

A termékfejlesztés szervezeti formái és a vállalati kultúra

A tanulmány a termékfejlesztés szervezeti megoldásainak lehetőségeit tekinti át. A termékfejlesztés koordinálása hagyományos és marketing-szemléletű modelljeinek összehasonlításából indul ki. Felvázolja a folyamat funkcionális és holisztikus megközelítésének lényegét, ami a szekvenciális illetve a párhuzamos fejlesztésnek ad teret. Részletesen bemutatja a termékfejlesztés formális szervezeteit és informális szerepköreit. Végül a fejlesztési folyamat sikere és a vállalati kultúra összefüggéseit elemzi.¹

Egy vállalat szervezeti felépítése meghatározza, hogy milyen lehet a termékfejlesztés. A folyamat megszervezése és koordinálása a termékfejlesztés sikertényezői közé tartozik, ezért a vállalatoknak nem árt ismerniük, milyen lehetőségek közül lehet választani. A termékfejlesztési szervezet több szinten és megközelítésben vizsgálható: a vállalati szervezet szintjén, a konkrét fejlesztési projektek szintjén, a hálózatszervezés szerint és az informális struktúrák szerint.

következőkben a tábla harmadik oszlopában megjelölt formális szervezeti megoldásokat elemezzük, valamint egyéb, nem formális funkciók és a vállalati kultúra szerepével foglalkozunk.

A hagyományos szemlélet és a marketingszemlélet

A termékfejlesztés hagyományos – elavultnak tekintett – és modern szemlélete leegyszerűsítve úgy jellemezhető, hogy a hagyományos szemlélet szerint a kutatás-fejlesztés indítja a fejlesztést és a műszakiak bábáskodnak felette, a modern szemlélet szerint pedig ezt a marketing-osztály teszi (lásd az 1. és a 2. ábrát a következő oldalon).²

A hagyományos szemléletnek megfelelően az új termékekkel kapcsolatos ötletek gyűjtése, szűrése és a legjobb ötletekből termék-konceptió kifejlesztése a kutatási és fejlesztési (K + F) osztály feladata. Ha az új

konceptió üzleti kilátásai ígéretesek, átkerülnek a műszaki osztályra. Itt részletesen megtervezik a termék tulajdonságait és a gyártási folyamatot. Ezt követően a beszerzési osztály beszerzi a termeléshez szükséges eszközöket és anyago-

Különböző szervezeti szintek és szervezeti típusok

A vállalati szervezet fő típusai

- funkcionális szervezet
- divíziós szervezet
- mátrix szervezet

A marketingszervezet fő típusai

- funkcionális marketingszervezet
- termékmenedzseri szervezet
- piacelvű szervezet
- földrajzi / területi szervezeti felépítés
- mátrix szervezet
- divíziós szervezet:
centrálizált vagy decentralizált

Új termékek kialakításának szervezetei

- K+F osztály
- marketing osztály
- termékmenedzser
- újtermék-bizottság
- újtermék-menedzser
- projekt team
- vállalkozói csoportok
- újtermék-osztály
- stratégiai szövetségek
- termékfejlesztési hálózatok

1. tábla

Az 1. táblában összefoglaljuk a vállalati szervezet különböző szintjein jellemző szervezeti típusokat. A

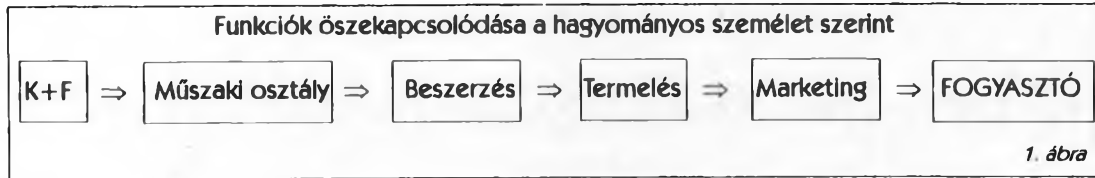
kat, a termelési osztály legyártja a terméket, a marketingosztály pedig megpróbálja eladni.

¹ A Phare ACE Programme (P95-2682-F) támogatta azt a projektet, amelynek egyik terméke e tanulmány.

