

A termelésmenedzsment stratégiai szemlélete

Az elmúlt néhány évtizedben az üzleti életben – és így a termelésmenedzsment területén is – nagy változások történtek. A stratégiai gondolkodás iránti igény sohasem merült fel annyira élesen, mint napjainkban. A piac a hatvanas-hetvenes években telítődött, a cégek elérték növekedésük határait: központi kérdéssé vált az innováció, a gyorsan változó üzleti környezet jobb megértése, a fő kompetenciák figyelembevétele és nem utolsósorban a fogyasztók/ügyfelek elvárásainak mind pontosabb teljesítése.

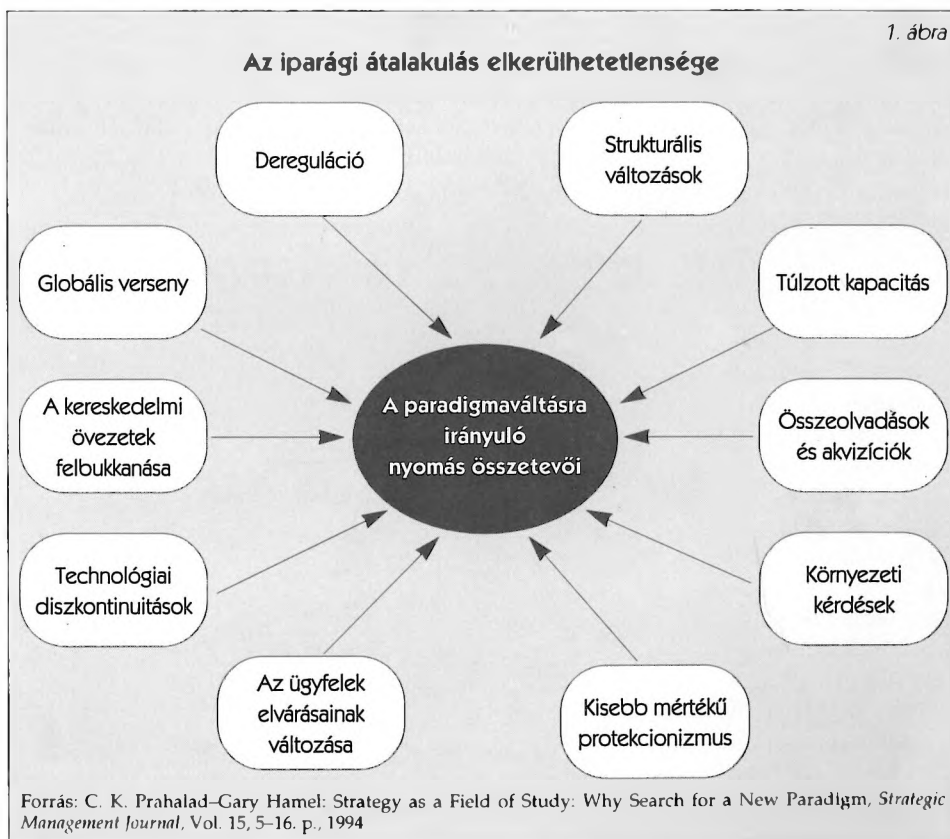
A dolgozat négy fő részre tagolható: először áttekintést adok a cégek működésére, stratégiájára nagy hatást gyakorló eseményekről, a világgazdaságban tapasztalható trendekről, a második részben a termelési stratégia folyamatmodelljét, továbbá a termelés területén felmerülő döntéseket ismertetem. Az ebben szereplő gondolatokat a harmadik részben kiegészítem vállalati példákkal a cégeknél végbe menő stratégiai szemléletváltás lényegi pontjainak szemléltetése céljából. Az utolsó gondolati egység a stratégiai és a taktikai szint, valamint a rövid és a hosszú táv helyes arányának megválasztását taglalja.

Új fogalmak térnyerése

A fő katalizátorok, mint a dereguláció, a globális verseny, a technológiai diszkontinuitások és a megváltozott ügyfél-elvárások világszerte új kihívásokkal állították szembe a menedzsereket (1. ábra). A régebben alkalmazott és jól bevált „receptek” már nem érvényesek. A cégük versenyképességének megőrzéséért küzdő mene-

dzserek mindinkább feladják a stratégia tradicionális megközelítését. Az útkeresés nem csupán az üzlet világában mutatkozik, hanem a tudomány berkeiben is felül kell vizsgálni a stratégia eszközeit és koncepcióit.

