

A KIEGYENSÚLYOZOTT VÁLLALAT

– A változási folyamatok menedzseléséről –

Az utóbbi idők vezetési gyakorlatának egyik kulcskérdésévé vált a változások menedzselése. A cikk először egy vállalati rendszer modellt és alapvető fogalmakat definiál, szolgáltatván azt az elemzési keretet, amelynek ismeretében később nyomon követhetők a változási folyamat egyes lényeges jellemzői és funkciói. A tanulmány külön kitér a TQM és a BPR mint a változások menedzselésének manapság két leggyakrabban alkalmazott módszerére és azok alkalmazási lehetőségeire.

A dolgozat témája a változás és annak fajtái. Ennek keretében tárgyalom a vállalati folyamatok átalakításának a mai nemzetközi vállalati gyakorlatban két legelterjedtebb menedzsmet irányzatát a Total Quality Managementet (TQM) és a Business Process Reengineeringet (BPR). Ahhoz, hogy valamit vagy valakit eredményesen megváltoztassunk, ismernünk, tudnunk kell, hogy bizonyos hatásokra hogyan reagál, milyenek a működésének a jellemzői és a rajta előidézett hatás, hogyan hat a vele kapcsolatban lévő rendszer más elemeire és ennek ismeretében hogyan alakul az összhatás. A mi esetünkben a változás tárgya a vállalati rendszer. Ahhoz, hogy eredményes változásokat vigyünk véghez, először célszerű megismerni a vállalati rendszer elemeit, azok jellemzőit és kapcsolatait.

Először azokat az alapfogalmakat (rendszer, vállalati rendszer, folyamat, üzleti folyamat, szervezet, változás, BPR, TQM) és azt az elemzési keretet nézzük meg, amit később a változási folyamat elemzésénél felhasználunk.

Rendszer

A rendszer egy az ismervei alapján a környezetétől elhatárolható objektumok halmaza, melyeket kölcsönhatások és kölcsönös összefüggések kapcsolnak össze.

Vállalat

A vállalat egy olyan a tágabb (gazdasági, fizikai) környezetével kapcsolatban lévő önszervező rendszer, amely céljait maga határozza meg, a célok eléréséhez a környezetéből erőforrásokat

(anyag, energia, munkaerő és energia) használ fel és termékeket (anyag, információ, energia) és többlet értéket, valamint többlet információt bocsát ki magából.

Folyamat

A folyamat definíciója a Magyar Értelmező Kéziszótár szerint a következő: „Változások, történések egységes összefüggő sora. Valaminek a lefolyása, végbemenése.”

Egy kitűzött cél megvalósulása érdekében lezajló tevékenységek összefüggő láncolata.

Üzlet folyamat

Az üzleti folyamat a vállalat céljainak elérése érdekében történő tevékenységek rendszere. A vállalaton belül a folyamatoknak három fázisa különíthető el, vannak input, transzformációs és output folyamatok.

Szervezet

A szervezet olyan rendszer, amelynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg.

(Embernek meghatározott célt szolgáló csoportosulása és az ezen belüli kapcsolatainak összessége.)

Változás

A Magyar Értelmező Kéziszótár a következőket írja a *változik* igéről: „Térbeli dolog, időbeli esemény” bizonyos rend szerint ismétlődve helyezkedik, ill. következik egymás után.” A változás utazás a jelenből a jövőbe. A sikeres változás kulcsa a jelen és a jövőbeli helyzet ismerete. Mi van most? Mit szeretnénk? Hogyan tudunk eljutni a kívánt állapotba? A változás során ki kell alakítani a jelen és jövőbeli helyzet

közötti kapcsolatokat, csatornákat, (emberi, szervezeti, technikai, infrastrukturális) feltételeket.

Szervezeti változás

Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben (struktúra, működési folyamatok, kultúra, magatartás, hatalom) következik be.

Terminológia

A *Total Quality Management* magyarra körülbelül az Átfogó Minőségközpontú Menedzsment néven, a *Business Process Reengineering* pedig az Üzleti Folyamatok Újjáalakításaként fordítható le. A továbbiakban a külföldi és hazai szakirodalomban jobban elterjedt angol nyelvű rövidítéseket, TQM és BPR fogom használni.

TQM

A Budapesti Műszaki Egyetemen működő TQM Center of Excellence a következő definíciót fogalmazza meg: „A Total Quality Management (TQM) különféle diszciplínákkal ötvözött menedzsment folyamat, melynek célja, hogy a szervezet minden tevékenységének folyamatos javításával, tökéletesítésével, valamint minden dolgozó minőség iránti elkötelezettségével a vevő teljes mértékű elégedettségét érje el a termék vagy szolgáltatás használata során.“

BPR

Lényege Michael Hammer megfogalmazásában: Az Újjáalakítás (reengineering) a vállalati folyamatok fundamentális újragondolása és radikális újraformálása (redesign) azzal a céllal, hogy drá-

mai javulást érzünk el a vállalati működés korszerű teljesítménymutatóinak alakulásában (költség, minőség, szolgáltatási színvonal, gyorsaság, növekedés stb.). [Hammer M; Champy J.: *Reengineering the Corporation* 1993, 32. p]

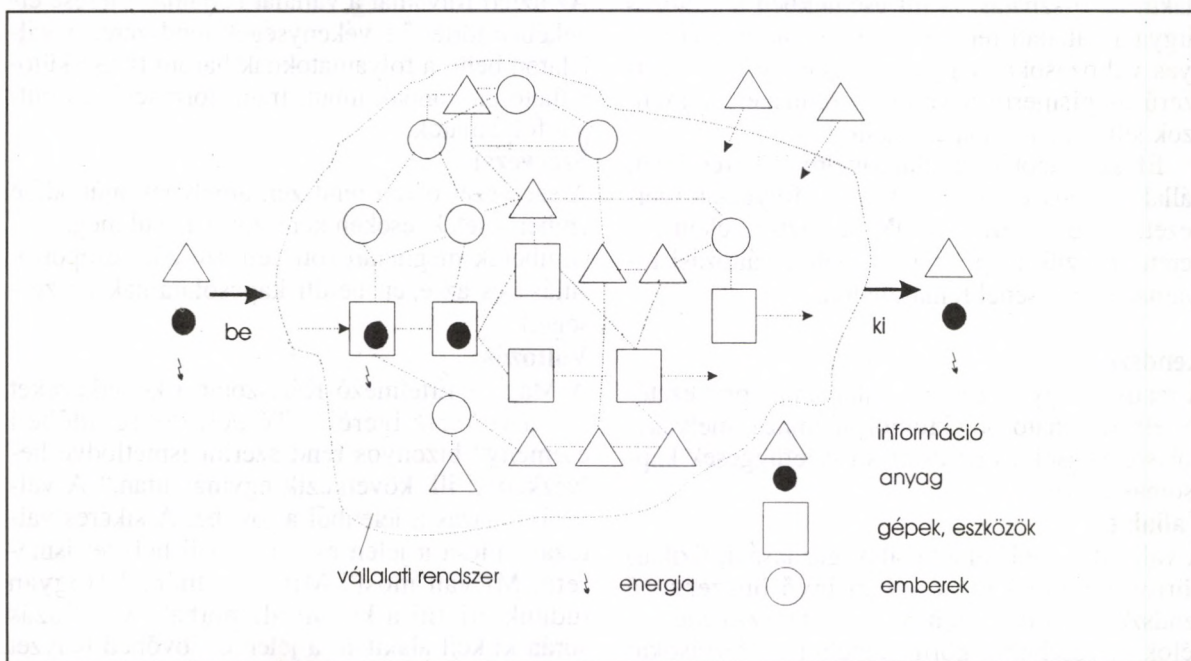
A vállalat modellje

Az előbbi alapvető definíciók birtokában a vállalati rendszer következő modelljét fogalmaztam meg, amelynek ismeretében elemezhető a TQM és a BPR mint a változás két formája. (1. ábra)

