

Új kihívások és Új válaszok a coop-csoportban

Mottó: Az elmúlt másfél évtized elején a hazai fogyasztási szövetkezeti rendszer felbomlott. A megváltozott körülmények között az áfészek megrendültek, identitási zavarokkal küszködtek. A "megtiport virág" azonban új hajtást hozott. Hosszú vajúdas után megszületett a coop-csoport. Keretében az áfészek és társaságaik ismét egyesültek, tulajdon és működési- forma váltást valósítottak meg

Azon az úton, melyre léptünk, haladni akarunk. Folyvást előre! Eddig nagyjából öt évenkénti ciklusokban fejlődünk. Ennyi időben adódtak előnyös lehetőségek. Ezeket általában ki is használtuk. Ugyan akkor működésünk feltételei ez idő alatt folyamatosan változtak, új kihívások érlelődtek. A piac aktiválta a megújulás (a korszerűsödés) kényszerét és érdekét. Most is ez a helyzet! Az önmagunkkal való szembesülés garantálhatja a jó választ: a helyes irányba tett fordulatot. Véghez vitelének elemi feltétele az, hogy: kifelé és befelé egyszerre figyeljünk, s a kor parancsa szerint cselekedjünk. Ennek a közös sorsból, s a közös felelősségből eredeztethető összefogás, az „egy nyelven szólás” és cselekvés teremtheti meg igazi garanciáját.

Beismerjük: mondani könnyebb, csinálni nehezebb. A coop-csoport* (a továbbiakban: csoport) szervezését 15 évvel ezelőtt kezdtük el. Az üzletlánc létre hozása óta 10 év telt el. Vannak tehát tapasztalataink. Siker történetről beszélhetünk. Ugyan akkor számos gyengeségeinkről sem feledkezünk meg. Némelyike ma is kísért bennünket. Helyzetünket úgy látjuk: a csoport mára már teljesítő-képességének felső határához érkezett. A fogyasztói kör megtartása és bővítése, a növekedés és a hatékonyság.

***A csoportot 900 kis- és közép vállalkozás (szövetkezet, gazdasági társaság) alkotja. Az általuk üzemeltetett boltok száma megközelíti az 5.000-ret. Ebből a négy üzletláncba szervezett: coop-, mini coop-, mxi coop-boltok, valamint a szupermarketek száma jelenleg: 3. 790. A hálózat magyar tulajdonban van. Tevékenységi köre az élelmiszer, a ruházat, az iparcikk kis- és nagykereskedelem; valamint ipari és egyéb vállalkozás körében bontakozik ki. A magyar piacon a legnagyobb forgalmú franchise rendszert működteti. A legnagyobb kis- és középvállalati integrátor. Alkalmazottainak száma: 32.000 fő. Ennél fogva a vidéken a legnagyobb foglalkoztatók közé tartozik. A csoport összesített árbevétele 2005-ben 375 milliárd forint volt.**

Külső és belső szorítások

Mindig is voltak és mindig is lesznek kihívások.* Esetenként külön-külön mutatkoznak, önálló arculatot öltenek. Emlékeztetnek, kopogtatnak. Üzeneteket hordoznak. Magános harcokként hatnak. Kényszerítenek, illetve ösztönöznek. Erejük változó. Nagyok és kicsik egyformán lehetnek. Kívülről jönnek, vagy éppen belülről erednek. Nem csak magános farkasként ólálkodnak kapunk előtt, hanem farkaként is támadnak, összefonódnak, s erősítik egymást. Agresszívek, "nem szeretem" követelményt állítanak, változtatásokat, megoldásokat

ösztönöznek, illetve kényszerítenek ki. Állandósulnak. Sajátosan formálják közösségünk arculatát. A kép kontúrjai néha erősödnek, néha halványulnak. Ezek a negatív jelenségek és folyamatok próba elé állítják a csoportot.

A kihívások ugyanakkor, legyenek azok külsők, vagy belsők, egyesek, vagy többesek, nemcsak negatív töltésűek lehetnek, hanem pozitív tartalmat is hordozhatnak. Lehetőségeket, illetve alternatívákat kínálhatnak. Ilyen az esély-egyenlőség, a tisztességes piaci verseny, az társadalom szimpátiája, a fejlesztési források elérése pozitív diszkrimináció keretei között, a megfelelő jogi környezet és a vagyoni biztonság. Ezek a jelenségek és folyamatok kedvező külső környezetre utalnak, s az innét jövő üzenetek és hatások előnyösen orientálhatnak bennünket. Használjuk ki, s éljünk velük!

A csoport is kifejezhet pozitív belső minőséget. Kezdeményező, önszervező, attitűdök emelőként, önmagunk iránt támasztott követelményként húzó hatást fejthetnek ki. A pozitív kihívások a kívánt módon egészítheti ki egymást, új szervezeti és működési modell megalkotását támogathatják. Ez kegyelmi állapot.

Igazodás, vagy eltekintés

A jó válaszok** helyzet-elemzésen alapulhatnak. Esetenként e nélkül is adódnak a feladatok, mert a probléma megoldásra vár, esetenként cselekvésért kiált. Az időszerség döntő többségben mindig adott. A jelenbe a múlt is beépülhet. A feladatok (bármilyen időből és gyökérből is eredeznek) mindig is újak és direktnek látens bajok és fékek is léteznek. Felszínre hozásuk, a velük való szembesülés, kiiktatásuk, s főleg megoldásuk, segítheti a csoport teljesítő-képességének javulását.

