

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
Gazdálkodástani Doktori Iskola

TÉZISFÜZET

**Báthory Zsuzsanna**

(BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánch Menedzsment  
Tanszék)

**A szervezeti struktúra értékáram alapú átalakítási  
folyamatának elemzése változásmenedzsment szempontból  
egy magyarországi vállalat példáján  
című doktori értekezéséhez**

Témavezető:  
Gelei Andrea, PhD

Budapest, 2018

## I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Doktori értekezésemben egy lean menedzsmentet alkalmazó hazai termelő vállalat, a Robert Bosch Elektronika Kft. **értékáram alapú szervezetre történő irányított szervezeti átalakulását elemzem változásmenedzsment szempontból.**

A lean menedzsment és a szervezeti változás irodalma nem újkeletű, a témák ötvözése viszont hordoz magában újdonság értéket, hiszen bár szó esik a szakirodalomban a lean szervezetről vagy értékáram alapú szervezetről, mégis azt tapasztaltam kutatásom korai fázisában, hogy a koncepció további elemzést, fogalmi pontosítást igényel. Egy adott értékáram alapú szervezeti megoldásnak a bevezetési folyamata pedig szintén kevésbé dokumentált: fellelhetők ugyan egyes külföldi esetek és egy hazai példa, de ezek leírása sem olyan részletes, hogy ne maradnának kérdések a témakörrel kapcsolatban. Így kutatásom során kettős célra vállalkoztam:

- 1) egyfelől arra tettem kísérletet, hogy a szakirodalmi forrásokon túl öt hazai értékáram alapú szervezeti struktúrát empirikusan megvizsgálva azonosítsam az értékáram alapú szervezetet és leírjam annak jellemzőit,

2) másfelől egy konkrét eseten vizsgáljam meg, hogyan zajlik egy adott értékáram alapú szervezeti struktúrájának a kidolgozása és bevezetése.

Az előzményeket tekintve Womack és Jones (1994) „From Lean Production to the Lean Enterprise” című cikkükben úgy fogalmazzák: a vezetők egyik legkritikusabb kihívása, hogy szinkronba hozzák az egyéni célokat, a működést, a vállalatot és az értékáramot oly módon, hogy a lean vállalat összes előnyét felszínre tudják hozni, miközben növelik az egyén számára nyújtható lehetőségeket, a működési erősségeiket és a tagvállalatok jólétét. Ennek az egyensúlynak az eléréséhez szerintük új menedzsment technikákra, *szervezeti formákra*, alapelvekre és közös erőfeszítésre van szükség. (Womack-Jones, 1994, p.99.)

Smeds (1994, p.72.) úgy látja, hogy folyamatok fejlesztéséhez és a tanulásához szükséges inkrementális folyamat, amely akár radikális változáshoz is vezethet úgy következhet be, ha a vállalat üzleti stratégiái, *szervezeti formája* és kultúrája összhangban változnak meg.

Womack és Jones (2009) „Lean szemlélet” című könyvükben felhívják a figyelmet arra, hogy a sikeres kaizen akciók után „hajlamosak” a vállalatok és vezetők azt gondolni, hogy jó úton járnak, és még több hasonló ilyen jellegű aktivitás a teljes vállalat lean szervezetté történő automatikus

formálódását vonja maga után. Holott az egyik fontos következő lépés, hogy a vállalat tudatosan, aktívan olyan *szervezetet* hozzon létre, amely „megfelelő mederbe tereli és ott is tartja az értékfolyamot”. (Womack-Jones, 2009, p.278.) A szerzők szerint ehhez termékcsalád<sup>1</sup> alapokon újra kell szervezni a vállalatot, minden terméknek (termékcsaládnak) rendelkeznie kell egyértelmű felelőssel. A gyakorlatban ez szerintük azt jelenti, hogy azonosítani kell a termékcsaládokat, újra kell gondolni a működés minden részletét, hogy a marketing/értékesítés, termékfejlesztés, gyártásütemezés, termelés és beszerzés összefüggő láncot alkossanak. Womack és Jones szerint bár ennek a szervezeti struktúra-átalakításnak a pontos kivitelezése függ a vállalat típusától, a termékek értékesítési volumenétől, valamint a vevők jellemzőitől és számától, az alapelgondolás azonban a legtöbb vállalatnál alkalmazható. (Womack-Jones, 2009, p.279.) A szervezeti átalakítást követően a szerzők szerint egy horizontális szervezeti forma fog létrejönni, amelyben az egyes termékcsaládoknak alárendelt szervezeti struktúrában valósul meg a vevői értékteremtés.

