

Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.) 2017: *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 315–331. o.*

Innovatív szervezetek, szervezetek határok nélkül

Szintay István

A tanulmány témakörileg arra a jelenségre – talán sokkal inkább tényre - kívánja felhívni a figyelmet, hogy a globalizációs hatások és piaci környezet turbulens változásai a cégek változtatási kényszereit, a kihívásokat igen hektikusan és gyorsan vetik fel. A piaci szereplők adaptációs képessége ma már – ennek megfelelően - a folyamatos változtatások elfogadásához, felismeréséhez vezetett. Az előadás az 1990-es évek végétől már a szakmai irodalomban elfogadott innovatív szervezet fogalmát, mint a változtatási képesség, a gyors alkalmazkodás és kezdeményezés tényezőivel próbálja meg azonosítani, illetve tartalommal megtölteni. 1998-tól az innovatív szervezetek változását négy dimenzió mentén, nevezetesen:

- a szervezeti struktúra,*
- a szervezet értékrendje,*
- a szervezet folyamatai,*
- a szervezet határainak elmozdulásaként írják le.*

Ezen dimenziók értelmezésén túl, az outsourcing, a szervezeti szintek csonkítása, valamint – egy kicsit az egész témakör zárójelbe tevéseként - a vertikális hálózatszervezés elvi kérdéseit vetjük fel.

Kulcsszavak: innovatív szervezet, vertikális hálózatszervezés, dimenziók

1. Innovatív szervezetek változása

A vállalati versenyképesség kutatásának egy folyamatosan erősödő témaköre az adaptív stratégiák érvényesülésének azon vizsgálata, amely abból indul ki, hogy a sikeres¹ cégek milyen válaszokat adtak környezetük kihívásaira. Az ún. *innovatív szervezetek* alkalmazkodási, kezdeményezési képességeit, törekvéseit a szervezeti változások átfogó rendszerezéseként négy dimenzióban vizsgálják, nevezetesen:

- a szervezeti struktúra,*
- a szervezet értékrendjei,*
- a szervezet folyamatai,*
- a szervezet határainak változása, az azokban kimutatható tendenciák leírása.*

¹ versenyképességüket megtartó, vagy azzá váló cégek.

Tekintsük át röviden a dimenziók tartalmát.

1.1. Változó struktúrák

A szervezetek változásában két fontos irányzat figyelhető meg:

Decentralizáció, ami egyrészt a szervezeti szintek redukciója, ami a nagy monolitikus szervezetek jogilag, vagy változatlan jogi keretek közötti felbontását, a hatékonyabb irányítási lánc és gazdasági, működési paraméterek biztosítását célozza meg. A divizionális szervezetek, a lean menedzsment, a strukturált mátrixok, az on-demand szervezetek stb. tartoznak ide. A decentralizáció másrészt külső és belső szolgáltatások piaci alapon való igénybevételét is jelenti. Az osztott szolgáltatások a kompetenciák és az erőforrások hatékony felhasználását, kihasználását biztosítják.

Az *Integráció* az együttes célrendszer és működési mód megteremtésének eszköze. Ezen belül a vezetés támogató rendszerek közül a kontrolling, a stratégiai vezetés, Balanced Scorecard az összetett szervezetek értékesítési, termelési összehangolása, irányítási, értékelési módszerei tartoznak ide.

1.2. Változó értékrendek

Az értékrendek, a cégek, a vezetés jövője tekintetében a tudásalapú társadalom egyik fő pillérei. Ez a vonulat a humanizálás, illetve a természeti erőforrások és emberibb, racionálisabb életminőség megóvása, megteremtése céljából, annak fontosságát felismerő irányzatok eredményeként jött létre. Az már könnyen belátható, hogy ennek kiteljesedése az *elkötelezettség*, az értékek konzekvens cselekedetekben megnyilvánuló vállalása, illetve a ráció, a gondolkodó, alkotó ember szimbiózisa nélkül nem képzelhető el.

A *tudás orientáltság*, mint értékrend ma az innováció jelentőségét erősíti meg. Külön kell viszont a tudásteremtés (a valódi innováció) és a tudás átadás, transzfer bármely formáját vizsgálni, mert a diffúziós folyamatok csak ezzel kezelhetők.

1.3. Változó folyamatok

Az értéklánc és kompetencia elvűség felértékelte a folyamatok tér- és időszervezési, illetve feladatorientált megközelítését. A tagolt, szabdalt funkcionálisan szétválasztott tevékenységsorok *horizontális* és *vertikális* integrációja intenzív módon zajlik, ahol a végpont a vevő, akit koncentráltan és hibátlanul kell „kiszolgálni”.

Az IT természetesen a hagyományos távolsági és kommunikációs hatások átlépését, a reakció idők meggyorsítását lehetővé tette.

A folyamat menedzselés átfogó témaköre a BPR, a projekt menedzsmnt, a munkafolyamatok szervezése és irányítása stb. tekintetében új utakat és lehetőségeket nyitott.

Az *intenzitás növelése* a klasszikus folyamatracionalizálást, munkafolyamatok tervezése, ésszerűsítése, munkanapfelvételek, munkahelyszervezés, folyamatelemzés I/O vizsgálatok CORAPP eljárás stb. segítségével hatékonyabb működést, tér- és időkihasználtságot eredményező beavatkozás.

