

# A VÁLLALATI INFORMÁCIÓS MANAGEMENT KIHÍVÁSAI

DINYA LÁSZLÓ

Vállalkozásszervezési és Ökonómia Tanszék

## ÖSSZEFOGLALÓ

*A magyar gazdaság, ezen belül az élelmiszergazdaság kihívásai közül talán a legnagyobb, ami a vállalati vezetés (management) jelenlegi, illetve hagyományos gyakorlatát éri. A management gyakorlatának radikális megújulása nélkül értelmetlen beszélni a versenyképességről, az élelmiszergazdaság kitérési lehetőségeiről, innovációról. A korszerű management módszerek hazai élelmiszeripari alkalmazásának, bevezetésének kutatása azért időszzerűbb mint valaha, és fontosságát tekintve sok más területet megelőz.*

*A vállalati vezetés területén belül különösen nagy problémák vannak az információs managementtel kapcsolatosan. A közleményben áttekintjük az információs management legfontosabb hazai problémáit. Egy élelmiszeripari nagyvállalat kapcsán rámutatunk a helyzet konkrét összetevőire. A legfrissebb nemzetközi tapasztalatok és a hazai helyzet szembeállításával kísérletet teszünk a legfontosabb feladatok megfogalmazására, illetőleg az előttünk álló fenyegetések és lehetőségek áttekintésére.*

## 1. BEVEZETÉS

*Amikor megcélozzuk Nyugat-Európát, mint kikötőt, ahová gazdaságunkat belátható időn belül el szeretnénk kormányozni, akkor részben világosan kell látnunk jelenlegi helyzetünket (erősségeinket és gyengeségeinket), másrészt tudnunk kell, hogy a csatlakozás helyén mi vár ránk (lehetőségek és fenyegetések). Fokozottan érvényes ez a hazai élelmiszeriparra, hiszen nagy valószínűséggel a húzóágazat szerepe vár rá (ha a gazdaságpolitika is úgy akarja), és mint ilyen, az elsők között kénytelen szembesülni a csatlakozás nyomán várható kihívásokkal. Élelmiszeripari vállalatok átvilágítási tapasztalatai mutatják [4], hogy műszaki háttér, technológiai színvonal, termékminőség és választék szempontjából legjobb vállalataink sokszor egyáltalán nem, vagy csak kevéssé maradnak el nyugati versenytársaiktól. A fő probléma az, hogy a verseny súlypontja egyre inkább áthelyeződik Nyugaton a vállalatok rugalmasságára, ami a gyors környezeti változásokra (piaci igények,*

gazdaságpolitikai intézkedések, technológiai változások) kellő időben és megfelelő irányban történő reakciókat jelenti. Ennek fő garanciái:

- ❑ a korszerű vállalati információs management,
- ❑ a gyors, megalapozott döntésekre képes döntési mechanizmus,
- ❑ a minőség kiemelt szerepe a vállalati kultúrában,
- ❑ és a mindezeket jól szolgáló emberi tényező.

A már említett vállalati átvilágításoknál a vizsgált hazai vállalatok erősségeinek, gyengeségeinek megítélése nyugati vállalati minták alapján történt (ez szolgált viszonyítási alapként, ha már deklaráltan is potenciális versenytársként jöhetnek szóba). És a kép egységesen azt mutatja, hogy éppen a vállalati rugalmasságot garantáló területek fő gyengeségeink. Ha valaminek, akkor az időnek, az információnak, a minőségnek és az emberi tényezőnek a prioritása alacsony nemcsak az élelmiszeripari vállalati körben, de nagyjából az egész hazai vállalati (sőt intézményi) szférában. Mi még a régi szlogen bűvöletében gondolkodunk: „A nagy halak megeszik a kicsiket!”, míg a fejlett gazdaságban ez már így szól: „A gyors halak megeszik a lassúakat!” Az élelmiszeripar átalakítását segíteni kívánó kutató–fejlesztő tevékenységben nagy hibát követnénk el, ha a gyártás– és gyártmányfejlesztés mellett megfeledkezünk a vállalatvezetési (management) eszköztár és szemléletmód továbbfejlesztéséről.

Évek óta szisztematikusan végzett ilyen irányú kutatómunkánk során a vállalati management különféle területeit vesszük sorra, és a korszerű vezetéstudomány módszereit alkalmazva [6]:

- ❑ feltárjuk a jelenlegi hazai helyzet problémáit (diagnózis, átvilágítás),
- ❑ rendszerezük az egyes területeken külföldön és itthon eddig ismert eredményeket, alkalmazott eljárásokat,
- ❑ teszünk javaslatot a szükséges továbblépés irányára,
- ❑ tesszük közkinccsé eredményeinket változatos formában (szaktanácsadás, oktatás, publikálás).

Ezúttal az információs management (továbbiakban az angol nyelvű eredeti elterjedt szóhasználat, az „Information Resource Management” rövidítésével – IRM – élünk), területén szükséges lépéseket megalapozni kívánó kutatómunkánk eredményeiről, és javaslatainkról számolunk be. A téma fontosságát a fentiek aláhúzzák, és még egy tényező nyomatékostítja: a felsorolt gyengeségek (információ–idő–minőség–emberi tényező alacsony prioritása) tompítása gyakorlatilag egymással szorosan összefügg. A korszerű vállalati IRM egyik fő célja éppen a naprakész (gyors) információ, a vállalati minőségbiztosítási rendszer (TQM) megvalósításához nélkülözhetetlen az újabban napirendre került IRM korszerűsítése, és mindez a vállalati kultúra (az emberi tényező) radikális átalakítását is feltételezi (maga után vonja).

## 2. STRATÉGIAI KIHÍVÁSOK

A vállalati IRM több szempontból is a stratégiai kihívások kereszt-tüzében áll:

- az alapját jelentő ún. információs technológia önmagában is jelentős változáson megy át. Az információkezelés eddigi technokrata jellegű felfogásáról ugyanis át kell állni az emberi tényezőre épülő megközelítésre. A klasszikus „hardware+software” mellé (elé?) ugyanis felzárkózik az ún. „people-ware”, vagyis a kezelő-felhasználó-működtető személyek a tudásukkal egyetemben. Az új felfogás szerint az információs technológia a HW+SW+PW hármas kölcsönhatásban lévő, elválaszthatatlan egüttesét jelenti, annak minden következményeivel [7].
- Az IRM-re nem kisebb szerep hárul, mint átvenni (átvezényelni) a vállalat(ok)at az anyagi termelésre épülő gazdaságból az információs gazdaságba. Néhány jellemző tény [2]:
  - ◆ a fejlett gazdaságban az információ előállítása, feldolgozása, terítése a legtöbb vállalat jellemző tevékenységévé válik (vállalati átlagban a bérjellegű költségek megoszlása: 20 %-a termelésben, 80 % az információ kezelésével kapcsolatban merül fel!)/7/
  - ◆ Az információ áruvá vált (költségekkel jár a beszerzése-kezelése-értékesítése, de bevételt hozhat az értékesítése – bármely vállalat számára).
  - ◆ Az információ meghatározó gazdasági erőforrás (egyenrangú a klasszikus erőforrásokkal – ember, tőke, eszközök –, az erőforrások egymás közti helyettesíthetősége rá is érvényes).
  - ◆ Nagy különbsége a többi erőforrástól, hogy korlátlanul bővíthető (ez nagy lehetőség egyúttal az egyéb erőforrásokban szűkölködők részére!)
  - ◆ Az információs gazdaságban az információ a verseny sikertényezőjévé emelkedik („nem intenzívebben, hanem okosabban kell dolgozni!”), vagyis egyre inkább a vállalatok információ orientáltságán múlik az eredményességük!
- Ugyanakkor a vállalatok szembekerülnek a globalizáció által támasztott kihívásokkal, amelyeknek megfelelni újfent csak korszerű IRM-re támaszkodva lehet. A globalizáció azt jelenti, hogy a világ különböző részei közötti korlátok leomlanak, és „globális faluvá” válunk, ahol mindenki elérhető, megismerhető, és egymásra utalt. Leomlanak:

- ◆ a természetes korlátok (távolság)
- ◆ a politikai korlátok
- ◆ piaci korlátok
- ◆ információáramlás korlátai.

Ennek következményei:

- ◆ homogenizálódnak a fogyasztási szokások (pl. korábban csak helyileg jellemző élelmiszerek fogyasztása világszerte szokássá válik),
- ◆ ugyanakkor differenciálódnak is a fogyasztási szokások (az előbbi tendencia miatt a lokális választék bővül),
- ◆ az információs hálózatok éppúgy részévé válnak mindennapi életünknek (és a vállalati tevékenységnek), mint ma az elektromos hálózat (vagy korábban az úthálózatok). Az információ ugyanúgy közfogyasztási cikké válik, mint a villanyáram: egy számítógép (megfelelő szoftverrel) és egy telefonvonal birtokában bárki bármilyen információhoz hozzájuthat – ha megfizeti,
- ◆ az információátvitel és tárolás a papírról áttér az elektronikus formára (E-mail).

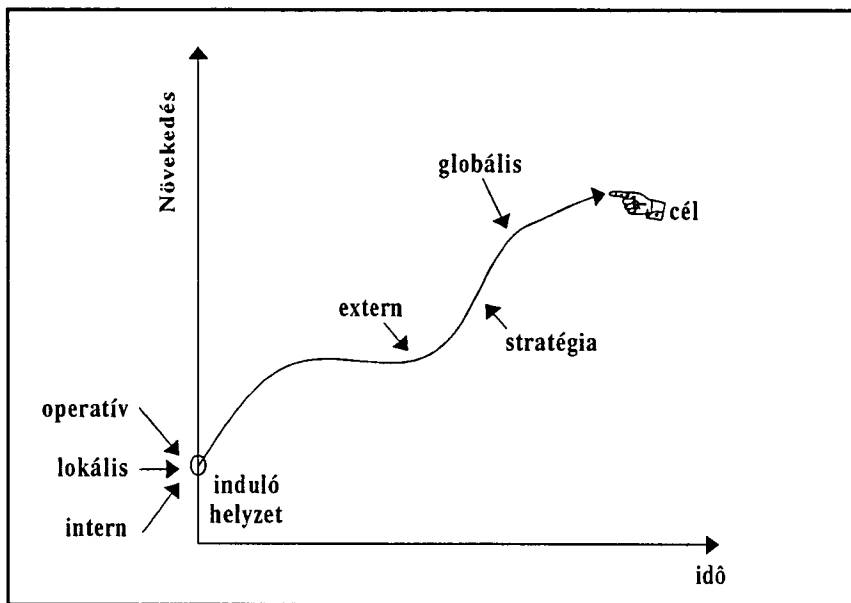
Mindezek a stratégiai kihívások főként azoknak a vállalatoknak a körében kell, hogy tudatosuljanak, amelyek stratégiai távlatban gondolkodnak [1,2]. Az 1. ábra próbál erre magyarázatot adni. Amíg egy vállalat (vállalkozás) méreténél fogva limitált hatókörű (helyi piac, kis méret), addig információigénye elsősorban:

- operatív (a jelen időpontra, és rövid távra vonatkozó információk)
- lokális (az érdekeltségi területére koncentrálódik)
- intern (főként belső forrásból származó, a saját helyzetének tisztánlátását célzó információk).

De ha a vállalat hosszabb távon növekedni kíván, érdekszféráját tágítani akarja (országos, vagy akár nemzetközi piacok), vagy már eleve ilyen vállalat – akkor információigényében megjelenik a:

- stratégiai (a környezet jövőbeli, várható változásaitól tájékoztató)
- globális (a helyi szituáción túl nagyobb összefüggéseket és tartalmazó)
- extern (a környezetre koncentrálódó)

információ is, sőt egyre inkább ezirányú igénye dominál.



1. ábra

*Az információigény összefüggése a stratégiai tervezéssel*

*A stratégiával rendelkező vállalat értelemszerűen hatékony stratégiai tervezési rendszerrel kell, hogy rendelkezzen [5], amelynek egyik alapvető jellemzője a tervezés folyamatossága. Ez lényegében az ún. SWOT-elemzés időről-időre történő megismétlésén alapul, amelynek révén a belső (erőségek-gyengeségek, azaz S-W) és külső (lehetőségek-fenyegetések, azaz O-T), változások követhetők. Mindez folyamatos információgyűjtést-feldolgozást-tárolást igényel – vagyis alapja a korszerű vállalati információs management. Az információs management tehát nem kampány, hanem a stratégiai tervezéshez hasonlóan a napi management szerves része, sőt – mint azt már kifejtettük – a versenyelőny (vagy versenyhátrány!) egyik döntő összetevője.*

*Vállalatvezetési szemléletünk – tisztelet a kevés kivételnek – a fentieknek alig van tudatában. Pedig visszafordíthatatlan globális változásról van szó, amely előtt az országhatár sem akadály, különösen nem, ha gazdasági értelemben éppen az elüntetésén fáradozunk. Vállalatvezetői szinten nem felkészülni erre annyit jelent, mint lemaradni a XXI. századba vivő gyorsvonatról, és elindulni jobbik esetben egy puszta rezervátum, rosszabb esetben a megszűnés felé.*

### 3. AZ IRM KORSZERŰSÍTÉSI FELADATAI

Az információkezelés területén jelentkező stratégiai kihívások áttekintéséből – amellyel szükségszerűen valamennyi magyar élelmiszeripari vállalat kénytelen számolni, ha hosszú távon létezni akar – adódik a kérdés: milyen lépéseket kell megtennünk az IRM korszerűsítése terén? Először az IRM helyét kell részletesen felmérni, mert tapasztalataink szerint színvonala vállalatonként igen változó. Ennek érzékeltetésére közreadjuk néhány főbb jellemzőjét egy konkrét vállalati IRM-átvilágításnak, amely főként metodikai szempontból érdekes (tekintve, hogy egyetlen vállalat adatait tartalmazza). De mert az adott vállalat igen reprezentatív képviselője a magyar élelmiszeriparnak nyugodtan kijelenthető, hogy a vállalatok többségében az IRM-helyzete hasonló, vagy ennél csak gyengébb lehet. Ettől függetlenül nem általánosítunk, csak a tényekre szorítkozunk.

#### 3.1 Megállapítások az IRM-helyzetéről

A vizsgált vállalat nevének mellőzését kérte. Az IRM-átvilágítás kitért a személyi, tárgyi, szervezeti feltételekre, és külön téma volt a vezetői információs rendszer működése. Ez utóbbi kapcsán egyebek között kérdőíves felmérést végeztünk a vezetés mindhárom szintjén (felső-közép-alsószintű menedzserek, összesen 29 fő) kiválasztott vezetők körében. Részint az információs rendszer működésére vonatkozó jellemzőket (1...5) közötti pontozással értékelni (2. ábra), részint a külső információk fontosságát, a hozzájárulás szervezetségét kellett becsléssel minősíteni (3. ábra). Ez utóbbi a stratégiai vezetés miatt különösen érdekes, és nálunk igen elhanyagolt terület. A számszerű válaszok átlagát látjuk az ábrákon (a szórás, és egyéb statisztikai jellemzők értékelése ugyancsak tanulságos, de helyhiány miatt el kell tekintenünk tőle). A módszert mi dolgoztuk ki, bármely hasonló vizsgálatnál alkalmazható. Mint minden kérdőíves felmérésnél, a válaszok szubjektivitása itt sem kizárható ki, de az adott vállalat vezetése számára mégis igen értékes az így összesíthető információ. Összességében a kérdezettek a közepesnél elégedettebbek a vezetői információs rendszer (VIR) működésével, különösen a szolgáltatott információk pontosságával, és terítésével (számítógépes hálózat működik!). Legkevésbé a jövőre vonatkozó információkkal, a feldolgozottsággal, és a szükséges részletezettséggel voltak elégedettek. A külső információk szerepénél némi meglepetés, hogy a vezetők munkájában csaknem egyformán fontos a külső-belső információ, és különösen érdekes, hogy ennek ellenére az említett számítógépes hálózatban tárolt információ kb. 90 %-a belső eredetű (látható, hogy a szükséges külső információ – 44 % – kis hányada – 23,3 %-a jut el a vezetői információs rendszer révén a menedzserekhez, ami csak mintegy 10 %-a az összes információnak). A külső információk között kifejezetten nagy lenne az igény a szabályzók, és a piaci helyzet vonatkozásában. Tapasztalataink szerint [4] ennek a kiragadott esetnek a jellemzői visszaköszönnek az egész vállalati körben, sőt – számítógépes hálózatok és külső adatbázisokhoz való kapcsolat hiányában – még az információk gyorsaságával (2., 4. kérdések), pontosságával (3. kérdés), szervezetségével (6., 10. kérdés) is komoly problémák vannak.

