

Rejtett kihelyezés hatása a szervezetre (fiktív esettanulmány)

Szabó Richard

főiskolai adjunktus, Budapesti Műszaki Főiskola, KGK, SZVI
H-1081 Budapest, Népszínház u. 8., szabó.richard@kgk.bmf.hu

Absztrakt: A fiktív esettanulmány célja, hogy egy rejtett kihelyezést (hidden outsourcing) gyakorlati oldaláról bemutasson. Keletkezését, megvalósítását és következményeit. Mindezt rendkívül kiélezett versenyhelyzetben, a külső környezet nagy piaci részesedéssel rendelkező szereplőinek erős támadása közepette.

Kulcsszavak: outsourcing, organisational efficiency, organisation structure

(Bármilyen hasonlóság valós eseményekkel kizárólag a véletlen műve.)

1. Bevezetés

Egy szervezet vezetése néha kénytelen meglepő és változatos eszközöket bevetni a vállalat stratégiai céljainak elérésére. A tárgyalt esetben mérsékelt sikereket elérő, jószágot értékesítő vállalat, egy tőle függetlennek deklarált szervezet létrehozásával kívánja saját céljait megvalósítani. Mindezt rendkívül kiélezett versenyhelyzetben, a külső környezet nagy piaci részesedéssel rendelkező szereplőinek erős támadása közepette próbálja megvalósítani.

Tekintsük át a kialakulás körülményeit és a szervezeti és vezetési feladatokat, valamint az alkalmazott megoldásokat.

2. A külső környezet és a vállalat áttekintése

A vizsgált szervezet oligopol jellegű piacon működik, ahol két nagy, és négy-öt kisebb szereplő van jelen. A piacon a márkanévnek is komoly jelentősége van. A fogyasztók egy jelentős része motiváltan márkahű, mások a pillanatnyi preferenciájuk alapján választanak. A tárgyalt vállalat ilyen körülmények között, a piacra lépéskor, egy speciális jószág bevezetésével kívánt részesedést szerezni, kezdetben az egyik kisebb – márkanevében hozzá közelálló –, piaci szereplővel

Szabó R.

Rejtett kihelyezés hatása a szervezetre

szövetségben. Ez az akció nem hozta meg a kívánt eredményt (profitot és piaci részesedés növekményt), így a két cég külön úton járt tovább.

A tárgyalt vállalat erős pontja a jószág, amellyel a kevésbé márkahű fogyasztókat célozza meg. Gyenge pontjai: minimális tőkeellátottsága és a vezetés minősége. Lehetősége az innovációs képessége, amely számottevő. Veszélye a többi piaci szereplő, amelyek vele szemben ellenségesek.

A vállalat szervezete lineáris – funkcionális, erősen centralizált. Munkamegosztása funkció-régió elvű, Hatáskörmegosztás szempontjából egyvonalas, lineáris. Koordinációs eszköze főképp strukturális (hierarchia) kisebb mértékben technokratikus eszközöket alkalmaz.

A piaci szereplők tulajdoni szerkezete porlasztott, ezért a menedzsment szempontjai a piac minden vállalatánál erősen érvényesíthetők. A tárgyalt cég menedzsmentje a stratégia megvalósításában több irányvonalat alakított ki, a vezetés szakmai színvonala változónak tekinthető, gyengébb és jobb képességű tagokkal, kiváló szakmai kvalitású személy nincs. Anyagi lehetőségeik korlátozott volta miatt modern marketing és menedzsment eszközöket mérsékelten tudtak alkalmazni, ezeket az eszközöket a vezetés egy része nem is ismerte. A sikertelenségek hatására kialakult menedzsmenten belüli rivalizálás átalakította a vezetés személyi állományát. Az új vezető (Director) stratégiai ötlettel próbálta javítani a piaci pozíciókat.

3. Az ötlet: a rejtett kihelyezés

A stratégiai innováció, az új ötlet, a jószág kísérelőjóságokkal történő rejtett kihelyezése volt, egy új márkanévű vállalatba, amelyik a márkát idegenkedve fogadó, vagy elutasító fogyasztók számára jött létre. Ennek érdekében létrehozták az új szervezetet és a piaci versenytársak számára deklarálták a különállást.

A stratégiai innováció, az új ötlet, a jószág rejtett kihelyezése valamint a kísérelőjóságok bevezetése volt, egy új márkanévű vállalatba, amelyik a márkát idegenkedve fogadó, vagy elutasító fogyasztók számára jött létre. Ennek érdekében létrehozták az új szervezetet és a piaci versenytársak számára deklarálták a különállást.

