

VÁLTOZTATÁS A GYAKORLATBAN

Deák Csaba

egyetemi adjunktus

Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet

A változtatás radikalizmusa és alapvető jellege a környezeti kihívások és kényszerek, az adott vállalati profil, a tevékenységi kör és a technológia, illetve a mobilizálható erőforrások függvényében módosul. Egy vezető számára természetesen az esetek többségében egyszerűbb kihívást jelent egy inkrementális folyamatfejlesztés, részben meglévő ismereteik miatt, részben azért, mert sokkal kevésbé jár drasztikus változásokkal, valamint kevésbé érinti a meglévő státuszokat és hatalmi struktúrákat, s kisebb szervezeti ellenállással lehet számolni. (Dobák, 1999)

A javulást eredményező folyamatos tevékenységek mellett létjogosultságot nyert - és immár kiemelt vállalati érdeklődésre tart számot - az újjáalakítás. A teljesítmény drasztikus növelése, a hatékonyság javítása, az ehhez kapcsolódó beavatkozási tervek minden, a változást tudatosan menedzselő vezetés számára aktuális feladatok Magyarországon.

A VÁLTOZTATÁS MOZGATÓI

Az újjáalakítás gyakorlati felhasználását és fókuszba kerülését a vegyes tulajdonú és multinacionális vállalatok gyors magyarországi térnyerése is elősegítette. Ezen vállalatok magyarországi ágánál a külföldi tulajdonosok azok, akik az ilyen jellegű változtatásokat indítják. A kilencvenes években tömegével történt meg a tulajdonosváltás a magyar gazdaságban. A gazdasági környezet változása és az új tulajdonosok megjelenése stratégiaváltást eredményezett. Miután a tulajdonosok tudatos stratégiai magatartást követnek, elsősorban ők az újjáalakítási projektek elindítói, de általában a változtatási projektek kezdeményezőiként is első helyen vannak.

A forradalmi változások menedzselése a szervezet és a környezet bonyolultsága és dinamizmusa miatt rendkívül összetett és nehéz feladat, hiszen a megváltoztatott lényeges szervezeti jellemzők egymásra és a szervezetre gyakorolt hatása, tehát a változások következményei nem, vagy alig láthatók előre. Így viszont rendkívül nehéz kijelölni a szükséges akciókat, és pontosan megtervezni azok sorrendiségét és időzítését. Magyarországon sok esetben az adott szervezeti egységhez képest kívülről származó személyek kezdeményezik vagy hajtják végre a változtatást.

A vállalat átalakítását megvalósító „változtatók” között tehát szükség van néhány külső szakértőre is. Ők adják azt a bázist, akár egy változtatási módszer formájában, akár saját tapasztalataikként, vagy tántoríthatatlan tettekkészségük és határozottságuk által, amely nélkül csupán felszínes változtatás valósítható meg. (Duboff – Carter, 1995)

Amikor egy új stratégiát kialakítanak, vagy jelentős változtatásba kezdenek, célszerű igénybe venni egy kívülálló szakértőt, hogy megvizsgálja az elképzeléseket. Mindazonáltal kimondható, hogy a külföldi tulajdonosi körrel rendelkező vállalatok esetében a tanácsadók megválasztásakor előnyt élveznek a nagy, nemzetközi tanácsadó vállalatok, illetve azok Magyarországi irodái, leányvállalatai. Mindez azért történik, mert a tanácsadásra váró hazai vállalat külföldi anyavállalatánál vagy testvérvállalatánál a tanácsadó cég már részt vett hasonló programokban, továbbá a tulajdonosok nagyobb

bizalommal fordulnak az ismert cégnévhez. Annak ellenére történhet ez, hogy a hazai tanácsadói kör felkészültsége megfelelő, és számos versenyelőnnyel rendelkezik, mint például a kulturális tényezők jobb megértése illetve nagyobb helyismeret.

Tapasztalatom az, hogy Magyarországon a változtatási projekteknél a tanácsadók a változtatás tervezése során kapcsolódnak be a munkába, és egyik részük a helyzetvizsgálatot követő elemzésekkel és az új folyamatok tervével teljesíti a feladatát és a megvalósítás irányítását a megbízó vállalat vezetésére bízta. A tanácsadók jelentős része viszont a megvalósítás koordinálását is elvégzi.

EGY MÓDSZERTAN A VÁLTOZTATÁSRA

A legtöbb vezetési újításhoz hasonlóan, elfogadott módszerek híján az újjáalakítás is átesett a kaotikus kísérletezési fázis nehézségein. Miután a vállalatok felismerték a BPR-projektek jelentőségét, a tanácsadók rögtön készen álltak arra, hogy az igényt „bizonyított” módszerek alkalmazásával elégítsék ki.

