

# **Vállalatok élelciklusainak bemutatása konkrét vállalat példáján keresztül**

**Belső konzulens:  
Dr. Géro Imre**

**Langer Judit  
Kereskedelmi szak  
2004.**

## Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	1
I. Az elmélet szerzőjéről.....	3
I.1 Az Ichak Adizes módszer.....	3
I.2 A vállalatok növekedésének és öregedésének természete.....	4
I.3 A problémák jellege.....	5
II. Az IQSOFT Rt. bemutatása.....	6
II.1 Adatok az IQSOFT-ról.....	6
II.2. A vezetők rövid életrajza.....	8
II.3. Az IQSOFT üzletpolitikája, piaci helyzete, pozíciói.....	9
II.4. A minőség jegyében.....	10
III. Udvarlás.....	11
III.1. Előzmények és a külső környezet.....	11
IV. Csecsemőkor.....	11
V. „Gyerünk-gyerünk”.....	15
V.1. Első válság.....	16
V.2. Az IQSOFT alkalmazotti állomány elemzése.....	19
VI. Serdülőkor.....	20
VI.1. Több lábon állás.....	20
VI.2. Külső környezet.....	21
VI.3 Második válság.....	22
VII. Férfikor.....	23
VII.1. A szervezet átalakulása, profitcentrumok kialakulása.....	24
VII.2. Új csecsemőkorú szervezetek leválása.....	28
VII.3. A felnőtt IQSOFT néhány adata, gazdasági sikerei.....	29
VII.4. Új ügyfelek.....	31
VII.5. Minőség.....	32
VII.6. A Férfikor meghosszabbítása.....	33
VII.6.1. Ügyvezető igazgató váltás.....	33
VII.6.2. Belépés a KFKI-csoportba.....	35
VII.7. Harmadik válság: Az ügyvezető igazgató távozása.....	37
VIII. Megállapodottság.....	38
VIII.1. Öregedés.....	38
VIII.2. A vállalati folyamatok szabályozása.....	40
VIII.2.1. Az ügyfél a vállalati fő folyamatban.....	41
VIII.2.2. Erőforrás-hozzárendelés.....	43

IX. Az IQSOFT utódvállalatai.....	45
IX.1. IQSYS .....	45
IX.1.2. Szervezeti átépítés .....	46
IX:1.2. Élet az IQSOFT után.....	48
IX.2. Alerant.....	49
IX.2.1. Udvarlás .....	49
IX.2.2. Csecsemőkor .....	50
IX.2.3. “Gyerünk-gyerünk” .....	53
IX.3. Marketing Kommunikációs Intézet (MKI) .....	54
Összefoglaló .....	55
Irodalom- és forrásjegyzék .....	57
Melléletek .....	58
SWOT-analízis .....	58
IQSOFT reklámok .....	64

## Bevezetés

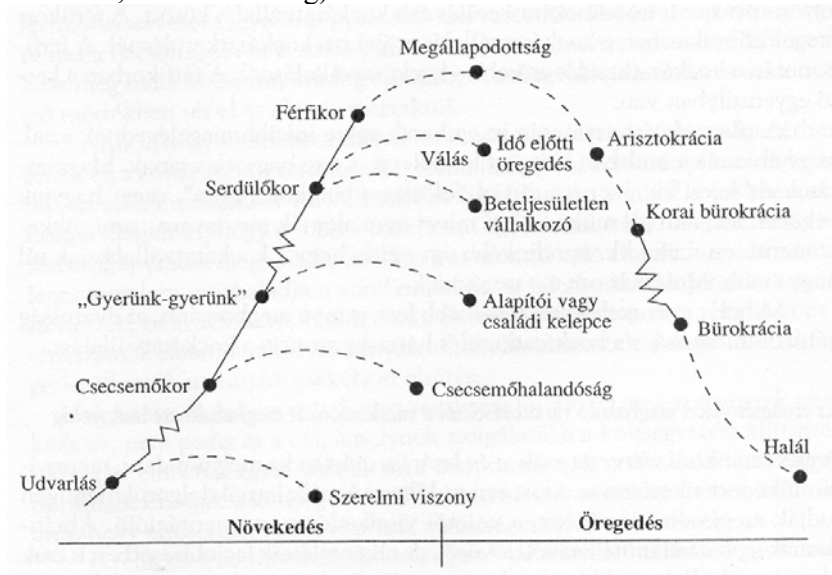
Szakedolgozatomban szeretném összegezni eddigi tanulmányaimat, egy számomra is érdekes téma elemzésével. Témaválasztásom nem a megszokott, hiszen a cégelemzésen túl egy kevésbé ismert, új keletű módszert használok.

Ichak Adizes 1988-ban írta meg a „Vállalatok Életciklusa” című könyvét, 35 ország 400 vállalatának vizsgálata alapján. Elmélete az évek során, különböző cégeknél végzett kutatómunka eredménye, melynek segítségével véleményem szerint megjósolhatóak a szervezeti kultúrában bekövetkező változások, megmagyarázható miért következnek be ezek, sőt mi több, gyakorlati elméletet és kipróbált módszereket is ad a cégek irányításához. A nagy közgazdasági és marketing elgondolásokhoz képest gyerekcipőben jár ez az elmélet, azonban, belemélyedve ebbe az első ránézésre egyértelmű téziseket felvető témába, érdekes következtetéseket lehet levonni a vállalati szervezetek változására vonatkozóan. Szerintem a jövő diákjai elismert elméletként fognak ezzel foglalkozni, mondjuk marketing órákon hallgatni, mivel napjainkban szinte ismeretlen hazánkban ez a cégelemzési módszer.

Az a cégek vizsgálata során levont következtetés, hogy a vállalatoknak is életciklusa van és az adott korszakhoz adott események tartoznak, a legtöbb esetben igazodott az általam választott cégnél is. Sőt, véleményem szerint, ez volt az ideális módszer az IQSOFT történetének elemzéséhez, hisz ennél a vállalatnál kivételesen jól lehet bemutatni a korszakokat, mivel jól definiálható események választják el őket és szinte minden céget érintő helyzetet átélt az IQSOFT is, amelyeket a különböző korszakokban lehet szemléltetni, elemezni. Az Udvarlás és a Csecsemőkor meglehetősen rövid, és kevésbé jelentős volt az IQSOFT-nál, azonban az egyik utódvállalatánál az Alerantnál tipikusnak tekinthető, és jól elemezhető a korszakra jellemző eseményeken keresztül.

Nincs két ugyanolyan vállalat, amint ember sincs, így nem lehet egyetlen sémát ráhúzni minden cégre, amely mindenben igazodik annak felépítéséhez és működéséhez. Igen nehéz egy szervezet változásait, fejlődését az idő előrehaladtával jól definiálhatóan leírni úgy, hogy minden cégre igaz legyen. Ichak Adizesnek mégis sikerült egy olyan elméletet kidolgoznia, mely a szervezetek életútját szakaszokra/korszakokra osztja (lásd 1. ábra) és főbb vonalakban ez általánosítható a legtöbb cégnél. Minden életciklus szakasz elemzése elején definiálom a korszakot, ahova besoroltam az IQSOFT egyes időszakát. Ezeket a definíciókat Ichak Adizes elmélete alapján összegeztem, így néha hangsúlyoznom kellett miben is tér el a vállalat ettől. Ahol meghatározó a cég életében a külső környezetet is, bemutatom azt, hiszen egy cég elemzéséhez hozzátartozik a vállalaton kívüli események

ismertetése is, melyek jelentős hatással lehetnek a szervezeten belüli eseményekre (pl.: privatizáció, Bokros csomag).



1. ábra. Az Életciklus görbe

Az IQSOFT életszakaszainak elemzését a Vállalatok Életciklusai elméletbe csomagolva SWOT elemzésekkel zárom, melyek a mellékletben megtalálhatóak, összefoglalva a korszakot és előremutatva ezzel a következőre.

Az életciklus minden „állomásánál”, ahogy az 1. számú ábra mutatja, vannak leágazások, melyek az adott korszakban a cég elbukásának a lehetőségét jelölik. Mivel mind az IQSOFT-nál, mind az Alerantnál szerencsére ennek kiváltó tényezőit elhárították, vagy azok nem is jelentek meg, így az adott problémák csak említés szinten szerepelnek. Ahol azonban jelentősebb lépéseket tett az IQSOFT vezetése a bukás, megakadályozására vagy a pozitív életciklusi helyzetben tartására, részletesen elemzem a történeteket (pl.: Férfikor meghosszabbítása).

Az IQSOFT Rt. teljes körű megismeréséhez éves jelentések, céges levelezések, cégismertető, újságcikkek, prezentációk és munkaanyagok rengetegébe ástam bele magam és a cég régi vezetősége is nagyon segítőkészen állt kutató munkámhoz, hogy a lényegét megragadva elemezni tudjam a mára már teljes mértékben átalakult vállalatot. Mindenki nagyon szívesen emlékezett vissza az IQSOFT-ban eltöltött évekre, így engem lelkesedéssel töltött el a kihívás, hogy megörökítsem a momentumokat. Érdekes volt egy ilyen családias hangulatú, baráti céget vizsgálni, mely nem utolsó szempontból tanulmányaim összegzésére is ideális volt. Az alapoktól indulva volt lehetőségem soron követni az eseményeket Ichak Adizes módszerének segítségével, és állítom az IQSOFT mindenén keresztül ment, amin egy cég keresztülmehet (alapítás, alkalmazotti létszámnövekedés, válságok,

átszervezés, fejlődés, megtorpanás, egyesülés egy nagyobb céggel, új cégek létrehozása, jelentős döntéshozatalok...).

Remélem szakdolgozatommal sikerül mind szakmailag, mind emberileg megfelelően bemutatnom, elemezni az IQSOFT-ot és utódvállalatit, mivel ezzel szeretném összegezni egy kiváló szakembercsoport több, mint egy évtizednyi munkáját és kitartását, még a nehéz időkben is.

## I. Az elmélet szerzőjéről

Dr. Ichak Adizes a kaliforniai Santa Monicában lévő Adizes Intézet alapítója. Ő fejlesztette ki a szervezeti és kulturális változás róla elnevezett diagnosztikai és terápiai módszertanát. Az Adizes-módszertan kidolgozása és alkalmazása során együtt dolgozott mindössze 30-as létszámú kis szervezetekkel, de akár 90 ezer alkalmazottat foglalkoztató hatalmas szervezetekkel is. Az adizesi módszert a szervezetek hatékonyságának és eredményességének fokozására alkalmazták tíz különböző országban, amelyek között olyan merőben különbözőek találhatók, mint az Egyesült Államok, Grönland, Malaysia, Izrael, Spanyolország, Mexikó és Norvégia; a legkülönbélebb technológiák területén alkalmazták, kezdve a bankvilágon egészen az élelmiszer-láncokig, az egyháztól az államigazgatásig. Ezerkétszáz oldalnyi kézikönyv és száz óra videó- és audio-szalag dokumentálja a módszert. Az Adizes-módszert alkalmazó vállalatok között találjuk a Domino's Pizzát (évi forgalma hét év alatt 150 millió dollárról 1,5 milliárd dollárra szökött fel), A Franklin Pénzverdét és világszerte még vagy 400 más vállalatot. Hetvenöt Adizes-társintézmény alkalmazza e módszertant a világ legkülönbözőbb részein.

Dr. Adizes, aki hírneves előadó és szerző, nyolc nyelven beszél, s több mint 35 országban dolgozott és tartott előadásokat. Ő a Young Presidents Organization, a Columbia Egyetem Vállalatvezetői Oktatási Programjai, az Amerikai Hirdetőügynökségek Szövetsége és a Direct Marketing Szövetség vezérszónoka. Munkásságát folyóiratok és újságok, többek között a Fortune, a Business Week, a New York Times és a londoni Financial Times ismertették.

### I.1 Az Ichak Adizes módszer

Ezzel a módszerrel szeretném bemutatni konkrét vállalat példáján keresztül, hogy valamely feladatra szerveződő emberi csoportok története és az élő szervezetek életútja között párhuzam vonható.

Jól tudjuk, hogy az élő szervezeteknek- akár növényeknek, állatoknak vagy

embereknek *életciklusuk* van. A szervezetek megszületnek, növekednek, megöregednek és meghalnak. Az életciklus során minduntalan változnak ezek az organikus rendszerek, s előreláthatóak a viselkedési mintáik. Ezek a viselkedési minták minden egyes szakaszban egyfajta harcként, a rendszer által leküzdendő nehézségként vagy átmeneti problémaként nyilvánulnak meg. Megesik, hogy a rendszernek nem sikerül önmagában megoldania ezeket a problémákat: betegségek vagy rendellenességek fejlődnek ki benne, amelyek legyőzéséhez külső beavatkozás kell.

Szemléltetni fogom, hogy az életciklus-koncepció egyaránt vonatkozik élő organizmusokra és szervezetekre, például az IQSOFT Rt.-re. Szemléltetni fogom, hogy ez a cég is átesik a vállalati életciklus sok szakaszának velejáró szokványos küzdelmein és nehézségein, szembekerül a fejlődés következő szakaszára való átváltás átmeneti nehézségeivel. Vizsgálódásom során világossá vált, hogy amikor a szervezet az életciklus egyik szakaszáról egy másikra tér át, bizonyosfajta energiát igénylő nehézségek fordulnak elő, az átmenet elősegítésekor, a szervezet szokásos, specifikus átmeneti problémákba ütközik, amelyek lehetnek külsők vagy belsők.

## **I.2 A vállalatok növekedésének és öregedésének természete**

A szervezetek növekedése és öregedése - akár csak az élő organizmusoké - elsősorban két tényező, a rugalmasság és az irányíthatóság kölcsönhatásában nyilvánul meg. Fiatalkorban a szervezetek nagyon rugalmasak, ámde nem mindig irányíthatóak. A szervezetek öregedésével megváltozik ez a viszony. Fokozódik az irányíthatóság és csökken a rugalmasság. Olyan ez, mint a csecsemő és az idősebb ember közötti különbség. A csecsemő roppant rugalmas, lábát a szájához tudja emelni, mozdulatai és viselkedése azonban nem igen irányítható. Az öregedés előrehaladtával az idősebb ember szintén egyre kevésbé irányítható. A fiatal szervezetek igen rugalmasak. Az általam bemutatott IQSOFT Rt. példája is mutatja ezt:

„A megbeszélések nagy része a reggeli elfogyasztása közben az Iskola utcai épület lépcsőjén ücsörögve zajlottak, manapság már több napos előkészület előzi meg”- mesélte a cég egyik régi munkatársa visszaemlékezve a régi időkre.

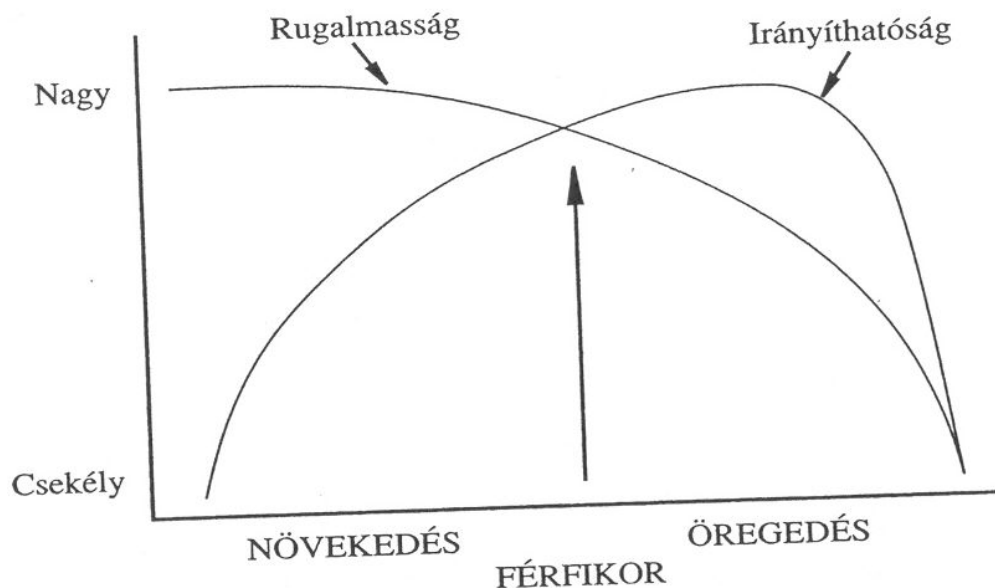
A növekedést és az öregedést nem a méret és az időtényező idézi elő. Tévedés lenne azt hinni, hogy a régi hagyományokkal rendelkező nagy vállalatok öregek, míg a semmiféle múlttal sem rendelkező kis vállalatok fiatalok (ennyiben, és még sok minden másban, persze ez az analógia is sántít, mint az analógiák általában). Természetesen léteznek százéves fiatal és tízéves öreg vállalatok. Például

a Phillip Morris viselkedését illetően igen fiatal vállalat, jóllehet forgalma meghaladja a 10 milliárd dollárt.

A „*fiatal*” azt jelenti, hogy a szervezet viszonylag könnyen képes átalakulni, bár azt, hogy mit is fog tenni, nehéz megjósolni. Az „*öreg*” azt jelenti, hogy viselkedése irányítható ámde a szervezet rugalmatlan és kevésbé hajlamos a változásra.

Amikor egy szervezet rugalmas is, irányítható is, akkor nem túlságosan fiatal, de nem is túlságosan öreg, egyesíti az ifjúság és az érettség előnyeit. Ez a szakasz az, amikor a szervezet élete delén, csúcsmódban, azaz „*férfikorban*” (ennek a szónak angolul nincs nemi töltése- *prime*) van. Az ilyen szervezet képes irányváltásra, akarata szerint hajtja végre a változást. Céлом elemezni azt, hogy mi befolyásolja a rugalmasságot és az önszabályozást az IQSOFT Rt.-nél.

2. ábra az irányíthatóság és rugalmasság ellentétes természetét mutatja a szervezet életkorának előrehaladtával:



2. ábra. A növekedés és öregedés természete

### I.3 A problémák jellege

Amint a vállalatok növekednek és öregednek, a rugalmasság és az önszabályozás viszonylagos csökkenése előrelátható és ismétlődő nehézségekhez, válságokhoz vezet, amelyeket a menedzserek jellemző módon „*problémáknak*” neveznek. A menedzsmentnek nem az a feladata, hogy elkerülje a problémás



helyzetet, hanem hogy „férfikorba” vezesse szervezetét, s ennek során valamely adott problémásort egy másikra cserélje föl.

A növekedés azt a képességet jelenti, hogy egy szervezet meg tud birkózni nagyobb, bonyolultabb problémákkal. A vezetőségnek ekkor az a feladata, hogy irányításával a szervezet továbbléphessen az életciklus következő, immár nagyobb követelményeket támaztó szakaszába. Valakinek a „nagysága” lemérhető azon, milyen „nagyságú” problémák foglalkoztatják leginkább.

Az öregedés azt jelenti, hogy valamely szervezet egyre kevésbé tud megküzdeni a problémákkal. Ugyanazok a problémák, amelyeket valamely szervezet már évek óta sikeresen old meg, a szervezet öregedésével mindinkább leküzdhetetlennek látszanak. Az öregedési folyamat azonban meg is fordítható. A vezető célja az, hogy lehetővé tegye a kiegyensúlyozott növekedést és megújodást, a férfikorba juttassa el a szervezetet, és meg is tartsa ott.

Amikor a szervezet eljut a férfikorba, további sikerének kulcsa abban rejlik, hogy fel tudja-e tárti és megoldani az öregedés okait. Az öregedés olyan folyamat, amelynek (velünk, emberekkel ellentétben) nem kell szükségszerűen bekövetkeznie. A szervezet örök életre megmaradhat a férfikorban, ha képes megújulni (az általam bemutatott cégnél látni fogjuk, hogy ezt a fennmaradást szükségszerűség miatt egy új szervezet létrehozásával lábaltta ki a szervezet, így kerülve el az öregedést).

„Élni annyit tesz, mint folyamatos problémákat megoldani. Minél teljesebb az élet, annál bonyolultabbá és összetettebbé válnak a megoldásra váró problémák. Ugyanez vonatkozik a szervezetekre is. Egy szervezetnek csak akkor nincsenek problémái, amikor nem zajlik le benne semmiféle változás. Ez viszont csak akkor fordulhat elő, ha a szervezet már halott.”

