

ábrázolja a tervezés fontosságát. A második részben az irányítás folyamatait elemzi. A különböző erőforrások (könyvtári állomány nagysága, költségvetési források) irányításban betöltött szerepe, valamint a források elosztásának tervezése milyen tényezőkön keresztül történik. Foglalkozik a használói elégedettséggel és annak hiányával, valamint az általános könyvtári szolgáltatásokkal, és említés szintjén a jogi szabályozással.

Ebben a fejezetben kapott helyet a TQM és a minőség szabályozás a könyvtári munkában. Ezek ismertetése után tárgyalja a 7Q-t, azaz a TQM hét helyzetértékelő módszerét. Bemutatja az ISO 9000-es minőségi szabványokat, és azok magyar megfelelőit.

A 4. fejezet a Szervezés témaköre. Itt a szervezés elveit, a szervezeti kultúrát mutatja be. Összehasonlítja a különböző szervezeti felépítéseket, ábrázolja a szervezet karcsúsításának lehetőségeit, és foglalkozik a szervezet új alakításával.

Az 5. fejezetben az emberierőforrás-gazdálkodással és a vezetéssel foglalkozik. Az emberierőforrás-gazdálkodás az erőforrások irányítása részhez tartozik, de a téma meghatározó szerepe miatt külön fejezetet kapott. A vezetés szerepét és fontosságát a kommunikáció jelentőségével, fajtáival itt tárgyalja.

A könyv az alcímében leírtaknak megfelelően számtalan példán mutatja be az egyes fejezetekhez tartozó elméleti kérdések gyakorlatban történő alkalmazását. A tankönyvként való használatot segítik az egyes fejezetek végén található feladatok. A könyv erőssége a bőséges irodalomjegyzék, amely az adott rész után következik, és a témában való további elmélyülésre ad lehetőséget. A könyv pontos tárgymutatót, kislexikont és egy angol-magyar

menedzsment kyszótárt is tartalmaz. A mellékletekben ismerteti az angol közkönyvtári chartát, a minőségfejlesztésben ismert Juran-féle hármas egységet, és a minőségi egységet. A könyvet hét vezetői teszt és azok értékelése zárja.

A szerző véleményem szerint a magyar könyvtári munka és a könyvtári menedzsment minőségi javítását tartja a legfontosabbnak. A cél a 90 %-os könyvtár, ami azt jelenti, hogy a szolgáltatásokban a használói igények legalább 90 %-át a könyvtár valamilyen formában ki kell elégítse. A magyar könyvtáriügy még messze van ettől, de úgy gondolom, hogy korszerű vezetési ismeretekkel, a könyvtári munka szolgáltatási jellegének erősítésével ez bizonyos időn belül elérhető lesz.

A könyv néhány hiányosságáról is szólnék. Nem tesz említést a szerző a jogi résznél az 1997. évi CXL. törvényről, vagyis a kulturális alap-törvényről, ami a könyvtári munka törvényi háttérét biztosítja. Igaz, hogy a kiegészítő rendelkezések megjelenése elég lassú, de a törvény a nyilvános könyvtári ellátás és a közkönyvtárak szempontjából igen jelentős. Jó lett volna még emellett a különböző könyvtártípusok és a könyvtári tevékenységek összehasonlítását lehetővé tevő módszerek, például a benchmarking ismertetésével többet foglalkozni, mert ezeket a könyv csak említi, pedig a könyvtári munka jó terep lehetne e módszerek alkalmazására.

Mindemellett úgy gondolom, hogy a magyar könyvtári szakirodalom gazdagabb lett egy jól megírt menedzsment-könyvvel, és talán a könyvtári felsőoktatás is profitál majd e mű megjelenéséből.

Nusser Tamás

## **BŐGEL György:** **NYERESÉG- KÖZPONT, ÜZLETÁG, DIVÍZIÓ**

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 250 p.