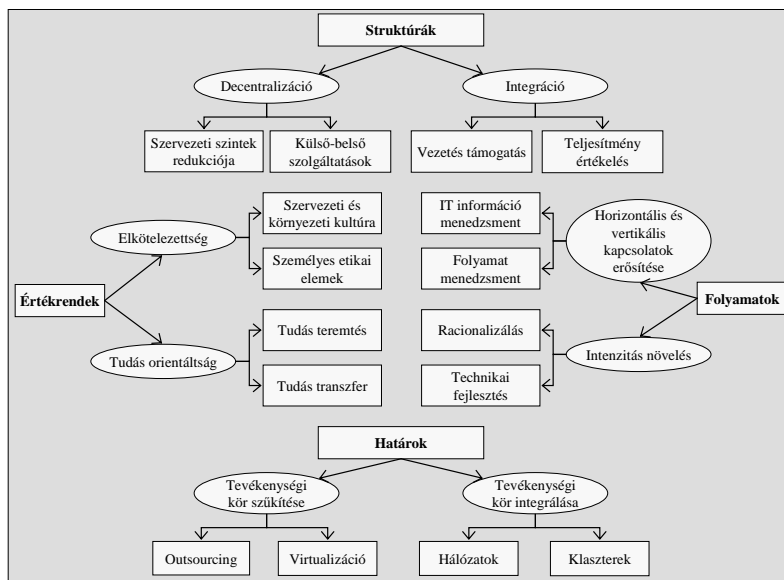
A technikai fejlesztések témakör a technológiai, berendezés, eszköz korszerűsítés, termelékenység növelő elemeit foglalja magába.

1.4. Változó határok

A *tevékenységi kör szűkítése* a kompetencia alapú cégépítési stratégiák terméke. A legfőbb megnyilvánulási területe az erőforrás kihelyezés, de később önálló fejezetek keretében majd bemutatjuk, hogy az outsourcing ennél lényegesen komplexebb fogalom, mert átvezet a hálózatosodás témakörébe.

A virtualizálódás az IT olyan új projekt és cégszerű működési módja, ami az instrumentációs cég, telephely stb. fogalmakat alapvetően átírja, de megint valamilyen hálózatosodási következmények.

1. ábra Az innovatív szervezet változási dimenziói



Forrás: saját szerkesztés

A *tevékenységi kör* szűkítése a hálózatosodás azon belül is a hálózat és klaszter struktúrák világába visz.

A továbbiakban áttekintjük az *innovatív szervezetek* kutatási projektjeit, pozicionálva azokat a változási mezőkön (egy program több mezőt is érinthet). Mindezt abból a célból is tesszük, hogy a megbízók milyen mértékben követték, vagy követik a változási tendenciákat. A rendszerezést összefoglalóan az *1. ábra* mutatja. A továbbiakban a határok nélküli szervezetek, a hálózatosodás lényeges szervezeti és az azzal összefüggő outsourcing egyensúlyi kérdéseivel fogunk foglalkozni.

2. Hálózat, határok nélküli szervezetek

A hálózat, mint együttműködési képződmény szorosan kapcsolódó üzleti szervezetek csoportja, viszonylagosan vagy teljesen önálló egységek összekapcsolódása. A vállalati hálózatok a legkülönbélebb alakot ölthetik: a bolygóvállalatok gyűrűjében működő „solar” (azaz Nap-) cégtől a McDonald’s mintájú, franchise központ által összefogott vállalatcsoportosuláson keresztül egy-egy földrajzi régió – egymással fizikai közelségben lévő – vállalatai által alkotott regionális hálózatokig. E sokszínűségből is adódik a hálózatok hihetetlen rugalmassága. Körvonalaitak – amóbaszerű mozgásuk miatt – nehéz meghatározni, ezért beszélnek sokan „határok nélküli szervezetről” (boundaryless organization). Peter Ducker, Todd Zenger és William Hesterly például a korporációk dezaggregációjáról beszél, mások dekonglomerizációként, a vállalatok dekonstrukciójaként, vertikális dezintegrációként emlegetik vagy – a folyamat meghatározó elemére, a tevékenységek vállalaton kívülre helyezésére utalva – egyszerűen csak outsourcing hullámként írják le: „Ami több mint egy évtizede csendesen kezdődött, forradalomra csapott át. Egyik iparágban a másik után a sokszintű vállalati hierarchiák önálló üzleti egységek együtteseinek engednek utat, amelyeket inkább a piac hangol össze, semmint a középszintű menedzserek, tervezők és szervezők rétege. E piac irányította képződményt közkeletűen hálózati szervezetnek hívják. A folyamat, amelyben a hálózat a központilag igazgatott vállalati hierarchiák helyébe lép, aligha lesz könyörületes vagy fájdalommentes – különösen a menedzserek azon milliói számára, akiknek az állását egyszerűen eltörli” (Jeremias–Gani 2005).

A holnap sikeres szervezete a fejlett információs technológia falazóblokkjai köré épül. A szervezet sikere a tudás hálózati csomópontjaihoz való hozzákapcsolódás és szétkapcsolódás képességéből származik. Eme hálózati

szervezet az „ahogyan éppen szükséges” elven köti össze a döntésekre felhatalmazott alkalmazottak, konzultánsok, beszállítók és vevők teamjeit.

A hálózat lényege nem a stabilitás, hanem az alkalmazkodás. A hálózat egyfajta antiszervezet, amelynek szervezeti sémája elavul, még mielőtt felrajzolhatnánk. Ahogyan Arun Maira, az Arthur D. Little Inc. termékmenedzsere fogalmaz: „A struktúra a régi paradigma, és el kell felejtenünk a szervezet leírását. Mi valójában a szervezésről beszélünk – egy folyamat szervezéséről, nem pedig a struktúráról”. – Minden mozog. Nincsenek állandó, lerögzített kapcsolatok, sem a vállalati szervezeten belül, sem azon kívül, sőt az is állandóan változik, hogy mi van kinn, és mi van benn. „A szervezetek felismerték, hogy miközben kényelmes lehet mindenkit minden pillanatban maguk körül tudniuk, s a munkaerő idejének egészét folyamatosan elérhetővé tenni parancsaik, utasításaik számára, mindazonáltal ez szélsőséges formája a szükséges erőforrások feletti rendelkezésnek. Olcsóbb a munkaerőt a vállalaton kívül tartani, önmaga vagy sajátos szerződéses vállalkozók (contractors) által foglalkoztatva, és csak akkor megvásárolni a szolgáltatait, amikor szükség van rá.” Ha a hagyományos korporáció leginkább gépezethez hasonlítható, a hálózatra inkább természeti analógiák illenek: a hálózat vállalat-populációk ökológiai rendszereként, kisebb és nagyobb vállalatok szerves együttéléseként, szimbiózisaként fogható fel.