4. A rejtett kihelyezés struktúrája

A kezdetben lineáris funkcionálisnak tervezett konfiguráció a regionális önállóság miatt hamar divizionálissá vált. A felső vezetés teljesen új személyekből lett

megalakítva. A leányvállalati CEO (Chief Executive Officer) egy motivált jó képességű, kifejezetten más területen vezetői gyakorlattal rendelkező személy volt. Bár a modern menedzsment elveit nem ismerte, motiváltsága miatt folyamatosan képezte magát. A többi vezető inkább közepes, mint kiemelkedő képességű volt. A középvezetői állomány vegyes volt, és nagy volt a fluktuáció. Az anyavállalati dominancia a felső vezetés előtt el lett rejtve, de középszinten kialakult az informális horizontális kapcsolat az új szervezet mintegy felénél. Az IT és a belső kommunikáció teljes egészében az anyavállalat kezében volt. A pénzügyekben kettős rendszer működött, a központi pénzgazdálkodás felett az anyavállalat egy másik (azaz egy harmadik) egysége rendelkezett, de nagy volt az alsó szintek önállósága (profitcenter), az általuk termelt profit csekélyebb részét próbálta a menedzsment központossítani. Mivel az elszámolási rendszer az első időszakban fejletlen volt, a menedzsment ténylegesen kezdetben nem is ismerte a jövedelmezőség lehetőségeit. Helyi szinten vélelmezhető volt a jövedelmezőség központ előli elrejtése.

5. A növekedési fázis

A kihelyezett szervezet – a kísérőjóságnak köszönhetően –, váratlan sikert aratott. A leválasztás remek ötletnek bizonyult, a versenytársak lejárató reklámkampánya kifejezetten nagy ismertséget hozott. Mindez maga után vont a növekedést – az értékesítés jövedelmezővé vált –, és a CEO fokozatosan átlátta a tényleges helyzetet. Nemsokára felvetődött a modernizáció kérdése is a CEO részéről. Ez okozta később a konfliktust a cég CEO-ja és az anyavállalat Director-ja között.

6. Konfliktus az anyavállalat és a rejtett kihelyezett egység között

A CEO a növekedés következtében tanácsadót vont be a korszerűsítésbe. A tanácsadó rövid idő alatt átvilágította a szervezetet, és feltárta a CEO előtt a hagyományostól/kívánatosától eltérő sajátosságokat, és közösen megpróbálták kialakítani egy modernizációs programot.

Első lépésként felmérték a menedzsment többi tagjának képességeit és attitűdjét, és velük egyeztették a jövőbeni lépéseket.

A Corporate Identity szellemében először az anyavállalat és a leányvállalat közötti viszonyt kívánták tisztázni. Világos (hosszú távú) stratégiát kívántak kidolgozni, amelyet taktikai (közép távú) és operatív (rövid távú) szintekre is le kívántak

Szabó R.

Rejtett kihelyezés hatása a szervezetre

bontani. További terveik között szerepelt a munkamegosztás leírása, a hatáskörök kialakítása, az IT és a teljes Pénzügy funkció anyavállalattól történő átvétele, a marketing felépítése, és a logisztikai folyamat hatékonyságának javítása. Későbbiekben tervezték az alaptervekenység minőségi paramétereinek javítását is.

A viszony tisztázásának igénye a Director ellenállásába ütközött, amely több okra vezethető vissza. Egyrészt mivel ő nem ismerte a modern menedzsment módszereket, személyiségénél fogva ellenérzéssel fogadta azok alkalmazását. Másrészt nem akarta kiengedni az IT és a Pénzügyi funkciókat a kezéből. Harmadrészt ismét stratégiai szövetséget kötött – ezúttal az egyik főbb piaci szereplővel –, amelynek egyik pontja a kiszervezett egység fokozatos megszüntetése lett volna.

7. Következmények

A Director és a CEO közötti konfliktus következménye a kiszervezett vállalat teljes vezetésének lecserelése. Válaszul a menesztett vezetők, elképzeléseiknek megfelelő, új vállalatot alapítottak, ahová a kiszervezett vállalat középvezetőinek egy részét, és az alkalmazottak többségét átvették.

A megmaradt leányvállalat új, a Director-hoz lojális menedzsmentet alakított ki, és szakítva a rejtett kihelyezéssel, nyíltan felvállalta az anya- és leányvállalati viszonyt.

Az anyavállalat a jószágot és a kísérőjószágot egyaránt értékesítette, míg az új függetlenedett egység kizárólag a kísérőjószágot értékesítette. Mindez az anyavállalati alaptermék sikerét hozta közép távon, miközben az új vállalat mérsékelten növekedett. A jószág sikere a külső környezet változásána – subprime válság – is nagymértékben köszönhető volt.

8. Tanuság

8.1. Normál körülmények között a szétválás után

Egy jó ötletet részletesen ki kell dolgozni, nem csak engedni a maga útján járni.

Megfelelő szakértelem híján, nem célszerű ismeretlen dologba belevágni, előbb a szakmában célszerű tájékozódni.

Megfelelően kell kiválasztani a vezetést, mivel azok stratégiai része a vállalkozásnak.

Együttműködés esetén a bizalom, és a tárgyalás előbbre vezet, mint annak ellenkezője.

8.2. Külső környezet erőteljes változása után

A külső környezet lényeges változása kedvezhet a megszokottól eltérő megoldásoknak.

Az alapjóság értékesítésének sikerét elérhetjük származtatott jószág jól megtervezett körülmények közötti bevezetésével.

Megfelelően kell kiválasztani a vezetést, mivel azok stratégiai része a vállalkozásnak.

Együttműködés esetén a bizalom, és a tárgyalás előbbre vezet, mint annak ellenkezője.

References

- [1] Dobák Miklós és munkatársai: Vezetés Szervezés: Budapest, Aula, 1991
- [2] az Élet