

Műanyag-feldolgozó vállalatok tevékenységének jobbítását célzó modellek

A hagyományos vezetési gyakorlatot a célok kitűzése, a feladatok egységekre, ill. munkatársakra lebontása és a teljesítés ellenőrzése, értékelése jellemezte. Az alábbiakban két modern vezetési modellt ismertetünk, amelyek az eddigieknél nagyobb mértékben építenek a dolgozók kezdeményezésére, felelősségérzetére.

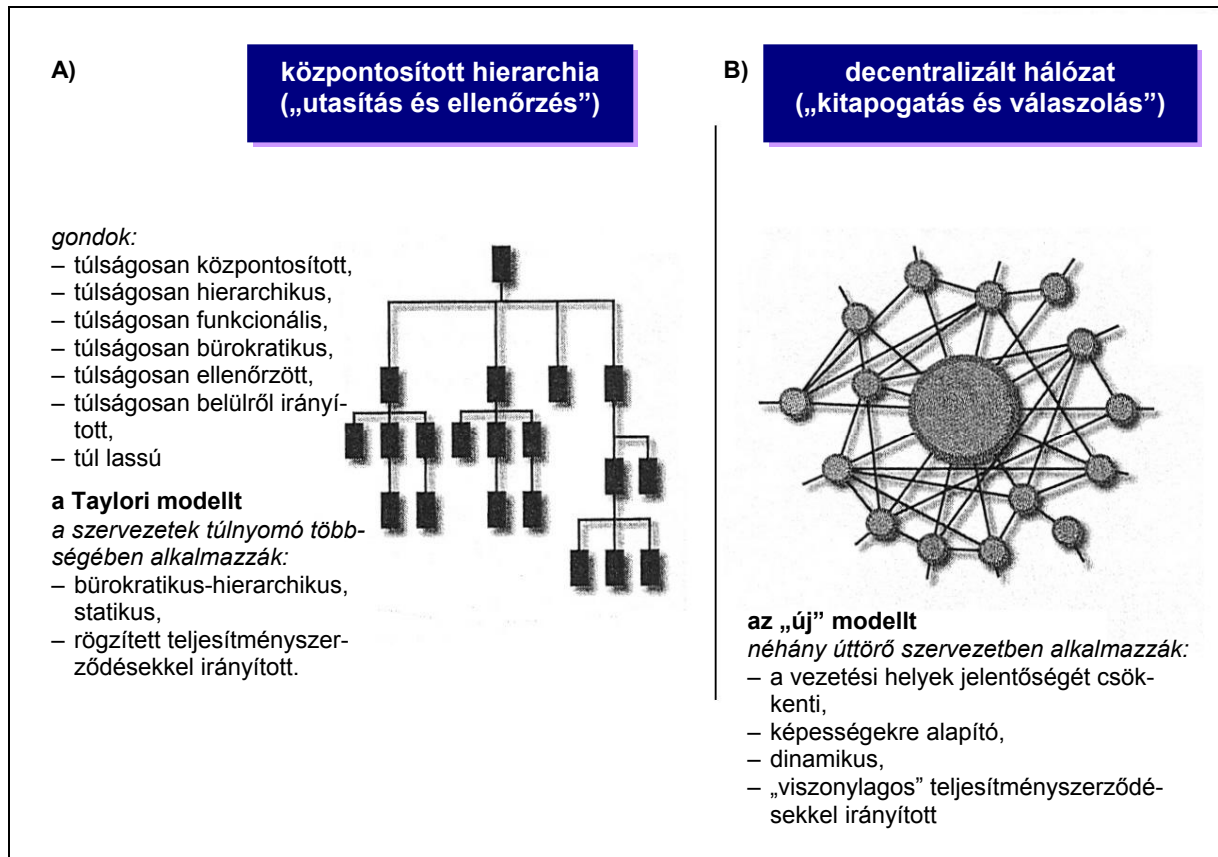
Tárgyszavak: vállalatvezetés; vezetési modellek; stratégia; emberi tényező.