Az 1990-es évek során új fogalmak, gyakorlatok nyertek tért; így a TQM, a karcsúsítás, a team-munka és az alkalmazottak döntésekre való bevonása (empowerment). Vezetési rögeszmévé vált a versenytársakhoz való felzárkózás. A legtöbb cég a stratégiával foglalkozó alkalmazottak számát drámaian csökkentette. A jó nevű tanácsadó cégek, mint a McKinsey és a Boston Consulting Group (BCG), akik hírnevüket a stratégiával kapcsolatos tanácsadásban szerezték meg, kevésbé hangsú-



lyozzák a stratégiai fókuszot; a végrehajtással és a működés hatékonyságával kapcsolatos témákat kezdtek kifejleszteni [18, 7. p.].

Sorra jelennek meg a korábbi iskolák gondolataival és a stratégiai irodalom átértékelésével foglalkozó írások. Mintzberg például az 1994-ben megjelent „The Rise and Fall of Strategic Planning” című könyvében a tervezési folyamat eddigi gyakorlatát elemzi. Megkérdőjelezi a stratégiai elemzés különböző meg-

mint bármikor korábban, ami a stratégiával kapcsolatos új paradigmák kidolgozását sürgeti.

A fenti trendek a menedzsment irodalomban is megjelentek. A termelési stratégiai szemléletéről mint versenyfegyverről Miller és Rogers 1956-ban tesz említést [3, 285. p.], ők még nem különböztetik meg az üzleti stratégiát és a termelési stratégiát. A termelési politikát az üzleti stratégia szükséges részének tekintik. A termelési stratégiának különálló fogalomként, de az üzleti stratégia funkcionális komponensként való felfogása a hetvenes évek végén fogalmazódott meg (Skinner 1978, Hayes és Wheelwright 1984).

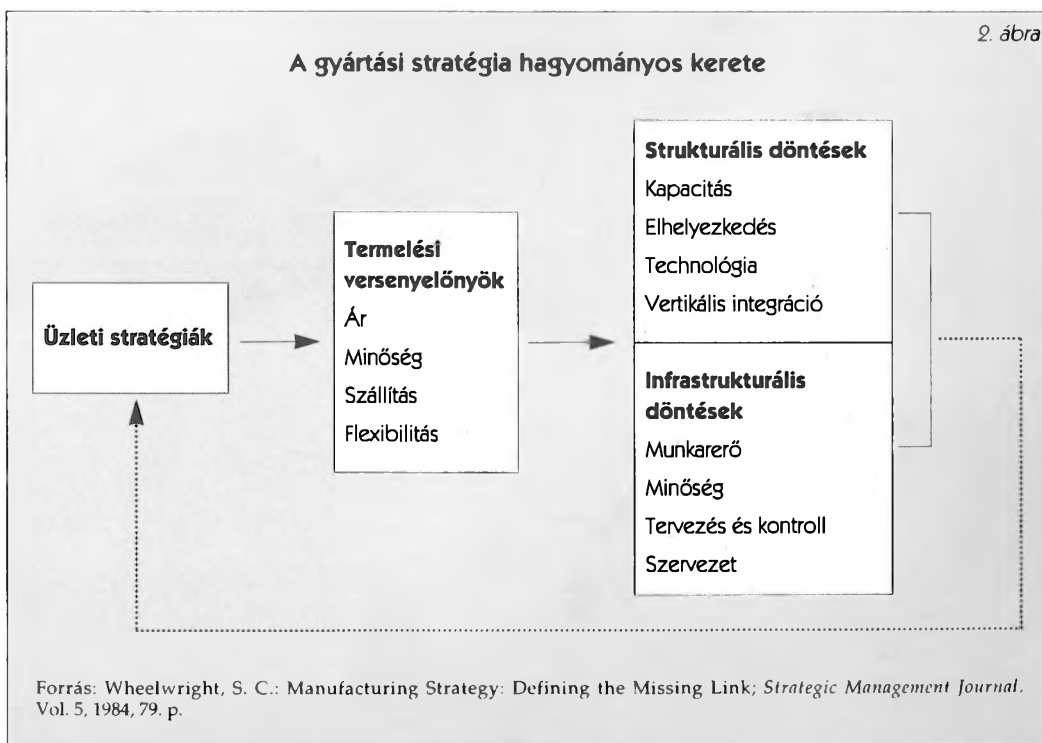
Felmerül a kérdés: hogyan lehetne csoportosítani a termelési stratégiával kapcsolatos döntéseket. Skinner [15, 115. p.] szerint a versenyelőnyöket a cég arra használja, hogy a gyártási kulcsdöntéseket néhány kiválasztott prioritás továbbfejlesztése irányába vigye el. Wheelwright [16, 78. p.] ezt a gondolatot továbbfejlesztette úgy, hogy a gyártási stratégia kialakítását és végrehajtását kétfázisú folyamatban írta le. Először is – mondja – a szándékolt üzleti stratégia alapján, mint például az alacsony ár vagy a termékdifferenciálás, a gyártási versenyelőnyöket kell meghatározni. Ilyenek lehetnek az alacsony költség, a minőség, a flexibilitás és a szállítás. Másodszor pedig a különböző strukturális és infrastruktúrális döntéseket úgy kell összekapcsolni, hogy az összhangban legyen a kiválasztott versenyelőnyökkel. A legtöbb kutató a strukturális és infrastruktúrális döntéseket tekinti a termelésmenedzsment stratégiai területének. A cégek kiemelkedő teljesítményéhez az is szükséges, hogy kongruenciát tudjanak kialakítani üzleti és termelési stratégiájuk között. Ezeket az összefüggéseket mutatja a 2. ábra.