***A külső környezetből érkező üzenetek, kényszerek és „parancsok”, amelyekről az érintett, (érdekelt) szervezet közvetlen, vagy közvetett módon tudomást szerezhet, esetleg elkerüli figyelmét, vagy valami oknál fogva nem számol velük. Hasonló jellegűek a belső szférából származó jelzések és kényszerek. Befogadás, eltekintés, egy közbülső reakció történhet.**

****Új reakciók, korrigált viszonyok, korszerű cselekvések, amelyek figyelembe veszik az adott társadalmi, gazdasági helyzetet, ezen belül a piac, illetve a verseny követelményeit, a fogyasztók megtartását és a fogyasztói potenciál növelését kiemelten preferálják, s mindezek a szervezet egészének és részlegeinek megújulásában, korszerűsödésében ki is fejeződnek.**

Nem úgy tűnik, hogy mindenben jeleskedtünk. A cselekvés az egyes helyi szervezetekben, a régiókban, illetve magában a központban, vagyis a csoportban esetenként megkésve, vagy fél megoldásokban formálódik. Felesleges működési, strukturális jellegű költségek fékezik a hatékonyság javítását, gyengítik az amúgy is kedvezőtlen árpozícionkat, a vevőkör szélesítését. A piaci, illetve hatékonysági alapú akarat-érvényesítés nem egyszer szűkebb érdekekkel ütközik, s szenved kudarcot.

Az elmúlt tíz évben a „lánc” mögött 35 Md. Ft. nyereség halmozódott fel. A történések, ezzel az anyagi lehetőséggel viszont közel sem álltak arányban. Versenypartnereink ezt a profitot szintén kitermelték, s főleg piac fejlesztésre fordították. Mi pedig jó részt föléltük. Pontosabban: a kelletténél kevesebbet fordítottunk bővítésre, illetve fejlesztésre ebből a pénzből. A barikád két oldalára állunk: egyikünk fejleszteni, másikunk csak túlélésben gondolkodik. El kell tehát döntenünk, hogy: kik vagyunk, hova igyekszünk és mit akarunk?

Előfordul viszont az is, hogy nem vesszük észre a bajokat, s azokra tehát választ sem adhatunk. Ennél csak az a rosszabb, ha tisztába vagyunk a kialakult állapotokkal, s eltekintünk a velük való szembesüléstől. Ilyen jelenségek, kicsiben, vagy nagyban a csoport mind három irányítási szintjén egyformán előfordulnak. A válaszok, a kihívások jellegéből adódóan ugyan csak mindig újak. Bennük azokban (esetleg) korábbi mulasztások, s aktualitások is felszínre törhetnek.

A reakciók tehát, bármi is kiváltójuk, általában időszerűséget fejeznek ki akkor is, ha egy-egy jelenségre adandó válasz előtt esetenként a módszeres várakozás ajánlatos, mert ez a hozzá való legjobb viszonyulás. Jól kell szelektálnunk! A „szürkeség”, az azzá válás esélye ugyan is nagy veszély, mert ha csak ez jellemez bennünket, akkor nincs jövőnk, nagyon rövid távú a prioritásunk.

A cselekvés szervezésekor abból induljunk ki, hogy: az egyes intézkedéseknek milyen a sürgősségi foka, építő, vagy romboló hatása; hogyan befolyásolja a szervezet különféle részlegeit, vagy egészét; miképpen alakul az összhatás a csoportban? Ez utóbbit eltérő módon motiválhatja az, ha a új, vagy a régi problematikára, kívülről, vagy belülről jelentkező kihívásokra, közvetlenül, illetve közvetetten ható tényezőkre keressük a választ. Alapállás most is az lehet, hogy: az idő drága, a verseny éles és kíméletlen. Gyors cselekvésre van szükség!

Számolhatunk azzal is, hogy egyik problémára adott válaszunk, egyben más gondokat is kiiktat. Lehetnek kihívásoktól mentes, autonóm döntések is, amelyek előre "megálmodott" irányba mutatnak, s a jövő-építés keretei közé illeszkednek. Az intézkedések tehát tervszerűséget, s rögtönzést egyaránt ki fejezhetnek. A kronológiai sorrend: felismerés, válogatás, sorrend-megállapítás, s végül reagálás. Ez logikus megközelítést és átgondolt cselekvést fejez ki. A csoportban minden területen és szervezési szinten napjainkban sok hasonló példát ismerünk.

Szelekcióra van szükség! A stratégiai és taktikai cselekvés ugyan is csak rendszer szemléletben, kellő tudatosság és szakmai hozzáértés alapján valósulhat meg. Kísért a múlt, s még inkább kényszerít a jelen. A kettő összevetéséből sokan sokat okulnak, mások befelé fordulva, rövid távra gondolkodnak, dátumokhoz, eseményekhez kötik sorsukat, s ilyen alapállásból vesznek részt a szűkebb és tágabb kört érintő döntésekben.

Ez ellentétes a közösségi bizalommal. Mögötte a hozzá értés, vagy a belátás hiánya, illetve egyéni, vagy szűk csoport érdek áll. Kedvező jel viszont, hogy a döntések mögül elkoptak az olyan indoklások, szerveződések, mint a kicsik és a nagyok, mint a megye, a Dunántúl, illetve az Alföld. Az érdekek ugyan is egyetemlegesek. A jó és a rossz tehát általánosan is hat a csoportban. Nem általános azonban még minden tekintetben ez a felismerés.

• Az alapszintet a vevőközpontok képezik, vagyis a modell gt.-vel rendelkező fészek, a szövetkezeti gazdasági társaságok, akik közvetlenül irányítják a coop, a mini coop, illetve a maxi coop, valamint a coop szuprmarket kereskedelmi láncokat, amelyekbe 2005-ben 2934 üzlet tartozott, s bruttó árbevétele 253 ezer Md. Ft. volt Ide sorolandók azok az fészek is, amelyek nem hoztak létre az általuk folytatott kereskedelmi tevékenység végzésére külön gazdasági társaságokat, hanem kereteik között valósul meg az üzleti tevékenység. A beszerzés nézőpontjából e körhöz sorolhatók még a franchise rendszerben működő, kis tulajdonosok kezében lévő bolti hálózat is. A középszintet az integrált nagykereskedelmi régiós központok alkotják. Számuk: 5. A felső szintnek a Nagykereskedelmi Beszerző és Értékesítő Szövetkezeti Részvénytársaság, a Co-op Hungary Zrt. minősül.