### **Forrás:**

Ichak Adizes: Vállalatok Életciklusai

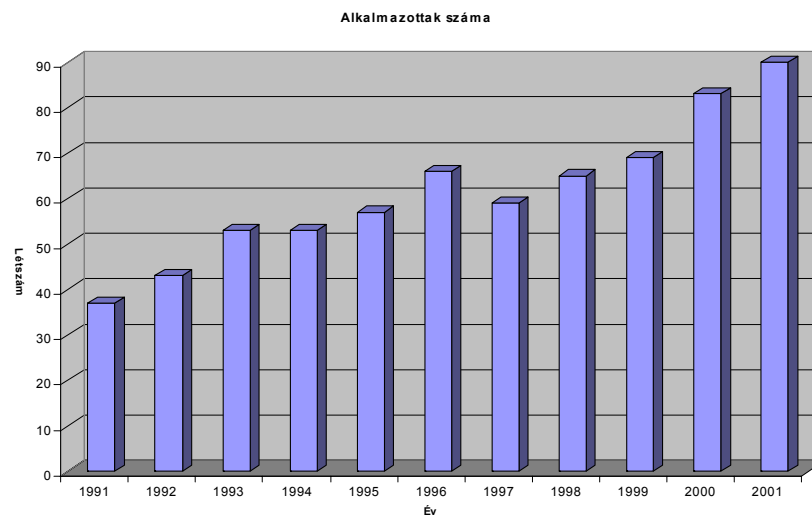
## **II. Az IQSOFT Rt. bemutatása**

### **II.1 Adatok az IQSOFT-ról**

*Az IQSOFT magyar-osztrák-német érdekeltégű részvénytársaságként jött létre, amelyet a gazdasági szükséglet keltett életre 1990 januárjában egy nagy múltú kutató intézet munkatársaiból (SZKI). Az IQSOFT alapítói között megtaláljuk Ausztria legnagyobb bankját, a Bank Austria AG Wien-t és az SZKI-t. Az IQSOFT menedzsmenájéből és dolgozóiból létrehozott Kft. 1993-ban megvásárolta az SZKI részvényeit, így a cég dolgozói többségi tulajdonba került. Alapításkor a cég 35 főből állt, ahogy a 3. ábra is mutatja, 2001-re 90 fő fölé emelkedett a létszám. Ezt a növekedési tendenciát szemlélteti a 4. ábra:*

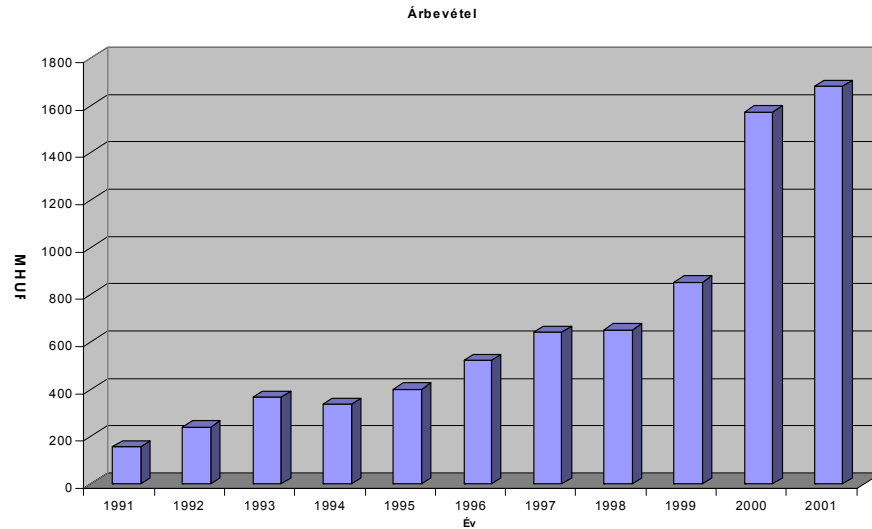


**3. ábra. Az IQSOFT alkalmazotti állománya az alapításkor**



**4. ábra. Alkalmazottak számának alakulása**

Az IQSOFT kezdetben 19.9 millió forint alaptőkével rendelkezett, amely 2001-re 120 millió fölé megemelkedett. A 2001-es évet a másfélmilliárd forintot jóval meghaladó forgalommal zárták, ezt a folyamatot az 5. ábra mutatja ( a kisebb elcsúszások az ábrán az infláció miatt lehetségesek):



**5. ábra. Árbevétel alakulása**

## II.2. A vezetők rövid életrajza

- Dr. Dömölki Bálint, *ügyvezető igazgató*

Matematikus (ELTE 1957), kandidátus (Moszkva 1966, programozáselmélet). Orosz és angol nyelvből felsőfokú vizsga. Részt vett az első magyarországi számítógép építésében. 1957-65 MTA SZK-ban szoftverkutatót folytat, illetve fejlesztési munkákat vezet. 1965-77 INFELOR-ban, ill. SZÁMKI-ban vezetői munkakörököt tölt be. 1977-89 SZKI-ban laborvezető. *Állami díj*: 1988. MProlog fejlesztésért. 1975-90 NJSZT alelnök/elnök. Az IQSOFT Rt. alapító tagja.

- Dr. Langer Tamás, *műszaki igazgató*

Az ELTE matematikus szakán végzett 1972-ben, majd 1976-ban lett természettudományi doktor számítástechnikából. 1972-83 az INFELOR-ban, majd SZÁMKI-ban, majd SZÁMALK-ban dolgozott munkatársként, majd osztályvezetőként. Rendszerprogramozás, programozási nyelvek és programozás módszertan területén 3 könyv társszerzője. *Állami díj*: 1988 MProlog fejlesztésért. Az IQSOFT Rt. alapító tagja.

- Dr. Sipka Júlia, *kereskedelmi és marketing igazgató*

Nemzetközi gazdasági kapcsolatok szakos közgazdász. A Közgazdasági Egyetemen szerzett egyetemi doktori fokozatot 1982-ben. Angol és orosz nyelven tárgyalóképes.

Számos magyar fejlesztésű szoftver (pl. MProlog) marketing munkáiban, nemzetközi piacra vitelében vett részt. Az IQSOFT Rt. alapító tagja.

- Biener Gábor, *gazdasági igazgató*

A Közgazdasági Egyetem ipari szakán végzett, majd az Országos Kőolaj- és Gázipari Trösztnél dolgozott, később a Láng gépgyárban lett osztályvezető. 1986-89 között gazdaságpolitikai irányító területen dolgozott. Az IQSOFT Rt. alapító tagja.

- Szabó Tamás, osztályvezető, majd ügyvezető igazgató

A Kossuth Lajos Tudományegyetemen végzett matematikusként. Szakmai pályafutását az IQSOFT-ban kezdte 1991-ben kereskedőként.

### **II.3. Az IQSOFT üzletpolitikája, piaci helyzete, pozíciói**

Az IQSOFT vezető *pozíciót* kívánt betölteni a magas hozzáadott értékű professzionális szoftver piacon Magyarországon. Ezt korszerű számítástechnikai módszerek és eszközök meghonosításával, az ügyfelek megbízható, magas színvonalú kiszolgálásával, hosszú távú, kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatok kiépítésével kívánta az IQSOFT elérni. Céljuk megvalósítását a hazai piacon megszerzett pozíciójukra, kiterjedt nemzetközi kapcsolataikra, valamint magasan képzett, innovatív szakembergárdájukra alapozták.

Piaci szegmensükben vezető pozíciót foglaltak el, céljuk volt ezt megtartani. Ez a piaci szegmens a professzionális felhasználók köre, akik kiemelkedő színvonalú szolgáltatásokat igényeltek a testre szabás, a támogatás, az oktatás, a konzultáció és a fejlesztés területén. Alapvetően a hazai számítástechnikai piacon tevékenykedtek, a szomszédos államok piacán az általuk forgalmazott termékeket támogatták, oktatták, és a konzultációkat biztosították, de keresték a lehetőségeket a világ távolabbi részein is.

A cég *küldetése* volt a legkorszerűbb módszerek és eszközök bevezetése a magyar számítástechnikai gyakorlatba. Az IQSOFT üzleti stratégiájához tartozott, hogy nyomon kövessék a számítástechnika fejlődési irányait, és kiválasszák a hazai felhasználók számára jól hasznosítható eredményeket. Utána elvégezték az adaptációs és lokalizációs feladatokat, majd megismertették a magyarországi felhasználókkal a terméket, amelynek használhatóságát az IQSOFT saját gyakorlatában bizonyította. A felhasználóknak oktatást, konzultációt és támogatást nyújtottak.

Az üzleti *sikerek kulcsa* a változásokra való gyors, rugalmas válaszadás volt. Ehhez ajánlott fel segítséget az IQSOFT, mert ügyfelei teljes megelégedését tekintette elsődleges céljának. Világszínvonalú, megbízható, integrált megoldásokat kínáltak, technológiai élvonalat képviselő termékeket, amelyek értékálló, nyereséges befektetést jelentettek. Ehhez megbízható, magas színvonalú szolgáltatást nyújtottak, az IQSOFT eljárásai és munkamódszerei magas minőségi követelményeknek tettek eleget.

Az IQSOFT méretéből, termékeinek összetételéből, emberi erőforrásaiból és munkastílusából következően partnereik elsősorban a nagy szervezetek és igényes ügyfelek voltak, akikkel hosszú távú, kölcsönösen előnyös érdekeken alapuló kapcsolatot tudtak kialakítani.

#### II.4. A minőség jegyében

Az IQSOFT a professzionális szoftverek piacán szerzett pozícióját, szakmai hírnevét nagymértékben *szolgáltatásai magas színvonalának köszönhette*. Partnerei olyan felhasználók voltak, akik magas hozzáadott értéket követeltek meg az adaptáció, az értékesítés előtti és az eladást követő támogatás idején, valamint az oktatás, a konzultáció és a fejlesztési tevékenységek során. Az IQSOFT számára ezért volt kiemelkedően fontos stratégiai cél szolgáltatásai színvonalának folyamatos emelése és a kontrollálhatóság biztosítása. 1998-ban a cég teljes szakmai tevékenységére megkapta az *ISO 9001*-es minőségbiztosítási tanúsítványt, amely garanciát jelentett ügyfeleik számára, hogy továbbra is kiegyensúlyozott, szakmailag és minőségileg egyaránt magas színvonalú kiszolgálásban lesz részük.



Ennek a cégnek „életét” fogom bemutatni, elemezni „születésétől” kezdve a már bemutatott módszer segítségével.

Az *Udvarlás* és a *Csecsemőkor* IQSOFT-nál nagyon gyorsan és biztosan zajlott az SZKI statisztálása és a stabil már meglévő alapok miatt. Igazán az IQSOFT „utódvállalatánál” az Alerant-nál lesz jól elemezhető ez a két korszak. Iczak Adizes vállalatok életciklusára vonatkozó legjelentősebb elemei itt is bemutathatóak, csak nem annyira jelentősek, mint az Alerant-nál:

### III. Udvarlás

(1989)

**Definíció:** A szervezet első szakaszát *udvarlás*nak nevezzük. A szervezet még nem született meg. Csak az elgondolás létezik.

„Ebben az időszakban a vállalat a kifutópálya végén veszteglő, főlészállásra készülődő hatalmas utasszállító repülőgéphez hasonlítható. A pilóta (-szerk-Dömölki Bálint) felpörgeti a motorokat, egyre inkább fölépül a lökő erő és nyomaték, így azután, mihelyt kioldják a féket, a gép gyorsan és zökkenőmentesen iramodik neki. De ehhez sok előkészület kell.”

- *Ichak Adizes: Vállalatok Életciklusai*

#### III.1. Előzmények és a külső környezet

Az 1988-as társasági törvény megnyitott bizonyos lehetőségeket, amelyek alapján új típusú gazdálkodási feltételek mellett tervezhette a jövőt az SZKI-ból kiválni szándékozó szakembercsoport. 1989 nyár végén az SZKI vezetése (elsősorban Náray Zsolt főigazgató, aki általában megértette a kor szavát) a kezdődő privatizálási tendenciákat érzékelve, valamint a gazdaság egyéb, hosszabb távon beérlelhető változásaira gondolva „előremenekülési” lehetőségként az önállósodást kínálta egy-egy életképes társaságnak, ha üzletileg is megfelelő koncepciójukat reális feltételekkel keretezve képesek bemutatni.

Az SZKI-n belül létezett egy főosztály, az un. Elméleti Labor, amely a 80-as években Dömölki Bálint vezetésével számos úttörő ötletet karolt fel és vitt sikerre. Ilyen volt az MProlog, az ötödik generációs logikai alapú programozási nyelvnek a magyarországi megvalósítása és a Recognita, a nemzetközileg is sikeres karakterfelismerő alkalmazás. A Recognitát fejlesztő társaságból alakult ki a Recognita Rt, amelynek utódja még ma is él (felvásárlások után) Scansoft (Magyarország) néven. Az MProloggal foglalkozó társaság képezte az IQSOFT magját.

Az MProlog mint termék túljutott életciklusa delelőjén, a társaságnak kellett keresnie helyette másik „húzó” terméket. Így jutott el az Oracle-höz.

### IV. Csecsemőkor

(1990)

**Definíció:** A súlypont immár eltolódik az elgondolásról és a lehetőségekről az eredmények elérésére. Első jelentős kockázatvállalások, nagyon kötetlen légkör, nem felmért erő, sietős szétszórtság jellemzi ezt a korszakot.

Kiss Viktória, alapító tag:

„Amikor megszületett az IQSOFT, kevesen voltunk. Közösen gondolkodtunk, megvitattunk a mai napra már ismertté vált kék-zöld emblémát.



Körüljongtuk az első faxunkat és másoló gépünket. (Azt hiszem, ezek ma már múzeumban sincsenek.) Legyen-e és milyen hálózatunk, hogyan levezzünk. Elvonultunk, közben sokszor megváltottuk a világot, éjszakákba nyúlóan dolgoztunk.

Gyarapodtunk, költöztünk. Kialakultunk, kialakult egy kellemes, baráti, családi légkör, ami mind a mai napig nekem nagyon hiányzik (1999. januárig munkatárs). Hosszú IQSOFT-os éveim alatt mindenféle-fajta problémám megoldásához találtam segítő kezet, figyeltünk egymásra. Mindig voltak közöttünk kiemelkedő, fantasztikus egyéniségek, akikre nem lehetett nem odafigyelni.”

A *Dömölki Bálint* irányította pályázóknak sikerült meggyőzniük az SZKI vezetését, így a tervezett kiváláshoz már „csak” a további befektető partnerek hiányoztak (a főreszvényes maga az SZKI lett). 10%-ra betársult az Általános Vállalkozói Bank, és ugyancsak ilyen értékben, valódi pénzzel vásároltak részvényt a dolgozók, kb. 30 fő, mondhatni dinasztiaalapító tagok. A dinasztia több állami díjas tagja és egyéb sikereket maga mögött tudó, nemzetközi tudományos körökben is jegyzett alakja képezte az 1990. január 1.-i hatállyal megalapított Inteligens Software Rt. szakmai magját. Megnyerték befektetőnek az egyik addigi megrendelőt és egyben az MProlog kapcsán szoftverfejlesztésben partnert, a Zentralsparkasse und Kommerzialbank AG.-t (később Bank Austria, ma HVB Bank)- negyedrészen lett tulajdonos.

Mint az udvarlás időszakánál említettem, még az SZKI égisze alatt történt az is, ami később az új cégnek megvethette a lábát a *talpon maradáshoz*: az embargós listáról akkoriban törölődtek az Oracle-termékek, és ezek terjesztőinek a „keleti” piacra törekvő illetékesei hamar rátaláltak az ismert magyarországi nagy intézetre. Az említett osztrák bankkal közös Prolog-os fejlesztéseik kapcsán az SZKI-sokkal a Bécsben munkálkodó Oracle-képviselők révén már tárgyaltak is, így természetes módon került szó tehát a forgalmazásról. Remekül sikerült az első magyar bemutató, amit még az SZKI-s színekben, de már távolabbi célokkal összefüggésben az Oracle termékek hazai megismertetése kezdéseként szerveztek a munkatársak.

**Interjú** készítettem az Oracel-lel kapcsolatban:

dr. Sipka Júlia

Marketing Kommunikációs Intézet Kft.

partnerkapcsolati igazgató

„Találkozásom az Oracle-lel a 80-as évek vége felé kezdődött: az egyik SzKI-s fejlesztő kollegám egy interface-t készített a magyar fejlesztésű MPROLOG és az Oracle adatbáziskezelő között, amely az Oracle cég érdeklődését is felkeltette. Ekkor még csak elérhetetlen vágyalomnak tűnt a rendszer legális magyarországi bevezetése. De a történelem – mert hiszen ez ma már valóban az úgy nevezett nagybetűs Történelem – ismét váratlan fordulatot produkált... A rendszerváltozás előszelével együtt Budapestre röpítette az Oracle (egyébként szovjetszármazású) képviselőjét, akivel megállapodtunk abban, hogy az igények felmérésére, no meg az Oracle népszerűsítésére rendezünk egy szemináriumot. Hát így kezdődött. 1990-ben megalakult az IQSOFT Rt. két fő profillal: megrendelésre végzett szoftverfejlesztés – elsősorban osztrák partnerünk, egyben kisebbségi tulajdonosunk, a Zentralsparkasse részére –, illetve az Oracle disztribúció és az ehhez kapcsolódó támogatási és fejlesztési feladatok ellátása. A disztribúció megszerzése nem bizonyult könnyű feladatnak, hiszen több magyar cég is versengett ezért (SZÁMALK, KFKI, stb.), ráadásul a Headquarters-tól a bécsi Oracle leányvállalt vette kézbe a tárgyalásokat, és túlzott nagyvonalúsággal igazán nem lehetett őket vádolni. De ezt az akadályt is legyőztük, megkötötték a disztribútori megállapodás, és az Oracle fényesen ragyogó csillagként elindulhatott siker-pályáját befutni a magyar piacon.

Az IQSOFT együtt fejlődött az Oracle-lel, kezdeti sikereink közösek voltak.

Sok sikert, izgalmat, gyötrődést megéltem az Oracle-lel együtt, remélem a jövő is hoz közös történeteket. Szívből kívánom, hogy így legyen!”

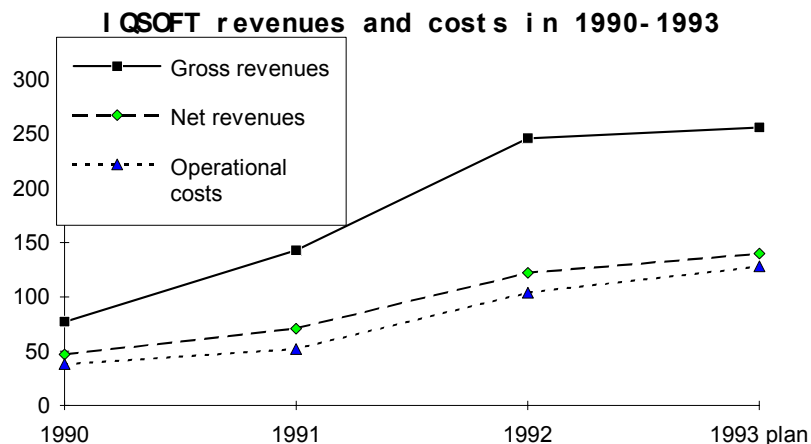
**ORACLE®**

Meg is kezdődtek a tárgyalások a megállapodásról, s mire megszületett a termékek kizárólagos forgalmazási jogáról a szerződés, az aláírója már az időközben önállósodott részvénytársaság lett. Kellően erős egyik pillérének tehát ez vált be, olyannyira, hogy 1990-ben már 150 körüli érdeklődőből mintegy 50 vevője is lett az Oracle termékeknek. Ez a jó időben kezdett és kiváló szoftver bevezető tevékenység tette ismerté az IQSOFT-ot a hazai piacon.

Megfigyeltem, hogy az általam vizsgált cég ebben a szakaszba nem mindenben igazodik Ichak Adizes elméletéhez, hiszen az IQSOFT egy nagy cég

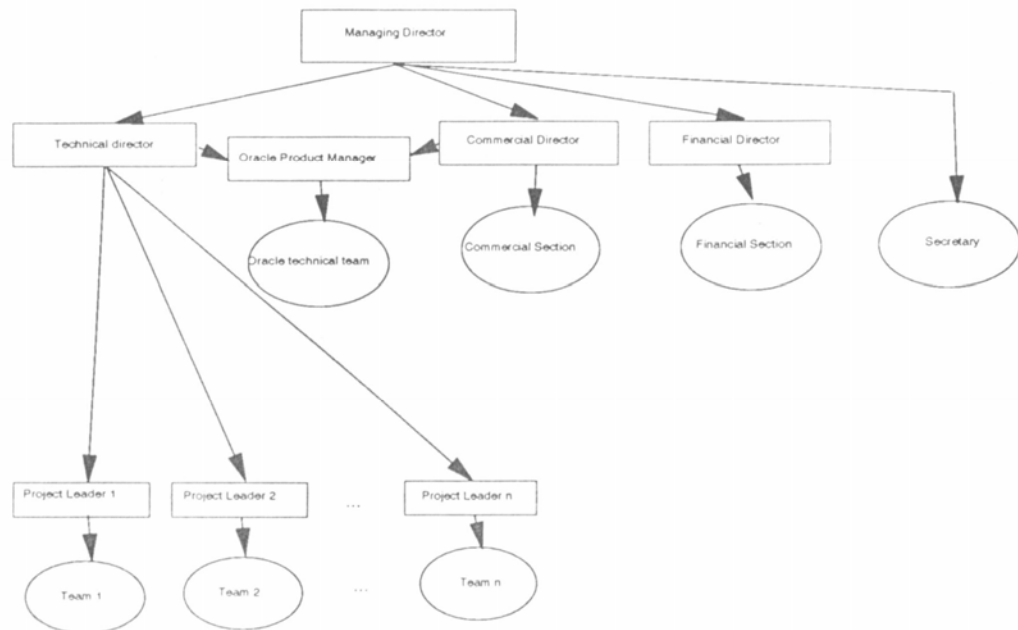


égisze alatt jött létre, így a kockázatvállalás nem volt annyira jelentős, mint egy olyan cég esetében, amely a „semmitől születik”. Az anyagi fedezetet és üzletet SZKI-s ismeretségen keresztül könnyebben szerezhették főleg, hogy főrésztvevő az „anyacég” maradt. Az Oracle egyetlen disztribútoraként és a Zentralsparkasse számára fejlesztési munkákkal (melyek a bevételek felét hozták) kikerülték a kezdeti instabilitást. Ezt a gyors fejlődést jól mutatja az IQSOFT 1993-as éves jelentéséből másolt ábra:



**6. ábra. Az IQSOFT bevétele és költsége 1990 és 1993 között**

Ez a korszak igazán az IQSOFT „utódvállalatnál” az Alerantnál lesz jól szemléltethető, mivel az IQSOFT-nál az udvarlás és a csecsemőkor nagyon gyorsan, vagy talán nem is igazán zajlott le az SZKI statisztálása és a már meglévő alapok miatt (munkaerő, tőke presztízs). Ichak Adizes másik gondolata, hogy a cég ilyenkor még szervezetlen, és szinte egy személyes szervezatként- alapítói cégeként- működik, sem teljesül az IQSOFT-ra hisz már „felnőtt” céghez méltó, viszonylag olajozottan működő, bár még egyszerű operatív szervezettel rendelkezik:



**7. ábra. Az IQSOFT első fellelhető szervezeti ábrája**

Az udvarlás szakaszában volt egy elgondolásunk, a csecsemőkorban megkezdtuk az elgondolás megvalósítását, első valós eredmények elérése.

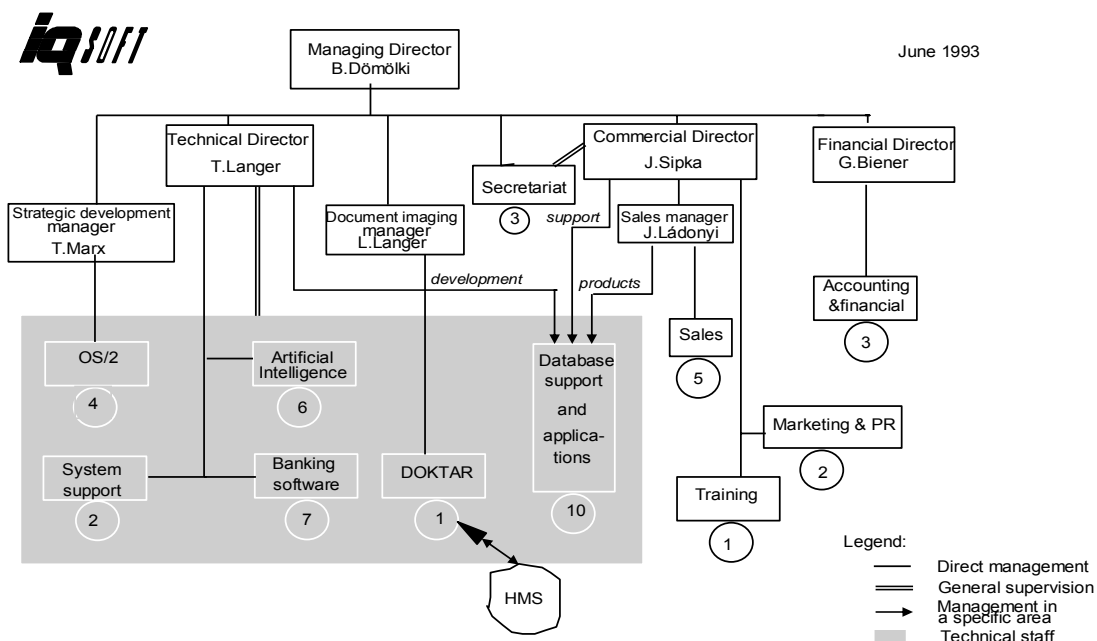
Lássuk mi jellemzi a „gyerünk-gyerünk” korszakot és az IQSOFT-nál ez hogyan mutatkozik:

## V. „Gyerünk-gyerünk” (1991-1993)

**Definíció:** A „gyerünk-gyerünk”-be lépve, már gyakorlatilag működik az elgondolás, a vállalat legyűrte a pénzügyi gondokat, az eladások görbéje fölfelé ível. Úgy tűnik, a vállalat nemcsak fennmarad, hanem virágzásnak is indul. Az alapító és a szervezet ettől fennhéjázóvá válik, sőt, ez a magatartás lesz a jellemző. Az első jelentős kudarcok ebben a szakaszban figyelhetők meg, tehát igazán itt mérődik meg a cég, hogy miként képes kezelni a problémákat és mennyire erős, életképes a szervezet.

Az IQSOFT esetében ez a szakasz is kicsit másképpen jelenik meg, a válság elkerülhetetlenül jelentkezik, ahogy a későbbiekben szemléltetni fogom, de ez nem elsősorban az Ichak Adizes által felsorolt okok váltják ki. Szerinte az általa vizsgált cégeknél az egyik leggyakoribb cégbukási ok az *alapítói kelepce* mivel az életciklusnak az udvarlástól a „Gyerünk-gyerünk”-ig terjedő szakaszaiban

lényegében az alapító a vállalat, s a vállalat azonos az alapítóval. A kettő egy és ugyanaz. Ha a vállalatnak például bankkölcsönre van szüksége, az alapítónak nemcsak a vállalat, hanem saját vagyonát is le kell kötnie biztosítékként, mert a bank a kettőt egynek tekinti. Az IQSOFT esetében, ahogy azt már bemutattam nem volt teljes körű alapítói, tulajdonosi pozíció. Az operatív szervezet már a kezdetektől létezett, és a menedzsmentcsapatként működött, Dömölki Bálint ugyan első számú vezető volt, csak nem teljhatalmú, amit emberi tulajdonságai is kizártak. Így az alapítói kelepce nem jöhetett létre, mivel a tulajdoni szerkezet nem tette lehetővé és az egyszemélyes túlkapasokat (ha lettek volna) is egy csapat „tartotta kordában”. Sőt a szervezet egyre professzionálisabbá alakult, mint azt a 8. ábra szemlélteti.



**8. ábra. Az IQSOFT operatív szervezete a „Gyerünk-gyerünk” életciklusban**

A válság az IQSOFT életében is bekövetkezett ebben a korszakban csak más okokból eredt, mint általában (nem alapítói kelepce):

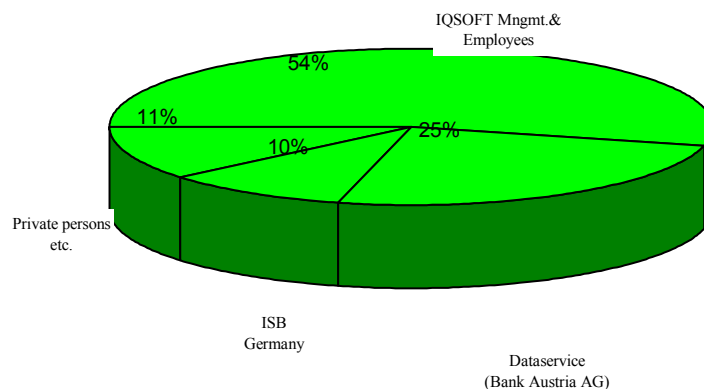
### V.1. Első válság

Az IQSOFT-nál is, mint minden „élő” cégnél megfigyelhető volt a „hullámvölgy”, mely nem érte váratlanul a céget, hisz ez a cég életében is észlelhető,

a kialakuló folyamat megelőzhető vagy enyhíthető, ha megfelelő szakemberek irányítják a vállalatot. Így a válság kibontakozása elkerülhető, ha még időben észlelik a kialakulásának a veszélyét, és elhárítására fel tudnak készülni.

Az IQSOFT első válságát három fő tényező határozta meg, idézte elő:

- 1993-ra a fő tulajdonos SZKI nagymértékben meggyengült, így az IQSOFT vezetése és dolgozói kénytelenek voltak kivásárolni a céget. Ekkor hozták létre a dolgozók az IQSOFT kivásárlására az IQ-Management Kft.-t, még hozzá úgy, hogy semmiféle hitelt nem kaphattak ehhez a kivásárláshoz, például az un. E-hitelt sem, mert olyanok voltak a honi szabályok (állami tulajdonú cég dolgozói kivásárlásához lehetett e-hitelt kapni, de állami tulajdonú cég tulajdonában levő vállalathoz már nem). Más utat kellett találni, amely nem volt kockázatmentes. Azóta kiderült, hogy menedzsment és dolgozói pénzből létjövő alap jó befektetés volt, és a dolgozóknak munkahely-megtartás is egyben. Készpénz kellett hozzá, de összejött. Hosszas alkudozás után júniusban megszülethetett a szerződés, miszerint az SZKI eladja az 54%-os IQSOFT-részvényhányadát az IQ-Management-nek. Így kimásztak ebből a kelepceből, mert kritikusra is változhatott volna a helyzet, ha a cég sokáig ebben a bizonytalanság, kontrollálhatatlanság veszélytől fenyegető helyzetben vesztegel. Az új tulajdonosi szerkezetet a 9. ábrán figyelhetjük meg:



**9. ábra. Tulajdonosok 1993-ban**

- Az SZKI tulajdonosi kapcsolat megszűnése még egy probléma megoldása elé állította az IQSOFT-ot. Kezdetben a SZKI székházában volt az IQSOFT telephelye (lásd 10. ábra.) Később egy másik közeli, SZKI-hoz tartozó

melléképületbe költözött. Most azonban az Iskola utcai bérlet helyett új székhelyet kellett keresni, és költözni, amely egy magán személy esetében sem egyszerű folyamat nemhogy egy többtucatnyi munkatársból álló cégnek. Jelentős ráfordítással sikerült megfelelő telephelyet találni a XIV. kerület Teleki Blanka utcában, amely 1999-ig szolgált az IQSOFT otthonául.



**10. ábra. Az IQSOFT első telephelye**

- Az Oracle-vonallal kapcsolatban bekövetkezett egy törés- ez egyébként előrelátható volt- miszerint a lejáró disztribútori megállapodást nem hosszabbították meg. Az Oracle általában nem forgalmazón keresztül, hanem saját leányvállalata hatáskörében adja el áruit, így a már bejártott magyar piacon is lehetett erre a fejleményre számítani. Az 1993 májusában kifutó szerződéssel egyidejűleg megalakuló Oracle Hungary sok IQSOFT kollégát csábított magához, így jelentős hatása volt ennek a fordulatnak a cég életében. Szerencsére a meglévő szerződések miatt az Oracle ügyfele nem azonnal kerültek át az Oracle Hungary érdekkörébe, így az IQSOFT lélegzetvételnél időhöz jutott a termék és portfólió struktúrájának átalakítására.

A bekövetkezett fejlemények ellenére az IQSOFT munkaerőjét tekintve is meghatározóvá volt a „Gyerünk-gyerünk” korszakban a piacon (ezek az adatok még az Oracle kiválás előttiek):

## V.2. Az IQSOFT alkalmazotti állomány elemzése

(1993 február 15-i állapot)

Aktív dolgozói létszám: 57 fő

Jogi állomány 10 fő

(külföld, gyes stb.)

### Az aktív létszám megoszlása:

- Iskolai végzettség: 50 egyetemi vagy főiskolai végzettség  
7 középfokú végzettség
- Fokozatok: 1 kandidátus  
5 egyetemi doktor
- 21 nő + 36 férfi
- Átlagéletkor: 38.6 év
- Megoszlás életkor alapján:
 

20-29:	16
30-39:	13
40-49:	21
50-59:	5
60-69:	1
70-:	1
- Szakterület szerinti megoszlás:

	Vezető	Középvezető	Munkatárs	Összes
Műszaki	1	4	35	40
Kereskedelmi-marketing	1	1	7	9
Gazdasági-pénzügyi	1		3	4
Adminisztratív	1		3	4
<i>Összesen</i>	4	5	48	57

- IQSOFT-nál töltött idő szerinti megoszlás:

Alapításkori belépő:	25
2 évnél több, de nem alapításkori:	10
1 évnél régebben, de nem 2 év:	12
1 évnél kevesebb:	10

A *Serdülőkor*ba lépés alapjául szolgál, hogy az IQSOFT szervezetileg stabilizálódik, túléli első válságát kialakul egy stabil munkaerő, mely képes átvészelni a „családtól való elszakadást”- az SZKI-tól függetlenedést, székhelyváltást, amely egyenes utat jelent a Serdülő korba:

## VI. Serdülőkör

(1994-1995)

**Definíció:** A szervezeti életciklus ezen szakaszában újjászületik a vállalat. Első ízben a Csecsemőkorszakban született meg a vállalat, ez fizikai születés volt, most a Serdülőkörben a szervezet az alapítójától függetlenül születik újjá- ez érzelmi jellegű születés. A vállalat sok tekintetben ahhoz a tizenéveshez hasonlatos, aki megkísérel függetlenedni a családtól (SZKI). Az újjászületés fájdalmasabb és hosszadalmasabb, mint a Csecsemőkori fizikai születés.

Az érzelmi jellegű átalakulás tényleg megfigyelhető az IQSOFT-nál, érezhetővé válik 1994-re, hogy a cég belső erőből hajt, a munkaerő sajátjának érzi a szervezetet.

### VI.1. Több lábon állás

Az IQSOFT több mint 4 éves fennállása során jelentős *ügyfélkört* alakított ki. *Oracle* felhasználói között voltak a legjelentősebb hazai egyetemek, főiskolák, kis és közepméretű cégek, országos kiterjedésű vállalatok és államigazgatási, kormányzati szervek (pl. OMK, Parlament, Rendőrség, KSH) valamint majdnem minden bank, vízügyi igazgatóságok stb. Az ügyfelek egy részét sikerült megőriznie az IQSOFT-nak, ha nem is mint termékvásárlót (hiszen azt a szerepet átvette az Oracle Hungary), de mint alkalmazás fejlesztési szolgáltatás vásárlót.

Két legjelentősebb ügyfél az 1994-1995-ös korszakból:

#### **Magyar Nemzeti Bank**

Az IQSOFT számos sikeres projekt fejlesztésében vett részt a Magyar Nemzeti Banknál. Ezek egyike egy kockázatkiértékelő rendszer, a másik kettő pedig a fizetési mérleg kezelésével foglalkozik. Huzamosabb ideje folyt az MNB statisztikai adatainak tárolására szolgáló általános adatbázis kialakítása is.

#### **Magyar Posta Rt.**

A Magyar Postánál is számos sikeres projektet valósított meg az IQSOFT Rt. Az IQSOFT Rt. és alvállalkozói (Hypermedia Systems Kft. és a Cardinal Kft.) által kifejlesztett Napi Elszámoló optikai feldolgozó rendszer, a posták pénzforgalmi összesítőinek feldolgozását végezte. A Postai Értékpapír Rendszer a postákon forgalmazott, illetve beváltható Állami Kincstárjegyek és banki Értéklevelek optikai feldolgozását és elszámolását végezte. A Kifizetési Utalvány Rendszer a postán

keresztül, nagytömegű kifizetést végzőknek nyújtott korszerű szolgáltatást. Az ügyfelek az átutalási megbízásokat elektronikus formában adják fel az ország 20 nagyvárosában és a Budapesten levő felvételi munkahelyeken. A postákról adatátviteli vonalon keresztül titkosítva, tömörítetten érkező adatokat a központi programrendszer fogadja és dolgozza fel, majd nyomtatja egy nagyteljesítményű nyomtatón a napi 150-300,000 utalványt.

Jelentős fejlemény volt, hogy a serdülőkorában az IQSOFT megjelent a világhálón. Ezzel érte el, hogy szélesebb körben tudott tájékoztatást adni az érdeklődőknek, és kihasználni ezt az új marketing lehetőséget is.

## **VI.2. Külső környezet**

### **Bokros-csomag**

Lássuk mi is történt 1995-ben Magyarországon, mely jelentősen befolyásolta minden magyar cég életét, így az IQSOFT-ét is!

Az 1995. év meghatározó gazdasági eseménye vitathatatlanul a Bokros-csomagnak elnevezett stabilizációs program bevezetése volt. Fél évtizeddel a program életbelépése után ma már tényként állapítható meg, hogy a volt pénzügyminiszter – sokak meglepetésére – szélsőséges társadalmi konfliktusok, sztrájkhullámok nélkül valósította meg a valóban súlyos áldozatot követelő programjának meghatározó részét. Ugyancsak sokak meglepetésére elérte a fizetési mérleghiány csaknem 40 százalékos csökkenését, méghozzá mindezt egy alig féléves időszak alatt, anélkül, hogy a sokak által jósolt gazdasági visszaesés bekövetkezett volna. És ráadásul példátlan gyorsasággal szerezte vissza a nemzetközi tőkepiac bizalmát.

A közvetlen előzmények közismertek. A magyar gazdaság 1993–94-ben a kontrollálatlan egyensúlytalanság állapotába rohant. „Elkerülhetlenné vált a gazdaság realizált teljesítményei és a végső felhasználás között tartósan megbomlott egyensúly helyreállítása. (A folyó fizetési mérleg hiánya 1994-ben már elérte a GDP 10 százalékát, az államháztartás konszolidált deficitje pedig meghaladta a GDP 8 százalékát. Az adósságszolgálati terhek – tőke- és kamatfizetési kötelezettségek – elvonták a forrásokat a beruházásoktól, teljesítésektől, öngerjesztő hatásuk elindította az adósságspirált.) Magas volt a gazdaság importigényessége, gyenge a versenyképessége, szűkösek voltak a potenciális exportkapacitások” – írja Lengyel László. (A helyzet részletes gazdaságstatisztikai elemzésétől azt hiszem, itt el lehet tekinteni.) A helyzet



katasztrofális volta ugyanis ténykérdés – legfeljebb a társadalom túlnyomó többsége számára akkor ismeretlen – volt, míg azok az elemzések, amelyek úgy argumentáltak, hogy „baj van, de azért nem akkora”, egyszerűen komolytalanok voltak.

A valós helyzet még annál is sokkal rosszabb volt, mint ami Lengyel László rövid summázatából kitűnik. Az évtizedfordulón még szilárdnak látszó egyensúlyi helyzet ugyanis úgy romlott, hogy eközben a gazdaságot komoly sokkhatás nem érte. Az ország saját jószántából vágtatott a külső és belső eladósodás felé, amikor a gazdaságpolitika hagyta felértékelődni a forintot (ezzel olcsóbbá téve az importot a hazai termelés ellenében, egyszersmind rontva az export jövedelmezőségét), mesterségesen leszorította a kamatlábat (ezzel elérve a megtakarítások csökkenését), halasztotta az energiaárak egyébként elkerülhetetlen emelését, és ugyancsak halogatta a már 1992–93-ban is rohamosan növekvő költségvetési hiányt mérséklő takarékosági intézkedések véghezvitelét.

Az azonban világos volt, hogy az idő előrehaladtával egyre keményebb intézkedésekre lesz szükség. (Összehasonlításképpen a korábban javasolt 5 százalékos reálbércsökkenés helyett végül is 12 százalékos valósult meg. Napirendre került a vámpótlék bevezetése.)

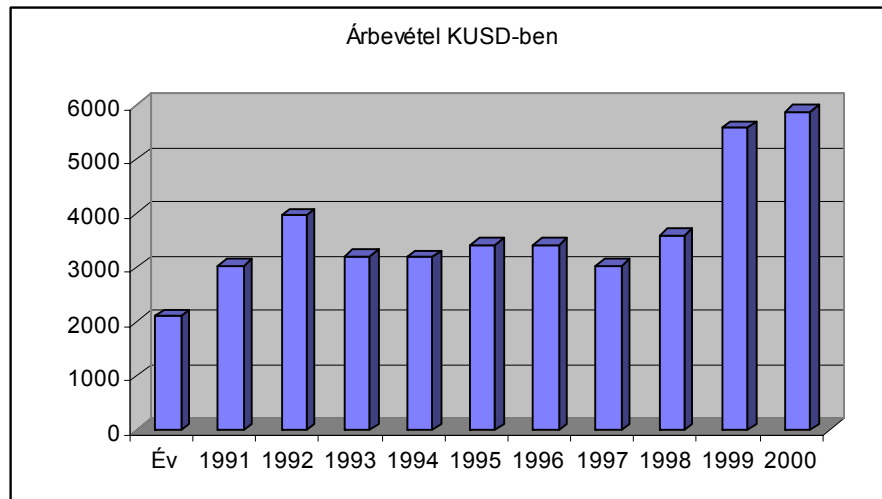
Az IQSOFT is jelentősen érzekelte a Bokros csomagot, amelyet a 1996-os II. cégválság is mutat. A 1995-ös megszorítások az IQSOFT Serdülőkorában lépnek életbe, de a még folyamatban lévő munkák, megrendelések miatt hatását a cég csak 1996-ban érzi meg.

### **VI.3 Második válság**

A már említett 1995-ös Bokros csomag megszorításait az IQSOFT a serdülőkorban éli meg. Az állami megrendelések lecsökkennek, a fogyasztás lecsökken jövedelmekkel együtt, így a versenyszféra fizetőképessége is csökkent. A Bokros csomag hatása kicsit késleltetve jut el az informatikai cégekhez, hiszen a meglévő megrendeléseiknek még ki kell futniuk. Így a második válság igazából 1996-ban jelentkezik az IQSOFT történetében.

„A mi munkánk, az IQSOFT tudása és kínálata olyan természetű, hogy a gazdasági környezet állapotát nagyon érzékenyen tükrözik a megrendeléseink, a profitunk.”- magyarázta Langer Tamás, műszaki igazgató.

Az árbevétel változását az IQSOFT évei alatt mutatta a 11. ábra, de talán bizonyos értelemben pontosabb USD-ben számolva (jobban kiküszöböli az inflációs hatásokat):



**11. ábra. Az árbevétel változása US Dollárban**

Az ábrán is jól megfigyelhetők a Válságkorszakok:

- 1993-as válság visszaesést mutat az árbevételbe, hisz az Oracle elvesztése, jelentős árbevétel kiesést okozott .
- 1995-ös Bokros csomag hatását '96-'97-ben lehet megfigyelni a profit kiesésben az ábrán.

A II. Válság rámutat arra is, hogy a cég működési módja nem megfelelő, nem tud gyorsan és hatékonyan reagálni a kihívásokra. A munkaerőnek, a szervezeti egységeknek a jó teljesítményhez szüksége van a motivációs rendszer átalakításához. Ha egy nagy vállalat apró láncszemének érzi magát a dolgozó a teljesítménye ezt tükrözni fogja, ezért a jól működő társaságokat osztályokká alakították és csoportokként, szinte külön szervezeti egységként működhetnek. Saját profitcentrumok jöttek létre, így a közvetlen érdekeltségi rendszer mellett a hangulat és a motiváció is előnyösebb szintre léphetett. Ez alaplépés volt, hogy az IQSOFT a *Férfikorba* léphessen.

## **VII. Férfikor**

### **(1996-2001)**

**Definíció:** Az életciklus görbe legkedvezőbb szakasza a férfikor, amikor a szervezet eléri az önellenőrzés és rugalmasság egyensúlyi helyzetét.

**Jellegzetessége:**

- funkcionális rendszerek és szervezeti struktúra
- intézményesített perspektíva és kreativitás
- eredményre törekvés, a szervezet kielégíti az ügyfelek szükségleteit a legmagasabb igényesség szerint

- a szervezet terveket készít, majd e tervek szerint irányítja tevékenységét
- a szervezet *megjósolhatóan* kiváló teljesítményt nyújt
- mind bevételben, mind nyereségességben növekvés (az IQSOFT esetében ez már a kezdetektől megfigyelhető volt)
- a szervezetről új csecsemőkorú szervezetek válnak le

A férfikor két jellegzetességei jól kimutathatóak az IQSOFT esetében. A stabil, profitcentrum alapú szervezet kialakulása, új csecsemőkorú szervezetek leválása és részint ezek eredményeképpen a tervezett működés és kiváló teljesítmény.

### **VII.1. A szervezet átalakulása, profitcentrumok kialakulása**

A második válság felszínre hozta, hogy az IQSOFT addig szervezete és érdekeltségi rendszere nem megfelelő. Az, hogy a cég egyetlen profitcentrumként működjön, hatékony mód egy Serdülőkorban levő vállalatnál, de előbb-utóbb gátja lehet a fejlődésnek. Ugyanis, ha egy vállalat már elég nagy (meghaladja a 30-50 főt), akkor már az egyén kevésbé látja át a vállalat egészét, és kezdi úgy érezni, hogy kicsi fogaskerék a gépezetben, nincs igazán hatással az egészre. Kell egy kisebb egység is, amit átlát, és magáénak érez. A kisebb csoportok vezetőinek is le kell osztani a gazdasági felelősségből, hiszen a felső vezetés már nem képes átlátni minden részletet.

Eddig is voltak osztályok az IQSOFT-ban, de nem tekintették őket gazdasági egységnek. Tehát az osztályok kialakulása nem egy hirtelen esemény volt az IQSOFT életében, hanem egy folyamat állomásaként a vezetőség felismerte, hogy a hatékonyság növelése érdekében a már meglévő cégen belüli társaságokat önálló gazdasági egységként történő kezelése és ellenőrzése a szervezet előnyére válhat.

Így a törekvés az volt, hogy az IQSOFT szervezete közelítsen egy "hagyományos" vállalati szervezethez, ahol a munkatársak általában kisebb szervezeti egységekhez (osztályokhoz) tartoznak. Az osztályok ill. vezetőik rendelkeznek mindazokkal a jogokkal és kötelezettségekkel, amelyek az adott területen történő hatékony szakmai és kereskedelmi tevékenység elvégzéséhez szükségesek, ugyanakkor az osztályok az IQSOFT szervezetének integráns részei, a normális vállalati szervezeti-fegyelmi rend játékszabályai szerint.

Ezek a társaságok többé-kevésbé már a Serdülőkorban is egy jól körülhatárolható tevékenységet végeztek. Újdonságot jelentett két osztály létrehozása:

- az *Adatbázis* osztály az adatbázis eszközök forgalmazásával és alkalmazásával kapcsolatos tevékenységeket egyesíti
- a *Szolgáltatások* osztálya foglalkozik mindazokkal a szolgáltatásokkal, amelyek központi forrásból segítik a többi osztály hatékony munkavégzését: infrastruktúrafejlesztés és -üzemeltetés, minőségbiztosítás, support, projektirányítás stb. Ide tartoznak egyes, a szolgáltatásokkal kapcsolatos külső tevékenységek is

Külső használatra az osztályok ill. vezetőik a piaci szituációhoz jobban illeszkedő elnevezéseket is használhatnak (pl. üzletág, termékigazgató).

Az osztályok elszámolása változatlanul központilag történt, de a költségelszámolás finomult: ahol ez felesleges aprólékoskodás nélkül megoldható, ott a költségek mennél nagyobb része terhelődik a témákra, és azokon keresztül osztályokra. Az osztályok egymás számára végzett tevékenysége (munkaerő átadás, üzletszerzés stb.) is elszámolásra kerül. Ugyanígy szigorúbban számon kérik a munkaidő-elszámolást, bevezetve a témavezető/részlegvezető (vagy egyéb közvetlen főnök) visszacsatolását, ellenőrzési funkcióját. A költség-elszámolási rendszer alapján meghatározásra került az osztályok árbevételi ill. költség/jövedelmezőségi terve.

Az osztályok profitcentrummá változtatásához kapcsolódik az érdekeltségi rendszer átalakítása. A munkatársak ezután már nemcsak az egyéni teljesítményükben és a cég teljesítményében érdekeltek, hanem hangsúlyosan az őket tartalmazó profitcentrum teljesítményében is.

Az 1996-os év eleji bérfelállítás alapján a mozgó bér keret 50%-ról átlagosan 70%-ra való emelésével valósult meg, az 1995 második féléves teljesítmény értékelése alapján differenciáltan.

Az osztályok értékelése alapvetően a nyereségük alapján történik. Viszont éppen azért, mert az osztályok nem teljesen önálló egységek (nem kis vállalatok), hanem egy nagyobb szervezet érdekében működnek, az alábbi táblázat szerinti értékelés eltérítheti az osztály eredményét. A táblázat tartalmaz objektív, kvantitatív mutatókat és a szubjektív pontozásos értékelést megfelelő súlyok szerinti kombinációjával. (Az értékelés szempontjai a korábbihoz képest változhatnak, pl. feltétlenül értékelendő az egyes társaságok kooperációs készsége is). A szempontok és súlyok kialakítása, valamint a pontozás az osztályvezetői kör véleményének figyelembevételével történik.

Értékelési szempont	Szempont súlya %
Bruttó árbevétel*	
Nettó árbevétel*	
Előrejelzés pontossága*	
Téma*** irányítása**	
Téma*** külső elismertsége **	
A munka szakmai színvonal**	
Együttműködési készség IQSOFT-on belül**	
A munka minősége**	
A csoport hangulata**	

\*Objektív, számolható értékek, 1 és 5 közé normalizálandó

\*\* 1 és 5 között pontozandó

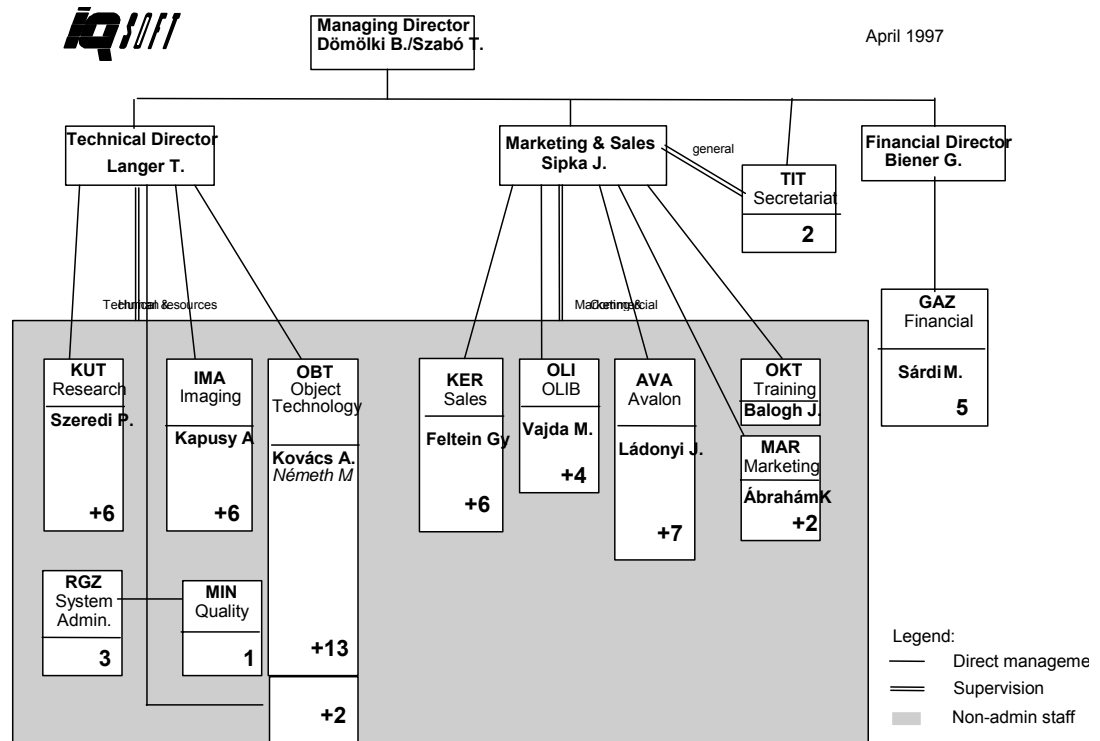
\*\*\* Az osztály által gondozott téma (termék vagy szolgáltatás)

Mindezek után az osztályvezető az osztálya értékelés alapján megkapja a mozgóbér-keretét, és ezt osztja szét az egyéni teljesítmények alapján. Így mindenki érdekelt a cég teljesítményében (hiszen csak a cég által „megtermelt” mozgó bér keret osztható szét az osztályok között), az osztálya teljesítményében és az egyéni teljesítményében.

Azért az osztályok gazdaságilag nem önálló kicsi vállalként működnek. Az osztályok napi munkájához közvetlenül nem kapcsolódó árbevételekből a vezetőség egy központi alapot képez, amelyből

- egyrészt fedezi a hatékony munkavégzés érdekében indítandó központi akciók (minőségbiztosítás, projektvezetés, belső oktatás stb.) költségeit (ld. Szolgáltatási Osztály),
- másrészt kivételesen indokolt esetben belső megbízásokat adhat az osztályoknak egyes olyan tevékenységek elvégzésére, amelyek a cég egészének és/vagy az adott osztály szakterületének hosszú- ill. középtávú fejlesztését, piaci megalapozását szolgálják. Az ilyen belső megbízások ellenértéke az osztályok elszámolásában a külső árbevétellel megegyező módon vétetik figyelembe.

Az osztályok munkájának eredményességében való jelentős visszaesés, különösen a pénzügyi tervektől való hosszantartó elmaradás esetén a vezetőség kezdeményezi az osztály létszámának a pénzügyi lehetőségekhez való igazítását, súlyosabb esetekben a megszüntetését.



12. ábra. A kialakult osztályszerkezet

A fenti szervezeti átalakulással azért foglalkoztam ilyen részletesen, mert egyrészt jól jelzi, hogy a férfikorú szervezet már jól átgondolt és stabil kapcsolatokon és folyamatokon (szabályozáson) alapszik, másrészt ez az átalakítás nagyban hozzájárult az IQSOFT következő években lezajlott fejlődéséhez.

### Az osztályok kialakulásának első éves mérlege (vázlat)

+	-
Több bevétel (valószínű, hogy e nélkül az idei évet olyan veszteséggel zárták volna, ami megkérdőjelezte volna az IQSOFT létét)	
Erős ösztönzés az erőforrásokkal való ésszerű gazdálkodásra	Nem mindig vezet az optimális erőforrás kiválasztásához (pl. support)
Általában erősödött a csoport tudat, a kisebb közösséghez való tartozás érzése	Valószínűleg kismértékben csökkent az IQSOFT tudat
Az osztályvezetők önállósága, vezetői felelőségük nőtt	

A két-szintes vezetési hierarchia nélkül 70 fő már nem volt kezelhető	Az igazgatói szint és az osztályok tagjai távolodtak egymástól
Pénzügyi folyamataink átláthatóbbá váltak, amiben ez is szerepet játszott (kevesebb likviditási zavar)	
Könnyebben alakul ki az optimális létszám, a nagyobb egyéni teljesítmények jobban látszanak, a gyengébbek pedig könnyebben kibuknak (kisebb közösség figyeli)	A kevésbé sikeres közösségek nehezebben élik meg a siker hiányát, ha sikeresebb közösségekhez viszonyítanak (a siker nem kenődik szét)
	Csökken a cégen belüli mobilitás
	Újabb konfliktushelyzeteket hozott be a céghez
Felelőségi körök tisztábbak	

## VII.2. Új csecsemőkorú szervezetek leválása

### IFS

Az amerikai AVALON cég hasonló nevű termelésirányítási (ERP) rendszerének forgalmazására az IQSOFT-nál egy jól szervezett csoport jött létre. Később az AVALON céget felvásárolta a konkurens IFS, amelynek szintén volt egy saját termelésirányítási rendszere. AZ IQSOFT megkapta mind a két termék forgalmazási jogát. Sajnos az így átalakult IQSOFT-os IFS csapat nem tudott üzletileg sikeresen működni, részben amiatt, mert az IQSOFT mind a két termékkel viszonylag későn jelentkezett a magyar termelésirányítási piacon, részben pedig amiatt, mert az IQSOFT tevékenységébe nem igazán illeszkedett termelésirányítási rendszer forgalmazása (aminek inkább bevezetési, mint fejlesztési igénye volt). Így az IQSOFT-nak kapóra jött az IFS cég üzletileg kedvező ajánlata, hogy az IQSOFT IFS osztályára alapozva megalakítja az IFS magyar leányvállalatát. Így az IQSOFT-ból kivált IFS csapata saját „életútjára” indult.



### IQSOFT-John Bryce Oktató Központ

Másik példa John Bryce Oktató Központ leválása, mely ma is működő sikeres vállalkozás. Informatikai oktatással foglalkozó cég az IQSOFT oktató részlegéből vált ki és a John Bryce nevű céggel közösen létrehozták az IQSOFT-John Bryce Oktató Központot. Ez a vállalkozás is végigjárta a az életciklus

állomásait a csecsemőkortól kezdve, eljutva a jelenlegi optimális férfikorba. Nevével is utal az apjára...



### VII.3. A felnőtt IQSOFT néhány adata, gazdasági sikerei

A Férfikori szervezetek jól tudják, mit tesznek, merre tartanak, és hogyan jutnak el odáig. Profitot termelnek, jellegzetes növekedési tulajdonságaik azonosak a „Gyerünk-gyerünk”-ével, de egyetlen jelentős tekintetben különböznek azoktól: a „Gyerünk-gyerünk” szervezet meg tudja mondani, hogyan *jutott* profithoz, míg a Férfikori szervezet meg tudja mondani, *hogyan fog* profithoz jutni, ez lehet az a jelentős lépcsőfok, ami elválasztja a fiatalok és a felnőtt szervezetet egymástól.

A három évre vonatkozó Férfikori mérleg jól mutatja az IQSOFT bevételi növekedését és nyereségességét, mely jellegzetessége ennek a korszaknak:

MEGNEVEZÉS	1998	1999	2000
1 Értékesítés nettó árbevétele (MFt.)	850	1,000	1,150
2 Árubeszerzések és alvállalkozói költségek (MFt.)	370	450	510
3 Fedezet (anyagmentes termelési érték)(1-2) (MFt.)	480	550	640
4 <b>Működési költségek</b>	440	500	580
5 - ebből személyi jellegű ráfordítások (MFt.)	210	240	280
6 - ebből egyéb ráfordítások (MFt.)	230	260	300
7 Adózás előtti eredmény (MFt.)	40	50	60
8 Osztalék (%)	17	20	25
9 Saját tőke (MFt.)	62	85	125
10 Befektetett eszközök (MFt.)	70	80	95
11 Állományi létszám (fő)	80	88	98
12 ebből produktív	63	70	78
13 <b>A költségek szerkezete %</b>			
14 Anyagjellegű ráfordítások	46	47	47
15 Személyi jellegű ráfordítások	26	26	26
16 Egyéb ráfordítások	28	27	27
17 <b>Mutatószámok</b>			
18 Egy főre jutó fedezet (MFt./fő)	6.0	6.3	6.5
19 Egy produktív főre jutó fedezet (MFt./fő)	7.6	7.9	8.2
20 Élőmunkahányad % (Személyi ráford./Nettó árbev.)	24.7	24.0	24.3
21 Anyagment. term. ért. (Nettó árbev.-Anyagktg.-Anyagjell. szolg.) M	480	550	640
22 Árbevételarányos eredmény % (Adózás előtti eredmény/Nettó árbe	4.7	5.0	5.2
23 Eszközhatékonyság % (Eredmény/Befektetett eszközök)	57.1	62.5	63.2
<b>Megjegyzések:</b>			
- Az értékek változatlan áron, infláció figyelembe vétele nélkül értendők			

13. ábra. Az IQSOFT 1998-2000 éves mérlege



Az IQSOFT – növekvő piaci aktivitásának, céljainak és tevékenységi körének megfelelően - optimális arányt tartva fejleszti létszámát, és kellő hangsúlyt helyez munkatársainak kiválasztására, felkészítésére, folyamatos továbbképzésére és megbecsülésére.

<b>Vezetőség</b>	<b>4 fő</b>
<b>Műszaki terület</b>	<b>54 fő</b>
Projektvezető és tervező	10 fő
Konzulens	12 fő
Szoftverfejlesztő	24 fő
Műszaki támogatás	6 fő
Minőségbiztosítás	2 fő
<b>Kereskedelem és marketing</b>	<b>10 fő</b>
<b>Adminisztratív terület</b>	<b>7 fő</b>
<b>Összesen:</b>	<b>75 fő</b>



**14. ábra. Az IQSOFT alkalmazotti állománya a Férfikorban**

Az IQSOFT sikeres fejlődését jól jelzi az alábbi Internetes újságban megjelenő hír:

### **„Legsikeresebb évét zárta az IQSOFT**

A KFKI Számítástechnikai Csoporthoz tartozó, annak szoftvertechnológiai divíziójaként működő IQSOFT Rt. tízéves fennállásának legsikeresebb éve volt a

2000. esztendő, amikor is a cég árbevétele 70%-os növekedéssel meghaladta a másfélmilliárd, adózás előtti eredménye pedig elérte a 200 millió forintot közölték a Rt. vezetői a március 29-én tartott sajtótájékoztatón. Az összes ma korszerű szoftvertechnológiai eszközt használó IQSOFT az egyedi programok fejlesztésében élen jár, bevételeinek 70%-a származott az egyedi alkalmazások kialakításából (a maradék 30% az OLIB könyvtári rendszer értékesítéséből és az IQ PMS portfóliókezelő rendszer eladásaiból), miközben a múlt évben a szoftverfejlesztésből a cég 100%-kal több bevételt realizált, mint 1999-ben. Az árbevétel 20%-a külföldről származott.”

**Forrás:** [www.hirek.com](http://www.hirek.com) 2001. március 29.

Ebben a korszakban két jelentős megrendeléssel bővül az IQSOFT ügyfélköre, mely mutatja a cég érettséget, profizmusát, és az iparágban elért jelentős helyzetét:

## VII.4. Új ügyfelek

### Westel 900 GSM

A Westel 900 GSM vállalattal való együttműködésük tipikus példája annak, amit az IQSOFT a komplex szolgáltatáson ért. Amikor a Westel 900 elhatározta információs rendszerének saját fejlesztéssel történő létrehozását, az IQSOFT támogatta a Westel-t az adott feladat megoldására alkalmas korszerű szoftverfejlesztési technológia kiválasztásában és kialakításában. Ez az IQBEST a Paradigm Plus tervezési, Centura fejlesztési és Oracle7 adatbázis-kezelő elemekkel. Ezután az IQSOFT beszerezte számukra a fejlesztéshez szükséges szoftver komponenseket és használatukhoz konzultációs segítséget nyújtottak. A tervezési és programozás fázisban még erőteljesebbé vált az IQSOFT részvétele: részint rutinos tervezőikkel és programozókkal erősítették a Westel csapatát, részint néhány modul programozását teljes egészében átvállalták. Szolgáltatásukat projektvezetési támogatás tette teljessé.

### MOL Rt.

A MOL Rt. Feldolgozási és Kereskedelmi Ágazat Beruházási Igazgatósága által kiírt pályázatot az IQSOFT megnyerte integrált dokumentum- és munkafolyamat kezelő rendszerével. A projekt 1997 februárjában indult meg a dokumentumkezelési rendszer felmérésével, tervezésével és testreszabásával. Az IQSOFT 1997 decemberében sikeresen telepítette a 120 felhasználós integrált dokumentum- és munkafolyamat kezelő rendszert Százhalombattán, illetve Siófokon.

## VII.5. Minőség

Egy olyan kaliberű, férfikorba lépett cégnek, mint az IQSOFT 1996-ra jelentős energiát kell fordítania a minőségre, és eljött az idő, hogy ezt elismerté és igazolhatóvá is tegye a világ felé. Folyamatai szabályozottá válnak, tevékenységei megismételhetőek és eredménye megjósolható.

Az IQSOFT évek óta alakítja és tökéletesíti saját minőségbiztosítási és projektvezetési szabványait. 1996-ban megvalósított egy olyan projektet, amely során egy nemzetközi módszertan (PM2) alapján kialakításra és kipróbálásra került, az IQSOFT-ra szabott projektirányítási módszertan. Ez tartalmazza a projektek osztályozását, a vezetési eljárások és szabványok kialakítását, dokumentációs, minőségbiztosítási és ellenőrzési szabványok kidolgozását.

1997 tavaszán az IQSOFT átvilágította szoftver folyamatait az európai piacvezető Bootstrap felmérési és javítási módszertan szerint. A felmérés eredménye az volt, hogy a Carnegie Mellon University Software Engineering Institute által kifejlesztett szoftver érettségi modell szerint az IQSOFT minden paraméterében elérte vagy meghaladta a "megismételhető" szintet, de számos attribútumban (vezetőség felelőssége, minőségi rendszer, erőforrás menedzselés, folyamat leírás, folyamatvezérlés, projektmenedzselés, fejlesztési ciklus modell, felhasználói követelmények, részletes tervezés és meghatározás) elérte vagy meghaladta a "meghatározott" szintet.

Az IQSOFT-ban külön Minőségbiztosítási szervezet végezte az eljárások és szabványok követését, támogatását és ellenőrzését, továbbá irányítja az ISO 9001-es projektüket. A folyamat eredményét a 15. ábra szemlélteti.



15. ábra. ISO 9001

## VII.6. A Férfikor meghosszabbítása

A Férfikor nem azt jelenti a cég életében, hogy megállapodott, hanem hogy még mindig fejlődik. Ha egy Férfikorú szervezet eléri a hegycsúcsot, onnan már csak egy út vezet: lefelé. Az életképesség növekedése abból a szervezeti lendületből fakad, amely az udvarlás szakaszában kezdődött, a csecsemőkorban kiállta a próbát, új erőre kapott a „Gyerünk-gyerünk”-szakaszban, intézményesült és szabályozott lett a Serdülőkorban, s végül teljes egészében kiaknázzák a férfikorban. Ha a Férfikorú szervezet nem újítja fel ezt a lendületet, ha csökken a vállalkozó kedve, ha inkább kiaknázza, ahelyett hogy táplálná ezt a lendületet, csökken majd a vállalat növekedési üteme, és elsorvad szervezeti életeréje. Ha a szervezet átlép a *Megállapodottság* szakaszába, akkor véget ér a növekedés és megkezdődik a hanyatlás.

*A Férfikor igazi kihívása, hogy a szervezet megmaradjon a Férfikorban.*

Ezt a törekvést neveztem el a *Férfikor meghosszabbításának*, melyet nagyon jól lehet szemléltetni az általam választott cég esetében is, az IQSOFT három meghatározó lépést tett ennek érdekében:

### VII.6.1. Ügyvezető igazgató váltás

1997. májusában bekövetkezett az ügyvezető igazgatóváltás. Dömölki Bálint az igazgatóság elnöke lett, az új ügyvezető igazgató pedig Szabó Tamás; aki nem volt ismeretlen az IQSOFT számára, hisz az SZKI óta részese a cég életének. Zökkenőmentesnek és eredményesnek mondható volt a váltás. Már 1997. január végétől az IQSOFT-on belül mindenki tudta a nagy újságot, de csak a közgyűlésen jelentették be, tehát májustól lett publikus.

Ez a folyamat egy pozitív példa volt arra, hogy kell vezetőváltást profi módon véghezvinni. Hogyan ismeri fel egy nagyformátumú vezető, hogy a vezetésben is fiatalításra van szükség ahhoz, hogy a cég megmaradjon a férfikorba, és ne kezdje meg a hanyatlást. Szabó Tamás erre a pozícióra teljesen ideális jelöltnek tűnt, hisz a cégnél már korábban kitűnt vállalkozó szellemével és vezetői tulajdonságaival, a 29 éves vezető frissítően hatott a cégre tagadhatatlanul. Dömölki Bálinttal teljes egyetértésben volt képes együtt dolgozni, sőt mentorának is tekintette a nagy tapasztalatú vezetőt, legfontosabb dolgokban kikérte és elfogadta véleményét. E váltással új lendületet kapott a vállalat, és a tovább tudott maradni a fejlődő szakaszban.

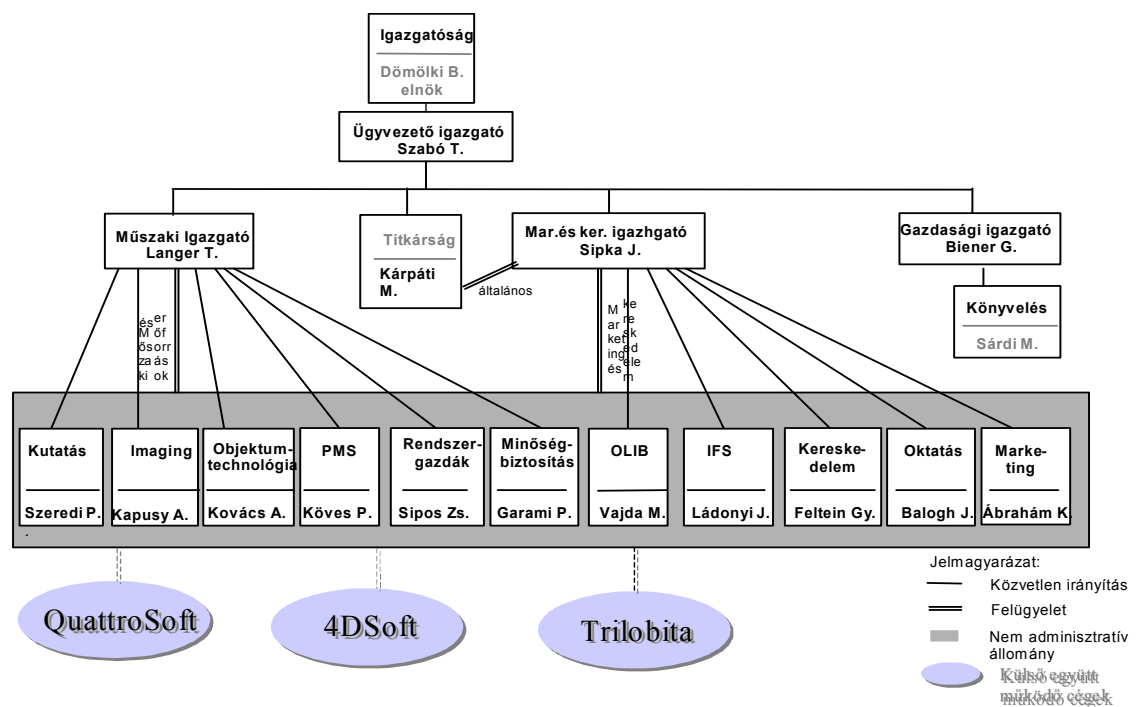
Erről az eseményről ad hírt internetes újság:

„Május 22-én a Vajdahunyadvárban látta vendégül és tájékoztatta partnereit az IQSOFT Rt. a májusi közgyűlés határozatairól, a menedzsment bővüléséről és a

személyi változásokról. Hivatalosan is bejelentették, hogy Dömölki Bálint, az IQSOFT alapító tagja, az igazgatóság elnöke és a cég ügyvezető igazgatója egyik funkciójától megválnak. Az elnök továbbra is Dömölki Bálint, az ügyvezető igazgatói teendőket a továbbiakban Szabó Tamás látja el, aki, bár nem alapító tag, pályafutását az IQSOFT-nál kezdte. A hét évvel ezelőtt körülbelül harminc fővel alakult cég alkalmazottainak száma ma meghaladja a hetvenet. Az elmúlt években az IQSOFT-t több területen a piac meghatározó tényezőjévé vált, ilyen például az adatbázis-kezelés vagy az objektumorientált technológia. A tavalyi, kimagaslóan jó évben a forgalom megközelítette a 600 millió forintot, és az említett közgyűlésen döntöttek 20 százalékos fizetéséről is.”

**Forrás:**

[http://www.net.hu/telecomputer/2\\_12/2\\_0.htm](http://www.net.hu/telecomputer/2_12/2_0.htm) 1992.június 2.



**16. ábra. Az IQSOFT szervezete a Férfikor második felében**

A szervezet is kis mértékben átalakult. Megfigyelhető a minőségért felelős egység feltűnése, valamint a profilbővülés új termékkel a PMS-sel (Portfólió Management System befektetési alapok kezelésére), amely új profitcentrumot hozott be a cégbe. Másik fejlemény, amit a szervezeti ábra tükröz, hogy a férfikori szervezet megkezdte kisebb, az életciklus korábbi fázisában levő alvállalkozói

szervezetek (Quattrosoft, 4DSOft, Trilobita) módszeres bevonását. Ezen szervezetek a későbbiekben az alvállalkozói tevékenységgel megerősödve tovább léphettek az életciklus görbéjükön.

### VII.6.2. Belépés a KFKI-csoportba

Az IQSOFT fokozódó szakmai tekintélyének és gazdasági eredményeinek köszönhetően '98 végétől különböző ajánlatokkal főként multik és inkább hardveres cégek keresték meg a vezetőséget, hogy tárgyalásokat folytassanak: mit lehet együtt kitalálni, legyenek kizárólagos partnerek, kössék össze az életüket. Hosszas, rendkívül alapos és szigorúan titkos tárgyalások után '99 márciusában egy sajtótájékoztatón bejelentették a szándéknyilatkozat aláírását a KFKI és az IQSOFT Rt. közötti résztulajdonos cseréről (az IQ-Management Kft-vel), amelynek eredményeként a KFKI Számítástechnikai Rt. 51%-os részesedést szerzett az IQSOFT-ban. A vezetőség elgondolása szerint a KFKI vállalati kultúrában közel esik az IQSOFT-hoz- nem „multis” jellegű cég, ember központúnak tűnt és jelentős erőt képvisel a piacon.

Az új tulajdonosi szerkezet ezután az alábbiak szerint alakult:

#### *Részvényesek*

KFKI Számítástechnikai Rt	55%
IQ Management Kft (management, dolgozók)	37 %
Magánszemélyek (magyar)	4%
Magánszemélyek (külföldi)	4%

Az eseményről így számol be egy korabeli híradás:

#### **„10 éves az IQSOFT**

*Happy birthday to you!* - szállt az ősi magyar ének a visegrádi Reneszánsz étteremből, amikor a királyi papírkoronát viselő ünneplők - a házigazdák szerint a szakma krémje - előtt felvágta a háromemeletes ünnepi tortát, amelyet feszes vigyázzban állva 10 gyertya vett körül, ezzel is jelezvén, hogy valódi tizedik születésnapról van szó.

Szabó Tamás, az IQSOFT igazgatója, Dömölki Bálint utódja beszámolóját 1998-tól kezdte. Ebből az időszakból kétségtávol a legfontosabb esemény a cégnek a KFKI-csoportba való belépése volt, amit igen nagyra értékelt. A KFKI képviselője is megerősítette, hogy tavaly márciusban a szakma egy nagyon szerencsés házasságnak lehetett a tanúja, aminek következményeképpen az IQSOFT üzlete azóta is jó

ütemben növekedik. Ez is bizonyítja, hogy a két intézménynek valóban szüksége volt egymásra. Elmondta még, hogy 1996 körül az IQSOFT létrehozott egy "Dömölki-csomagot", amely fontos változásokat hozott a cég életében. Ma már bizton elmondhatják, hogy ezek a változások hasznosak voltak, hiszen az IQSOFT meg tudott birkózni a társadalmi kihívásokkal. Ebben sokat segített, hogy a cég olyan partnerekkel dolgozik együtt, amelyek hosszú távra biztosítják az IQSOFT töretlen fejlődését.”

**Forrás:**

<http://hirek.prim.hu/cikk/8619/> 2000. május 24.

„Most növekedési pályán vagyunk, és igazából a KFKI csoporthoz csatlakozásunk is ennek a háttérét adhatja meg. Egy 600 fős erő akár EU szinten is nagyobb feladatokra vállalkozhat, mint a mi 80-90 emberünk.”

- IQSOFT vezető

Erre a döntésre is az IQSOFT a Férfikor meghosszabbítása érdekében jutott. Ez kevésbé volt megalapozott és szükséges, mint az ügyvezető igazgatói váltás. A vezetőség úgy érezte az IQSOFT növekedési tartalékai kimerültek, mivel a piacon elég nagynak számított a cég, hogy a konkurenciának szemet szűrjön (együttműködési nehézségek), de ahhoz túl kicsi volt, hogy versenybe szálljon velük.

Véleményem szerint az IQSOFT túlzott igyekezettel próbálta Férfikorbantartani a céget és elvesztette önbizalmát, hogy erre önállóan is képes. Racionális lépésnek tűnt, de talán elkerülhető lett volna, ha több önbizalma van a cégnek.

A szándéknyilatkozat aláírása után pörögtek az események.

- 1999. május- tőkeemelés (22 + 52 millió Ft)
- 1999. november- költözés a KFKI székházba, a Csata utcába.

**Interjú,** amelyet *Garami Péterrel* az IQSOFT egyik kezdetektől meglévő munkatársával készítettem, jól tükrözi, hogy az IQSOFT munkatársak hogyan élték meg ezt az egyesülést:

**„Mit gondolsz a cégről?”**

Az IQSOFT jó kis cég, minden értelemben. Patinás cég, a hazai informatika meghatározó egyénisége. Jó szakmailag és jó gazdaságilag, jó a stáb, jó a légkör. A nemzetközi palettán kis cég, de a magyar cégek között akár a nagyok között is lehet emlegetni. A legjobbak között mindenképpen. Partnerkapcsolataink révén külföldön is ismert és elismert.

### **Szerinted hol tart ma és miért?**

Soha nem voltunk nagyratörőek. Fontolva haladtunk, és csak szelíden masíroztunk előre, fontosabbnak tartva a mindenkori visszavonulás lehetőségét, mint egy-egy új terep meghódítását. Kooperatív és barátságos eszközöket használtunk, igyekeztünk érdekek között úgy navigálni, hogy minden fél elégedett legyen. Éltre szóló szövetségeket nem kötöttünk, de örök ellenségeket sem szereztünk. Ez a biztonság egyben növekedésünk tempóját is meghatározta. Más cégek dinamikusabb felfogással elszaladtak mellettünk, habár közülük sokan azóta már el is tűntek a porondról. Az első tíz év után most új fejezetet kezdünk. Egy regulárisabb hadsereg kötelékébe léptünk, több lehetőséggel és kevesebb szabadsággal. Remélem, ebből a formációból is a maximumot fogjuk kihozni, ugyanúgy, mint az előzőből.”

### **VII.7. Harmadik válság: Az ügyvezető igazgató távozása**

2001. februárban Szabó Tamás (még mindig a Férfikor meghosszabbítása érdekében) nagy fába vágta a fejszéjét mindenki megdöbbenésére. Meglátása szerint az IQSOFT kinötte Magyarországot és nekivágott Amerikának új ügyfélkör felkutatása céljából

A külső környezet megértéséhez beszélünk kell az un. „*com lufi*” jelenségről. IT nyelven így hívják azt a helyzetet, ami a piacot jellemezte 2001-ben. Az előző években létrejöttek az internetes un. *.com cégek* - pl.: [www.amazon.com](http://www.amazon.com) (ez már régebben jött létre) -, amelyek hihetetlen virágzásnak indultak a tőzsdén. Ez a helyzet egy mesterségesen előidézett folyamat része volt, hisz ezeket a cégeket a hirtelen megnőtt érdeklődés miatt a kockázati tőke virágoztatta a tőzsdén, de nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. Így 2001 végére „kipukkant a *.com lufi*”.

Ezt a folyamatot élte végig Szabó Tamás is amerikai „kalandja” során. A KFKI által finanszírozott és támogatott cégalapításának az alapja a lehetőség volt, amelyet a fújódó „*com lufi*” jelenthetett volna (vigyázat! 2001. elején még kevesen látták, hogy ez lufi), és kudarcának, majd későbbi hazatérésének fő oka a lufi kipukkanása volt, aminek gazdasági hatásaira még ráerősített a 9/11 esemény. Mindenesetre ez is egy példa arra, ahogy egy férfikorban levő szervezet „megszül” csecsemőkorú szervezetet. Ez a szervezet azonban fiatal korban meghal és a szülő szervezet is belerokkan.

Ugyanis a másik oldalról ez volt az az esemény (ügyvezető igazgató távozása), amely végül is a vezetői válságba került IQSOFT-ot átvezette a *Megállapodottságba*. Ez volt az a válság, amelyből az IQSOFT már nem tudott jól kijönni, mert nem volt még benne a változás kezeléséhez szükséges rugalmasság. A cég operatív vezetéséhez ideiglenesen visszatért Dömölki Bálint mint ügyvezető igazgató és hozzálátott Szabó Tamás utódjának felkutatásához.



## VIII. Megállapodottság

(2001-2003)

**Definíció:** A megállapodottság szakasza a szervezeti életciklus első öregedési szakasza. A vállalat még erős ugyan, de már kezd veszíteni rugalmasságából. Ez a növekedés vége és a hanyatlás kezdete.

**Jellegzetessége:**

- Növekedés iránti érzékenység csökken
- Nem kíván meghódítani új piacokat, technológiákat és területeket
- Eredményre törekvés
- A szervezet megjósolhatóan kiváló teljesítményt nyújt
- Mind a bevétel mind a nyereségesség növekszik
- 

### VIII.1. Öregedés

1. Az egyéni siker a kockázat kerüléséből ered
2. Az eredmények meghaladják a várakozásokat
3. Sok a likvid tőke
4. A forma hangsúlyozása a funkcióval szemben
5. ... a *hogyan* tegyük és *ki* tette felé
6. Az embereket az egyéniségük miatt tartják meg a szervezet érdekében végzett munkájuk ellenére
7. Minden tilos, kivéve, amit kifejezetten engedélyeznek
8. A lehetőségeket problémáknak tekintik
9. A vállalaton belüli hatalom a könyvelési, pénzügyi és jogi osztályoké
10. A vállalat irányító részlegei a döntő szó
11. A hatalommal nem jár elég felelősség
12. A szervezet irányítja a vállalatvezetést
13. A vállaltvezetőség munkáját a tehetetlenségi nyomaték szabja meg
14. A rendszerben való változás vezethet a szervezet magatartásának megváltozásához
15. ...”minden a profit” orientáció felé
16. ... a politikai ügyeskedések felé.

Szervezetileg a vállalat magatartásbetegségben szenved, ami így összegezhető: „Ha nem tört el, fölösleges rendbe hozni.” Alábbhagy a vállalat kreativitása, újítképessége, elapad a változásokat bátorító szelleme, amitől valaha férfikorú szervezet lett.

A rugalmasság csökkenésével tompulni kezd a szervezet. Még mindig eredményre törekvő és jól szervezett, de kevesebb a „serkentő” konfliktus, mint az megelőző szakaszokban. Az egyetlen igazi konfliktus, amely hatással volt az IQSOFT életére az a vezetőváltás lezajlása volt. Szabó Tamás Amerikába vonulása megrázta IQSOFT-ot. Az új ügyvezető igazgató megtalálása nem volt könnyű feladat. Hosszú keresés után (ekkor már a többségi tulajdonos KFKI-t is természetesen be kellett vonni a választásba) sikerült 2001 végére erre a pozícióra egy megfelelőnek tűnő embert kinevezni:

Az erről az eseményről beszámoló híradás:

### **„Új ügyvezető igazgató az IQSoftnál**

Február elejétől az IQSOFT Rt.-nak új ügyvezető igazgatója lett; Szabó Tamás, az eddigi ügyvezető a KFKI Számítástechnikai Csoport egyesült államokbeli leányvállalatának, a KFKI Systemsnek a létrehozását kapta feladatul. Kovács András, az eddigi műszaki igazgatóhelyettes technológiai igazgatóvá lépett elő. Az új ügyvezető szeretné megőrizni az IQSOFT hagyományos értékeit: a szoftverfejlesztés minőségét, a gyorsaságot és a rugalmas alkalmazkodást a vevői igényekhez, valamint a technológiai ismeretekben már megszerzett lépéselőnyt.”

#### **Forrás:**

[www.szt.hu](http://www.szt.hu) Computer Word Számítástechnika, 2002. év 7. szám

Ellentétben az előző vezetőváltással az IQSOFT-ban most nem találtak erre a feladatra alkalmasnak tűnő belső embert (egy fiatal szervezetben a vezető kitermelődik, egy idősödőben általában kívülről jön). Így az új vezető már nem tudott annyira azonosulni az IQSOFT kultúrával, és vállalkozó szelleme, ahogy később kiderült kétséges volt. Ez tipikus és meghatározó eleme volt a cég öregedő szakaszba lépésének, hisz egy ilyen vezetőváltásnak egy olyan cégnél, mint az IQSOFT 2001-ben két irányba vezethette a szervezet:

- 1) Férfikor meghosszabbítása, ha egy vállalkozó vezetőszellemű irányítót kap a cég (ilyen volt 1997-ben Szabó Tamás)
- 2) Megállapodottságba lépés

Az IQSOFT-nál ez utóbbi történt.

Ezt az alkalmazottak is érzékelték- az agresszív munkatársak harci kedve is lohadt. Az effajta szervezetekben egyre inkább precedensekre hivatkoznak, s

mindinkább hagyatkoznak arra, ami jól bevált a múltban. Mire bekövetkezik ez az állapot, a szervezet rendszerint már megszilárdította helyzetét a piacon. Biztonságérzet tölti el, ami hosszútávon megalapozatlannak bizonyulhat. Időnként még jelentkezik a kreativitás és a sürgető tettvágy, de ezek a föllángolások rövid életűek. A rendszeretet válik meghatározóvá, s konzervatív módszereket alkalmaznak, nehogy bármivel is veszélybe sodorják a múltbeli vívmányokat.

A megállapodott szervezetben az emberek a korábbinál több időt töltenek a hivatalban egymás társaságában, mint az ügyfelekkel vagy ügynökökkel. Régebben nyíltan hangoztatott nézeteltérések és viták helyébe bárgyú mosolyok lépnek, mintha az emberek azt mondanák: „...voltaképpen nem is olyan fontos a dolog”. Nem éreznek semmit sem halaszthatatlanul sürgősnek. A munkatársak szívesen elhúzzák az értekezletet. A légkör hivatalosabbá válik; igaz, elhangzanak még új ötletek, de már senki sem jön lázba egy-egy új elgondolás hallatán.

A megállapodottság szakaszában számos változás zajlik le. Az egyik ilyen változás például, amelyet az IQSOFT-nál is megfigyeltem a költségvetéseknél tapasztalható. Csökkentik a (kutatás-) fejlesztésre fordított összegeket, hogy ezzel is fokozzák a vállalat rentabilitását. A menedzsment fejlesztését menedzsmentképzéssel helyettesítik. A vállalati élet minden területén mindinkább előtérbe nyomulnak a rövidtávú rentabilitást célzó megfontolások.

## **VIII.2. A vállalati folyamatok szabályozása**

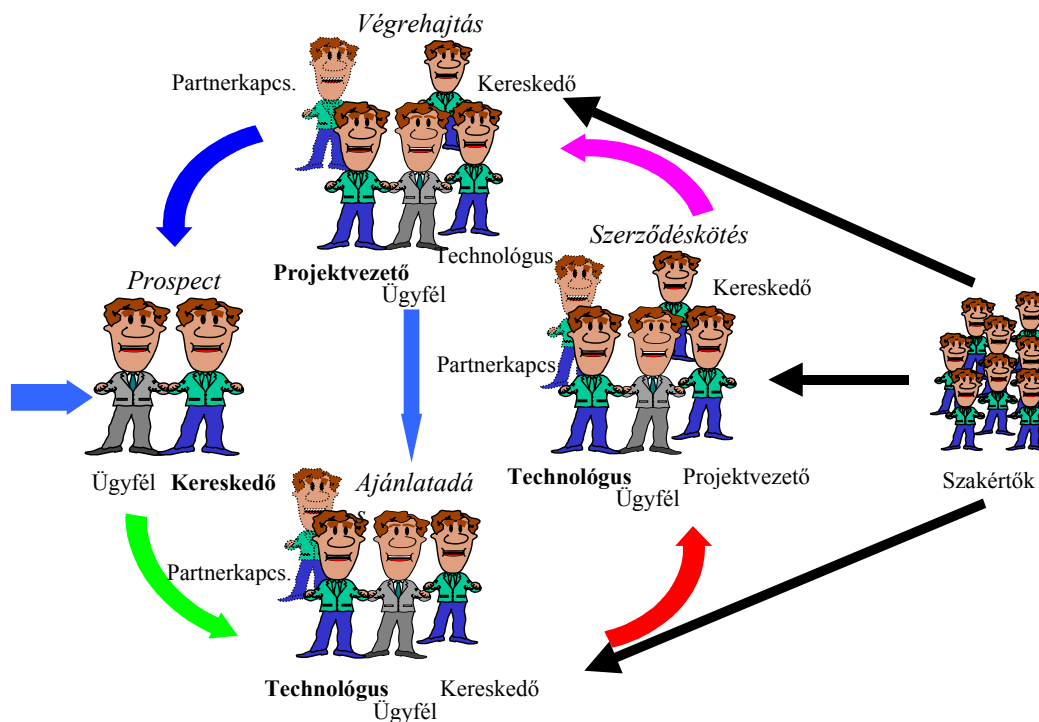
Egy Megállapodott cégeknél már olajozottan működő stabil vállalati folyamatok figyelhetőek meg, melyek az IQSOFT-nál is jól elemezhetőek. A szervezet és szabályozás egyre bonyolódik.

A folyamatban már egyre több döntési pontokat iktatódik be, a döntéshozó, testületi döntések esetén a döntéshozók személyének megjelölésével (pl. szerződések aláírása, szövetségkötés, belső kapacitások elosztása). A döntéshozási mechanizmusok lelassulnak, bürokratizálódnak. Ezek között a szabályozások között sok hasznos, fontos és előremutató van. Sok közülük a szervezet nagyságából fakad, ilyen méretű szervezet már másképp nehezen tudna működni. De mindezekkel a vállalat nehezebbé válik, nehezebben tud reagálni a piac kihívásaira.

Mindezek szemléltetésére mutatom be, ahogy szabályozták az ügyfél kezelésének és az erőforrás-hozzárendelés folyamatát.

## VIII.2.1. Az ügyfél a vállalati fő folyamatban

Részletesen elemezték és szabályozták azt a folyamatot, ahogy az ügyfelet a különböző szereplők „kézről-kézre” adják a kereskedelmi-végrehajtási ciklus során. Ezt szemlélteti 17. ábra:



17. ábra. Az ügyfél „vándorlása” és „gazdái” az üzleti folyamatban

### Az ügyfél felhajtása

A Marketing csoport hirdeti a cég termékeit és szolgáltatásait: „megszórja” a piacot információval, „működteti a radart”, figyeli az eredményeket, a piaci reakciókat. A kereskedők a területükhöz tartozó szervezeteket veszik célba, igyekeznek „felhajtani a vadat”. Ha valahol komolyabb tárgyalások, ajánlattételi lépések kezdődnek, szükség szerint bevonják a munkába a technológiai blokk vagy a tudásközpont szakembereit.

### Az ügyfél megnyerése

Ha elkövetkezik a részletes ajánlattétel és a szerződés-kötés időszaka, a kereskedőtől egy technológiai, illetve termékvezető veszi át az *ügyfélgazda*-szerepet. A kereskedővel és a műszaki blokk más szakembereivel együttműködve elkészíti a részletes ajánlatot, az igényhez hozzárendeli a technológiát és a terméket, a

megvalósítás módját, a vállalható célokat, feltételeket, paramétereiket, árakat. A szerződéskötés fázisában azonban már bevonja a projektvezetők csapatának munkatársát, lehetőség szerint a megvalósítás potenciális projektvezetőjét.

### **A feladata végrehajtása**

A szerződések teljesítése projektek formájában történik. A projektvezetők a technológiai, illetve termékvezetőktől kapják meg a projektekhez tartozó célokat, feladatokat, kereteket stb. A projektekhez a cég erőforrásokat rendel, köztük osztja szét a szakmai csoportok munkatársait. A munka eredményeit a projektvezetők közvetlenül az ügyfélnek adják át.

A szerződéskötés után a projektvezető átveszi az ügyfelet, azaz az ügyfélgazda szerepet. A projektet a technológiai/termékvezető azonban tovább követi, elsősorban abból a szempontból, hogy az ajánlott technológia a projekt során folyamatosan mennyire elégíti ki az ügyfél igényét. Szükség esetén technológiai szinten beavatkozik.

A szerződések teljesítése során a technológiai, illetve termékvezetők továbbra is kapcsolatban állnak az ügyfelekkel. Eközben igyekeznek minél pontosabb képet kapni az ügyfél helyzetéről, terveiről, esetleges egyéb igényeiről, döntési rendszeréről stb. Arra törekednek, hogy az ügyfelet tartósan az IQSOFT-hoz kössék, hűséges és tartósan nyereséget hozó partnerré tegyék, a kereskedelmi munka arányait a tranzakciós eladás felől egyre inkább a vállalateladás felé tolják el. Ha lehetőségeket látnak, új ajánlatokat tesznek, új szerződéseket készítenek elő. Mindezek ellenére az ügyféllel hosszú távú kapcsolatokat sikeres projekteken keresztül lehet kiépíteni.

### **Az ügylet utóélete**

A kereskedő a teljes folyamat alatt figyelemmel kíséri az ügyfelet és a feladat megoldását. A szerződések lezárása után azonban az ügyfélgazda szerepet is az adott terület kereskedője veszi át: igyekszik a cég számára megtartani az ügyfelet, rendszeresen meglátogatja, tájékoztatja az újdonságokról, információkat gyűjt róla, újabb megbízások felé tereli.

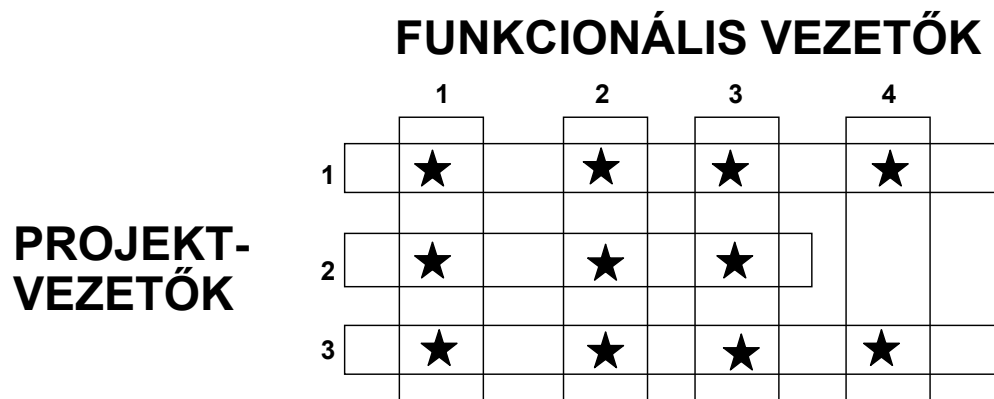
A lehetséges és meglévő ügyfelekkel, az ügyfeleknél végzett munkákkal kapcsolatos információk a cég CRM rendszerében gyűlnek össze. Az információkat felhasználva, a piacot szegmentálva a Marketing csoport a kereskedőkkel és a technológiai, illetve termékvezetőkkel együttműködve célzott marketing-akciókat szervez és hajt végre.

## VIII.2.2. Erőforrás-hozzárendelés

### Mátrix szervezet

Az IQSOFT műszaki szervezete alapvetően mátrix szervezet, pontosabban átfedéses mátrix szervezet. Ez is csak az időtengely mentén értelmezhető.

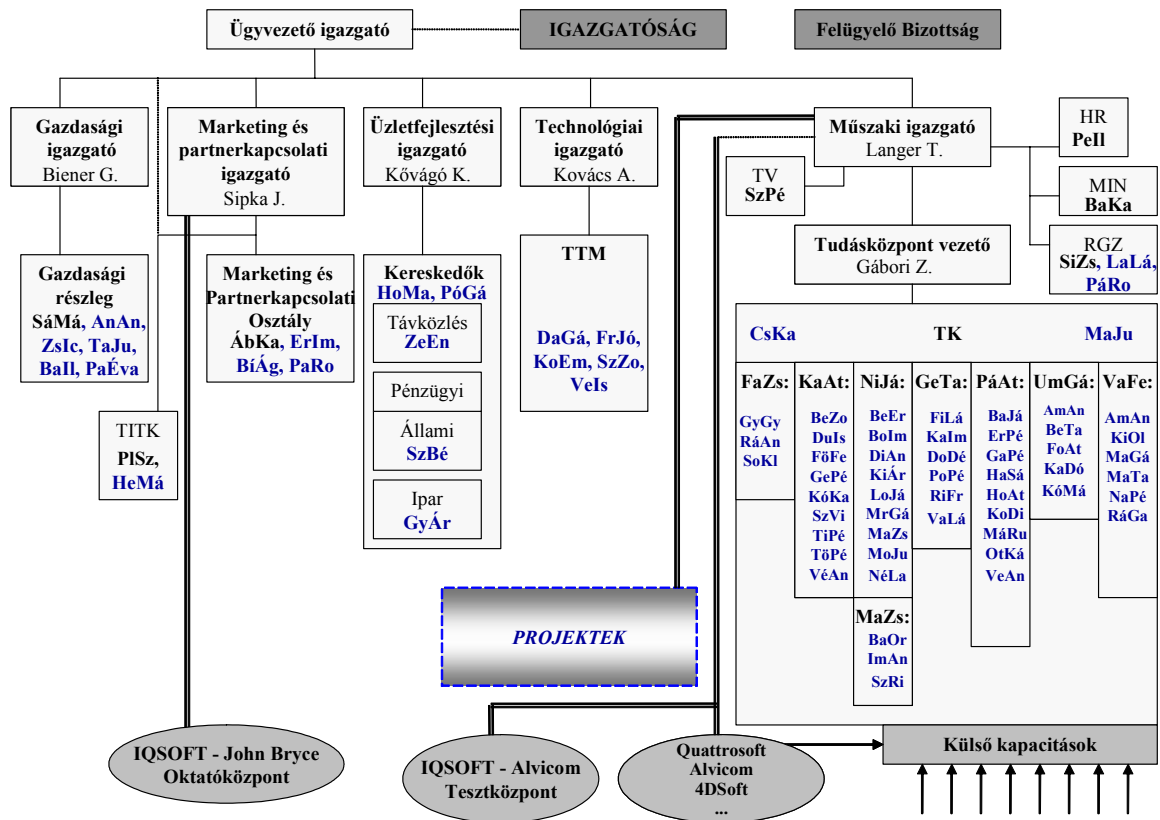
„Én úgy emlékszem, hogy kezdetben – a csecsemő és „gyerünk-gyerünk” korban az IQSOFT inkább projektszervezet volt. Később a férfikorra átalakult mátrix szervezetté, de akkor még általában a projektek egy funkcionális osztályból szerveződtek (Dokumentumkezelő projektek a DOC-ból, vállalatirányítási projektek az AVÁ-ból, stb.). A legtipikusabb (átfedési) mátrix szervezet megállapodottság korában kialakult TK (csoportok) vs projektek. Minden munkatársnak van egy állandó helye a funkcionális csoportosulásokban (TTM vagy TK, illetve azon belüli csoportok), és a konkrét feladatai szerint van egy vagy több „munkahelye”, általában projektekben. Ilyen szervezeti sémát mutat a 18. ábra”- magyarázta Langer Tamás műszaki igazgató.



18. ábra. Átfedéses mátrix szervezet sémája

Az átfedéses mátrixnak előnye a rugalmasság, és az, hogy minden munkatárs fixen tartozik valahová. Hátránya az, hogy egy munkatársnak adott pillanatban több közvetlen főnöke lehet. Ezzel együtt kell élni. A mátrix szervezetekben kritikus kérdés az erőforrásokhoz való hozzáférés.

Az átfedéses mátrix szervezetet tükrözi az IQSOFT-nak ebből az időből származó szervezeti ábrája is:



19. ábra. Az IQSOFT átfedéses mátrix szervezete

## Az erőforrás-hozzárendelés menete

A különböző feladatok végrehajtásához a szakemberek a tudásközpontban állnak rendelkezésre. A tágabb értelemben vett projektek (valódi ügyfél projektek, technológiai projektek, support tevékenységek, a ajánlatkészítés, pre-sales tevékenység, stb.) indulásukkor egy erőforrás-keretet kapnak. A projektvezetőt a műszaki vezető jelöli ki. Az erőforrás-keret meghatározása, alapvetően a szerződés kereteiből kiindulva a műszaki vezető, a technológiai vezető és a projektvezető megállapodása alapján jön létre. Ha megállapodás nem jön létre, akkor sor kerülhet új projektvezető kijelölésére.

Amíg a kerete tart, addig a projektvezető kérhet szakértőt a tudásközpont vezető, amit a tudásközpont-vezető igyekszik kielégíteni a szabad erőforrásokból, vagy más projektvezetővel egyeztetve átcsoportosítással. Előnyben vannak az előre, tervezetten megadott igények. Erőforrás-konfliktus esetén a műszaki vezető dönt figyelembe véve az IQSOFT prioritásait.

Ha a projektvezető kerete kimerül, akkor a helyzet kezelése visszakerül a műszaki vezető elé, és dönt a projekt további sorsáról. A projektvezető köteles ennek a helyzetnek a vélhető bekövetkezését a lehető legkorábbi időpontban jelezni.

## IX. Az IQSOFT utódvállalatai

### IX.1. IQSYS

2002 őszén a KFKI vezetése elhatározta, hogy egyesíti a cégcsoporton belüli szoftverfejlesztő cégeket, és így a magyar piacon egyedülálló erőt lenne képes képviselni. Ezek a cégek a CLASSYS, a KFKI-ISYS, és az ICON szoftveres társasága voltak melyek egybeolvadtak az új cég bázisaként szolgáló IQSOFT-tal. Ennek az átszervezésnek azonban fontos technikai feltétele volt, hogy a KFKI az IQSOFT egyedüli tulajdonosa legyen. Az új ügyvezető igazgató már a helyén volt csak az IQ-Managementet kellett kivásárolnia, így készen állt az új cég: IQSYS.



2003-ban megkezdte működését a KFKI Csoport legújabb vállalata, amely az IQSOFT Intelligens Software Rt., a CLASSYS Informatikai Kft. valamint a Csoport más cégeiben működő szoftver- alkalmazás-fejlesztési kompetenciák összevonásával került létrehozásra.

"Az IQSYS Rt. szolgáltatásai az üzleti alkalmazások fejlesztéséhez, bevezetéséhez és integrálásához kapcsolódó szoftver tevékenység minden területére kiterjednek. Az IQSYS Rt. olyan korszerű üzleti és technológiai portfólióval projekt-tapasztalatokkal, valamint ügyfélorientált szemlélettel rendelkezik, amely képessé teszi arra, hogy technológiai versenyelőnyét megőrizve növelje profitját" - mondta az IQSYS Rt. ügyvezető igazgatója. - „A működésmód-váltással kombinált cégegyesítés a KFKI Csoport vezetése által tavaly novemberben meghirdetett hatékonyságnövelési stratégia jegyében történt. Az ügyfelek jobb kiszolgálását és a nagyobb profitabilitást célzó erőforrás-koncentráció mérföldkő a Csoport életében. Az IQSYS Informatikai Rt. az összevonásra került divíziók erősségeit felhasználva a hazai szoftver piac meghatározó tényezője. „

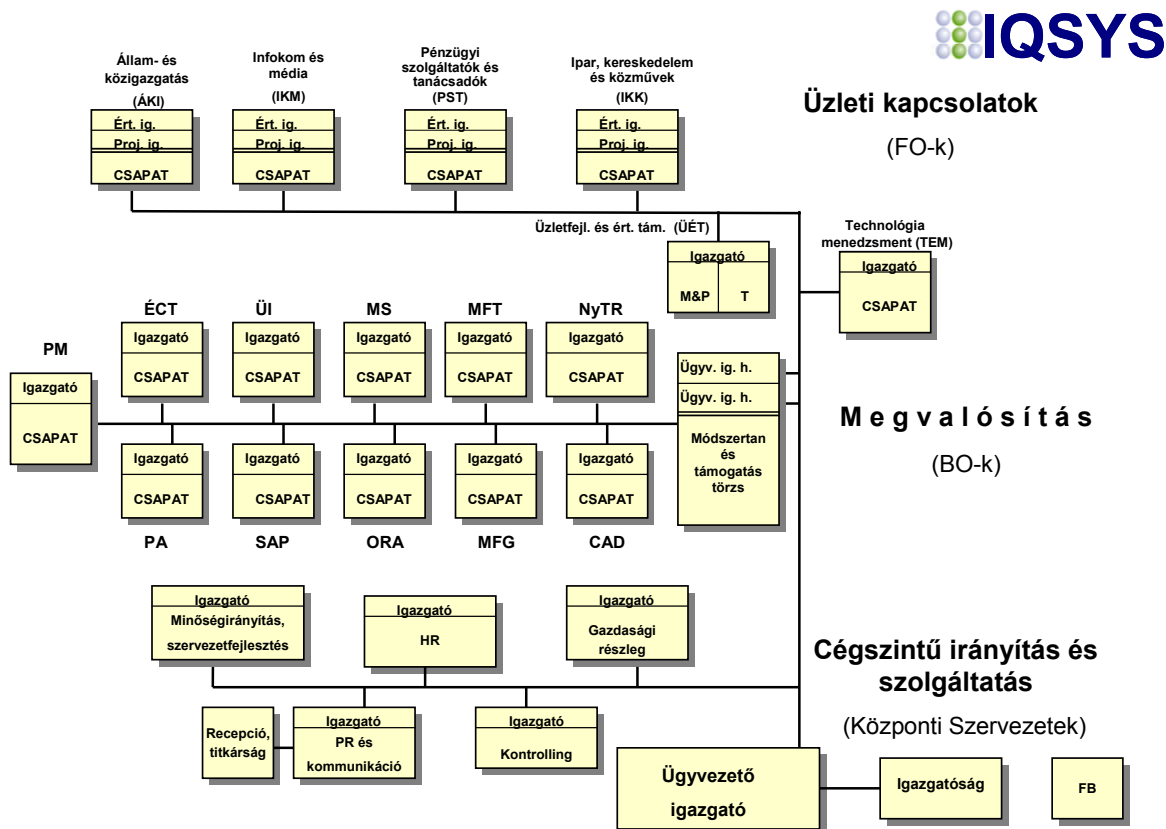
"Rendkívül fontos az IQSYS Rt. számára, hogy ezen a telített piacon erősítse partnerkapcsolatait, növelje piaci részesedését és előre tekintő üzletpolitikával stabil ügyfélkört alakítson ki" - hangsúlyozta az IQSYS Rt. üzletfejlesztési igazgatója.

**Forrás:** [www.iqsys.hu](http://www.iqsys.hu)



## IX.1.2. Szervezeti átépítés

2003 elején létrejön tehát az IQSYS, amelyben jelentős változások lépnek életbe. Ezek közül a legjelentősebb a szervezeti átépítés. Osztályszerkezet helyett backoffice (BO) és frontoffice (FO) rendszert vezetnek be, amely másképp strukturálja az immár a 250 fős céget:



20. ábra. Az IQSYS FO és BO rendszere

Jellemző vonások:

- Az FO-k biztosítják az (üzleti) kapcsolatot az ügyfél felé, szerzik az üzletet, a BO-k feladata a végrehajtás, a Központi Szervezetek pedig ehhez a feltételeket teremtik meg, a támogatást adják.
- Front Office-ok (FO-k) felépítése:
  - Értékesítési igazgató
    - az FO szervezeti vezetője, az ügyvezető igazgató közvetlen beosztottja, elsősorban értékesítési készséggel, tudással, az ügyfelek felé magas szintű kapcsolattartással

- Projekt igazgató
  - az Értékesítési igazgató helyettese, ellátja az FO-hoz tartozó összes projekt szakmai-pénzügyi irányítását, felügyeletét
- CSAPAT
  - szektor-orientált értékesítési menedzserek, munkatársak
  - szektor-specialista, iparági konzulensek
  - elemző, szervező munkatársak
  - szerződés-menedzser
- Back Office-ok (BO-k) felépítése:
  - Igazgató
    - a BO szervezeti vezetője, kiváló szakmai felkészültséggel, tudással
  - CSAPAT
    - technológia- ill. termék közeli tervezők
    - technológia- ill. termék közeli konzulensek
    - fejlesztők
    - termékmenedzserek
    - projekt menedzserek (a megfelelő BO-ban)
- BO-k adják a szakterületeikre eső erőforrásokat az FO-knak. A BO-k feladata, hogy szakterületeiken magas minőségben, rugalmasan és teljes körűen kielégítsék az FO-k projekt megvalósítási és szakember-igényét. A BO-ban van a technológia és termék közeli kompetencia: projektmenedzser, tervező, fejlesztő, konzulens. A BO-k tevékenységük szerint többfélék: fejlesztési és alkalmazási (csomag bevezetés, támogatás) tevékenységet végzők, de BO csoportban működik a projekt menedzser pool is. Egy – egy BO tipikusan egy, esetleg több szakterületet fed le. Szakterületen a fejlesztési technológiát, módszertant, tesztelést, egy – egy software fejlesztési eszközt vagy alkalmazói software csomagot értünk.
- A „regisztrált szakterületek” vonatkozásában az FO-k megbízási, a BO-k vállalászási kötelezettséggel rendelkeznek egymás felé (FO csak a BO-t bízhatja meg, BO teljesíteni köteles) mind fejlesztés, mind bevezetési, mind életciklus támogatási (support) feladatok vonatkozásában. A BO a kapacitását eladhatja a cégcsoport többi cégének is, de külsőnek nem.

- A BO-knak törekedniük kell arra, hogy „eladják” magukat az FO-knak, illetve a cégcsoport többi cégének. Ennek érdekében fejlesztik szakterületüket, és azt regisztráltatják, részt vesznek az FO sales-ek szakmai képzésében és szakértőkkel támogatást adnak az FO-k sales-einek. A szakértői támogatás ráfordításai elszámolásra kerülnek az FO és a BO között.
- A BO szervezet fő célja, hogy olcsó, minőségileg magas szintű realizálást és életciklus támogatást biztosítson a vevő legnagyobb megalégedésére a mérethatékonyság valamint a technológia, a módszertan és az eljárásrend egységes irányelvek szerinti megvalósításával.

### **IX:1.2. Élet az IQSOFT után**

Érdekes megfigyelni az IQSOFT munkaerő alakulását 1999 és 2003 között, mivel a meglévő adatok szerint 1999-ben az IQSOFT 80 emberrel lépett be a KFKI-ba, 2003. végére már csak alig 10-en maradtak közülük. Elkerült IQSOFT vezetők és munkatársak nagy része:

„Július hónap folyamán befejezte szakmai tevékenységét és távozott a KFKI Csoporttól három, a szakmában is jól ismert vezető, Langer Tamás, Sipka Júlia és Szabó Tamás. Langer Tamás korábban az IQSoft, majd az IQSys műszaki igazgatója volt, Sipka Júlia az IQSoftban a marketing és kereskedelmi igazgatói posztot, a KFKI Rt-ben pedig a marketing és kommunikációs igazgatói teendőket látta el, míg Szabó Tamás, aki korábban az IQSoft ügyvezetője volt, legutóbb a KFKI Systems cég ügyvezető igazgatójaként tevékenykedett.

Híreink szerint Sipka Júlia az újonnan alapított Marketing Kommunikációs Intézet Kft. szakmai vezetőjeként folytatja munkáját.”

#### **Forrás:**

PRIM Hírek

<http://hirek.prim.hu/cikk/34456/>

Augusztus 12.

Tehát az IQSOFT magjának távozása, és a szemléltetett események tükrében azt hiszem nem túlzás kijelentenem:

*Az IQSOFT élete jogilag folytatódik az IQSYS-ben, emberileg, azonban 2003-ra véget ért...*

## IX.2. Alerant

2003 nyarán Szabó Tamás visszatér Amerikából a már említett okok miatt, de nem találja helyét az új környezetben, hisz az egy év alatt jelentős változások mentek végbe a cégnél. Vállalkozó kedvéről híres vezető nem nyugszik bele a helyzetbe és új tervek megvalósításába fog:



### IX.2.1. Udvarlás

(2003 nyara)

Ahogy már az IQSOFT elemzésénél említettem az *Udvarlás* és a *Csecsemőkor* az Alerant-nál sokkal jelentősebb volt, mint az IQSOFT-nál, mivel az új cég szinte teljesen új alapokról indult. A KFKI nem volt ugyanaz az Alerant-nak, mint az SZKI az IQSOFT-nak, hiszen formálisan nem szolgált bázisul. Ez a születés, amikor egy megállapodott cég szülte „gyermekét” nem volt ugyanolyan, mint, amikor a férfikorban levő IQSOFT szülte meg pl. az IQSOFT-John Bryce oktató központot. Akkor az IQJB az IQSOFT akarata szerint, hasznára és startégiai döntéseként jött létre. Az Alerantról ez nem volt elmondható.

Szabó Tamás nekilát a KFKI köteléke alól kilépni és új céget alapítani, kellemetlen helyzetek elkerülését szem előtt tartva, úgyhogy igazán megfigyelhető az Udvarlásra jellemző alapos *tervezés*, és az *elkötelezettség* az elgondolás megvalósítására, hisz különben biztos a „halva születés”.

Szokásos	Rendhagyó
Valóban tesztelt izgalom	Az elkötelezettséget nem vetik alá valóságpróbának
Realistán elkötelezett alapító	Túlzottan fanatikus alapító
Termékközpontúság, hozzáadott érték iránti elkötelezettség	Kizárólag megtérülés, ill. hozamirányultság
Kockázat iránti elkötelezettség	Az elkötelezettség nem áll arányban a kockázattal
Az alapító kézben tartja az irányítást	Az alapító irányító szerepe gyenge

Mi kell egy cég elindításához?

- Munkaerő
- Profil
- Tőke
- Ügyfélkör

Szabó Tamás és társai elgondolásának alapja volt, hogy az IQSYS-ben helyüket nem találó erős IQSOFT-os szakemberekre számítva egy jól bevált és elismert munkaerő bázist akart biztosítani az új cég számára. Régi kollégáinak ismertette elképzeléseit, mely szerves része az *Udvarlásnak*, hisz itt még igazán nagy események nem történnek csak „szárny próba”, helyzetfelmérés. Minél inkább mások is magukévá teszik az alapító elképzelését, annál erősebbé válik az elkötelezettség, amely nélkülözhetetlen egy új cég alapításánál.

A küldetés megfogalmazódott, az elkötelezettség reális alapokon nyugszik, már csak ki kell „bújni a tojásból” és megvalósítani őket:

### **IX.2.2. Csecsemőkor** **(2003. szeptember- 2003. december)**

A *Csecsemőkor* gyorsan lezajlik az Alerantnál, mert alapjai megvoltak hozzá. Munkaerő bázisát már az *Udvarlás* korszakában előkészítette Szabó Tamás és jó vezetőként tervei reális alapokon nyugodtak.

<b>Szokásos</b>	<b>Rendhagyó</b>
A nehézségek nyomán nem szűnik meg az elkötelezettség	A nehézségek nyomán megszűnik az elkötelezettség
Negatív pénzáramlás	Krónikus negatív pénzáramlás
Nincs vállalati hierachia	Túlságosan korai szabályok, rendszerek, eljárások
Nincs hatáskör-átruházás	Túlságosan korai hatáskör-átruházás
Egyszemélyes vezetés – de a vezető meghallgat másokat	Az alapító kezéből kicsúszik az irányítás
Hibák elkövetése	Nincs helye a hibáknak.
Támogatás az otthon, a család részéről	Nincs támogatás a család részéről
Támogató külső beavatkozás	Az alapító elidegeníti a külső beavatkozást

## **Munkaerő**

Az IQSOFT egy összeszokott csapata szolgált alapul az Alerant Rt.-nek is, hisz Szabó Tamás a régi „jól bevált” munkatársakra alapozva indította be az új céget. Az Alerant igazán jó munkaerővel büszkélkedhetett, mivel több éves, a vezetők által is jól ismert tapasztalat állt mögöttük (a vezetők nem az utcáról toborozott embereket), vállalkozó szellemükről és elhivatottságukról meg tanúbizonyságot tettek, mikor kiléptek a biztosabb alapokon nyugvó IQSYS-ből.

## **Tőke**

Az IQSOFT-tal ellentétben az Alerant-nál tényleges alapító van, hisz Szabó Tamás meghatározó részben tulajdonosa a kft.-nek. A fennmaradó összeget munkatársaknak és magánszemélyeknek kellett biztosítaniuk, melynek előállítása nem volt egyszerű feladat. Kollégák elkötelezettségét bizonyította, hogy ennek az összegnek egy részét a családi kaszából hozták, más részét pedig munkaerejük felajánlásával fedezték, ledolgozták (Támogatás az otthon, a család részéről!). Ez azonban nem oldotta meg a problémát, mivel több készpénzre is szükség volt az induláshoz, mint amennyit a munkatársak be tudtak hozni. Erre is sikerült áthidaló megoldást találni, és átmeneti kölcsönhöz jutni (Támogató külső beavatkozás!). Így tőkéhez és lélegzetvételhez jutott a cég.

## **Profil**

Az Alerant munkatársai megalapozták szaktudásukkal a vállalat profiljának egy részét, de a cégnek „zászlós hajóra” volt szüksége, ami elindítja a vállalkozást, és referenciaként szolgálhat a jövőben. Az IQSOFT-nál ilyen volt az Oracle. Hamarosan rá is találtak a megfelelő cégre, melynek disztribútora lehetett az Alerant:



Vezető szoftvertechnológiai cég, melynek jelentős referenciája van Magyarországon:

Pénzügy	Telekom	Ipar	Logisztika	Kormányzat	Egyéb
  	 			 	

21. ábra. BEA magyarországi referenciái

BEA disztribútora, oktató központja és technológiai bázisa lett az Alerant, neki meg tökéletes „zászlós hajóvá” vált.

Ezen túl az új cég profilját meghatározta a munkatársainak J2EE (nagyvállalati Jávatechnológia) alkalmazásfejlesztési, alkalmazásintegrációs tapasztalata.

## Ügyfélkör

BEA megszerzésével és a munkatársak személyes kapcsolati tőkéjével (ügyfélkörével) „életre kelt” az Alerant, és stabilizálni, növelni tudta ügyfélkörét, mely így átvezette a „Gyerünk-gyerünk” korszakba. Szabó Tamás és társai elgondolása működött, sikeresen beindult az új cég.

### Növekvő vállalat

1. Az egyéni siker a kockázatvállalásból ered
2. A várakozások meghaladják az eredményeket
3. Kevés a likvid tőke
4. A funkció hangsúlyozása a formával szemben
5. *Miért* és mit tegyünk
6. Az embereket a szervezet érdekében végzett munkájukért tartják meg, esetleg az egyéniségük ellenére
7. Minden engedélyezett, kivéve, amit kifejezetten tiltanak
8. A problémákat lehetőségeknek tekintik
9. A vállalaton belüli hatalom a piackutatási és értékesítési osztályoké

10. A gyakorlati munkát végző részlegeké a döntő szó
11. A felelősség nem jár elég hatalommal
12. A vállalatvezetőség irányítja a szervezetet
13. A vállalatvezetőség fokozza a lendületet
14. A vezetőségi változás képes a szervezet viselkedését megváltoztatni
15. Értékesítési orientációtól...
16. A profit megtermelésétől...

### IX.2.3. “Gyerünk-gyerünk” (2004-?)

<b>Szokásos</b>
Pénzügyi gondok megszűntek
Minden lehetőséget fontosnak ítélt
Túl sok irányba indul el
Értékesítésben hangsúly a „több”-ön
Gyors növekedés
Vállalatpolitika hiánya
Következetlenség, összpontosítás hiánya
Képzés, teljesítményértékelés, bérpolitika alig van
Felelősségek és vezetői feladatok átfedik egymást

2004-től megoldódik a készpénz probléma és stabil alapokon áll az Alerant. A cég szépen fejlődik, az évet több mint félmilliárd forint árbevétellel zárja, és munkatársai száma 25. Ügyfélköre bővült, szakmában ismertté vált a neve. Lendületét tekintve a „Gyerünk-gyerünk” korban van, de szervezettségét nézve már a serdülőkorba lépett (2004. tavaszán megszerezte az ISO 9001:2000 minősítést). Az üzleti lehetőségeknek nehezen áll ellen, ezért néha rögtönöz.

A vezetési szerkezete még nem teljesen kiforrott. Mindenki az ügyvezető igazgató alá tartozik, a vezetőknek egyes területen vannak vezetési feladatai (felelősségei), mint például technológia, minőségirányítás, projektfelügyelet, HR, kontrolling.



Jó esélye van azonban, hogy elkerüli a kelepccéket, és valószínűleg néhány válságon keresztül eljut a biztonságos férfikorba.