A vállalati rendszer következő építőelemeit különböztetem meg: anyag, emberek, információ. Ezekből épülnek fel a vállalat alrendszerei: technikai alrendszer (TAR), humán alrendszer (HAR), informatikai alrendszer (IAR). (2. ábra) A technikai rendszer részei a gépek, amelyekkel a gyártás (anyagi transzformációs folyamatok) megvalósul, és az olyan egyéb berendezések, eszközök, amelyek ezeket a folyamatokat támogatják (infrastruktúra). A humán alrendszer a vállalaton belül dolgozó emberek összessége, ez a rendszer a benne szereplő emberek sajátosságai, ennek alapján a vele kapcsolatos irányítási módszerek tekintetében a technikai rendszertől egyértelműen külön kezelendő. A harmadik rendszer az információs alrendszer, ennek olyan részei vannak mint a vállalatnál tárolt információk – tudás – (könyvek, leírások, számítógépes és egyéb dokumentációk stb.), eljárások, utasítá-

1. ábra

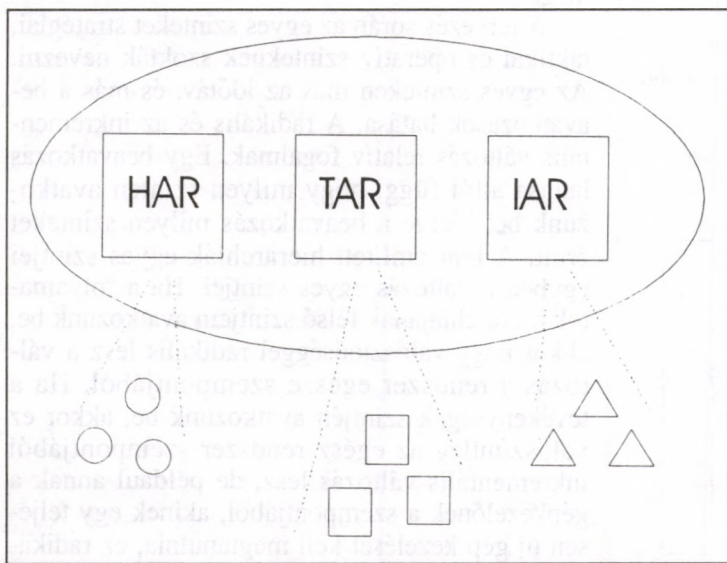
A vállalati rendszer modellje



sok és szabályok (a vállalat által alkalmazott irányelvek, a tárolt információk feldolgozásával kapcsolatos információk). Ez az a három alrendszer, amely alrendszer elemeinek a kapcsolatai és jellemzői meghatározzák a vállalati rendszeren belül végbemenő folyamatokat. Ezeknek a rendszereknek a jellemzőit és kapcsolatait kell megvizsgálnunk és megértenünk, hogy eredményesen beavatkozhassunk a rendszer működésébe a változások menedzselése során. Az információs rendszer a technikai és humán rendszerrel szoros kapcsolatban van és ez képezi a vállalati irányítási rendszer alapját. Az információknak az irányításban betöltött szerepük alapján három alapvető típusát különítem el: a vállalati folyamatjellemzők értékeiről nyert információk (mért paraméterek, ellenőrző jel), azok az intézkedések, utasítások (beavatkozó jelek), amelyek az információ feldolgozása során születnek és a vállalati folyamatok befolyásolására, megváltoztatására irányulnak, és az egyéb információk (tények, tudás...).

A vállalati rendszer bemeneteit anyag, energia és információ képezik, ezeket a rendszer a saját céljainak az elérése érdekében felhasználja

A vállalat alrendszerei



(feldolgozza, elhasználja). A rendszer kimeneteit szintén anyag, energia és információ képezik. Ezek azok a szolgáltatások és termékek, illetve egyéb információk (reklám, PR, kötelező adatszolgáltatás, adók stb.), amelyet a vállalat a céljainak elérése (többek között a működőképessége, növekedése) érdekében előállít. (1. ábra)

A vállalati rendszer erőforrásoknak (rendszerelemek) egy bizonyos cél elérése érdekében létesült csoportja. Ez addig működik jól, amíg a vállalat (a környezetétől elhatárolható rendszer) céljai és tevékenységei megfelelnek a környezet kihívásainak. Ehhez szükséges a rendszert felépítő elemek összehangolt cselekvése. Szükséges az, hogy a rendszert felépítő önálló döntésre képes egységeknek (emberek, csoportok) közös céljai legyenek, vagy legalábbis a közös célok elérése érdekében hajlandók legyenek tevékenykedni. Szükséges, hogy a célok elérése érdekében felhasznált erőforrások (emberi és technikai), valamint a folyamatok irányításához szükséges megfelelő tudás rendelkezésre álljon. (3. ábra)

A vállalat környezetét két részre bontom: a vállalat szűkebb környezetére és a vállalat tágabb környezetére. A vállalat szűkebb környezetébe azok a vállalaton kívüli elemek, rendszerek tartoznak, amelyekkel a vállalat (jelenleg) kapcsolatban van. A vállalat szűkebb környezetében található a vállalat külső érintettjei (external stakeholders): a fogyasztók, szállítók, versenytársak, állami intézmények, helyi és önkéntes állampolgári közösségek, természeti környezet stb. A

2. ábra

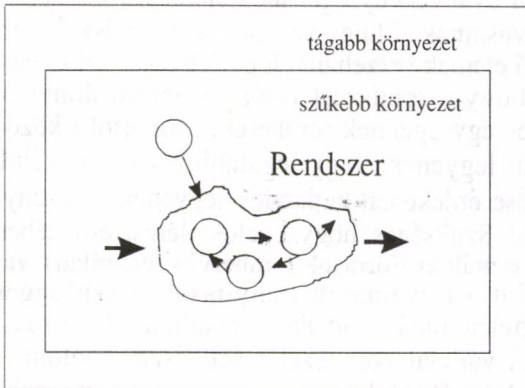
tágabb környezet az összes olyan vállalaton kívüli elem (tényező), amely a vállalattal közvetlen kapcsolatban nincs, de a vállalat később kapcsolatba kerülhet vele, folyamatainak és cselekedeteinek alakításakor figyelembe vehet. (3. ábra)

A vállalat a külső környezetéhez való illeszkedés és belső rendszere hatékony működésének a vizsgálatához a megfogalmazott lényeges vállalati célok és tervek alapján kritikus sikertényezőket (Critical Success Factors) jelöl meg. A kritikus sikertényezőkhöz olyan paramétereket (lényeges folyamatjellemzőket) rendel hozzá, amelyeken keresztül mérhető a kritikus sikertényező megvalósulása. Az irányítás során az információs rendszer méri ezeket a lényeges folyamatjellemzőket (KPI – Key Performance Indicators), illetve folyama-

tosan figyeli a környezet változásait és a célok teljesülése érdekében megfelelőképpen beavatkozik a rendszerbe. Ezek a beavatkozások biztosítják a rendszernek a környezethez való alkalmazkodását. (8. ábra)

A vállalat elemeit tér- és időbeli kapcsolatok fűzik össze. A vállalat elemeinek időbeli kapcsol-

Rendszerelemek, folyamatok, hatások, tevékenységek

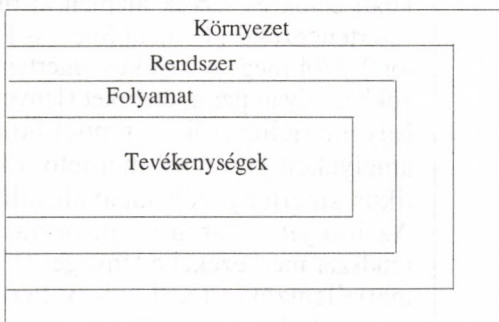


latai a vállalati folyamatok (dinamikus struktúra). A vállalat elemeinek térbeli kapcsolatai a rendszerstruktúra (statikus struktúra). A vállalatban belül mind a folyamatoknak, mind a rendszerelemeknek kialakul egy hierarchiája attól függően, hogy az egyes folyamatok (azokon belül tevékenységek) és az egyes rendszerelemek hol helyezkednek el a vállalat céljainak megvalósítása érdekében létrejött (folyamat- vagy rendszer-) struktúráján belül.