Az emberek teljesítménye és produktivitása gyakran elmarad a várakozásoktól. A vállalatoknak csak ritkán sikerül partnereiket rajongó üzletfelekké, munkatársaikat hőökké varázsolniuk. A gazdaság és a társadalom megváltozott, az alapelvek azonban, amelyek figyelembevételével vezetnek és irányítanak egy vállalatot, kétségtelenül ugyanazok maradtak. A szakirodalomban és a gyakorlatban is hosszú idő óta bírálat tárgya a hagyományos vezetési gyakorlat, mint pl. a célok egyeztetése, a munkatársak egyénekre szabott értékelése, a teljesítményekhez rendelt fizetés, a költséggazdálkodás, továbbá a terv és teljesítés összehasonlítása, valamint a vezetés leosztása a vezetés csúcsától az alsóbb szervezeti egységekig. A sok vezetésre fordított erőfeszítést tanácsokkal, jobb megoldásokkal javítani, és valóban új eszmékkel átformálni, a gyakorlatban csak ritkán sikerül. Napjainkban hiányzik az indokoknak, a teljesítményeknek és a felelősségnek új szempontok alapján történő megértése.

Új eszmék – új eszközök helyett

A bírált gyakorlat helyett új szemléletmódot kíván népszerűsíteni a **Büdzsén Túliak Kerekasztala** (Beyond Budgeting Round Table; BBRT) elnevezésű nemzetközi egyesülés, amelyet 1998-ban az **USA Ipari Szövetsége** keretein belül jó néhány tucat vállalat alapított. A BBRT-nek azóta a négy földrészen mintegy 150 tagszervezete alakult meg. A szervezet kutatócsoportjának célja, hogy túlmutasson a vállalatokban uralkodó szerephez jutott, hagyományos irányítási és ellenőrzési gyakorlat legfontosabb sarokpontjain, mint például az elterjedt *Taylor-i irányítási modell* egyes elemein, amelyet pénzügyi szemlélet, illetve a terv és a megvalósulás ellenőrzésének gyakorlata jellemez. A BBRT új alkalmazkodó készséget és „viszonylagos” irányítási magatartást ajánl helyette. A bürokratikus és hierarchikus utasításokkal túlszűfolt irányítási folyamatok, mint például a pénzügyi tervezés háttérbe szorítása is napirenden van.

Ezen túlmenő célok a szervezet szerkezetének, vezetési stílusának, döntéshozatalának, a célok meghatározásának, a forrásfelhasználás irányításának stb. megváltoztatása. A büdzsészelemlélet felszámolását követően sor kerül a döntéshozatal radikális decentralizálására, nagyon önálló csapatok részvételével, nem központosított hálózat kiépítésére (1. ábra). A kezdeményezés nem korlátozódik csupán új technikákra, hanem a célkövetés, a teljesítménymérés- és irányítás, a döntéskialakítás és a szervezés már régóta ismert elméletét is hasznosítja, és pl. a stratégiai gondolkodást sem kell elfelejteni.



1. ábra A „hagyományos” A) és a „születő” B) vezetési modell összehasonlítása

A lényeg a sokoldalú szemléletváltás. A vállalatoknak a korábbiaknál sokkal nagyobb figyelmet kell szentelniük a külső tényezőkre (piac, versenyhelyzet, partnerek), mint a belső feladatokra (tervezés, üzletpolitika, belső teljesítmény nyomon követése a szervezeten belül). A szemléletváltás eredményességét ma már számos vállalat, pl. a **Toyota**, az **Audi** bebizonyította.

A felülről irányított szervezetek felett eljárt az idő. Ezekben a bizalom helyére a biztosított irányítási rendszer lépett. Hozzá tartoznak ehhez olyan ismert eszközök, mint a pénzügyi ellenőrzés, a célok egyeztetése, a munkatársak értékelése, a szervezeti leírások, és az irányelvek. *Az új szervezeteket és kísérleteiket jellemzi, hogy a jövőt és*

a piacot kívánják ellenőrzésük alá vonni. Piacorientált, dinamikus és bonyolult környezetben persze minden ilyen törekvés egy része illúzió marad. A valóságban a vezetők és a vállalati központok gyakran számokkal kialakított álmvilágban élnek. A hierarchikus szervezet és a bürokratikus ellenőrzés minden biztonsági rendszer mellett is a szellemi tőke, az idő és pénz pocsékolását vonja maga után.

A *Beyond Budgeting* (BB) elv lényege, hogy a számokon keresztül alternatívákat kínáljon a vezetők számára. A cél, hogy a vállalatok számára bizalmat, egyéni felelősségérzetet, a csoportos nyomásgyakorlás lehetőségét, a munkatársak közötti együttműködési készséget, az elérhető teljesítményre ösztönzést segítse elő. A korábbiaktól eltérően a bürokratikus rendszerekkel szemben sokkal több irányítási, vezetési feladat hárul a vezetőkre. Ilyen új stílusú vezetés csak új szemléletű emberekkel érhet el sikereket, és ennek érdekében számos lényeges, korábbi előfeltételt kell ismét felülvizsgálni és újragondolni (*1. táblázat*).