”
A gyakorlatban többnyire nem készítenek átfogó helyzetelemzést, hiszen nincs elég idő és kapacitás az adatok kezelésére; a legjobb stratégiákat is általában csupán félig valósítják meg.
”

közelítéseinek érvényességét és hasznosságát, melyek a stratégiai kutatás és gondolkodás „lelkét” alkották az utóbbi negyed évszázad során. Henry Mintzberg elutasítja a stratégia analitikus, lépésről lépésre történő megközelítését. Kimutatja, hogy a menedzserek a legtöbb idejüket azzal töltik, hogy az eseményekre reagáljanak, és szinte semmi idő nem marad a tervezésre.

Azok, akik üzleti egységek számára stratégiát alakítanak ki, teljes mértékben tudatában vannak annak, hogy valójában nem létezik olyan analitikus folyamat, amely jó stratégiát eredményez. A tervező és tanácsadó cégek többsége egy meghatározott folyamatot követ, amely magába foglalja a helyzetelemzést, a stratégiai opciók generálását, a legjobb opció kiválasztását és a végrehajtási tervek kialakítását. A gyakorlatban azonban többnyire nem készítenek átfogó helyzetelemzést, hiszen nincs elég idő és kapacitás az adatok kezelésére; ritkán generálnak két-háromnál több reális opciót; valamint nem túl gyakran követik a megvalósítási tervet; a legjobb stratégiákat is általában csupán félig valósítják meg [17, 109. p.].

A stratégiai gondolkodás szükségessége e turbulens évszázadban sokkal jelentősebbé vált,



Stratégiák, versenyelőnyök

A 3. ábra szemlélteti a gyártási stratégia folyamatának különböző szakaszait, valamint az üzleti stratégiához való kapcsolódását. Mindegyik alkotórész különbözik a többitől az absztrakció fokát illetően; a versenyelőnyök a leginkább absztraktak, az akcióprogramok pedig a legspecifikusabbak. Ebből következik, hogy amíg a versenyelőnyöket nagyon nehéz objektíven mérni, az akcióprogramhoz kapcsolódó döntéseket viszonylag könnyű értékelni a pénzügyi elvárások vagy a vezetési kérdések tekintetében. A felsorolt három elem szétválasztása, és az ezek közötti kapcsolatok feltérképezése segíti a menedzsereket és a kutatókat a gyártási stratégia folyamatának teljesebb megértésében.

Először is a versenyelőnyök leírják, hogy milyen gyártási funkciókat kell elérni a költség, minőség, flexibilitás és szállítás tekintetében az üzleti stratégia hatékony támogatása érdekében. A hagyományos felfogás szerint az üzleti stratégiára való koncentráció – mint a Porter-féle alacsony költség, megkülönböztetés és fókusz – definiálja a kompetencia kívánt mértékét az egyes területeken. Az elmúlt évtizedben a versenyelőnyök koncepcióját számtalan kutató finomította. Továbbá ezek empirikus érvényességét a termelési kompetenciára irányuló számtalan kutatás demonstrálta.

