

**A változásmenedzsment makro környezete -
A változások szükségességét kiváltó és befolyásoló tényezők 2010/11-ben,
a magyarországi szervezetek világában és egy konkrét szervezet esetén**

Bevezetés

A változási folyamatok szervezetekre gyakorolt hatása napjainkban nagyon jelentős csak úgy Magyarországon, mint az egész világon. Bár a változási kényszer bekövetkezésére nagyon nehéz felkészülni – kivéve, ha mi magunk generáljuk –, mégis érdemes újra és újra leltárat készíteni a lehetséges hatásokból, így összegezve az eddigi tapasztalatokat és így készülve a jövőre, a következő változási kényszerre.

Jelen írásban tehát leltárat készítünk a jelenkori magyarországi változásmenedzsment legjellemzőbb és legáltalánosabb kihívásaiból. Hogy az írásnak megfelelő módon vessünk partot, két korlátot kell megfogalmaznunk: A magyarországi gazdasági szektorok közül csak a forprofit gazdasági szervezeteket vizsgáljuk. (Ergo az állam, a családok és a nonprofit szervezetek kimaradnak az elemzésből, ill. csak mint külső hatás jelennek meg.) A szervezetekre ható, változást előidéző tényezők közül csak a külső tényezőket vesszük górcső alá, ugyanis ezek körében lelhetők fel általános jellemzők. A változást generáló belső jellemzők minden esetben jórészt az adott szervezet belső kultúrájától, életkori, vallási, demográfiai, gazdasági stratégiai, stb. jellemzőitől függenek, s ilyenformán általánosság aligha lenne megfogalmazható.

A leltár öt gyűjtőfogalom segítségével fog megvalósulni. Ezek: *A verseny felgyorsulása; a társadalmi igények változása; a célpiacok változása; természeti adottságok változása; állami és államközösségi szabályozások.* Jól látható, hogy ez öt gyűjtőfogalom mindegyike visszavezethető a globalizációhoz, mint világméretű jelenséghez és folyamathoz. Észrevehető továbbá az is, hogy ez öt fogalom egyrésztől könnyedén elválasztható egymástól, más perspektívából viszont nagyon szorosan kapcsolódnak, egymást generálják.

A verseny felgyorsulása – mint szervezeti változást okozó tényező

Egyértelmű változásokényszer hozó elem Magyarországon is a piacok telítődése, formálódása. Ebben a helyzetben egyértelmű következmény az információáramlás, a kommunikáció felgyorsulása, és ezzel együtt a termelés-menedzsment és a logisztika felfrissülése is. Ha csak a magyarországi forprofit cégek internet elérhetőségeinek arányát nézzük¹, látható, hogy a mikro vállalkozások 70%-a, a közepes vállalatok 90%-a, míg a multi cégek 100%-a rendelkezik internet hozzáféréssel, és természetesen az ehhez kapcsolódó termelési-szolgáltatási, logisztikai szoftverekkel, továbbá honlappal, ügyfélkapuval, web shoppal, stb. A computerizáláshoz köthető változási folyamatok része az ISO 9001, ISO 14001 ill. ISO17799 tanúsítványok elérésének lehetősége, amely a gyorsaságon és pontosságon kívül további szegmentációs szempont lehet a magyarországi vállalatok körében.

A számítógépesítés és a ma már velejáró internetalapú szervezetenmüködtetési forma mellett egyéb technológiai újítások is arra készítetik a cégeket, hogy változtassák működésüket, idomuljanak a szakmai trendekhez. A technológiai fejlődés két változást von maga után: Egyrészt, ha a cég versenyben kíván maradni, be kell szereznie a profiljához legjobban illő szakmaspecifikus fejlesztéseket a termelékenység versenyben tartása érdekében. Az

¹<http://www.standard-team.com/cikkek/internet-hasznalat.php> (2010. 09. 30.)

automatizálás növekedése és e rendszer működésének finanszírozása viszont sok esetben az emberi erőforrás leépítésével jár.

E két általános, változaskényszerítő hatás egyértelműen – a szűkülő piacok és növekvő kínálat nyomán – az idő, mint versenyprioritás felértékelődésének következménye. Ezek általános jellemzők a globalizált világban, így Magyarországon is. Mint ahogy ide tartoznak a további, HR-t célzó hatások, például új közösségformáló vagy motiváló módszerek átvétele.

Ha sajátosan Magyarországon ható, változást gerjesztő hatásokat keresünk, akkor említhető például a magyar mezőgazdasági termelés „letarolása” az országba érkező multi cégek által. E folyamathoz kapcsolódik a mezőgazdaságban megfigyelhető, Magyarországnak hátrányos export-import arány is. Jól látható, hogy e negatív tényezők a magyar mezőgazdaságot arra kényszerítik, hogy építsék le vállalkozásukat, avagy lépjenek szerződéses viszonyba valamelyik nagy elosztócéggel, amely a valós értékén alul ugyan, de felvásárolja a terményt. Újdonság, hogy harmadik lehetőségként ismét terjed a szövetkezetbe tömörülés is.