A hálózatok alapjaikban változtatják meg a közgazdasági összefüggéseket, az elmélet mindaddig mégis viszonylag kevés figyelmet szentelt e gazdaságtörténeti jelentőségű fejleménynek. Ennek tudható be, hogy sokan a vertikális nagy konszernnek laza hálózattá való átalakulást egyértelműen a piac térhódításaként értékelik a hierarchiák rovására. Bár kétségtelen, hogy a nagy szervezetek átalakulása független kontraktorok hálózatává revitalizálja a piacot, egyidejűleg azonban meg is változtatja a piaci kapcsolatok természetét. A hálózatok különböznek a hierarchikus cégektől és a piacoktól egyaránt. Míg a hierarchikus cégekben az utasítások és szabályzatok, illetve a hatalom és az alárendelés viszonyai jellemzők, addig a piac a mutualitás: azaz ellenértékek egyensúlyán nyugvó önkéntes tranzakciók világa. A hálózatokat azonban mindkét említett koordinációs mechanizmustól megkülönbözteti a tranzakciókban sok esetben érvényesülő reciprocitás. A mutualitás, amely a közönséges árucserék tulajdonsága, azt jelenti, hogy az egyik szereplő csak akkor cselekszik a másik javára, ha a partner egyidejűleg felkínálja az ellentételezést. A hálózatokra jellemző reciprocitásnál azonban az egymásnak nyújtott előnyök és ellentételezésük közötti kapcsolat laza és közvetett. A hálózatokban határozatlan számú lehetőségnek kell fennállnia a tranzakciókra, csak lezáratlan ügylet-sorozat mellett mutatkozik ugyanis hajlandóság a hálózati együttműködésre. Ha a hálózati partnerek tartós kapcsolatban maradnak, érdemes korrektnek lenniük, hogy kölcsönösen biztosítsák egymás lojalitását a

jövőre. Ha ellenben az együttműködés határai időben jól definiálhatók, akkor nem érdemes nagylelkűnek vagy becsületesnek lenni, mert az semmiképpen sem található viszonzásra a jövőben. A hálózatnak tehát nemcsak a térbeli határai elmosódnak, a hálózatszerű kooperáció bizonyos értelemben, időben is határtalan. Az *1. táblázatban* összefoglaljuk a piac, a hálózatok és a hagyományos vállalati hierarchiák jellemző vonásait, hogy világosabban kirajzolódjanak a hálózat megkülönböztető jegyei a gazdaság más modern koordinációs mechanizmusaival szemben.

1. táblázat Hálózat a hierarchiák és a piac között

	Hierarchiák	Hálózatok	Piac
<i>Fő integrációs erő</i>	Parancs	Kooperáció	Verseny
<i>A viszony természete</i>	Hatalmi, alárendelt	Reciprocitás, kiegyensúlyozott	Mutualizmus, kiegyensúlyozott
<i>A kooperáció</i>	Zárt	Lehatárolatlan, időben és térben nyitott	Lehatárolatlan
<i>Technológiai bázis</i>	Tömegtermelés	Tömeges testre szabás	Nincs specifikus bázisa
<i>Integráció</i>	Vertikális	Hibrid	Horizontális
<i>Adaptáció</i>	Lassú, szakaszos	Gyors, folyamatos	Gyors, folyamatos
<i>Struktúra</i>	Merev	Lazán kötött	Nem szervezeti

Forrás: Jeremias–Gani (2005)

Ha a reciprocitással, a térbeli és időbeli lezáratlansággal, mint megkülönböztető jegyekkel világosan elhatároljuk is a hálózati együttműködést a hierarchiától és a piactól egyaránt, e jelenségek mégis össze is függenek. Mint minden új forma, a hálózat is a már meglévőkből építkezik, azok kombinációja. A hálózatokban – a sajátos, csak a hálózatra jellemző vonásokon túl – szóhoz juthat mind a piaci, mind a hierarchikus elem.

3. A hálózatok lényeges szervezeti kérdései

Az üzleti hálózatok, az előzőeknél pontosabb értelmezése szerint a vállalatok és gazdasági egységek olyan funkcionális, tudás és erőforrás bázisú munkamegosztáson alapuló szerves, aktív együttműködése, amely (Lengyel–Grosz 2003):

- együttes problémamegoldás eredményeképpen közös stratégiai célok megvalósítására irányul,
- kölcsönös bizalmon és előnyökön alapszik.

Az együttműködések során a feladatok és felelőségek megosztása révén megvalósul a koncentrált erőforrás felhasználás és kockázatmegosztás.

Az üzleti hálózat fenti definíciója azonban csak pontszerű, pillanatfelvétel jellegű összegzés, melynek középponti eleme az egyes résztvevők által kooperáció útján megvalósított munkamegosztás, és annak kezelése. A hálózat azonban éppúgy, mint bármely gazdasági képződmény, egy rendkívül dinamikus élő, mozgó, változó szervezetrendszer:

- a munkamegosztás,
- a hatalmi struktúra,
- és a tudás struktúra együttes megjelenítésével.

Amennyiben e jelenség szervezési kérdéseit vizsgáljuk, úgy az igazi kihívás, mely a hálózati formában működő szervezetek elé tárul, a különböző relációkban jelentkező együttműködések kezelése. Ez a szervezeti-szervezési tényező nem automatikusan adódó kérdés a szervezetek számára. Amennyiben a jogilag különálló szervezeteket vizsgáljuk – hagyományos felfogás szerint – akár szállító-vevő viszonylatban (ahol az ügyletben történő nyereség maximalizálása a szállítói-, vevő pozíció függvénye), akár versenytársi viszonyban, az együttműködés idegen, korlátozott kapcsolatnak tekinthető.