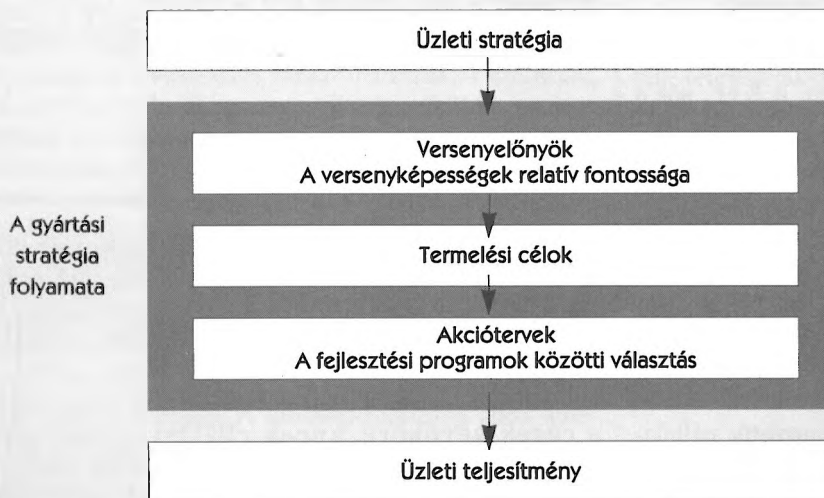
különböző beruházási változatokkal kapcsolatos gyártási döntéseket inkább a cég stratégiai céljai vezérlik, s nem a tradicionális költségmérés. Néhány termelési cél szorosan összefügg a költségekkel (például egységnyi változó költség, anyagköltség és általános költség), míg mások sokkal inkább az idővel (szállítási határidő, beszerzési idő, újtermék-fejlesztési ciklus és gépkicserélési idő) vagy a minőséggel (pl. hibaszázalék) foglalkoznak.

A versenyelőnyök támogatása érdekében a termelési menedzsereknek ki kell tudniuk választani néhány fontosabb célt, amelyre a későbbiek során összpontosítani tudnak. A kiválasztott gyártási célok elérése céljából a menedzserek döntenek arról, hogy melyik fejlesztési programot valósítsák meg. Mivel minden, a gyártás továbbfejlesztését célzó akcióprogram a szűk erőforrások allokációját igényli, nagyon fontos annak meghatározása, hogy melyik akcióprogramot alkalmazzák. Nagyon fontos a versenyelőnyök, termelési célok és akcióprogramok közti összefüggés megértése.

Továbbá a különböző prioritásokkal rendelkező cégeknek olyan teljesítménymérőket kell találniuk, amelyek konzisztensek a prioritásokkal. Ha például előtérbe helyezik az árversenyt a gyors szállításhoz képest, akkor a termelési menedzserek nagyobb hangsúlyt adnak a különböző költségalkulással összefüggő céloknak a szállítás rovására.

A termelési stratégia folyamatmodellje

3. ábra



Forrás: Kim J. S. and Arnold P.: Operationalizing Manufacturing Strategy; *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16. No. 12, 1996. 49. p.

Prioritások és célok

A gyártási stratégia megvalósításakor fontos lépés a prioritások és a teljesítménycélok meghatározása. Ennek csak akkor van értelme, ha olyan akciótervet dolgozunk ki, amely ezeken a prioritásokon és célokon alapul. Figyelembe kell venni, hogy a termelés fejlesztése terén a JIT, TQM vagy más hárombetűs mozaikszóval elnevezett módszerek alkalmazásával önmagában nem érhetnek el a cégek versenyelőnyt. A legnagyobb probléma ott ragadható meg, hogy ezek a programok nem integrálódtak szervesen a gyártási stratégiába. Egyrészt azért, mert általában egy adott célra való koncentráció miatt másikat vagy má-

A teljesítménymérés tekintetében ismeretes, hogy a tradicionális költségkönyvelés nem túl sok kapacitást nyújt a gyártó cég kritikus képességeinek kifejlesztéséhez vezető úton. Tehát helyesebb, hogyha a

sikakat negligálnak. Másrészt pedig a termelési stratégia nem alapulhat olyan rövid távú választásokon, mint a költség, minőség, flexibilitás. Amennyiben a mai turbulens versenykörnyezetben a menedzserek csupán né-

hány, a gyakorlatban jól működő megközelítésre összpontosítanak, a stratégia központi koncepcióját adják fel a versenyelőnyhöz való általános közelítés érdekében.