A vállalati folyamatok hierarchiája a működés során:

4. ábra

A vállalati folyamatok hierarchiája



- ⇒ iránykeresés, orientálódás
- ⇒ rendszer kialakítás, rendszer kiépítés
- ⇒ folyamat kialakítás
- ⇒ folyamat működtetés
- ⇒ a tevékenységek meghatározása
- ⇒ a tevékenységek elvégzése.

A rendszerstruktúráján belül három alrendszer: a humán, a technikai és az információs alrendszer struktúráját különböztethetjük meg. A humán alrendszer struktúrája nem más, mint a vállalati szereplők formális és informális kapcsolatainak rendszere: a szervezet. A humán alrendszer három szintre tagolódik: a vállalati, a csoport szint és az egyéni szintje. A technikai struktúra a vállalat tárgyi eszközeinek kapcsolatrendszere. A technikai struktúra egyes elemei között a humán és az információs struktúra elemei teremtik meg a kapcsolatokat. Vannak a technikai rendszer működésében beépített (automatizált) kapcsolatok, szabályok, ezekkel az információs és a humán alrendszer csak akkor kerül kapcsolatba, ha a normális állapottól a rendszer valamilyen okból eltér. Az előbbieken alapján a technikai rendszeren belül két szintet különböztethetünk meg: a technikai rendszer egyes elemeinek a szintje és a technikai rendszerbe beépített szabályok által összekötött rendszerelemek csoportjának a szintje (Pl.: rugalmas gyártó rendszer).

Az információs alrendszer struktúrája az ellenőrzést és a beavatkozást szolgáló információk struktúrája. Itt a vállalati irányítás és tervezés során megszokott szinteket különböztetünk meg.

A tervezés során az egyes szinteket stratégiai, taktikai és operatív szinteknek szokták nevezni. Az egyes szinteken más az időtáv, és más a beavatkozások hatása. A radikális és az inkrementális változás relatív fogalmak. Egy beavatkozás hatása attól függ, hogy milyen szinten avatkozunk be, illetve a beavatkozás milyen szinteket érint. A fent említett hierarchiák egyes szintjei egyben a változás egyes szintjei. Ha a folyamatok hierarchiájának felső szintjein avatkozunk be, akkor nagy valószínűséggel radikális lesz a változás a rendszer egésze szempontjából. Ha a tevékenységek szintjén avatkozunk be, akkor ez valószínűleg az egész rendszer szempontjából inkrementális változás lesz, de például annak a gépkezelőnek a szempontjából, akinek egy teljesen új gép kezelését kell megtanulnia, ez radikális változás. Ha ugyan tevékenység szinten, de olyan elemet érint a változás, amely a rendszer egészének működése szempontjából elengedhetetlen, akkor ez a rendszer egészének szempontjából radikális változás.

A vállalat életképessége attól függ, hogy milyen mértékben tud a környezet kihívásainak megfelelni, milyen gyorsan és rugalmasan tud a

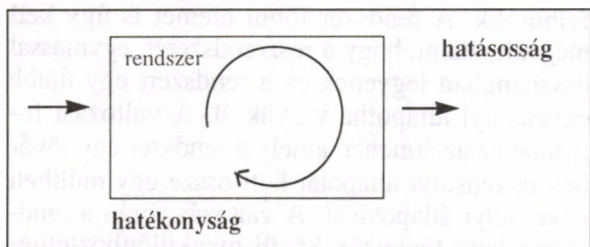
környezet változásaihoz alkalmazkodni, illetve, milyen mértékben tudja azt saját céljainak elérése érdekében befolyásolni.

Egy ilyen rendszer mindaddig jól működik (életképes), ameddig a rendszeren belüli, azt működtető emberek és csoportok úgy gondolják, hogy érdemes számukra a rendszer céljai érdekében tevékenykedni, és a vállalat környezete a vállalatot és annak teljesítményét (a rendszer kimeneteit) elismeri és azt megfelelőképpen díjazza, biztosítva ezáltal a rendszer működéséhez elengedhetetlen bemeneteit. Két alapvető kritérium alapján mérhető le egy vállalat életképessége:

Az egyik az, hogy a rendszeren belüli elemek milyen összhangban működnek, mennyire tudják az egyes alkotóelemekben és részrendszerekben rejlő kapacitásokat kihasználni (hatékonyság), a másik pedig az, hogy a rendszer hogyan képes illeszkedni a környezetébe, a rendszer céljai és az általuk vezérelt cselekedetei mennyire illeszkednek a környezeti rendszerhez és annak változásaihoz, valóban azokat az eredményeket éri-e el a cég, amiket kitűzött, jól tűzte-e ki a céljait (hatásosság)? (5. ábra)

5. ábra

Rendszer hatékonyság/rendszer hatásosság



Ezek ismeretében a vállalat eredményességét az határozza meg, hogy milyen jól választja meg a céljait, alakítja hozzá a szervezetét és a folyamatait, és milyen a szervezet, illetve folyamatok teljesítménye.

Eredmény (hatás) = Cél (irány) · Teljesítmény (folyamatok, szervezet)

A teljesítményt meghatározzák: az egyéni teljesítmények, a teljesítmények összhangja, a rendelkezésre álló kapacitások (erőforrások), alapanyagok és energiaforrások.

A vállalat eredményessége és működésének hatékonysága szempontjából kulcsfontosságú az összhang. Meg kell teremteni az egyes rendszerek és részrendszereik közötti összhangot és a rendszerelemek közötti összhangot. Azaz meg kell teremteni a környezet és a vállalat össz-

hangját, a rendszer és az alrendszerek összhangját, a (humán, technikai és információs) alrendszerek egymás közötti összhangját, az alrendszeren belüli összhangot. Tehát meg kell teremteni a rendszerstruktúra minden egyes szintjén és szintje között az összhangot.

A vállalat hatásosságát, eredményességét az határozza meg, hogy a vállalat mint a környezet részrendszere mennyire van összhangban a környezetével. Eddig a statikus rendszerstruktúrán belüli összhang megteremtéséről beszéltünk, de ugyanígy meg kell teremteni a rendszerelemek kapcsolatainak másik (időbeli) vetületében, a dinamikus struktúrában, azaz a folyamatokon belüli összhangot is.

A változás

Ha a vállalat és a környezete által alkotott rendszeren belül valamelyik összetevő megváltozik, akkor a többit is hozzá kell hangolni. Ez a változásmenedzsment feladata és erre vállalkozik a BPR és a TQM is.

A változás utazás a jelenből a jövőbe. A változás leírásához három dolgot kell leírnunk:

- a jövőbeli állapotot (ha a változás irányított, akkor egy ideális jövőképet),
- a jelenlegi állapotot, és
- azokat az eseményeket (lépéseket), amelyek a jelenlegi állapotból a jövőbeli állapotba vezetnek.

A változási folyamat a jelent és a jövőt összekötő események sorozata. (6. ábra)

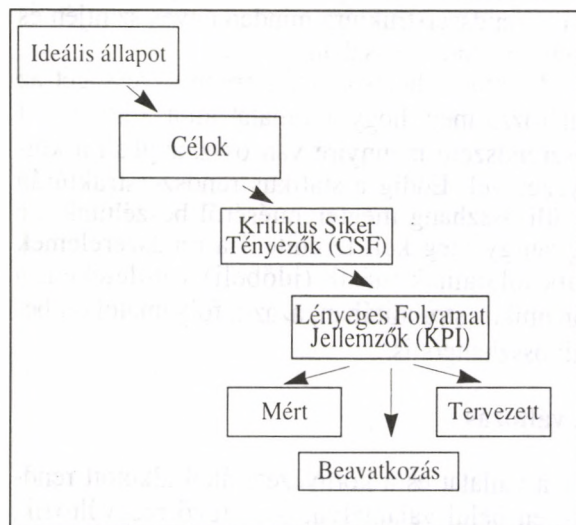
6. ábra

A változás folyamata



Leírás:	Jelenlegi helyzet	Változás	Ideális állapot
Mi írja le: Jellemzők:	(Mi van?) Tények folyamatok, problémák	(Mit kell tennünk?) Tervek események, cselekedetek	(Mi lenne jó?) Célok folyamatok, eredmények
Szükséges összhang:		cselekedetek, tevékenységek	környezetrendszer, rendszer elemek között