A társadalmi igények változása – mint szervezeti változást okozó tényező

A társadalmi igények, társadalmi trendek változása ugyancsak változásokat előidéző hatások napjaink Magyarországon is. E hatások alapvetően kettő csoportra oszthatók szempontunkból. Egyrészt a vásárlást és felhasználást megkönnyítő vagy élvezetesebbé tevő igények, másrészt a szociális érzékenység ill. környezetvédelem köré fonódó igények.

A vásárlást és felhasználást megkönnyítő vagy élvezetesebbé tevő elemek közé tartozik a webes felületek kialakítása, az olcsó/ingyenes vagy leegyszerűsített/felgyorsított házhozszállítás, a törzsvásárló klub kialakítása, a folyamatos akciók, a széles termékválaszték, termék specifikus újítások a termék csomagolásán vagy magán a terméken.

A vásárláshoz közvetlenül nem kapcsolódó, ám a szervezet megítélésében nagy szerepet játszó, s ezáltal a vásárlókedvet is befolyásoló tényezők a szervezet szociális érzékenységét ill. környezettudatosságát tükröző momentumok.

Szociális érzékenység témakörébe tartozik például megváltozott munkaképességűek alkalmazása, a szervezeti épületek akadálymentesítése, kórház vagy alapítvány, esetleg valamely alapítványhoz vagy mozgalomhoz köthető országos körút támogatása, segélyrendezvények szervezése, stb.

Környezettudatosság témakörébe tartozik az újrafelhasználható termékcsomagolás, a szelektív hulladékgyűjtés, a környezettudatos termelési módszerek átvétele, vagy akár természet- és állatvédő szervezetekkel való együttműködés.

Ezek az elemek alapvetően marketing szakterülethez tartoznak, de egy-egy komolyabb átalakítás bizony a szervezet teljes egészét érintheti. Magyarországon is megfigyelhetőek mindkét csoport elemei, melyeket elsősorban a multi cégek kampányaiból ismer meg az ország, majd eztán veszik át a kisebb honi cégek a marketingpraktikákat.

A célpiacok változása – mint szervezeti változást okozó tényező

A célpiacok változásának bemutatását érdemes egy magyarországi példával kezdeni. Magyarországon 2010 júniusa végén 11,9 millió mobiltelefon előfizetés volt². Ez azt jelenti,

² http://infovilag.hu/hir-18714-tavkozles_internet_100_lakosra_119.html (2010. 09. 30.)

hogy átlagban 100 emberre 119 előfizetés jut. A mobilszolgáltató cégek változásmenedzsmentjének természetes válasza e tényezőre, hogy már nem piacfeltöltésre gyártanak telefonokat, hanem a célpiacot szegmentálva az egyes csoportoknak további fejlesztéseket kínál, vagy az előfizetési szerződésben predesztinálja a készülék mihamarabbi cseréjét.

A célpiac változása általában egy piaci telítődés vagy egy új termék megjelenése utáni újraszegmentálás folyamánya és változást idéző elemként erős hatással van a szervezetre, s az általa generált változás is nagy horderejű lehet. Egy célpiaci változás megváltoztathatja a szervezet profilját is akár részben – akár egészben.

A természeti adottságok változása – mint szervezeti változást okozó tényező

A természeti adottságok, mint passzív elemek befolyásoló erejét javarészt a Föld egyéb kritikus pontjain lehet érzékelni, Magyarországon kevésbé. De példaként említhető a Balaton nyári vízszintje, víz hőmérséklete, víztisztasága és a tó körüli időjárás. Ez minden évben jelentős tényező a turisták desztináció-választási folyamatában, s így jelentős hatással van a Balaton-környéki turizmusra építő szervezetekre.

Egy izgalmasabb (, bár szomorúbb) példa az idei árvizekhez köthető. Ekkor valamely árvíz sújtotta településnek egy építőipari cég néhány tucat ingyenes házrenoválást ajánlott fel, egy másik – szombathelyi – cég pedig átvállalta az augusztus 20-i tűzijáték költségeit, hogy az állam az erre szánt pénzt az árvíz károsultakra fordítsa. Ez esetekben – nem tagadva természetesen az emberi jó szándékot – a segítő cégek mindegyike reagált a friss társadalmi igényekre, amelyeket a természeti adottságok generáltak, s így, a szociális felelősségvállalásuk kimutatása által akár versenyelőnyhöz is juthatnak piacukon. A menedzsment nagyon gyors és radikális döntést hozott – a jövőben kiderül, hogy jól döntött-e.

Állami és államközösségi szabályozások – mint szervezeti változást okozó tényező

A szabályozások hozzájárulnak mindig a legtöbb feladatot a cégek változásmenedzsmentje számára, igaz, a szervezetek ez irányból számíthatnak is erre. Különös gyűjtőfogalom a szabályozás esetünkben, hiszen közvetlenebbül kötődik az előző négy fogalomhoz, mint ők egymáshoz. Ugyanis a szabályozás minden esetben egy létező probléma hivatalossá tétele. S ilyenformán a szabályozás hol jobban, hol kevésbé irányítja a versenyt, megtámogatja a társadalmi igényeket (főként a szociális érzékenység és a környezetvédelem területén), védelmezi a fogyasztókat, mint célpiacokat, továbbá az előnyös természeti adottságokat védi, a természeti katasztrófák ellen pedig első sorban, hivatalból egyedülként lép fel.