Napjainkban a vállalatok, vállalkozások egyre fokozódó versenyének lehetünk tanúi. Ebben a versenyben csak azok maradhatnak sikeresek, ahol a vezetők képesek a megújulásra, lépést tudnak tartani a változásokkal, s a siker érdekében átalakítják a vállalati gondolkodást és szervezetet. Ehhez az ide vonatkozó szakirodalmat is igénybe kell venni! A Kossuth Kiadó a V.I.P.-könyvek sorozatát (Very Important Publications) a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetével közösen indította útjára, segítséget nyújtva a menedzserek gyakorlatban felmerülő problémáinak megoldásához, továbbképzéséhez, a korszerű vezetéstudományi ismeretek megszerzéséhez. Foglalkoznak ezek a könyvek az új vezetési módszerekkel, a közgazdasági elemzésekkel, a változások menedzselésével, a versenyképesség feltételeivel. Ez utóbbiak közé tartozik a nagyobb méretű vállalatok könyvebb kezelhetősége céljából végrehajtandó decentralizálás, üzletágakra, nyereségközpontokra és divíziókra való lebontás is...

A sikeres vállalatok egyre növekednek, létszámuk szaporodik, irányításuk mind nehezebbé válik; mindenképpen átszervezésre van tehát szükség! Ehhez az első lépés a különböző tevékenységek szétválasztása, a más és más feladatokat ellátó részlegek létrehozása, azaz a lineáris-funkcionális rendszer kialakítása volt. A fejlődés során olyan problémák (az ügyfélkihasználás folyamata nehézkes, a stratégiai vezetésnek kell foglalkoznia az operatív feladatokkal is, növekszik a bürokrácia, elszámolási nehézségek



merülnek fel stb.) kerültek felszínre, amelyek miatt ez a rendszer már nem működött megfelelően. Szét kellett választani ezért a stratégiai és az operatív szinteket, önálló döntési joggal rendelkező üzletágakat, felelős nyereségközpontokat, vagyis divizionális rendszert kellett kialakítani. Ennek előnyeiről, a megoldandó problémákról olvashatunk Bógel György könyvében nyugati nagyvállalatok példái alapján (General Motors, Hewlett-Packard). A divizionális forma elterjedése a fejlett piacgazdaságokban ma is folytatódik.

Magyarországon a nemzeti jövedelem döntő részét centralizált nagyvállalatok hozták; a rendszerváltás előtt alig találkozhattunk decentralizált, önelszámolásra berendezkedett vállalatirányítási rendszerekkel. Megismerjük ennek okait (funkcionális irányítás, a tőkepiac fejletlensége, bürokratikus számviteli rendszer stb.), majd arról olvashatunk, hogy a fejlődő piacgazdaságban a vállalatvezetők többsége felismerte a szervezet fontosságát, és elkezdtek tanulmányozni a világ más részeiben elterjedt megoldásokat. A könyv útmutatást ad arra, hogy milyen problémákat kell megoldania annak, aki vállalatát a hagyományos funkcionális rendszerből jól működő divizionális szervezetté kívánja átalakítani.

Első lépésként el kell határolni egymástól az üzletágakat, s meg kell határozni azokat az üzleti területeket, amelyekkel az egyes divíziók foglalkoznak majd. Megismerjük itt a divízióként megszervezhető üzletágakkal szemben felmerülő követelményeket (legyen a többi üzletágtól megkülönböztethető terméke, szolgáltatása, ehhez saját piac kapcsolódjon, a termelési-technikai rendszer önálló egységet alkosson, meghatározhatók legyenek a vele kapcsolatban felmerülő kiadások és bevételek, valamint a befektetett

tőke stb.). A divíziókat többféle bázison is létre lehet hozni: ráépíthetők egyes termékekre, termékcsaládokra, földrajzi területekre, technológiákra, műszakokra, tevékenységekre, funkciókra. Példák szemléltetik a szakosodási lehetőségeket (bútorkereskedelem, távközlés). Fontos versenytényező lehet a diverzifikálás módja és iránya, újabb üzletágak és divíziók kiépítésének stratégiája és technikája; a szerző ezt a COCA-COLA és a Pepsi-Cola vállalatok közt lezajlott verseny történetének leírásával szemlélteti. Ebből is kiderül, hogy a piacon már nem üzletágak állnak szemben egymással, hanem üzletági rendszerek vetélkednek más rendszerekkel.