Irányított változás



A változás, amelyet modellezhetünk a jelenlegi helyzetből való elmozdulással, mindig valamilyen beavatkozás (impulzus) hatására jön létre. A beavatkozás eredménye (a jelenlegi helyzetből való elmozdulás) egyrészt függ a rendszert érő impulzustól, azaz a hatás nagyságától és intenzitásától, másrészt függ a beavatkozás helyétől és a rendszer struktúrájától, azaz azoktól a kapcsolatoktól, amelyeken keresztül a hatás a rendszer elemein keresztül tovább gyűrűzik, és nem utolsósorban függ azoknak a rendszerelemeknek a jellemzőitől, amelyeket a hatás érint. A változás lehet külső vagy belső indíttatású (tudatos, irányított – vagy irányítatlan). Az a szerencsés, ha a vállalat irányítani tudja a rendszeren belül lezajló eseményeket, és mielőtt a külső erők változtatnák meg a rendszert, a vállalat avatkozik be a folyamataiba úgy, hogy ezzel lehetővé tegye a külső környezethez való alkalmazkodást és a vállalati célok megvalósulását.

A belső indíttatású, tudatos változásnál, más néven a változtatásnál, a vállalat dönti el, hogy mit szeretne megváltoztatni, és hogy hogyan avatkozik be ennek érdekében a folyamataiba. (7. ábra)

A vállalat az általa elképzelt (tudatosan kialakított) jövőkép és a jelenlegi helyzet ismeretében megtervezi, hogy milyen lépésekre van szükség a céljai eléréséhez, kialakítja, átalakítja a jövőkép eléréséhez szükséges folyamatokat és struktúrát, megfelelő pontokon figyeli a folyamatok alakulását, szükség esetén beavatkozik a folyamatokba.

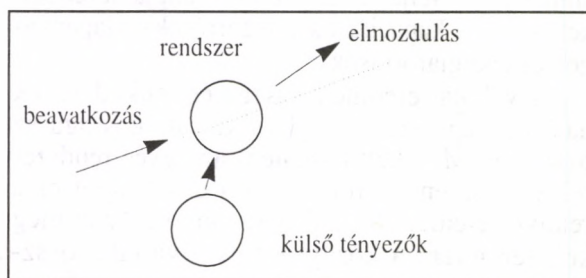
A változtatás során a rendszer ismeretében, úgy kell megválasztani a rendszert érő hatások helyét és nagyságát, hogy a rendszer – az őt érő hatások következtében – az általunk megkívánt irányba mozduljon el. Ezért a változtatás során fontos a rendszer pontos ismerete, a beavatkozási eszközök és lehetőségek pontos ismerete, és a beavatkozás intenzitásának és erejének helyes megválasztása. Ezért a változtatás során fontos szerepet kap az egyes alrendszerek megismerése, jellemzőiknek feltárása. Különösen fontos a humán alrendszer megismerése, az azt felépítő emberek céljainak és képességeinek a feltárása, mert a humán alrendszer kapja a fő feladatot a belső indíttatású változás kivitelezésében.

A változás másik fajtája a külső indíttatású változás, ezt a vállalat szándékától függetlenül valamilyen a szándékán kívüli (külső) tényező okozza. (Ilyen értelemben lehet a vállalatban belüli alrendszerek változása is külső változás: sztrájk, gépmeghibásodás). A külső indíttatású változásokat a vállalat zavarokként érzékeli, megpróbálja mérni, illetve előre jelezni őket és kiküszöbölni a hatásukat (de szükség esetén a tervezés során figyelembe veszi a hatásukat).

Ha a vállalat és a közvetlen környezete által alkotott rendszeren belül valami megváltozik, akkor a rendszeren belüli egyensúly (összhang) felbomlik. A rendszer többi elemét is úgy kell megváltoztatni, hogy a részrendszerek egymással összhangban legyenek és a rendszert egy újabb egyensúlyi állapotba vigyük át. A változási folyamat az az átmenet, amely a rendszer egy jövőbeli egyensúlyi állapotát köti össze egy múltbeli egyensúlyi állapotával. A változás során a rendszerre ható tényezők közül megkülönböztethetünk tőlünk függő és független tényezőket. A cél az, hogy a tőlünk függő tényezőket úgy befolyásoljuk (beavatkozás), hogy a rendszer a tőlünk független és függő tényezők eredő hatásának eredményeként az általunk kívánt irányba mozduljon el. (8. ábra)

(8. ábra)

A változás fajtái



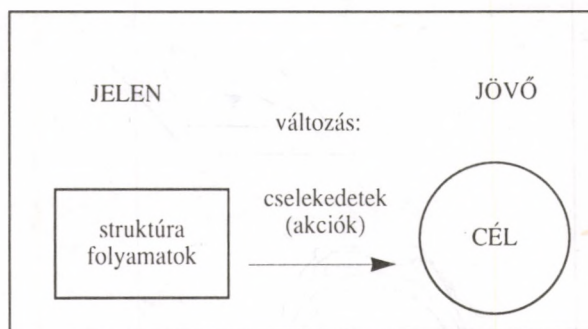
A vállalat tágabb értelemben vett környezete meghatározza azt a lehetőségteret, amelyen belül elhelyezkedhet a vállalat. A jelenlegi vállalati rendszer és folyamatok határozzák meg a vállalat működési terét. A változtatás során az egyik cél a vállalat működési terének olyan irányú elmozdítása, hogy minél jobban kitöltse a rendelkezésre álló lehetőségteret. A változás két tényező hatására valósul meg, egyrészt a lehetőségteré szívatás gyakorol a vállalatra, befolyásolja a vállalati célok alakítását, másrészt a célok és a rendszer ismeretében megfogalmazott tervek nyomást gyakorolnak a vállalatra cselekedete befolyásolásán keresztül.

A vállalati rendszer elemeit (a humán, technikai és információs alrendszerek elemeit) folyamatok kötik össze. Attól függően, hogy a változás által érintett folyamatok az egyes alrendszerek milyen elemein mennek keresztül, érinti a változás a vállalat különböző alrendszereit, illetve azok szintjeit. A vállalat változás által érintett minden alrendszerén (HAR, TAR, IAR) és azok minden szintjén meg kell teremteni az összhangot. Az összhang megteremtése *egyrészt* azért fontos, hogy ne kelljen felesleges, nagy energiákat befektetni a kívánt állapot elérése érdekében, és hogy az egyes részrendszerek kapacitásai, képességei egymással arányban legyenek, így a rendszerben ne maradjanak felesleges (kihasználatlan) kapacitások, és más részeket se terheljünk túl, *másrészt*, hogy az egyes részrendszerek és rendszerelemek akciói egymással időben is össze legyenek hangolva, és így ne legyenek felesleges holt idők, a hatások szinergiája érvényesüljön. Tehát meg kell teremteni mind a statikus (rendszerstruktúrán), mind a dinamikus struktúrán (folyamatokon) belül az összhangot.