A különböző előjelű történések úgy tűnik, hogy érdek-viszonyainkba "bele férnek". Erősíthetik, gyengítik, vagy kioltják egymás hatását. A fő baj az, ha pozíció romlást eredményeznek. Nem ritkák az ilyen jelenségek a csoportban. Ezeket a tulajdonosi jogosultságok legitimálják. A kérdés csak az, hogy: többségében a jó, vagy a rossz, a hasznos, vagy a káros győzedelmeskedik? Ezért időről-időre tudatosan és módszeresen szemlélődjünk. A helyzet-elemzés és a reagálás csak akkor lehet sikeres, ha ki-kí a maga felelősségi körében úgy válaszol az adott jelenségekre, hogy reakcióiban horizontális, illetve vertikális követelmények teljesülnek. Vagyis: szűkebb "felség-területünkön" túl a csoport három irányító szintjében is együtt kell gondolkodnunk.

A vevőközpontok tekintetében a konszenzus egyértelműnek tűnik. A végcél szerint a jövedelem körükben koncentrálódhat, mivel a csoportban fundamentumok. A régiók költségeinek egy része jelentős teherként, sok tekintetben túl pozicionáltak. A központi szervezet integrátori szerepköre viszont gyengült. Az Ügyintéző Testület megalakulása új helyzetet teremtett. A közte és az Igazgatóság között kialakított viszony-rendszer a társaság testületi irányításában különleges sajátosságnak számít. A működésük technikája is erre utal. Kifejeződnek ebben a régiók és a központi társaság, vagyis a két irányítási szint között meglévő átfedések és feszültségek.

Ez akut kérdésben (a hatékonyságot kifejező) olyan feladat- és hatáskör megosztás szükséges, amelyben a vevőközpontok járnak jól! Az ezen alapuló cselekvés kovácsolhatja ki az egységes fellépést és a helyes irány-követést. A helyzettel való konkrét szembesülés ezért elodázhatatlan csoport érdek. Ez esetben is a siker, vagy a kudarc, illetve egy közbülső állapot lehet az eredmény. A legjobb az, ha a válasz tudatos cselekvésen alapul. Ez megelőzést és leginkább teljesítmény-növelést és hatékonyság-fokozást eredményezhet. Különböző okok következtében ennek az ellenkezője is kísért bennünket. Hátrányos helyzetben cselekszünk. Nem ritkán késve döntünk. Olykor drága kompromisszumokat is kötünk.

Aktivitásunk módja és formája ezért, a kellő kreativitást is figyelembe véve, általában meghatározott, viszonylag szűk keretek közé illeszkedik. Mozogás terünk lecsökkent. Anyagi tartalékainkat jó részt kimerítettük. Nincs már hová hátrálnunk. A keskeny ösvényen való haladás az egyetlen esélyünk. A tőke-szegénység, illetve a teljesítő-képesség megtorpanása ronthatja pozíciónkat, tompíthatja fejlődési vágyainkat.

Gyengeségeinkben szubjektív okok is szerepet játszanak. Esetenként ezek jobban fékezik lehetőségeink hasznosítását, mint a források szűkös volta. Elég ha csak a reagálás, az alkalmazkodás, általában a megújulás, az enerváltság okozta béklyóinkat idézzük fel. Ezekbe ágyazódott az egyesülések, a források koncentrálásának, az irányítási és szervezet-fejlesztés, általában az integráció elmaradása, vagy az e vonatkozású megkésett cselekvés. Ez komoly hátrányokat okozott. Ennél is nagyobb kár az elveszített idő!

Szembesülés és cselekvés

A csoport adott (mai) helyzetéből induljunk ki. Ez a szembesülés. Nyomában két kérdést válaszoljunk meg: 1. milyenek a pozícióink; 2. mik a tennivalóink? Az utóbbihoz kapcsolódik a cselekvést kikényszerítő döntés. Ha jó az akarat-képzés és hatékony a végrehajtás, akkor a siker nem maradhat el. Ez az elmélet. A gyakorlat viszont bonyolult, nehézkes és ellentmondásokkal terhes. Mindenütt. A csoport sem kivétel. A belső előnyök és hátrányok kereteink között ugyan is egymás mellett honosodtak. A tulajdon, a struktúra, a tevékenységi kör, a döntési, az irányítási, a működési rend, s az ezeket átszövő érdekeltég külön-külön, s együtt is magába hordja a jelzett alternatívát. A bizonytalanság megengedhetetlen abban a verseny-környezetben, amely bennünket körbe vesz.

Lét kérdés tehát, hogy a legjobbat hozzuk ki magunkból.* Minden nehézség ellenére, erre adottnak látszik az esély akkor, ha figyelünk a kihívásokra és azokra megfelelő válaszokat adunk. Számba vételük külső szemlélődést és belső önvizsgálatot igényel. Döntő érdek a csoportban az, hogy változtassunk, permanens állapotban legyünk, bővüljünk, s a meglévőhöz mindig tegyünk hozzá valamit. A szét eső és az alakuló, nem utolsó sorban a fejlődő formáció, illetve a tevékenység ilyen módon rendszerré idomul.