Liker (2008) „A Toyota-módszer: 14 vállalatirányítási alapelv” című könyvében a Toyota termékfejlesztési mátrix-

---

<sup>1</sup> lásd dolgozatom 1.2.2-es fejezetét

szervezetét vázolta, mely hasonlatosan a Womack és Jones által szemléltetett lean szervezethez, az értékteremtő folyamatok mentén szerveződő szervezeti struktúrát vett fel (lásd Liker, 2008, 15.2. ábra, p.224.)

Rother és Shook (2012) „Tanulj meg látni” című könyvükben mindössze utalást tesznek a lean szervezetre az értékáram menedzserek szervezetben elfoglalt helye alapján. Rother és Shook ábrája alapján csupán annyit következtethetünk ki, hogy az értékáram menedzserek közvetlenül a felsővezetésnek jelentenek, mint ahogyan a lean támogató szervezet is, az egyes értékáram menedzserek (és valószínűleg az általuk vezetett szervezeti egységek) pedig mellérendelt funkcióban vannak.

Spector (2013) „Implementing organizational change” című könyvében (a mátrix struktúrák említése után) kitér az ellátási láncokat előtérbe helyező, horizontálisan összekapcsolt struktúrára. Az ilyen típusú szervezetekben a fő kérdés, hogy miként lehet úgy koordinálni a tevékenységeket, hogy a legtöbb értéket állítsa elő a vállalat a vevői számára. Spector szerint a szervezetek ebben a formában keresztfunkcionális team-ek használatával tudják előmozdítani a számos és egymástól akár független tevékenységeik összekapcsolását az ellátási láncuk mentén.

Spector-hoz hasonlóan Daft (2008) is tesz említést az értékláncot illetve (feltételezhetően az ún. belső) ellátási láncot szolgáló szervezeti struktúráról horizontális szervezet elnevezés alatt.

Womack és Jones (2009), Rother és Shook (2012), Spector (2013) és Daft (2008) lean / értékáram / értéklánc központú szervezetre vonatkozó szervezeti ábráit látva megjegyzendő, hogy egyik sem nyújt világos útmutatást arra nézve, pontosan milyen szervezeti konfigurációt szükséges kialakítania a vállalatnak, amely az értékáramokat szeretné működése középpontjába állítani.

Ahhoz, hogy közelebb juthassunk egy a gyakorlati megvalósításra alkalmas szervezeti struktúra felé, empirikus alapokon nyugvó esettanulmányokat is feldolgoztam. A külföldi forrásokat tekintve Haug (n.a., letöltve: 2017), Raghunathan (2006) és Marchwinski (2006) cikkei tartalmazzák az értékáram alapú szervezethez hasonló struktúrákat. A magyar nyelvű szakirodalomban pedig Aradi (2015) cikke ír le egy értékáram szervezetre való áttérést. A téma szakirodalmi hátterét vizsgálva ezek elemzését adom dolgozatomban, majd kitérek a szakirodalom által az ún. értékáram menedzsereknek tulajdonított szerepekre is.

## II. A felhasznált módszerek

Disszertációm első pontjában a lean-t mint folyamatfejlesztési eszközt és egyben filozófiát járom körbe. A lean menedzsment kialakulásához kapcsolódóan először a termelési rendszerek autóiparban bekövetkezett megjelenését és fejlődési pályáját mutatom be, kezdve a Ford termelési tapasztalatának és a General Motors szervezeti újításainak leírásával. Ezt követően rátérek a lean szemlélet és a termelési rendszerek alapjául szolgáló Toyota Production System (TPS) tárgyalására, kifejtve annak máig tartó hatását a ma is alkalmazott egyéb termelési rendszerekre. Ezután összefoglalom a lean jelentését és főbb koncepcióit, kitérve a lean átalakulások javasolt kronológiájára, a lean vállalati teljesítményre gyakorolt hatására, a lean fejlettségi szintjét mérő modellekre és röviden az agilis termelésre is.