## ADATLAP

*Valamennyi értékelési szempontot minősítsen (1...5) közötti osztályozással aszerint, hogy az információs rendszer mennyire elégíti ki az igényt saját tapasztalata szerint (5=kiváló, 4=jó, 3=közepes, 2=elégéses, 1=gyenge)*

1. Mindenki a munkakörének megfelelő jellegű információt kapja meg	3,78
2. Mindenki a megfelelő részletességgel és időpontban kapja meg az információt	2,22
3. Pontos adatokat szolgáltat	4,11
4. Időszerű adatokat szolgáltat	3,56
5. Az információt kellőképpen feldolgozva és elemezve szolgáltatja	3,11
6. Biztosítja az időbeli összehasonlíthatóságot az információs szolgáltatás egységes rendszere	3,67
7. Tartalmazza a szükséges előrejelzéseket, jövőbeli tendenciákat is	2,78
8. Az információs rendszer költséghatékony költségei arányban állnak használhatóságával	3,22
9. Szolgáltatja a szükséges mennyiségű, részletességű külső információt	3,11
10. Az információs rendszer működésének szervezettsége, személyi és tárgyi feltételei megfelelők	3,44

---

/3,41/

2. ábra:

*A vezetői információs rendszer értékelése*

## ADATLAP

Valamennyi kérdésnél értelemszerű válaszokat kérnénk

1. Munkakörének megnevezése: \_\_\_\_\_

2. A munkakör ellátásához szükséges információ becsült megoszlása

– belső (vállalati) információ	56,1 %
– külső (vállalaton kívüli) információ	43,9 %
Összesen:	100,0 %

3. A munkájához szükséges külső információ jelleg szerinti becsült megoszlása és az információ típusonként milyen forrás/ok/ból származik:

	%	Forrás
– gazdaságpolitikai (szabályozók jogszabályok, stb.)	34,6	
– piaci (fogyasztói igények, konkurencia, piaci lehetőségek, stb.)	26,3	
– innováció (új termékek, műszaki, technológiai, szabadalmak, stb.)	12,2	
– személyzeti (továbbképzések, tanácskozások lehetősége, munkaerőpiac, stb.)	10,6	
– pénzügyi (pénzforrások, tranzakciók lehetősége, stb.)	12,8	
– egyéb	3,5	
Összesen:	100,0 %	

4. Milyen úton jut el Önhöz a szükséges külső információ (megoszlása)

– saját utánajárással szerzi be:	27,2 %
– rendszeresen küldik, kívülről Önnek:	22,2 %
– esetlegesen jut hozzá:	20,6 %
– vállalaton belül juttatják el Önhöz	23,3 %
– egyéb	6,7 %

Összesen: 100,0 %

3. ábra:  
A külső információk szerepe



### 3.2 Az IRM fejlesztésének kérdései

Az IRM fontosságát és jelenlegi hazai helyzetének főbb problémáit érzékeltetve a fejlesztés szükségessége nehezen vitatható. Két fő kérdést kell megválaszolni:

- hogyan építhető ki korszerű vállalati IRM?
- hogyan működtethető ez a kiépítés után?

A kiépítés elveinek rögzítése előtt tisztán kell látnunk, hogy az IRM megvalósítása, akárcsak a TQM (=teljeskörű minőségbiztosítás), a vállalati kultúra megváltoztatását is igényli. Ez pedig viszonylag lassú, fokozatos folyamat, amelyet külső tanácsadóval célszerű támogatni. Ezt is figyelembevéve megvalósítási elvei a következők [1/:

#### 1/ Felülről indíts!

A felsővezetés (főleg az 1. számú vezető) azonosulása, elkötelezettsége nélkül az IRM kiépítése halálra van ítéelve.

