sikertényezők, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a fent említett környezeti hatások közepette is képes legyen egy vállalat fennmaradni a piacon.

Méretgazdaságosság

Nem a hagyományos értelemben vett méretgazdaságosságot értem alatta, hanem az optimális sorozatnagyság által történő megvalósulását, hogy egy vállalat globális piacokon tudja értékesíteni termékeit, illetve nyújtani szolgáltatásait.

Ez előfordulhat olyan termék/szolgáltatás esetében is, amikor egy szűk fogyasztói rétegnek speciális igényei vannak (pl. fekete-fehér filmgyártás fényképezőgépekbe), de ha az egész világot tekintjük, akkor ezek a kisebb fizetőképes vásárlókereslettel rendelkező csoportok kereslete összeadódik, és így már elérhető a megfelelő nagyságrendű termelés/szolgáltatás.

Rugalmasság

A rugalmasság tulajdonképpen alkalmazkodóképességet jelent. Alkalmazkodnia kell a vállalatnak a külső környezet minden egyes elemének a megváltozásához. Így figyelemmel kell kísérnie és rövid időn belül reagálnia kell a fogyasztói szokások és a törvényi szabályozás változására. Szemmel kell tartani a közvetlen és a potenciális versenytársakat annak érdekében, hogy egyes akciójukra megtehessék a szükséges lépéseket (árharc esetében a termék árának csökkentése vagy ugyanolyan árértékpótlólagos szolgáltatások nyújtása; más vállalat kutatási eredményeinek átvétele, továbbfejlesztése stb.).

A fentiek megkövetelik egy hatékony szervezeti forma (megoldás) meglétét a szervezetnél, amely nem gátolja meg az időben történő válaszadás lehetőségét.

Innovativitás

Említettem már, hogy egyre inkább lerövidül a termékek életciklusa, a technológiák egyre gyorsabban keletkeznek és avulnak el. Az innovatív gondolkodásnak át kell hatnia az egész vállalati kultúrát. Szükség van arra, hogy a szervezet folyamatosan javítsa termékeit és szolgáltatásait, miközben olyan újdonságokkal jelenjen meg a piacon, amely eddig még nem feltárt, vagy módosított fogyasztói igényt elégít ki.

Kreativitás

Szorosan kapcsolódik az innovativitáshoz. A vállalat vezetőinek figyelembe kell venniük a dolgozók új ötleteit és kezdeményezéseit, támogatni és ösztönözni szükséges a munkavállalókat. Egyre inkább elterjedté válik az a gyakorlat, hogy a nemcsak a dolgozókat,

hanem magukat a vásárlókat is bevonják a terméktervezés, fejlesztés folyamatába. Ezáltal sokkal hatékonyabban kielégíthetőek a fogyasztói igények és a vásárlók kreativitása is szerephez juthat.

Növekedési potenciál

Egy fejlődő vállalat nem engedheti meg magának, hogy legyen olyan tényező, amely valamilyen formában megakadályozhatja a növekedést. Szükség van arra, hogy rendelkezésre álljon a megfelelő erőforrás (ami nem jelent feltétlenül tárolást, sokkal inkább a hozzáférhetőségen van a hangsúly), megfelelő szakképzettségű munkaerő (azért tartom fontosnak az erőforrások közüli kiemelését, hiszen megjelenik a munkaerő vezetési funkciója is, amely fontos a vállalat előrehaladása szempontjából) és egy rugalmas szervezeti megoldás.



4. Szervezeti megoldások a XXI. században

A 2. ábrán megkíséreltem szemléltetni, hogy milyen összefüggések tárhatóak fel a környezet elemeinek változása, a sikertényezők és a hatékony szervezeti megoldások között. Jelen cikk keretében én két megoldást szeretnék kiemelni, amelyek a XXI. században jellemzőek: a stratégiai (és egyéb) szövetségeket, illetve a virtuális vállalatokat (a hálózatossodáshoz kapcsolva). Hatékony megoldásnak tekintem még a fúziókat is, de terjedelmi okok miatt most ezzel a szervezeti formával nem foglalkozom.