***A csoport évi (2006) üzletpolitikai és középtávú stratégiai tervvel rendelkezik. Mindkettő megfelel azoknak a követelményeknek, amelyeket (a piac részeként) a versenykényszer, a fejlődési vágy elénk állít. Az üzletpolitika operatív terv, a jövő évi időszerű konkrét teendőket tartalmazza. A stratégia: 1. lényegét illetően a közép távon mutatkozó kiemelt kérdésekre irányoz elő választ; 2. jellegét illetően feladat terv; 3. valójában "csomag terv". Ebből következően az egyes előirányzatok megvalósulásának alapját külön-külön döntések képezhetik. Ez okozhat kockázatot, mivel a széleskörű, sok szempontból differenciált döntéshozatali mechanizmusunkban számottevően eltérő nézőpontok, különféle helyzetek, s érdekek épülnek be. Az igenek és a nemek, illetőleg az ezek között született jó, vagy rossz kompromisszumok, s főleg az elhúzódnó döntések megbonthatják az egységes stratégiát, amely ennél fogva veszíthet "összegző erejéből", mivel egyik helyesen megvalósított, másik rosszul módosított, netán kiküszöbölődött stratégiai komponens segítheti, vagy ronthatja, esetleg meg is hiúsíthatja a másik hatékonyságát, érvényesülését. Ezért (az ilyen esetek számától függően) a stratégia egészének határfoka csökkenhet.**

A kihívások és a válaszok, (a külsők és a belsők, az újak és a régiek) az irányítás, a munka-megosztás, a döntés, a felelősség átgondolását teszi időszerűvé a csoport minden területén: az egyesben és az egészben egyaránt. Új gondolkodásra és új típusú munkára van szükség! E követelmények figyelmen kívül hagyása növekvő kockázattal jár: elkerülhetetlen a veszteség. A közös érdekek e vonatkozású sérülése egyes területeken még csak elkezdődött, más esetekben viszont már javában tart. Ennek ugyan akkor minden szinten és területen fellelhető az ellen pólusa a csoportban. Nem is kell keresni a jó példákat. Azok magáért beszélnek, követőkre találnak, perspektívát mutatnak. Változatos tehát a paletta.

A túlzott „tarkasággal” szemben azonban az egységesülés felel meg jobban érdekeinknek. Ma ugyan is az óriások és a törpék harcának végkimenetele egyértelműnek látszik a piacon. A partneri együttműködés, illetve az egymás kiegészítése, netán kiküszöbölése egyaránt része a küzdelemnek. Ilyen a világ! A csoport ebbe a miliőbe illeszkedik. Belátható időn belül, a keretei között működő vagy 90 %-a* magán kézbe kerül. Világosan kell látnunk, hogy mi szövetségi bázison nyugvó, szövetségi gyökérből táplálkozó vállalkozás vagyunk. Viszonyaink között a „rendszert” alapvetően a gazdasági társaságok irányába kell fejlesztenünk. Ugyan is krónikus tőke-szegénységben szenvedünk. Tehát nem a kft-ék, az rt.-ék, mint működési formák, hanem a bennük lévő lehetőségek jelentik az alternatívát. A tőke hatékonyabb működtetése, illetve a tőke-vonzás a lényeg.

A tőkésített vagyonnak megfelelően a csoportban a forgalom döntő része ugyan csak tőkés feltételek között valósul meg. Akkor miért vagyunk bátortalanok? Nem merünk tovább lépni. A múltat, mint "kígyó bőrt" levetettük. Hátra felé tehát már nem nézhetünk (főleg nem léphetünk), mert úgy járhatunk, mint a bibliai Lót felesége, aki a kifejezett isteni tiltás ellenére menekülés közben vissza tekintett az égő városra (Sodomára). Sóbálvánnyá vált.

Esetünkben a legkeményebb külső tőkés társ veheti át az irányítást. Nem csak a multik, hanem a magyar vállalkozók között is vannak ilyen aspiránsok,

***A csoport évi (2006) üzletpolitikai és középtávú stratégiai tervvel rendelkezik. Mindkettő megfelel azoknak a követelményeknek, amelyeket (a piac részeként) a versenykényszer, a fejlődési vágy elénk állít. Az üzletpolitika operatív terv, a jövő évi időszerű konkrét teendőket tartalmazza. A stratégia: 1. lényegét illetően a közép távon mutatkozó kiemelt kérdésekre irányoz elő választ; 2. jellegét illetően feladat terv; 3. valójában "csoomag terv". Ebből következően az egyes előirányzatok megvalósulásának alapját külön-külön döntések képezhetik. Ez okozhat kockázatot, mivel a széleskörű, sok szempontból differenciált döntéshozatali mechanizmusunkban számottevően eltérő nézőpontok, különféle helyzetek, s érdekek épülnek be. Az igenek és a nemek, illetőleg az ezek között született jó, vagy rossz kompromisszumok, s főleg az elhúzódtó döntések megbonthatják az egységes stratégiát, amely ennél fogva veszíthet "összegző erejéből", mivel egyik helyesen megvalósított, másik rosszul módosított, netán kiküszöbölődött stratégiai komponens segítheti, vagy ronthatja, esetleg meg is hiúsíthatja a másik hatékonyságát, érvényesülését. Ezért (az ilyen esetek számától függően) a stratégia egészének határfoka csökkenhet.**

akikre jellemző a gyors döntés. Az európai „vonat” elindult, amire fel kell szállnunk amíg lehet, mert még nem elég gyors. Fontos viszont, hogy jó helyezkedjünk, ne háttal, hanem menet irányba üljünk. Egyesítenünk kell tehát a történelmi küzdő feleket (a szövetkezeteket és a gazdasági társaságokat) jellemző előnyöket akkor is, ha ez nem könnyű, akkor is, ha ez a közvetlenül gyakorolt tulajdonlás csábításától való virtuális elszakadással jár. Nem más ez, mint önkorlátozás a gyarapodásért. Képletesen szólva: a hatalom egy morzsájáról való látszólagos lemondás a hatalom egészének megtartásáért. Ezt az elszántságot a már jelzett, s elfogadott középtávú stratégiai terv keretbe foglalja. Ezzel együtt nem egyszerű elhatározás előtt állunk