A hálózati működés során az együttműködés kezelését két meghatározó területre kell bontani: az együttműködések szervezetközi relációjának kezelése (metaszervezeti kihívások kezelése), illetve a szervezetközi együttműködések szervezeten belüli kezelése, annak hátterének megteremtése (mikroszervezeti kihívások).

3.1. Metaszervezeti kihívások kezelése

A hálózat-szervezési, irányítási program központi szereplője a hálózat-menedzser (közkedvelt szóhasználattal élve a hálózat-bróker), mely lehet egy vállalkozás, vagy szakértők csoportja, illetve a hálózat egy meghatározó szervezete egyaránt. A hálózat-bróker szerepe és tevékenysége jelentősen eltér a hierarchizált vállalatok vezetőinek tevékenységétől. A hálózat-bróker ugyanis nem egy szervezeten belül, hanem hierarchiák határain „keresztülnyúlva”, azokat adott célok érdekében mozgósítva szervezi a hálózat működését, allokálja az erőforrásokat, azok optimális kihasználása érdekében. A hálózat-menedzsmentnek a következő, általános alapelveket kell biztosítania:

- azonnaliság, azaz a hálózatnak dinamikusan változtathatónak kell lennie, amely azonnal tud reagálni a piac újonnan megjelenő kihívásaira, mindig az optimálisnak tartott elrendeződést felvéve;
- költségmentesség, azaz a hálózat, működése az egyes szereplők oldaláról csak minimális ráfordításokat indukálhat, vagy legalábbis az elérhető haszon jelentősen haladja meg a ráfordításokat;
- a szigetszerűség kerülése, azaz ne legyenek a hálózaton belül elkülönülő szereplők, szereplőcsoportok, vagy bármely olyan tényező, amelyek a kitűzött hálózati cél (vagy célrendszer) teljesítését megkérdőjelezhetik;
- súrlódásmentesség, azaz a hálózati együttműködéseknek a lehető legkevesebb konfliktussal kell működniük, fenntartva az egyes szereplők közötti bármilyen irányú együttműködés lehetőségét.

Ezen általános alapelvek érvényesítése érdekében a „metaszervezeti” folyamatokat irányító menedzsmentnek három kulcsfontosságú feladatot (szerepet) kell ellátnia, melyek egyben a „metaszervezeti” kihívások kezelését is jelentik:

- „rendszer adminisztrátor”, mely szerepkör feladata az egyes, már kezdeményezett programok menedzselése, a teljesítések ellenőrzése, esetlegesen szolgáltatók bevonása, a hálózati folyamat szabályozása, a hálózatfejlesztési rendszerek üzemeltetése, a hálózati működés folytonosságának biztosítása;
- kapcsolattartó, mely szerepkör elsődleges feladata a hálózaton belüli formális és informális kommunikáció kezdeményezése és megvalósítása, a kommunikációs csatornák működtetése, az esetleges súrlódások kezelése;
- rendszergazda, mely szerepkör feladata a hálózat stratégiai alternatíváinak feltárása, a hálózatfejlesztés irányainak kezdeményezése, új programok kezdeményezése és elindítása, új kooperációs partnerek azonosítása, a hálózatba történő bevonása.

A hálózat-bróker nem csupán egy tanácsadó, vagy vezető szervezet, sokkal inkább a hálózati együttműködés keretét szolgáltató funkció, mely összekötő kapocsként és indikátorként működik az egész hálózat fenntartása, fejlesztése érdekében.

3.2. Mikroszervezeti kihívások kezelése

A szervezetközi együttműködések szervezeten belüli kezelése döntően a strukturális koordinációs eszközök igénybe vételét, fokozott használatát igényli, melyeknek jelen esetben két elkülöníthető formáját szükséges kiemelni:

A hálózati működésben adott szervezetre eső feladat, a feladat megkezdésének időpontjában jól definiálható, határozott kezdő és végponttal rendelkezik, az input információk, vagy eredmények, és az output információk vagy eredmények áramlása bilaterális kapcsolatokon keresztül valósul meg. Ebben az esetben a szervezeten belül kereszt-funkcionális projekt-, illetve team-struktúra megvalósítása az indokolt. A szervezet alaptevékenységét ez csak korlátozottan érinti.

A hálózati működésben adott szervezetre eső feladat, a feladat megkezdésének időpontjában nem definiálható jól, csupán a szükséges output elvárás jelentkezik a hálózat többi tagja részéről. A feladat teljesítése érdekében szervezetközi projekt, vagy team alakul, mely szervezetközi erőforrás és tevékenység allokációt végez a program megvalósítása érdekében. Ebben az esetben kiemelő feladat a szervezetközi struktúra szervezeti integrációjának biztosítása. A felelősségek, kötelezettségek, és utasítási jogkörök rögzítésén túl kiemelő jelentősége van a szervezeten belüli előzetes, rendkívül aktív kommunikációnak, mint az esetleges szervezeti ellenállást megelőző eszköznek. A nehézséget ebben az esetben a multi kommunikáció megszervezése jelenti.

4. Az outsourcing és szervezeti egyensúly

A szervezeti változások értelemszerűen a piaci verseny kihívásaira adott válaszok, amelyek a struktúra és a működési mód újszerű megoldásaiként vizsgálandók. Az outsourcing vitathatatlanul az egyik domináns jelenség ezen válaszok tekintetében, annak értelmezésével, módszertanával több korábbi publikációmban foglalkoztam (Szintay 2004, Szintay 2007, Szintay 2008). A szervezeti változtatások vonatkozásában a szervezeti egyensúly kérdése az amire jelen cikkben koncentrálni fogok.