A változásnak van célja (jövőbeli rendszerállapot). A cél eléréséhez, megfelelő események sorozata szükséges, ezeket az eseményeket a vállalat cselekedetei (akciói) váltják ki. A változást pedig a jelenlegi rendszerstruktúra és az ahhoz kapcsolódó folyamatstruktúra bázisán megvalósuló cselekedetek (akciók) hozzák létre. A célok biztosítják a kapcsolatot a jövőhöz, a cselekedetek biztosítják a jelen és a jövő közötti átmenetet, és a rendszer- és folyamatstruktúra írja le a jelenlegi állapotot. Az irányított változás során a kívánt eredmény elérése érdekében meg kell teremteni a célok, a cselekedetek és a struktúra összhangját a vállalati rendszer minden egyes szintjén. (9. ábra)

Az irányított változás során a vállalat kialakítja az általa elérni kívánt jövőképet, megter-

A jelenből a jövőbe

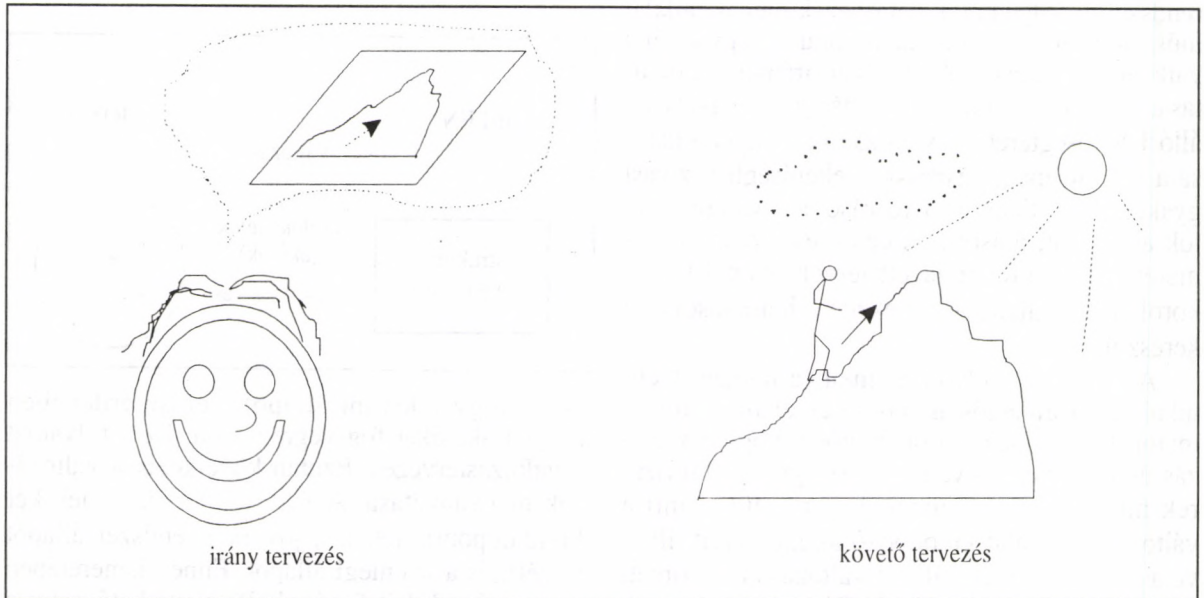


vezi, hogy a kívánt állapot elérése érdekében milyen akciókat fog végrehajtani. Ez a folyamat a változástervezés. Ezután következik a változások megvalósítása. A változás tervezésének két kiindulópontja lehet: a jövőbeli rendszer állapot (a cél), és a jelenlegi állapot. Ennek ismeretében a tervezésnek két fajtája különböztethető meg: a jelenből kiinduló követőtervezés és a jövőképből kiinduló iránytervezés. Az iránytervezés során a vállalat az elképzelt jövőképből kiindulva fejt vissza az akcióterveket egészen a jelenlegi helyzetig és ennek ismeretében módosítják a rendszer folyamatait és struktúráját. (Ilyen tervezés a stratégiai tervezés, és így tervez a BPR.) A követőtervezés során a vállalat a jelenlegi helyzetből (rendszer struktúra és folyamatok) kiindulva és a megtervezett irány tudatában választja meg a konkrét lépéseit. A követőtervezés során a változás előrehaladásával egy célkövető mechanizmus (szabályozás) biztosítja a további változások megfelelő alakulását a naprakész információk birtokában. (Ilyen követő tervezést valósít meg például a vállalatoknál működő controlling rendszer.)

Az előbb definiált fogalmakat egy egyszerű példával szeretném megvilágítani. Tegyük fel, hogy a változás egy kirándulás. A kirándulás tervezése két részből áll, először eldöntjük a már rendelkezésünkre álló információk (térkép, időjárás-jelentés, kívánságok) alapján, hogy hová és milyen úton szeretnénk kirándulni (iránytervezés). Utána a kirándulás folyamán, a térképen eltervezett útvonal (irány) és konkrét tények a valós körülmények (domborzat, útjelzések, időjárás, események) ismeretében a helyszínen döntjük el, hogy merre mozdulunk el, vagy netalán visszafordulunk (követő tervezés). (10. ábra)

Kurt Lewin kutatásai teremtették meg azt a szemlélet módot, amely szerint a változás mindig

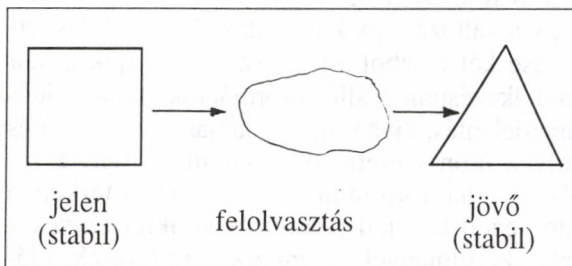
Irány tervezés – követő tervezés



valamilyen erőter hatására megy végbe. A változást támogató és hátráltató erők alkotják azt az erőteret, amelyben a változás végbemegy. A változás akkor jön létre, ha a jövőbeli és a jelenbeli állapot között olyan erőter alakul ki, amely a jelenlegi állapottól való eltérést kikényszeríti. Ez a – nevezük úgy – feszültségkülönbség, amely a rendszert a jelenlegi stabil állapotának az elhagyására kényszeríti. Ezt a folyamatot a meglévő helyzet felolvasztásaként modellezi Lewin. Egy irányított változás akkor sikeres, eredményes, ha felolvasztás után sikerül a rendszert egy olyan új egyensúlyi állapotban megszilárdítani (stabilizálni), amelyet a változás előtt elterveztünk. (11. ábra).

11. ábra

A rendszer újristabilizálása



A változások alakítása során fontos szempont, hogy az újból megszilárdított rendszer nem a mai körülmények között fog működni, hanem attól eltérő körülmények között – a jövőben. A kiala-

kított és megszilárdított rendszernek a jövőbeli körülményeknek kell megfelelnie. Erről sokan megfeledkeznek, és mire egy változást bevezetnek, sokszor már nem is hozza meg a tőle várt eredményeket, mert a körülmények megváltoztak, és a múltban még életképesnek bizonyuló rendszer már nem felel meg a jövőben. Ezért a változások menedzselésénél egyrészt előre kell jelezni a jelen információi és folyamatai alapján a jövőbeli helyzet változását (evvel is csökkentve a változás során létező bizonytalanságot), másrészt a követő tervezés segítségével folyamatosan hozzá kell illeszteni a változás során megvalósuló cselekedeteket a körülmények változásához. A módosításokat anélkül kell megtenni, hogy a változás elveszítené az eredeti célját, de elképzelhető, hogy a körülmények olyan mértékben megváltoznak, hogy az egész változási folyamatot le kell állítani és újragondolni az elejétől, magára a változási folyamatra alkalmazva a BPR gondolatmenetét.

Ha a változás külső tényezők hatására megy végbe, akkor célunk annak szabályozása: amennyiben a változást tudjuk befolyásolni, akkor annak a céljaink szerinti befolyásolása, ha nem tudjuk, akkor annak környezeti, illetve belső feltételként való figyelembevétele.

Egy dolgot mindenképpen el kell kerülni a változások menedzselése során: azt, hogy úgy lépjen fel az átmeneti (instabil) felolvasztott állapot, hogy az alatt az eseményeket nem tudjuk befolyásolni. Csak akkor szabad utat engedni a

jelentős változásoknak, ha a jövőbeli állapot felé vezető út fő irányvonalai és a változás alatt felépő jelentősebb befolyásoló tényezők már ismertek. A vállalatot felépítő humán alrendszer jellemzője a bizonytalanságtól való félelem. Az emberek nem szeretik a bizonytalanságot és a kockázatot. Szeretik, ugyanúgy mint a vállalat, ha ismerik és befolyásolni tudják a sorsukat, az őket érintő eseményeket. Ezért a vállalati szabályozási mechanizmusokon kívül eleve be van építve a rendszerelemekbe egy olyan törekvés, amely az őket érintő (számukra zavaroként értékelt) hatásokat igyekszik kiküszöbölni.