#### 2/ Első az oktatás!

Mielőtt bármilyen lépés történik a tárgyi fejlesztés terén, a személyi feltételeket kell megteremteni. De két gyakori tévedést kerüljünk el:

- nemcsak a korszerű információs technológia közvetlen üzemelőit, hanem valamennyi potenciális felhasználót be kell vonni a kiképzésbe.
- nemcsak a technikai működtetés tudnivalóit kell elsajátítani, hanem a korszerű IRM elveit is.

#### 3/ A fejlesztés nem öncél!

A korszerű vállalati IRM csak akkor működőképes, ha pontosan felmért valós igényekre alapul, amelyek részben már a fejlesztés eldöntésekor megjelentek, részben pedig éppen a kiképzés során fogalmazódtak meg.

#### 4/ Kiindulás a meglévő rendszerekből!

Minden vállalatnál van valamilyen előzménye (már elért szintje) az IRM-nek (tárgyi eszközök, személyi tudás, felhasználói rutin). Ez a kiindulási alap, amelyre tovább építhetünk (és nem amelyet ki kell dobni).

#### 5/ Stratégia nélkül keveset ér!

Mint a stratégiai kihívásoknál láttuk, az IRM a stratégiai terv szolgáltója és a stratégiai célok eléréséhez vezető úton a navigáláshoz nélkülözhetetlen. Ha nincs elképzelés a „hová? hogyan?”-ról, akkor az IRM feladatai is homályosak lesznek.

16/ Egységes rendszert!

*Ez a szokásos hardver–szoftver kikötésen túl még azt is jelenti, hogy a belső–külső információkat egységes rendszerben kell kezelni.*

17/ Az információ áru

*Megfelelő módszerek vannak, amelyek segítenek az információ költsége (ráfordításai) – haszna (eredménye) mérlegelésében. Mint bármely más erőforrás esetében, a költséghatékonyság mérlegelése az információnál is elemi kötelesség. (pl. alternatív beszerzési vagy értékesítési!! csatornák, stb.).*

*A leírtakból világosan kitűnik, hogy az IRM meghonosítása a hazai élelmiszeripari vállalati gyakorlatban nem könnyű feladat, mert nem kisebb igénnyel lép fel a managementtel szemben, mint szemléletváltoztatással, a vezetési (és a vállalati) kultúra átalakításával. Ugyanakkor áttekintve a vállalati szférával szemben e téren várható kihívásokat az is világosan látható: már értelmes alternatíva nincs.*

### FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Dinya L.: *Az információs managementről UNIDO tapasztalatok alapján (előadás, Mérnöki Kamara, Budapest, 1994. május 12.)*
2. Dinya L.: *Információs management in the Hungarian food–industry (előadás, UNIDO Conference on IRM, Seoul, 1993. november 7–13)*
3. Dinya L.: *Menedzseri ismeretek (Oktatási segédlet, KÉE–ÉFK, Szeged, 1994. p. 1–51).*
4. Dinya L.: *Stratégiai lehetőségek és kihívások a húsiparban (Húsipar, 1994. 3.szám)*
5. Bayer J.: *Piac, verseny, stratégia (Viszton KFT, Budapest, 1991).*
6. Dinya L.: *Korszerű döntéselőkészítő módszerek alkalmazása a mezőgazdasági vállalatokban (Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1987. p. 1–168).*
7. Keyes: *Infotrends (McGraw–Hill, Inc. New–York/USA, 1993).*

## CHALANGES IN THE INFORMATION MANAGEMENT OF A COMPANY

L.DINYA

University of Horticulture and Food Industry  
College of Food Industry  
H-6701. Szeged, P.O.Box 433.

### ABSTRACT

*The greatest challenge in the Hungarian economy and within it in the food economy is experienced in the practice of company management or more exactly its traditional way. It is impossible to speak about competitiveness, outbreak possibilities of food economy and innovation without a radical renewal in the practice of management. That is why the research of modern management methods, their adoption and introduction in the Hungarian food industry is the most vital question, and it should enjoy priority to other fields.*

*There are especially grave problems in connection with information management as regards the company management. In the publication we survey the most important problems of the Hungarian information management. The concrete aspects of the situation is put into limelight in a big food industrial company so as to give an example. When comparing the latest international experiences to the Hungarian ones we try to define the most important tasks and to survey the threats and possibilities already of us.*