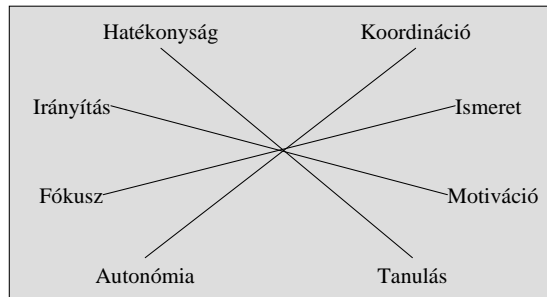
Kétségtelen tény, hogy a vállalati méretek (s talán most nem térnénk ki részletező módon a méret pontos értelmezésére) növekedése jelentősen érzékelhető ellentmondást hozott létre:

- az ún. nagy vállalatok tömegszerűsége, piacokon való jelenléte, kedvező árkinálatti szintje, magas fokú technológiai specializációja stb. és értelemszerűen tőke és innovációs ereje a domináns gazdasági aktor pozícióját biztosítja, illetve ennek látszatát teremti meg;

- a közepes, esetleg kis vállalati kategória ezzel szemben az univerzálisabb felkészültség, a piaci igényekre való gyors reagálás, alkalmakként innovatívabb magatartások felmutatására való képességet mutat.

Mindezen változtatási szándékok a szervezet egyensúlyának megtartása mellett kell, hogy realizálódjanak (2. ábra).

2. ábra Szervezeti egyensúly duáljai



Forrás: saját szerkesztés

Tekintsük át azokat a mozgó rugókat, amelyek az előzőekben vázolt törekvéseket napjainkra döntően felerősítették, illetve domináns változásokat hoztak létre.

4.1. Verseny és recesszió: az outsourcing eredetei

A vállalatok rendszerint nem kísérik figyelemmel a tranzakciók költségeinek változását, de reagálnak az ilyen változások által a kereskedelemben és piaci versenyben kialakult nyomásokra. Amikor Miles és Snow 1986-ban először észlelték a hálózati szervezetek megjelenését, azt nem a változó IT költségeknek tulajdonították, hanem a termék és feldolgozó technológiák terén jelentkező gyorsuló változásoknak, és nemzetközi verseny természetében végbemenő változásoknak.

Rosabeth Moss Kanter szintén foglalkozott a témával az 1989-ben megjelent könyvében, melynek címe: *Amikor az óriások táncolni tanulnak*. Kanter látta, hogy a nagy vállalatok környezetük minden területén egyre gyorsuló változásokkal kerülnek szembe, és a technológia és nemzetközi szabályozások olyan változásaival, mely a fiatal, rugalmas cégek számára is lehetővé tették, hogy átfogó módon részt vehessenek a versenyben. Ahhoz, hogy felvehessék velük a versenyt a nagy vállalatoknak meg kellett tanulniuk „táncolni”, hogy rugalmassá váljanak, és képesek legyenek a „kicsiből is sokat csinálni”. Értéknövelő forrásaikat kritikusan

áttekintve sokuk áttért arra, hogy nem fő tevékenységeiket szerződés útján szerzik be és a gyors változásokra és divatra épülő iparágakban már sikeresnek bizonyult hálózati struktúra kialakítására törekedett. A hálózat úttörőiként említette Kanter a Benetton divat céget és a Lewis Galoob Toys-t, de ugyanígy említhette volna a Nike vagy a Reebok vállalatokat.

Az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején e növekvő versenyből adódó nehézségeket még a recesszió hatásai is súlyosbították, és a költségek csökkentésének minden formája mindennapossá vált. A vállalatok arra kényszerültek, hogy szigorúbban ítéljék meg hatékonyságukat és költségeiket, mint korábban bármikor. Az új körülmények között növekvő figyelem irányult a szervezeti hatékonyság javítására, akár olyan egyszerű intézkedésekkel, mint a leépítés és késleltetés vagy akár olyan átfogóbb változtatásokkal, mint a belső piacok kialakítása vagy az új üzleti folyamatok bevezetése. Ezek mellett az outsourcing is kulcs fontosságú költségcsökkentési lehetőség maradt.

Míg a múltban egy osztály vagy egy divízió működhetett stratégiai okokból, mint a fejlesztés vagy rugalmasság potenciális forrása, vagy történelmi, akár szentimentális okokból, mára ez már kemény pénzügyi okokból kizárt: vagyis a megtermelt profit és a lekötött tőke határ költsége értelmében. Hasonló a helyzet a központi költségek esetében is. Régen senki nem kérdezte, hogy mennyibe kerül egy funkció fenntartása vagy esetleg hasonló szolgáltatás olcsóbban is beszerezhető outsourcing útján. A recesszió kezdetétől a kérdés elkerülhetlenné vált. Szintén a recesszió során világossá váltak az outsourcing előnyei is, mivel olyan hálózati vállalatok, mint a Dell és a Sun Microsystem számítástechnikai cégek bebizonyították, hogy így sokkal inkább képesek túlélni a kemény költség alapú versenyt.

4.2. Vezetési divatirányzat és az outsourcing, mint ideológia

Bizonyos értelemben az outsourcing a változó kommunikációs technológiákra adott logikus válasznak tekinthető, mely a hierarchiák és piacok között kialakult költség haszon egyensúlyt elmozdítja. Egy másik értelmezés szerint a termék élet-ciklus radikális növekedése, a nemzetközi verseny változása és a globális gazdasági válság eredményeként kialakult erős versenynyomásra adott logikus válasznak tekinthető. Létezik egy harmadik kényszer is, mely hozzájárult az outsourcing elterjedéséhez, mely azonban sokkal inkább a vezetési divatirányzattal és politikai ideológiával függ össze, mint a gazdasági logikával vagy versenytényezőkkel.

A piaci ideológia leginkább az állami tulajdonban lévő vállalatok privatizációjával hozható kapcsolatba. Ugyanilyen fontos azonban, a belső piacok bevezetése és a szolgáltatások outsourcingja a kormányzati egységek és képviseletek esetében. Mindezen trendeket alátámasztó ideológia párhuzamos

fejlesztéseket támogat az állandó kihívásoknak kitett üzleti életben, és az elágazó hierarchiák rendszeréről az egyszerűbb és a piac által vezérelt hálózati struktúrára való áttérését célozza.