Ebbe beleértendő az is, hogy a cégnek a funkcionális stratégián és az általános stratégián kívül a versenystratégiában is gondolkodnia kell. Tehát nem



A termelés fejlesztése terén a JIT, TQM vagy más hárombetűs mozaikszóval elnevezett módszerek alkalmazásával önmagában nem érhetnek el a cégek versenyelőnyt.



csak a termelésről kell gondolkodni, hanem a versenystratégia lényegéről is. Ma, amikor gyökeres ipari és piaci átalakulások zajlanak, nem meglepő, hogy a sikeres stratégia kulcsfontosságú előfeltételeként említhető, hogy a vezetőknek nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a változó piaci és versenyfeltételekre, miközben fel kell ismerniük és erősíteniük kell a fő kompetenciákat.

Egy adott cég termelési rendszerében tehát a versenypozíciónak és a stratégiának is tükröződnie kell. A képességeknek olyanoknak kell lenniük, amelyeket az ügyfelek értékelnek; és jó, ha a versenytársak nehezen tudják lemásolni. A stratégiaalkotás lényeges eleme a külső és a belső feltételek vizsgálata, ezek kongruenciájának biztosítása a működés során.

A 3M esetében [7, 21. p.] például szembeötlő a kooperáció magas foka. Az értekezleteken az eladás, a marketing, a gyártás, a szerkesztés, a K+F, sőt a számviteli osztály képviselői adnak ötleteket, és vitatják meg az új termékek problémáit. Az alkalmazottak önként dolgoznak hosszú túlórákon át mások ötletein. A 40 divízióvezetővel folytatott beszélgetés feltárja, hogy a bevétel több mint egynegyedét olyan termékek hozzák, amelyek nem idősebbek öt évnél. Ezt az eredményt sokszor tudják be annak, hogy a beosztottak önként szerveződnek gyártmányfejlesztő teamekbe. A cégnél lévő légkör segíti az innovációt, a vevőszolgálatot.

Az intuíció azt sugallja, hogy az innovatív vállalatok gyorsan lépnek. Ez igaz, de az innovatív cégek gyorsasága valójában gondos elemzésre és vizsgálatra épül. Az ilyen cégek azért innovatívak, mert nem folyton csak a műszaki újításokkal foglalkoznak. A 3M vállalatnál és másoknál minden arra irányul, hogy erősítse az innovációkat – a felvétel, a jutalmazás, a szervezetek, az eljárások, a rendelkezésre álló erőforrások. A technológia további fejlődése az üzleti tevékenység egyre több régi szabályát fogja áthágni. A ma még tabunak számító szabályok egy éven belül elavulttá válhatnak.

Ebből következően a vállalati folyamatok megváltoztatása a technikai lehetőségek kiaknázásával nem lehet egyszeri alkalom. S nem is olyasmi, amit egy vállalatnak időszakonként, például minden évtizedben egyszer el kell végeznie. Ellenkezőleg: a vállalatnak folyamatosan törekednie kell arra, hogy az új technika élvonalában haladjon, a korszerű műszaki vívmányokat felismerje és szolgálatába állítsa – pontosan ugyanúgy, mint a kutatás-fejlesztés vagy a marketing területén. Gyakorlott szemét és nagy fantáziát kíván, hogy egy új technológiában, amelynek első látásra nincs köze a vállalat tevékenységéhez, valaki felismerje felhasználási lehetőségeit.

A vállalatoknak, ha nem akarnak lemaradni az állandó műszaki megújulás időszakában, a technikai lehetőségek kiaknázását kell az egyik legfőbb feladattá tenniük. Azok a cégek, amelyek az új műszaki lehetőségeket jobban vagy gyorsabban felismerik és kihasználják, állandó és fokozódó előnyt élvezhetnek versenytársaikkal szemben. Azonban a kiemelkedő teljesítmény az adott országban és a világpiacon többet kíván, mint a műszaki területre korlátozódó innovációt. Hiszen az innováció nem a termék előállításával, hanem a piaci értékesítésével valósul meg.

Tehát az innovációt egy folyamatként – és egyben szemléletként – kell felfognunk, amely összekapcsolja a vállalat funkcióit. Maga köré gyűjti a marketinget, K+F tevékenységet, beruházást, termelést és értékesítést. Emlékezzünk, hogy a CD és a videokazetta első modelljei az USA-ban születtek, de a termékek feltalálói túlzottan a kutatásra összpontosítottak. Az olyan vállalatok viszont, mint a 3M, a Motorola vagy a Hewlett-Packard, tudják, hogy a kutatás nem elég, a terméket a piac részére kell fejleszteni. Újabban egy másik kérdés is a siker kulcsának bizonyult a piacon: a végső felhasználó szolgálata.

