

A multinacionális cég nemzeti piacokon való működéséhez *általános egyensúlyt* kell fenntartani a kognitív oldal és a társadalmi szerződés között, *minden egyes* nemzeti kultúra sajátosságainak megfelelően. Tehát mind a lehetőségkeresés, mind pedig a végrehajtás felelősségét messzemenőleg meg lehet osztani a multinacionális cégeken belül.

Következtetések

Az első következtetés arra vonatkozik, hogy a vezetők – kognitív szemléle-

tüktől és a társadalmi szerveződési elvek természetétől függően – a specifikus stratégiákat másként „látják”, és máshogy „foglalnak állást” azokat illetően. Fel kell tehát ismerni az országok közötti különbségek fontosságát, hiszen azok minden jel szerint alapvetően befolyásolják a stratégiaalkotás és -végrehajtás sikerét.

Másodsor: nagyon sokat számít az, hogy miképpen „látják” a tettehlyen az emberek a stratégiát és hogyan tudják mobilizálni erőforrásaikat a lehetőségek kihasználásához – annak pedig *nagyon sok* „helyes” útja van.

Harmadszor: a multinacionális cégeknek a *működés minden egyes országára vonatkozóan meg kell érteniük* a stratégiaalkotás és -végrehajtás alaptermészetét, *beleértve* a két folyamat közötti *egyensúly* kialakítását és fenntartását is. A megfogalmazás analitikus/dogmatikus megközelítése szélesebb körű társadalmi szerveződési elveken alapuló végrehajtással illik össze. A gyakorlatias, tapasztalatokon alapuló stratégiaalkotás viszont ideális esetben individualisztikusabb társadalomszerveződési elvekkel párosulhat.

BENCZE VERONIKA

TQM: Tíz kisvállalkozás tapasztalatai

– Business Horizons, 1995/1. –

A TQM (Total Quality Management) ár hatalmas sikerrel működik az USA számos nagyvállalatánál és több kormányzati szervezetnél. A kutatók ebben a vizsgálatban arra keresték a választ, hogy a kisvállalkozások gyakorlatában mennyire használják, és ha igen, mekkora sikerrel a teljes körű minőségirányítást.

A TQM alapjai, folyamatai és eszközei, melyek a nagyvállalatokat sikeressé tették, a kisvállalkozások esetében is hatékonyan működhetnek. A kutatók tíz amerikai céget vizsgáltak a termelő, szolgáltató és a nonprofit szektorban. Ezek között volt autószerelő cég, építési vállalkozás, tervezőiroda, jogi tanácsadó vállalat és ipari termékeket javító szervezet. A vállalkozások minimum tizenhét és maximum hatvanöt főt foglalkoztattak. A kutatók interjúkat készítettek a menedzserekkel, és kérdőívvel tesztelték az alkalmazottakat. Olyan kérdésekre keresték a választ, hogy a TQM használata eredményes volt-e, újra bevezetnék-e a módszert, mit tartanak a TQM legfontosabb alkotóelemeinek megértése a módszer bevezetését, továbbá, hogy milyen segítséget vettek igénybe a módszer elsajátításakor.

A leginkább megválaszolandó kérdés: *Miért érdemes a TQM-et alkalmazni?*

A válaszokat a kutatás eredményei szerint öt csoportba lehet sorolni.

● A TQM a növekedés ösztönzője. A kutatás során szerzett információk arra utalnak, hogy a teljes körű minőségirányítás marketingeszköként is használható, azaz a piaci részek lefedésének egyik legjobb útja. Alkalmazásával a menedzser mentesül sok napi feladat elvégzése alól, és a TQM segít a vállalkozás fizetőképességének fenntartásában is.

● Konzisztencia a vezetői stílussal. Bár ez a felmérésben szereplő mindegyik vállalatnál szerepelt, mindössze hat tekintette alapvetően fontosnak. Ebben az esetben a fogyasztói elégedettség, az alkalmazottak döntésekre való bevonása tükrözi azt a vezetői magatartást, amely a minőségirányítást támogatja.

● A váltakozó fogyasztói igények jelentik a felmérés szerint is a TQM alkalmazása mellett szóló legfontosabb környezeti feltételt.

● A TQM élvezetesebbé teszi a munkát és

● hozzájárul a vállalati megjelenés javításához.

Már korábban megállapították, hogy a minőségirányításban a legfontosabb tényezők a fogyasztó-orientáltság, a munkatársak döntésekre

való bevonása és a folyamatos tökéletesítés. A kutatók azt vizsgálták, hogy ezeket hogyan alkalmazzák a kisvállalkozási gyakorlatban.

A *fogyasztó-orientáltság* legfontosabb eszköze a fogyasztói felmérés, amely felhívja a vezető figyelmét a legfontosabb kérdésekre. A működés során teamek alakítása és a brainstorming kínálta a legjobb lehetőséget a *döntések kiszélesítéséhez*. Ezek a csoportok felhatalmazást kaptak a *mindennapi működés* során felmerülő problémák feltárására és megoldására.

Bár a vállalkozások különbözőképpen alkalmazzák a TQM módszereit, az egyértelműnek látszik, hogy e módszerek a vállalkozások sikerességében jelentős szerepet játszanak. Érdekes az, hogy ezek a cégek forrásként leginkább könyveket és szemináriumi anyagokat használtak, ennek ellenére a vállalatok egész működését sikeresen hatja át a teljes körű minőségirányítás.

Összefoglalva, a kutatás eredményei azt bizonyítják, hogy a kisvállalkozások gyakorlatában, a TQM jelentős eredményeket ért el, hozzájárulva a vállalatok versenyképességének növekedéséhez és eredményességük fokozódásához.

ORBÁN GÁBOR