A jobb vezetés alapja az emberről általában kialakított vélemény megváltoztatása, mely két, ma már túlhaladott téveszmére vezethető vissza. Egyrészt elterjedt vélemény, hogy a felnőtteket, különösen az alkalmazottakat gyerekként kezelve, kézen fogva kell vezetni. Másrészt minden munkatárs természeténél fogva vállalkozó szelleműnek tekinthető és belső meggyőződésből teljesítményre törekvő és teljesítményre képes. Mivel a csak ritkán magától értetődő és kifejezetten egyértelmű felismerés egymásnak ellentmondó emberkép kialakításához vezethet, az emberekről kialakított legtöbb koncepció és eszköz bürokratikus téveszmét rejteget magában

A BB program ezzel szemben tiszta és megfontolt emberismereten nyugszik. *A belülről motivált ember önmaga által irányított eredmény elérésére törekszik.* Tehetős munkatárs, aki sikereket akar elérni, elismerésre, felelősségre és értelmes életre vágyik. Kreativitásával, szenvedélyességével és ítélőképességével a valóban tartós versenyképességet képes szolgálni; gyökeresen ellentmondva a jelenlegi vezetési modell számokkal ösztönző, túlnyomórészt bürokratikus és patriarkális gyakorlatának.

Modern mítoszok a vállalati teljesítmények terén

Szükség van-e a tőkepiacon a nyereség előrejelzésére és ez hozzátartozik-e a kiváló teljesítmények eléréséhez? A saját és elemzők által támogatott korszerű piacismeretekkel szemben a teljesítmény célokkal teletűzdelt jelenlegi gyakorlata kényszerűen üres ígéretekhez vezet. A biztató nyereség-előrejelzések éppen úgy feltételezések, mint kávézaccból kiolvasni a jövőt. Számos vállalat nem fogadja el az értelmetlen és magát kizárólagosnak feltüntető nyereségorientált (Earnings Guidance) gyakorlatot.

Hasonlóképpen el kell kerülni az etikai és értékekre támaszkodó, a növekedésre és a szervezet abszolút nyereségességét célzó nagyon csábító célkitűzéseket, amelyek rövid távú, rövidlátó és nem ritkán káros magatartáshoz vezetnek. Sokkal inkább *a megfontolt értékképés és a versenyképesség fenntartására indokolt törekedni.*

A szervezetekben az individuális egyéni teljesítmény – sokoldalúsága és költséges kísérletek ellenére – sohasem mérhető és ezért nem ítéhető meg tárgyilagosan. Az egyes emberek cselekményei mindig számtalan bonyolult folyamat eredményeként

érvényesülnek. A munkatársak tárgyilagos megítélésére kidolgozott egyéni teljesítménymutatók és formalítások a bürokratikus irányelvek legutolsó eszközei, és általában indokolatlanok.

1. táblázat

A BB modell és a hagyományos költségszemléletű vállalat működésének összehasonlítása

Irányítási elvek a decentralizált szervezetek és a „saját vezetés” számára		
Elv	BB modell (Tedd ezt)	Hagyományos modell (Ne tedd ezt)
Vevőorientáltság	A vevőkapcsolatok eredményességére fókuszálni	Vertikálisan megtárgyalt célokat teljesíteni
Felelősség	Sok kis, eredményért felelős szervezeti egységek hálózatát kiépíteni	Központosított hierarchia (felelősség: „fent”)
Teljesítményösztönzés	A piacon elért (relatív) teljesítményt ösztönözni	Belülről irányított célokat bármilyen áron elérni
Tárgyalási szabadság	A vevőkhöz közeli munkacsoportok döntési felelősségének és képességének decentralizálása	Részletes irányítás/beavatkozás felülről, szigorú ragaszkodás a tervekhez
Vezetés	Irányítás világosan megfogalmazott, értékekre és korlátokra támaszkodó célok alapján	Túlszabályozott cselekvés és pénzügyi fegyelem
Átláthatóság	Nyílt és részletes tájékoztatás mindenki számára	Túlszabályozott információáramlás pozíciók szerint
Irányítási elvek a rugalmas irányítási folyamatok és a teljesítményösztönzés számára		
Elv	BB modell (Tedd ezt)	Hagyományos modell (Ne tedd ezt)
Célkitűzés	Rugalmas célok a folyamatos jobbítás érdekében	Meghatározott éves célok
Javadalmazás	Elért relatív teljesítmény után, a közös sikerek mérlegelésével	Egyénekre bontott, előre rögzített célok elérésekor
Tervezés	Folyamatos, akciókra irányuló egységes folyamat	Évente egyszer dolgozzák ki, elfogadás után nem módosítható
Ellenőrzés	Piachoz, a kollektívához, az előző időszakhoz és a trendekhez igazodó folyamat	A terv és a teljesítés összehasonlítása mérőszámok összevetése alapján
Erőforrások	Igényekhez igazítva, rövid időn belül biztosítani	Éves pénzügyi előirányzatokban az erőforrásokat költséghelyekre elosztani
Szervezés	Dinamikus, horizontális, és lehetőleg a piachoz igazodó koordináció	Terveidőszakhoz igazodó éves koordináció

