

Sikeres változásmenedzsment

I. rész

Korunkat a gyors változások jellemzik. A vállalkozások tágabb és közvetlen piaci környezetében egyaránt drámai események zajlanak. Ezért ma már a cégek tartós sikerének egyik legfontosabb feltétele a változások időbeni felismerésének, következményei feltérképezésének, és a szükséges vállalati lépések megtervezésének valamint végrehajtásának képessége. A továbbiakban a változások jellemzésével, a változások és a stratégia kapcsolatával, a változtatások vezetési feladataival és a változtatások sikeres megvalósításának emberi oldalával foglalkozunk részletesebben.

Bevezetés, alapfogalmak

Indulásként tegyünk különbséget változás és változtatás között. A magyar nyelv gazdagságát mutatja, hogy az angol „change” szónak, ami egyébként a szövegkörnyezettől függően az angolban is kétféleképpen értelmezhető, két magyar megfelelője is van: a változás és a változtatás. *Mi is a különbség a változás és a változtatás között?*

A különbséget egy adott cég szempontjából, a következőképpen világíthatjuk meg. *Változáson* értjük mindazokat az eseményeket, amelyek a cég környezetében, a cég részvétele, ráhatása nélkül játszódhatnak, és amelyek a cégre különböző erősségű hatással lehetnek. *Változtatáson* érthetjük azokat a cég által kezdeményezett, tudatos lépéseket, amelyek hatására akár a cégen belül, akár annak környezetében változások indulnak be és valósulnak meg. A változás és a változtatás egyaránt lehet elhúzódó, kiszámítható, evolúciós jellegű, és erőteljes hatású, gyors és radikális.

Ha tovább szeretnénk pontosítani a változások és változtatások típusait (a továbbiakban általánosságban a változás szót használjuk, és változtatásról csak akkor beszélünk, ha hangsúlyozni kívánjuk az aktív, kezdeményező, tudatos jelleget), akkor beszélhetünk a változások mélységéről, sebességéről és kiterjedéséről.

1.1. A változás mélysége

Ez a fogalom arra utal, hogy mekkora hatást gyakorol a változás a cégre, ill. a cég egy adott területére. Ez a hatás, a gyengétől az erősig, különböző mértékű lehet. A gyengének tűnő hatást sem szabad azonban lebecsülnünk. Hiszen pl. a kis és folyamatos változások tudatos alkalmazására a versenyképesség állandó javítása érdekében jó példával szolgál a japán „Kaisen”, a folyamatos javítás rendszere.

A kevésbé mélyreható változtatások általában könnyebben bevezethetők és kisebb költséggel járnak.

A másik szélső helyzet a radikális, erőteljes, drámai változtatás. Ebben az esetben jelentős termék-változtatásra, új technológia bevezetésére, vagy pl. a vállalati szervezet teljes átalakítására gondolhatunk, ami sokkal hosszabb időt vesz igénybe, és valószínűleg jelentősen nagyobb költségekkel is jár.

Érdekes példája a radikális változtatásoknak a közép-kelet-európai gazdasági-politikai átmenet során alkalmazott sokkterápia, amelyet az országok elsősorban külső tanácsra, a gazdasági egyensúly helyreállítása céljából alkalmaztak.

A radikális változtatásra az üzleti életben jó példa a reengineering, vagyis a vállalati folyamatok újjátervezése, vagy ahogy ezt a folyamatot jellemezni szokták, az „üres lappal indított” teljes áttervezés.

Az, hogy egy adott helyzetben az evolúciós vagy a radikális változástól, vagy egy a két szélső helyzet közötti megoldástól várhatunk-e tartós eredményt, nemcsak a bevezetés módjától és az alkalmazott módszerektől, hanem a kulturális meghatározottságtól is

függ. Erre a kérdésre a későbbiekben térünk vissza.