A stratégia számos része, egyes tételei szűk szavúak és homályosak. Megértéséhez az érdekelteknek ennek ellenére nem kell rejtelmet kulcs. Egyértelműnek tűnik az elszántságuk: irány-váltásra vállalkoztak. A cselekvési szándék tehát közakaraton nyugszik. Ugyan akkor minden mindennel össze függ. A maguk módján az egyes alkotó elemek egymást kiegészítik. E minőségükben dinamizálódnak. Kérdés, hogy milyen erővel és milyen irányba? Az egyes változatokhoz illeszkedően hatások, ellenhatások kulminálódnak. Bennük munkál az időfaktor: a múlt, a jelen és a jövő. Egy összetett érdek közösségben: a csoportban mindez* kvázi törvényszerűség. A hozzá való konzekvens viszony előnyökkel jár. Vegyük tehát figyelembe ezeket a „játék-szabályokat”. Még inkább: vegyük komolyan azokat!**

***A jelzett vagyoni hányad döntően a magán személyek által eddig felvásárolt és saját tulajdonukban lévő üzletrész tőkéből, az áfészek által alapított modell gazdasági társaságokba jegyzett részvények értékéből, s más társaságokban fekvő magán vagyontól, valamint a szövetkezetek átalakulásáról (2007. július 1) szóló 2006. évi X. törvény alapján a megmaradt üzletrészeknek részvényekké (gt.-be) történő átkonvertálható értékéből tevődik össze.**

****A helyzetet az érdekeltek valóban ismerik. Az ebből fakadó teendőket: a három irányítási szinttel;a struktúra módosításával; a döntési mechanizmus korszerűsítésével; a szervezet fejlesztéssel; a tevékenységi kör bővítésével és racionalizálásával, a fejlesztésekkel (az informatikával); a vagyoni viszonyokkal (a források koncentrálásával); az érdekeltség kiterjesztésével és növelésével; végül az**

ezeknek tartalmában és formában való kifejeződéseivel (a további integrációkkal) kapcsolatos elképzelések, illetve irányzatok mindegyikének - mint a stratégiai terv részének- megvalósítása, egyedi döntést feltételez. A széleskörű tulajdonosi körben reális a kérdés: ki hogyan gondolja, ki hogyan látja, kinek mi a külön érdeke? Az érintettek ezek mentén is differenciálódhatnak, csoportokat alkothatnak, s ilyen módon fejezhetik ki akaratukat. Ez a terv végrehajtásban bizonytalansági faktor, kockázati elem lehet. Kevés esetben meghaladható akadály, nagyobb számban csapda-helyzet. Bizonyára ez nem áll elő, hiszen a csoport tulajdonosi közösségének döntő többsége ismeri és érti a kialakult állapotokat, azonosul a stratégiában már elfogadott elképzelésekkel, azok megvalósítását saját és közösségi érdeknek tekinti, s meggyőzi az esetleges ingadozókat. Eddigi történéseink ezt a vélekedést alá támasztják. Kilátásaink elé tehát optimistán tekintünk annak tudatában, hogy a stratégia igazi próba köve a vele összhangban álló döntés és a döntéssel összhangban álló cselekvés, vagyis a következetes végrehajtás.

Építsünk olyan erősen integrált, korszerűen strukturált kereskedelmi rendszert, amelyben a vagyonban, a szerkezetben, az üzletben, a vezetésben, végül a tulajdonosok fejében rend uralkodik. A konkurencia bővülésével a csoportban ugyan is elkezdődött néhány veszélyes precedens, ami leginkább a leépülésben, a hátra lépésben, a korszerűsítés, vagy a választék vissza fogásában mutatkozik meg. Ezek a jelek rendkívüli veszélyre hívják fel a nyitott szemmel járók figyelmét. Ha nem vigyázunk, akkor akaratunk ellenére is (csökkenő cikk számmal) „benyomulunk” a kis üzletek kategóriájába. A piac rossz bizonyítványt állíthat ki rólunk. Beskatulyázhat bennünket.

Ettől jogosan tarthatunk. A kis üzletek ugyan is soha sem voltak „ideális” egységek. Ezért ezt a modellt senkinek nem ajánljuk. Ennek ellenére azokat (integrált rendszerünkben) még sem kell „elásnunk”. Működtetésükben ugyanis sok lehetőség kínálkozik. Verseny-képesek is lehetnek. Magasabb árat is alkalmazhatnak, mert a bevásárlók helyből verbuválódnak, ezért nem szükséges utazniuk, nincs tehát időköttőségük. Szoros elszámolást, minimál bért alkalmazhatnak. Helyileg dönthető el tehát, hogy kis-, vagy nagy bolt fenntartása felel meg a célszerűségnek.

Ezek a feladatok, - jellegüknek megfelelően - más és más megközelítést igényelnek. Konkrét tartalmukat a csoportegyes szintjein következhet be és nem válhat tartóssá rögtönzések, kampányok, rész megoldások eredményeként. Sehol sem nélkülözhetjük ezért a komplex szemléletet, a folyamatosságot és a tervszerűséget a tevékenység szervezésében és szükség szerinti módosításában.

A tevékenység mennyisége és minősége, jellege általában és részleteiben is meghatározza a csoport működési struktúráját. Az egyes szintek és területek (a hatékonyság szempontjából) tehát nem lehetnek önálló alakulatok. Ilyen, vagy olyan formájuk, hatáskörük, rendjük, függvénye az egésznek. A csoportban összehangolásra kerülő feladatok eredményes ellátásának alrendszeriként működhetnek. A logisztika kiemelt jelentőségű, az erősödő versenyben kulcskérdés. A játszma itt dől el. Ma ez a szféra rendezetlen. A számában nagy, területileg nem előnyös raktár hálózat költségei drasztikusan megterhelik a vevőközpontok által realizálható jövedelmi viszonyokat.