Dolgozatom második fejezetében a szervezetek irodalmának kutatásom szempontjából legfontosabb koncepcióit, azaz a kontingenciaelméletet, a szervezetek egyes kiemelt strukturális jellemzőit, az alapvető szervezeti formákat tárgyalom, különös tekintettel a funkcionális, mátrix és horizontális szervezetek sajátosságaira. Ezt követően a lean szervezeti vonatkozásait veszem sorra, kiemelve főként azon modelleket, amelyek a lean szervezetre, értékáram alapú

szervezeti megoldásokra rendelkeznek megállapításokkal. (Lásd az előző, I. pontot.)

A harmadik fejezet a változásmenedzsment alapismereteit, a változások sikertényezőit és főbb buktatóit, illetve egyes kiemelt modelljeit (Kotter nyolc lépéses változás-modelljét illetve a Prosci ADKAR-modelljét) taglalja, melyekre az esettanulmányban az elemzésnél építünk.

Dolgozatom negyedik fejezetében kutatásom fő módszertanát, az esettanulmány jellegű kutatást mutatom be, megadva azon kutatási lépéseket, melyeket kvalitatív kutatásom során követtem. A kutatás célja és a kutatott téma sajátossága azt eredményezték, hogy kvalitatív kutatásként, azon belül is esettanulmány formájában elemezzem a témakört. Az elemzett vállalat esetének, a nála végbement szervezeti átalakítási folyamatnak mély, elemző megismerését ez a kutatási módszer szolgálta.

Az ötödik fejezetben a hatvani Bosch mellett további négy hazai vállalat értékáram alapú szervezetének vizsgálatával tárom fel az értékáram alapú szervezeti forma ismérveit, kiegészítve a téma eddigi irodalmát.

Saját, az ötödik fejezetben kapott kutatási eredményeimre alapozottan pedig disszertációm hatodik fejezete tartalmazza azt az esettanulmányt, amelyben a Robert Bosch Elektronika Kft. irányított szervezeti változtatását



elemzem. Ebben a részben először kitérek a vállalat lean fejlődési útjára a lean menedzsment bevezetésétől eljutva a szóban forgó változás előzményeihez és motivációihoz, hogy később részletesen elemezzem, hogyan vitte végbe a vállalat 2016 és 2017 során az értékáram alapú szervezetté válás átalakulási folyamatának első nagy hullámát.

Jelen kutatás tehát ötvözi a lean menedzsmentet, a szervezetelméleti irodalmat és a változásmenedzsment tudományterületet abból a célból, hogy a kutatás középpontjában álló vállalati esetet, a lean alkalmazása során végrehajtott, a minél hatékonyabb és vevőorientáltabb vállalati működést célzó, értékáramok mentén kialakított szervezeti struktúrára való áttérést feltárni és elemezni lehessen.

Disszertációmhoz az empirikus alapokat a Bosch csoport autóelektronikát gyártó hatvani telephelye, a Robert Bosch Elektronika Kft. adta, ennek a vállalatnak az értékáram alapú szervezetét vizsgáltam meg a legrészletesebben strukturális és változásmenedzsment szempontból. A szervezeti struktúra vizsgálatába továbbá a Sanofi, a Coloplast, a Festo és a miskolci, kéziszerszámokat gyártó Bosch (Robert Bosch Power Tool Kft.) egy-egy telephelyét vontam be, interjúkat készítve az adott vállalatok vezetőivel ill. lean menedzsereivel.