A BPR fejlődésével egyidejűleg külföldön számos alkalmazói modell fejlődött ki. Ezen modellek természetesen egy adott ország vagy régió - a szerzők környezete - adottságaihoz, jellegzetességeihez igazodnak, és nagy valószínűséggel nehezen alkalmazhatóak sikerrel más helyeken. A kudarc azonban nem feltétlen magában a módszerben lehet, hanem gyakran abban, ahogy azt véghezviszik. Mindemellett a módszer nem rendelkezik azzal a támogatással, hogy bemutassa mik azok az áttörések, hanem abban segít, hogy a versenyképességet elősegítő radikális változtatás megtalálható legyen.

Elemézve nagyszámú, a nemzetközi szakirodalomban fellelhető illetve a tanácsadók által használt módszertani megközelítést, - a közös vonásokat illetve a hazai körülményeket és eddigi hazai gyakorlatot is figyelembe véve - egy változtatási projekt-váz született meg, amely, mint módszertani lépések sora, javasolható a magyarországi alkalmazásra. A kidolgozott módszer lépéseit és tevékenységeit mutatja be az 1. ábra. (Deák, 2000)

1. ábra

| | | |
|--|--|--|
| <p>1. Előkészítés</p> <ul style="list-style-type: none"> • A változás szükségességének felismerése • A felsőszintű irányító bizottság megalakítása • Jövőképalkotás, általános célkitűzések meghatározása. • A tervező team létrehozása • Csapatépítés, a csapat oktatása. • Változtatás folyamatmodelljének elfogadása. | <p>2. Helyzetvizsgálat, folyamatok azonosítása</p> <ul style="list-style-type: none"> • A vásárlók igényeinek részletes meghatározása. • A folyamatok azonosítása. • Üzleti stratégiai szükségletek meghatározása. • Kezdeti sikerek • Folyamattérkép elkészítése. | <p>3. Folyamatok megértése, elemzése</p> <ul style="list-style-type: none"> • A folyamat és eljárások struktúrájának megértése • Az értéknövelő tevékenységek megállapítása • Benchmarking • Problémamegoldó folyamatok |
| <p>4. Működési célok meghatározása</p> <ul style="list-style-type: none"> • A lehetőségek felbecsülése • Részletes cél meghatározása • Irányító bizottság jóváhagyása. | <p>5. Az új folyamatok megtervezése</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az új folyamat felépítése • Információsükséglet elemzése • Döntés a lehetséges alternatívák közül | <p>6. Technikai tervezés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technikai tervezés • IT tervezés • A telepítés meghatározása • Bevezetési terv és gazdaságossági vizsgálatok |
| <p>7. Humán erőforrás tervezés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feladatok és munkaerő-szükséglet megállapítása • A vezetési és irányítási szükségletek megállapítása • Az új szervezet megtervezése • A változtatás kommunikációja • Az oktatás, képzés tervezése • Az ösztönzési rendszer változásának megtervezése • Az átmeneti szervezet | <p>8. Megvalósítás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Folyamatok kommunikáció • Alkalmazottak változási hajlandóságának értékelése • A technikai tervezés kivitelezése • Képzés • Ellenőrzési és kivitelezési tervek kidolgozása • Kísérleti bevezetés • Fokozatos vagy teljes bevezetés | <p>9. A változtatás értékelése</p> <ul style="list-style-type: none"> • A változtatások kimutatása, értékelése • Az újjáalakítás további lehetőségeinek szisztematikus kutatása |

A kidolgozott módszer lépesei és tevékenységei

A lépések úgy lettek megtervezve, hogy egy projekt fázisaként gyakorlatban is hasznosítani lehessen. Minden szint teljesülésekor egy jelentős mérföldkőhöz ér az újjáalakító csapat a projekt során. A szintek tovább bonthatóak feladatokra és a változtatási akciók során alkalmazható technikák rendelkeznek hozzájuk. Az adott lépésnél illetve feladtnál egy kritériumrendszer segíti megfelelő technika kiválasztását. A 1. táblázat tartalmazza a kidolgozott módszertan lépéseire rendelt technikák főbb csoportjait és technikák közötti választás kritériumrendszerét.