² Lásd Kotler (1991) *Marketing management*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

A hagyományos modellnek számos gyengéje van. Előfordul, hogy a K + F szakemberei úgy beleszeret-

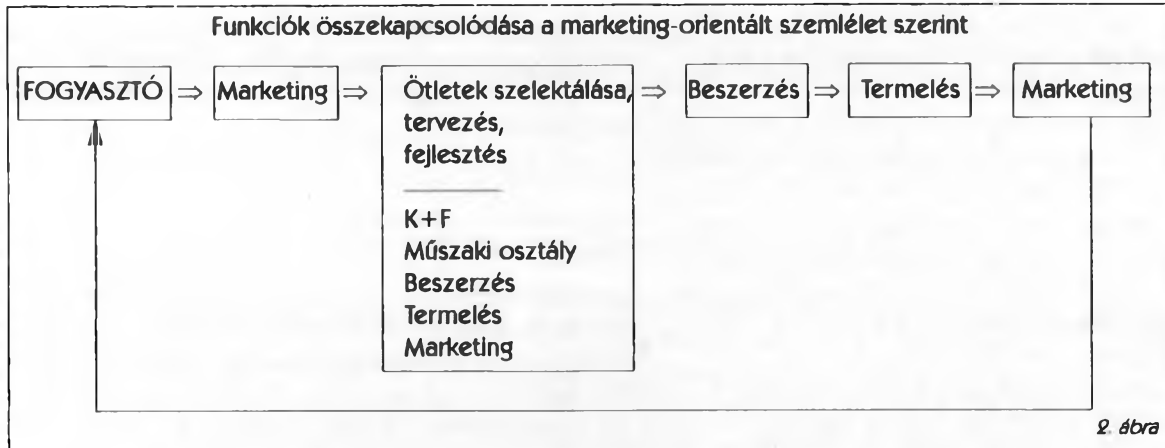
osztály pedig gondoskodik a gyártásról. A marketing feladata a folyamat végén a piaci bevezetés. Az értéke-



nek a jó ötletekbe, hogy nem törődnek azzal, vajon a fogyasztókat érdeklí-e majd az új termék, vagy hajlandók-e megvásárolni. A műszaki osztály gyakran úgy fejleszti ki a prototípusokat, hogy előzetesen nem

kat, amelyek alapján tovább javítható a termék.

A marketingszervezet szerepét gyakran úgy határozzák meg, hogy a „fogyasztók hangját” képviseli a vállalatnál. Közreműködik abban, hogy a marketing-



sítés során a marketing figyelemmel kíséri a vevők reakcióit és összegyűjti azokat a javaslatokat, amelyek alapján tovább javítható a termék. A marketingszervezet szerepét gyakran úgy határozzák meg, hogy a „fogyasztók hangját” képviseli a vállalatnál. Közreműködik abban, hogy a marketing-konceptió értelmében a vállalat valamennyi szervezeti egysége szem előtt tartsa a vevők érdekeit és együttműködjön a vállalati célok eléréséért. Igaz ez a termékinn-

gyeztetet a termelési osztállyal. Utólag kiderülhet, hogy a gyártási költségek túl magasak, s emiatt a termék egyes részelemeit újra kell tervezni.

Előfordulhat, hogy a takarékoság jegyében a termelési osztály kiküszöböl egyes műveleteket, ami aztán a termék minőségének a rovására megy. Az is meglehet, hogy nem hajlandó mindazokkal a tulajdonságokkal ellátni a terméket, amelyek a marketingosztály szerint fontosak ahhoz, hogy megvegyék. Így a marketingosztályhoz olyan termék kerül, amelynek kialakításába vajmi kevés beleszólása volt. Ennek ellenére felelősségre vonják, ha nem tudja értékesíteni.

A modell alapvető gyengéje az, hogy a fogyasztó passzív szerepet játszik. Egyrészt a folyamat végén szerepel, másrészt keveset törődnek a fogyasztói visszajelzések összegyűjtésével. Lényegében hiányzik az a koncepció, hogy egyrészt a folyamatot a vevővel, az ő igényeivel kell kezdeni, másrészt, hogy a fejlesztésben mindvégig szükséges a csapatmunka.

A marketing-orientált vállalatnál a termékfejlesztési folyamat a fogyasztóval kezdődik. A marketingosztály gyűjti össze az ötleteket a fogyasztóktól, az értékesítési személyzettől és más forrásokból. Minden osztály részt vesz az ötletek szelektálásában és értékelésében, a termék-konceptió kialakításában. A termék részletes megtervezése során a többi osztály segíti a K + F részleget és a műszaki osztályt. A beszerzési osztály megvásárolja a szükséges eszközöket, a termelési

novációs folyamat esetében is. Az egyes részlegek szükségszerűen saját szemszögükből értelmezik a feladatokat és a problémákat, ami elkerülhetetlenül szervezeti és emberi kommunikációs konfliktusokhoz is vezet.