### III. Az értekezés tudományos eredményei

Doktori értekezésemben kiindulásként a lean menedzsmentet jártam körbe, különös tekintettel annak szervezeti struktúráról alkotott koncepcióira. Ezt követően a szervezetek irodalmából a szervezetek strukturális jellemzőit, szervezeti formákat tártam az olvasó elé, részletesen foglalkozva a funkcionális, mátrix és horizontális szervezeti formákkal. Erre azért volt szükség, mert az esettanulmányban elemzett vállalat funkcionális szervezetből tér(t) át a mátrix formára, míg az értékáram alapú szervezetek pedig – kutatásom eredményei alapján – jellemzően mátrix vagy horizontális struktúrát vesznek fel. A szervezeti változás és a változásmenedzsment szakirodalmából merítettem az empirikus kutatásom megtervezéséhez, az esettanulmány során alkalmazott, választott modellem pedig Kotter nyolc lépéses változásvezetési modellje lett annak top-down, felsővezetői szemlélete és tudományos körökben való elfogadottsága illetve elterjedtsége okán. Kutatásom fő módszerévé, a 6. fejezet vezérelvéül az esettanulmány jellegű kutatást alkalmaztam, hiszen a vállalati eset adott volt, mely értékes következtetések levonására nyújtott lehetőséget. A kutatás során az eset egyedisége, komplexitása, sajátos tanulságai voltak érdekesek,

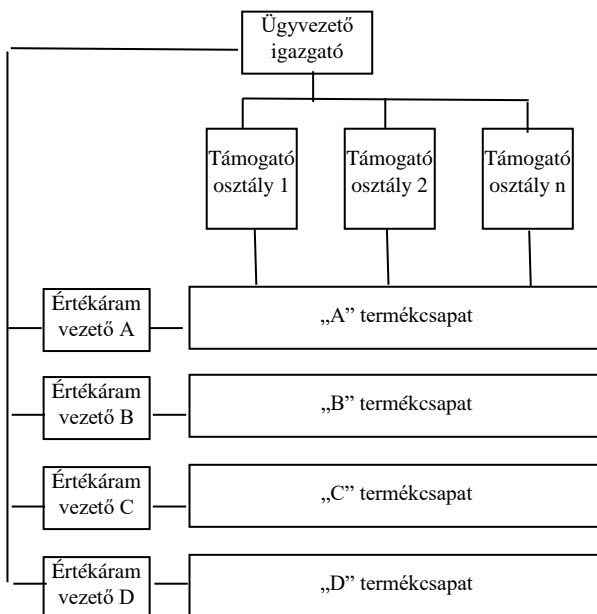
a kutatás jellegéből adódóan pedig általánosításra, modell alkotására nem került sor. A gyakorlat alapján azonosított mintákat azonban megfeleltettem Kotter nyolc lépéses változásmenedzsment modelljének, és azon túlmenően igyekeztem leírni sajátosságokat is feltárni a változásmenedzsment folyamatban. Mielőtt mindent azonban megtehettem volna, doktori értekezésem 5. fejezetében az értékáram alapú szervezet öt gyakorlati megvalósulását elemeztem és hasonlítottam össze, mely alapján következtetéseket tudtam levonni az értékáram alapú szervezetre nézve – szándékaim szerint csökkentve az eddigi elméleti hiányosságokat, hézagokat.

Kutatásom fő eredményei:

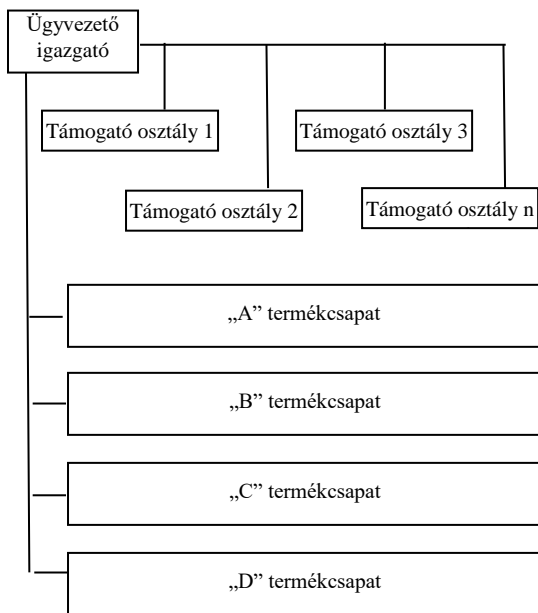
- 1) Kutatásom eredményei azt erősítik meg, hogy az értékáram alapú szervezet jellemzően mátrix vagy horizontális szervezeti formát vesz fel, hiszen az értékáramokban való gondolkodás (a tradicionális, vertikális koordinációval szemben) egy horizontális koordinációs elvet hoz be a szervezeti dimenziók közé, jellemzően a termékcsaládokat (egyes speciális esetekben a technológiákat) véve alapul az értékáramok egymástól való leválasztásához.