Az állami szektor azon költségcsökkentési ideológiája, mely drámai mértékben csökkentette az állami részlegek és szolgáltatások súlyát, együtt jár azzal, hogy az egyének csak magukban bízhatnak és képesek állami beavatkozás nélkül is gondoskodni magukról. Az üzletben hasonló jelenségeket láthatunk. Leépítés, késleltetés és az outsourcing, mind költségcsökkentő technikák, melyek megszabadítják az embereket a szervezet bilincseitől, hagyják, hogy maguk határozzák meg saját előrehaladásukat, vezessék saját üzletüket, maguk gondoskodjanak nyugdíj és beteg ellátásukról.

Az outsourcingot támogató ideológia jelentős hatalommal bír. Ezt megerősítik a felső vezetők és a döntési pozícióban lévők, akik közül néhányan ironikusan fogalmazva teljesen különböző politikai és ideológiai nézetet vallanak.

Az *Amikor a nagyok táncolni tanulnak* c. könyvben az outsourcing csak egy lehetőségként jelenik meg arra, hogy a vállalatok rugalmasabbakká válhassanak és képesek legyenek a változó versenykörnyezetben a gyors alkalmazkodásra. Kanter, továbbá az ilyen átalakítások előnyei mellett rávilágít a lehetséges veszélyekre is. Két másik jelentős könyvében, melyeket körülbelül ugyanabban az időben adtak ki, sokkal inkább az outsourcingot helyezi a középpontba, és kevesebb kritikával illeti.

A *Nemzetek Munkája* c. könyvben Robert Reich amellett érvel, hogy a nagy termelő vállalatok terjedésével az újonnan iparosodott országokban az Amerikai vállalatok áttértek a mennyiségi alapú vállalkozásokról a magas színvonalú szaktudást igénylő termelésre. Az új verseny környezetben a siker alapvetően a szellemi erőforrásokon, és azok telepítésének sebességétől függ. Az adminisztrációs és kiszolgáló szolgáltatások, termelés, üzem- és berendezések fenntartása felesleges teherré válnak, lassítva a vállalat működését és csökkentve a rugalmasságát. Reich szerint az outsourcing és a hálózati szervezetek vagy vállalkozási hálók kifejlődése nem csak kívánatos, de szükséges is volt ahhoz, hogy a nyugati vállalatok életben maradjanak és jól működjenek.

Az *Ésszerűtlenség Kora* c. könyvben Charles Handy szerint az outsourcing nem kívánatos sem szükséges csak egyszerűen tény. A felsorolt okok hasonlóak az előzőleg már említettekhez: egyre gyorsuló változások, növekvő verseny és mellette recessziós nyomás, javuló IT, elmozdulás a szaktudást igénylő vállalkozások irányába. Az eredmény az ún. Lóhere szervezetek kialakulása, mely nevét a háromlevelű lóheréről kapta, aminek egyik levele magát a vállalatot jelenti, a második levél a rugalmas külső munkaerőt képviseli és a harmadik a külső vevők részére is rendelkezésre álló szolgáltatásokat és funkciókat jelenti. Handy célja az volt, hogy megmutassa, hogy az emberek hogyan reagálhatnak pozitív és építő

módon nyilvánvalóan fenyegető és kényelmetlen változásokra, de ezt olyan hatásosan tette, hogy a szervezeti változások olyan pozitív folyamatnak tűntek, amire törekedni érdemes és nem valami amire reagálni kell.

4.3. Rugalmasság és nagyság

A nem fő funkciók kiiktatása mellett szóló gyakori érv a rugalmasság szükségessége. A mai verseny környezet gyors változásait tekintve a vállalatok olyan képességeket keresnek, mely gyors változtatást biztosít számukra és inkább szerződéses kapcsolataik kihasználását kívánják. Könnyebb egy kis szervezet irányát megváltoztatni, mint egy nagy szervezetét és könnyebb megváltoztatni a választékra, kiterjedésre vagy feladatra vonatkozó értelmezéseket egy szerződésben kiadott szolgáltatás esetén, ahol egyszerűen a beszerzési igényeket kell megváltoztatni, míg egy házon belüli szolgáltatás esetén, ahol figyelembe kell venni foglalkoztatási kötelezettségeket, szakszervezeteket és a vezetés ellenállását.

Ezek nyomós érvek, ameddig alkalmazhatók, de létezik másik oldal is, ugyanis a szervezet részeinek leválasztása egy másfajta rugalmasság elvesztését okozhatja, nevezetesen arról a rugalmasságról van szó, mely a tudatosságból és felfogásból ered. Minél nagyobb figyelem irányul a vállalat fő tevékenységeire, annál kevesebb a tudatosság fő tevékenységek mögött folyó eseményekben. A környezet változásai valamilyen módon megmutatkoznak, és egy adott funkciót vagy üzletet hamarabb érinthetnek, mint más egységeket. Amint ez a funkció a rendszer informális rendszeréhez kapcsolódik, a változás tudatossága már a rendszer közvetítésével mehet végbe. Amennyiben a változás fenyegető, egy erős kultúra választhatja annak elkerülését vagy eltanácsolását, de ez történhet átfogó és fő tevékenységeire koncentrálnó szervezetben egyaránt. A legtöbb változásra az átfogó vállalat nagyobb határai és hatékonyabb informális kommunikációs és szabályozó rendszerei valószínűleg érzékenyebben reagálnak, mint fő tevékenységekre koncentrálnó társai.

Egy kapcsolódó kérdés a nagyság. Mint minden költségcsökkentő stratégia, a fő tevékenységeikig történő leépítés arra a tételre épül, hogy egy szűk, jól meghatározott szervezet kívánatosabb, mint egy tágabb és kevésbé jól felépített. És ez így is van – amíg valami el nem romlik vagy valami különös történik. Ezen a ponton azonban a nagyobb szervezet kerül fölénybe. A szervezeti lazaság elnyeli a hatásokat, és a közös tudáskészlet megoldást nyújt a problémára. Amint a közös tudás részei leépülnek, gyorsan elvesznek, és a szervezet sebezhetővé válik a múltban kevésbé zavaró események által is.