1.2. A változás sebessége

A változás sebességét azzal az időtartammal jellemezhetjük, amely ahhoz szükséges, hogy a beindított változás megvalósuljon. A változás sebessége kulcs-

„
A változás és a változtatás
egyaránt lehet elhúzódó,
kiszámítható, evolúciós jellegű,
és erőteljes hatású,
gyors és radikális.
”

kérdés lehet pl. akkor, amikor erős versenyhelyzetben csak az a cég számíthat sikerre, amelyik előbb lesz képes teljesíteni a vevők igényeit, amelyik előbb jön ki új fejlesztésekkel, vagy előbb vezet be egy új típusú szolgáltatást. *Minél gyorsabb változásokra képes egy cég, annál jobb esélye van arra, hogy saját környezetét befolyásolja.* A változás gyorsaságát, a vállalati szervezeti és döntési rendszer rugalmassága mellett, a vezetés jellemzői, a szervezeti kultúra, a munkaerő minősége és a humán stratégia határozza meg. Ezekre a kérdésekre is a későbbiekben térünk vissza.

1.3. A változások kiterjedése

A változások kiterjedése arra utal, hogy részleges vagy átfogó változásról van-e szó. Nem szabad azonban elfeledkezni arról, hogy részleges változás esetén is lehetnek tovagyűrűző hatások. Éppen ezért a változások hatásait minden esetben alaposan és előzetesen, a változás beindítása előtt kell elemezni.

Minél nagyobb mélységű és minél átfogóbb változásról van szó, annál bonyolultabb vezetési feladatot jelent bevezetése. Ha még ráadásul gyorsaságra is törekszünk, akkor valószínűleg jelentős költségek felmerülésére is számíthatunk. A költségek között számolnunk kell az „emberi költségekkel” is. A gyors, radikális és átfogó változást ugyanis nem mindenki viseli el, ezért az ilyen változások – főleg, ha bevezetésük közben vezetői hibákat is elkövetünk – legjobb szakembereink elvesztésével járhatnak.

A változtatások bevezetésénél éppen ezért előzetesen elemezni kell a különböző típusok által kiváltott várható ellenállást, és végig kell gondolni az ellenállás „kezelésének” lehetséges változatait is.