A XXI. században működő, hatékony szervezeti megoldások közös jellemzői a következők:

- 1) A munkahelyek és részlegek objektum-/ügyfél- és folyamatorientált kialakítása
- 2) Egyszintes hierarchia, csupán néhány vezető munkaerő számára biztosított tág hatáskörrel
- 3) Fokozott bonyolultságú feladatok
- 4) A feladatok változatosságának fokozódása az idő függvényében
- 5) Csoporton belüli és csoportok közötti együttműködés

- 6) A munkahelyek közötti együttműködés a kommunikációs hálózat, valamint az információ és kommunikációtechnológia segítségével
- 7) Önkoordináció megvalósulása a munkahelyek és részlegek között
- 8) A munkahelyi és részlegfeladatok önszerveződése
- 9) A szervezési egységek és munkatársaik önellenőrzése
- 10) Az interfész-jellegű megoldást igénylő pontok számának csökkenése a csoporton belül és a munkatársak között.
- 11) A csoportok és munkatársaik nagyfokú önállósága
- 12) A decentralizált egységek kiegészítő központi irányítása, legalábbis stratégiai szinten

A virtuális vállalatok és a szövetségek nem stabil és állandó szervezeti formák, hanem hosszabb-rövidebb időre kialakuló megoldások. Ezért nagyon fontos részlegek és a munkatársak önállósága és önszerveződése. Elképzelhetetlen a bizalom megléte nélkül, hogy működőképeseek legyenek.

A közös tulajdonságok vázlatos áttekintése után tekintsük át a fogalmi meghatározásokat, jellemzőiket és kialakulásuknak folyamatait.

4.1. Virtuális vállalat

4.1.1. Definíció

A virtuális vállalat olyan területileg szétszórt, önálló vállalkozások, önálló szervezeti egységek csoportja, amelyek ideiglenesen, vagy tetszőleges időpontig – önállóságuk megtartásával – együttműködnek a közös céljaik megvalósításában.

Az együttműködés többek között kiterjed a fejlesztés, az ipar, a közlekedés, a mezőgazdaság, a szolgáltatás, a kereskedelem és a közigazgatás bizonyos területeire.

4.1.2. Életciklusának fázisai

Életciklusok



- passzívan, rendelések elosztásával
- aktívan, piaci lehetőségek kihasználásával
- partnerkeresés

- jogok és kötelességek
- feladatok elosztása
- szabályok és csatlakozási pontok

- rendelésfeldolgozás
- rendelésellenőrzés
- teljesítménycsere
- információcsere

- az együttműködés befejezése
- nyereség elosztása
- ismeretek értékesítése

Dr. Barna Györgyné: A virtuális vállalat és a reális ember.

Az egyes fázisokhoz meghatározott feladatok rendelhetőek hozzá:

- **Kezdetek.** A virtuális vállalat megalakításának oka az, hogy egy cég olyan konkrét megbízást kapott, vagy a piacon olyan termék számára lát lehetőséget, amelyet saját erőből nem volna képes teljesíteni, illetve előállítani. Ezért partnerek után néz, hogy a hiányzó kapacitásokhoz hozzájusson.
- **Konfiguráció.** A partnerek tisztázzák egymás között a kölcsönös jogokat és kötelességeket, valamint a későbbi együttműködés megvalósításának módozatait, elsősorban az egyes feladatok konkrét elosztását, az együttműködés időtartalmát, valamint intenzitását, a kommunikációs és eljárási szabályokat, a koordinációs mechanizmusokat, a teljesítmény- és információcsere kialakításának technikáját.
- **Működés.** A megállapodás szerinti részfeladatok teljesítésekor a partnerek között a teljesítménycserén kívül intenzív információcsere valósul meg, hogy folyamatosan ellenőrizni lehessen a rendelés teljesítésének előrehaladását, és adott esetben időben lehessen jelezni a megegyezéstől való eltéréseket vagy a részfeladatok teljesítésének elhúzódását.
- **Felosztás.** A kitűzött feladat teljesülésével befejeződik a virtuális vállalat életciklusa. A felosztás szabályait lehetőleg már a konfiguráció fázisában meg kell határozni. Legfontosabb a nyereség elosztása és a közösen kidolgozott technológiai megoldások jogi kérdései.