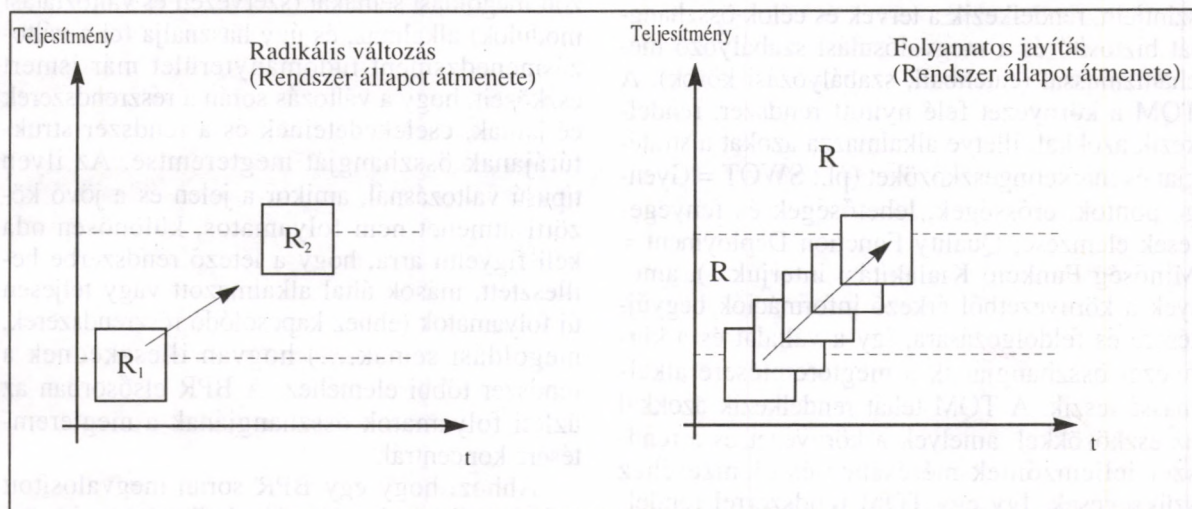
Ez egyrészt biztosítja, hogy a vállalati rendszer az őt érő zavarokra gyorsan és hatékonyan reagáljon, másrészt a belső indíttatású változásoknak is gátját képezi, amit a változás tervezése és menedzselése során figyelembe kell venni.

BPR v TQM

A külső környezet változása szükségessé teszi a vállalatok változását, folyamatos alkalmazkodását. A változás két alapvető formája a folyamatos, inkrementális változás és a radikális változás. A BPR radikális változást valósít meg, a TQM folyamatosan változtatja, javítja a vállalati folyamatokat a vevők magasabb színvonalú kielégítése és a hatékonyság fokozása érdekében. (12. ábra)

12. ábra

Radikális változás – folyamatos javítás



A TQM a vállalati rendszer paraméterei közül a minőségre koncentrál, amely a vállalat környezethez való illeszkedésének egyik alapvető mér-

céje. A minőség olyan alapvető paraméter, amely jól leírja mind a vállalat környezetéhez való illeszkedését, mind a rendszer működésének hatékonyságát, tehát jól jellemzi mind a rendszert, mind annak kimenetét.

A BPR a vállalati folyamatokra koncentrál. Az üzleti folyamatok hatékonyságát és eredményességét igyekszik megjavítani oly módon, hogy radikálisan beavatkozik a folyamatokba, megváltoztatja az egyes folyamatelemeket és szerkezetüket. Célja a vállalat életképességének és versenyképességének a növelése a belső hatékonyság, összhang és a környezethez való illeszkedés javításával.

A TQM globális vállalati filozófia, szemléletmód, amely a hosszú évek során kialakított vállalati kultúrára épít. Lényege olyan minőségközpontú vállalati kultúra kialakítása, amelyet a vállalati hierarchia minden szintje elfogad és magáénak tekint. Ezt támogatja a TQM széles körű módszertana és eszköztára, amely hosszú évek során alakult ki az ipari folyamatok és a vezetési módszerek evolúciója folyamán.

A TQM olyan – különböző menedzsment- és minőségbiztosítási eszközöket felhasználó módszertannal támogatott – menedzsmentfilozófia, amely célul tűzi ki a vevői igények minél magasabb szinten való kielégítését, mint a vállalat hosszú távú sikerének és rentabilitásának a kulcsát. Ezt a vállalati hierarchia minden szintjének a bevonásával, minőség központú vállalati kultúrán és az egyes szereplők ilyen irányú koordinált cselekvéssein keresztül igyekszik megvalósítani.

A TQM a vállalat minden egyes működési folyamatára kiterjedő rendszer, ami az összes olyan vállalati terület és folyamat szabályozását magá-

ban foglalja, amely közvetve vagy közvetlenül a bevő, illetve a piaci szereplők által érzékelt minőség javításához, szinten tartásához járul hozzá.

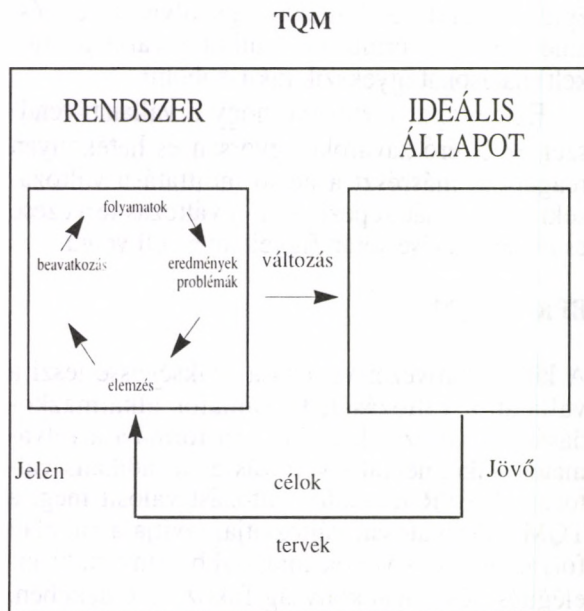
A BPR alkalmazása elsősorban a már meglévő rendszerek radikális megváltoztatására irányul. A BPR a vállalati működés egyes üzleti folyamatait alakítja át a jövőbeli eredmények reményében egy ezekről a folyamatokról és a vállalat helyzetéről kialakított jövőkép alapján úgy, hogy ezt a vállalati rendszer többi meglévő folyamatával összhangba hozza, illetve azokat ennek az új folyamatnak a támogatására, kiszolgálására képessé teszi. A BPR az új technikai rendszereket, vezetési módszereket és ismereteket úgy igyekszik ötvözni és a vállalati működésbe beépíteni (integrálni), hogy ezáltal a vállalati működés paramétereiben drámai javulást érhesen el.

A TQM és a folyamatos javítás olyan mechanizmus, amely stabil átmenetet képez a jelen és a jövő között a változások során. Erre kialakult eszköztárral és módszerekkel rendelkezik, amely a tervezés, kipróbálás, ellenőrzés, megvalósítás (+ visszacsatolás) folyamatos körciklusain alapul. Ezt a vállalati tervezés és megvalósítás minden szintjén (stratégiai, taktikai, operatív) elvégzik. A TQM rendszerén belül különösen fontos szerepet kap a kommunikáció és a team munka, amely a rendszerelemek közötti összhang biztosításában lényeges szerepet játszik. (13. ábra)

A TQM módszerei között megtalálható a Hoshin menedzsment (Policy Deployment), egy olyan rendszer, amely igen jól alkalmazható az összhang biztosítására a vállalati hierarchia egyes szintjein, rendelkezik a tervek és célok összhangját biztosító és a megvalósulást szabályozó mechanizmussal (catchball, szabályozási körök). A TQM a környezet felé nyitott rendszer, rendelkezik azokkal, illetve alkalmazza azokat a stratégiai és marketingeszközöket (pl.: SWOT = Gyenge pontok, erősségek, lehetőségek és fenyegetések elemzése; Quality Function Deployment = Minőség Funkció Kialakítás; interjúk...), amelyek a környezetből érkező információk begyűjtésére és feldolgozására, így a vállalat és a környezet összhangjának a megteremtésére alkalmasak. A TQM tehát rendelkezik azokkal az eszközökkel, amelyek a környezet és a rendszer jellemzőinek méréséhez és elemzéséhez szükségesek. Így egy TQM rendszerrel rendelkező vállalat elég alaposan ismeri a vállalati rendszert és folyamatokat és a vállalat környezetét annak érdekében, hogy azokba a céljai elérése érdekében megfelelő irányba beavatko-

zon. A TQM rendszer olyan, elsősorban teammunkára épülő szervezeti struktúrát és kommunikációs rendszereket szorgalmaz, amelyek segítségével lehetővé válik a változásokhoz való gyors és rugalmas alkalmazkodás, valamint a változtatások gyors és hatékony megvalósítása.