A disztribúciós rendszer átvilágítása és a megfelelő intézkedések megtétele elkerülhetetlen, időszerű feladatunk. Cél: a jelenleginél olcsóbb, hatékonyabb bolti kiszolgálás. Ennek érdekében optimalizáljuk a raktár-kapacitást, korszerűsítsük a technológiát. A párhuzamosságok elkerülését, s a költség-takarékosságot szolgálja a vonatkozó új feladat-megosztás!

Indokolt, hogy a célszerűség, a hatékonyság jegyében, s az intézkedések útjának rövidítése érdekében a csoportba tagolódtok más egységek is igazodjanak az új helyzethez, ha lehet azonnal, de legkésőbb minél előbb. Ez a helyes gyakorlat. Az ilyen cselekvés szolgálja leginkább a teljesítő-képessé növekedését, s fejezi ki a csoport érdekeit.

E téren sok még a bátortalanság, esetenként szemléletbeli torzulás is fékezi. Nem egyszer erőteljesen motiválnak a személyes érdekek. Ezért számos helyen a szervezet és annak működési rendje "önállósul", a feladatoktól függetlenül „viselkedik”. Napi kis előnyökért, hosszabb távú esélyeket adnak fel. A tét nagyságát sem ismerik fel igazán, s ezért a régi mederben folyik az élet.

A jövedelem (a forrás) növelésének alapvető feltétele a hálózat átgondolt bővítése. Társuljunk, csatlakoztassunk, bővítsünk, racionalizáljunk! A „kivásárlások” és egyéb piac bővítési technikák mellett, a nagy alapterületű kereskedelmi egységek építése is szükségessé vált. Ez is a saját forrás-növelő képesség fokozását (a tökémegefelelést), a kooperációs akarat kikényszerítését (az ezzel kapcsolatos elszántságot) feltételezi. Az ilyen fajta magatartásra és tudatosságra az ésszerűség is kötelez bennünket.

Hozzunk létre további új modell gt.-ket. Ez utóbbiak terén viszont nem csak a számszerű gyarapodás, hanem a megvélők fúziója (tőkésítése) is kívánatosnak mutatkozik. Méret optimalizálásra van szükség! Ez az „egy áfész-egy gt.” ma jellemzőnek tűnő gyakorlatát felülbírálja.

Nem csak a csoporton kívül, hanem belül is verseny folyik. Ma már nincs saját territórium. Mindenki minden hová „be mehet és be is megy”. Nincs kímélet! Néhány coop-fejlesztés egyértelműen megcélozza a szomszéd áfész piacát,. Ha ő nem, akkor megteszi helyette más. Vagyis: mindenkinek harcot kell folytatni piacának megtartásáért, bővítéséért. Ennek eszközei közismertek.

Lényege: minden tekintetben profi munka a maximálisan elérhető profitért. Ezt követően újra kezdődik a körforgás, vagyis: 1. a ígéretes célok követése; 2. a források legjobb felhasználása. Ez a verseny törvénye, a fennmaradás és a fejlődés feltétele. Azé lesz a piac jelentősebb része, aki a fogyasztót meg tudja tartani, körüket bővíti. Ennek stratégiáját és taktikáját a vezetés a csoport minden szintjén dolgozza ki és vigye végbe.

Minden fajta fejlesztési változat a vevő központok leghatékonyabb működését, jövedelem-termelő képességük növelését támogassa! Ez helyi, régiós és központi szintű összehangolt, együttes cselekvés eredményeként valósulhat meg (sikeresen). Ennek a fő célnak rendeljük alá a csoport szervezeti struktúráját, a tevékenység megújítását, a radikális költség csökkentést. Erre a bolti hálózat és a régiós logisztika korszerűsítése adhat jó esélyt. A kereskedelmi profil bővítés is kínál lehetőséget. Termelői (termeltetői) vállalkozások is bővíthetők.

Az áru útja ugyan is a termeléssel kezdődik és az eladással zárul. A saját termelői hátterünk viszont minimális: 8-10 helyen létezik ilyen kapacitás a csoportban. Ezek is egymástól elszigetelten, koordinálatlanul működnek, illetve folytatnak üzletpolitikát. A tömeges napi cikk termelése, valamint a friss áru előállításának kiemelt fejlesztési cél lehet akkor, ha az a beszerzéssel, s értékesítéssel összhangban történik; célszerű marketing épül rá. Az ilyen vállalkozások csoport szintű elhatározáson alapulhatnak.

Ez irányú gyakorlatunk ma még elég tarka. Néhány kísérletünk (sajnos) korábban már kudarcba fulladt. Sokszor vissza húz a régi beidegződés, a változtatási szándék hiánya, nem elég a tudatosság. Ebből fakadóan aszinkron is mutatkozik. A működés módosulása csak nagy távrolól, döntően a kényszer alapján

követi a változó feladatokat. Így spontán módon kapcsolódnak össze a folyamatok. Ezért fékezik egymás hatását, gyengesegeinket felerősítik.

Ezek az anomáliák rontják a csoport pozícióját. Együttműködésre vagyunk ítélve. Az előnyökből és a hátrányokból is egyformán részesedünk. A működési fegyelem betartása, szükség szerinti kikényszerítése ezért jogos közösségi igény. Fel kell tehát lépünk (minden területen és szinten) a szabadosság, a „független” mentalitás, az üzletpolitikai slamposság valamennyi megnyilvánulási formája ellen a csoportban.