### IX.3. Marketing Kommunikációs Intézet (MKI)



Az MKI történetéhez előzmény, hogy az IQSOFT-nak egy kiválóan működő marketing osztálya volt, és a marketing része volt a felső vezetésnek, részt vette a stratégiai döntések meghozatalában, így érvényesíteni tudta a marketing szemléletet.

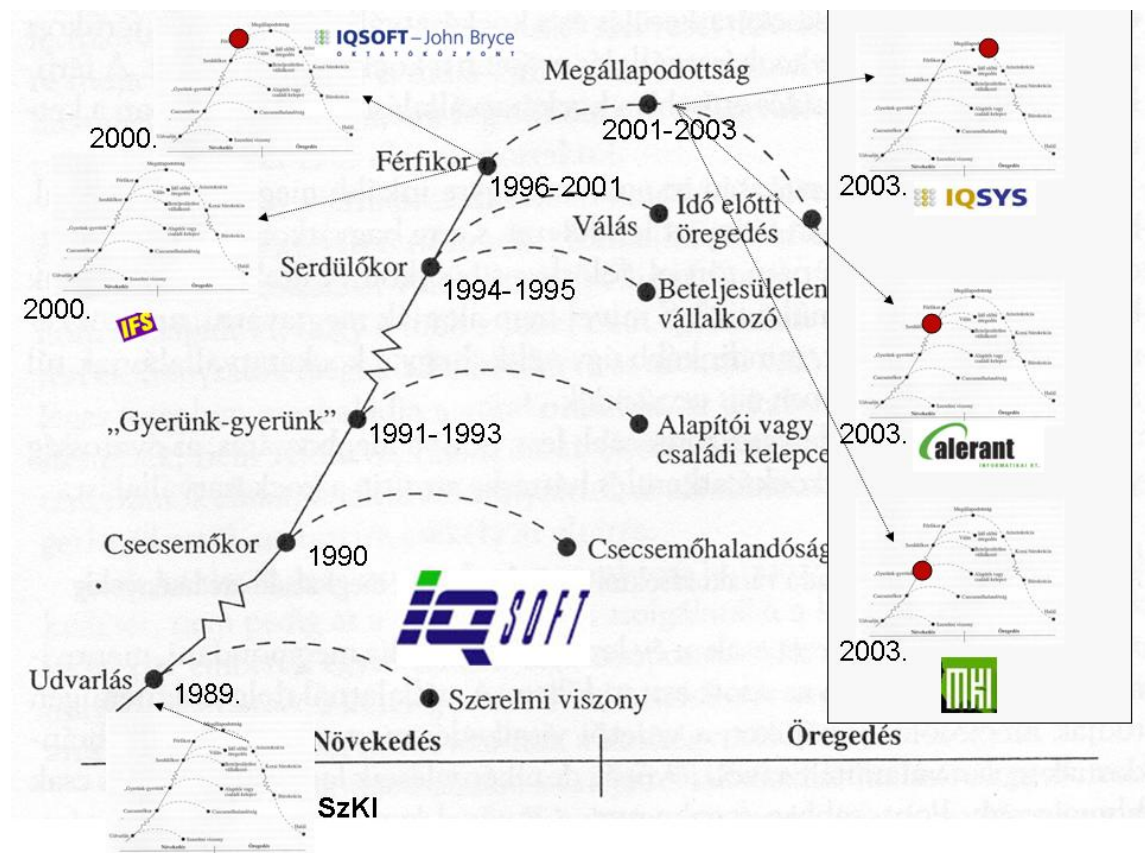
A *költségekönként* megszervezett Marketing csoport gondoskodott az IQSOFT reklámprogramjainak lebonyolításáról, azok hatásának figyeléséről; marketing illetve PR jellegű akciókat szervezett, a rendelkezésére álló illetve a megszerzett adatokból kimutatásokat, elemzéseket készített. Akciói részben cégszintűek, részben egyes piaci szektorokhoz, technológiákhoz, termékekhez kapcsolódtak. Az utóbbi esetekben a kezdeményezések az említett területek képviselőitől is származhatnak. Feladatkörének kiemelt fontosságú része volt a cég ügyfél-adatbázisának (CRM) kezelése, aminek feltöltéséhez és folyamatos aktualizálásához a cég más részlegeitől is kap információkat, dokumentumokat.

A Marketing csoport másik feladata volt belső és külső rendezvények szervezése, és ehhez a feltételek biztosítása. Ilyenek belső rendezvények például az IQSOFT elvonulások, , gyűlések és IQ csütörtökök (heti rendszeres szemináriumok). Az éves rendszeres IQSOFT elvonulások az IQSOFT vállalati kultúrájának fontos része volt. Ilyenkor a teljes cég két napra elvonult az ország egy szép pontjára, és szakmai, illetve kulturális programokkal épült a közösség (további két napra még a munkatársak családjával is kiegészülve). A külső rendezvények közül még megemlítendőek a szakmai napok, partner-partik és a sajtótájékoztatók.

Az IQSOFT-nak ez a társasága alakította meg 2003 nyarán az MKI-t hasonló tevékenységi körrel, mint amit az IQSOFT-nál végeztek. Az MKI nagyjából most az életciklus „gyerünk-gyerünk” szakaszában van.

## Összefoglaló

Összefoglalóként készítettem a 22. ábrát, amely szépen mutatja szakdolgozatom vázát és az elemzett folyamat ciklikusságát. Az általános Életciklus görbébe behelyeztem az IQSOFT-ot és a kapcsolódó szervezeteket az adott korszakban, ahol „beléptek” az IQSOFT életébe. Elemeztem az IQSOFT-ot a Megállapodottságon túljutó SZKI-ból kiválástól a Férfikoron keresztül, ahol leválnak csecsemőkorú vállalatok és önálló életpályára lépnek, befejezve a három IQSOFT utódvállalattal.



22. ábra. Az IQSOFT és a kapcsolódó szervezetek Életciklus görbéje

Tanulmányaim során számos alkalommal találkoztam a termékek ciklikus természetével, így érdekes volt megfigyelnem, hogy a cégek is hasonlóképpen viselkednek. Cégek születnek, növekednek, újabb cégeket hoznak létre formálisan vagy informálisan, és a folyamat újra indul. Szakdolgozatom is bizonyította, hogy egy szervezetnek is akkor kell az újításokon, átalakításokon elgondolkoznia, amikor még csak megjósolható a hanyatlás bekövetkezése. A jó üzletember is akkor dobja piacra új termékét, amikor az előzőt már az elavulás veszélye fenyegeti, mivel

valamilyen okból nincs már rá megfelelő kereslet, és a profitáláshoz innovációra van szükség. Minden esetben, legyen szó termékről vagy vállalatról a sikert a piaci pozíció fogja meghatározni. Suzanne Bösze Irving „A marketingtervezés gyakorlati útmutatóját” olvasva kialakult az a véleményem hogy, a marketingmixnél alkalmazott 4P-t is át lehet vezetni vállalatokra: termék, ár, hely és kommunikáció elemzése helyett vállalatoknál a munkaerő, tőke, profil, ügyfélkör vizsgálata a meghatározó. Az IQSOFT alapításakor és utódvállalatánál az Alerantnál is ezeket a szempontokat vették (veszik) figyelembe.

Az IQSOFT bemutatásához kiváló volt Ichak Adzes elemzési módszere, mivel vázlatot, rendszert nyújtott hozzá. Szemléltetni tudtam a vállalat fejlődését, alakulását minden életciklusban, melyet próbáltam egyebek mellett minden szakaszban szervezeti ábra változásával is hangsúlyozni. IQSOFT-os éves jelentések és egyéb levelezések, források sokaságába ástam bele magamat, melyek rendszerezésével építettem fel szakdolgozatom vázát mielőtt hozzáfogtam a megíráshoz. Próbáltam szakdolgozatomnak logikus felépítést adni, és az adott korszakot a lehető legtöbb féle szempontok alapján elemezni- szervezeti átalakulások, alkalmazotti állomány, bevételek, menedzsment...

Ismételni tudom csak önmagam, azzal, hogy remélem szakdolgozatommal sikerült képet adnom és megfelelően elemeznem az IQSOFT-ot és utódvállalatait, mivel ezzel szeretném nagyrabecsülésemet kifejezni a cég munkatársai felé, akik közül néhány gyerekkoromnak is szerves része volt. A szervezett céges rendezvények meg felejthetetlen emlékként élnek bennem a mai napig. A Mikulás sem a régi már mióta nincs IQSOFT Mikulás...

## Irodalom- és forrásjegyzék

- Ichak Adizes: Vállalatok Életciklusai
- Suzanne Bösze Irving: A marketingtervezés gyakorlati útmutatója
- 10 éves az IQSOFT Rt.
- IQSOFT éves beszámolók 1993-2003
- Levelezések
- Interjúk
- Beszámolók
- Internetes számítástechnikai folyóiratok:

[www.prim.hu](http://www.prim.hu)

[www.szt.hu](http://www.szt.hu)

[www.net.hu](http://www.net.hu)

- Céges honlapok:

[www.iqsys.hu](http://www.iqsys.hu)

[www.kfki.hu](http://www.kfki.hu)

[www.alerant.hu](http://www.alerant.hu)

[www.mki.hu](http://www.mki.hu)

## Mellékletek

### SWOT-analízis

Olyan elemzési eszközzel is szeretném bemutatni az IQSOFT fejlődését, amely a vállalat minden életszakaszában jól hasznosíthatja elemzésre. Ez az elemzési módszer saját vállalkozásunk helyzetének, "képességeinek" feltérképezésére szolgál:

A gazdasági élet talán legelterjedtebb helyzetelemzési módszere az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek vizsgálata:

A SWOT-analízis - magyarosított nevén GYELV-elemzés. Az elemzés eredményeként egy olyan táblázatot kapunk, amely segít a vállalat helyzetének értékelésében. A módszer elnevezése tulajdonképpen egy angol nyelvű rövidítést takar, melynek feloldása már be is mutatja a módszert magát. A SWOT-analízis lényege, hogy táblázatba szedve sorakoztatja fel a vállalat *gyenge* és *erős* pontjait, valamint azt, hogy milyen erőforrásokat képes mozgósítani, tehát mik a *lehetőségei*, és milyen *veszélyekre* számíthat.

Tehát a vizsgálandó négy terület a következő:

Erősségek	=	Strengths
Gyengeségek	=	Weaknesses
Lehetőségek	=	Opportunities
Veszélyek	=	Threats

Az előrelátó, körültekintő tervezéshez elengedhetetlen, hogy egy vállalat vezetése felmérje a cég reális lehetőségeit.

Egy SWOT-analízis elvégzése a gyakorlatban egyszerűen történik, vállalkozásunkat kell értékelnünk, jellemeznünk a fenti négy szempontból, melyhez például az alábbi kérdések feltevése nyújthat segítséget:

### ERŐSSÉGEK

- Meghatározó a vállalat piaci szerepe?
- Jó a vásárlók véleménye?
- Fejlett technológiát használ a vállalat?
- Egyedülálló versenyelőnyrel rendelkezik?

- Jók a pénzügyi erőforrásai?
- Gazdaságos üzemméretet használ?
- Jó a vállalat menedzsmentje?
- Kimagasló szakértelműek az alkalmazottak?
- Sikeres a vállalati stratégia?

### **GYENGESÉGEK**

- Elavult a technológia?
- Romlik a piaci pozíció?
- Nincs egyértelműen meghatározott stratégia?
- Hiányoznak a megfelelő szakértelmek?
- Elhasználódtak a létesítmények?
- Rossz a vállalat imázsa?
- Nem sikeres a kutatási-fejlesztési részleg?
- Rosszul működik a menedzsment?
- A pénzügyi háttér nem rendezett?

### **LEHETŐSÉGEK**

- Gyorsabb piaci növekedés?
- Kiegészítő termékek fejlesztése?
- Új piacokra megjelenése?
- Új technológia elterjedése?
- A termékcsoport továbbfejlesztése?
- További potenciális célcsoportok megjelenése?
- Egy nyersanyag-forrás megszerzésének a lehetősége?

### **VESZÉLYEK**

- Új versenytársak megjelenése a piacon?
- A piaci növekedés lassulása?
- Változó fogyasztói igények?
- Szigorodó szabályozás?
- Helyettesítő termékek megjelenése?
- Rossz demográfiai változások?
- Kedvezőtlen gazdasági ciklusok hatása?
- A beszállítók javuló alkupozíciója?

- Fogyasztói érdekvédelem fokozódó nyomása?

Fontos sajátossága a SWOT-analízisnek, hogy míg az első két terület - tehát az erősségek és a gyengeségek - a vállalat belső tulajdonságaira kérdez rá, addig a második kettő - azaz a lehetőségek és a veszélyek - a vállalkozást körülvevő környezet vizsgálatát célozza. Erősségeink és gyengeségeink belső tényezők, ezért befolyásolni tudjuk őket, azonban a veszélyek és a lehetőségek, olyan külső adottságokat jelentenek, amelyekre csak a legritkább esetben tudunk hatással lenni, ezeket nem tudjuk igazából irányítani. Hangsúlyos szabály még, hogy egy tényező, egy jellemző nem kerülhet fel két terület alá, tehát minden tényezőről el kell tudnunk dönteni, hogy vállalatunk melyik "oldalát" jellemzi valójában. Miután minden területet alaposan és kritikusan megvizsgáltunk, a különböző területek alá besorolt külső és belső tényezőket át kell alakítanunk konkrét célokká és tevékenységekké, amelyeket az elkövetkezendő időszakban vállalatunknak meg kell valósítania. Érdeemes továbbá elgondolkoznunk azon, hogy erősségeink hogyan illeszkednek a vállalkozás veszélyeihez, valamint azon hogy lehetőségeink kompenzálják-e gyengeségeinket?

### Udvarlás (potenciális Erősséggel és Gyengeséggel)

	Pozitívumok	Negatívumok
<b>Belső tényezők</b>	<b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Létező, összeforrott csapat</li> <li>• Létező üzletek</li> <li>• Örökölt berendezések (nem kell beszerzéssel foglalkozni és pénzt felhasználni!)</li> <li>• Tapasztalt, elismert vezető</li> </ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem látszik az elégséges (mobilizálható) tőke</li> <li>• Örökölt berendezések (elavultak!)</li> </ul>
<b>Külső tényezők</b>	<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabil háttér az elképzeléshez (SZKI)</li> <li>• Új cég alapításhoz megfelelő idő (privatizáció)</li> <li>• Piaci nyitottság</li> <li>• Technológiai innováció igénye</li> <li>• Szakmai hírnév az MProlog tevékenység következtében</li> <li>• Az ORACLE terjedése külföldön és itthon</li> <li>• A Zentralsparkasse által generált potenciális üzleti lehetőségek</li> </ul>	<b>Fenyegetések</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az anyacég esetleges erős kontrolja</li> <li>• <i>Privatizációból</i> eredően növekvő konkurencia</li> <li>• A gyorsan változó és még nem kialakult politikai, gazdasági és jogi környezet (rendszerátalakítás időszeke!)</li> </ul>

### Csecsemőkor

	Pozitívumok	Negatívumok
<b>Belső tényezők</b>	<b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikeres üzletkötés (Oracle)</li> <li>• Versenyelőny az új termék egyedüli forgalmazási jogával (Oracle)</li> <li>• Biztos megrendelő (osztrák Bank)</li> <li>• Jó menedzsment</li> <li>• Magas szakértelmű dolgozók</li> </ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Önálló vállalat gondolkodás hiánya</li> <li>• Tudatos képzés hiánya</li> <li>• Szervezetség hiánya (nem megfelelő hatékonyság)</li> </ul>
<b>Külső tényezők</b>	<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oracle terjedése</li> <li>• Piaci növekedés</li> <li>• Technológia fejlődés</li> </ul>	<b>Fenyegetések</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az anyacég körüli problémák hatása</li> <li>• Piaci verseny növekedése</li> </ul>



## Gyerünk-gyerünk

	<b>Pozitívumok</b>	<b>Negatívumok</b>
<b>Belső tényezők</b>	<b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profit növekedés</li> <li>• Stabil alkalmazotti állomány</li> <li>• Sikeres válságmenedzsment, a válság erősíti a céget az összetartásban</li> <li>• Kiforrott operatív szervezet</li> </ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kevés lábön állás</li> <li>• Profi megjelenés</li> <li>• Bizonyos területeken szűkkörű tudás</li> </ul>
<b>Külső tényezők</b>	<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fejlődő gazdaság</li> <li>• Új ügyfelek feltérképezése</li> </ul>	<b>Fenyegetések</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SZKI meggyengülés, pénzügyi bizonytalanság</li> <li>• Válság elmélyülése</li> <li>• Oracle szerződés lejár: leányvállalatot hoz létre, bevétel és munkaerő elvesztése</li> </ul>

## Serdülőkor

	<b>Pozitívumok</b>	<b>Negatívumok</b>
<b>Belső tényezők</b>	<b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Megbízhatóság</li> <li>• Jó munkahelyi légkör</li> <li>• Általánosnál jobb infrastruktúra</li> <li>• Jó image</li> <li>• Jó kapcsolatrendszer</li> </ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bizonyos területen szűk körű tudás</li> <li>• Profi megjelenés</li> <li>• Lobbizás hiánya</li> <li>• Elegendő szervezetség hiánya</li> </ul>
<b>Külső tényezők</b>	<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alkalmazkodás a multinacionális világhoz</li> <li>• Új ügyfelek (Magyar Nemzeti Bank, Magyar Posta Rt.)</li> </ul>	<b>Fenyegetések</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gazdasági események: <i>Bokros csomag</i></li> <li>• Költségvetési szigorodás</li> </ul>

### Férfikor

<b>SWOT</b>	<b>Belső tényezők</b>	<b>Pozitívumok</b> <b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meghatározó piaci szerep</li> <li>• Ügyfelek elégedettsége</li> <li>• Alkalmazottak továbbképzése</li> <li>• Bevételek növekedése</li> <li>• Elismert minőség: ISO 9001</li> <li>• Működő profitcentrumok</li> <li>• Nagyobb piaci befolyás, erősebb fellépés</li> </ul>	<b>Negatívumok</b> <b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elhamarkodott döntések</li> <li>• A menedzsment önbizalom hiánya</li> <li>• Ügyvezető igazgató váltás</li> <li>• Költözés</li> </ul>
	<b>Külső tényezők</b>	<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szoftver területén ugrás szerű fejlődés (.com lufi fújódik)</li> <li>• Gyorsabb piaci növekedés</li> <li>• Robbanásszerű technológiai fejlődés</li> <li>• Új ügyfelek (pl. Westel 900 GSM, MOL)</li> <li>• KFKI bevonása</li> <li>• A KFKI egyesülésből fakadó lehetséges szinergikus hatások</li> <li>• Biztos háttér</li> </ul>	<b>Fenyegetések</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az IQSOFT piaci helyzetéből eredő helyzet miatti rossz döntések</li> <li>• „Nagy hal megeszi a kis halat”</li> <li>• Az IQSOFT külső megítélése nem tud elszakadni a KFKI (csoport tagjainak) külső megítélésétől).</li> </ul>

### Megállapodottság

<b>SWOT</b>	<b>Belső tényezők</b>	<b>Pozitívumok</b> <b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabil háttér</li> <li>• Meghatározó piaci szerep</li> <li>• KFKI fejlesztési segítség</li> <li>• Jó pénzügyi erőforrás</li> <li>• fejlett technológia</li> <li>• Jó ügyfél kezelés</li> <li>• (Még) jó piaci hírnév</li> <li>• Nagy tömegű szoftverfejlesztési kapacitás</li> </ul>	<b>Negatívumok</b> <b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szabó Tamás távozása</li> <li>• Rendezetlen menedzsment</li> <li>• Alkalmazottak „tompulása”</li> <li>• Nem megfelelő légkör</li> <li>• Külső vezető kinevezés</li> <li>• Kilátástalanság helyenként</li> <li>• Az IQSOFT értékek kopása</li> </ul>
	<b>Külső tényezők</b>	<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Külföldi piacra való betörés</li> </ul>	<b>Fenyegetések</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .com lufi kipukkanása</li> <li>• A KFKI csoport (egyres tagjainak) válsága</li> </ul>

## IQSOFT reklámok



IQSOFT Rt.



IQSOFT Rt. (plakát, sajtó, köztéri (villamos) -hirdetés)



OLIB termék támogatása



Platinum termék támogatása



FileNet termék támogatása

## Online hirdetések



IQSOFT Rt.



Rational termék támogatása



Rational termék támogatása



i2 termék támogatása