1.4. Egyszerű módszerek a változtatástípusok elemzésére

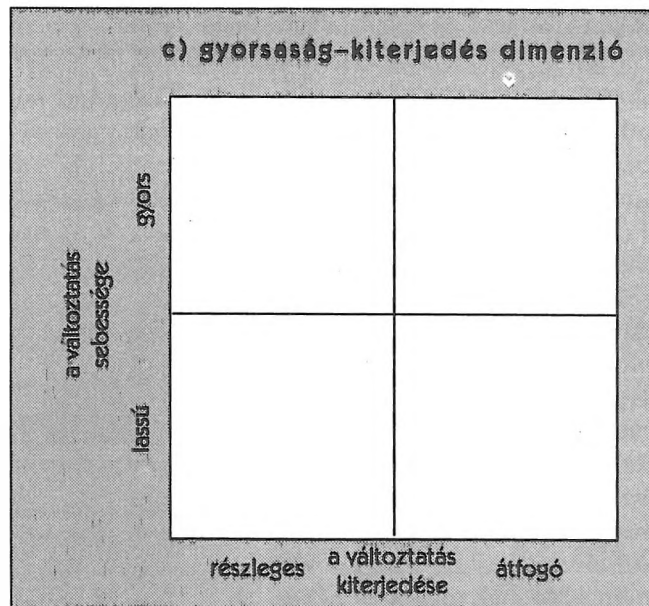
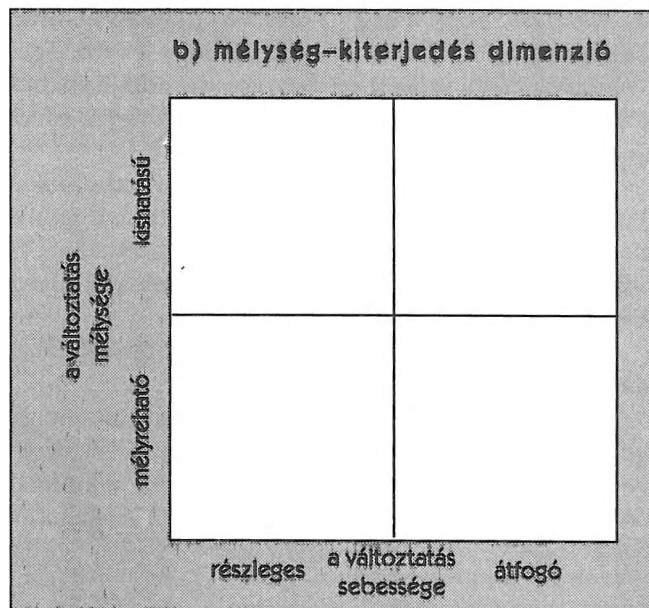
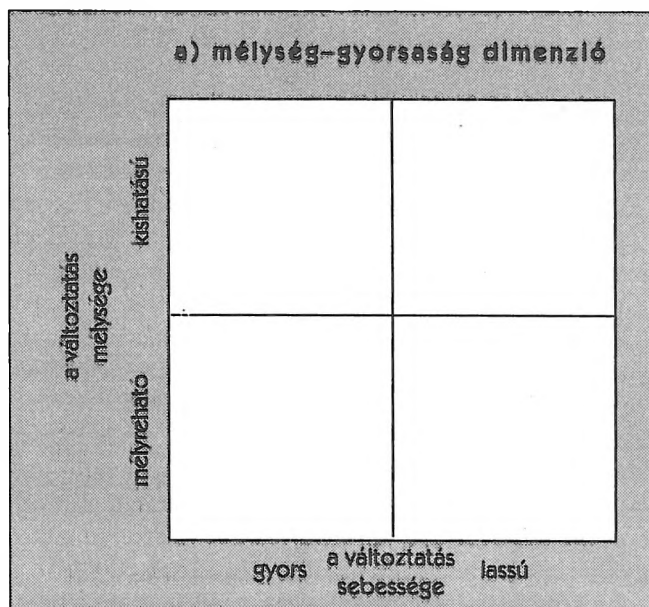
Egyszerű és szemléletes módszer, ha a változtatástípusokat párba állítva, az alábbi módon vizsgáljuk meg azok várható problémáit:

Ezeknek a táblázatoknak a kitöltésével egyrészt elemezhetjük a különböző változtatási típusok alkalmazása esetén várható problémákat, nehézségeket, másrészt megtervezhetjük azokat a módszereket, amelyekkel a várható ellenállást csökkenteni tudjuk.

A változtatásokkal szembeni ellenállás leküzdésének konkrét módszereivel a későbbiekben foglalkozunk.

A környezetben zajló változások

A környezetben zajló változásokat négy fő csoportba szokták sorolni: a vevőkkel, a versenytársakkal, a gaz-



dasági-politikai környezettel és a technológiák fejlődésével kapcsolatos változásokra.

Ezeknek a változásoknak a vizsgálatára a stratégiai tervezésből jól ismert SWOT elemzést szokták alkalmazni. Mivel azonban mind a négy környezeti tényezőre a változások gyorsulása és az előrejelzések készítésének nehézsége a jellemző, éppen ezért a hagyományos, elsősorban a múlt és a jelen helyzet értékeléséből kiinduló, és a valószínű tendenciákat tetten érni próbáló hagyományos módszereket egyre inkább felváltják az ún. kreativitási módszerek, mint pl. a „lehetőségek nyomozása”, a forgatókönyvírás, az ötletírás és a „stratégiai konferenciák” módszer. De az egyre jobban terjedő benchmarking módszer, vagyis a lehető legjobb gyakorlatok keresése is ilyen kreativitási módszernek tekinthető, hiszen ezzel a módszerrel az eltérő gyakorlatok környezeti okait is elemezhetjük.

A környezeti változások korai megismerése lehetővé teszi azt, hogy a cég gyorsan és aktívan alakítsa kapcsolatát környezetével, vagyis hogy a szükséges változtatásokba időben belekezdjen. Gondoljunk csak arra, amit Igor Ansoff, a stratégiai vezetés egyik neves szakértője mondott:

„Vannak olyan cégek, amelyek a változtatásokat kezdeményezik, vannak olyanok, amelyek figyelik, hogy milyen változások zajlanak a környezetükben, és vannak olyanok is, amelyek csodálkoznak a bekövetkezett változások miatt.

Tartós sikerre csak azok a cégek számíthatnak, amelyek az első csoportban vannak.”

A változtatások sikeres befejezése azonban, ahogy azt a későbbiekben látni fogjuk, már elsősorban a vezetési jellemzőktől, a szervezeti kultúrától, a munkaerő minőségétől és az alkalmazott humán stratégiától függ.

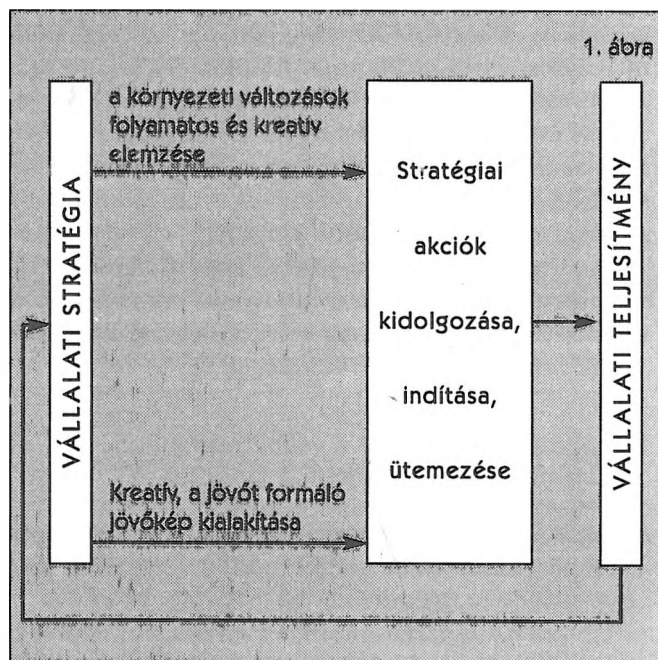
A változtatások és a vállalati stratégia

A vállalati stratégia hagyományosan elfogadott feladata, hogy segítségével a cég vezetése folyamatosan biztosítani tudja a cég és a környezete közötti összhangot, és erre alapozva a cég sikeres működését.

Éppen ezért, a stratégiai tervezés során az egyik legfontosabb feladat a környezeti változások elemzése és irányának előrejelzése. A felgyorsult és egyre inkább kiszámíthatatlanná váló környezeti változások közepette azonban, ahogy azt a bevezetőben is említhettük, a hagyományos környezetelemző és előrejelző módszerek már nem nyújtanak megnyugtató se-

gítséget a stratégiai változtatások megtervezéséhez, beindításához és sikeres megvalósításához. Kreatív, elsősorban a jövő lehetőségeiből és veszélyeiből kiinduló módszerek rendszeres alkalmazására van szükség ahhoz, hogy a környezeti változásokról a vezetés időben tájékozódhassék, és ezáltal a stratégiai változtatások tartalmát és időpontját megbízhatóan tervezni tudja. Ezzel azonban még elsősorban csak arra nyílik lehetősége, hogy a környezetben zajló változásokhoz időben tudjon alkalmazkodni, vagyis, hogy az Igor Ansoff által említett három vállalatcsoportból a másodikba küzdje fel magát. Az első csoportba kerüléshez, vagyis ahhoz, hogy a cég saját maga teremtsen meg jövőjét, amelynek része az is, hogy a környezetét, lehetőségei szerint, befolyásolni tudja, ennél többre van szükség.