*Az értékáram alapú szervezet jellemző konfigurációi*

A) Mátrix típusú értékáram alapú szervezet



B) Horizontális típusú értékáram alapú szervezet



Forrás: saját szerkesztésű ábra a Bosch (2015) és Womack-Jones (2009) alapján

Az általam megvizsgált hazai vállalatok közül három mátrix, kettő pedig horizontális értékáram alapú szervezetben dolgozik, utóbbi kettő pedig szintén mátrix alapokon kezdte az áttérést, ami azt valószínűsíti, hogy a szervezeti szakirodalom által is jelzett módon először multidimenzionálissá kell

válnia egy szervezetnek ahhoz, hogy szinte teljesen a horizontális koordinációra álljon át (ez további vizsgálatot igényelne). Azért csak „szinte” teljes horizontális koordináció képzelhető el a horizontális szervezetben is, mert ahogyan a szervezeti irodalom is írja, bizonyos vállalati funkciók az értékáramokon túl megmaradnak integráló vagy stratégiaalkotó szerepben – erre szintén ad példákat empirikus kutatásom.

- 2) Dolgozatom esettanulmányt tartalmazó részében a választott változásmenedzsment modell segítségével vizsgáltam az értékáram alapú szervezeti átalakulás folyamatát – nem a generalizációt kitűzve célként, hanem hogy a megfigyelt vállalati működés, a változás alátámasztja-e a kapcsolódó elméleteket. Azt tártam fel, hogy a Kotter által leírt lépések az elemzett vállalat szervezeti változása során még nem mentek maradéktalanul végbe, az egyes szakaszokon belül is maradtak még helyenként feladatok, és az utolsó három fázis végrehajtása már 2018 során illetve után történhet. Az elemzett változásmenedzsment eset egyes vonatkozásai is példaként szolgáltak arra, amit a szakirodalom is megerősít: hogy a mátrix szervezet „a konfliktusok szervezete”, vagyis körültekintően

meg kell tervezni a bevezetendő szervezet strukturális jellemzőit, és tudatos változásmenedzsmentet kell társítani a bevezetéshez. Bár a mátrix szervezeti forma bevezetése tehát kihívásokkal jár, az 5. fejezetben mutatott kutatási eredményeim azonban azt valószínűsítik, hogy ha egy szervezet a horizontális struktúra felé akar lépéseket tenni, akkor is szükség lehet a mátrix formára kvázi köztes lépcsőfokként.

Dolgozatom segíthet a lean szervezetről alkotott felfogás finomításában és a kérdéskörben kialakult fogalmi zavarok tisztázásában, az értékáram alapú szervezeti modellek tanulmányozása és a változás folyamatának végigkísérése, elemzése pedig értékes tapasztalatokkal gazdagíthatja a termelésmenedzsment irodalmát.

#### IV. Főbb hivatkozások

Anand, N. – Daft, R. L. (2007): *What is the Right Organization Design?* Organizational Dynamics, Vol. 36 No. 4, pp.329-344.

Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy. – Tari, E. (2000): *Stratégia és szervezet.* KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

- Aradi, M. (2015): *TERMESZ, termelési szervezet ésszerűsítése a Sanofi újpesti telephelyén – Termelési szervezet kialakítása értékáram alapon*. Magyar Minőség, 24. évf. 7. sz., pp.26-33.
- Daft, R. L. (2008): *Organization Theory and Design*. Cengage Learning, Mason
- Davis, M. – Lawrence, P. R. (1978): *Problems of Matrix Organizations*. Harvard Business Review, May-June 1978, pp.131-139.
- Dobák, M. (2002): *Szervezeti formák és vezetés*. KJK-KERSZÖV, Budapest
- Farkas, F. (2013): *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Farkas, F. (2006): *A változásmenedzsment kritikus pontjai*. Vezetéstudomány, 37. évf. 11. sz., pp.12-22.
- Goold, M. – Campbell, A. (2003): *Making Matrix Structures Work: Creating Clarity on Unit Roles and Responsibility*. European Management Journal, Vol. 21, Nr. 3, pp.351-363.
- Haug, P. (n.a.): *Value stream management: empirical evidence on lean organizational structures*. Elérhető: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.575.8078&rep=rep1&type=pdf>
- Hernaus, T. (2008): *Process-based Organization Design Model: Theoretical Review and Model Conceptualization*. Working Paper Series, Paper No. 08-06. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business