Funkcionális és holisztikus megközelítés

A termékfejlesztési modellek és szervezetek kialakításának egyik fő problematikája: a folyamat funkcionális kontra holisztikus megközelítése.³ A funkcionális megközelítés egyben ún. szekvenciális, időrendi megközelítést is jelent. Azt a felállást modellezi, amikor minden vállalati funkciónak megvan a kijelölt részfeladata, amelyeket egymást követően hajtanak végre. A váltófutáshoz hasonlítható, amikor a lefutott táv után az egyes részlegek mintegy átadják a botot a következő részlegnek. Minden egység a saját táv lefutásával van elfoglalva.

A holisztikus megközelítés a csapatjátékhoz, például a rugbyhez vagy a futballhoz hasonlítható. A futballban minden játékosnak megvan ugyan a maga funkciója, de a gólszerzés érdekében a labdát összehangolt

³ Lásd pl. Hart, S. - Baker, M. J. (1994): *The Multiple convergent model of new product development*. International Marketing Review. 11. (1)

csapatmunkával előre-hátra-ol-
dalt passzolgatják, követik az
ellenfél reakcióját is, miközben
a „kapura rúgás” megérlelődik.
A termékfejlesztésben résztvevő
részlegeknek, szakembereknek
ebben a modellben is megvan a
saját funkciójuk, amikor az új
terméken dolgoznak, ám mind-
nyájan az új termékhez kapcsolt
üzleti illetve marketing-célkitű-
zés elérésére törekednek. A
holizmus szerint a természetben
valamilyen módon minden

mindennel összefügg, és minden dolog – mint egész –
fontosabb, mint az azt alkotó részek. A holisztikus
megközelítés az egyes terméktervezési tevékenységek
párhuzamos, egyidejű végzését jelenti, aminek kedvező
hatása van mind az idő-, mind a költségtényezőre.

A szigorú funkcionális szervezet helyett egyre in-
kább a funkció-integrációs megoldásokat választják a
vállalatok (cross-functional team, funkcionális mátrix
szervezet, projekt mátrix szervezet, vállalkozói szer-
vezet). A funkció-integrációs team keretében legyőz-
hetők a részlegek közötti ellentétek, illetve a koordiná-
ció nehézségei.

A termékfejlesztés formális szervezeti megoldásai

A termékfejlesztés irányításának alapvető kérdése a
szervezés és a koordináció.

A fejlett piacgazdaságú or-
szágok vállalatai több szer-
vezeti lehetőséget kipróbál-
tak már. Azokat a szerveze-
ti megoldásokat illetve
funkciókat tekintjük át,
amelyeket – főleg a na-
gyobb vállalatoknál – álta-
lánosán alkalmaznak.

• *Termékmenedzser.* Van-
nak vállalatok, ahol a ter-
mékmenedzserek a felelő-
sei az új termékek fejleszté-
sének. Valóban ők ismerik
a legjobban a meglévő ter-
mékek erősségeit és hiányosságait, a vevők problémá-
it és a termékmenedzsment komplex feladatait, mégis
lehetnek bizonyos korlátaik. Egyrészt egy termékme-
nedzser rendszerint nagyon elfoglalt a meglévő termé-



A szigorú funkcionális szervezet
helyett egyre inkább a
funkció-integrációs megoldásokat
választják a vállalatok.

A funkció-integrációs team
keretében legyőzhetőek a részlegek
közötti ellentétek, illetve a
koordináció nehézségei.



kek menedzselésével, másrészt
nem rendelkezik speciális szak-
tudással a radikálisan új termé-
kek kifejlesztéséhez, továbbá ál-
talanban rövid távban gondolko-
dik. Elsősorban a módosító vagy
a termékvonalat bővítő fejleszté-
sek állnak közel hozzá.

A termékmenedzser feladatai
közé a következők tartoznak:⁴

- hosszú távú termékstratégiai
döntések kidolgozása;
- éves marketingterv és értéke-
sítési előrejelzés készítése;

- együttműködés a reklámügynökségekkel;
- együttműködés az elosztókkal és az értékesítési sze-
mélyzettel;
- a termékekkel, a fogyasztók megelégedettségével és
problémáival kapcsolatos információk folyamatos
gyűjtése;
- termékmódosítás, termékfejlesztés kezdeményezése
a változó piaci igények szerint.

• *Újtermék-menedzser.* Egyes nagyobb vállalatoknál
a termékpolitikán belül a termékfejlesztés önállósodik
– professzionalizálódik – és újtermék-menedzseri
funkciót hoznak létre. Az újtermék-menedzser az egy-
egy új termékkel kapcsolatos tevékenységek koordiná-
lásával foglalkozik és rendszerint a termékcsoport
menedzsernek tartozik felelősséggel. A termékfejlesz-
tés fő tevékenységeit a 2. tábla foglalja össze.

A termékfejlesztés tevékenységei

| Stratégiai szakasz | Tervezés | Műszaki fejlesztés | Tesztelés | Piaci bevezetés |
|---|--|---|---|---|
| – ötletkeresés és szelektálás – értékelés | – koncepció kialakítása és tesztelése – koncepció optimalizálása – üzleti elemzés – marketing-stratégia | – termékterv – gyártási terv – prototípus – kísérleti gyártás – funkcionális próbák | – egyedi marketing-elemek tesztelése – szimulált piaci teszt – próba-értékesítés – tesztpiac | – piaci bevezetés terve – bevezetés előkészítése – bevezetés és követés |

2. tábla

• *Újtermék-bizottság.* A funkcionális felépítésű szer-
vezetben, ahol az egyes részlegek elkülönülten végzik
a fejlesztés résztvevényekeit, gyakori, hogy vállalati
szinten ún. újtermék-bizottságot hoznak létre a ter-
mékfejlesztés koordinálása érdekében. A bizottság ál-
talanban a vállalat vezetőjéből és az egyes fő funkciók
vezetőiből áll. Ez a bizottság határozza meg a termék-

⁴ Kotler (1991) 591. old.



A több funkció szakembereit integráló csoportot elsőként a Toyota Motor Company vezette be. Ma már standard gyakorlatnak számít sok vállalatnál.



A csoportot a cégtől elszigetelték és Floridába telepítették. Felhatalmazták őket, hogy bármilyen alkatrészt bárhol beszerezhetnek. A fő kikötés az volt, hogy gyorsan kell a terméket piacra vinni.



ötletek minősítésének szempontjait, dönt a fejlesztések indításáról és ellenőrzi a folyamatot. E szervezeti megoldás előnyének tartják azt, hogy biztosítja a felső vezetés érdekltségét a fejlesztésben.

• *Újtermék-osztály.* Sok nagyvállalatnál önálló osztályt (részleget) létesítenek a termékfejlesztés irányítására. Ez akkor indokolt, ha a fejlesztés folyamatos, időigényes, sok kockázati tényezőt tekintetbe kell venni, vagy jelentős újdonságtartalommal rendelkező termékek fejlesztésével is foglalkoznak. Az önálló újtermék-osztály (termékfejlesztési osztály) esetében önálló felelőse van a fejlesztésnek, amely csak ezzel foglalkozik. Fő feladatai közé tartozik az új ötletek keresése és minősítése, a fejlesztés irányítása. A célok között szerepel, hogy biztosítsa a megfelelő egyensúly kialakítását a marketing, a K+F és a termelési részlegek között. Probléma az, ha nem tudja kezelni e részlegek konfliktusait.

• *Projekt-team vagy feladat-csoport.* Egy adott fejlesztési feladathoz létrehozhatnak egy ún. feladat-csoportot (task force), vagy projekt teamet. Ezek olyan ideiglenes csoportok, amelyek több funkcionális részleg szakembereiből állnak. Rendszerint egy konkrét fejlesztési feladathoz legjobban értő szakemberekből állnak, ezért igen hatékonyak. Problémájuk az, ha elszigetelten kezelnek egy-egy feladatot, nem a program egészének a részeként.

A több funkció szakembereit integráló csoportot elsőként a Toyota Motor Company vezette be. Ma már standard gyakorlatnak számít sok vállalatnál.⁵ A tipikus csoport – nevezzük funkcióintegrációs csoportnak – a következő szakismereteket képviselő tagokból áll: K+F, műszaki tervezés, pénzügy, marketing, piackutatás, kísérleti üzem, gyártás, csomagolás, minőségellenőrzés, összeszerelés, értékesítés.⁶

Előnyei:

- rövidíthető a fejlesztés időtartama;
- komplex módon oldják meg a problémákat;

⁵ Crawford, C.M. (1993): *New Products Management*. Irwin. 4. kiadás.
⁶ Bray, S. (1995): *Total Innovation. How to develop new products that your customers want?* Pitman Publishing. London.