13. ábra



A Business Process Reengineering radikális változást valósít meg, igyekszik a radikális változások során fellépő és jelentős kockázatot azáltal csökkenteni, hogy már bevált és máshol alkalmazott megoldási sémákat (szervezeti és változtatási modulok) alkalmaz, és úgy használja fel a változásmenedzsment tudományterület már ismert eszközeit, hogy a változás során a részrendszerek céljainak, cselekedeteinek és a rendszer struktúrájának összhangját megteremtse. Az ilyen típusú változásnál, amikor a jelen és a jövő közötti átmenet nem folyamatos, különösen oda kell figyelni arra, hogy a létező rendszerbe beillesztett, mások által alkalmazott vagy teljesen új folyamatok (ehhez kapcsolódó részrendszerek, megoldási sémák...) hogyan illeszkednek a rendszer többi eleméhez. A BPR elsősorban az üzleti folyamatok összhangjának a megteremtésére koncentrál.

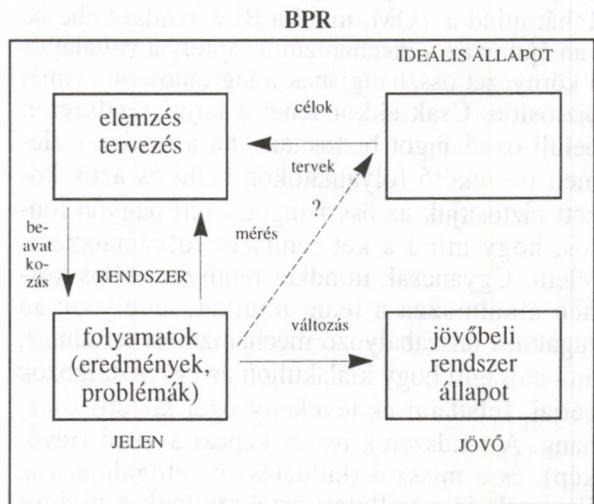
Ahhoz, hogy egy BPR során megvalósított változás sikeres legyen, meg kell teremteni, azt a magasabb szintű keretrendszert (ezt biztosítja a jövőkép megtervezése), amelybe a részrendszerek integrálhatók. Egy BPR projektum során

kulcsfontosságú a részrendszerek, illetve a folyamatok összhangja. Ahhoz, hogy a folyamatok összhangját biztosítsuk, nagyon jól kell ismerni a kialakítandó új folyamatokat és azokat a meglévő folyamatokat, amelyek közé az új folyamatokat beépítjük. Másrészt a változás sikere szempontjából is kulcsfontosságú a rendszer alapos ismerete. Minden BPR projektumot alapos elemzésnek kell megelőznie, amely a lehetőségek és a jelenlegi struktúra vizsgálatára koncentrálna, és csak ezután tudunk irányítottan beavatkozni a folyamatokba és a kívánt változást megvalósítani. (A változtatáshoz ki kell jelölni a változás célját, és ismernünk kell a rendszert, amelyet megváltoztunk. Ez különösen igaz akkor, ha a változás olyan radikális, mint a BPR során.) Ugyanakkor fontos jellemzője a BPR során megvalósított változásnak az újszerűség és a változás radikális mértéke. Ezért azt mondják hogy a BPR során a változások tervezését tiszta lapról teljesen újra kell kezdeni. Ennek a két előbbi tényezőnek az ellentmondása úgy oldható fel, hogy két team vesz részt a változások tervezésében, az egyik egy elsősorban külső szakértőket és felső vezetőket tartalmazó team, amely rendelkezik avval a kitekintéssel, külső függetlenséggel és innováló készséggel, amelyek segítségével alkalmas jövőkép vázolható fel, a másik team pedig rendelkezik avval a folyamat- és rendszerismerettel amelyek segítségével a jelenből a jövő felé vezető akciók megtervezhetők és összehangolhatók. (14. ábra)

A BPR kialakulását részben az tette szükségessé, hogy az utóbbi időben a tudomány, elsősorban a technika vívmányai (informatika, elektronika, gyártástechnológia) megváltoztatták azt a lehetőségteret, amelyen belül a vállalat működik, így megváltozott az egyes rendszer elemek szerepe, és új folyamatok, megoldási sémák jelentek meg. Ezért azoknak a vállalatoknak, amelyek haladni akarnak a korról, gyökeresen át kellett gondolniuk üzleti folyamataikat, hogy az új módszerekben és eszközökben lévő lehetőségeket kihasználhassák. Az utóbbi időben eltolódott a HAR, TAR és IAR rendszerek közötti egyensúly, megváltozott az egyes rendszer elemek szerepe. Ezek új egyensúlyi szerepét hivatott biztosítani a BPR folyamata. Példaként említem, hogy az eddig a humán alrendszer szervezetén keresztül megvalósított funkciók közül egyre többet vesz át a technikai alrendszer az új információtechnológiai megoldások (telekommunikáció, számítógép hálózatok, EDI electronic data interchange) lehetővé teszik, hogy egymástól nagy

távolságra lévő emberek pillanatok alatt információt cseréljenek, kapcsolatba lépjenek egymással. Ez jelentősen megváltoztatta a vállalaton belüli szerepeket és funkciókat, új vállalati területek alakultak, másoknak megváltozott a feladata, csökkent a középvezetés szerepe...

14. ábra



Egy BPR projektum során elkerülhetetlenek a hibák és a tévedések, a változás gyorsasága és radikális mértéke folytán igen nagy a bizonytalanság. Egy ilyen típusú projektumba (változtatási folyamatba) akkor érdemes belevágni, ha a várható előnyök jelentős mértékben meghaladják a más ilyen projektumok tapasztalatai alapján előrejelzett hátrányokat, és ha rendelkezünk olyan mértékű tudással – mind a megvalósítás lépéseivel, mind a meglévő és újjáalakított folyamatokkal kapcsolatban – amely lehetővé teszi, hogy a megvalósítás során a folyamatok összhangját biztosítsuk és utána a rendszert számunkra megfelelő állapotban stabilizáljuk. Mivel a BPR, éppen a változás instabil fázisának a nagysága miatt komoly kockázatot rejt magában, meg kell gondolnunk, hogy mikor alkalmazzuk, és valóban érettek vagyunk-e az alkalmazására. Végig kell gondolni, hogy az általunk megfogalmazott célok valóban egy BPR jellegű változás megvalósítását igénylik, vagy azok esetleg a TQM módszereivel is megoldhatók. Általában, ha már egy TQM jellegű rendszer működtetése során rendelkezünk annyi felhalmozódott tapasztalattal, hogy úgy véljük: bizonyos változások megvalósítása során kihagyhatunk egyes lépéseket, mert a fellépő körülményeket és a rendszert már olyan mértékben ismerjük, hogy az így fennmaradó bizonytalanság számunkra elfogadható és a megvalósítás felgyorsulása ezt számunkra

érdemessé teszi, akkor érdemes belefogni egy BPR jellegű változás megvalósításába. A BPR alapelvei között szerepel a TQM-ből jól ismert vevőközpontúság, azaz mind a BPR, mind a TQM a céljait és a változási folyamatot úgy alakítja, hogy a vevő igényeinek megfeleljen. A vevők igényeinek kielégítése (a minőség), így a vállalat eredményességnek a legfőbb mércéje. Tehát mind a TQM, mind a BPR rendszerébe be van építve az a mechanizmus, amely a vállalat és a környezet összhangjának a legfontosabb elemét biztosítja. Csak akkor lehet a teljes rendszeren belüli összhangot biztosítani, ha a rendszer elemeit összekötő folyamatokon belül és azok között biztosítjuk az összhangot, ezért nagyon fontos, hogy mind a két rendszer folyamatszempléltű. Ugyancsak mindkét rendszer széles körben alkalmazza a team munkát, amely olyan rugalmas önszabályozó mechanizmust tartalmaz, ami elősegíti hogy kialakuljon az egyes dolgozók céljai, feladatai és tevékenységei közötti összhang. A rendszerek részét képezi a vízió (jövőkép), és a misszió (küldetés) megfogalmazása. Ezeknek és a vállalati értékrendnek a világos kommunikálása jelentős szerepet játszik a vállalati szint és az alsóbb szintek céljain és cselekedetein belüli összhang megteremtésében.

Az, hogy mikor és hol (milyen szinten) avatkozunk be a vállalati folyamatokba, az attól függ, hogy hol szeretnénk az összhangot biztosítani. Van amikor a beavatkozás megoldható belső erőforrásokkal, információval, van amikor nem. Ezek ismeretében kell megválasztani a beavatkozás helyét és módját. Ameddig jó nekünk a rendszer, addig a hatékonyságát javítjuk (folyamatos javítás), a belső összhangot teremtjük meg és a működést szabályozzuk (TQM).

Ha alapvető gondok vannak, vagy jelentősen megváltozott a lehetőségtér, akkor a rendszert változtatjuk meg (illeszteni kell a környezethez). Ilyenkor általában a vállalatvezetés stratégiai szintjein kezdődik a változás, abba azonban külső információkat és erőforrásokat is bevonnak. (A 14. ábrából jól látható, hogy a rendszeren kívülre nyúlik az elemzés, tervezés. A környezethez való illesztésnél külső erőforrásokra is szükség van.)

A BPR jellemzője, hogy a változás radikális, magát a rendszert kell megváltoztatni, új folyamatokat, szervezetet kell kialakítani. A TQM rendszer segítségével is megvalósítható a rendszer átalakítása, a rendszer és a környezet összhangjának a biztosítása. A fő kérdés az, hogy milyen szinten avatkozunk be a vállalati folyama-

tokba. Ha ez stratégiai szinten történik meg, akkor radikális lesz a változás. A TQM rendszer működése során jobban biztosítható a jelen és a jövő közötti stabil átmenet, mert a folyamatosan működő szabályozási körein keresztül alaposan ismerjük a rendszer jellemzőit, és megfelelő pontokon tudunk beavatkozni a vállalati folyamatokba. A BPR előnye pedig abban áll, hogy szakít a múlttal és nagyobb teret enged a megújulásnak.

A jelenlegi cselekedetek, célok és struktúra a jövőbeli események csirái. A vállalatnak fel kell ismerni a jelenben azokat a fő tényezőket, jellemzőket, amelyek alapján a jövő előrejelezhető, illetve, amelyek a jövőben a vállalat viselkedését befolyásolni fogják, és ennek ismeretében kell a jelenlegi céljait, cselekedeteit és struktúráját megválasztania, így olyan irányban tud a vállalati rendszer elmozdulni, ami számára előnyös. Az irányított változás a vállalat szempontjából döntések sorozatán keresztül valósul meg. A cselekedetek megválasztásának (döntések) helyesége a rendelkezésre álló információktól és azok felhasználásától függ. A változás, amely a vállalat cselekedeteinek és a tőle független külső tényezők egymásrahatásának következtében megy végbe, akkor lesz sikeres, ha a vállalat képes a struktúráját a céljait és a cselekedeteit úgy alakítani, hogy a változások eredményeképpen a vállalat a lehetőségek és adottságok figyelembevételével a jövőben számára előnyös helyzetbe kerüljön. A vállalatoknak egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a jelenlegi működésük és környezetük lényeges jellemzőinek a megismerésére és modellezésére, hogy a jövő szempontjából sikeres döntéseket hozhassanak és a rendelkezésükre álló tudást beépíthessék a működésükbe. A jövőben a siker kulcsa a vállalatok tanulási képessége lesz.

Irodalom

- Bakacsi Gyula–Balaton Károly–Dobák Miklós–Máriás Antal: Vezetés-Szervezés I-II (Aula, Budapest 1991)
- Barakonyi Károly, Peter Lorange: Stratégiai Management (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1993)
- Barrett J. L.: Process Visualization (Information Systems Management, Spring, 1994)
- Bashein, B. J.–Markus M. L.–Riley, P.: Preconditions for BPR success (Information Systems Management, Spring, 1994)
- Berry, T. H.: Managing the Total Quality Transformation (McGraw-Hill, 1990)
- Boaden, R.J.: Is Total Quality Management really unique (Quality Management Journal, 18, 1996)
- Brocka, B.–Brocka, M.S.: Quality Management (Irwin, 1992)

- Conner D. R.*: Managing at the speed of change (Villard Book NY, 1993)
- Chikán Attila*: Vállalatgazdaságtan (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - AULA, Budapest 1992)
- Cunningham Ian*: Managing Change (Handbook of Management, 1996)
- Erdősi Gyula*: Informatizka I.: Analízis (Tankönyvkiadó, Budapest 1991)
- Euske, K. J.–Player, R. S.*: Leveraging Management Improvement Techniques (Sloan Management Review, Fall, 1996)
- Evans, J. R.–Lindsay, W. M.*: The Management and Control of Quality (WEST Publishing Co, 1993)
- Hammer, M.–Champy, J.*: Reengineering the Corporation. (Harper Business, 1993)
- Hammer, M.–Stanton, S. A.*: The Reengineering Revolution (Harper Collins Publishers, 1995)
- Homma, P.*: Business Process Reengineering (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 1., No. 3, 1995)
- Horváth Péter*: Controlling: a sikeres vezetés eszköze (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991)
- Horváth & Partner*: Controlling: Út egy hatékony controlling rendszerhez (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1997)
- King, W. R.*: Process Reengineering (Information Systems Management, Spring, 1994)
- Kocsis József*: Folyamatszervezés a gépiparban (Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1974)
- Lewin, K.*: A mezőelmélet a társadalomtudományban (Gondolat, Budapest 1972)
- McAdam, R.*: An integrated business improvement methodology to refocus business improvement efforts (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 2., No 1, 1996)
- Mink, O. G.–Esterhuysen, P. W.–Mink, B. P.–Owen, K. Q.*: Change at work (Jossey-Bass, 1993)
- Pataki Béla–Erdei János*: TQM vagy BPR? (Minőség és Megbízhatóság 1994, 4–5–6. sz.)
- Hall, G.–Rosenthal, J.–Wade, J.*: How to make Reengineering really work (Harvard Business Review, Nov.–Dec., 1993)
- Szabó Gábor Csaba*: Minőségsszabályozás és -ellenőrzés (BME jegyzet, Tankönyvkiadó, Budapest, 1989)
- Shiba, S.–Graham, A.–Walden, D.*: A New American TQM (Productivity Press, Portland, 1993)
- Tenner, A. R.–De Toro, I. J.*: Total Quality Management (Addison-Wesley, 1993)
- Tikkanen, H.–Pölonen P.*: Business process re-engineering projects in Finland (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 3., No 1, 1996)
- Twiss, B.–Goordridge, M.*: *Managing Technology for Competitive Advantage* (Pitman, 1989)

E számunk szerzői:

NÉMETH Balázs Ph.D. hallgató, BME Ipari Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék; **ANDRÁSI Zoltán** tudományos munkatárs, MTA Közgazdaságtudományi Intézet; **Dr. ANGYAL Adám** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. TÖRÖCSIK Mária** egyetemi docens, JPTE KTK Marketing Tanszék; **Dr. ROMÁN Zoltán** a közgazdaságtudományok doktora, a Magyar Kisvállalati Társaság elnöke; **URBIN Margit** újságíró; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.