A kezdeményező, tudatos, aktív változtatás feltételezi a kreatív jövőkép kidolgozását, és az ennek megvalósításához vezető stratégiai akciók kimunkálását, ütemezését, és megvalósítási feltételeinek összehangolt biztosítását. Vagyis azoknál a cégeknél, amelyek a piaci versenyben kezdeményezően kívánnak fellépni, és ezzel tartósan jó eredményeket, pl. átlagon felüli pi-



„
A kezdeményező, tudatos, aktív változtatás feltételezi a kreatív jövőkép kidolgozását, és az ennek megvalósításához vezető stratégiai akciók kimunkálását, ütemezését, és megvalósítási feltételeinek összehangolt biztosítását.
”

aci növekedést kívánnak elérni, ki kell alakulnia a következő rendszernek:

A vázolt rendszer még nem teljes, hiszen hiányzik belőle a stratégiai akciók megvalósításához szükséges feltételrendszer biztosítása.

Erre a témára azonban a későbbiekben térünk vissza.

Ezen a ponton csak azt szeretnénk volna bizonyítani, hogy a si-

keres, aktív változtatások és a stratégia között szoros kapcsolat van. Minél inkább képes egy cég arra, hogy a jövőjét alakító, stratégiai változtatásokat a stratégiai tervezés rendszerében alakítsa ki és valósítsa meg, annál nagyobb esélye van arra, hogy az Ansoff-féle vállalati csoportok közül az elsőbe kerüljünk. A sikernek azonban ez csak szükséges, de nem elégséges feltétele. A következő pontban, egy angol kutató elemzéseire hivatkozva a vezetési jellemzők, a cég teljesítménye és a stratégiai változások közötti kapcsolatrendszerrel vizsgáljuk meg.

A változtatás és a vezetés jellemzői

Abban mindenki egyetért, hogy a változtatásokat a felsővezetésnek kell kezdeményeznie. Van-e azonban valamilyen kapcsolat a vezetési jellemzők, a vállalati teljesítmény és a változtatások kezdeményezésének időpontja és gyakorisága között?

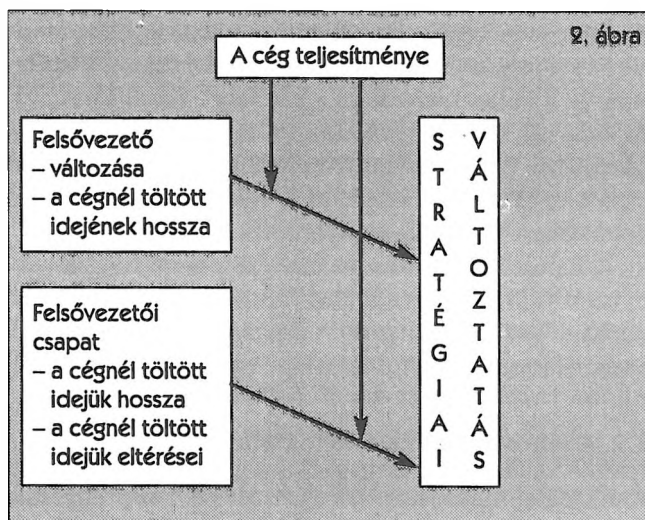
Ezzel a kérdéssel foglalkozott egy brit kutató, Warren Boeker, a London Business School tanára. Kutatásai eredményeiről az Academy of Management című szakfolyóirat 1997. évi első számában számolt be.

A vizsgálatot 67 kaliforniai cégnél végezte 1978 és 92 között. Az ezen idő, vagyis 14 év alatt kezdeményezett jelentős, stratégiai változásokat kísérte nyomon a 67 cégnél. Stratégiai változáson értette a jelentősebb termékpiazi és technológiai változásokat. Ezek kezdeményezésének időpontjai ill. gyakorisága, továbbá a következő tényezők között keresett összefüggéseket:

- a felsővezető változása / új felsővezető érkezése
- a felsővezető cégnél töltött ideje
- a felsővezetői csapat cégnél eltöltött ideje
- a felsővezetői csapat cégnél eltöltött idejében meglévő eltérések.

Elemezte továbbá a vizsgált cégek teljesítményének változásait, amelyet az éves bevételek növekedésével jellemezett.