Az üzleti korrektség, az egymás iránti szolidaritás kirívó esetei azok, amikor a vevőközpontok a boltjaikat a konkurens üzletláncoknak adják bérbe. Sokféle magyarázat lehet. Egy azonban biztos: piac- feladás történik. Ezeken a szervezeteken át kimehetnek a csoportból az információk. Többszörös tehát a kockázat. Ezért a közösen elfogadott üzletpolitika végre hajtását mind az alapítói, mind pedig a későbbiekben csatlakozó franchise tagoktól követeljük meg. Ki-ki vállalja fel ebből a rá eső részt!

Csoport szintű fellépés is szükséges! Sikeres ez szélesebb körben akkor lesz, ha mélyül a közös tulajdonosi érzés. Az irányítás nem egyszer fölébe kerekedik ennek az alapvető érdeknek. A tulajdonosok tehát közvetlenebbül éljenek jogaikkal, mert ha a vonzás és az érdek tovább gyengül, akkor a csoport szét hullik. Fegyelem, felelősség és üzlet jobban kapcsolódjon össze minden szinten és területen a csoportban!

Az informatika is e kérdés körbe tartozik. A fejlesztésében, a rendszer kiterjesztésében nemcsak szemléleti problémák, külön állások, a régihez való ragaszkodások, rövid távú gondolkodások állnak, hanem méret- (bolt szám, üzlet nagyság), forrás- és gazdaságossági fékek is akadályoznak.

Ez utóbbiak elhárítása, vagy csökkentése nem feltétlenül csak helyi ügy, mivel a közös fejlesztés csoport szintű érdeket is kifejez. Közösségünk jövőjének egyik záloga az egységes informatikai rendszerünk.* Az információt ezért hatékony munka eszköznek, előállítását pedig valódi érték termelő folyamatnak tekintsük.

Az informatikát tehát minden egységünkben, csak úgy, mint az egész csoportban kiemelt kérdésként kezeljük! Ehhez hatványozott érdekeink fűződnek. A bonyolult (egyedileg kifejlesztett elemekkel kiegészített) rendszer-konceptió megvalósítása az elmúlt időszakban ugyan is jelentős belső és külső erőforrást kötött le. Az igények konszolidálása is sok időbe került. Így az előkészítés elhúzódott. Mára már viszont egyre több a működési tapasztalat, amely a csoport szélesebb köreiben is átadásra vár.

Az elkészült rendszer mielőbbi széles körű hasznosítását, illetve a beruházás megtérülését csoport szintű célként kezeljük. A verseny-képesség megtartása érdekében elkerülhetetlen, hogy: 1. minél több boltban jelen legyen az informatika; 2. lehető legszélesebb körben álljanak rendelkezésre a kereskedelmi döntéshozók számára egzakt, termék szintű kiskereskedelmi

***Jelenleg közel 20 vevőközpont, több, mint 100 boltjában működik az új kereskedelmi rendszer**

információk; 3. nagyobb mértékű informatikai támogatással, az elektronikus kereskedelmi elemek alkalmazásával működjön a teljes logisztikai folyamat.

A helyi informatikai megoldásokat csoport szinten integráltjuk! Cél, hogy a helyi és a csoport jellegű tevékenység a legteljesebb mértékben támogassa egymást. A rendszer több irányban kedvezményez bennünket a jövőben: 1. vevőközpontok informatikai rendszerének a kiépítésével, korszerűsítésével a manuális munkát válthatjuk ki; 2. az elektronikus kereskedelem által a gyors, hatékony üzleti kapcsolatok bonyolítása válik lehetővé; 3. az egzakt kommunikációval és a kereskedelmi irányelvek következetes végrehajtásával a realizált árrés növelését érhetjük el

Gyorsítsuk tehát a programot! Jelenleg lassú az átalakulás. Mindig várunk valamire, ezért elmarad a reagálás. Napjainkban a lendület fokozása tehát felettébb szükségessé válik. Ez két alapvető, egymással összhangban álló, törekvést testesíthet meg. Egyrészt az erőforrások célszerű hasznosítását, másrészt a hatékonyság javítását.

Feltételezi a lehetséges teljesítmény elérését úgy, hogy a csoport érdeke szerves egységben maradjon. Ez nehéz feladat. Az új körülmények között, átfogó megújulás nélkül ez a fejlődési modell veszélybe kerülhet. Paradox módon esetenként több a pénzünk, mint az akaratumk, több a lehetőségünk, mint amit felismerünk, nagyobb a kényszer, mint ahogy azzal szembesülünk. A közmondás szerint az elveszett pénzt pótolni lehet, de az időt soha.

Az előre mozgás az erősödő verseny sikeres megvívásának is egyik feltétele. A szervezeti struktúra, az irányítás és a vezetés eszköztára ehhez igazodva fejezze ki a hatékonyság szükségleteit. Tegye lehetővé a helyi viszonyokból való kiindulást, az önmegvalósulás, a siker-élmény serkentését, az egyéni és a csoportos érdekelttség fejlesztését. Az új körülmények valószerűsítik, egyszer s mind célszerűsítik azt, hogy a gyakorlat erőteljesebben haladjon a korszerűsödés irányában, s a folyamat megszakításoktól mentes, tartós maradjon.

A kellő összhangra ezért ma mindenütt kiemelt figyelmet fordítsunk. A túlzott tagoltság megszüntetése, az intézkedések útjának rövidítése, a hierarchia lépcső fokainak csökkentése, az egyes szervezeti egységek önállóságának növelése, az ésszerű decentralizáció és az előnyöket ígérő centralizáció kiemelt figyelmet érdemel. Eredményességünk növelésének fontos részét képezik a szükséges korrekciók.