4.4. Motiváció és tanulás: a közösség előnyei

Egy másik problémakör azon kapcsolatok megváltozásából adódik, melyek akkor történnek, mikor az emberek alkalmazottakból szállítókká vagy tanácsadókká válnak, vagy amikor munkájukat nem fő tevékenységként ítélik meg. Ezek a változások jóindulatúnak tűnhetnek a felső vezetés számára, de maguk az alkalmazottak fenyegetve érezhetik magukat. Kulturális értelemben ők azt az üzenetet hordozzák, hogy az érintett emberek többé nem részei a törzsnek, vagy legalábbis nem annak a résznek, amely valójában számít, és ez valamilyen szinten elutasítást okoz. Ez bizonyos mértékig ösztönzi őket, mivel a közösség határain kívül megtalálhatják saját szabadságukat és önálló kifejezési módokat. Sokkal inkább azonban valószínűleg az ellenkező hatás érvényesül.

Egyik áldozat a motiváció. Nincs rá indok, hogy az emberek miért nem találnak a vállalaton kívüli terepen olyan és annyi motivációt, mint azon belül, hiszen sokan kisebb csoportokban dolgozva és nagyobb autonómiát élvezve több motivációt találhatnak. Azonban naivitás lenne ugyanazokat a motivációkat keresni kívül, mint amelyek jól működnek belül. Egy erős vállalati kultúra egyik legkiemelkedőbb hatása a kultúrához kötődő hűség kialakulása. A magas szintű anyagi és érzelmi támogatásban részesülő alkalmazottakról gondoskodva a vállalat a közösség, és ahhoz való tartozás érzését képes kifejleszteni, arra motiválva a dolgozókat, hogy jól szolgálják vállalatuk érdekeit. Amint egy funkció kiiktatásra kerül a megmaradt vállalat legjobb esetben egy potenciális vásárlóvá válik, de rosszabb esetben úgy tekintik, mint aki eljátszotta az érintett dolgozók bizalmát. Mennyit ér az alkalmazottak hűsége, good will és a vállalati motiváció, ha összehasonlítjuk a szállítók szkepticizmusával és belső motivációjával? Nehéz ezt megmondani, de biztos, hogy nem elhanyagolható.

Szorosan kapcsolódik a motivációhoz a biztonság kérdése, és ennek újra kettős éle van. Egyik oldalon áll az az érv, hogy az alkalmazás biztonsága egy hagyományos szervezetben lustaságot és eredménytelenséget szül, összehasonlítva a szerződéses szállítók energiájával és hatékonyságával. De ahogy minden szülő tisztában van vele, a bizonytalanság nem mindig motiváló. A bizonytalanság figyelmetlenséget és hibákat szül. Még kritikusabban, szervezeti szemszögből, meggátolja a kérdezést, kísérletezést és tanulást. Egy gyermek csak abban az esetben tesz fel kérdéseket, felfedezéseket és tanul, ha bízik tanítójában és mind szociálisan, mind pedig pszichológiailag biztonságban érzi magát. A vezetők is csak abban az esetben képesek a változásokra reagálni és maguk is megváltozni, ha ahogy Edgar Schein rámutatott, lélektanilag biztonságban vannak. A fő funkciókig történő leépítés, az alkalmazási kapcsolatok szállítói szerződésekkel való felcserélésével és a hagyományos mindent felölelő védő ernyő bezárásával, az új vállalatban növekszik az aggodalom szintje és beszűkül a tanulás lehetősége. Ugyanakkor a tanulás fogalma nagyon fontos – más aspektusból –

azon cégek stratégiájának megértéséhez, melyek a szaktudás-igényes szolgáltatások csinálni vagy vásárolni döntése előtt állnak. A döntés majdnem minden esetben egy fontos külső tényezővel egészül ki. Az igényes ügyfelek kiválthatják a szakértelem felhalmozódását és hozzásegíthetnek az új termékek piaci lehetőségeinek felkutatásához. Alaposan vizsgáltuk az „igényes ügyfelek” és a „fő felhasználók” által kifejtett stimuláló hatást. Kutatások azt igazolták, hogy a *szakismeret-igényes szolgáltatásokat nyújtó cégek tanulnak igényes ügyfeleiktől és fő felhasználóiktól, ami alapvető követelmény a verseny előnyök megteremtéséhez.*

A „külső koordináció” és „tanulás” fogalmak bevezetése egy még dinamikusabb megközelítést tesz szükségessé. A csinálni vagy vásárolni döntésekkel foglalkozó hagyományos elméletek nagy része nem tartalmazza ezeket az elemeket. Ezért választottuk a „dinamikus adottságok paradigmáját”, mely tartalmaz olyan elméleteket, mint a tanulás és a képességek fejlesztése. Howells mutatta be, hogy például a software fejlesztések legtöbbször belső fejlesztésekkel indultak, a szolgáltatás piacának hiányában. A belső fejlesztések végül is az outsourcing kialakulásához vezettek és önálló vállalatok jöttek létre, az anyavállalatok többségi kisebbségi tulajdoni részvételével. Howells rámutatott arra, hogy az európai vállalatok egy adott útvonalon haladva fejlesztették ki software szolgáltatásaikat.

A következő bekezdésben Howells fejlődési szakasz modellje a kiinduló pont. Két fő különbség található Howells és a mi modellünk között. Először is a szakaszok jellemzői némiképp eltérnek egymástól. Mi a képességek fejlesztésének folyamatára helyezük a hangsúlyt, míg Howells a szervezeti struktúrát emeli ki. Emellett Howells második és harmadik szakasza nálunk együtt, a második szakaszon belül jelenik meg. A mi modellünkben a harmadik szakaszt, amely a Howells modell szerint az utolsó, a teljes körű szolgáltatások szakasza követi (lásd: 2. táblázat). Másodszer, meghatározzuk a szakaszok közötti átmeneteket, Howells ugyanis nem magyarázta meg, hogy az egyes szakaszok hogyan követik egymást.