4.1.3. Virtuális vállalatok jellemzői

Virtuális vállalatok tulajdonságai

Szigorú kritériumok	Enyhe kritériumok
- Időben korlátozott	- Új piaci lehetőségek feltárása
- Önkéntesség	- Rövid táv
- Jogi és gazdasági önállóság	- Folyamatorientált
- Bizalmi kultúra	- Koncentráció a saját kulcskompetenciákra
- Magas színvonalú információ- és kommunikációtechnológiák alkalmazása	- Kölcsönös erősítő (szinergia-) hatások használása
- Elosztott, decentralizált feladatteljesítés	- Vállalati határok megszűnése
- Rezsiköltség elmarad	- Vállalati azonosságtudat változatlan

Dr. Barna Györgyné: Virtuális vállalatok termelésének irányítása

Megkülönböztethetünk szigorú (tehát amelyek minden körülmények között teljesülnek), illetve enyhe kritériumokat, amelyek esetlegesen fordulnak elő.

A virtuális vállalatok időben korlátozottak és önkéntes alapon szerveződnek, miközben tagjaik megőrzik viszonylagos önállóságukat. Kialakulásuknak előfeltétele a megfelelő IT technológia megléte. Nagy előnyt jelent, hogy a főként informális struktúrájának köszönhetően a rezsiköltségek nagy része nem jelenik meg.

Ezek a vállalatok nagyon nyitottak és rugalmasak, könnyen reagálnak a környezet változásaira. Általában a magkompetenciákat helyezik a középpontba, tehát minden részvevő olyan feladatot lát el a hálózatban, amelyhez a legjobban ért. Lehetőség nyílik arra, hogy a szinergiákat kiaknázzák, illetve könnyen felbomolhat és az új feladatnak megfelelően újraalakulhat a virtuális szervezet.

A virtuális vállalatok lemondanak arról, hogy stabil, tartós kapcsolatot létesítsenek környezetükkel, vagy stabil struktúrát hozzanak létre. Sikerességük pont abban rejlik, hogy gyorsan képes a szervezet váltani/ átalakulni, amely szükséges a piacon való fennmaradáshoz. A „reális” vállalatokhoz képest nagyobb jelentősége van az informális hatalmi forrásoknak, a hatalom áthelyeződésének lehetünk tanúi. A munkatársak hatalma növekszik, míg a vállalatvezetése ezzel párhuzamosan csökken.

4.2. Stratégiai szövetségek

4.2.1. Fogalma és típusai

A **stratégiai szövetségek** olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló vállalati összefogásoknak adnak intézményes mozgásformát, amelynek keretei között a partnerek megőrzik stratégiai önállóságukat, ugyanakkor kialakítják- a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások egyesítése vagy kiegészítése révén- szorosabb tevékenységi integrációjukat.

Különböző típusai a szövetségeknek:

- *horizontális szövetség*

Ugyanazon tevékenységi szektorban működő közvetlen vagy potenciális versenytársak stratégiai együttműködésének formája. Céljuk lehet a méretgazdaságosság elérése, új technológiák bevezetése, a költségek és a kockázat megosztása, illetve a versenypozíció javítása.

- *vertikális szövetség*

Olyan, nem versenytárs vállalatokat integrál egységes üzleti rendszerbe, amelyek beszállítói-felhasználói kapcsolatban állnak egymással, a kölcsönös bizalom és az egyenrangú partnerség alapján. Lehet célja kiegészítő ismeretek szerzése, a szállítóktól vagy vevőktől való függés megszüntetése, kapacitásfelesleg lekötése, piacbővítés, új fogyasztói igények kielégítése és „generálása”.

