

Stratégiai vezetés: múlt, jelen és jövő

Egy angliai vizsgálat¹ szerint a vállalatok többsége, hosszabb távon vizsgálva, sikertelen. Mert hogy is lehet másképpen értékelni azt a tényt, hogy még a multinacionális vállalatok többségének átlagos élettartama is csak 40-50 év között van, a kisebb cégek pedig ennél sokkal rövidebb idő, néha kevesebb mint 5 év alatt tűnnek el a piacról. Azonban vannak olyan vállalatok is, amelyek elérik a 100 évet, vagy az ennél is magasabb életkort. Sőt egészen kiemelkedő korú cégek is léteznek. Egyikük a Stora svéd cég, amelyik papír- és vegyiáru gyártásával foglalkozik, és ha a kezdetek kezdetéig vezetjük vissza élettörténetét, akkor mára már 700 éves. A japán Sumitomo Csoport első vállalkozása 1590-ben indult, tehát ma már ez a vállalatcsoport is több mint 400 éves. De említhetnénk az amerikai DuPont, a Kodak, vagy a japán Mitsui és Suzuki cégeket. Mindegyik elmúlt 100 éves. Természetesen Európában is sok olyan vállalat van, amelyik „magas kort” ért meg. Nagy-Britanniában pl. létezik egy olyan kereskedelmi egyesület, amelynek csak olyan vállalat lehet a tagja, amelynek kora 300 év felett van. A privatizáció előtt hazánkban is több cég volt, amelyik elérte a 100 éves életkort. Ezek egyrésze azonban a privatizáció során megszűnt ill. külföldi cégek egységévé vált. Azonban még mindig van 100 évnél idősebb cégünk, mind pl. a RÁBA Rt, vagy a Nitrokémia.

Közös jellemzők

A Royal Dutch Shell tervezési szakemberei megvizsgálták, hogy vannak-e közös jellemzői azoknak a cégeknek, amelyek magas

¹Arie de Gues, a Royal Dutch Shell csoport volt tervezési vezetője számol be erről a vizsgálatról a „The Living Company” című most megjelent könyvében. (Kiadó: Nicholas Brealey, London, Anglia)

kort értek meg. Négy közös jegyet találtak. Ezek a cégek:

- nyitottak voltak a környezeti változásokkal szemben. Nem várták meg, amíg egy változás bekövetkezett, hanem a környezetet állandóan fürkészve proaktív, vagyis a változásoknak elébemenő, a lehetőségeket kihasználó és a veszélyeket elkerülő döntéseket hoztak;

- határozott jövőképpel rendelkeztek, vagyis tudták, hova akarnak eljutni. Ennek érdekében képesek voltak a munkatársakat összefogni és a közös cél elérésére lelkesíteni. Ezt úgy is megfogalmazhatnánk, hogy egészséges vállalati kultúrát építettek ki;

- toleránsak voltak, vagyis a vezetők mindig odafigyeltek az eltérő véleményekre, azokban a cég számára hasznos elemeket keresték. Lehetővé tették hogy ne csak a vezetés véleménye legyen az uralkodó, hanem a különböző javaslatok a cég alsó szintjeiről is meghallgatásra találjanak. Mai terminológiával azt mondhatnánk, hogy decentralizált volt ezen cégek vezetése;

- pénzügyeiket tekintve konzervatívak voltak. Ez azt jelentette, hogy fejlesztéseik jelentős részét saját erőből valósították meg, és felelőtlenül nem adósodtak el;

Ezeket a jegyeket mai szemmel megvizsgálva azt is mondhatnánk, hogy ezek a cégek korszerű stratégiai

Sikeres cégek példája bizonyítja: a stratégiai tervezés és vezetés lényege nem az a módszertan, amelyre sokan leszűkíteni szeretnék. Sokkal inkább fontos ennek a vezetési rendszernek az értékrendje, filozófiája és szemléletmódja.

ai vezetési módszereket alkalmaztak. Ez a megjegyzés persze szakszerűtlennek tűnhet, hiszen hogyan is beszélhetnénk stratégiai tervezésről, stratégiai vezetésről a XIX. században, vagy még korábban. Azonban a témát más oldalról közelítve azt is mondhatnánk, hogy éppen ezeknek a sikeres cégeknek a példája bizonyítja: a stratégiai tervezés és vezetés lényege nem az a módszertan, amelyre sokan leszűkíteni szeretnék. Sokkal inkább fontos ennek a vezetési

rendszernek az értékrendje, filozófiája és szemléletmódja, valamint azok a vezetési módszerek és eszközök, amelyekkel a cégek stratégiájukat megvalósítani igyekeznek. Erre bizonyíték lehet azon vállalatok sokasága, amelyek, bár végeznek formális stratégiai tervezést, mégis egyik krízisből a másikba bukdácsolnak.

Milyen is ez a stratégiai tervezési-vezetési filozófia és értékrend, és hogyan kapcsolódik a vezető személyiségéhez? Milyen fejlődési utat járt be a formalizált stratégiai tervezés, hol tart ma és milyen irányban halad tovább? Ezekre a kérdésekre szeretnék röviden válaszolni ennek a cikknek a keretében, kitérve a hazai helyzet vázlatos értékelésére is.

A stratégiai tervezés életgörbéje

A stratégiai tervezés, mint formalizált vezetési módszertan, életgörbéje a 60-as években, az USA-ban indult el, és csúcspontját a 80-as években érte el. Az életgörbe 10-15 év eltolódással hasonló utat járt be Európában. A 80-as évek közepe felé azonban már óriási szkepticizmus vette körül: hiszen a stratégiai tervezés legkifinomultabb módszerei; a PIMS, a tapasztalati görbe, a portfolio-technikák és a SWOT-elemzés kiterjedt alkalmazása ellenére is sok cég került szembe komoly piaci problémákkal. Ezért megindult a stratégiai tervezés „trónfosztása”. A vállalatok, elsősorban az USA-ban, jelentősen csökkentették a stratégiai tervezési részlegek létszámát, sőt gyakran az egész részleget megszüntették ill. lehelyezték az üzletágakba. 1994-ben azután megjelent Henry Mintzberg könyve „The Rise and Fall of Strategic Planning (A stratégiai tervezés tündöklése és bukása)” címmel, amely megadta a stratégiai tervezésnek a kegyelemdőfést. A szerző könyvében azt bizonygatta, amit a tapasztalat is igazolt: a sokezer oldalas stratégiai elemzések, a csodálatos stratégiai tervek sajnos mit sem érnek a változó világ bizonytalanságai között. A szerző enyhe cinizmussal azt üzenete olvasóinak, hogy szinte jobb az „ahogy lesz, úgy lesz” szemlélet, vagy ahogyan nevezte az „emerging” stratégiák, az „adódó”, „kialakuló” stratégiák, mint a „megtervezett”, „alakított” stratégiák. Mintzbergnek igaza volt a stratégiai tervezés addigi módszereinek kritizálásában és abban is, hogy a vezető tudása, helyzetérzékeltető képessége a sikernek legalább olyan fontos forrása, mint

a formális stratégia minősége. Gondolatmenetéből azonban hiányzott az az elem, amelyet az angol kutatócsoport a „matuzsálemkorú cégeknél” megtalált; vagyis, hogy nem a módszerek alkalmazásával van önmagában baj. A problémát valójában az okozza, ami hiányzik a nem sikeres cégeknél: ez pedig a stratégiai szemlélet, gondolkodás és értékrend, valamint a stratégia-megvalósítás vezetési módszereinek összefüggő, világos rendszere. Ezt pedig hosszabb távon nem pótolja az „ad hoc”, „adódó” („emerging”) lehetőségek sikeres kihasználása sem.

A formális stratégiai tervezés korábbi és egyébként folyamatosan bővülő eszköztára önmagában nem tehető felelőssé a stratégiai tervezés kudarcaiért. A hibát a felhasználókban is kell keresni. Azokban, akik valójában a stratégiai tervezés hagyományos módszereinek alkalmazásától elsősorban a következő év, fél-év vagy negyedév profitjának növekedését várták. Ilyen segítséget a stratégiai tervezés hagyományos módszerei csak a 60-70-es évek kiszámítható piaci körülményei között, a piacok bővülésének és a kereslet növekedésének korában tudtak adni. Akkor, amikor a bizonytalanság még nem volt számottevő, a múlt adataiból következtetéseket lehetett levonni a jövő gazdasági jellemzői, az árak, a kereslet stb. várható alakulásáról, és amikor a legfontosabb kérdés az volt, hogy a bővülő piaci lehetőségekből hogyan lehet a cég számára növekvő szeleteket kihasítani. Természetesen már ebben az időben is lehetett másképpen gondolkodni a stratégiai tervezés szerepéről: ehhez elsősorban vezetői értékrend és tudás, hosszú távú kitekintés, valamint a jövőépítés iránti elkötelezettség kellett, éppen úgy, mint a vizsgált magas életkorú cégek esetében. Ha azonban ez egy cégnél hiányzott, az csak később, a 80-90-es évek felgyorsult környezeti változásai idején okozott igazán nagy gondot. Ekkor pedig, a nálunk is jól ismert módon, a vezetőknek bűnbakot kellett keresniük az elkövetett hibákért: így vált bűnbakká a stratégiai tervezés is.

„
A sokezer oldalas stratégiai elemzések, a csodálatos stratégiai tervek sajnos mit sem érnek a változó világ bizonytalanságai között.

A szerző enyhe cinizmussal azt üzenete olvasóinak, hogy szinte jobb az »ahogy lesz, úgy lesz« szemlélet.