Kereskedelmi kiadványok és egyéb források felhasználásával vállalati eseteket vizsgáltunk meg abból a szempontból, hogy behelyezhetők-e a négy szakasz valamelyikébe, illetve illusztráció és bemutatás céljából választottunk közülük. A vállalati dokumentációk, kereskedelmi kiadványok és megkérdezések alapján kimondható, hogy az esetek többsége mind a négy szakaszt lefedi. Ez a megközelítés segítséget ad a „tanulás” és „adottság” fogalmak megértéséhez a szolgáltatások fejlődése során. Az első szakasz a belső fejlődéssel és a szaktudás-igényes szolgáltatások iránti házon belül kialakuló igényekkel foglalkozik. A második szakasz során a belső szolgáltatók egy harmadik partnerrel is kapcsolatba kerülnek. A harmadik szakaszra a belső szolgáltató egység felszámolása jellemző. A negyedik szakasz során a szolgáltatók egyéb kiegészítő szolgáltatásokat ajánlanak ügyfeleiknek, kihasználva az ún. „one-stop-shopping” előnyeit (lásd. 2. táblázat).

2. táblázat A technikai szolgáltatások fejlődési szakaszai

Howells	Elfring és Baven
1. Új részleg/funkció	1. Belső fejlesztés
2. Független alvállalat alakulása, melyben az anyavállalatnak ellenőrző szerepe van	2. Eladás harmadik partner felé
3. Alvállalat alakulása, melyben az anyavállalatnak kisebbségi részesedése van	3. Függetlenné válás
4. Teljes függetlenség	4. Teljes körű szolgáltatás
A technikai szolgáltatások fejlődési szakaszai	

Forrás: Elfring (2006)

Első szakasz

A nagy vállalatok esetében az első szakasz kulcs jellemzője a szaktudás-igényes szolgáltatások belső fejlődése. Ennek okát gyakran abban jelölik meg, hogy a vállalat külső környezetében nem áll rendelkezésre a szükséges know-how. Az 1960-es évek végén a Ford vállalat is kénytelen volt a kereskedői software-ek belső fejlesztését választani. Létrehozott egy kereskedői számítástechnikai szolgáltató részleget, mely olyan számítástechnikai rendszerekkel látta el a vállalatot, mely a Ford és Lincoln-Mercury modellek eladásával foglalkozó nagy számú kereskedővel folytatott kommunikációt támogatta. Később a fokozatos leépítés helyett, a Ford egy független cégnek ajánlotta fel számítástechnikai részlege teljes szolgáltatásait. Ezzel a fejlődés harmadik szakasza kezdődött el. A kereskedelmi számítástechnikai szolgáltatást eladták a houstoni Universal Computer System Inc.-nek. A Ford így kommentálta az eladást: „Jelenleg az UCS magasabb színvonalú szolgáltatást képes nyújtani kereskedőink számára, mint mi tudnánk”. „Az UCS csak egy jelentéktelen résztvevő a kereskedelmi számítástechnikai üzletben kb. 4 %-os piaci részesedéssel.”

Második szakasz

Ezen szakasz során a belső részlegek már külső partnerek részére is nyújtanak szaktudásigényes szolgáltatásokat. Csökken a kizárólag vállalati célokat szolgáló szolgáltatásokból származó bevétel és növekszik a nyitott piacon megjelenő szolgáltatások száma. Azzal, hogy néhányan szolgáltatásaikat külső partnereknek ajánlják, egy olyan piac van kialakulóban, mely megelőzi a kizárólag belső szolgáltatások vásárlását.

Harmadik szakasz

A házon belüli szolgáltatások leépítése a harmadik sajátossága. Ebben a szakaszban a szaktudás-igényes szolgáltatások általában a hosszú távú szerződések megkötése alapján állnak a felhasználók rendelkezésére. A kapcsolatok kezelése fontos szerepet kap a gyakorlati munka összehangolásakor.

A harmadik szakaszban gyakran alkalmazott egyik szervezeti struktúra a joint venture, mely független pozíciót biztosít a piacon.

Negyedik szakasz

A negyedik szakasz során a vállalat már egységes szolgáltatás csomagot képes ügyfeleinek nyújtani. Jellemző a világméretben gondolkodó vásárlók részéről jelentkező nyomás eredményeként a szolgáltatási oldalon ki kialakuló növekvő földrajzi lefedettség. Ezen a ponton válaszút elé érkeznek a cégek, mivel mind a vevő, mind a szállító egy harmadik partnernek nyújtott szolgáltatástól remél hasznot.

Felhasznált irodalom

- Elfring, T.(ed.) (2006): *Corporate Entereprenership andVenturing*. Springer Sciens, US.
- Jeremias, J. – Gani, L. (2005): Ownership structure, contingent-fit, and business-unit performance: A research model and empirical evidence. *International Journal of Accounting*, 40, 1, pp. 295–314.
- Lengyel I. – Grosz A. (2003): Lokális hálózati gazdaság: regionális és iparági klaszterek. MTA RKK Nyugat-magyarországi Tudományos Intézet.
- Szintay I. (2004): Changing Borders – Innovative Organizations. In *Research and Educations*. For the Years Jubilee of the cooperations Between the National Technical University „Kharkiv Politechnic institute” and the University of Miskolc, Harkov, 317–324. o.
- Szintay I. (2007): Hálózatok, klaszterek, virtuális szövetségek. In Kovács Z. – Szabó L. (szerk): *Menedzsment a XXI. században. Tanulmányok Gaál Zoltán 60. születésnapjára*. Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék. Veszprém, 397–427. o.
- Szintay I. (2008): Hálózat és klaszter. In Nyíry Attila (szerk.): *Hálózatok és klaszteresedés. Elméleti és tapasztalati háttér. Az Észak-magyarországi Régió példáin keresztül*. [Közread. a] (NORRIA Észak-Magyarországi Regionális Innovációs Ügynökség Nonprofit Közhasznú Kft.) Miskolc, 5–41. o.