Tehát egy meglehetősen nagy és masszívnak látszó rendszerről beszélünk, amely mintegy hivatalossá téve az érezhető piaci, társadalmi és természeti status quo-t, a változásmenedzsment előtt álló legnagyobb feladat mindenkor.

Valóban nagy feladat, a világ bármely országában vizsgálódunk. Azonban a mai magyar valóságban, főként választások idején ez különösen „nagy falat” a változásmenedzsmentnek. 2010-ben, mint a választások évében az államszervezeti változások nagyon erőteljesek, gyakran nem is lehet jósolni, hogy milyen erővonal mentén mozogva. S ez a nagy probléma, hiszen a befolyásos cégvezetőkön kívül senki sem tudja Magyarországon a jövőbeni állami trendek lehetséges irányait, ami kifejezetten gátolja a szervezeti felkészülést az elkövetkezendő néhány év változásaira.

A Borsodi Sörgyárra, mint kiválasztott konkrét szervezetre ható tényezők³

Mivel a Borsodi Sörgyár esetében nem prémiumsör gyártásáról beszélhetünk, egyértelmű, hogy a változást a telített piacon való megmaradás igénye indította el. A változás két irányban indult. Egyrészt a termelésmenedzselés területén, másrészt a termékportfólió szélesítésében.

Hatások, amelyek a termelésmenedzselés változását indították be:

- Tervezett és nem tervezett állások más sörgyáraknál sokkal kevesebb időt vesznek igénybe. Ez logikusabb tervezést és hatékonyabb reagálást is jelent.
- Az Interbrew mutatószámrendszere alapján több sörgyár jobban teljesít a Borsodinál. A rendszer mutatói pl. a termelési mutatók, energia mutatók, minőségi mutatók.

A Borsodi Sörgyár a termelést javító projektjét 1997-ben indította el, s napjainkban látszik kiteljesedettnek a fejlesztés. Látszik, hogy a projekt természetesen további változásokon, fejlesztéseken ment át a megvalósítás során is – tehát ebben az esetben helytálló az a projektmenedzselési felfogás, mely szerint a tervezés és a megvalósítás párhuzamosan halad.

A projekt eredményeként mára a Borsodi Sörgyár változásmenedzsmentje a következő válaszokat tudja adni az őt ért hatásokra:

- A továbbiakban a gyár világosan meghatározott tényekre építkezve éri el a célt. Karbantartás és termelés kooperációs együttműködése – csökken a termelési idő.
- Intenzív kommunikáció.
- Rugalmasan kezeli az egyes területek sajátosságait.

Tehát a termelésmenedzselés területén elmondható, hogy a Borsodi Sörgyár megfelelően válaszolt az őt ért hatásokra – legalábbis a megfogalmazott innovációk szintjén mindenképpen. Az a jövő dolga, hogy e mérföldkövek valóban megvalósulnak –e a gyár mindennapi termelési gyakorlatában.

A termelésmenedzselési fejlesztések közben a versenytársak 2009-ben egy termék innovációval léptek elő. A Soproni bővítette termékportfólióját többféle sörrel, ill. a Gösser behozta a citromos változatát. A Soproni körülbelül versenytársa a Borsodinak, a Borsodi és a Gösser célcsoportjai csak sűrölköznek egymást. A helyzet lényege, hogy a Borsodi célpiaca horizontális és vertikális irányban is ki lett kezdve. A Borsodi válaszul nem a Sopronihoz hasonló széles termékportfólió bővítést alkalmazta, hanem a Gösser példáját követve behozta a piacra 2010-ben a citromos ízesítésű Borsodit. Kívülről látható a Borsodi változásmenedzsmentjének logikája, eszerint a citromos ízesítéssel vertikális irányban próbál szembeszállni a Gösserrel, míg az újdonság különlegessége talán eltereli a figyelmet a horizontális versenytárs Soproni innovációjáról. Hogy a Borsodi e változtatásával sikerrel jár –e, az szintén a jövő év ügye.

Összefoglalás

Az általános magyarországi körkép a változásmenedzsment környezetéről, és a konkrét esettanulmány bemutatása igazolja, hogy a változásmenedzselés egy nagyon izgalmas és érdekes tudományterület, ám egyben nagyon sok kétséges elemet, bizonytalanságot hordoz magában, ezért feladataival csak a talpraesett bátor szakemberek tudnak megbirkózni.

³ Felhasználva: Deák Cs (2000): Változás, változtatás, újjáalakítás a mai magyar vállalati gyakorlatban. PhD értekezés, Miskolci Egyetem-GTK, Miskolc