◆
A vezetőknek bűnbakot kellett keresniük az elkövetett hibákért: így vált bűnbakká a stratégiai tervezés is.

A stratégiai tervezés változásai: az eszköztár gazdagodása

Pedig a stratégiai tervezés elméleti és gyakorlati szakemberei időben érzékelték a környezeti változások kiváltotta vállalati problémákat. Újabb és újabb módszerek születtek a növekvő bizonytalanság kezelésére. Ezek alkalmazása azonban a mai napig nem vált általánossá. Ennek

fő oka az, hogy ezek az új módszerek a vezetés szemléletének és hagyományos szerepének megváltoztatását igényelnék. Erre pedig a hagyományos vezetési iskolákon nevelkedett vezetők nehezen adják a fejüket. Ez még akkor is igaz, ha – mondjuk egy továbbképzésben való részvétel után – elméletileg el is fogadják, hogy egy új módszer alkalmazása esetleg hozzájárulna a vállalati teljesítmények javításához. Kipróbálását azonban pénz-, szakember- és időhiányra hivatkozva, a távoli jövőbe halasztják. Ennél csak az a helyzet rosszabb, amikor ezeket a módszereket nem megfelelő módon alkalmazzák, és ha a várt siker elmarad – ami sajnos valószínű, akkor azt ismét a módszer nyakába varrják.

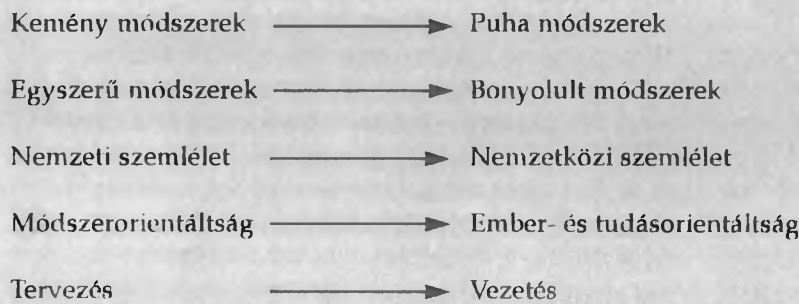
A stratégiai tervezés és vezetés változásait vizsgálva öt fő irányra kell felfigyelnünk. Ezek a következők:
Mit jelentenek ezek a változások?

- A kemény módszerekről a puha módszerek felé való elmozdulás az analitikus, tudományos, modellező

ban töréspontot jelentő változás, csalóka szívárvány a múlt tendenciáira építő modellek megbízhatóságában hinni. Ebben volt pl. igaza H. Mintzbergnek is. A kreatív módszerek alkalmazásához azonban kreatív ember és olyan vezetés kell, amelyik nem adott számok, egyetlen lehetséges változat és biztos értékek alapján akar dönteni, hanem elfogadja, sőt élvezi a több változatban való gondolkodást és a bizonytalanság beépítését a stratégiaalkotási folyamatba. Jellemző-e ez azonban a mai vezetők többségére?

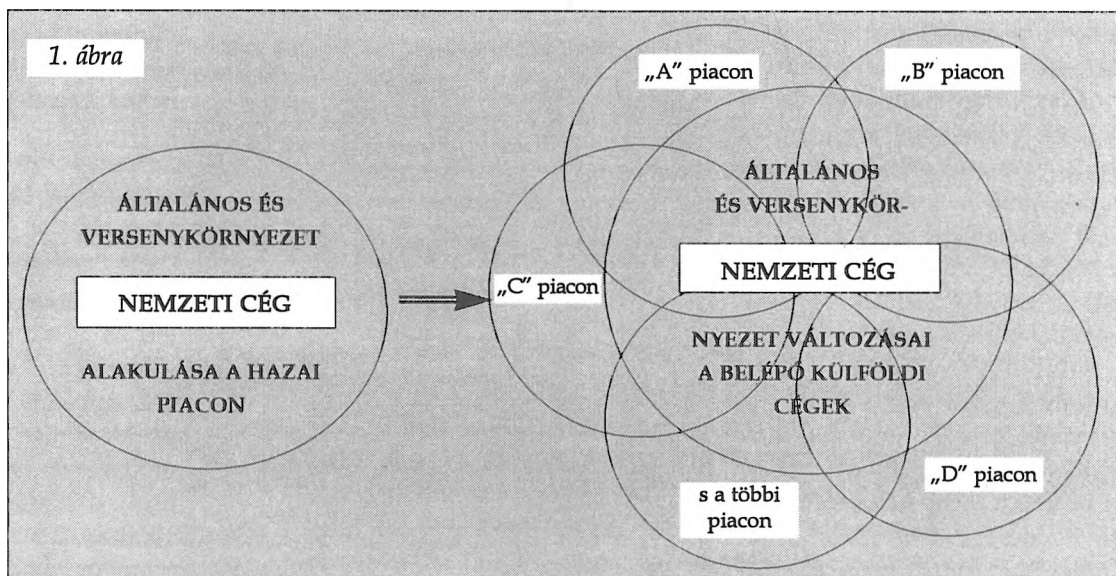
- *Az egyszerű módszerekről a bonyolult módszerek irányába való eltolódás összefügg az előző gondolattal, és azt jelenti, hogy a bonyolult világot csak komplex módon megközelítve ismerhetjük meg. Ezért módszerek széles körét és összefüggő rendszerét kell segítségül hívni ahhoz, hogy döntésünket a lehető legjobban meg tudjuk alapozni. Sajnos elmúltak azok a szép idők, amikor a portfólio módszerek felhasználására épülhetett a stratégiai tervezés! Az egyre átfogóbb, bonyolultabb elemzési és tervezési technikák alkalmazását egyébként a következő, a nemzeti szemléletről a nemzetközi irányultság felé való előrehaladás is indokolja.*

- *A nemzeti orientáltsággal szemben a nemzetközi orientáltság előtérbe kerülése azt fejezi ki: ma már a legkisebb hazai cég sem felejtetheti el, hogy teljesítménye közvetlenül vagy közvetve a nemzetközi mérce szerint mérettetik meg. Ezért tisztában kell lennie a saját területén a világban elért legjobb*



szemléletű, nagy matematikai és számítástechnikai apparátust alkalmazó tervezési módszerekkel szemben az intuitív, kreatív és intelligens módszerek használatának előtérbe kerülését jelenti. Természetesen lényegesen egyértelműbb feladat volt modelleket összeállítani, mint különböző szakértői becsléseken alapuló, kreatív csoportmunkát felhasználó elemzéseket végezni és végeztetni. A modellek a megbízhatóság látszatát keltették, a szakértői becslések, a kreatív módszerek pedig sok szubjektív elemet és ezért bizonytalanságot tartalmaznak. A gyors környezeti változások mellett azonban, amelyek között egyre több a radikális, az eddigi tendenciák-

eredményekkel. Ez pedig – ahogy ezt az 1. ábra szemlélteti –, állandó kitekintést, folyamatos, bonyolult elemzőmunkát igényel. Az ábrából az is kitűnik, hogy a különböző piacok jellemzőin kívül ezek gazdasági összefüggéseivel is tisztában kell lenniük a vállalatoknak. Vagyis, ha egy cég alapvetően „hazai”, „nemzeti” marad akkor is – legalább is szemléletében – nem-





Ma már a legkisebb hazai cég sem felejtheti el, hogy teljesítménye közvetlenül vagy közvetve a nemzetközi mérce szerint mérettetik meg.



Az okok az ún. 3V-vel írhatók le: a verseny fokozódásával, a változások felgyorsulásával és a vevők erejének megnövekedésével.



A stratégiai tervezés folyamata

Az általánosan használt módszerek a már említett PIMS-, tapasztalati görbe-, SWOT-, portfolió-módszerek és a Porter-féle 5 versenyerő-modell voltak.

A környezeti változások hatására a 80-as évektől folyamatosan jelentek meg a bonyolultabb, „puhább”, a nemzetközi helyzet elemzését is segítő, és az emberek tudását, kreativitását egyre igényesebben hasznosító témák és módszerek. Ezek a stratégiai tervezési folyamat szakaszai szerint rendezve, a következők:

A célok kitűzése szakaszban megjelent a *jövőkép-alkotás*, a *küldetés* megfogalmazása és a *kockázatviselő*, vagy más szóval *társadalmi érdekcsoportok* igényeinek vizsgálata. A *jövőkép-alkotás* a növekvő bizonytalanság mellett különösen fontos, mivel stabilitást visz a szervezetbe, és mozgósítani tud egy jövőbeli kedvező állapot elérésére. Gondoljunk csak vissza az angliai vizsgálatra: éppen ez volt a nagy életkort megért cégek egyik közös ismérve is. Igaz, akkor még nem beszéltek *jövőképalkotásról*.

A környezetelemzés folyamatában előtérbe került a *sikertényezők* keresése. Ez azon átfogó jellemzőrendszer vizsgálatát jelenti, amellyel egy cégnek rendelkeznie

kell ahhoz, hogy egy piacon tartósan meg tudjon maradni. Megjelent továbbá a „*gap-elemzés*”, vagyis a versenytársak kinyilvánított céljai és jelenlegi helyzete közötti szakadék elemzése, melyből a versenytárs várható lépéseire lehet következtetni, valamint a „*lehetőségek nyomozásának*” (angolul „*opportunity spotting*”) módszere, amely alapvetően épít

zetközívé kell válnia. A bonyolultság egyik sajátos jellemzője, hogy a nemzeti kultúrák eltéréseivel is számolni kell a stratégiai tervezési folyamatban. Több telephelyes cégeknél pedig ez különlegesen érzékeny vezetési kérdéssé lép elő.