„Ami mérhető, az megvalósítható” népszerű vezetési mítosz. Olyan indikátorok nem hasznosíthatók, amelyek a vállalkozások egyes részeit, illetve a vállalkozások egészét irányítják, hanem inkább olyanok, amelyek *munkacsoportok ösztönzéséhez vezetnek, viták és párbeszédnek révén egymást erősítik.*

Többnyire téves a hibákat és a rendszerek rossz teljesítményének okait emberi magatartásra visszavezetni. Mégis ez a vállalatok jelenlegi gyakorlata. A *BB szemlélet* ezzel szemben az, hogy megvizsgálja, mi gátolja a munkatársakat vagy munkacsoportokat abban, hogy jobb teljesítményeket nyújtsanak. *A korszerű vezetés mindenekelőtt a rendszeren és a szervezeten belül keresi az okokat, és a rendszer, ill. a módszerek, nem pedig az abban tevékenykedő emberek megváltoztatására törekszik.*

Megállapodás a rugalmasan kezelt teljesítményekről – fix célok helyett

A mai korhoz jól igazodó embertípust előnyben részesítő vállalatok a teljesítmény menedzselése céljából alapvetően más magatartást tanúsítanak. Határozott célok kitűzése és pénzügyi előirányzatok vagy büdzsék helyett *egy viszonylagos teljesítményelvárást részesítenek előnyben.* Ez a koncepció képezi a BB modell központi magját, különös tekintettel a szervezetre irányítási folyamatokra. Ez az elv abból indul ki, hogy *a vezetés feladata provokatív és nyitott tevékenységi környezet kialakítása, amelyben a munkatársak kötelességüknek érzik teljesítményük folyamatos javítását.* Ebben a modellben a döntések nem a hierarchia lépcsőit követve, a szervezet csúcsán születnek, hanem sokkal inkább megosztva, decentralizáltan és állandóan egymást segítve és helyettesítve alsóbb régiókban, és „kívülről” kezdeményezve, illetve éppen ott, ahol a döntések a leggyorsabban és a leginkább felelősségteljesen és a legjobban hozhatók meg: a külső és belső partnerek érintkezési pontjain. A nagyobb áttekinthetőség és a magasabb elvárási színvonal folyamatosan követelményeket támaszt a munkacsoportok és a vezetők számára, amelyeket vagy teljesítenek, vagy éppen negatív következményekhez vezetnek. A teljesítményért és a döntésért viselt felelősség lépcsőzetesen a központtól a szervezet pereméig, vagyis decentralizált döntéshozóig, munkahelyekig lépcsőzetesen alakul ki.

Természetesen mindig vannak alapvetően fontos döntések, amelyeket a központokban kell meghozni. Ilyen stratégiai döntés például a vállalat pozicionálása.

Érvek a BB modell mellett

Bár idáig csak néhány tucat vállalat kötelezte el magát a BB modell mellett, a sikereket látva számuk az utóbbi időben gyorsan nő. Az új választási lehetőség, a decentralizáción alapuló BB „irányítási modell” alkalmazásának példái bizonyítják sikerességét. A hagyományosan vezetett vállalatoknál az alkalmazása akkor lehet sikeres, ha az emberek gondolkodásban gyökeres változás megy végbe. *A szervezet csúcsain a vezetőknek fel kell hagyni azzal a gyakorlattal, hogy minden döntést maguk hozzanak meg és minden egyes személy tevékenységét bürokratikus stílusban a legapróbb részletekig maguk ellenőrizzék. Szándék és készség a feltétele a vezetési és döntéshozatali*

kultúra megváltoztatásának, a bürokratikus irányítási folyamatok felszámolásának. Bízni kell a munkavállalók kollektíváiban és abban, hogy alkalmasak feladataikat kiválóan megoldani. A BB modell alkalmazása azt is megköveteli, hogy a felső vezetők és irányítók magatartása jelentősen megváltozzon, elsősorban a vállalkozói kezdeményezések irányában.

A BB modellben a pénzügyi szemléletet és a rögzített célokat fel kell adni, a szervezet formális keretei leépülnek, illetve elvesztik jelentőségüket, és leépül a bürokratikus felülről lefelé irányuló részletes irányítás is. Ezt követően folyamatosan jobb, lendületesebb és decentralizált döntések folyamata érvényesül a tervezés terén, „relatív” célkitűzéseket fogalmaznak meg, az erőforrások felhasználása, a díjazás és a teljesítménymérés új formáit vezetik be. A cél elérésében a sikeres vállalatok által már igazolt lépések segíthetnek.

A BB modell javasolatainak alkalmazása révén a kis és közepes szervezeteknél rövid időn belül jelentős változások célozhatók meg. Akár néhány hónapon belül érezhető javulás várható. Nagyvállalatoknál is hasonló eredmények érhetők el, ha bevezetése az egész szervezetre érvényes hatályú és belső összhangját biztosítják. A BB modell első alkalmazóinak néhány évre volt szükségük, hogy a vezetési stílus és folyamatok terén a fontos változások valamelyest, de határozottan a vállalati kultúrába beépüljenek. Az is előfordult már, hogy évtizedek is eltelnek, míg a modell végérvényesen és teljes egészében bevezetést nyer.

Napjainkig számos vállalat tért át a BB modell alkalmazására, és sikereik arra ösztönöznek, hogy továbbra is érdemes a tradicionális gondolkodást felülvizsgálva sikerrel kecsegtető új megoldásokat keresni.

W. L. Gore – a világ legjobban vezetett műanyag-feldolgozó vállalata? Esettanulmány

Az amerikai **W. L. Gore** műanyag-feldolgozó vállalat (Newark) 1958-óta sikeresen és radikálisan decentralizálta szervezetét, szokatlan irányítási és vezetési filozófiát vezetett be. A cég alapító tulajdonosának viccesen az a véleménye a hierarchikusan szervezett cégekről, hogy náluk a vállalati autóparkoló az egyetlen hely, ahol az emberek szabadon beszélhetnek egymással.

A Gore cég sikerét nem utolsó sorban annak köszönheti, hogy itt emberbarát kultúra alakult ki, amelyben a kreativitás virágzott, és a hit, hogy az alkalmazottak rátermettségének döntő szerepe van. Mindenki részese a vállalati eredményeknek és virtuálisan tulajdonos is. Így a munkatársak munkaadóval való azonosulása elkötelezettséget és egyéni motivációt eredményezett. A cég világszerte számos kitüntetést és elismerést szerzett.

Teljesen hierarchia mentes vállalat ugyan nincs, itt azonban a hierarchia hátrányai ellen folyamatosan harcolnak. A Gore vállalatcsoportnál a „Főnök” tabu. A vállalatcsoport struktúrája az elnök, továbbá négy divízió, és néhány központhoz rendelt önálló munkacsoport munkája révén érvényesül. Ez utóbbiak portfólió jellegűek, kicsik,

legfeljebb 100–150 munkatárssal tevékenykednek. A munkacsoportokon belül hierarchiák kizárólag időlegesen vagy az adott helyet kívánta módon alakulnak ki.

A vállalkozáson belül időnként „Task Forces” kapnak jelentős szerepet. Ezek kicsi, konkrét feladattal megbízott, mozgékony munkacsapatok. Az irányelv alapja „no ranks – no titles”, azaz a vállalatnál nincsenek beosztást jelző elnevezések. A munkatársak az egyéni felelősség elvén működnek, azt feltételezve, hogy az emberek igénylik, hogy munkájukat maguk szervezzék, és munkájuk során a követelményeket és a felelősség mértékét maguk keressék és határozzák meg, függetlenül rangjuktól. A Gore csoport a helyzetükből adódó működési szabályzatot is kidolgozott. Ennek során gyakorolják az úgynevezett „Job Sculpting”-ot, vagyis a lehetőségekhez képest a munkakört és a munkafeladatokat igazítják a munkavállalóhoz és nem fordítva. Meggyőződésük, hogy káros és pazarló az egyes emberek képességeit korlátok közzé szorítani és végül mindig a munkaköri leírás keretei közé kényszeríteni. A pályázót nem egy meghallgatás során választják ki, hanem a leendő munkatársakkal számos beszélgetést folytatnak, ezt követően dönt a kollektíva.

Klasszikus karrierterv a Gore csoportnál elképzelhetetlen. Alapelv, hogy a munkavállaló minden irányban fejlődhet. Teljesítményüket bizottság értékeli, amely mérlegeli a múltban elért és a jelenben nyújtott eredményeket. A változó díjazás rendszere az eredmény elérésében vállalt részvétel mértékén alapul, és a vállalat üzleti eredményeit mérlegeli. Ezen túlmenően az alkalmazottak részvények szerzésére jogosultak, és így társtulajdonosok is. A járandóság egy részét a vállalati osztalék nagysága alapján osztják fel. Ezt a részt bizonyos idő elteltével készpénzre lehet váltani.

A cég stratégiájának lényeges eleme a sikeres újdonságok bevezetésének gyors üteme. Ez időnként lehetővé teszi monopolhelyzet kialakulását is, új és gyümölcsöző piaci rések feltárását, amelyek rövid időn belül uralkodó pozíciót eredményezhetnek. Amennyiben azonban ez a piaci lehetőség utánzás vagy a konkurencia miatt nem hozza a várt eredményt, a továbbiakban nem élnek vele. A cég eláll a versenytől. A konkurencia egy lépéssel mindig hátrányban marad. A rugalmasságot, a termelés és a vevőszolgálat hatékonyságát nem elsődrendű célként jelölik meg. *Döntő tényező az újdonságteremtő képesség és a marketingmunka. A cég ösztönzi a munkavállalókat, hogy munkaidejük egy részét értékesebbé és egyedülállóná tegyék.*

A Six Sigma modell

A *Six Sigma* modell egymillió darabonként mindössze 3,4 hibát enged meg, ami a szervezet hatékonyságát és eredményességét bizonyítja. A módszer szerint meg kell határozni a problémát, azután méréseket kell eszközölni, adatgyűjtés után azok statisztikai módszerekkel végzett elemzése, majd a javítás (az eredendő okok kizárása) következik, végül a javított tevékenység ellenőrzése zárja le a programot.

Meghatározás →	Mérés →	Elemzés →	Javítás →	Ellenőrzés
Define →	Measure →	Analyze →	Improve →	Control (DMAIC)

Kritikus feltétele a sikernek, hogy a vezetés közvetlenül azonosítsa és elemezze az üzleti folyamatok eredményességének 20–30 legfontosabb elemét. Ezt követően minden folyamat esetében mérni kell az adott időszakban mért teljesítményt és azonosítani kell a legrosszabb jellemzőket, a nagy mértékű eltérést a szabványoktól. Ezek kijavítása után jelentős megtakarítás várható. Nagyon ajánlott a legrosszabbtól a legjobbig besorolni a folyamatokat, és a legrosszabb felszámolásától kezdeni a feladat elvégzését. Ez az első lépése a „Meghatározás” szakaszának.

Ezt követően 5–8 főből álló munkacsoportot kell szervezni, a meghatározott folyamat elbírálására. Minden munkatárs saját felelősségére tevékenykedik. A csoport általában 4–6 hónap alatt végzi el munkáját, végig megvalósítva a DMAIC egyes lépéseiben előírtakat. Az egyes lépések több feladatot tartalmaznak, és ezek teljesítése szükséges a továbblépéshez.

A *Six Sigma* elmélete abból a feltételezésből indult ki, hogy minden folyamat jellemzője a normál eloszlás. Műanyag gyártmányoknál a geometriai jellemzőket, pl. a termék tömegét, falvastagságát lehet adatbázisba gyűjteni.

A *Six Sigma* modellben a kérdés az, hogy mekkora a változó tényezők csökkenése és a standard deviáció csökkenésének az aránya. A feltételezett tűrés („T”) a kritikus jellemzők esetében:

$$T = USL - LSL;$$

ahol:

USL = felső specifikációs határ (upper specification limit),

LSL = alsó specifikációs határ (lower specification limit).

A folyamat elérhetőségi indexe (C_p) úgy tekinthető, mint egy megengedhető tűrés (T) viszonya a folyamat jelenlegi adatainak szórásához (Six Sigma range).

Ez, hasonlóan egy kulturális változáshoz, módosítja a vezetés folyamatait is. A szervezet jövője egy kis, saját felelősségére támaszkodó csoportra van bízva, amely mindenkor a teljes üzleti eredményért és a vállalt vezetésért is felelősséggel tartozik. A modellben a központi feladatokat ellátó vezetők munkáját is újból meg kell határozni. A legfelsőbb vezetőktől kissé patriarchális vezetési stílust várnak; ők a tanácsadók, az alapelvek őrzői, ajánlattevők, a központi irányítás ösztönzői.

Stratégiai gondolkodás

Európában 37 ezer zömében kis és közepes nagyságú műanyag-feldolgozó vállalat (small and medium-sized enterprise; SME) működik. Ebben az ágazatban a talpon maradás feltételei egyre szigorodnak, erősödik a verseny, emelkednek a termelési költségek, a vevők egyre nagyobb követelésekkel állnak elő és az árak csökkentését igénylik. A vállalatok újdonságteremtés révén igyekeznek versenyhelyzetükön javítani, egyre bővítik más vállalatokkal és kutatóhelyekkel, illetve vevőikkel kialakított kapcsolataikat.

Az építőkövekre hasonlító fejlesztési stratégia elősegíti ezeket a törekvéseket. A siker záloga pedig elsősorban a kiváló minőség, ennek javítása érdekében a **Deloitte** és a **Holland Műanyag- és Gumiipari Szövetség** (Dutch Federation for the Rubber and Plastics Industry) közös tanulmányban hat, valószínűsíthetően sikeres modellt javasol

a műanyag-feldolgozó vállalatoknak saját tevékenységük jellegének meghatározása érdekében. Ezek egyikének kiépítése és következetes alkalmazása erősítheti versenyhelyzetüket.

Gyártmányspecialista (Product Specialist): a vállalat új, különleges tulajdonságokkal rendelkező, márkavédett termékcsaláddal rendelkezik, amelyet a vevők magas vételárral ismernek el.

Vevőire támaszkodó specialista (Custom Specialist): a vállalat a megrendelő igényeihez igazodva végzi termékfejlesztő tevékenységét és a gyártmányait a vevői márkajelével értékesíti.

Teljes megoldást kínáló specialista (Total Solution Provider): a vállalat megrendelőjének teljes körű szolgáltatást nyújt, beleértve az értékteremtő folyamat vezetését is. A folyamat kockázatát megosztva viselik, és a tevékenység kiterjed az alvállalkozók koordinálására is.

Tanácsadási specialista (Custom Jobber): a vállalkozás tudását és tapasztalatait a megrendelő termelési folyamatainak egyetlen pontjára összpontosítja, általában viszonylag kisebb jelentőségű feladatokra.

Közvetítő (Jobber): a vállalat „terméke” a termelési folyamatban szerzett tudás és tapasztalat, amellyel a megrendelő termékének gyártását a legolcsóbban tudja teljesíteni.

Tömeggyártó (Bulk Producer): a vállalat standard tömegtermékeket gyárt a lehető legkisebb ráfordítással. Ezek általában egyszerű, részint márkavédett, részint márkajellel nem rendelkező gyártmányok.

Nagyon lényeges, hogy ezek a jellemző megkülönböztetések vállalati szinten, esetleg üzletáganként tisztázást nyerjenek. *Stratégiai jelentőségű, hogy a piacon ismert legyen a vállalat tevékenységének jellege, továbbá hogy a piac mely szereplői felé irányul tevékenysége.* Lényeges eleme a vállalat helyzetének, hogy az említett modellek kiválasztása után a vállalat alkalmazza is azt.

A tanulmányban jelzett célok elérése érdekében szoros kapcsolatokat kell kiépíteni más műanyagipari vállalatokkal, továbbá olyan intézményekkel, mint pl. az **Európai Műanyag-feldolgozók Szervezete** (European Plastics Converters Organisation; EuPC).

Az **EuPC Kereskedelmi és Versenybizottsága** (Committee on Trade & Competitiveness) – különös tekintettel a kis és közepes vállalatokra – egy munkaanyagot terjesztett elő, amely három feladatot tartalmaz:

- minden nemzeti műanyagszövetség nevezzen meg a kereskedelemben és a verseny terén tájékozott szakembert, egy 25 tagból kialakítandó rugalmasan működő hálózat kialakítása érdekében, amely az *EuPC Extranet*-en információkat szolgáltat, többek között a világhálón vitákat szervez, napról-napra meghatározva azokat a témákat, amelyek alkalmasak az ipar figyelmének felkeltésére,
- meg kell kezdeni az európai szabványok olyan sorozatának kialakítását, amelyek általában határozzák meg a műanyagokból előállított gyártmányok értékesítésének feltételeit; ezeknek az EuPC dokumentumoknak alapja az egyes országok ma is létező, általános feltételeket meghatározó normarendszere, amelyeket adatbankban célszerű összegyűjteni,

- végül az EuPC alakítson ki átfogó politikai állásfoglalást, *hogy milyen módon segítheti elő a kereskedelem és a verseny a folyamatosan fenntartható fejlődést, amely jelenleg az EU legfontosabb koncepciója.* Ennek elősegítésére két fontos dokumentum megfogalmazása szerepel napirenden: az egyik a vállalatok közötti együttműködés és a dömpingellenes rendelkezések, a vámok és a kvóták által legálisan nyújtott előnyök kiaknázásának lehetőségeire irányítja figyelmét, a második az innovációval és annak finanszírozásával és a szellemi tulajdon védelmével foglalkozik.

További alapvetően fontos döntések, amelyeket a vállalati központokban indokolt meghozni: a kockázatvállalás mértéke, a termékválaszték meghatározása, a számítástechnikai rendszer megválasztása. A napi munkával összefüggő döntéseket helyben kell meghozni, közvetlen kapcsolatban a külső partnerekkel.

Összeállította: Dr. Szabó Ferenc

Pfläging, N.; Schröder, T.: Führen mit flexiblen Zielen. = Kunststoffe, 97. k. 9. sz. 2007. p. 28–33.

Krajewski, K.: Six sigma not just for global players. = Modern Plastics Worldwide, 84. k. 1. sz. 2007. p. 16., 18.

De Ruitjer, E.: Strategic thinking. = European Plastics News, 33. k. 10. sz. 2006. p. 39.

MŰANYAG ÉS GUMI	
a Gépipari Tudományos Egyesület, a Magyar Kémikusok Egyesülete és a magyar műanyag- és gumiipari vállalatok havi műszaki folyóirata	
2008. július: CHEMEXPO/HUNGAROPLAST	2008. augusztus: Műszaki műanyagok
<p><i>Dr. Czvikovszky T.: Polimerek az elektrotechnikában és az elektronikában</i> <i>Dr. Orbán S.: E+E ipar – lehetőség és kihívás a műanyag-feldolgozók számára</i> <i>Tóth L.: Fröccsöntött műanyag alkatrészek és szerszámosságuk az Electrolux porszívógyártásban</i> <i>Dr. Bánhegyi Gy.: Polimerek az elektrotechnikában – fejlesztési tendenciák</i> <i>Csizmadia J.: Hiperelasztikus mágneses kompozitok</i> <i>Dr. Bánhegyi Gy.: Egy nagyfeszültségű villamosipari laboratórium hétköznapijai</i> <i>Állandó rovatok: gumiipari hírek; iparjogvédelmi hírek; kiállítások, konferenciák; műanyagipari újdonságok; műanyagipari hírek.</i></p>	<p><i>Dr. Lehoczki L.: Építőipari műanyagok piaci helyzete</i> <i>Pirityi L., Jancsó A.: A Thermo csoport termékei az építőipar számára</i> <i>Forgácsné Kádár F.: Eporezit® termékek alkalmazása ipari padlóbevonatok céljára</i> <i>Mérten J., Kiss I.: A BTH Fitting Kft. tevékenysége, részvétele a csatornázásban</i> <i>Grégász Cs., Handó V., Herczeg A.: Értékeink védelmében</i> <i>Door Á.: A Budaplast ZRt. termékeinek bemutatása</i> <i>Dr. Ronkay F., Hajas G.: Műanyag hulladék hasznosítási lehetősége az építőiparban</i> <i>Dr. Macskási L.: Innovatív megoldások seregszemléje</i> <i>Állandó rovatok: egyesületi hírek; iparjogvédelmi hírek; kiállítások, konferenciák; műanyagipari újdonságok; műanyagipari hírek.</i></p>
<p>Szerkesztőség: 1371 Budapest, Pf. 433. Telefon: +36 1 201-7818, 201-7580 Fax: +36 1 202-0252</p>	