- Kotter, J. P. (2007): *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, January 2007, pp.96-103.
- Kotter, J. P. (1996): *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston
- Liker, J. K. (2008): *A Toyota-módszer – 14 vállalatiirányítási alapelv*. HVG Kiadó, Budapest
- Marchwinski, C. (2006): *Shifting to value-stream managers: a shop-floor revolution lead to a revolution in plant organization*. Elérhető: <https://www.lean.org/common/display/?o=800>
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Ragunathan, K. (2006): *Productivity Improvement in Downstream EPC Projects using Value Streams based Organization*. Massachusetts Institute of Technology, MIT Thesis
- Rother, M. – Shook, J. (2012): *Tanulj meg látni – Az értékfolyamat-térképezés szerepe az értékteremtésben és a veszteség kiküszöbölésében*. LEI Magyarországi Egyesülete, Veszprém
- Seprényi, Gy. – Papp, Cs. (2017): *Értékáram szervezet – a sikeres felhasználó-központú vállalati struktúra*. Elektronikai Ipari Supply Chain Konferencia, 2017.05.24., Budaörs
- Smeds, R. (1994): *Managing Change towards Lean Enterprises*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 14 Nr. 3, pp.66-82.

- Spector, B. (2013): *Implementing organizational change – Theory into practice*. Pearson Education Inc., Prentice Hall
- Vantrappen, H. – Wirtz, F. (2016): *Making Matrix Organizations Actually Work*. Harvard Business Review, Elérhető: <https://hbr.org/2016/03/making-matrix-organizations-actually-work>
- Womack, J. P. – Jones, D. T. (2009): *Lean szemlélet*. HVG Kiadó, Budapest
- Womack, J. P. – Jones, D. T. (1996): *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Free Press, New York
- Womack, J. P. – Jones, D. T. (1994): *From Lean Production to Lean Enterprise*. Harvard Business Review, March-April 1994, pp.93-103.
- 

Főbb internetes és vállalati források:

- Lean Enterprise Institute (2006): *The Value Stream Manager*. Lean.org, 08.09.2006. Letöltés dátuma: 2017.08.30., Forrás: <https://www.lean.org/common/display/?o=221>
- Shook, J. (2014): *Lean Management Transformation*. Lean Management Institute of India, Keynote Speech. Nov 2014, Letöltés dátuma: 2017.06.10., Forrás: [https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKEwjB4\\_Ce95zWAhVBSRoKHU6zDvkQFghcMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.leaninstitute.in%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F11%2Fkeynote-1-john-](https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKEwjB4_Ce95zWAhVBSRoKHU6zDvkQFghcMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.leaninstitute.in%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F11%2Fkeynote-1-john-)

[shook-lean-transformation-model.ppt&usg=AFQjCNH5XKtA6NfmTresZzx9CnXWe2Nv-Q](#)

Voss, C. A. (1995): *Alternative paradigms for manufacturing strategy*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 Nr. 4, pp.5-16.

RBHH (2017): *RBHH Értékáram Szervezet Tájékoztató*. Robert Bosch Elektronika Kft., Hatvan

V. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke

*Báthory Zs.* (2017): *Értékáram központú szervezetre való átállás – „Miérték” és „Hogyanok”*. Előadás, MLBKT Konferencia (SMART Logisztika – A változó világrend hatása az ellátási láncokra), 2017. november 15-17., Siófok

Gelei, A. – Losonci, D. – Toarniczky, A. – *Báthory, Zs.* (2013): *A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban*. Vezetéstudomány 44. kötet 2013. április, pp.2-17.

*Báthory, Zs.* (2011): *A lean és a vezetői stílus összefüggései*. 142. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest