

A vállalati kultúra, mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része.

1. rész

Zsoldos Benő

Bevezetés

A vállalati kultúra az 1980-as években vált témává, amikor a japán üzleti működés titkait próbálták megfejteni. A japán társadalom egyes alapértékei pl.: idősök tisztelete, magasfokú munkaerőkölcs, alapvetően meghatározták a szervezeten belüli magatartást. A japán vállalati kultúra a rangidősség alapján történő fizetés-meghatározást, az állásbiztonságot, a feladatok fontosságát, az alkalmazottak kiválasztására és továbbképzésére való fokozott odafigyelést, a minőségközpontú szervezeti és vezetési rendszert támogatja. Egyes kutatók a Japán gazdaság sikerét a nagyfokú emberközpontúsággal, a kollektív felelősségre épülő döntéshozatallal, a vezetői döntésbe vetett feltétlen bizalommal, a szakmától független karrierlehetőséggel magyarázzák. A japán szervezeti kultúra mögött a kínai konfúciuszi elvek közül az egy úrhoz való hűség ideológiája áll. A nyugati vállalatok vezetése a japán mintát nem vette át, hanem az adott saját körülményeihez igazította. Az így elért siker fő tényezője, hogy a vállalati működés során az Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM) lágy jellemzőire (lásd e cikkben később) helyezték a fő hangsúlyt.

A kultúra értelmezése és jellemzése

Ahogy egy nemzetségnek vagy törzsnek vannak bizonyos rítusai, viselkedési formái, tabui és preferenciái, ugyanúgy egy szervezet is rendelkezik ezekkel. Ez a kultúra lehet nagyon bonyolult és tudatosan kidolgozott, vagy belülről fejlődhet. Minden szervezetnek van kultúrája, amelyet a menedzsment felismer, eleméz, és ha az kívánatos vagy szükséges, ellenőriz és irányít.

A vállalati kultúra leírható, mint az adott vállalatnál dolgozók tényleges viselkedése, magatartása, amelyet az érvényes elvárások, normák (pl.: Értékrend, Etikai Kódex), értékek alapoznak meg.

A vállalaton belül szükségképpen létrehozandó közös szándék és az egység az eltérő gondolkodású, viselkedésű munkaerőkből akkor biztosított, ha a dolgozók és a vezetés őszintén hisz olyan alapvető szervezeti elvekben, amelyek egyidejűleg a vállalati kultúra elemei. Ilyenek például:

- vállalati történetek, események (mítoszok)
- formaságok (rituálék)
- hitek, meggyőződések
- értékek
- szimbólumok
- célok

Jóllehet a fentiek egy vállalatnál dokumentum szerint is rögzítve lehetnek, azonban a kultúra elemeit az emberek cselekvései hozzák mozgásba és nem a különböző írott anyagok, diszciplínák.

A kultúra jellemző vonásai a következők (*Schein*):

- viselkedési szabályok
- szervezeti értékek
- a vállalat működési mechanizmusa
- a vállalat elvárása a dolgozóktól (munkaköri alkalmasság, rugalmasság stb.)
- munkahelyi környezet színvonala
- belső formális és informális kommunikáció

A kultúra egyik fő jellemzőjét, a fent említett viselkedés szabályait döntően az alábbiak határozzák meg:

- csoportézés, a „mi” elv
- hogyan lehet egy beosztást megszerezni és megtartani
- barátság és együttérzés (a kapcsolatok jellege és szabályai)
- elismerés/jutalom és elmarasztalás/büntetés

A viselkedés a vállalati légkör talaján fejlődik. A vállalati légkört és hangulatot a különböző

szinteken a dolgozók együttesen hozzák létre. A légkör a vállalat irányító menedzsment tevékenységének az eredménye.

A kultúrára is jellemző, hogy állandó fejlődésben alakul, ahogyan a dolgozók a vállalaton belül szocializálódnak.

A vállalati légkört az alábbiak jellemzik (Minzberg):

- a kommunikáció stílusa
- a bizalom
- a közös érdek és egymás elismerése
- a problémamegoldás módja
- a csapat (team) szellem

Az elmondottak példa arra, hogy a vállalati kultúra egyik jellemző vonása az, hogy a viselkedési szabályok hogyan bonthatók le a közösség cselekvési formáira, az egyes munkatársak személyes tulajdonságaira.

A szervezeti kultúra további jellemzője, hogy **utasítással nem lehet megváltoztatni**. A szervezetek vezetőinek őszintén hinniük kell a szervezeti kultúrában és be kell mutatniuk azokat a napi értékeket, amelyek a szervezet egészét átjárják. Erre jó alkalmak pl.: a dolgozók teljes körére kiterjedő szűkebb vagy szélesebb körű tanácskozások, amelyen a dolgozók nem passzívan vesznek részt, hanem aktívan szerepelnek.

A vállalati kultúra szerepe a vezetésben

A vállalati kultúra az új évezredben egyre fontosabb tényezővé válik, mivel a kultúra az egész **vállalat működésére nagy hatással van**. Ma már elismerten azt hirdetjük, hogy a vállalatok közötti különbséget az emberek hozzák létre. Ez az új keletűnek tekinthető alapelv még jobban aláhúzza az Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM) szükségességét.

A kultúra a **mozgató ereje** a vállalat valamennyi dolgozójának. Ezáltal válnak az alkalmazottak elkötelezetté a vállalathoz, és alkalmazkodnak az írott és íratlan szabályokhoz, amelyek meghatározzák a dolgozók magatartását, szemléletét, tevékenységüket. A siker, az „**Üzleti Kiválóság**” **elérése (pl. Nemzeti Minőség Díj) a vállalati kultúrán alapszik**. Ha egy vállalat kiváló akar lenni, a kultúráját kell átalakítania.

A vállalati kultúra határozza meg, ahogyan a dolgokat csináljuk, ahogyan a munkát végezzük,

ahogy a vállalatot vezetjük. Amíg a Stratégia azt mondja meg, hogy MIT tegyünk, addig a **kultúra vezérli azt, hogy HOGYAN**.

A kultúra mint a dolgozók közösségében kialakított szellem, **összetartja a szervezetet**. Keretül szolgál a munkatársak tevékenységéhez

Minden szervezetnek megvan a saját „légköre”, ami lehet hogy nem a legjobb, de a vállalat a sajátjának vallja. A vállalat fejlődését négy tényező együttes hatása segíti elő, nevezetesen:

- 1./ Szervezeti kultúra
- 2./ Vezetés, irányítás (leadership)
- 3./ Stratégiai tervezés
- 4./ Változásmenedzsment

A vállalat piacaiban bekövetkező változások változtatást kívánhatnak a kultúrában [1]. Amint a kultúra módosul, az irányítás (leadership) is változik [2], amely a stratégiai tervezésben is megnyilvánul [3]. Ez természetszerűleg maga után vonja a változásmenedzsment [4] módosulását. Ez a folyamat előre haladóan iteratív és a PDCA ciklust idézi:

- Tervezés (P) Stratégiai tervezés
- Bevezetés (D) Változásmenedzsment
- Ellenőrzés (C) **Vállalati kultúra**
- Megvalósítás (A) Vezetés, irányítás

A különböző stratégiák különböző elveket és értékeket kívánnak. A Stratégiának és kultúrának illeszkednie kell egymáshoz. Ez az illesztés a vállalat vezetésének a feladata.

A menedzsment feladata, hogy erősítse a szervezeti értékeket, a változásokat meg kell valósítani és ezt közzé kell tenni. Az IBM korábbi elnökhelyettese könyvében (1) 10 olyan értéket sorol fel, amelyek nem változnak időről időre és eléggé széles körűek és flexibilisek ahhoz, hogy példaképpen ezek az elképzelések bemutathatók legyenek. Ezek a következők:

1. az életet az örömteliség jelenti
2. a munka áldás, ha örömet okoz
3. a munka szórakozás lehet
4. a nem reális elvárások hátrányt jelentenek
5. használd fel valamennyi tehetségedet

6. higgy magadban – adj magadnak esélyt
7. tegyél különbséget
8. legyen humorérzéked
9. hidd azt, hogy az emberek jók
10. add meg, amivel tartozol.

A vállalati kultúra definíciói

A kultúra értelmezésében vannak különbségek a szakirodalom jeles képviselői (*Schein, Peeters, Herzberg*) között. A vélemények többek között az alábbi kérdéskörökben eltérőek:

- Hogyan határozza meg a vállalat az értékeit?
- A vállalati kultúrát potenciális versenytényezőnek kell-e tekinteni?
- A vállalat Küldetésébe (Missziójába) hogyan integrálható a szervezeti kultúra?

Ezen értelmezésbeli különbségekre azonban itt nem térünk ki, inkább néhány kultúra-meghatározást ismertetünk.

a./ A kultúra olyan folyamat, ami segíti az embereket az adott szervezetben a problémáik megoldásában

b./ A kultúra a mozgatója, irányítója minden tevékenységnek így a siker fő oka (Faes)

A fejlődő és a stagnáló vállalatok között a különbség abban van, ahogyan az emberi erőforrást kezelik és értékelik és sokkal kevésbé az értékesítési vagy technológiai előnyökben. Ennek kapcsán ismét fel kell hívni a figyelmet arra, hogy hangsúlyozott szerepet kap az Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM), amelynek újabb területei a következők:

- munkakörülmények (ez a motiváció alaptényezője)
- fejlődési lehetőségek (belső, tényleges motivátorok)
- hatékonyság/eredményesség feltételei a szervezetben (szervezeti kultúra)

c./ A kultúra a tanult lényeges viselkedések, hiedelmek egy csoportja, szokások, eljárások, tradíciók együttese.

Ezek összetétele a különböző embercsoportok között eltérő. A csoportok a kultúra-elemeket az egymás után következő generációs új csoporttagoktól tanulják. (*Margaret Mead*).

d./ „A kultúra a kollektív szellem kollektív programozása” (Cock).

Ez azt jelenti, hogy egyrészt a kultúrát a vállalat irányítja, másrészt a kultúra egy kollektív viselkedési forma. Erre alapozva hozza létre a szervezet a viselkedési szabályokat, az értékeket (pl.: Etikai kódex). A vállalati kultúra tehát meghatározó, mint a közösség többsége által elfogadott viselkedési norma. Ezért a kultúra változtatása ill. változása a közösség véleményének alapvető változását igényli.

e./ „A kultúra a meggyőződések és az elvárások összessége” (Schwarz és Davis)

A kultúra alakításában minden dolgozó részt vesz meggyőződésével, érzéseivel, de nem azonos hatással.

f./ Juran a minőségügy nagy guruja, azt mondja, tudnunk kell, hogy amikor kultúrával foglalkozunk, az emberi szokások módjaival, tradíciókkal, hiedelmekkel foglalkozunk, amelyek személyenként eltérhetnek egymástól és ezért az emberek szemlélete is különbözik egymástól.

Az elmondottak ismeretében belátható, hogy egy szervezetben annak tagjai miért állnak ellen sokszor valamely változásnak.

g./ A kultúra szervezeti felfogásban lényegében az alábbiakat jelenti:

- *szabályokat*, amelyek segítségével eredményeket érünk el a szervezetben
- *a szervezet imázsát*, amelyek rituálékban, hagyományokban és szokásokban nyilvánul meg
- ezek alapjául szolgáló *értékeket*, amelyeket a magatartás fejez ki.

Ahol nincsenek normák és értékek, ott kultúra sincsen. A normák és értékek kerete nélkül eluralkodik a szervezetben a rendezetlenség, az entrópia.

h./ A kultúra a vezetés és a dolgozók közötti kapcsolatban az elvárásokra adott válasz (Knaapen).

Másképpen úgy is fogalmazhatunk, hogy a vezetési elveket, értékeket, normákat, mint inputot a dolgozók elfogadják attól függően, hogy azok milyen mértékben elégitik ki a dolgozók többségének elvárásait. A vállalati kultúrát tekint-

ve, a vezetés és a dolgozók közötti kapcsolatok az alábbiakban jelennek meg:

- a vállalat Küldetésében és Értékrendjében
- a szervezeti felépítésben
- a vezetői stílusban
- a kommunikációban
- a „kiválasztási” folyamatokban, mint például a dolgozók felhatalmazása, széleskörű bevonása, karriertervezés

i./ „A vállalati kultúra az alkalmazottaknak a vállalatukkal kapcsolatos

- véleményének
- szokásainak,
- értékítéletének,
- magatartásának,
- gondolkodási és cselekvési módjainak az összessége”.(Buchowicz)

j./ a vállalati kultúra érzelmileg szerzett, magatartás formáló értékkelképzelések, a cselekvéseinket irányító tudás (Tánczos)

k./ A vállalati kultúra az a mód, ahogyan gondolkodunk magunkról és környezetünkről, ahogyan kommunikálunk, ahogyan cselekszünk (Polgár Veres Árpád).

l./ „A vállalatba mélyen beágyazódó hitek és meggyőződések” (Handy)

A kultúra hátrányos oldalai

Általában hajlamosak vagyunk a kultúrának csak a pozitív összetevőit tekinteni. Például: „Büszke vagyok arra, hogy XY vállalatnál dolgozhatom” Mítosz építünk fel a kultúra pozitív összetevői köré. A mítosz pedig büszkeséget teremt. Ahol erős a kultúra, általában büszkeség is tapasztalható. Ahol a szervezetet a pozitív kisugárzása miatt értékelik nagyra, ott a dolgozók büszkén vállalják, hogy annak a szervezetnek a tagjai.

Ahol az értékek kifejezésre jutnak és erősítik a kultúrát, a dolgozókat az foglalkoztatja, hogyan fordítsák át ezeket az értékeket mindennapi cselekvéssé.

a./ a kultúra korlátozhat

A kultúra erősítheti a szervezethez való kötődést, de ugyanakkor korlátozóvá is válhat, mivel

akadályozhatja az autonómia megvalósulását és korlátozhatja a tanulást. Ha a vállalati kultúra azt sugallja, hogy *mindenkinek az elvárt módon kell viselkednie* és értelmeznie a vállalati és azon kívüli eseményeket, akkor ez *korlátozza* a változások elfogulatlan, friss szemmel való értékelését. Ha tehát a kultúra előírja, hogyan lássuk a világot, nincs miért tanulunk. A dolgozók beérik a szabályok, utasítások követésével, mivel ezek mindig megmutatják, hogy mi a kívánatos viselkedés (ISO).

b./ gátolhatja az autonómiát

Az előírások gyakran rituálékká válnak és ezzel gátolják az autonómiát. Ha a dolgozók csak azért követik a vállalati szokásokat, mert mindig ezt szokták tenni, a vállalat merevvé válik.

c./ ragaszkodás a saját hitrendszerhez

A dolgozók különböző „hitrendszerei” a vállalati kultúrához kapcsolódnak. Afeltétel nélküli ragaszkodás a saját hitrendszeréhez a vállalati kultúrával szemben azt eredményezheti, hogy nem vállal közösséget a vállalati kultúra bizonyos téziseivel. Az is lehet, hogy emiatt valaki elhagyja a vállalatot. A vállalatnak azonban szüksége van meghatározott kultúrára a kiszámíthatóság érdekében, de azért is, mert bizonyos szintű engedelmességre és fegyelemre szükség van a működés entrópiájának a csökkentéséhez (Értékrend, Etikai Kódex, Munkaköri leírás stb.).

d./ változások figyelmen kívül hagyása

Probléma akkor van, ha a vállalat ragaszkodik a múltbéli tapasztalatokhoz, eljárásokhoz, noha a vállalatot körülvevő gazdasági társadalmi helyzet mást kívánna. A dolgozók fel kell ismerniük, tisztában kell lenniük saját „hitvilágukkal”, mivel ez sokszor nem tudatos. Meg kell vizsgálniuk meggyőződéseiket, újra kell azt gondolni és esetleg meg kell változtatnia (pl.: Stratégiai célok, Küldetés, Jövőkép). Az új meggyőző és új magatartáshoz vezet, ami új cselekedeteket generál. Ennek más lesz az eredménye, ami feltehetően jobb, mint a korábbi.

A szervezeti kultúrát folyamatosan újra kell értékelni, mivel a munkával kapcsolatos elvárások viszonylag gyorsan változnak, másrésről a fejlődés eredménye, hogy növekvő igények születnek a munkaerővel szemben.

A vállalati kultúra és a TQM

A TQM elvek és módszerek gyakorlati alkalmazása a vállalati kultúra fejlődését eredményezi. Célja ugyanis a belső képességek fejlesztése a vállalat érdekében, ami nem más, mint a három alapvető szükséglet

- vevői
- dolgozói
- gazdasági

szükséglet kielégítése.

A TQM a vállalat egészét átfogó szemlélet, értékrend, ami arra sarkal, hogy a vállalat és az egyéni dolgozó **saját munkáját a vevőigény teljes körű kielégítésére fordítsa.**

Több angol cég bevonásával végzett felmérés arra mutatott, hogy a TQM alkalmazása jelentős változást okozott a vállalatok életében. A TQM bevezetése utáni helyzetértékelés 1-10 fokozatú skálán mérve azt mutatta, hogy a vállalatok kb. 70%-a 8, 9, 10-es osztályzatot adott a kérdőív kérdéseire azt igazolva, hogy a vállalatok jelentős többsége

- hosszú távra tervez
- belső együttműködésre törekszik
- közös megoldást keres problémáira,
- képességeket fejleszt és
- piacorientált.

A belső működésnek ez az átalakulása a vállalatok belső kultúrájának a megváltoztatását jelenti. A helyes kultúra kialakítása tehát azért fontos, mert üzleti erő rejlik benne.

Az üzleti sikerek elérésére elengedhetetlen a vállalati kultúra állandó fejlesztése és a kultúrának a környezethez való illesztése. Mai világunkra jellemző, hogy termékek képében **kultúrák versengenek a piacon.**

A vállalati kultúra és a vezetési eszközök

McKinsey féle **7S** modell a vezetés eszközeit két tényezőre bontja: kemény és lágy vezetési eszközök.

a./ Kemény vezetési eszközök

Stratégia (strategy) Célja a versenyelőnyök megszerzése

Szervezet (structure) Tartalma: a vállalati munkamegosztás hatásköri és felelősséglistája

Rendszerek (systems) Jelentése: a vállalaton belüli folyamatokat összefogó rendszer (gyártási, beruházási, érdekeltségi, információs rendszer stb.)

b./ Lágy vezetési eszközök

Értékrendszer (shared values): Olyan elvárások, amelyek a vállalati cselekvésre hatással vannak, azt befolyásolják

Személyi állomány (staff): az alkalmazottak összessége

Szakmai ismeretek: (skill): a feladatok megoldásának képessége

Stílus (style) azok a viselkedési formák, amelyek jellemzik az alkalmazottak egymás közötti és a vezetőkkel való kapcsolatát

A lágy vezetői eszközöknek **nagy szerepük van a vállalati kultúra alakításában.** A lágy tényezők meghatározzák, hogy a vállalat megfelel-e a jövő követelményeinek vagy sem.

A lágy vezetési eszközök a szervezetre is hatással vannak és ez azt jelenti, hogy az emberi tévedésekből, hibákból származó károkat nem lehet elkerülni. **A hibáktól való félelem, a biztonságra törekvés korlátozza a kreativitást és elfojtja a kezdeményezést, az önállóságot.**

A bizalmatlanságon alapuló szervezetet át kell alakítani olyan szervezetté, amely a munkatársak bizalmára épül. Ezzel megváltozik a vezetés módja és stílusa, viszont ezzel megnő a kockázatvállalás, de ugyanakkor a kreativitás nagyobb jelentőséget kap.

A vezetők új feladatok elé kerülnek

Az új kultúrában a vezetőkre más feladatok hárulnak mint eddig, nevezetesen:

- **A vezetőnek fel kell ismernie a munkatársak egyéni képességeit,** és készen kell lenni azok befogadására azért, hogy a vállalat javára fordítódjék
- **Kellő mozgástér biztosítása a dolgozó számára.** Ezzel a dolgozó mintegy vállalkozóvá válik és kreativitását a vállalati célok elérésére fordítja
- A megszokott, hierarchikus vállalati struktúra lassan leépül
- Az alkotókészség és a belső felelősség ki- fejlődése lesz az uralkodó

- **Megváltozik a vezetői stílus**, amely lehetőséget ad az egyéni képesség kibontakoztatására.

A vezetés átalakítója az „**átalakító vezető**”, a vállalati kultúra meghatározó személye.

Az eddig elmondottak véleményem szerint nem utópia, hiszen megvalósításukra számos külföldi nagyvállalati példa van. A vállalati kultúra továbbfejlődésének elősegítése a stratégiai felsovezetés feladata. A kultúra önfejlődését elő kell segíteni. A vállalati kultúra magasabb szintjének elérése nemcsak technikai, szervezési színvonaljavítást és hovatovább nemcsak nagyobb, széleskörűbb szakmai intelligenciát, hanem morális, spirituális értékeket is jelent. Ezért is nagy szükség van az EEM szervezett kialakítására és működtetésére.

Felhasznált irodalom

- 1./ *A. R. Tenner, I. J. DeTora*: Teljes körű minőségmenedzsment. Műszaki K.K. 1997. 236 old.
- 2./ *Schein, E. H.*: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Inc., 1986
- 3./ *Peters, T. J. – Waterman, R. H.*: In Search of Excellence. Harper & Row, 1982
- 4./ *Handy, C.*: Understanding Organizations . Penguin Books Ltd., 1993
- 5./ *Wilkinson, B., Oliver, N.*: HRM in Japanese manufacturing companies in UK and USA
The Handbook of Human Resource Management. Oxford:Blackwell, 1995

„Vámos György” szerkesztői nívódíj

A Magyar Tudományos-, Üzemi- és Szaklapok Újságíróinak Egyesülete által meghirdetett „Vámos György” Szerkesztői Nívódíjat társlapunk, a MAGYAR GRAFIKA főszerkesztője *Faludi Viktória* kapta. A díj átadására a 2004. évi sajtónapi ünnepség keretében került sor.

Gratulálunk!

A sajtópályázaton a PAPIRIPAR-t „színvonalas tartalma és kivitele alapján dicséretben részesítette” a zsűri.

További eredményes munkát kívánunk mindkét lap munkatársainak!

A szerkesztésért felelős: **Dr. Polyánszky Éva**

A szerkesztőség címe : 1027 Budapest, Fő utca 68. IV. em 416.

Postacím: 1371 Budapest, Pf. 433

Kiadja: a Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület

Telefon: 457-0633

Telefon/fax: 202-0256

E-mail: mail.pnyme@mtesz.hu

honlap: www.pnyme.hu

Felölös kiadó: **Fábián Andre** főtítkár

Szedés, tördelés, nyomás:

MODOK és Társa Kft., Kiskunhalas

Ügyvezető igazgató Modok Balázs

Terjeszti a PNYME

Előfizethető a PNYME titkárságán, közvetlenül vagy postautalványon

Egy szám ára: 250Ft + ÁFA

Előfizetési díj egy évre: 1500 Ft + ÁFA

Külföldön terjeszti a Batthyány Kultur-Press Kft.

1011 Budapest, Szilágyi Dezső tér 6.

E-mail: batthyany&kulturpress.hu

Hírdetések felvétele: a Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület titkárságán

1027 Budapest, Fő utca 68. IV. em. 416.

Telefon: 457-0633

Telefon/fax: 202-0256

HU ISSN 0031-1448

FEHÉRMÍVES NAPOK

2004. augusztus 26-27

SOPRON

Hotel Maroni

Programelőzetes

2004. augusztus 26. (csütörtök)

- 08.00 Üzemlátogatás a Hamburger A. G. pitteni gyárában busszal, indulás a szállodától
- 12-14 között ebéd a szállodában
- 14.00–18.00 Papíripari beszállítók előadásai 3 szekcióban
- **ABB termelésirányítás, szabályozás**
 - **papírgépi öltözékek, papírgyártási segédanyagok**
 - **VOITH papírgépi műszaki újdonságok**
- 19.00 Gálavacsora a szállodában

2004. augusztus 27. (péntek)

- 09.00–12.00 „Versenyképesebb európai cellulóz- és papíripart”
(European Pulp and Paper Industry more Competitive – EPPIC)
- Az EPPIC kutatási hálózat görög, portugál, holland, román, cseh, szlovák, magyar résztvevőinek előadásai az alábbi témakörökben:
- **Energia és vízgazdálkodás**
 - **Technológiai hatékonyság**
 - **A termelési logisztika optimalása**
- 12.00 Zárszó, ebéd.

Végleges, részletes program és jelentkezési lapok 2004. júniusára várhatók.

Birkner 2004



Ihr multimedialer
Zugang zum
Pulp & Paper
Market!

www.paper-world.com

In der 27. Edition von Birkner 2004 - International PaperWorld finden Sie über 24.000 Firmenprofile aus 132 Ländern, Hersteller und Verarbeiter, Erzeugnisgruppen der Hersteller und Verarbeiter, Marktverzeichnis, Händler mit Bezugsquellenverzeichnis, Zulieferindustrie mit Erzeugnisgruppen, Verbände und Institutionen, Birkner Atlas.

Fax-Bestellung: 00 49 030 30 93 01

Sie bestellen: **Birkner International PaperWorld 2004** €,-

<input type="checkbox"/> St. Koffer 1: Internet DB + Buch + CD-ROM	€ 179,00
<input type="checkbox"/> St. Koffer 2: Internet DB + CD-ROM	€ 177,00
<input type="checkbox"/> St. Koffer 3: Buch + CD-ROM	€ 126,00
<input type="checkbox"/> St. Atlas für Internet-Datenbank p. a.	€ 110,00
<input type="checkbox"/> St. CD-ROM	€ 102,00
<input type="checkbox"/> St. Buchausgabe	€ 98,00

Name, Vorname:

Firma:

Branche:

Straße:

PLZ/Ort/Land:

Telefon/Fax:

Rechnung

EUROCARD

AMEX

Visa, bitte Kartenprüfnummer angeben!

Kartennummer:

Kartennutzer:

Verfallsdatum:

Demofirmaanschrift:



Birkner

www.birkner.de

Birkner GmbH & Co. KG
PO Box 14 87 90
D-22607 Hamburg
Telefon: +49-4103 32-08-933
Telefax: +49-4103 32-29-881
E-Mail: service@paper-world.com
Internet: www.paper-world.com