A jó határfok komplex következmény. Feltételezi: 1. az ismeretek felújítását és bővítését; 2. a kívánatos tulajdonságok erősítését és fejlesztését; 3. a személyi és a tárgy adottságok reális számbavételét; s a velük való célszerűbb gazdálkodást a csoportban. A rossz munka-megosztás, a felelősségi rendszer határvonalainak elmosódása, a korszerűtlen munka stílus és módszer, esetleg a szubjektivizmus komolyan zavarhatja a reagáló képesség javulását. Erre pedig nagy szükség mutatkozik, mivel előnyeink elfogytak, tartalékaink kimerültek. Keresnünk kell tehát a profit növelésének újabb lehetőségeit. Az esetek egy részében nem csak az új, hanem a régi is szolgálhatja céljainkat.

Aknázzuk ki a humán erőforrásokban lévő potenciális adottságainkat. Számoljunk azzal, hogy: 1. a tudás, a készség és a képesség, illetőleg a technika erőteljes ütembe vonult be a realizálás szférájába; 2. nagyobb igény mutatkozik az elméleti és a gyakorlati szakemberek együtt működésére, az egymástól való tanulásra; 3. növekszik a fontossága a kreatívan dolgozó csoportoknak; 4. a rendszeres tovább képzésnek megnőtt a jelentősége különösen a bolti eladók körében és az informatika területén.

A humán jellegű felfrissülés értelme és haszna fokozódik. Nem csak a szellemi, hanem a fizikai munkával összefüggésben is mind szélesebb körben

tejednek az informatikai rendszerek. A korszerű szakmai tudás, a szellemi potenciál növelése ma különleges figyelmet érdemel. Hiányuk könyörtelenül differenciál; a jók jobbak, a gyengék rosszabbak lesznek. A lemaradók felzárkózása létérdeknek bizonyul, mert alacsonyabb teljesítményük, esetleges kiiktatódásuk a csoportnak piac veszteséget okoz. Ezekre a fejleményekre a jövőben még inkább figyeljünk!

Abból induljunk ki, hogy első helyen az ember áll, utána következik a forgalom, a tőke, illetve a hitel. Korszerű vezetőkre, s alkalmas munkatársakra van szükségünk. Ez lét kérdés! A jó kereskedő egyre inkább „hiánycikké” válik. Pótlásuk elsőrendű feladat a csoportban. Értelmes, tőke-képzésre hajlamos, odaadó emberek nélkül nem boldogulhatunk. Olyan munkatársakra koncentráljunk, akiknek a szakmája valóban kereskedő. Körünkben van a legnagyobb hiány.

Sürgető igény tehát a mindenütt hozzá férhető szellemi tartalékok mozgósítása, ésszerű vállalkozásokban és ösztönző érdekeltségben való „megkötése”, a személyi feltételek gyors ütemben történő javítása. Az előálló új helyzetekre a vezetők tudatos figyelmet fordítsanak. Erősítsék reagáló képességeiket, együttműködési készségüket. A szociális problémák, az emberi sorsok megértése támogató közreműködést feltételez részünkről.

A folyamat tartósnak tűnik. Ezért az olyan reagálás is állandó szükséglet, amelynek célja a megváltozott viszonyokhoz való igazodás. Keressük mozgósítható tartalékainkat! A szunnyadó szellemi energia felszabadítása, az alkotó fantázia kiteljesítése, a felelős cselekvés szélesítése tehát pótlólagos tőke lehet a csoportban. A kezünkben lévő potenciális energia igazán csak kedvező körülmények között hasznosulhat.

Összefoglalás

A tárgyalt témák mindegyike a változások körül forgott. Régi és új keletű teendőinkkel: megoldatlan problémáinkkal szembesültünk. Ezek a "nyakunkon ülnek". Bajainkat fokozzák. A tét: a megmaradás, a stabilitás növelése, a piac bővítés. A csoport tagjai és vezetési szintjei különböző helyzetben vannak, ezért a kihívások és a reagálások más-más dimenziókat jelentenek. Mutatkoznak viszont olyan jelenségek és folyamatok, amelyek a csoport minden tagját, s egész működési rendszerünket kivétel nélkül érintik, hiszen a pálya ívének olyan pontján állunk, ahonnan mozdulni kell. Nem hátra, nem is oldalra, csakis előre léphetünk! A sikeres haladás feltételezi:

- a szükségleten alapuló feladat meghatározást, a tevékenységi struktúra alakítását, változtatását;
- a szervezeti mechanizmus fejlesztését és a kívánalmaknak megfelelő módosítását;
- a hatáskörök egyértelmű elhatárolását, a felelősség pontosítását, átgondolt megosztását, követelmény-támasztást;
- a feladat és a végre hajtásához indokolt jogkör összhangját, s az ennek megfelelő szervezeti rendet és munka stílust, a termékeny munkahelyi légkört;
- a rendelkezésre álló humán erőforrások felfrissülését, bővítését és célszerű csoportosítását;
- a munka értékelését, az eredmények elismerését, a „nem törődömség” szankcionálását, általában a sikerek és a kudarcok személyes átélésének lehetőségét.

Kívülről mérettetünk meg. A mércét a piac állja fel. A régi módon működnünk tehát már nem lehet. Létünket nem a stabilitás, hanem a változás uralja. Ha e tapasztalatok konzekvens cselekvést váltanak ki a helyi, a régiós és a központi szervezetekben, akkor a jövőben jó programok szülehetnek, s még inkább hatékonyabb lehet a végrehajtás, az együtt működés. Tér-nyerés (piac-bővülés), fejlesztés lehet az eredmény. Mind ezek összhatásaként egész közösségünk jobban boldogulhat egy bonyolultabb, számos ellentmondásokkal terhes külső és belső feltétel-rendszerben.

Forrás: Szerző: Bartus Pál, az Általás Fogyasztási Szövetkezetek és Társaságok Országos Szövetségének elnöke, a Co-op Hungary Zrt. Elnök-vezérigazgatója. K.: „Szövetkezés” c. tudományos és tájékoztató folyóirat, XXVII: évf. 2006. évi 2. sz.