

A verseny korszaka

Az Aslib 60. konferenciájának megnyitó előadása

Kétségtelenül az információs ipar fejlődik a leggyorsabb ütemben a világon. Ennek oka a műszaki fejlődés rendkívüli felgyorsulása. Az IBM pl. korábban négy évvel maradt le az elektronikus adatfeldolgozás, két évvel a személyi számítógépek fejlesztése terén, mégis első lett a versenyben. Ma egy hónapos hátrányt sem engedhet meg magának.

A műszaki fejlődésnek két szempontját kell szem előtt tartani: az egyik a termék- és folyamattechnológia gyors változásával való lépéstartás kívánalma, ami a technika nem technikai jellegű irányításának szükségességén keresztül kapcsolódik a másodikkhoz, vagyis a versenyhez. Korábban a vállalatok megengedhették maguknak, hogy ne legyenek ambíciózusak, tervszerűek, hatékonyak és mégis erős pozícióban maradhattak saját fő profiljukban. Ma ez a "csupasz" piacon többé már nem lehetséges (1. táblázat).

Jelenleg nemcsak a korábbi vállalatóriások (pl. Dunlop) kerültek nehéz helyzetbe, hanem az új nagyvállalatok is (pl. Apple). Ez utóbbit az IBM szorongatja, ugyanakkor az IBM is komoly konkurenciát kényszerül elviselni a személyi számítógépek és a miniszámítógépek piacán. Ha még a legjobban irányított nagyvállalatnak tartott IBM is változtatásra szorul, akkor nyilvánvalóan a többi vállalat is potenciálisan bajban van. A szükséges változtatások viszont nem végezhetők el a szervezetek és a hierarchiák újraértékelése nélkül.

A szervezetfejlesztésben az információnak kulcsfontosságú szerepe van. A hierarchia – bizonyos erényei ellenére – az emberi és szervezeti teljesítmények ösztönző erejeként már régen elavult, s a trend a kicsiny, stratégiai-központi irányító egységekhez tartozó autonóm, különálló, felelősséggel vezetett egységek számbeli növekedését mutatja. Ez a tendencia főként Nagy-Britanniában érzékelhető, Nyugat-Európában vagy az USA-ban némileg eretnek megoldásnak tartják az ilyen szervezeteket. A sikerek decentralizálásán alapuló, a befelé fordulás helyett kifelé forduló, a centrumból a periféria felé tartó szervezetek igazi sikere nagymértékben függ a kiváló minőségű információtól.

A sikerre törő vállalatokat nem lehet kiemelkedően jó információs rendszerek nélkül irányítani; ezt a gyakorlati példák bizonyítják. A versenyben csak az erősen információintenzív politikát ("ÜPPIT") követők lehetnek sikeresek (2. táblázat).

Nem elég az információt birtokolni és hatékonyan felhasználni. Ezen túlmenően a verseny megköveteli az összehasonlítást a termékválaszték és a termelés ésszerűsítése, a költségek csökkentése, a világpiaci színvonal elérése és a világpiaci pozíciók megerősítése terén (3. táblázat).

Az információkon alapuló tudás kulcsfontosságú a Japánnal folytatott versenyben, amelyben az európai vállalatoknak meg kell tanulniuk, hogy a japán értéke-

1. táblázat

A piac "csupasz", mivel:

- ▶ kevés a versennyel szembeni védelem,
- ▶ nehéz az üzleti titkokat megóvni,
- ▶ könnyű kllépní a piacra,
- ▶ a legtöbb piac leplezetlenül agresszív

Ezt az alábbi tényezők okozzák:

- ▶ gyors műszaki fejlődés,
- ▶ piactelítődés a lassan bővülő világgazdaságban,
- ▶ a földrajzi határok elmosódása,
- ▶ az iparágak és a vállalatok konvergenciája,
- ▶ a homogén piaci igények helyett a szegmentált piaci vágyak előtérbe kerülése.

2. táblázat

Határozd meg az üzleti célokat és törekedj az elérésükre!

Ismerd fel a piaci lehetőségeket és összpontosítsd az erőfeszítéseket a tervezett üzleti eredmények elérésére!

Légy tisztában a pénz fogalmával és vállalati erőforrásként való felhasználásával!

Építs ki jó információs rendszereket a jó döntéshozatal érdekében!

Szervezd meg a vezetést teammunka formájában – a vezetők továbbképzésével!

"ÜPPIT"

3. táblázat

- ▶ Valóban a megfelelő termékek értékesítésével foglalkozunk?
- ▶ Valóban a leghatékonyabban termelünk?
- ▶ A legolcsóbban is?
- ▶ Vagyunk-e olyan jók vagy még jobbak, mint a legerősebb versenytársunk?
- ▶ Valóban a lehető legszélesebb piaccal foglalkozunk?
- ▶ Van-e különleges előnyünk, egyedülálló értékesítési lehetőségünk?

4. táblázat

- ▶ Maximalizáld az értékesítés összes folyó hasznát!
- ▶ A rövid távon keletkező nyereséget a vállalkozás hosszú távú erősítésére fordítsd!
- ▶ A döntéshozatalt erős központi vezetés köré telepítsd!
- ▶ Legyen fő gondod, hogy a dolgozókból a legjobbat hozd ki, s mindent megtegyél értük!
- ▶ Hozd ki a legtöbbet a pénzből is!
- ▶ Maximalizáld a termelési, pénzügyi, marketing- (stb.) folyamatok hatékonyságát!
- ▶ Tedd állandó céloddá a versenytársak legyőzését!

5. táblázat

Verseny

Ismeri-e vállalata értékesítési forgalmát a három fő versenytárs forgalmához viszonyítva?
 ... hogyan változott ez a viszony az elmúlt évben?
 ... hogyan tervezi idén növelni az értékesítést?
 ... és jövőre?

Piac

Tudja-e (nem csak úgy véli, hogy tudja), mit gondolnak a vásárlók Önökről és termékeikről, ill. szolgáltatásairól a konkurenciához viszonyítva?
 ... ha nem, tesz-e lépéseket a helyzet megváltoztatására?

Tervezés

Vannak-e elképzelései a folyó és az új vállalkozásokról, amelyek sikerük esetén radikális hatást gyakorolhatnak a nyereségre?

Szakmai fejlődés

Volt-e legalább két szakmai továbbképzés az elmúlt 12 hónapban?
 ... olvasott-e folyóiratcikket vagy szakkönyvet a vezetésről?
 ... elsajátította-e a személyi számítógép kezelésének módját?

6. táblázat

Innováció

Részt vett-e az elmúlt évben valamilyen jelentős innovációban

- ▶ a belső folyamatokra vonatkozóan?
 - ▶ az értékesítésre szánt termékekre vagy szolgáltatásokra vonatkozóan?
- ... jövőre?

Az alaprofil védelme

Tények erősítik-e meg abban, hogy legfontosabb termékét tekintve legalább olyan jó vagy még jobb, mint versenytársai az összes kulcsfontosságú szempontot tekintve?
 ... ha nem, van-e terve a legmagasabb színvonal elérésére?

Változtatás

Az elmúlt 12 hónapban megvizsgálta-e a vállalat működésének valamely fontos szempontját, s hiányosságot találva intézkedett-e a kiküszöböléséről?

ket hogyan egyesítsék az Európában nagyobb hagyományokkal rendelkező önálló gondolkodással és cselekvéssel. A japánok erényei közé tartozik:

- ▶ a szakképzettségétől függetlenül az adott vállalkozás összes aspektusa felől jól tájékozott, alkalmazkodóképes vezető,
- ▶ a felelősség és a szenioritás különválasztása,
- ▶ állhatatosság, elkötelezettség és professionalizmus,
- ▶ a tudás megszerzésére irányuló fáradhatatlan erőfeszítés.

A nyugati országok csak akkor lehetnek versenyképesek, ha tudomásul veszik, hogy a vállalat olyan egységes egész, amelyben a marketing, a termelés, a finanszírozás, a K+F, a munkaügy és az információ az egységes egész részei, s éppen az információ az összekötő elem. A jó japán vállalat vezetői a komplexitást a 4. táblázatban szereplő célokra megfelelően értelmezik.

A felsorolt követelmények hatalmas terheket raknak a jövő vezetőjére, akinek mozgékonyan és lojálisnak, specialistának és átfogó tudásúnak, innovatívnak és konzervatívnak kell lennie egyszerre, s még lehetne sorolni a vele szemben támasztott követelményeket. De csak akkor értheti meg a komplex vezetési problémákat igazán, ha kellőképpen van informálva. A sikeres vezetőnek mindenképpen választ kell tudnia adni az 5. és a 6. táblázatban szereplő kérdésekre.

A komplexitás korában a vezető alapvető készsége, hogy tudja, milyen információkra, milyen formában, hol és mikor van szüksége, s az információkat szolgáltatónak – saját érdekében – elébe is kell mennie a vezetők információs igényeinek, s nem csak félútig. A komplex verseny korában az információs szakembereknek meg kell könnyíteniük az ismeretekhez való hozzájutást, s cselekvéssé történő átalakításukat.

Nagy-Britannia relatív gazdasági hanyatlásának bibliai "négy lovasa" a jelek szerint visszavonulóban van. Ezek az elszigeteltség, az önelégültség, a tételesség és a tudatlanság. Ezen utolsó elűzésével az információ méltó helyre való juttatásával az információs szakemberek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a négy lovas többé ne fenyegetse az országot.

/HELLER, R.: Keynote paper: the age of competition. = Aslib Proceedings, 40. köt. 7–8. sz. 1988. p. 207–212./

(Hegedűs Péter)

Fizetett könyvtári szolgáltatások: mi a helyzet Nyugaton?

A fizetett könyvtári szolgáltatások kérdése a nyugati szaksajtóban a 70-es és a 80-as évek fordulóján merült fel. Apropót a gazdasági nehézségek szolgáltattak rá, illetve a könyvtárak azon törekvései, hogy valamiképpen pótlólagos erőforrásokhoz jussanak.

A fellángolt viták tengelyében főként az alábbiak álltak:

- ▶ Az információ is áru, következésképpen esetében is érvényesülnek a piaci mechanizmusok. E tétel megfogalmazását a kereskedelmi alapon működő