A decentralizáció mértékének meghatározásánál határvonalat kell húzni a vállalati központ és a divíziók között. Ennek lényege, hogy a központ stratégiai ügyekkel foglalkozik és esetleg szolgáltatásokat nyújt, a divíziók pedig az operatív üzletmenetet biztosítják. A vállalati központok általános feladatai: a tervezés irányítása, a vállalati eszközök elosztása a divíziók között, az ellenőrzési rendszer kialakítása, a divíziók teljesítményének értékelése és a személyzeti feladatok ellátása, szolgáltatások nyújtása. Az értékteremtésnél arra kell törekedni, hogy a divíziók egy vállalatba összefogva többet érjenek el, mint külön-külön. A dinamikus együttműködés (szinergia) a szerepeknek és taktikáknak a lehetőségekhez való igazítását jelenti.

A vállalat tőkeelosztási mechanizmusának kidolgozásánál először azt kell meghatározni, hogy milyen részekből áll ez a tőke, s csak ezután lehet dönteni annak felosztásáról. Meg kell határozni azt is, hogy milyen szerepe legyen a tervezésnek a rendszer irányításában, milyen vállalati és üzletági tervek készüljenek, s milyen legyen az operatív tervezés folyamata. A szerző itt azokkal a tervezési prob-

lémákkal foglalkozik, melyek kifejezetten a divizionális szervezetekhez kapcsolódnak; nem húz éles határvonalat a stratégiai és az operatív tervezés között, inkább az összefüggéseket hangsúlyozza. Leírja a stratégiaalkotás problémáit és az operatív tervezés folyamatát.

A divíziók teljesítményeinek megítéléséhez megfelelő elszámolási rendszert kell kialakítani, az elszámolásnál arra kell törekedni, hogy az pontos, döntésre alkalmas és igazságos legyen. Tisztázni kell, hogy milyen elszámolási egységekből álljon a vállalat, hogyan történjen a divíziók és a vállalati központ költségeinek elszámolása. Számítani kell arra, hogy az elszámolásnál heves viták alakulnak ki, hiszen érdekeket érint; a viták és felülvizsgálatok pontosabbá tehetik a döntésekhez szükséges információkat.

A divíziók közti termékátadások hozták létre a belső piacot, amelyben az érintett divíziók mint eladók és vevők szerepelnek elszámolási kötelezettséggel. Tisztázni kell itt a divíziók önállóságát s azt, hogy ki döntsön a belső elszámoló árakról. A divizionális rendszer logikája szerint a vállalati központ a megszokottnál kevesebb utasítást adhat a divízióknak. A szerző bemutatja az alkalmazható módszereket és modelleket, s az elszámoló árakról folytatott viták leírásával szemlélteti az árképzési módokat, a vezetők nézőpontjait és döntéseit. A szolgáltató egységeket is be kell illeszteni a rendszerbe, amelyek során ki kell dolgozni elszámolási és eredménymérési rendszerüket. A divíziók eredményeinek értékelésénél célszerű a vállalati szinten használt mutatókat alkalmazni; példaként keresztül ismerjük meg az ezzel kapcsolatban jelentkező problémákat. A divíziók értékelésére sokféle pénzügyi mutató használható, közülük a leginkább megfelelőket kell kiválasztani.



Az ösztönzési rendszer akkor működhet jól, ha a vállalat egyértelműen meghatározza stratégiai és operatív céljait, ha a rendszer egyszerű és áttekinthető, kiszűri a szubjektív elemeket, a tényezőket az ösztönzettek befolyásolni tudják, s az elszámolási rend reális képet mutat az egységek teljesítményeiről. Megismerjük a könyvből a divizionális rendszerekben legelterjedtebb pénzügyi jutalmazási formákat (azonnal kifizetett pénzjutalom, illetve jutalomként adott részvények, késleltetett pénzjutalom, részvényvásárlási opció). Megoldást kell találni a sajátos emberi, munkaerő-gazdálkodási problémákra is. A divizionális rendszer más irányítási formákhoz hasonlóan egyes csoportok érdekeit támogathatja, másokét viszont sértheti. Számításba kell venni azokat a természetes emberi helyzeteket és reakciókat is, amelyek a nagyobb változásokat kísérik (az elbizonytalanodást, a félelmet, a burkolt ellenállást és még sok más tényezőt).

Olvashatunk a továbbiakban az átalakulási, átszervezési folyamat lebonyolításának a menetéről, a költségkeret, a személyzet és képzésük, a stratégia és üzleti terv, az elszámolások, az eszközök, az információs és az ösztönzési rendszer meghatározásáról, a változásmenedzsment szakértőjének (J. Kotter) tanácsairól. Ezek szerint fontos a vezérlés felkeltése, a csapat összeállítás, a jövőkép felrajzolása és kommunikálása, az akadályok elhárítása, az eredmények konszolidálása, s a változások meggyökereztetése a vállalati kultúrában.

