

A stratégiai vezetés új irányai

(I. rész)

Az USA (West Lafayette, Indiana) székhelyű Stratégiai Vezetési Társaság, amely több mint 50 országból kb. kétezres tagsággal büszkélkedhet idén, október 3-6. között, Berlinben tartotta nemzetközi konferenciáját, amely több mint 800 résztvevőt vonzott. A közel 400 előadás 10-12 szekcióban zajlott. A témák felölelték a stratégiai vezetés legfontosabb területeit a versenyelemzéstől, a szervezetfejlesztésen, változtatómenedzsmenten, az új vezetési modelleken, a stratégiai döntéshozatalon és a globális cégek stratégiai vezetési rendszerein át a tudásmenedzsmentig. A szekcióülések között plenáris előadások zajlottak kiváló és ismert előadókkal, akik nagyvállalatoktól és szaktanácsadó cégektől érkeztek. A rendezvény rangját emelte Hans-Dietrich Genscher, az NSZK egykori külügyminisztere, aki indító előadásában a globalizáció előnyeiről és hátrányairól beszélt.

A konferenciáról átfogó képet adni lehetetlen lenne, hiszen valamennyi előadás meghallgatására nem volt lehetőség. Ehelyett kétséges írásom első részében összefoglalom a két legérdekesebb plenáris előadás, a Boston Consulting Csoport előadója Carl Stern, és a McKinsey & Company Csoport előadója, Richard Foster okfejtésének lényegét.

Ez a két előadás jól érzékelteti a stratégiai vezetés szemléletében és módszertanában zajló változásokat, irányeltolódásokat, és arról is képet ad, hogy adott helyzetekben milyen stratégiai közelítések valószínűsítik a legnagyobb sikert.

A cikk második része pedig, az egyes előadások tükrében, alapvetően két témával: a globális cégek stratégiai vezetési módszereivel, és a még mindig újdonságnak számító tudásmenedzsment módszerekkel foglalkozik majd. Ez utóbbi témakör* bemutatását megkönnyíti, hogy

* Az M&M következő számában közöljük.

az egyik tudásmenedzsment-szekciót a cikk szerzője vezette.

A bevezető előadások legfontosabb mondanivalóit öt témakör köré csoportosíthatjuk, amelyek a következők:

- az értéklánc felbomlása,
- az iparág megváltozott definíciója,
- az új versenyelőnyök
- az ember és a tudás előtérbe kerülése,
- a stratégiai gondolkodás központi témája: új piacok kellenek.

Ezeket a témaköröket a következőkben kissé részletesebben is kifejtjük.

Az értéklánc felbomlása

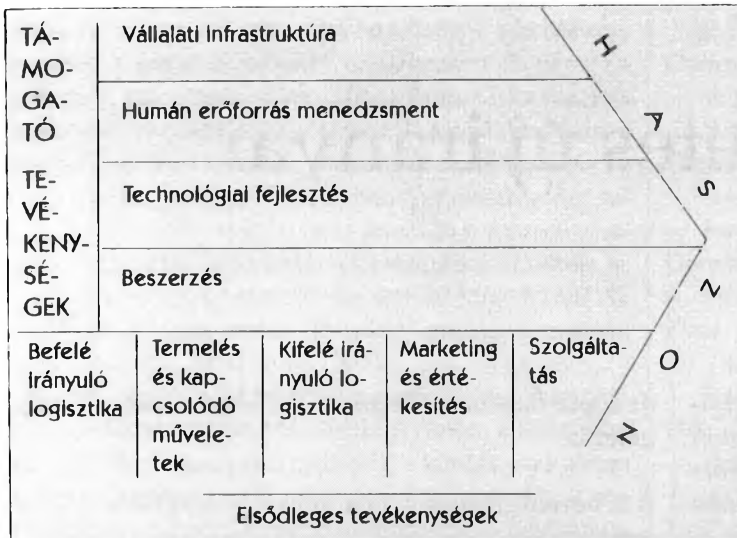
Az értéklánc fogalmát Michael Porter dolgozta ki és publikálta a *Competitive Advantage* című, először 1985-ben megjelent könyvében (The Free Press, New York USA). Gondolatának lényege az volt, hogy egy cég versenyelőnyét nem lehet az egész cégre általánosságban vizsgálni. Mivel a cég sokféle tevékenységet végez, pl. kutat-fejleszt, tervez, gyárt, értékesít, kiszállít stb. Ezek a tevékenységek külön-külön értéket teremtenek és különbséget okoznak. Például a cég egészének költségelőnye egyetlen területről, olcsó bérű fejlődő országba telepített nagyon hatékonyan működő futószalagos gyártásból származhat. Éppen ezért, ha a vállalat egészének versenyképességét akarjuk elemezni, akkor azt „elemeire” kell bontani, és az egyes elemek által megtestesített versenyelőnyöket külön-külön kell vizsgálni. Erre a gondolatmenetre támaszkodva vezette be M. Porter az értéklánc, mint a vállalat egyes területeinek értéklését segítő módszert.

”

Az értéklánc fogalmát Michael Porter dolgozta ki. Gondolatának lényege, hogy egy cég versenyelőnyét nem lehet az egész cégre általánosságban vizsgálni. Mivel a cég sokféle tevékenységet végez.

”

A Porter féle értéklánc szerkezete a következő:



Az egyes elemek a következőt jelentik:

• **Elsődleges tevékenységek**

- *Befelé irányuló logisztika:*

A termeléshez beérkező input (anyagok, félkésztermékek stb.) kezelése, készletezése és a termelés helyszínére szállítása.

- *Termelés és kapcsolódó műveletek:*

Valamennyi olyan művelet, amelynek során az inputból előadható végtermék lesz.

- *Kifelé irányuló logisztika:*

Mindazon tevékenységek, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a végtermék eljusson a vevőhöz. (Késztermék-készletezés, szállítójárművek működtetése, megrendelés-feldolgozás, kiszállítás-ütemezés stb.).

- *Marketing és értékesítés:*

Valamennyi marketinggel és értékesítéssel kapcsolatos tevékenység. (Hirdetés, vásárlásösztönzés, értékesítési csatorna-választás, ármegállapítás stb.).

- *Szolgáltatás:*

A termékhez kapcsolódó, a vásárlónak kínált szolgáltatások: betanítás, termék módosítás a vevő igénye szerint, javítás, alkatrészellátás, felszerelés stb.

• **Támogató tevékenységek**

- *Beszerzés:*

Az inputbeszerzés folyamata. (Nem az input maga!)

- *Technológiai fejlesztés:*

Minden olyan tevékenység, amely a termékek és technológiák fejlesztését, korszerűsítését szolgálja.

- *Humán erőforrás-menedzsment:*

A munkaerő megkeresésével, felvételével, képzésével, motivációjával és értékelésével kapcsolatos valamennyi tevékenység.

- *Vállalati infrastruktúra:*

Ebbe beletartozik pl. a tervezés, a vezetés, a számvitel, a jogügy, a pénzügy és a minőségirányítás.

Az értékláncban szereplő vázolt tevékenységek - Porter szerint - annak ellenére, hogy a versenyelőnyök keresése szempontjából külön-külön értékeltük őket, mégis összefüggnek egymással. A tevékenység közötti kapcsolat jó működése maga is versenyelőny lehet. Éppen ezért fontos ezen tevékenységek hatékony koordinálása. Kiválóan példázza ezt a JIT (Just-in-time: éppen időben akkor, amikor kell) rendszerek működtetése.

A két előadó azonban korunkban, a gyorsuló változások, az élesedő verseny és a globalizáció miatt az értéklánc felbomlóban van, és a cégek nem az értéklánc mentén, ugyanabban az iparágban, hanem az iparágból kilépve, és értékrétegek (value layers) mentén szállnak versenybe.

Vagyis a verseny színtere a következő elmozdulást mutatja.

INNEN \longrightarrow IDE
A Porter-féle, iparágon belüli öt erő terepéről az iparágakat átívelő értékszeletek területére.

Az ötleteket és a mintákat is egyre inkább iparágon kívül keresik a cégek. Például a Bilbaóban épített Guggenheim Múzeum építési technológiájának megváltozásakor a tervezők az autó- és a repülőgép iparból vettek át mintákat és megoldásokat.

Gyakorlatban arról van szó, hogy az integrált, hagyományos vállalati struktúrák felbomlanak, és kisebb, önálló részlegek jönnek létre, amelyek a működési területüket bővítve, diverzifikálva más iparágakba is bemerészkednek. Továbbá, már maga a szervezeti decentralizáció is az iparág elhagyására kényszerítheti a cég egyes, függetlenné váló részeit. Például az oktatás „kiszervezése”, függetlenítése azt jelenti, hogy az az oktatási tevékenység, amely korábban mondjuk a mosógépgyáron és így a gépiparon belül, a mosógépgyártás versenyképességének javításáért tevékenykedett, az új helyzetben a saját versenyképességét kell, hogy megteremtse, mégpedig az oktatási ágazaton belül. Ez az irány természetesen megváltoztatja a stratégiai tervezés hangsúlyait és területeit is.

Az iparág megváltozott definíciója

Korábban az iparág fogalmát többnyire a következőképpen írták körül: a vállalatok egy olyan csoportja, amely olyan termékekért ill. szolgáltatásokot állít elő, melyek a felhasznált anyagok, tudástechnológiák, gépek vagy a kielégítendő vásárlói igények szempontjából közel állnak egymáshoz.

A változó körülmények között azonban ez a definíció már nem állja meg a helyét. Bár az új definícióról való megállapodás még várat magára, egyes elemei már körvonalazódni látszanak. Eszerint egy iparágba sorolhatók azok a vállalatok amelyek:

- egymással versenyző vállalati hálózatokból, „föderációkból” épülnek fel;
- ugyanazon értékszeletek mentén versenyeznek;
- hasonló erőforrásokkal és képességekkel rendelkeznek;
- hasonló „megoldásokat” kínálnak a vevőknek;
- hasonló információval és tudással rendelkeznek ugyanarról a piacról.

Az iparág fogalmának változása természetesen megváltoztatja az iparági versenyelemzés szempontjait és módszereit, s ezáltal módosítja a stratégiai tervezés és vezetés fő irányait is.

Új versenyelőnyök

Ebben az új helyzetben a versenyelőnyök is módosulnak. Az egyik előadó például megemlítette, hogy míg korábban a legfontosabb versenyelőnyöket a cégek a termelésben építették ki, ma már a termelés maga egyre kevésbé testesít meg stratégiai versenyelőnyt. Éppen ezért a beruházások többsége sem itt történik. A termelés egyre inkább a költségmegtakarítás elsődleges terepévé válik. Éppen ezért telepítik át a cégek termelő-összeszerelő üzemüket az alacsony munkabérű, és a költségvédelemre kevésbé érzékeny fejlődő országokba.

De akkor hol keresendők a versenyelőnyök új területei? Az előadók szerint a következő vállalati képességekkel lehet már ma is, de a jövőben egyre inkább, versenyelőnyt kiharcolni:

- a versenytársakénál gyorsabb és hatékonyabb innovációs képesség,
- a gyors és sikeres döntéshozatal képessége,
- különlegesen hatékony és rugalmas szervezeti rendszerek építésének képessége,
- egyedülálló, feltűnő termék, termékcsoport és vállalati kép, arculat megtermelésének képessége,
- kimagasló megújulási, változtatási és tanulási képességek.

Az, hogy ezek közül a különleges versenyelőnyök közül egy adott cég melyiket ill. melyeket tudja a leginkább kifejleszteni, sok mindentől, többek között a tevékenységi területektől és a vezetői, munkatársi képességektől is függ.

Az ember és a tudás előtérbe kerülése

Az előzőekben vázolt versenyelőnyök világosan mutatják, hogy a hagyományos, a fizikai erőforrásokra –

gépekre, technológiákra, pénzre – épülő versenyelőnyök egyre inkább átadják helyüket a tudásnak ez az azzal rendelkező embernek.

Ezt a jelenséget, utalva a korábbi, a fizikai erőforrásokra épülő ipari forradalomra, egyre többen nevezik „tudásforradalomnak”. A „tudásforradalom” időszakába a legfontosabb tőke a tudás- és az intelligencia-tőke, amelyet építeni, hasznosítani és újratermelni kell. E tevékenységek együttesét nevezik tudásmenedzsmentnek, ami egyre nagyobb hangsúlyra tesz szert a stratégiai vezetés folyamatában.

A tudásmenedzsment feladata a tudásra és képességekre épülő versenyelőnyök kifejlesztése, megőrzése és állandó megújítása. (Erre a témára egyébként a cikk folytatásában, a következő számban még visszatérünk.)

A stratégiai gondolkodás központi témája: új piacok kellenek

A verseny terepe szintén módosulóban van. A „vére menő költség ill. árverseny” helyett a tartós sikert megcélzó és tudatosan építő cégek a korábbi versenyarénából való kilépést, helyezik stratégiájuk középpontjába, és az „új vizekre eveznek”. Ezt a változást úgy is jellemezhetnénk, hogy a „csináljuk a dolgokat egyre gyorsabban és olcsóbban” helyett a „csináljunk más dolgokat” filozófiája van terjedőben. Ez pedig új piacok, új termékek és szolgáltatások keresését jelenti, amihez kreativitásra és innovativitásra van szükség. Ezzel függ össze a tudás és az emberek fontosságának növekedése.

Egy felmérés szerint az adott mintában szereplő cégek tevékenységében 14% volt az új termékek és az új piacok aránya, viszont ezek hozták a profit 61%-át.

Milyen változást indít el ez a szemlélet-módosulás a stratégialkotás és a versenyelemzés területén?

A hagyományos közelítést a következőkkel jellemezhetnénk: „Válassz egy vonzó iparágat, építsed fel benne a szükséges versenyelőnyeidet, és próbáld ezek alapján jobb eredményeket elérni, mint versenytársaid.”

Az új közelítés lényege pedig a következő: „Tágítsd ki az iparág hagyományos fogalmát, keress és teremts új piacokat, és ezzel lépj ki abból a szorítóból, amelyben a korábbi körülmények között küzdöttél.”

Ez az új közelítés azonban szükségessé teszi a jövőorientáltságot és a kritikus, mindent megkérdőjelező és javítani akaró vállalati magatartást a cég valamennyi területén.

Szerzőnk egyetemi tanár,
a közgazdaság-tudományok doktora