• *A módszerorientáltságtól az ember- és tudásorientáltság felé való haladás* – szinte valamennyi változást összefoglalva – azt jelzi, hogy bár az analitikus, kemény módszerek a maguk helyén továbbra is használhatók, a hangsúly azonban egyre inkább a szakemberek tudására, képzeletére, intelligenciájára helyeződik át, hiszen ezekből táplálkoznak az ún. puha, intuitív, kreatív értékelő és tervező módszerek. Menynyire bátorítják azonban szervezeteink és a társadalom a kreativitást? Gondoljunk csak a jól ismert „*fűnyíró elvre*”, ami a mai napig működik!

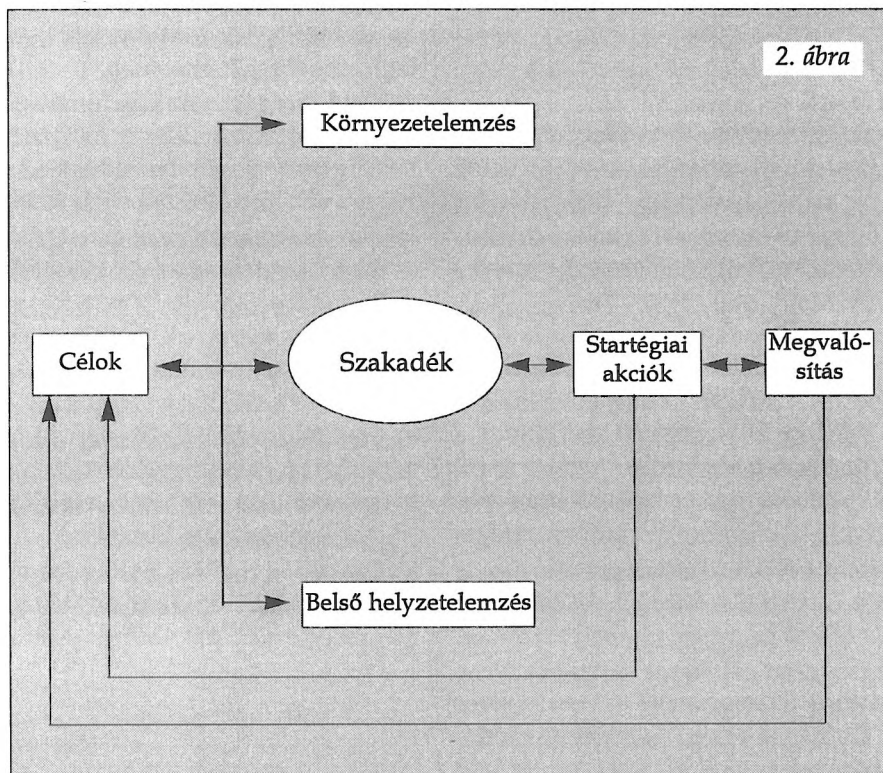
• Végül, *a tervezéstől a vezetés felé történő előrelépés* a stratégiák megvalósításához szükséges akciótervezés, változtatás-irányítás, szervezetfejlesztés és humán stratégia szerepének növekedését fejezi ki. Ez egyben szintén utal az első tendencia, az ember-orientáltság növekedésének fontosságára is.

Mi indította be a stratégiaalkotás területén ezeket a változtatásokat?

Azt mondhatjuk, hogy az okok az ún. 3V-vel írhatók le: a *verseny* fokozódásával, a *változások* felgyorsulásával és a *vevők* erejének megnövekedésével.

Milyen új módszerek létrejötte köszönhető a vázolt irányváltozásoknak?

Hagyományosan a stratégiai tervezés folyamata, ahogy azt a 2. ábra mutatja, négy fő szakaszra volt bontható.



a kreatív, intuitív és innovatív emberre. A várható változások kutatására bevonult a vállalati gyakorlatba a H. Kahn által kifejlesztett *scenariotechnika módosított változata*, a „stratégiai csevegés” („strategic conversation”). Végül meg kell említenünk az új témák között a *nemzeti kultúrák vállalati vezetési módszerekre való hatásának vizsgálatát* is.

A belső helyzet értékelése, vagyis a vállalati diagnosztika területe három új módszerrel: a *kulcs- és megkülönböztető kompetenciák vizsgálatával*, a „benchmarking”-al, vagyis a legjobb gyakorlatok keresésének módszerével és az átfogó, a rövid- és a hosszabb távú lehetőségek összehangolt elemzését lehetővé tevő ún. „balanced scorecard” eljárással bővült.

Mindhárom módszer alkalmazásának kulcskérdése a kreatív, az intelligens, az összefüggésekben gondolkodni tudó szakemberek megléte a cégnél.

A megfestett jövőkép, a megfogalmazott misszió és a rövidebb távú célok eléréséhez egyaránt *akciókra, cselekedetekre* van szükség. Ahhoz azonban, hogy a legjobb utakat megtaláljuk, minél több lehetséges válto-



Megjelent a »gap-elemzés«, vagyis a versenytársak kinyilvánított céljai és jelenlegi helyzete közötti szakadék elemzése, amelyből a versenytárs várható lépéseire lehet következtetni.



zatot kell kidolgozni, amelyre a *kreativitási technikák széleskörű alkalmazása* kínál lehetőséget. Az akciók megvalósítása pedig változásokat hoz a cég életébe, amelyek sikeres végigviteléhez *tudatos változtatás-tervezésre és megvalósításra* (sokan hívják ezt a folyamatot „változtatás-menedzsment”-nek) van szükség. A változtatások lehetnek radikálisak és evolúciósok. A radikális változtatások bevezetését segítő új módszer a „reengineering”, vagyis a *vállalati folyamatok újratervezése*. Az evolúciós változások egyik sajátos irányát, a vevő- és a minőség szemlélet általánossá tételét segíti a *TQM (Total Quality Management: Átfogó Minőségorientált Vezetés)* módszer bevezetése. Végül a stratégia megvalósításának fontos feltételeként lépett elő a *kreatív humán stratégia*, a *stratégiai szövetségek kötése*, a *vállalati kultúra tudatos építése* és a *rugalmas szervezetek kialakítása*.

A stratégia-alkotás új irányainak rövid ismertetése is bizonyítja, hogy a módszerek és a szemlélet fejlődése visszatükrözi a környezetben lejátszódó és a 3V vál-

tozással jellemzett eseményeket. Akkor mi az oka annak, hogy ezen új módszerek alkalmazása nem terjed el gyorsabban? Miért van az, hogy sok vállalat, a sikertelenségek ellenére, megállt a stratégiai tervezés hagyományos módszereinél? Ezekre a kérdésekre a választ röviden úgy adhatjuk meg, hogy a vezetési szemlélet és értékrend változása lemaradt a környezeti változások és az azokat követő módszertani változások mögött.

A vezetési szemlélet és értékrend

A vezetők beosztottaikkal kapcsolatos véleményét, és ezzel összefüggésben az alkalmazott vezetési módszereket különböző elméletekkel próbálták leírni. Jól ismert pl. az X, Y, és Z elmélet. Az „X elmélet” szerint a vezetők nem bízhatnak meg munkatársaikban, ezért csak állandó ellenőrzéssel és fegyelmezőssel csikarhatják ki belőlük a megfelelő mennyiségű és minőségű teljesítményt. Ez a szemlélet az ún. „Taylorizmusban” gyökerezik. Ezzel szemben az „Y elmélet” szerint az emberek szeretnek dolgozni, szívesen tanulnak és vállalnak felelősséget munkájukért, ha a vezetők megbíznak bennük, bevonják őket a döntéshozatalba és lehetővé teszik számukra, hogy képezzék magukat és tudásukat a cég érdekében maximálisan hasznosítsák. Ez a nézetrendszer McGregor, a híres MIT (Massachusetts Institute of Technology, USA) professzor nevéhez fűződik. Végül Ouchi² „Z-elmélet” című könyvében, ezen is túlmegy, és az autonóm munkacsoportok önálló döntéshozatalát, a szervezetek „laposítását” és az alkotó légkör kialakítását tartja a sikeres vezetés legfontosabb jellemzőinek.

A McGregor és az Ouchi-féle érvelés ellenére azonban a vezetési szemlélet és módszerek napjainkban még mindig az X-elmülethez állnak a legközelebb. Különösen így van ez a Hofstede³ féle kultúrákutatóban „nagy hatalmi távolsággal” jellemzett országokban.

Nagy hatalmi távolság Hofstede szerint azokban az országokban van, ahol a vezetők sokkal többet megengedhetnek maguknak, mint a beosztottak, ahol a vezetői pozícióba jutás nem feltétlenül tudáson és képességeken múlik, és ahol a „felül lévő” kritizálása – legyen az uralkodó politikai erő vagy vállalati vezetés – veszélyes, mert legalábbis egzisztenciális következményekkel, pl. a munkahely elvesztésével járhat.

A Harrison⁴-féle kutatások, amelyek a szervezeti kultúrákat vizsgálták a világ számos országában, szintén azt találták, hogy az ún. hatalmon alapuló kultúra, amelyben a felső vezetés centralizálja a döntéseket,

²Ouchi, William: *Theory Z*. Avon, USA 1981.

³Hofstede, Geert: *Culture's Consequences*. Sage, USA 1980.

a munkatársakat pedig elsősorban a célok eléréséhez szükséges „erőforrásoknak” tekinti, a mai napig általános vezetési szemlélet és filozófia.

A 3V-vel jellemzett környezeti változások ugyanakkor egyre sürögősebben követelik meg, hogy a cégek hasznosítsák munkatársaik tudását, hallgassák meg ötleteit, vonják be őket a problémák megoldásába és a döntéshozatalba. Hogyan érhető el azonban, hogy a vezetés szemlélete és értékrendje megváltozzék? Hiszen sokan a vezetésben a hatalom gyakorlásának lehetőségét, és az abból adódó különleges előnyöket látják, és eszükben sincs, hogy ebbe a keveseknek fenntartott édenkertbe az „átlagembert” beengedjék. Mások viszont – talán mert még mindig nem kényszerültek rá arra, hogy szakmailag és emberileg is valóban megmérettessenek –, túlzott önbizalommal rendelkeznek és ezért úgy gondolják, hogy náluk okosabb ötleteik másoknak úgy sem lehetnek. Ebből pedig már következik az, hogy az emberek véleményének meghallgatását, a döntéshozatalba való bevonásukat nem igénylik.

Azoknál a cégeknél és intézményeknél, ahol a vezetés szemlélete és értékrendje ilyen, az ún. puha, tudás- és kreativitás-igényes módszerek, mint pl. a TQM, a „stratégiai csevegés” vagy a „balanced scorecard” eljárás sikeres alkalmazására nincs lehetőség.

Ha divatból, vagy egyéb okból mégis megpróbálkoznak bevezetésükkel, bizony számíthatnak a kudarcra. Számukra maradnak a „hagyományos” stratégiai tervezési módszerek, valamennyi problémájukkal, és a Mintzberg által javasolt „adódó” stratégiák. A vezetett vállalatok és intézmények pedig valószínűleg nem lesznek hosszú életűek és tartósan sikeresek.

Merre kellene menni?

A gyorsan változó világ, a kiszámíthatatlan körülmények, a növekvő vevői igények felértékelik a tudást és az ehhez szükséges tanulást. Ezért tartós sikerre és hosszú életre – éppen úgy, mint az angol kutatók által vizsgált cégek esetén –, csak azok a vállalatok és intézmények számíthatnak, amelyek állandó fejlődésre, megújulásra, folyamatos tanulásra képesek. Valahogy úgy, ahogy azt annak idején Zsolnay Vilmos mondta: „A jót mindig jobbal akarom felváltani”⁵. Nem véletlen, hogy óriási erővel folynak a „tanulóvállalatokkal”, „tanulószervezetekkel”, és az ezek kialakításával és működtetésével kapcsolatos kutatások az USA-ban és Eu-

rópában egyaránt. A „tanulóvállalat” esetén fontos, hogy azt vezetői nemcsak üzleti és technikai-technológiai vállalkozásnak, hanem egy innovatív, energiától duzzadó, agilis, állandó fejlődésre képes és arra igényt is tartó közösségnek is tekintik. Az ilyen szervezetek állandóan új tudást hoznak létre, és azt folyamatosan változtatják át megkülönböztető képességeké, vagyis különleges versenyelőnyökké. Ezekre a cégekre jellemző az etikus viselkedés és a kohézió keresése a szervezeten belül és a környezettel egyaránt. Az ilyen cég nem az olcsó munkabérékkel, hanem a termékek többlet tudás- és újdonságtartalmával, a jobb munkaszervezéssel és a hatékonyabb, rugalmasabb szervezettel tud és akar versenyelőnyre szert tenni.



Tartós sikerre csak azok a vállalatok számíthatnak, amelyek állandó fejlődésre, megújulásra, folyamatos tanulásra képesek. Valahogy úgy, ahogy azt annak idején Zsolnay Vilmos mondta:
„A jót mindig jobbal akarom felváltani».



Ilyen cégeket azonban nem lehet „X-szemlélettel”, „hatalmon alapuló kultúrával” és „nagy hatalmi távolsággal” létrehozni és működtetni. Másféle vezetői mentalitásra és értékrendre van szükség. Csak olyan vezetés képes tanulóvállalatokat kialakítani és sikeresen működtetni, amelyik vezetői szerepe lényegét abban látja, hogy munkatársai fejlődéséhez, képességei kibontakoztatásához, és ezen keresztül a vállalat tartós eredményességéhez a lehetőségeket, a feltételeket folyamatosan biztosítsa. Azt is mondhatnánk, hogy „katalizátorként” segíti az új eredmények folyamatos megszületését. Az angol irodalomban ezt a vezetőitípust „edzőnek” (coach) vagy „nevelőnek”, „tanácsadónak” (mentor) hívják. Az ilyen vezető egyik legfontosabb eszköze az emberek „hatalommal való felruházása” (empowerment).

Záró gondolatok

Nem a stratégiai tervezés van tehát válságban. A bonyolultabb világban való eligazodáshoz rendelkezésre állnak a szükséges módszerek. Az elmaradás a vezetési stílusban és szemléletben érhető tetten. Ez az elmaradás pedig nem kötődik adott országokhoz, régiókhöz. Bárhol találkozhatunk vele. Kétségtelen azonban, hogy az ún. „nagy hatalmi távolsággal” jellemez-

⁴ Harrison, Roger – Stokes, Herb: *Diagnosing Organization Culture*. Harrison Associates Inc., USA 1990.

⁵ Katona Imre: *Zsolnay Vilmos*. (Megjelent 1977-ben)

hető országokban, ahogy azt a Hofstede kutatás is bizonyította, általánosabb. A Hofstede-féle kutatás Magyarországra nem terjedt ki. A kutatás módszerét és kérdéseit hazánkra alkalmazva azonban bizonyítható, hogy mi is a „nagy hatalmi távolsággal” jellemezhető országok csoportjában vagyunk. Sőt, ez a távolság, egyes felmérések szerint, a rendszerváltás óta nem csökkent, hanem még nőtt is! Nálunk is általános az „X-szemlélet”, és jellemzőek a „hatalmon alapuló szervezeti kultúrák”. A helyzetet csak bonyolítja, hogy a „kisebb hatalmi távolsággal” jellemezhető országokból idetelepült cégek többsége még a hazai cégeknél is keményebb „hatalmi kultúrákat” alakít ki, és hogy a munkatársakat elsősorban a más országokban található olcsóbb és jobban kihasználható erőforrásnak tekinti. Az igazsághoz hozzátartozik, hogy ezért nem lehet egyedül ezeket a cégeket hibáztatni, hiszen a rendszerváltás óta töretlenül, és az utóbbi két évben felgyorsult mértékben csábítjuk a külföldi tőkét hazánkba az olcsó és jól képzett munkaerővel, a gyenge ill. helyenként nem is létező szakszervezetekkel, valamint a sokféle adókedvezménnyel. Ilyen paradicsomi állapotok mellett miért is törné magát a külföldi tőke, hogy a munkaerőt mint tudás- és ötletforrást jól megfizetve hasznosítsa? Ráadásul a hazai piacon a 3V nyomása sem olyan erős, mivel a verseny a „nagyok” között gyakran látszólagos, és a vevők igényességével is

csak a meggazdagodott kisebbség esetén kell számolni. Okozhat-e ennek ellenére gondot a külföldi cégeknek az alkalmazott „X-vezetés”, és az erős „hatalmi kultúra”? Tényekkel bizonyíthatóan igen. Elesnek ugyanis az emberek jobbító ötleteitől remélhetőbb leteredményektől, sőt negatív következményként minőségi problémákkal is szembe találhatják magukat.

Persze nem biztos, hogy az idetelepült cégek követni akarják „matuzsálemi” életkort megért elődjeik példáját, és több mint 100 évre kívánnak berendezkedni nálunk. A rövidebb időtartam alatti gyors meggazdagodást is gátolhatja azonban a legfontosabb erőforrás, az emberi tudás, kreativitás és újító akarat kihasználatlanul hagyása. A hazaiak által privatizált és a tőzsdére került, többségi hazai tulajdonban lévő cégeknek, valamint a feltörekvő kis- és közepes nemzeti vállalkozásoknak viszont óriási versenyelőnyt jelenthetne, ha a szükséges vezetői szemléletváltás náluk gyorsan bekövetkezhetne, és ez lehetővé tenné, hogy a még meglévő ismereteket hasznosítva és újraépítve, az alkotó energiákat felszabadítva, a cégeket „tanulószervezetté” fejlesszék. Ezzel megnövelnék a cég vitalitását és várható élettartamát. Vagyis elindíthatnák a hosszú életkort megért cégek új generációját.

*Szerzőnk egyetemi tanár,
a közgazdaságtudományok doktora*

VII. Nemzetközi Marketing Konferencia

a Magyar Marketing Szövetség szervezésében, az Európai Marketing Szövetség közreműködésével

A MARKETING KIHÍVÁSA EURÓPÁBAN

Budapest 1997. november 20–21. Thermal Hotel HELIA

A Konferencia fővédnöke: Göncz Árpád, köztársasági elnök

Védnökei: Fazakas Szabolcs, miniszter, Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium
Demszky Gábor, Budapest főpolgármestere

A konferencia témái:

- A közép- és kelet-európai piacok jellemzői és tendenciái
- Placi tapasztalatok Közép- és Kelet-Európában
- Felzárkózás az Európai Unióhoz
- A marketingoktatás kérdései Európában
- Új módszerek és technológiák a marketingben

Támogatók:

MALÉV, McDonald's Kft., MOL Rt., Népszabadság Rt., Thermal Hotel HELIA

A konferencia az Európai Unió Phare ACE Programja 1996 segítségével jött létre.

MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

1012 Budapest, Kuny Domonkos u.13-15. Telefon: 155-7721, 175-7843 Fax: 202-4086