A technikák főbb csoportjai és a választás kritériumrendszere

| Alkalmazható technikák | |
|--|--|
| Csoportjai | A választás kritériumai |
| 1. Projekt menedzsment | a, Feladat mérete, összetettsége szerint |
| 2. Csapatépítés | b, Állapot vagy működésvizsgálat elhatárolása |
| 3. Az ügyfél igényeinek elemzése | c, Véleményalkotók álláspontjainak rögzítése |
| 4. Fantázia serkentő módszerek | d, Vizsgálati irány(ok) meghatározása |
| 5. Problémamegoldás és helyzetelemzés | e, Elemzési paraméter képzési módja |
| 6. Folyamatelemzés és -modellezés | f, Értékelés módja |
| 7. Gazdaságossági vizsgálatok | g, Alkalmazási feltétele |
| 8. Informatikai rendszerelemzés és -tervezés | h, Felhasznált segédmódszer |
| 9. Szervezetalkítás | i, Minősítési rendszer tartalmi jellemzői |
| 10. Magatartás változtatás | j, Rendezés viszonyításának elve |
| 11. Folyamatmérés és folyamatirányítás | k, Minősítési rendszer formai megjelenítése (mennyiségi és minőségi paraméterek) |
| | l, Összehasonlítás dimenzióinak meghatározása |
| | m, Elemzésben résztvevők száma (egyéni és csoportos) |

AZ ÚJJÁALKÍTÁS ÉS A TELJESÍTMÉNYMÉRÉS

Az újjáalakítás mind a kollektíva, mind az egyén munkamódszerét megváltoztatja. Emiatt szükséges újvizsgálni a dolgozói teljesítménymérés módját és azt, hogy ezt a teljesítményt hogyan ösztönözik anyagi és erkölcsi elismeréssel. A vizsgálat igen fontos eleme a helyes mérések alkalmazása, amelyeken keresztül a funkcionális struktúráról a folyamatvezérelt szervezetre való áttérés megvalósítható. A nem mért és figyelemmel nem kísért folyamatok hamarosan felületessé és kezelhetetlenné válnak. (Manganelli-Klein, 1994)

Az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában egyre több vállalat hajlik arra, hogy felszámolja az éves teljesítménymérésre és értékelésre szolgáló rendszerét és ehelyett egy a dinamikus csapatmunkára alapozott folyamatos nyomon követést végezzen. A folyamatokra és a csapatteljesítményre helyezett új hangsúly az értékelésnek egy igazságosabb alapjául szolgál. Az anyagi ösztönzés meghatározható csapatszinten, de az egyén kap ezen felül további ösztönzést új szakmai ismeretek megszerzéséért, illetve a csapatmunkához való többlet-hozzájárulásáért. Az anyagi és erkölcsi elismerésen túlmenően azonban alapvető fontosságú egy, a teljes szervezetet átható kommunikációs rendszer kialakítása és gyakorlatba való átültetése, mely a motivációt közvetíti.

Egy kérdőíves felmérés alapján - kiemelve azokat a kérdőíveket amelyekben a válaszolók újjáalakítási programokról számolnak be - a következő vélemények találhatók: a választ adók 68,7%-a állította, hogy az újjáalakítás következményeként változott a teljesítmények értékelése. Mindemellett 58,8% véleménye szerint változott a

motivációs rendszer az újjáalakítás következményeként. Az elemzések alapján viszonylag nagy megbízhatósággal kijelenthető, hogy a két válaszcsoport között kapcsolat létezik. Vállalati interjúk és látogatások megerősítik azt az eredményt, hogy az újjáalakítás elemeként vagy következményeként gyakran megjelent az ösztönző és teljesítményértékelési rendszer módosítása. Mindemellett elmondható az is, hogy az alkalmazottak motiválását nem minden esetben sikerül az ösztönzési rendszer változtatásával elérni.

A kulcsfolyamatok teljesítményének mérése információ forrásaként szolgál a felső vezetés és a folyamatgazdák számára. A munka jellemzőinek és területének megváltozása az újjáalakításon átesett cégeknél módosuláshoz vezet a teljesítmény mérőszámaiban és a jutalmazási rendszerben. Az újjáalakítás előtt ezek szinte kizárólag a szűken behatárolt feladatok elvégzésének hatékonysága alapján történtek. A változtatás után a kiterjesztett feladatkörök többdimenziós teljesítménymérőket (például tanulás képessége, csapatmunkára való alkalmasság) igényelnek, továbbá azt, hogy az alkalmazottakat az általuk hozzáadott érték és a csapat munkájához való hozzájárulás alapján díjazzák.

SZEREPEK ÉS SZEREPLŐK

A változás által érintett szereplők körének meghatározása a változásmenedzsment egyik lényeges kérdése. Általánosságban elfogadható, hogy a változás, mint folyamat az érintetteket két körre osztja: a változtatókra és a megcélzottakra. (Szintay, 1996)

Az első csoportba a változást létrehozók, a változást végrehajtók, míg a második csoportban a változást – úgymond – eltűrő, „elszenvedő” szereplők találhatók. Természetesen ez a felosztás így nagyon leegyszerűsített, valójában lényegesen bonyolultabb, egyoldalú és kizárólagos kapcsolat helyett többoldalú, kölcsönhatáson alapuló kapcsolatok dominálnak. Mindazonáltal a változtatásnál kulcsszereplőnek tekintendő a változás pártfogója és a változtatási projekt vezetője.

A pártfogó (szponzor) az az egyén vagy csoport, akinek joga és ereje van a változást szankcionálni és legitimizálni. A pártfogók figyelembe veszik a potenciális változásokat, amelyekkel a szervezet szembesül, és felméri a változtatási folyamat előidézte veszélyeket és lehetőségeket. Ők határozzák meg, milyen változások történjenek, közlik a szervezettel a prioritásokat, és felkészítik a sikeres végrehajtásra. A pártfogók a felelősek az idő és költségkorlátok sikeres betartásáért és a változásokat biztosító környezet kialakításáért.

További meghatározó az az egyén vagy csoport is, aki a változás tényleges végrehajtásáért felel. Sikere azon múlik, hogy mennyire képes diagnosztizálni a problémákat, olyan tervet kialakítani, amely azokat tudja kezelni és a változást hatásosan végre hajtani. A megfelelő egyének részvétele, akik a fenti képességekkel rendelkeznek, kritikus tényező a változás sikere szempontjából.

Az induláskor bizonyosan nehéz a valóban kereszt-funkcionális, a folyamatban érintett minden terület képviselőjét magában foglaló csapat létrehozása. A csoport menet közbeni jelentős átalakítása pedig nagymértékben hátráltatja az esetleg már kialakult munkamódszerrel rendelkező, összeszokott team tevékenységét.

A vállalatoknál történt tapasztalatszerzés és az interjúk alapján is elmondható, hogy a pártfogó, a projekt vezetője kulcsszereplője a változtatásoknak és a személyükben bekövetkező módosulásokra a változtatási projektek érzékenyek. Mindez jelentkezh

azon a mértéken belül, amennyire hat az adott változtatás a vállalat egészének eredményességére.

Kérdőíves vizsgálat alapján szintén elmondható, hogy a személycsere nélkül lezajlott projektek esetében 74,4 % egyetértett azzal, hogy az adott folyamatnál elért jelentős eredmény hatása érezhető volt a vállalat eredményességén. Ezzel szemben a személyi változtatásra kényszerült projekteknél csupán 35 % ért egyet ezzel a kijelentéssel. Az adatok elemzése alapján kijelenthető, hogy személycsere esetén várhatóan az adott folyamatnál elért eredmény a vállalat egészének eredményességére gyakorolt hatása elmarad. A kapcsolatokat vizsgálva a változók között a viszonylag nagy megbízhatósággal levonható az az általánosító következtetés, hogy negatív kapcsolat van a változtatási projekt közben, a felsővezető vagy team-vezető poszton történt személy cseréje és az adott folyamatnál elért eredmény vállalati eredményességére tett hatása között.

AZ INFORMATIKA HATÁSA

Hatékony változtatás a kor színvonalának megfelelő informatikai támogatás nélkül nem vihető végig, mert mind a folyamatok elemzésében, döntések előkészítésében, mind a változtatás megvalósításában meghatározó szerepet játszik.

A változás kezelésében, a folyamatok elemzésében, a változás egész folyamatában az információs technológia és az általa kínált eszközök kiemelkedően fontos szerepet játszanak. Az a vállalat, amely nem tudja megváltoztatni álláspontját az információs rendszerével kapcsolatban, nem lehet sikeres a változtatásokban. Nem véletlen, hogy még a legfejlettebb technológiával rendelkező cégek is az információs rendszer áttekintésével kezdték az üzleti folyamataik átszervezését (IBM, Kodak, Ford). (Füstös, 1998)

Az információs rendszerek fejlesztése nem egyszerű feladat. Nemcsak magyar tapasztalat, hogy az elmúlt évtized első felében sok projekt fejeződött be sikertelenül: átlépve az időben és költségekben adott kereteket. Emellett IT rendszer fejlesztések felhasználási tapasztalatai is komoly problémákat tükröztek. Egy nemzetközi ENSZ felmérés adatai szerint az információs rendszerfejlesztési projektek teljesen elrugaszkodtak a valóságtól. Így aztán 20 fejlesztésből 19 nem valósult meg a kitűzött határidőre. A legnagyobb határidőcsúszás 700 % volt. 10 fejlesztésből 9 költségesebb volt a tervezettnél. Akadt kilencszeres tévedés is. Egy a 90-es évek elejéről származó hazai felmérés szerint az információs rendszer fejlesztések felhasználási tapasztalatai így alakultak (Jánosa, 1998):

| | |
|--------------------------------------|-----|
| • Sohasem futott rendesen | 45% |
| • Alapos átdolgozás után használható | 18% |
| • Kisebb javítás után használható | 5% |
| • Azonnal használható | 2% |
| • Nem használható | 30% |

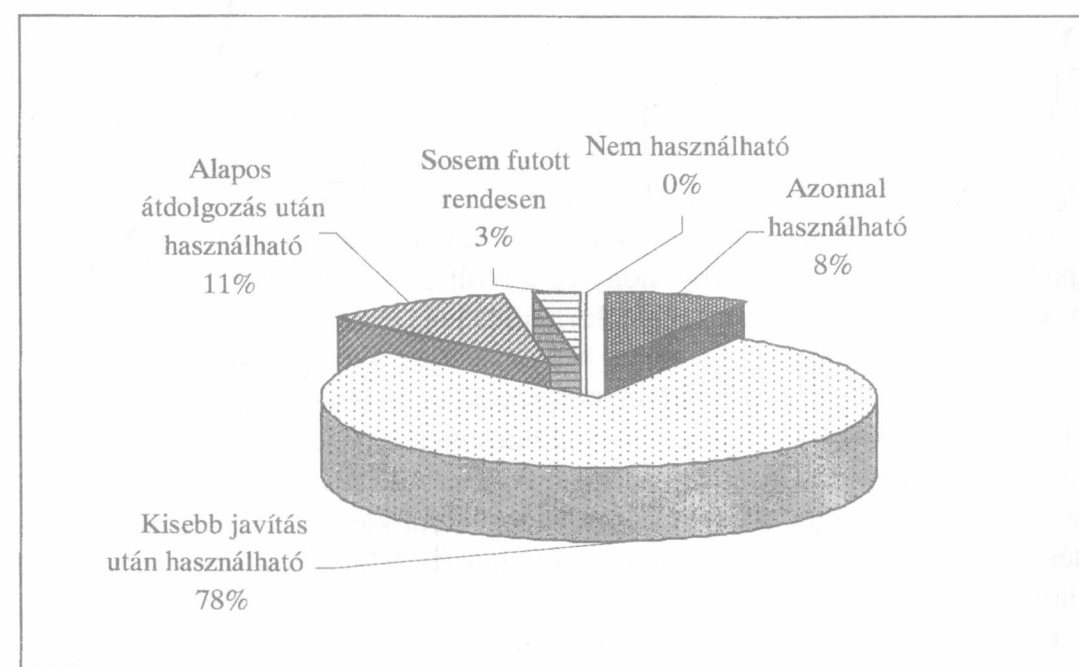
Általánosan elmondható, hogy a 90-es évek végére javult a helyzet a múlt évtized elejéhez képest, de még a kívánatos állapottól távol van. Megvizsgálva az IT fejlesztések időbeni csúszását, a következő adatok elemezhetőek: nem volt késés az esetek 25,0 %-ában és nem több, mint egy hónap késés jelentkezett a választ adók által bemutatott projektek 14,7 %-ánál. A választ adók 30,9 % 1 és 3 hónap közötti, 13,2 %-nál 3 és 6 hónap közötti, 8,8 %-nál 6 hónapnál nagyobb, de 12 hónapnál kisebb, míg 5,9 % 1 év

fölötti késésről tájékoztat az IT eredeti tervhez képest történő megvalósítása tekintetében. Az IT fejlesztés az eredetileg tervezett költségeket az esetek 45,8%-ánál nem lépte viszont túl. A kapott információkat a 2. táblázat mutatja:

2. táblázat

| A költség túllépés mértéke | Adott válasz aránya a választ adókhoz képest (%) |
|----------------------------|--|
| 10-20 % | 10,4 |
| 20-30 % | 18,8 |
| 30-40 % | 14,6 |
| 40-50 % | 2,1 |
| 50-100 % | 6,3 |
| 100 % felett | 2,1 |

Kiemelhető továbbá az IT fejlesztések minősége, amelyre adott vélemények arányát a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra
Az IT fejlesztések minősége

A korábbi felméréshez képest tehát javuló tendencia mutatkozik, de jelen pillanatban is kijelenthető, hogy az információ-technológiai fejlesztések tervei Magyarországon időben és költségekben alulkalkuláltak és a fejlesztések nagyon gyakran korrekciós beavatkozások után használhatóak tökéletesen. Mindezek éreztetik hatásukat a változtatási projekt megítélésében és hatékonyságukban.

A technológia fejlődése, a személyi számítógépre való áttérés demokratizálta az információ-technológiát, elmosódtak a határok a vállalati funkciók között, közelebb kerültek a szállítók és a vásárlók is. Hammer és Champy ezt a folyamatot az IT „fellazító” szerepének nevezte. Davenport szerint információ-technológia nélkül nem lehet radikálisan újjaalakítani az üzleti folyamatokat. A hálózatok alkalmazása és különösen az Internet, intranet elterjedése lehetővé teszi, hogy az adatok és információk

sok helyen elérhetőek legyenek egy adott időpontban. Sokan mindenhatónak tartják az informatika szerepét a BPR-ben, ez az ami a változásokat elősegíti illetve lehetővé teszi a folyamatok újratervezését, átalakítását. Mások inkább eszköznek tekintik, mely segítségével hatékonyabbá tehetőek az üzleti folyamatok.

Az IT eszközök kialakítása során arra kell törekedni, hogy a felhasználó olyan eszközök birtokába jusson mely segítségével kialakíthatja saját munkakörnyezetét. Az adat akkor válik információvá, ha feldolgozásra kerül. (Davenport, 1993) Meg kell teremteni az elemzés alapjait, a szakembereket képessé kell tenni a különböző tényezők megértésére, fel kell készíteni a folyamatok pontos követésére, megfigyelésére és leírására, biztosítani kell a folyamatos változás és fejlődés felismerését, az eltérések kiértékelését.

Az információ-technológia alapvető változtatásokat tesz lehetővé a munkavégzés módjában, gyakran a munkafolyamat áttervezését eredményezve. A robotika megváltoztatta a fizikai termelést, az adatgyűjtő számítógépek megváltoztatták az adatfeldolgozói munkát, és a CAD/CAM eszközök befolyásolták és befolyásolják az új termékek tervezését. (Gordon, 1996)

Ezzel szemben Magyarországon a mai napig gyakran megtörténik, hogy az információ-technológiát a vállalatok nagy része csak részfeladatok elvégzésére használja. Szintén előfordul, hogy az információ-technológiáról szinte teljesen megfeledkeznek, a szakterület képviselőit be sem veszik az átformálást végző, koordináló csapatba. Ennek oka, hogy ez a szervezet és az általa végzett munka kívül esik a hagyományos termelési és szolgáltatási folyamatokon, nem tekintik az értékképző lánc részének. Sok felső vezető még ma is szkeptikusan vélekedik az információs-technológiai területek munkájáról, hatékonyságáról. Tény, hogy ez a terület nem tud azonnali számszerűsíthető eredményeket felmutatni és megkérdőjelezhető a beruházások hatékonysága is. (Füstös, 1998)

Az informatika új stratégiai lehetőségeket jelent az olyan szervezetek számára, amelyek újraértékelik küldetésüket és működésüket. Az automatizálás új termékeket nyújthat a szervezet számára. A kérdőíves felmérés alapján a válaszadók 88,5%-ánál teljes mértékben kapcsolódott a változás az informatikai rendszerfejlesztéshez. Az IT fejlesztések fontosságát mára minden vállalatnál felismerték és négyötödük már gyakorlati megvalósításokon is túl van.

A kutatás alapján kijelenthető, hogy az IT fejlesztések jelentősen megkönnyítik a munkavégzést és javulást hoznak a fogyasztói igényekre való rugalmas reagálás tekintetében. A jól megtervezett és pontosan kivitelezett IT fejlesztések nehezen számszerűsíthető, de jelentős eredményeket hoznak a teljesítmény növelésében.

A vizsgálatok (esettanulmányok, interjúk, kérdőív) egybehangzóan igazolták, hogy megváltozott az informatikus szakemberekkel szembeni elvárás az elmúlt években. Ma már nem elegendő csupán az informatikai terület tudása, de szükséges más területek ismerete - ezen belül gazdasági, szervezési, vezetési tudás, tapasztalat és kompetencia.

AZ ÚJJÁALKÍTÁS HAZÁNKBAN BETÖLTÖTT HELYE

A szakirodalom gyakran hivatkozik az újjáalakítás jelentős elterjedésére, gyakori használatára. Duboff és Carter 1995-ben a Mercer Management Consulting felsővezetők körében végzett tanulmánya alapján beszámol arról, hogy a legnagyobb amerikai és európai vállalatok háromnegyede újjáalakította legalább egy kulcsfontosságú üzleti folyamatát a megelőző néhány évben. Szintén hasonló nagyságrendről számol be

Hammer 1995-ben. Manganelli és Klein (1994) vizsgálatai alapján az újjáalakítás a leggyakoribb kezdeményezés az Egyesült Államokban a 90-es évek első felében, melyet vállalatok végrehajtottak stratégiai céljaik elérése érdekében.

A Magyarországi elterjedés viszonylag lassúnak mondható. A kutatások és eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy hazánkban nem tükröződik vissza az újjáalakítás ilyen mértékű meghatározó szerepe. Gyakrabban az mondható el, hogy az újjáalakítás általában más megközelítésekkel (TQM, WCM, BPM programok) együtt, illetve azok részeként jelenik meg a gyakorlatban. Példa lehet erre a Borsodi Sörgyár Világszínvonalú Gyártás projektje vagy a Matáv Rt-nél folyó teljesítményfejlesztések. Ezzel szemben az újjáalakítás önálló projekt keretében való megjelenése Magyarországon pillanatnyilag még nem meghatározó a változtatási projektek között.

- [1] **Davenport, T. H.** (1993): Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Harvard Business School Press, Cambridge, MA,.
- [2] **Deák Cs.** (2000): Egy lehetséges modell a változások kezelésére Gépgyártástechnológia 2000. 4. sz.
- [3] **Duboff, R.- Carter, C.** (1995): Reengineering. Companies shouldn't give up on reengineering Management Review AMA. november
- [4] **Füstös J.** (1998): Az informatika a reengineering szolgálatában Veszprémi Egyetem,
- [5] **Gordon, R.J.** (1996): Organizational Behavior Prentice Hall
- [6] **Hammer, M. and Champy, J.** (1993): Re-engineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealy, London,
- [7] **Jánossa A.** (1998) A Workflow Management Előadásjegyzet Üzleti folyamatmenedzsment konferencia '98 Budapest
- [8] **Manganelli R.L.- Klein M.M.** (1994): The Reengineering Handbook. A Step-by-step Guide to Business Transformation. Amacom, New York
- [9] **Szintay I.** (1996): Változás menedzsment. Oktatási segédlet. Miskolc.

II. KÖTET

IV. SZEKCIÓ

SPECIÁLIS PIACTEREK MARKETINGJE **MARKETING OF SPECIAL MARKET PLACES**

- BERÁCS JÓZSEF** Államigazgatási Egyetem
A piaci orientáció az új gazdaság kibontakozásának határán.
*Market orientation at the dawn of New Economy.....*229.
- PISKÓTI ISTVÁN** Marketing Intézet
Új paradigmák a marketingben?
*New paradigms in the marketing?*236.
- KOMÁROMI NÁNDOR** Szent István Egyetem GTK
Elektronikus kereskedelem alkalmazása az agrobizniszben.
*Application of the electronic commerce in agribusiness.*247.
- ESZES ISTVÁN** Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kar
Fertőző marketing.
*Viral Marketing.*254.
- SCHUPLER HELMUTH** ME Marketing Intézet
Elektronikus kiskereskedelem.
*E-tail.*259.
- JÓZSA LÁSZLÓ** Nyugat-Magyarországi Egyetem
Stratégiai elemzés a politikai marketingben.
*Strategic analysis in the political marketing.*266.
- DANKÓ LÁSZLÓ** ME Marketing Intézet
Telefonos marketing program fejlesztése.
*Development of the telemarketing programme.*270.
- HETESI ERZSÉBET** Szegedi Tudományegyetem
A piaci orientáció változásai a közüzemi szolgáltatóknál.
*e changes of the market orientation at the public utilities.....*282.
- VARSÁNYI JUDIT** Széchenyi István Főiskola
Felsőoktatási tudásstratégiák – alkalmazott stratégia a tudáspiacon...
Knowledge Strategies in Higher Education – Applied Strategy in the
*Knowledge Market.*292.
- SZÁNTÓ ÁKOS** Marketing Intézet
*A fogyasztói elégedettség és panasz mérése marketing szempontból*302.
- LADÁNYI ÉVA** Marketing Intézet
*POP eszközök növekvő jelentősége a marketing kommunikációban*310.
- KEREKES RITA** Marketing Intézet
*Médiumok piaca.....*315.
- BERECZKI NORBERT** Marketing Intézet
*Magyar vállalatok marketing stratégiája Oroszországban*325.

V. SZEKCIÓ

A TUDÁSALAPÚ TÁRSADALOM KIHÍVÁSÁNAK ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI KÉRDÉSEI A FELSŐFOKÚ KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉSBEN
THEORITICAL AND PRACTICAL QUESTIONS CONNECTED WITH THE CHALLENGE OF THE KNOWLEDGE BASED SOCIETY IN THE HIGHER EDUCATION OF ECONOMISTS

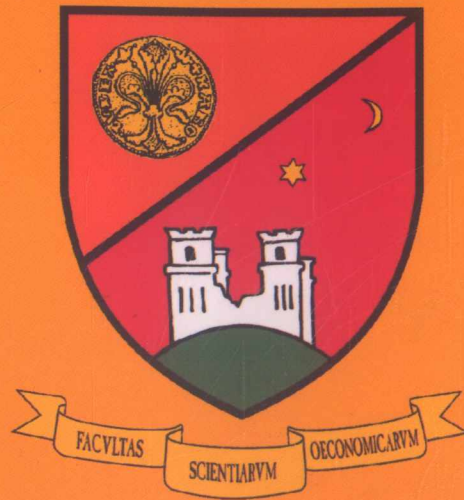
- BESENYEI LAJOS Üzleti Információgazdálkodási és Módszertani Intézet
A statisztika oktatás, képzés, szemléletmód aktuális kérdései a magyar közgazdasági felsőoktatási intézményekben.
*Actual questions of statistical education, training and attitude in Hungarian universities of economics.*333.
- PÁL TIBOR Üzleti Információgazdálkodási és Módszertani Intézet
Számvitel felsőfokon.
*Advanced accounting.*343.
- VLADIMIR PENJAK Kassai Egyetem
Tőkeköltségvetés és befektetési döntések a pénzügyi optimalizáció szempontjából
*Capital Budgeting and investment decisions by means of Financial optimisation.*351.
- GYULAFFY BÉLÁNÉ BERÉNYI MÁRIA Dunaujvárosi Főiskola
Regionalizálódástól a globalizáción keresztül az érdekérvényesítő regionalizálódásig.
*From regionalization to interest-enforcing regionalisation through globalisation.*357.
- SIVÁK JÓZSEF OECD Állandó Képviselő Párizs
Adópolitikai kihívások egy globális világgazdasági környezetben.
*Tax Policy Challenges in a Globalised Economic Environment.*371.
- BORSZÉKI ÉVA Szent István Egyetem
Az agrárágazat finanszírozásának aktuális kérdései az EU csatlakozás tükrében.
*Actual Questions of Agricultural Financing regarding to EU accession.*384.
- ILLÉS KATALIN APU (Anglia Politechnic University) Cambridge – SÁNDORNÉ KRISZT ÉVA Budapesti Gazdasági Főiskola
Különböző oktatási rendszerek és formák közötti tudástranszfer és annak mérhetősége.
*Quantitative methods in the transfer of knowledge in different systems and forms of education.*395.
- NAGY TAMÁS Matematikai Intézet
Az arbitrázs tétel és alkalmazásai.
*Arbitrage theorem and its application.*405.

VI. SZEKCIÓ

TUDÁSMENEDZSELÉS ÉS ÉRTÉKRENDVÁLTÁS
KNOWLEDGE MANAGEMENT AND VALUE CHANGES

- FARKAS FERENC Pécsi Tudományegyetem
Egyetemi tanulási stratégiák a nonprofit szervezetek menedzsmentjének tükrében.
*Learning strategies for universities connected with nonprofit organisation management.*416.
- GÖRÖG MIHÁLY BKÁE
A projekt tulajdonosi szervezet szerepe a projektsiker elérésben.
*The project client's role in achieving project success.*428.
- KOCSIS JÓZSEF BMGE Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtani Tanszék
Tanuló szervezet vagy folyamat alapú tudásmenedzselés?
*Learning organisation or process based knowledge management?*436.
- SOMOGYI SÁNDOR Pannon Agrártudományi Egyetem Gyakorlati, Szervezési és Vezetési Tanszék
A tudományos kutató munka értékelésének egy kritériumrendszere.
*Possible system of criteria for evaluation of the scientific research works.*444.
- GYÖKÉR IRÉN BMGE Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék
A képzés helye a vállalati értékrendben.
*Positioning of Personal Development in Organisational Value System.*455.
- SZINTAY ISTVÁN-VERESNÉ SOMOSI MARIANN ME Vezetéstudományi Intézet
Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés (Egy PILOT program tapasztalatai).
*Integrated Leadership Modell – Self Development, Knowledge Management (Experiences of a PILOT-program).*466.
- JOZEF LESCISIN Faculty of Economics Technical University of Kosice
Methodical approach to solving financial structure of the enterprise.
*Methodical approach to solving financial structure of the enterprise.*496.
- DEÁK CSABA ME Vezetéstudományi Intézet
A változtatás egy modellje.
*A Model for Change.*501.
- NAGYNÉ SÁFÁR MÁRIA ME Vezetéstudományi Intézet
A controlling-számvitel kapcsolatrendszere.
*The connection Between financial accounting and controlling.*510.
- SZAKÁLY DEZSŐ ME Vezetéstudományi Intézet
Tudásmenedzselési stratégiák.
*Knowledge Management Strategies.*521.
- HEIDRICH BALÁZS ME Vezetéstudományi Intézet
Akkulturáció és kultúraváltás akvizíciókban és fúziókban.
*Acculturation and cultural change in acquisitions and in fusions.*533.
- BOKOR ATTILA BKÁE
Tudásmenedzsment korlátok és lehetőségek.
*Knowledge management: barriers and possibilities.*543.

II.



*Tudásalapú társadalom
Tudásteremtés - Tudástranszfer
Értékrendváltás*



*Knowledge Based Society
Knowledge Creation-Knowledge Transfer
Change of Value System*

*III. Nemzetközi Tudományos Konferencia
III. International Scientific Conference*

*Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar
University of Miskolc Faculty of Economics*

Miskolc-Lillafüred

2001. május 21-22. May 21-22, 2001.