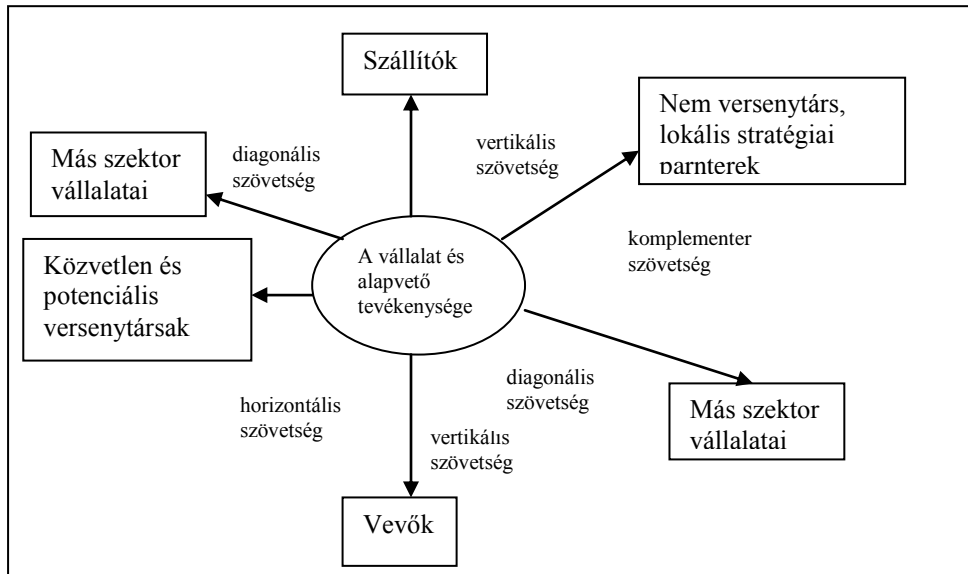
- *diagonális szövetség*

Különböző tevékenységi szektorokhoz (nemegyszer távoli profilt képviselő ágazatokhoz) tartozó, versenyben nem álló cégek folytatnak hosszabb távú együttműködést. Általában létrejöttük hasonló célokból történik, mint a vertikális szövetségek

- *komplementer szövetségek*

Azonos ágazatban működő, de az erősen eltérő vállalati méret, technológiai színvonal és versenypozíció miatt versenytársnak nem tekinthető partnereket kapcsolnak össze. Nagyrészt „érintetlen”, lokális piacok meghódítása, illetve az olcsó helyi munkaerő kiaknázása a cél.

Stratégiai szövetségek irányai és lehetséges partnerek



Dr. Tari Ernő: Stratégiai szövetségek Magyarországon

4.2.2. Kialakulásának lehetséges lépései

A szövetségek különböző célból jönnek létre és különböző ideig tartanak. Ugyanakkor amelyik vállalatot egyszer jó partnernek minősítenek, kulcsfontosságú eszköz birtokába jut. Ennek ellenére még mindig túl gyakran fordul elő, hogy a felső szintű igazgatók kizárólag a pénzügyi szempontok figyelembevételével választják ki lehetséges partnereiket és elhanyagolják a szövetségek emberi vonzatait.

Az üzleti szövetségek 3 aspektusát különböztethetjük meg:

- haszonnal kell járniuk a partnerek számára, de magánál az ügyletnél többet jelentenek. Élő rendszerek, amelyek fokozatosan bontakoztatják ki a lehetőségeiket. A kapcsolatok meghatározóak lehetnek a felek jövőjének szempontjából
- a partnerek által sikeresnek ítélt szövetség inkább együttműködés (közös munkával új érték teremtése), mint csere (kapok valamit cserébe azért, amit adok). A partnerek értékelik azokat a szakismereteket, amelyekkel a másik hozzájárul a szövetséghez.
- nem lehet formális rendszerekkel irányítani a szövetségeket, de szükség van egy interperszonális kapcsolatokról és belső infrastruktúrából szövődő sűrű hálóra, amely nagyobb lehetőséget teremt a tanulásra.

A vállalatok közti kapcsolatok (így a szövetségek is) az emberi kapcsolatokhoz hasonlóan kezdődnek, fejlődnek és jutnak el a pozitív vagy negatív végkifejletig. Nincs két ugyanazt az utat bejáró kapcsolat, de a sikeres szövetségek általában öt egymást átfedő fázis során bontakoznak ki.

1. Az udvarlás során a két vállalat találkozik egymással, vonzónak találják egymást, és felfedezik, hogy jól kiegészítik egymást.
2. Az eljegyzésnek nevezhető szakaszban a felek terveket szőnek és lezárják az ügyletet.
3. Friss házásokhoz hasonlóan közös háztartást indítanak a partnerek. Felismerik, hogy eltérő fogalmaik vannak a szövetség működésével kapcsolatban.
4. A következő szakaszban a vállalatok különböző módszereket dolgoznak ki a nézetkülönbségek elsimítására és az együttműködés lehetővé tételére.
5. Az utolsó szakaszban, mint a hosszabb ideje házaspárok, a vállalatok felfedezik, hogy az alkalmazkodás a folyamatos együttműködéshez belső változásokkal járt.

A szövetségek kialakítása sokszor könnyebben megoldható, mint egy új szervezeti forma kialakítása. Ha a bizalom kialakul két vagy több partner között akkor egy megfelelő együttműködés alakulhat ki, mely a megfelelő célt szolgálja. Különböző időtávra szólhat a szövetség, a legfontosabb elveket általában szerződésekben rögzítik. Legtöbbször lehetőség nyílik a szinergiák kihasználására és a „közös gondolkodás” kialakítására.

Nagy előnye, hogy viszonylag egyszerű a „válás”, ha nem tudja a szövetség beváltani a hozzá fűzött reményeket vagy megrendül a bizalom.

6. Összegzés

Senki nem tudja, hogy vajon melyik szervezeti megoldás lesz a legmegfelelőbb a jövőben, de az egyértelműen látható, hogy a hangsúly a nyitottságon és a rugalmasságon van. A virtuális vállalatok egyre jobban elterjednek, amihez hozzájárult az információs és kommunikációs technológia gyors fejlődése és az új kihívások megjelenése. Egyre több vállalat választja szövetség létrehozását ahelyett, hogy felvásárlásokkal, összeolvadásokkal egy nehezen kezelhető, megnövekedett és nem egységes szervezeti struktúrával nézzen szembe. Mindkét megoldás arra törekszik, hogy azonnal reagálni tudjon és a leghatékonyabban működjön a XXI. században.

Felhasznált irodalom

Dr. Tari Ernő: *Stratégiai szövetségek Magyarországon*- Budapest, Harvard Business Manager 3/2001

Rosabeth Moss Kanter: *Kollaboratív előny: a szövetségek művészete*- Budapest, Harvard Business Manager 3/2001

Dr. Barna Györgyné: *A virtuális vállalat és a reális ember. Az új vállalatvezetési koncepciók megvalósításának akadályai* Budapest, OMIKK- Vállalati szervezés és kontrolling, 2000/11, 48-50 o.

Dr. Barna Györgyné: *Virtuális vállalatok termelésének irányítása* Budapest, BME-OMIKK- Vállalati szervezés, kontrolling 2002/3, 30-31 o.

<http://www.emenedzser.hu/viv.htm>.

Szintay I.: *Stratégiai menedzsment* Miskolc BÍBOR KIADÓ, 2000 66. o.

Szende Gy.: *Trendek, amelyek megváltoztatják a világot: technológia, munkahely, vállalatvezetés és intézmények* Budapest, BME-OMIKK- Vállalati szervezés, kontrolling 2002/53-20 o.