A vizsgált összefüggéseket a 2. ábrán szemléltethetjük



A gondok, amelyek általában a teljesítmény romlásában is megmutatkoztak, jó alapot szolgáltatottak a vezetésnek arra, hogy - a külső környezeti változásokra, nyomásokra hivatkozva - olyan változtatásokat indítson be, amelyekre már korábban is szükség lett volna, de azokat a „belső politikai és erőviszonyok”, és a várható ellenállás miatt, továbbá ezekkel összefüggésben a változtatással járó kockázatok elkerülésének szándéka miatt a vezetés már egy ideje halogatott. Vagyis, a változások kezdeményezését, az esetek többségében, külső hatások váltották ki. Ezt úgy is megfogalmazhatnánk, hogy a változások többsége reaktív, a változásokhoz igazodó, és nem kezdeményező volt.

Segítette viszont a változtatások időbeni indítását, ha a cégnél folyamatosan és átfogóan vizsgálták mind az általános, mind pedig a versenykörnyezetet, és előrejelzéseket is készítettek a környezeti tényezők várható változásaival kapcsolatban. A bevezetőben említett kreatív környezetelőrejelző módszerek alkalmazása a vizsgált vállalati körben azonban nem volt jellemző.

A kutatás arra is rámutatott, hogy a sikernek hátrányai is vannak. A vizsgált mintában lévő, hosszabb ideje jó teljesítményt mutató cégeknél a kutató azt tapasztalta, hogy ezek a cégek hajlamosak voltak az el-

bizakodottságra, a vezetők kevésbé voltak érzékenyek a környezeti változásokra, gyakrabban hivatkoztak arra, hogy a környezetben zajló változások nem indokolják, hogy a cégnél változtatásokat kezdeményezzenek.

Ezeknél a cégeknél nagyobb volt az ellenállás a változtatásokkal szemben, és sokkal inkább érzékelhető volt a túlzott önbizalom miatti cselekvéshiány, a kialakult rutinokhoz, gyakorlatokhoz való ragaszkó-

3.1. A vállalat teljesítménye és a változtatások közötti kapcsolat

A kutató vizsgálataiból a következő általános tapasztalatokat szűrte le:

A változásokat általában a felsővezetés vagy a felsővezetői csapat egyik tagja kezdeményezte.

A gondokkal küzdő cégek esetén jellemzőbb volt a változások kezdeményezése, mint a sikeres cégeknél.

A gondokkal küzdő cégek esetén jellemzőbb volt a változások kezdeményezése, mint a sikeres cégeknél.

A teljesítményproblémákkal küzdő cégekre sokkal inkább jellemző, hogy stratégiai változtatásokat kezdeményeznek.

STRATÉGIAI DÖNTÉSEK

dás, és esetenként a tehetetlenség. Minél régebben volt sikeres a cég, annál inkább jellemezte a túlzott önbizalom, és a változtatásokkal szembeni ellenállás. Az elmondottakhoz kapcsolódva W. Boeker arra a következtetésre jutott, hogy a teljesítményproblémákkal küzdő cégekre sokkal inkább jellemző, hogy stratégiai változtatásokat kezdeményeznek.

A változtatások indításának időpontja függ a környezeti változások megismerésének időpontjától, gyakorisága pedig a környezeti változások természetétől ill. a cégnél jelentkező problémák jellegétől és nagyságától.

3.2. A felsővezetés és a változtatások viszonya

A vizsgálat második része a felsővezető személyének változása, és a cégnél eltöltött ideje, valamint a stratégiai változtatások kezdeményezése közötti kapcsolatokat elemezte.

Arra a meglepő következtetésre jutott, hogy a felsővezető személyében bekövetkezett változás nem jár feltétlenül azonnali stratégiai változások beindításával. A felsővezető cégnél eltöltött éveinek száma, és a stratégiai változások indításának gyakorisága között viszont szorosabb összefüggést talált. A kapcsolat erőssége azonban a cég sikerességétől is függött. A sikeres cégek esetén ez a kapcsolat a következő jellemzőket mutatta:

- a cégnél már hosszú ideje dolgozó vezetők kevésbé kezdenek stratégiai változtatásokba,
- ezekre a vezetőkre sokkal inkább jellemző, hogy kötődnek a meglévő struktúrákhoz, gyakorlatokhoz, meggyökeresedett elvekhez és értékekhez.

Vagyis ezek a vezetők inkább fenn kívánják tartani a kialakult „status quo”-t, aminek következménye lehet, hogy a stratégia és a szervezet, valamint a környezeti változások közötti szakadék mélyül, és ennek következtében előbb-utóbb romlani kezd a cég teljesítménye.

Ha azonban a cég nem volt sikeres, akkor a már hosszabb ideje a cégnél lévő vezetők is hajlottak arra, hogy stratégiai változásokba kezdjenek.

A tapasztalatokat a kutató így összegezte:

Azok a sikeres cégek, amelyekben a felsővezető már hosszabb időt töltött el, külö-

nösen hajlamosak az elkényelmesedésre, a változtatások halogatására.

Ha azonban a cég teljesítménye romlik, akkor ez ezeknél a cégeknél is változtatások indítására ösztönzi a felsővezetőt.

Azonban a kutatásnak ez a része is passzív, valamely külső vagy belső tényező kényszerítő hatására indított változtatásokról számol be a vizsgált vállalati kör esetén.

3.3. A felsővezetői csapat és a változások kezdeményezése közötti összefüggés

A kutatás harmadik része a felsővezetői csapat jellemzői, és a stratégiai változások kezdeményezése közötti kapcsolatokat vizsgálta. Ennek indoka az, hogy bár a stratégiai változásokkal kapcsolatos döntés alapvetően az elsőszámú vezető felelőssége, azonban a felsővezetői team tagjai is jelentős szerepet töltenek be a környezeti változások elemzésében, és ezáltal a belső változtatások kezdeményezésében.

A cégnél eltöltött idő és a stratégiai változtatások kezdeményezése tekintetében a kutatás a felsővezetői team esetén az elsőszámú vezetőnél leírtakhoz hasonló következtetésekre jutott. Azt tapasztalta, hogy a régen együtt dolgozó felsővezetői team kevésbé hajlik arra, hogy stratégiai változtatásokat kezdeményezzen. Minél régebben vannak együtt, annál jobban kötődnek a megszokott politikákhoz, eljárásokhoz és gyakorlatokhoz. Minél hosszabb ideje dolgoznak együtt, annál inkább „összeszoknak”, kohézió alakul ki közöttük és ezért csökken a valószínűsége annak, hogy egyénileg bármelyikük is megkérdőjelezze a kialakult „status quo”-t. Ez különösen igaz akkor, ha „jól megy a cég szekere”.

A teljesítmények tartós romlása esetén várható csupán, hogy a felsővezetői csapat jelentősebb változtatásokat kezdeményez. Viszont ha a felsővezetői teamben a cégnél eltérő ideje dolgozó tagok vannak, akkor ez a helyzet módosulhat. Minél nagyobb különbségek vannak a felsővezetői csapat cégnél eltöltött éveinek számában, annál nagyobb az esélye annak, hogy valaki változtatást kezdeményez, még akkor is, ha a cég teljesítménye jó.

A heterogénebb csapat ugyanis is valószínűleg kreatívabb, több

Ha azonban a cég nem volt sikeres, akkor a már hosszabb ideje a cégnél lévő vezetők is hajlottak arra, hogy stratégiai változásokba kezdjenek.

Azok a sikeres cégek, amelyekben a felsővezető már hosszabb időt töltött el, különösen hajlamosak az elkényelmesedésre, a változtatások halogatására.

Minél nagyobb különbségek vannak a felsővezetői csapat cégnél eltöltött éveinek számában, annál nagyobb az esélye annak, hogy valaki változtatást kezdeményez, még akkor is, ha a cég teljesítménye jó.

forrásból gyűjt információt és több lehetséges döntési változatot is mérlegel. Tapasztalatait a kutató így összegezte: a minta alapján úgy tűnik, hogy a cégnél hosszú ideje működő vezetői team kevésbé hajlamos stratégiai változtatások kezdeményezésére, különösen ha a cég teljesítményével egyébként sincsenek problémák. A gondok jelentkezése viszont az ilyen felsővezetői csapatot is rákényszeríti a stratégiai változtatásokra.

A cégnél eltöltött idő szempontjából heterogén vezetői csapatra viszont sokkal inkább jellemző, hogy közülük valaki vagy valakik felvetik a stratégiai változtatások szükségességét, függetlenül attól, hogy a cég jelenleg sikeres vagy problémákkal küzd.

A brit kutató következtetései érdekesek, de több szempontból is vitathatók. Először is nem vizsgálja azt a kérdést, hogy egy innovációigényes, erős versennyel jellemezhető iparágban miért a passzív, alkalmazkodó jellegű változtatások a jellemzőek. Pedig hivatkozott volna pl. honfitársa, John Pendlebury könyvére, (J. Pendlebury - B. Grouard - F. Meston: The ten keys to successful change management. John Wiley, 1995.), amely a változtatás-menedzsment témát vállalati esettanulmányokon keresztül dolgozza fel, és a következőt állítja:

„A változtatás nem tekinthető a cégek természetes állapotának. A cégeket ugyanis úgy alakították ki, hogy azokban folyamatos munka legyen, és ne változások történjenek. A cég valódi célja az, hogy termeljen, eladjon, elégítse ki a vevők igényeit, és hozzon profitot a tulajdonosoknak. A cégek tehát azért vannak, hogy dolgozzanak, és nem azért, hogy változzanak. Ezért minden abba az irányba viszi őket, hogy a „status quo” megtartásához ragaszkodjanak.”

Ezzel az érveléssel természetesen lehetne vitatkozni, hiszen eléggé sajátosan fogalmazza meg a cégek és a változás kapcsolatát. A vizsgált vállalati körben ta-

pasztalt változtatások passzív jellegének indokaként ennek ellenére lehetett volna utalni erre a könyvre is. De vizsgálhatta volna a kutató a felsővezető ill. a felsővezetői team további tulajdonságait is, mint pl. kreativitását, intelligenciáját, értékrendjét és kockázattal hajlamát. Ennek a vizsgálatnak az eredménye is közelebb vihetett volna ahhoz, hogy fény derülhessen az alkalmazkodó, passzív típusú változtatások okaira. A vezetői tulajdonságok átfogóbb és részletesebb vizsgálata talán arra is magyarázatot adott volna, hogy miért nincs a mintában szereplő vállalatok esetén összefüggés a felsővezető-változás és a stratégiai változtatások kezdeményezésének gyakorisága között. Talán arra is rávilágított volna, hogy a vizsgált vállalati körben tapasztaltak alapján levont következtetések mennyire általánosíthatók: vagyis mennyire igazak az ágazat többi vállalatára, ill. a további iparágak vállalataira.

Meg lehetett volna vizsgálni azt is, hogy a vezető-változásokat valójában milyen okok váltották ki.

Végül megkérdőjelezhető, hogy a cégek teljesítményét a brit kutató miért csak a bevétel növekedésével mérte. Hosszabb távon valószínűleg jobban jellemezte volna a cégek sikerességét pl. a profit és a piaci részesedés növekedése és a piacra bevezetett új termékek aránya az értékesítés egészén belül. Nyilvánvaló azonban, hogy gondot okozott volna ezen többlet-adatok megszerzése és elemzése. A felvetett problémák ellenére azonban a kutatás eredményei figyelemre méltóak. A cikk második részében a változtatások vezetési feladataival és emberi oldalával foglalkozunk majd, és ennek során még visszatérünk Boeker kutatási eredményeire is. A cikk második része a változtatás-menedzsment néhány hazai tapasztalatának összefoglalásával zárul majd.

*Szerzőnk egyetemi tanár,
a közgazdaságtudományok doktora*

TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

- Rendszereti rendszerek tervezése
- Portaszolgálat
- Objektumőrzés
- Nagy kockázatú rendezvények biztosítása
- Oktatás

1062 Budapest, Lohel út 3/b. Levélcím: 1554 Budapest, Pf.: 31.

KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKAT!