

GÄRTNER SZILVIA

Ésszerűség, indulatok és érzelmek a gazdasági folyamatokban és döntésekben

*“Minden pillanatban két út van
előttünk; ezek közül ki kell
választanunk az egyiket és
nem tudjuk hová vezet a másik.
Lehet, hogy a jobbat választottuk,
és lehet, hogy sohasem fogjuk
megtudni, melyik a jobb.”
(Alexander Fleming)*

„Navigare necesse est” - mozogni, tevékenykedni, "hajózni" kell - mondták az ókorban, de igaz ez napjainkban is, hiszen a változásokkal csak akkor lehet lépést tartani, ha gyorsabban változunk a világnál, amelyben élünk. A napjainkban érzékelhető éles versenyben csak azok a cégek tudnak talpon maradni, amelyek képesek állandóan megújulni, és amelyeknek vezetői mindig készek akár radikálisan is átalakítani a vállalati gondolkodást és a szervezetet. A gazdasági döntések meghozatalában tehát nagy szerepet játszanak a gazdasági szereplők viselkedési sajátosságai, amelyek nem illeszthetők be a hagyományos racionális viselkedést feltételező elemzési keretbe. Burk szerint a gazdasági szereplők cselekedeteit nemcsak a piac és a jogszabályi környezet vezérli, hanem az etikai szocializáció eredményeképpen kifejlődött erkölcsi megfontolások is. Ezek hatására a gazdasági szereplő olykor a szűken és rövidtávon értelmezett önérdek ellen cselekszik. Hámori Balázs szintén abból a feltételezésből indul ki, hogy "az emberi lények esendők és képtelenek racionálisan cselekedni". De tovább megy ennél; részletesen bizonyítja, hogy "az érzelmek uralma" többnyire szemben is áll a racionális cselekedetekkel. Az érzelmek fogalmát egyébként kiszélesíti, ide sorolva a preferenciákat, motivációkat, indulatokat, bizalmat, önzést, együttérzést, irigységet, féltékenységet és még sok más.

Igaz azonban az is, hogy minél nagyobb egy vállalat annál nagyobb a döntéshozó felelőssége és annál inkább háttérbe kell szorítania az érzelmeket egy-egy döntés meghozatalakor. Ebben segíthet a megfelelő információ. Mint tudjuk az információ hatalom, viszont nem biztos, hogy kellően informáltak vagyunk, illetve az sem, hogy azt az információt miképpen értelmezzük. A kommunikáció egyik legnagyobb csapdája, hogy a küldő célja eltér az információt feldolgozó szándékától. Ez vezethet aztán sorozatosan rossz gazdasági döntésekhez, korrupcióhoz, bűnözéshez. Napjainkban már szinte egyetlen nagyvállalat sem működhet anélkül, hogy ne említene meg politikájában a felelősségteljes viselkedést. A Corporate Social Responsibility, mint számos más nagyvállalatot átható folyamat nyugatról érkezett hozzánk, a magyar gazdaságba. Ez a viszonylag új keletű irányzat a fenntartható fejlődés egyik alappillére. Rövid esettanulmányomban arról szeretnék egy összefoglaló képet adni, hogy ez a felelősségvállalás némely esetben nem is annyira tudatos és előkészített, mint azt mi gondolnánk. Ezzel azonban vissza is tértem a kivonat első részéhez, miszerint minden döntés mögött egy ember vagy emberek csoportja áll, akik nem csupán racionálisan gondolkodó gépek, hanem ugyanakkor érző lények is.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: L60, Q01, Q56

Kulcsszavak: gazdasági szereplők, racionális cselekedet, felelősségteljes viselkedés, CSR

1. Bevezetés

Rendszerszemléletű megközelítéssel a gazdaságot az együttes társadalmi és kulturális étellel, valamint a természeti környezettel kölcsönhatásban, mint emberek, szervezetek, ökoszisztémák kapcsolatrendszerét kell vizsgálnunk. Az embert ebben a szemléletben a gazdasági folyamat végső céljának kell tekintenünk, és meg kell ismernünk azokat az értékeket, amelyeket az ember választ, amelyek (gazdasági) cselekedeteinek erkölcsi tartalmát adják, s meg kell ismerni azokat az értékeket, amelyeket a szervezet (vállalat) választ.

Ha az ember erkölcsiségét a kultúra hordozza, mondható, hogy az ember által alkotott szervezet (a vállalat) erkölcsiségét a vállalati kultúra hordozza.

Az erkölcs, illetve a vállalati kultúra szerepének felismerése már századunk 40-50-es éveiben megjelent. Viharos gyorsaságú elterjedése a fejlett országokban a 70-es évek közepétől figyelhető meg. Ennek okát a következőkkel magyarázzák:

- A szervezeti (vállalati) tevékenység iránti bizalom megrendülése. (különböző tőzsdei botrányok).
- Az élet minőségének előtérbe kerülése, amit különféle társadalmi csoportok (környezetvédő, fogyasztói, helyi érdekvédelmi csoportok) egyre erőteljesebben képviselnek. (Az élet minősége fogalom tágan értelmezendő: nem egyszerűen a magas szintű fogyasztási és testi-szellemi egészséget foglalja magában, hanem különböző etikai elvek érvényesülését és a tiszta környezethez való jogot is, ami a WHO egészség-definíciójával közelíthető.)
- Az a társadalmi elvárás, hogy a közjő ellenére cselekvő vállalatokat és vezetőiket súlyosan büntessék meg. (Vagyis ne csak enyhe büntetést kapjanak.)
- A különleges érdekeltségű csoportok növekvő szerepe a befektetésekben. (Intézményi befektetők, etikai elveket érvényesítő befektetők, kisebbségi érdekek megjelenítői.)
- Mindezek következtében a téma publicitásának növekedése
- Ezen okok hatására a gazdasági felfogás változása: a rövidtávú profit maximalizálástól (a formális, célracionális, egoista cselekvésről) a hangsúly áthelyeződése a mások (kockázatvállalók) érdekeit is figyelembe vevő szubsztantív (lényeges), értékracionális, altruista (emberszerető) gazdálkodásra. (Természetesen ez nem válik kizárólagossá, de megnő a szerepe.)

A kultúra szerepének felismerését erősíti a társadalmak értékítéletének változása. Az anyagi jólét kiterjedésével már nem a fogyasztás minden áron való növelése az elsődleges szükséglet,

hanem előtérbe kerülnek más, a Maslow-i szükséglet-hierarchia szerint magasabb rendű igények, mint például az egészséges életre vagy az önkiteljesítésre való törekvés.

Nézzük meg a következő fejezetben, hogy mi változtatta meg a társadalom igényeit, és mi készítette a nagy iparóriásokat tevékenységük felülvizsgálatához és a felelősség fogalmának stratégiába történő beépítéséhez.

2. Ipari forradalom, zöld mozgalmak, fenntarthatóság

Egy évszázaddal ezelőtt még korlátlanok képzelték a fejlődés lehetőségeit, feltételezték, hogy jobb, gazdagabb élet felé törekvésnek nincsenek tényleges határai. Az ember a természet erőforrásait kimeríthetetlennek hitte. A szénbánya, az olajkút kimerülhetett, nem zavart. Új tárnákat nyitottak, új kutakat fúrtak. Nincs igazi korlát; ez volt mindennek az alapja. Még a politikának is! A Nemzetközi Valutaalap és a Világbank 1944-es keltezésű alapítóleveleiben efféle mondatok szerepeltek: bolygónk erőforrásai felmérhetetlenül gazdagok. Mindenki számára biztosítható a jólét, amelyet el is érhetünk, ha a termelést és a kereskedelmet megfelelő módon szervezzük. A manufaktúrákat felváltották a nagyüzemek, kialakultak az iparóriások, akik aztán a XX. Századra már az országok határait is átlépték. Megkezdődött a globalizáció. Mára már teljesen természetes, hogy bárhol ehetünk a McDonaldsban, vagy ugyanúgy hozzájuthatunk kedvenc cipőmárkánkhoz legyünk bármely kontinensen, de mondhatnám azt is, hogy pillatokon belül „házhoz” jöhet a legújabb film is. A technika ugrásszerű fejlődésével, ahogy a kivonatban is említettem felgyorsult az egész világ.

A fordulat a 60-as években kezdődött. 1962-ben a megrázó jövőképet festő Rachel Carson írta Néma tavasz című könyv megjelenése gondolkodtatta el az embereket. Ezt követően a 60-as évek végén Cousteau és legénysége döbrentek meg azon, hogy a déltengerek olyan vidékén, ahol ember nem szokott hajózni, minden négyzetkilométeren találtak szemet, emberi tevékenységnek úgymond melléktermékeit. Megvilágosodott, hogy nemcsak a nyersanyagok fogyasztától kell félnünk. Nagyobb lehet a veszély, hogy tevékenységünk szemetei végeznek velünk. Mint a tápcsészében lévő gombatorzs sem feltétlenül azért pusztul el, mert elfogyott a tápanyag. Saját anyagcseretermékeik mérgezik meg őket.

Felfedezték, hogy a világszerte igen közkedvelt és leterjedt hatékony rovarirtószer a DDT nemcsak a burgonyabogárra hatott, hanem elkerülve mindenhová, másra is. Még a Déli-sarkon a pingvinek szerveztében is kimutatták. Akkor jöttek rá arra, hogy csak olyan vegyületek szabad használni, amelyek – miután hatásukat kifejtik – gyorsan lebomlanak. A

DDT alkalmazását – legalábbis a mérsékelt övi országokban – gyorsan betiltották, de még évszázadokig szennyezi környezetünk, rontja életfeltételeinket.

A 70-es években indultak meg világszerte az első nagy környezetvédelmi mozgalmak, akik a nagy iparóriások környezetszennyező üzemleire hívták fel a figyelmet. Sorra alakult a különböző társadalmi szervezetek, illetve születtek meg a nemzetek átfogó egyezményei. A nagyvállalatoknak pedig dönteniük kellett, hogy melyik utat válasszák. A külső nyomás azonban erősnek bizonyult. Az egyezmények következtében a szabályozások is szigorúbbak lettek, ami elől már nem lehetett kitérni, így kénytelenek voltak intézkedéseket hozni az addig szennyező gyárak működésben. Ugyan Dennis Meadows 1972-es művében „A növekedés határai” a nagy ipari összefogások és világméretű terjeszkedéseik akadályára már megpróbálta felhívni a figyelmet, ez gyakorlatilag csupán 2000 után vált igazán nyilvánvalóvá a nagyhatalmak számára. 1984-ben a Brundtland Bizottság meg is fogalmazta ennek a definícióját, melyet azóta fenntartható fejlődésként ismer a világ. Az igazán komoly intézkedések azonban csak a 90-es évek második felétől indultak meg.

Mára már egyértelművé vált, hogy csak azok a cégek maradhatnak fent a világpiacon, akik mindezeket a fogalmakat nemcsak, hogy magukénak vallják, de üzleti stratégiájuk szerves részévé teszik, és döntéseik alapját nemcsak a profitmaximalizálás képezi, hanem a társadalmi igények, a környezetre való odafigyelés egyaránt befolyásolják

A következő fejezetben bemutatom, hogy mindezt a DENSO Gyártó Magyarország Kft (DMHU) hogyan próbálja megvalósítani.

3. A DMHU bemutatása



A DENSO Gyártó Magyarország Kft. 1997 áprilisa óta működik itt Magyarországon. A Cég két fő részvényese a DENSO Corporation, és a DENSO International Europe B.V. 70-30 %-ban. A DENSO cégnek ez az első befektetése itt Magyarországon, míg Európában cégünk

az ötödik gyártó üzem. A 75 millió euró befektetéssel alapított gyár székhelye a székesfehérvári Sóstói Ipari Parkban található, melyet 14 európai város közül választott ki a japán vezetőség.

A DMHU tevékenysége két fő vonalon zajlik. A dízel adagolók közül a hagyományos ECD-V5 típusú adagoló pumpa tömegtermelése 1999-ben kezdődött. Követve a technológiai fejlődést és a környezetvédelmi előírások szigorodását a DENSO kifejlesztette common railt (gyűjtőcsöves rendszerű elektronikus adagoló rendszer), amelynek segítségével csökkenthető a dízel üzemű gépkocsik káros anyag kibocsátásának mértéke. Ez a rendszer nemcsak azért egyedülálló a világon, mert 1800 bar nyomást adagol a nyomócsöbe, hanem, mert autóiipari termékként környezetbarát minősítést kapott Japánban. Ennek gyártását 2002 decemberében kezdtük meg üzemünkben. A másik csoportot a Rendszervezrlő egységek teszik ki. Ezen alkatrészek segítségével a motor működésének egyes jellemzői (üzemanyag felhasználás, károsanyag-kibocsátás, nyomaték, teljesítmény) módosíthatók. Így lehetővé válik a hatékony, takarékos és környezetbarát működés együttes megvalósítása.

Joggal tehetnénk fel most azt a kérdést: Miért éppen Magyarország és miért éppen Székesfehérvár?

Mielőtt ezt megválaszolnám, szeretnék néhány szót szólni a japánok üzletfilozófiájáról.

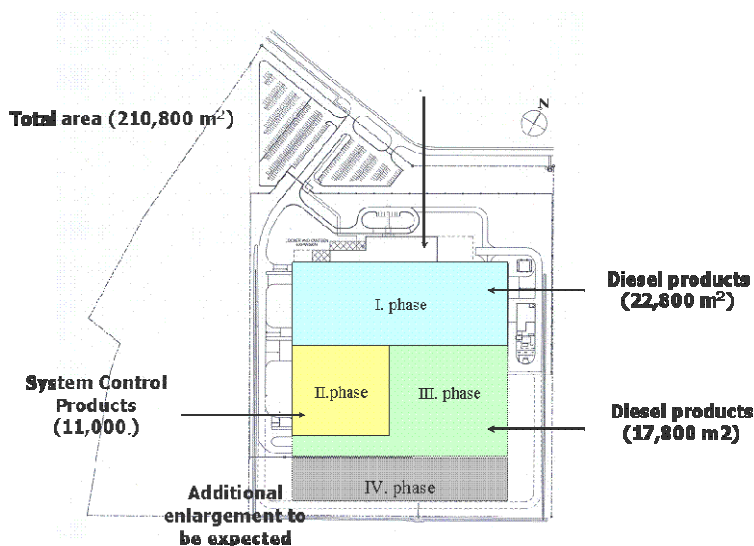
Ez a nemzet híres az összetartásáról és precíz-ségéről. Hiszik és vallják, hogy az összefogás segíti őket abban, hogy üzletük hosszú távon is biztosan működjön, fejlődhessen és nyereséges maradjon. Minden egyes stratégiai célkitűzést igen alapos és körültekintő vizsgálat előzi meg. Ezt példázza az a tény is, hogy Székesfehérvárt 14 európai nagyváros közül választották egyik legnagyobb és legfontosabb gyártóüzemük székhelyéül. Döntéseik meghozatala az európai ember számára kissé nehézkesnek és lassúnak tűnhet, ugyanakkor, ha valamiről megszületik a határozat, akkor attól csak nagyon indokolt esetben térnek el. Felmerülhet azonban a kérdés, hogy Magyarország Európai Unióhoz történő csatlakozása nem lesz-e elegendő indok arra, hogy ez a szigorú határozat enyhüljön és a gyár — más multinacionális nagyvállalathoz hasonlóan — „továbbálljon”?

Erre a válasz szintén a japán kultúrában keresendő. Ez a nemzet, annak ellenére, hogy hazájuk kiterjedése nem túl nagy, mégsem szeret kicsi, zárt területen „dolgozni”. Számukra a nagy kiterjedésű piacok jelentik a kihívást, fejlődési lehetőségeket. Éppen ezért szerettek volna olyan központi helyen letelepedni, ahol lehetőségük van arra, hogy Európát megnyerjék termékeik számára. Azzal, hogy országunk tagja lett az Európai Uniónak, számos előnyhöz jutottak. A beruházás kezdetén mentesültek az iparüzési adófizetés kötelezettsége alól, olcsón

jutottak hozzá a földterülethez, alacsony volt a bérek színvonala, viszont a munkaerő képzettség szintje megfelelt a DENSO elvárásainak. A csatlakozást követően megszűnt a vám, a költségek és a bérek még mindig jóval alacsonyabbak, mint a „régii” uniós országokban, ugyanakkor termékeiket „nyugati” áron tudják értékesíteni.

A 2003-ban megkezdett létszám bővítés és 2004 második felében elindított több milliárdos beruházás, majd 2006-ban a további csarnokbővítés is amellet szól, hogy a DENSO hosszú távra tervezi magyarországi működését. (a bővítés fázisait lásd 1. ábra)

1. ábra
A DMHU építési fázisai



Nézzük meg egy kicsit jobban, hogy mi is van e mögött?

A japán közösségekben és viszonykapcsolatokban az egymás melletti kitartás, az elkötelezettség tartós vállalása a normális dolog. Ez nem csak a családi, háztársi közösségekre vonatkozik, hanem bármely más kapcsolatviszonyra. A munkáltató, ha nincs megelégedve alkalmazottjával, nem elbocsátja, hanem átneveli, esetleg ha ez sem megy, egy másik munkaterületre helyezi át. A fölöslegessé vált munkaerőt a vállalatok nem küldik el, hanem átképzik vagy inkább rejtett munkanélküliként látszatomunkakörben tovább alkalmazzák. A japán mentalitás egyik fő rendezőelve az úgynevezett szoto - ucsi, a "kinti" világ és a "belső" kör közötti különbségtétel. Ez az etikettől kezdve, a nyelvi kifejezésformákon át, szinte az élet valamennyi megnyilvánulását áthatja. A kör, amelyen belül vagyok, az "ucsi" véd, arra mindig számíthatok. Cserében ennek a belső körnek a tagjai

közösséget vállalnak nemcsak egymással, mint társakkal, hanem elfogadják a közös azonosulást a feladatokkal, a közös kötelezettségvállalást, a közös felelősségvállalást is. Az ucsi világ tagjai érvényesítik egymással szemben az udvariassági szabályokat; figyelmesek, előzékenyek a társadalmi elvárás adta kereteken belül, érvényesül a szenpai - kóhai "idősebb társ" - "fiatalabb társ"-nak kijáró megkülönböztetett érintkezési norma (persze az idősebb társ javára). Mindez azonban azonnal érvényét veszti a soto, a körön kívüli közegben. Az utca embere, az ismeretlen járókelők egymással jó, ha csak közömbösek, és nem már-már kegyetlenek. Akivel nem állok valamiféle kapcsolatban, aki csak a soto része, azzal bármilyen figyelmetlenség, türelmetlenség, tülekedés, sőt még a durvaság is megengedhető, hiszen nincs hozzá közöm. Ha nincs hozzá közöm, akkor nem is kötelez semmi. Ez tehát az éremnek az az oldala, amelyről ritkábban ejtenek szót, de a teljes kép megértéséhez ezt is ismerni kell. Annál inkább, mert csak így érthetjük meg a japán gondolkodásmód és életszemlélet egyik leglényegesebb alapelvét. Nevezetesen, hogy abszolút kategóriák helyett a relatív kategóriákat tartja tiszteletben. Ez szöges ellentétben van a nyugati és a magyar szemlélettel. Európában, ha valaki úgynevezett udvarias, finom ember, akkor az udvarias a villamoson ismeretlenekkel szemben is, csakúgy mint a munkahelyén vagy baráti társaságban. Japánban a helyzet - a mikor, a hol - függvénye az, hogy valaki udvarias-e vagy sem. Más példát véve: az abszolút kategóriákban való fogalmazás a japán nyelvtől, nyelvhasználatától is idegen. A japán kifejezések, megfogalmazások, nem egyértelműek, lehetőleg homályosak. Sok nyugati vádolja ezért a japánokat sunyisággal. Nem azt mondják, hogy "nem akarok elmenni", hanem úgy fogalmaznak inkább, "lehetséges, hogy nem megyek el". Az üzletemberek tárgyalásokon sokszor hagyják a nyugatiakat bizonytalanságban kétértelműen fogalmazott kijelentéseikkel. E mögött a jelenség mögött több lelki tényező húzódik meg, ebből hármát emelek ki. Először is, a japán konfliktust, konfrontációt kerülő nép. A nyílt összecsapás helyett inkább a hajlékonyabb megoldásokat választja, még kompromisszumok árán is. Ezért kerüli a határozott "nem" használatát, igyekszik - nyelvileg is - rugalmas stratégiával megkerülni a határozott állásfoglalást. A homályos kifejezésmód ugyanakkor lehetőséget ad arra, hogy mindkét fél számára nyitva maradjon a menekülés útja. A másik fontos lelki tényező tudniillik az, hogy az érintett felek egyike se kerüljön olyan helyzetbe, hogy megszégyenüljön. A "megszégyenülés"-nek a japán kultúrában ugyanolyan erkölcsi megbélyegző értéke van, mint a nyugati kultúrákban a "bűn" "bűnösség" fogalomnak. A harmadik, számunkra alighanem a legnehezebben értelmezhető lelki tényező pedig az egyéni kötelezettségvállalás elhárításának szándéka. Annak az egyszerű kérdésnek a megválaszolására, hogy "hol szálljak le a Nemzeti Múzeumhoz?" a magyar utazóközönségből rögtön vállalkozik egy-két önkéntes, aki tanácsot

ad, aki jobban tudja a másiknál, aki majd elmagyarázza. Hasonló kérdésre a japán buszon néma csönd felelne, és elfordított tekintetekbe ütköznénk. A kérdés tudniillik egyrészt általánosságban hangzott el, másrészt a szoto-körből jött - senkinek semmi köze hozzá. Abban a pillanatban azonban, ha személyre szólóan tesszük föl, akkor számíthatunk válaszra. Igaz ugyan, hogy nem biztos, hogy határozott válaszra. Nagyobb a valószínűsége egy udvarias bizonytalankodásnak valahogy így: "Hát, nem is tudom, lehet, hogy a harmadik megálló lenne az.....". A határozott válaszdás tudniillik a japán mentalitás szerint azt jelentené, hogy az illető tájékozottságával kitűnik a többiek közül (a kitűnés pedig negatív előjelű tulajdonság), és ennek fitogtatása határozottan elítélendő. Még fontosabb tényező az, hogy igyekeznek kerülni azokat a lehetőségeket, amikor fennáll annak a veszélye, hogy új emberi kapcsolatviszonyokba kerülnek. Legyen ugyanis bármiféle kapcsolatról szó, az mindenképpen valamiféle kötelesség - kötelezettség - lekötelezettség. A japán ember környezetéhez való viszonyát meghatározó másik nagy rendezőelv tudniillik az on - giri, az "elkötelezettség" kényszertudata, beleértve abba a kölcsönösség erkölcsi elvárását is. Ez pedig nyomasztó. Ha én bárkitől szívességet kérek, akkor valamilyen értelemben lekötelezettje leszek. Ettől a lekötelezettségtől csak úgy szabadulhatok, ha megtalálom a viszonzás módját. A japánok idejük tetemes részét ezzel a viszonzásmód-kereséssel töltik. Ezért, mielőtt szívességet kérnének, vagy határozott választ adnának, ezerszer is meggondolják. És gyakorta döntenek úgy, hogy kevesebb a kockázat, ha nem egyértelműen, hanem bizonytalanul, többféleképpen értelmezhetően viselkednek. A japánok legendásan fegyelmezettek. A szabályokat betartják, és a japán élet jól-szervezettségének egyik legfőbb, ha nem a legnagyobb titka ebben a fegyelmezettségben rejlik. A közlekedésben a piros lámpa tiszteletben tartása viszont nagyon is pragmatikus szempontok szerint érvényesül. Ha nem feltétlenül szükséges, akkor nem várják ki a lámpaváltást. Ez sok helyütt persze Európában is így van, egy nagy különbséggel. Míg Európában a szabályszegők rendszerint egyéni türelmetlenkedők, nyughatatlanok, "kiugrók", addig Japánban a szabályszegés nem magányos kezdeményezés, hanem kollektív nekibuzdulás. Ha a mellette álló megindult, akkor ő is. Ha az előtte hajtó kocsit még átrobogott a sárgán, akkor még ő is áthajt a piroson. De ha a mellette lévő fékez, akkor ő is - nincs készítése arra, mint az európaiak - elsősorban persze férfiak - többségének, hogy "menőbb" legyen.

A csoportviselkedés egy különös megnyilvánulási formája a tárgyalás. A japán tárgyalások egyik ütőkártyája a csoportszellemből adódó erő. Míg a Japánba tárgyalásra érkező külföldiek rendszerint kis, azaz két-háromfős csapatot alkotnak, a vendéglátók rendre

fölülmúlják őket létszámban. A japánok létszámfölénye a tárgyalásokon külföldi környezetben is érvényes; tudják jól, hogy az utazók számán spórolni nem érdemes; ellenkezőleg; sokszor az az érzése az embernek, hogy mindig egy-két fővel nagyobb csapatot állítanak ki, mint amennyit a tárgyalás érdemi része megkívánna. Csakhogy ez a plusz egy-két fő nem azért van jelen, hogy az adott témába érdemlegesen beleszóljon, hanem azért, hogy azt a bátorító háttérrel biztosítsa, amely csak bizonyos létszám fölött érhető el. Ez pedig szükséges ahhoz, hogy a japánok a csoportszellemtől áthatva egyéni értékrendjükénél és viselkedésmódjuknál jóval határozottabb, rámenősebb, körültekintőbb, keményebb tárgyalási stílust kövessenek. Nem véletlenül nevezi sok partnere a japán kereskedőt agresszívnek, és rámenősnek, szalámi-taktikázónak és csúsztatónak. A több szem többet lát elvet ők úgy érvényesítik, hogy több száj többet követel. A lényeg a csapatmunkában van, abban, hogy a csapat egy irányba húzza az evezőket. Ami a külföldiekről nem mindig mondható el, hiszen az európai vagy amerikai tárgyalócsoporthoz tagjai sokszor nem rejtik véka alá egyéniségüket, és bizony nemegyszer a csapatszellemből bántja az egyéniségek igazának érvényesülését. A japán csapatban vannak egyének, míg a külföldiek esetében az egyének állnak össze egy csapatból.

4. Döntéshozás a DMHU-nál

Akár csapatról, akár egyéni vezetésről beszélünk, minden vállalkozásnak szüksége van olyan alapelvekre, melyek útmutatóul szolgálhatnak a napi tevékenységek során. A DENSO értékeket és állásfoglalásokat tartalmazó társaság szintű filozófiáját hangsúlyozottan tiszteletben tartja. Ezek az értékek képviselik minden munkatárs számára az állandó vonatkoztatási szinteket.

Küldetés

Szem előtt tartva a jövő kihívásait, olyan értékeket hozunk létre közösen, melyek hozzájárulnak egy szebb világ építéséhez.

Vezetői alapelvek

- Vevői megelégedettség
- Globális fejlesztés és növekedés a változások figyelembevételével
- A környezet megóvása és harmónia a társadalommal

Egyéni irányítás

- szellemi kreativitás és kezdeményező magatartás
- csapatmunkában történő munkavégzés, úttörő hozzáállás
- megbízhatóság, elkötelezettség a folyamatos fejlődés iránt

A DENSO Corporation 1997-ben alkotta meg DENSO VISION 2005 elnevezésű programját, amely hosszú távú irányelveket tartalmaz és szoros összefüggésben áll a fent ismertetett filozófiával. A DENSO Vision 2005 tulajdonképpen a „DENSO-álmok” megvalósítása, egy olyan jövőkép, amely egyfajta iránytűként szolgál valamennyi DENSO vállalat mindennapi tevékenységéhez. Ebben a programban van megfogalmazva az, hogy a DENSO küldetése kialakítani egy jobb világot közös értékek teremtésével a jövőre nézve.

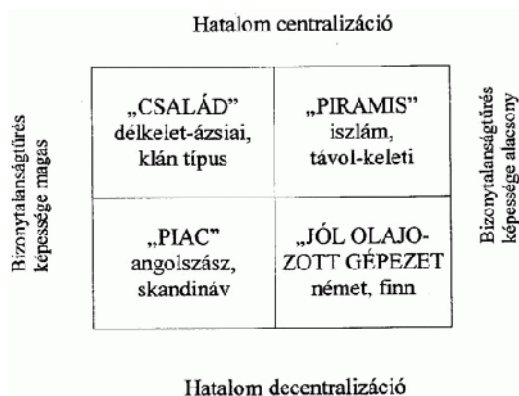
1. Nyitás a társadalom felé
2. Nyitás a vevők felé
3. Nyitás az alkalmazottak felé

Most mondhatnánk szkeptikusan, hogy ez mind szép és jó, de vajon ez működik a valóságban is? Hiszen tudjuk, hogy az ilyen cégeknek mindenek előtt a profit a legfontosabb és ennek érdekében mindent alárendelnek. Erre a válasz a már sokat emlegetett japán kultúrában keresendő. A japán társadalomban – legyen az üzlet, munka, tárgyalás, bármi - az emberi-érzelmi megközelítés nem játszik szerepet, mindent az ész oldaláról közelítenek.

HOFSTEDE vizsgálta először a nemzeti kultúrák – szervezeti kultúra közötti összefüggéseket. A hatalom-centralizáció és a bizonytalanságtűrés képességének kombinációi alapján a 2. ábra szerinti négy nagy csoportot alakított ki, amelybe az egyes nemzeti kultúrák beilleszthetők.

2. ábra

Kultúra-csoportok



19. sz. ábra: A nemzeti kultúrák típusai

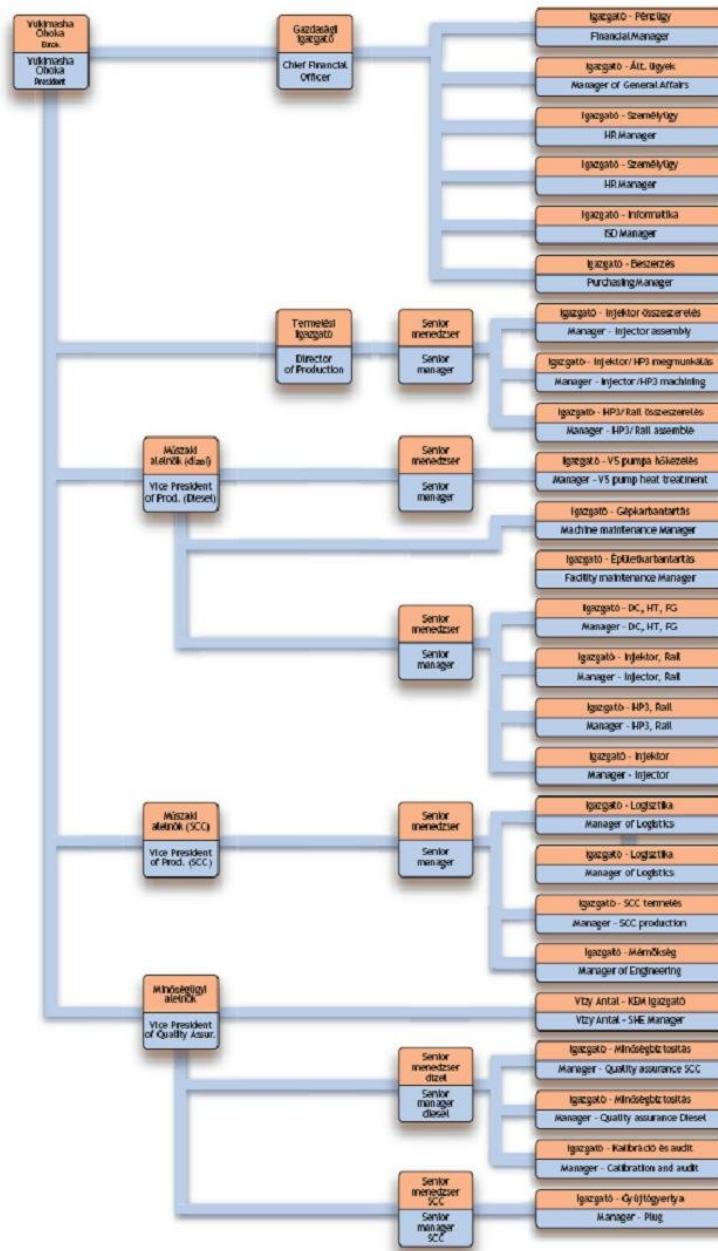
Forrás: Ismeretlen szerző

Ez alapján a DMHU is, mint általában az összes többi japán cég a „piramis” kategóriába kerül, amelyben az erős központosított hatalom fennállásakor mindenkinek meg

van a maga helye, a "maga kockája", alsó-felső kapcsolata, feladata, jutalma stb., ami egyúttal a biztonságérzetet is növeli.

Így van ez a székesfehérvári üzemben is. A 3. ábra mutatja, hogyan épül fel vállalatunk adminisztratív és irányítási rendszere.

3. ábra: a DMHU szervezeti ábrája



Felső vezetésünkben nincs női alkalmazott, viszont a 2003-as évben a 15 fővel bővült középvezetésben már egy női menedzser volt. 2004-től az ötvenfős középvezetéshez három

nő is tartozik. Összehasonlítva a magyarok és külföldiek arányát a felső vezetésben továbbra is csak egy magyar alkalmazott van. A középvezetést illetően ez az arány a 2003-as 16:7-ről 27-15-re változott.

Ez alapján mondhatjuk azt, hogy stratégiai döntések joga a japánok kezében van. A magyar középvezetők csupán a napi operatív tevékenységek döntésében vesznek részt. Ezt, ha pesszimistán szemléljük, akkor ez annyit jelent, hogy ők a végrehajtók. Kiindulva azonban a magyar és japán mentalitásbeli és kulturális különbségekből, valamint abból, hogy a döntések mögött mégiscsak emberek állnak, nem is olyan egyszerű. Ahogy korábban említettem a japánok döntéshozatala merőben eltér a magyarokétól. Sokkal lassabban és nehezebben reagálnak a változásokra, mint az európai emberek. Éppen ezért számos konfliktus forrása egy nagyobb termeléssel kapcsolatos megbeszélés.

5. A DMHU és a CSR

Érdekesen viszonyulnak azonban a környezetvédelmi kérdésekhez. Szinte az elsők között felismerték ennek a fontosságát és nagyon korán, már a 90-es évek elején stratégiájuk részévé tették, aminek köszönhetően számos más japán vállalathoz hasonlóan előkelő helyre tettek szert a világpiacon. A 4. ábra mutatja, hogy ennek szellemében milyen intézkedéseket valósított meg a magyarországi leányvállalat.

4. ábra

Környezetvédelmi intézkedések

Tevékenység neve	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	N4 N1 N2 N3 N4	N1 N2 N3 N4	N1 N2 N3 N4	N1 N2 N3 N4	N1 N2 N3 N4	N1 N2 N3 N4	N1 N2 N3 N4	N1
1 ISO 14001 certification	[Bar chart showing implementation in 1999]							
2 ISO 14031 environmental performance evaluation	[Bar chart showing implementation in 2000]							
3 First Environmental Report	[Bar chart showing implementation in 2001]							
4 First Sustainability Report	[Bar chart showing implementation in 2002]							
5 Starting the school program	[Timeline arrow from 2002 to 2006, labeled 'Still on going']							
6 Zero emission	[Bar chart showing implementation in 2001]							
7 Starting the cooperation with the civil sector (Zsombék; Gaja)	[Timeline arrow from 2002 to 2006, labeled 'Still on going']							
8 Integration of the management systems (ISO 14001; OHSAS 18001; TS 16949)	[Bar chart showing implementation in 2003]							
9 Starting LCA for Common Rail	[Bar chart showing implementation in 2004]							
10 Starting the Energy Saving Program	[Bar chart showing implementation in 2004]							
11 Supply chain evaluation system	[Timeline arrow from 2006 to 2006, labeled 'Still on going']							

Forrás: DMHU fenntarthatósági jelentés 2003-04

Az ábrából kitűnik, hogy a cég nem állt meg csupán a környezetvédelemnél, hanem nagyon hamar magévá tette a fenntarthatóság követelményrendszerét is. Ezt példázza az a tény, hogy Magyarországon 2002-ben elsőként jelentetett meg összefoglaló tanulmányt környezetvédelmi, gazdasági és társadalmi tevékenységiről. A cég nagyon hamar felismerte, hogy érdekelt feleinek igényeit a lehető legkörültekintőbben kell figyelemmel kísérni ahhoz, hogy hosszú távon sikeres maradjon. Így jutottunk el a felelősségvállalás fogalmához, amit manapság CSR-ként emlegetnek a vállalati szakemberek. Ez a rövidítés pedig nem más, mint a Corporate Social Responsibility, azaz vállalati társadalmi felelősségvállalás. Egy önkéntes kezdeményezés, ami abból az elképzelésből alakult ki, hogy a felelősségteljesen vezetett üzlet, részt vállal az egészséges gazdaságban és működési környezetének tartós fejlesztésében. Sokan még mindig összetévesztik a vállalati adományozással, ez azonban sokkal több annál. Aktív szerepvállalást jelent abban, hogy az érdekelt felek – amelyek együttműködése nélkül egy vállalat nem képes fennmaradni – igényeit hogyan lehetne kielégíteni. Ennek egyik alapfeltétele a nyílt kommunikáció. A DENSO Magyarország is nagy fontosságot tulajdonít a nyílt kommunikációnak. Ennek egyik példája auditált fenntarthatósági

Jelentésünk. Ezen kívül nagy hangsúlyt fektetünk a jövő generációinak tudatformálására is. A 2002-ben elindított iskolaprogramunk, amelyet az Alcoa Köfémmelel és a szomszédos Harman Becker Kft-vel közösen minden évben megrendezünk, is ezt a célt szolgálja. A programban jelenleg 23 általános iskola és két középiskola tanárai vesznek részt. Szintén az oktatás, nevelés fontosságát hangsúlyozza az általunk, 2004 áprilisában meghirdetett környezetvédelmi pályázat. Tovább folytatódott az egyetemi oktatássorozat is *(összesen 11 felsőoktatási intézmény részvételével)*, amelynek keretében elsősorban a fenntarthatóságról, az üzlet és a környezetvédelem viszonyáról, valamint a többszörösen integrált rendszerünkről tartottunk előadást a diákoknak. Minden évben jelentkeznek szép számmal hallgatók nyári gyakorlatra, illetve szakdolgozatíráásra. Folyamataink, és rendszereink fejlesztéséhez szükség van arra, hogy rendszeres időközönként bevonjunk munkánkba más, független külső személyt, vagy szervezetet. Évek óta szoros az együttműködés a KÖVET-INEM Hungária non-profit szervezettel. Velük sikerült elindítanunk és elsőként auditáltatnunk fenntarthatósági jelentésünket. Szintén az ő közreműködésüknek köszönhető termékeink életciklus-elemzésének elindítása 2002-ben. Ez a szervezet tette lehetővé egy olyan szakmai konferencia megszervezését a CEU-n, ahol a fenntarthatóság előnyeit próbáltuk a vállalati képviselők számára kicsit közelebb hozni.

Tágabb környezetünk védelmében igyekszünk jó kapcsolatot fenntartani a helyi önkormányzattal és civil szervezetekkel. A 2004-es év végén felkérést kaptunk, hogy cégünket képviselve vegyünk részt a város második környezetvédelmi programjának előkészítésében. 5 éve támogatjuk a Gaja Környezetvédő Egyesület Országos Tájébezset Programban való részvételét.

Felkérés esetén, a menedzsment jóváhagyásával közölhetünk cikkeket cégünkről és tevékenységéről. Nagyobb beruházásokkal, termékekkel kapcsolatos reklámtevékenység a területileg illetékes kereskedelmi irodák feladata, amelyet az anyacég által meghatározott marketing politika szabályoz. Álláshirdetések megjelentetése, vagy eredményeink publikálása a helyi vezetőség engedélyezésével történik.

A belső kommunikációt tekintve a cég törekszik a hirdetőablákon való rendszeres információközlésre, mind környezetvédelem, munkavédelem, mind pedig egyéb, személyügyi kérdéseket illetően.

Immár hagyománnyá vált a nyaranta egy szombati napon megrendezésre kerülő Családi Nap. Ezen a napon játékos vetélkedők, koncertek, sportesemények várják dolgozóinkat és családtagjaikat.

A belső kommunikáció elősegítésére számos rendszeres megbeszélésre kerül sor. Részlegenként hetente történik egyeztetés, míg havonta egyszer szervezünk olyan találkozót, ahol cégünk elnöke és munkatársaink egy csoportja oszthatja meg véleményét számos felmerülő témakörrel. Amennyiben a dolgozónak észrevétele és javaslata van munkáját vagy munkahelyét illetően, megteheti ezt az ún. Javaslatvételi formanyomtatvány kitöltésével. Ez a nyomtatvány az ún. "Representative Meeting" keretében kerül kiértékelésre, megvitatásra. Azokat a dolgozóinkat, akiknek javaslata elfogadásra került, jutalomban részesítjük.

Belső kommunikációs eszközként alkalmazzuk a gyártócsarnokunkban található nagyméretű táblákon feltüntetett szlogeneket is. Ezek felhívják dolgozóink figyelmét minőségi céljainkra, segítenek a szabályok betartásában, vagy éppen egy új rendszer megértésében.

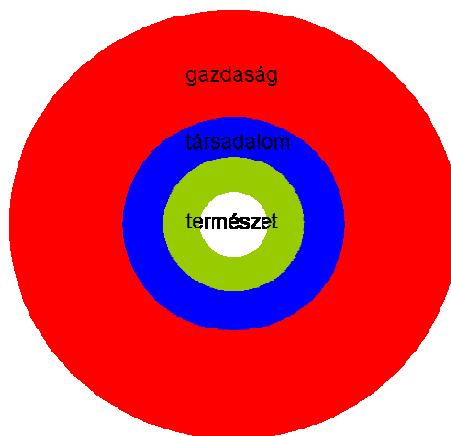
Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a DMHU valóban megtesz mindent, hogy küldetési filozófiája ne csupán szépen fogalmazott szlogen maradjon, hanem konkrét cselekvéseket takarjon.

Természetesen, mint minden nagyvállalat esetében, itt is vannak fejlesztendő területek, megoldandó problémák. Mondhatnánk azt, hogy ez javarészt a már említett kulturális különbségekre vezethető vissza és ennek megoldása lehetetlen feladat. Ez viszont egyet jelent a cég csődjével, hiszen aki nem képes a piaci változásokhoz alkalmazkodni, akkor nem

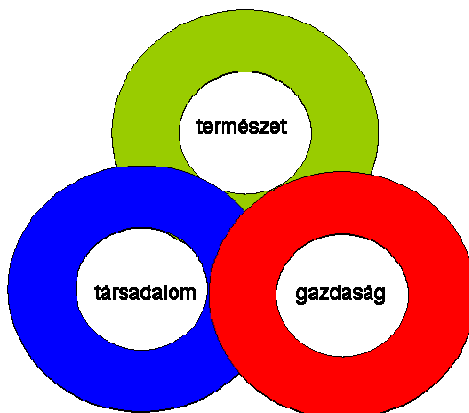
maradhat fenn. Ami korunkban új, az a gazdasági folyamatok korábbi korszakoknál lényegesen szervesebb nemzetközi összekapcsolódása. A transznacionális társaságok globális szerepe. A tulajdon, a termelés, az áru- és szolgáltatásforgalom, a tőke mozgások világméretű összefonódásának színvonala. A tőkekoncentráció mértéke, a világméretű gazdasági hierarchia erőssége. Éppen a gazdasági folyamatok nemzetközi összefonódása és növekvő dimenziói folytán az egyensúlyi viszonyok mindinkább csak nemzetközi összefüggésekben értelmezhetőek és ugyanezek nagyobb kilengéseknek adnak teret. Ez számomra annyit jelent, hogy a vezetői döntések már nem csupán a vállalatot, hanem a körülötte élő társadalmat is érintik.

Amióta ezzel a témával foglalkozom felmerült bennem a kérdés, hogy vajon a természet-társadalom – gazdaság viszonya hogyan fog alakulni a jövőben? Úgy, ahogyan az 5. ábra mutatja? Vagy a 6., esetleg a 7. ábra szerint?

5. ábra



6. ábra



7. ábra



Irodalomjegyzék

DENSO Fenntarthatósági jelentés 2003-04

DENSO Fenntarthatósági jelentés 2005

www.globaldenso.com

www.denso-europe.com

www.offers.hu

Farkas Péter: Az Egyesült Államok várható recessziójának világgazdasági következményei -
gazdasági nemzetköziesedés - lehetőség a nagyobb kilengésre www.vki.hu

www.terebess.hu- Hidasi Judit: NA ÉS, HOGY TETSIK JAPÁN?

Terebess Kiadó, Budapest, 1999

Végh László: Fenntartható fejlődés; Debreceni Egyetem, TTK, Fizikai Intézet,
2003/2004. tanév. I. félév

„How to use GRI” - DENSO „GRI Breakfast” nemzetközi konferencia előadás anyaga