Végül a könyv utolsó fejezete (Merre tovább?) arról szól, hogy a vezetés hogyan kezeli a továbblépési lehetőségeket. A szerző idéz A. Sloywotzky és D. Morrison 1997-ben megjelent könyvéből (The Profit Zone), mely szerint: „Egy vállalatnak, ha tartósan fenn akar maradni, üzleti struktúráját időről időre

úgy kell megváltoztatnia, ahogy ügyfelei igényei és prioritásai átalakulnak, és ahogy az érték elvándorol a tradicionális struktúrától. Az üzleti struktúrák gazdaságilag ugyanúgy elavulnak, mint a termékek műszaki megoldásai.”

Az üzleti modell (Business design) szerintünk az ügyfelek kiválasztásából, az érték, a nyereség megragadásából, a stratégiai kontrollból és a tevékenységi kör meghatározásából áll. Akkor igazán hatásos, ha ezek az összetevők egymást erősítve szerves egészet alkotnak. Az üzleti modellek nem örök érvényűek, különböző korok és különböző helyzetek eltérő modelleknek kedveznek; optimalizálni, időről időre megváltoztatni, esetenként radikálisan átalakítani kell azokat a vállalati méretek megváltozása, a globális verseny, a technikai fejlődés stb. hatására. A 30. ábra a divizionális modell hosszú távú fejlődését befolyásoló tényezőket szemlélteti. A szerző kifejti, hogy egy hálózatban a hierarchiánál fontosabb szervező erő a folyamat; a folyamatok radikális megújítását a Business Process Reengineering tűzte ki célul. A fejlődés útja szinte beláthatatlan. „Ezt az új világot a rohamosan fejlődő, a vállalatirányítási rendszerekre közvetlen és erős hatást gyakorló információs technológia irányítja...”

R. I.

### GÖRÖG Mihály: ÁLTALÁNOS PROJEKTMENEDZSMENT

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 194 p.

Századunk második felében a gazdasági szervezetek sikeres működésének egyik fontos meghatározója a felgyorsulás, a szinte folyamatos változás. Ez kényszeríti a vállalatokat a stratégiában való gondolkodásra és arra, hogy

stratégiai céljaik eléréséhez különböző projekttevékenységeket végezzenek, s így alkalmazkodjanak az állandóan változó környezeti feltételekhez. A stratégiai célok mint projektek – egyszeri komplex feladatok – valósulnak meg meghatározott idő- és költségkorlátok mellett. A szervezetek számára a stratégiai célok elérése – így hosszú távú fennmaradásuk – jelentős részben a projektek sikeres végrehajtásától függ! Görög Mihály könyve azoknak nyújt segítséget, akik egy szervezet stratégiai céljainak megvalósításáért, a projektek teljesítésének irányításáért viselnek közvetlen felelősséget. A könyvben leírtakat eredményesen használhatják továbbá a témakörrel foglalkozó egyetemi hallgatók is.

Az első fejezetben a szerző bemutatja a projektmenedzsment helyét és szerepét a szervezetek életében, rávilágítva a már meglevő vezetési dimenziókra, a szervezeti stratégia és a projektek közti összefüggésekre. Rámutat arra, hogy a vezetés egyik dimenziója az aktuális közvetlen célok és napi feladatok folyamatos és eredményes teljesítése. Ettől függ a szervezet jövőbeni működőképessége, mert a stratégiai célok megvalósításának eredményei a napi operatív tevékenység részévé válva jelentősen befolyásolják a szervezet működésének eredményességét. Ezek a feladatok az operatív és a stratégiai menedzsmenttől eltérő vezetési szemléletet, eltérő módszereket és technikákat jelentenek a szervezetek vezetésében; ez a projektmenedzsment. Mindig valamilyen egyedi cél elérésére összpontosít, amelynek megvalósítási időtartama előre rögzítve van, a teljesítés költsége meg van határozva; ezek a jellemzők a projektmenedzsmentet a vezetésstudomány önálló részterületévé teszik.

A szerző megvilágítja a szervezeti stratégia és a projektek, valamint a straté-