- erősödik a fogyasztói igényekre való koncentráció;
- a csoport tagjai a termékfejlesztésben komplex ismereteket szereznek;
- egyszerűsödik a kommunikáció.

• *Vállalkozói csoport.* A vállalaton belül létrehozott vállalkozói csoport a fejlesztésben kétféle előnyt egyesít. Egyrészt a feladatorientált csoport előnyét, vagyis azt, hogy a csoportban többféle funkció, szakma szakemberei vesznek részt. Másrészt a vállalkozói szabadság előnyét, vagyis azt, hogy a csoport önállósága jelentős és erősen érdekelt abban, hogy sikeres új terméket hozzon létre. A

csoport megkapja a szükséges erőforrásokat. Vezetője nem a funkcionális részlegek vezetőinek tartozik felelősséggel, hanem egy magasabb szintű menedzsernek.

Az IBM például ily módon fejlesztette ki sikeres személyiszámítógép-családját. A csoportot a cégtől elszigetelték és Floridába telepítették. Felhatalmazták őket, hogy bármilyen alkatrészt bárhol beszerezhetnek. A fő kikötés az volt, hogy gyorsan kell a terméket piacra vinni, és olyan terméket kell piacra dobni, amelyet majd előnyben részesítenek a vevők a versenytársak termékeihez képest. Bár az ilyen csoportok elkülönült egységeket képeznek a vállalaton belül, biztosítani kell a kommunikációt a többi egységgel.⁷

• *Termékfejlesztési hálózatok.* Sok vállalatnak nincs elegendő erőforrása – pénze, embere, ötlete, szabadalma, piaca stb. – ahhoz, hogy egyedül és belső erőből valósítson meg termékfejlesztést. Az ilyen vállalatok számára megfontolandó a partneri kapcsolat alapján létrehozható fejlesztési hálózat kialakítása más szervezetekkel: beszállítókkal, főbb vevőkkel, kereskedőkkel, kutatóintézetekkel, egyetemekkel, befektetési ügynökségekkel, kormányzati hivatalokkal, alapítványokkal, feltalálókkal stb. A termékfejlesztést olyan szervezeti megoldásának tartják, amely segíti a vállalatokat a versenyképesség megtartásában vagy javításában.⁸

Előnyei:

- ötlethez való hozzájárulás;

⁷ Crawford (1993)

⁸ Hoványi, G. (1991): *Marketing az új évezred küszöbén*. Marketing 2.sz.

- szabadalomhoz való hozzájutás;
- piachoz jutás;
- szakismeretek kombinálása;
- kockázat megosztása;
- költségek megosztása;
- a fejlesztési idő lerövidítése.

A hálózatépítés egy másik lehetőségét jelenti az egyes tervezési-fejlesztési résztevékenységek külső vállalkozóknak történő kiadása (outsourcing). A vállalat ezúton olyan speciális szakismeretet vásárol, amit adott magas professzionális szinten nem lenne képes biztosítani. Ilyen tevékenységek pl. a piaci tanulmány készítése, piaci terméktesztelések (piackutató cégek), csomagolás tervezése, formaterv készítése stb.

- **Stratégiai szövetségek.** A stratégiai szövetség közös célfeladatokra kötött, meghatározott időtartamú megállapodás olyan vállalatok között, amelyek egymásnak versenytársai, vagy azok lehetnek valamely területen. A stratégiai szövetségek létrehozása a termékfejlesztésben elsősorban a nagy multinacionális vállalatok gyakorlatában alakult ki. Rendelkeznek mindazokkal az előnyökkel, mint a hálózatépítés, és plusz azzal, hogy a versenytársak egymást nem gyengítik, hanem erősítik, illetve más versenytársakkal szemben szereznek előnyöket.

A Kodak pl. a Philips céggel hozott létre stratégiai szövetséget a Photo CD terén. A Kodak érdekltsége az volt, hogy a hagyományos filmet továbbra is vásárolják, és megőrizze hírnevét azáltal, hogy az új technológiájú képmegjelenítés piacára is belép. A Philips CD-lejátszót és olyan kombinált készüléket fejlesztett

ki, amely egyúttal zenei CD lejátszására is alkalmas. A stratégiai szövetségek formái: vegyes vállalatok, kutatási-fejlesztési konzorciumok, technológiai licencia szerződés stb. A 3. tábla a stratégiai szövetségek három fő típusának jellemzőit mutatja be.

A termékfejlesztés informális szervezete

Az előzőekben a termékfejlesztés formális – kiépített, „hivatalos” – szervezeti lehetőségeivel foglalkoztunk. A szervezetekben informális szerepek, hatalmi viszonyok és kommunikáció is kialakulnak, ami vagy segíti a folyamatot, vagy akadályt képez. Néhány alapvető informális szerepkört ismertetünk.⁹

- **Újtermék-bajnok (New Product Champion).** Az új termékötleteknek sokszor olyan „védőügyvédre” van szükségük, aki megvív másokkal azért, hogy egy ötletet elfogadjanak, s az ötletből sikeres új termék lehessen. A bajnok szerepét felvállalhatja egy formális vezető hivatalos úton is, de gyakran a személyes kapcsolatokhoz és befolyáshoz folyamodnak. Újtermék-bajnok az, aki akár a személyes karriert veszélyeztető kockázatokat is vállalja, mert rendületlenül hisz abban, hogy jó ügyért harcol.

- **Protektor.** A protektor rendszerint magas beosztású, befolyásos személy, aki nem az ötletet támogatja nyíltan, hanem a bajnokot segíti, pártfogolja. Tanácsot ad neki, hogy kiknél, milyen módon keressen hatékony támogatást.

- **Ellenőr.** Az ellenőr szerepe az, hogy reális elemzés, kalkuláció segítségével a bajnok túlzott lelkesedését csillapítsa, vagy éppen ellenkezőleg, a szervezet ellenállását enyhítse. Tapasztaló és széles látókörű szakembernek kell lennie. Lehet akár egy újtermék-csoport tagja, akár más vállalati szakember, vagy független szakértő.

- **Ötletemberek.** A termékfejlesztéshez feltalálókra és kreatív emberekre van szükség. Az ilyen emberek képességeit nem mindig használják ki formálisan egy vállalatnál. A szervezetben nem feltétlenül olyan helyen található, ahol munkaköri köteleesség az innováció. Az is probléma lehet, hogy a vezetők nem képesek

A stratégia szövetségek fő típusai

| Típus | Főbb jellemzői |
|------------------------------|--|
| Horizontális szövetségek | <ul style="list-style-type: none"> - az együttműködő cégek azonos piacon működnek, így versenytársak, vagy a jövőben azok lesznek - együttműködés: kutatás-fejlesztés és az új termék piacra vitele terén |
| Vertikális szövetségek | <ul style="list-style-type: none"> - a kínálati láncban (a termelési-elosztási folyamatban) egymást követően elhelyezkedő cégek - együttműködés: pl. erőforrás-függőség enyhítésére; az áringadozásból adódó kockázatok mérséklésére, kormányzatok által meghirdetett iparpolitikai célok megvalósításában |
| Konglomerátum-megállapodások | <ul style="list-style-type: none"> - egy-egy sajátos cél közös megvalósítására |

3. tábla

9 Urban, G.L. – Hauser, J.R. (1993): *Design and Marketing of New Products*. 2. kiadás. Prentice Hall International, 617-621. old. alapján

megítélni egy új ötlet hasznosságát. Nem egy vállalat azért tud sikeres új termékeket kifejleszteni, mert kialakította az ötletek felvetésének és értékelésének szervezett formáit. Egy vállalatnál a kreativitás azon is múlik, hogy gyűjtik-e rendszeresen a tudományos információkat, s az információk birtokosai érdekeltek-e abban, hogy azokat továbbítsák.

• *Vezető.* Egy újtermék-csoport vezetője hivatalból rendelkezik olyan eszközökkel, amelyek révén toborozhatja a jó szakembereket és ösztönzheti, elismerheti őket. A vezetésnek vannak nem hivatalos eszközei is: a lelkesítés, a barátságos, kooperatív légkör, a konfliktusok ügyes elsimítása, az érdekek diplomatikus képviselése a vállalatvezetéssel vagy a funkcionális vezetőkkel szemben. Ideális az a megoldás, ha a vezető és a bajnok személye egybeesik.

• *Stratéga.* A stratégának az a szerepe, hogy az újtermék-ötleteket ne önmagukban, hanem a vállalat hosszú távú céljai és adottságai szempontjából mérlegelje. A stratégának a felsővezetés soraiból kell kikerülnie, de probléma lehet, hogy ilyen pozícióban nem mindig tudják átlátni a részleteket. Gyakran az újtermék-osztály vezetőjére hárul ez a felelősség. Már azt megelőzően fel kell készülnie a stratégiai érvelésre, mielőtt ezt a felkérést megkapná a vállalatvezetéstől.

• *Bíró.* A termékfejlesztési döntések során igen sok a bizonytalanság és igen eltérőek lehetnek a megítélések. A döntési kritériumokat rendszerint rögzítik, ám jó, ha van egy olyan személy – mediátor –, aki ismeri, hogy milyen módon kezelhetők a konfliktusok és alakítható ki konszenzus. A döntéselőkészítőknél ismerniük kell a döntéshozók „stílusát”, és képesnek kell lenniük annak megfelelően tálni a problémát. Ezt a tevékenységet azt megelőzően kell elvégezni, mielőtt hivatalosan napirendre kerülnének a döntések.

Összegezőként elmondható, hogy a termékfejlesztési folyamat során a formális és informális szerepek kölcsönhatása alapján alakulnak ki a döntések.

A felső vezetés és a vállalati kultúra szerepe

A termékfejlesztés kimenetelét illetően fontos szerepet játszik, hogy támogatja-e a felső vezetés, és milyen ál-

Nem egy vállalat azért tud sikeres új termékeket kifejleszteni, mert kialakította az ötletek felvetésének és értékelésének szervezett formáit.

Vállalati kultúrán a szervezet tagjai által a szerepekkel kapcsolatosan közösen vallott és követett értékeket, nézeteket valamint célokat és ismereteket értjük.

– megfelelő vállalati kultúra kialakítása.

Vállalati kultúrán a szervezet tagjai által a szerepekkel kapcsolatosan közösen vallott és követett értékeket, nézeteket valamint célokat és ismereteket értjük. Ezek képezik a szabályokat és a normákat a magatartások és viszonyok kialakításához. Egy szervezet akkor tud sikeres lenni, ha az alkalmazottak azonosulnak a szervezet értékeivel.

• *Bürokratikus kultúra – klán-kultúra.* A szervezet két ellentétes típusát képezi a bürokratikus rendszer és a klán-rendszer.¹⁰ A bürokratikus rendszerben a formális hierarchikus struktúra, a szabályok és rendelkezések uralkodnak. A terveket szigorúan betartják. Szigorú a teljesítmények személyes ellenőrzése és a jelentések készítése. Úgy vélik a szakemberek, hogy ez a rendszer csak akkor hatékony, ha a piaci veresenyfeltételek rövidebb idő alatt nem változnak jelentősen, ha a feladatok rutinjellegűek.

A klán-rendszer a csoportmunkán alapul. Az egyének motiválása és ellenőrzése a csoportmunkához, a szervezet sikere az alkalmazottaknak a szervezet értékeivel – első helyen a vevő elégedettségének követelményével – való azonosulásához kapcsolódik. Úgy vélik, hogy ez a típusú vállalati kultúra jobban megfelel olyan piaci helyzetben, amikor gyors változások mennek végbe, s ezekhez alkalmazkodni kell. A termékfejlesztésben, miután a piaci feltételek gyorsan változnak, a különböző funkciókat integráló csoportok kialakítása előnyösebb a nagyobb vállalatok esetében. Különösen előnyös olyan fejlesztési projektek esetében, amikor a vállalat számára teljesen új termékkonceptióról vagy technológiáról van szó.

¹⁰ Dickson (1994)

A vállalat szervezeti felépítése meghatározza a felelősség és a kommunikáció erővonalait és kialakítja azokat az áttételeket, amelyeken keresztül a stratégia, a feladatok és programok megvalósulnak. A szervezeti kultúra alapvető feltételeket biztosít a stratégia megvalósításához, a megvalósítás módjához, sikeréhez. A stratégia, a szervezeti felépítés és a szervezeti kultúra szoros kapcsolatára nyújt példát a következő tipológia.¹¹

• Az ún. „sláger-ipar” tipológiája.

A szervezeti kultúra, a szervezeti felépítés és a vállalati stratégia megvalósítása közötti szoros kapcsolat különösen jó illusztrálható az ún. sláger-ipar (hit-industry) terén, a funkciók és a személyzet három típusának példájával. A sláger-ipart az jellemzi, hogy olyan termékekkel foglalkoznak, amelyeknek viszonylag rövid az életciklusuk. Ilyen területek pl. a filmipar, a lemezkiadás, a különféle kiadói tevékenységek, a videójátékok, a számítógép szoftverek, a kockázati tőke (különösen a high-tech körében), a kőolajiparban egy lelőhely kiaknázása. Ezek a területeken a rövid életciklus következtében a szervezeti problémák többsége intenzív formában jelennek meg.

A személyzet három típusa a következő: fúrók (drillers), szivattyúzók (pumpers), elosztók (distributors). Egy szervezet egészére attól függően jellemző az egyik vagy a másik típus, hogy a három közül melyik funkción van a nagyobb hangsúly. A vállalatok piaci sikere nem egyedül a kreativitáson, az innováción múlik, más típusú tevékenységek is közreműködnek benne.

A „fúrók” kutatják, feltárják, megteremtik az új lehetőségeket. Kreatív, energikus, kockázatvállaló emberek szükségesek e funkcióhoz (feltalálók, felfedezők, művészek, producerek, szerzők – az idézett területeken). Számukra a kevésbé strukturált, laza, nem hierarchikus, „lapos” szervezeti felépítés a megfelelő. A „szivattyúzók” operatív emberek, kiválóak a tervezésben, a termelésben, a racionalizálásában, az ellenőrzésben. Fegyelmezettek, kockázatkerülők. Számukra a centralizált struktúra, a következetes ellenőrzés felel meg. Az „elosztók” a terjesztésben, for-

galmazásban, készletgazdálkodásban kiválóak, erőségük a marketing, a logisztika, a kereskedelem. A decentralizált struktúra az ideális számukra, laza ellenőrzéssel. A főbb jellemzőket a 4. táblában foglaltuk össze.

A stratégia megvalósulását befolyásoló tényezők

„Fúrók”

„Szivattyúzók”

„Elosztók”

Szervezeti struktúra

– lapos
– amorf

– centralizált
– szoros ellenőrzés

– decentralizált
– laza ellenőrzés

Személyzet / vállalati funkció

– termék-fejlesztés

– termelés

– marketing és elosztás

Kultúra / értékek

– függetlenség
– gyorsaság
– kockázatvállalás

– fegyelmezettség
– költség-takarékosság
– kockázatkerülés

– ösztönzés
– ellenőrzött kockázat

Fő sikertényezők

– kulcsemberek megtalálása és megtartása
– ötletforrások
– új termékek gyors piacra vitele

– tapasztalati hatás kihasználása
– üzemelés
– gyártás
– tervezés

– elosztási csatornák
– készletgazdálkodás
– ösztönzés
– pozicionálás
– árazás

4. tábla

Összefoglalás

A termékfejlesztési folyamat megszervezésének lehetőségeit tárgyalva felvetettük a hagyományos és a marketing-orientált megközelítés jellemzőit, a funkcionális és a holisztikus megközelítés problematikáját, s mindezeknek a megjelenését a formális szervezeti megoldásokban. A fejlesztések sikerét inkább a marketingorientált és a holisztikus alapon történő szervezés segíti. Összefoglaltuk a vállalatban belüli informális szerepkörök fő jellemzőit, s rámutattunk, hogy a termékfejlesztési folyamat során a formális és informális szerepek kölcsönhatása alapján alakulnak ki a döntések. A vállalati kultúra szerepével kapcsolatban egyrészt a felső vezetés támogatásának jellemzőit határoztuk meg, másrészt rámutattunk, milyen fontos feltétel, hogy összhang alakuljon ki az alkalmazottak személyes és szerepértékei, valamint a szervezeti értékek között. A bürokratikus klán-kultúra lehetőségeit vizsgálva elmondható, hogy a termékfejlesztéshez napjainkban az utóbbi kínál előnyösebb feltételeket. Végül az ún. sláger-ipar példáját idéztük, és bemutattuk a stratégia, a szervezeti felépítés, az értékek és a sikertényezők jellemzőit a személyzet három fő típusából kiindulva.

Szerzőnk a Budapesti Műszaki Egyetem (TTK, Közgazdaságtan Tanszék) docense

¹¹ Aaker, D. A. (1994): *Strategic Market Management*. Wiley, 334–335. old.