Mi és a Wal-Mart

A magyar vállalatoknál még inkább megfigyelhető ez az éles szemléletváltás. A korábban jellemző erőforrás-korlátos piacból ugyanis keresletkorlátos piac lett. A legtöbb cég ezt már felismerte: vállalati politikájuk központi kérdéseként kell hogy szerepeljen a vevő kiszolgálása. Az utóbbi pár évben ugyanis megváltozott a cégek vevőköre, annak ellátási igénye (mind mennyiségi, mind pedig minőségi oldalát tekintve). A minőség, a jobb ár-teljesítmény iránti igény nagymértékben befolyásolta a cégek stratégiáit. A vevő szolgáltatási igényének növekedése nem csupán a kiszolgálás módjára, a rendelkezésre állásra, az információnyújtásra gyakorol hatást, hanem a technikai feltételek bővülése miatt például a megrendelések módja, a számlázás is korszerűbbé vált. A szállítók piacáról a vevők piacára való áttérés során gyökeres változások történtek: lerövidültek a szállítási határidők, megváltoztak az értékesítés csatornái és módszerei.

A vevő a szállítótól elvárja az ellátási feladatok optimális megszervezését. Többek között, hogy igényére gyorsan reagáljanak, a kiszolgálás minél rövidebb határidővel történjen, bizonyos minőségi és a mennyiségi elvárások teljesüljenek. Mindezeknek az elvárásoknak a szervezetek csak akkor tudnak eleget tenni, ha vevőcentrikus működési filozófiát vallanak magukénak. E célok eléréséhez rendkívül széles területet kell kezelni, amely a technikai-technológiai alapokig hatol a folyamatba.

A Chrysler példája jól illusztrálja a fenti gondolatokat: a többfunkciós teamek oly mértékben javították a belső kommunikációt és az egymásnak nyújtott szolgáltatásokat, hogy a cég ötről három évre csökkenthette az egyik gépkocsisaládjának a gyártásbavételéhez szükséges időt. De nemcsak a belső kommunikáció és szolgáltatás javult, a Chrysler bevonta a kereskedőket és a szerviz-személyzetet is a termékek termelésének, szállításának, eladásának és szervizének folyamatába. A teljes minőségsszabályozás túlmegy a termékekkel való elégedettségen, és arra törekszik, hogy a vevő elégedett legyen az összes vásárlási és üzemeltetési tapasztalattal.

A Wal-Mart kiinduló pontja is a vásárlók szükségleteire való hajthatatlan koncentráció volt. [2, 58. p.] A Wal-Mart céljait egyszerűen lehetett definiálni, azonban nehéz volt megvalósítani: a vásárlók minőségi termékekkel való ellátása, ezen termékek rendelkezésre állása ott és akkor, amikor a vásárló akarja, egy olyan költségstruktúra kialakítása, amely lehetővé teszi a versenyképes árkialakítást, jó hírnév kialakítása és fenntartása a tökéletes megbízhatóság céljából.

Ez a stratégiai vízió a teljes kifejezését abban a látáhatatlan logisztikai technikában érte el, amelyet „cross-docking”-ként emlegetnek. Ebben a rendszerben az árukat a Wal-Mart raktáráruházakba szállítják, ahol kiválogatják, újracsomagolják és elküldik az áruházakba gyakran anélkül, hogy megjelenének a nyilvántartásban. Ahelyett, hogy a cikkek értékes időt töltenének a raktárban, egyik dokkból a másikba 48 óra vagy kevesebb idő alatt juttatják el.

A cross-docking technika lehetővé teszi a Wal-Mart számára, hogy takarékoskodjon. A Wal-Mart a cikkek teljes 85%-át áramoltatja át a raktárakon, ellentétben a Kmart-tal, ahol ez csupán 50%. Ez a Wal-Mart eladásal kapcsolatos költségeit 2%-ra csökkenti, szemben a 3%-os iparági átlaggal. A költségkülönbség teszi lehetővé az árak alacsonyan tartását.

Az alacsony árak viszont azt jelentik, hogy a Wal-Mart még többet tud takarékoskodni az állandó promóciós költségek csökkentésén. A stabil árak az eladásokat még előrejelezhetőbbé teszik, ezért lecsökkentik a felesleges készleteket. Végül a mindennapos alacsony árak vonzzák a vásárlókat, aminek eredményeképpen a négyzetméterenkénti eladások megnövekednek.

Felmerül a kérdés: miért nem alkalmaz mindegyik kiskereskedő cross-dockingot. Az ok: nagyon nehéz megvalósítani. A cross-docking folyamatos kapcsolat-

tartást feltételez a Wal-Mart elosztóközpontokkal, a beszállítókkal és minden értékesítő helyen, amely biztosítja a rendelések beáramlását és végrehajtását néhány óraán belül. A Wal-Mart egy saját műholdas kommunikációs rendszert működtet, amely naponta küld adatokat közvetlenül a Wal-Mart 4000 szállítójának.



Ahelyett, hogy a kereskedők tolnák a terméket a rendszerbe, a vásárlók húzzák a termékeket akkor és ahol szükséges.



A Wal-Mart logisztikai infrastruktúrájának másik kulcskérdése a cég gyors és érzékeny szállítási rendszere. A cég 19 elosztási központját közel 2000, a vállalat tulajdonában lévő tehergépkocsi szolgálja ki. Ez a flotta teszi lehetővé, hogy a Wal-Martban a raktárból az áruházakba kevesebb mint 48 óra alatt eljussanak a termékek, és hogy az áruház polcait átlagosan kétszer töltsék fel. Az iparági norma kéthetenként egyszeri feltöltés.

A cross-docking minden előnyének kihasználása érdekében a Wal-Martnak alapvető változásokat kellett bevezetnie a menedzsment-kontroll területén. Hagyományosan a kiskereskedés, a merchandisingről szóló döntések, az árkialakítás és a promóció nagymértékben centralizáltak és vállalati szintűek. A cross-docking, ezt a „parancs és kontroll” logikát a feje tetejére állítja. Ahelyett, hogy a kereskedők tolnák a terméket a rendszerbe, a vásárlók húzzák a termékeket akkor és ahol szükséges. Ez a megközelítés felerősíti a rendszeres, informális kooperációt az áruházak, az elosztóközpontok és a beszállítók között. Ez a rendszer nem teszi lehetővé a centralizált kontrollt.

Változó vezetői feladatok

Ennek tükrében a felső vezetés munkája is megváltozik: a továbbiakban nem irányítja az egyes áruházak menedzsereit; viszont olyan környezetet alakítanak ki, ahol a piactól lehet tanulni – és egymástól. A cég információs rendszere például ellátja az áruházvezetőket részletes információval az ügyfelek viselkedésével kapcsolatban. Az áruházi menedzserek rendszeresen tartanak videokonferenciát az információcsere érdekében, melyek során megvitatják, hogy mi történt az elmúlt időszakban: milyen termékek iránt ugrott meg a kereslet, mi iránt lanyhult; a promóciós mix melyik eleme működik, és melyik nem.

A fenti példák is alátámasztják Prahalad és Hamel [12] azon állítását, mely szerint a legtöbb vállalat esetében meghatározhatók azok az alapképességek vagy kompetenciák, amelyek tekintetében az adott vállalat egyértelműen versenytársai fölé nő. Ilyen alapképességnek tekinthető például a Sony esetében a miniatürizálás. Az alapképességeknek általában egyedülálló



A vállalatok versenyképességéről felszínesen, a végtermékekkel szembeni kereslet alapján alkotunk véleményt, pedig az sokkal mélyebben, az alapképességekben és az alaptermékekben gyökerezik.



technikai-technológiai feltételrendszer és mindenekelőtt évek, de inkább évtizedek során felhalmozott szervezeti tapasztalat jelenti a forrását. A vállalati alapképességek alaptermékekbe épülnek be, amelyek végtermékek egész sorozatának jelenthetik meghatározó komponenseit vagy részegységeit. A vállalatok versenyképességéről felszínesen a végtermékekkel szembeni kereslet alapján alkotunk véleményt, pedig az sokkal mélyebben, az alapképességekben és az alaptermékekben gyökerezik.

Az alapképességek először is a lehető legritkább esetben jelentenek jól elhatárolható funkcionális kompetenciákat: a Philips optikai és média-szakértelmének például egyszerre van kutatás-fejlesztési, valamint termelési vonatkozása. A tárgyi elven, illetve stratégiai üzleti területek szerint képzett alrendszerek pedig azért nem egyezhetnek meg az alaptermékek szerint elkülönítettekkel, mert az alaptermékeket jellemzően alkatrészek és részegységek alkotják; ennek következtében általában nem rendelhetők egyetlen divízióhoz vagy stratégiai üzleti egységhez sem. Végül a folyamatosan alapuló felbontás sem segíti az alapképességek megítélését, minthogy az alapképességek sok esetben csak a tevékenységi szinten érhetőek tetten: a Nike például sportcipőivel kapcsolatban csak a designt, a reklámkampány megszervezését, valamint a speciális légbuborékot tartalmazó talp legyártását tekintik kritikus feladatnak, a folyamatok többi részét alvállalkozóival végezteti.

A fenti gondolatok összegzéseként a képesség-alapú verseny négy alapelve a következő [2, 85. p.]:

- A szervezeti stratégia építőelemei nem a termékek és piacok, hanem az üzleti folyamatok.
- A versenysiker a vállalati kulcsfolyamatok stratégiai képességekké történő átalakításán múlik, amely konzisztensen magasabb értékkel látja el az ügyfelet.
- Mivel a képességek szükségszerűen átszelik a funkciókat, a képesség alapú stratégia győztese a felső vezető.

Mi teszi az egyedi üzleti folyamatok csoportját, például a cross-dockingot stratégiai képességgé? Az, hogy a valóságos szükségletekhez kapcsolja azokat. A képesség csak akkor tekinthető stratégiai, ha az ügyféllel kezdődik és az ügyféllel ér véget.

Ezek a példák olyan alapvető változást jelölnek a vállalatok közti versenyben, amely forradalmasította a szervezeti stratégiát. Amikor a gazdaság viszonylag statikus volt, a stratégia is lehetett statikus. A dinamikusabb környezetben a stratégiának sokkal dinamikusabbá kellett válnia. Jelenleg a verseny a mozgás háborúja, amelyben a siker a piaci trendek anticipációján és a változó fogyasztói szükségletekre való gyors válaszon múlik. Ebben a környezetben a stratégia lényege nem a cég termékének és piacának struktúrája, hanem a viselkedés dinamikája. A cél az, hogy olyan nehezen utánozható képességeket azonosítsunk és fejlesszünk ki, amelyek megkülönböztetik a céget a versenytársaktól az ügyfelek szemében.

A többi vezetési feladathoz hasonlóan a termelés-menedzsmentnek is megkülönböztethetjük három szintjét, az egyik szinten az operatív tevékenységekkel, a másodikon taktikai ügyekkel, a harmadikon a stratégiai kérdésekkel foglalkoznak. Ez a cikk arra hivatott, hogy elsősorban a stratégiai szempontokat tárgyalja, figyelembe véve azt, hogy e funkció döntően hat a vállalat egészére. Mindezeket túl abból a feltételezésből indul ki, hogy a termelési stratégiákat mind a vállalati, mind a többi funkció stratégiájával integrálni kell.

Nagyon nehéz a különböző alrendszerek közötti kapcsolatokat leírni, hiszen a vállalkozás eredményes működéséhez nemcsak a folyamatok és a tevékenységek közötti kapcsolatok megléte, hanem azoknak megfelelő időben történő lejátszódása is szükséges, továbbá ezek a kérdések nagymértékben szektor-, illetve vállalatspecifikusak.

Kapcsolódási pontok

A teljesség igénye nélkül egypár kapcsolódási pontot említenék. Egy marketingszemléletű vállalatnál a marketing előrejelzése irányítja a termelés-tervezést és a kapacitás-tervezést. A pénzügytől visszajelzés érkezik a teljesítménnyel kapcsolatban. A pénzügyi funkció befolyásolja az új technikába való beruházást, a kapacitásnövelést és a készletszintet. A személyzeti munka (SZM) nem csupán az alkalmazottak felvételével, képzésével kapcsolatos kérdésekben kapcsolódik a termeléshez, ez az összefüggés sokkal mélyebbre nyúlik.

Nézzük meg, hogy az ügyfelek elégedettsége és az SZM között milyen összefüggés lelhető fel! Először is olyan személyzeti politika szükséges, amely előmozdítja az alkalmazottak jólétét és a közösségi érzést. Ha az alkalmazottak úgy érzik, hogy jól bánnak velük, az ügyfelek kiváló szolgáltatásokról számolnak be. To-

vább fontos kérdés az ügyfelek aktív megtartása. Ha az ügyfelek azt mondják, hogy a vállalat kiváló szolgáltatásokat nyújt, az alkalmazottak is belátják, hogy a vállalat kiváló szolgáltatásokra törekszik. Figyelmet kell fordítani a személyzet minőségére és a szükséges erőforrásra. A kiváló szolgáltatást nyújtó vállalatok alkalmazottai azt állítják, hogy jól tanították be őket, berendezéseik korszerűek és jól karbantartottak.

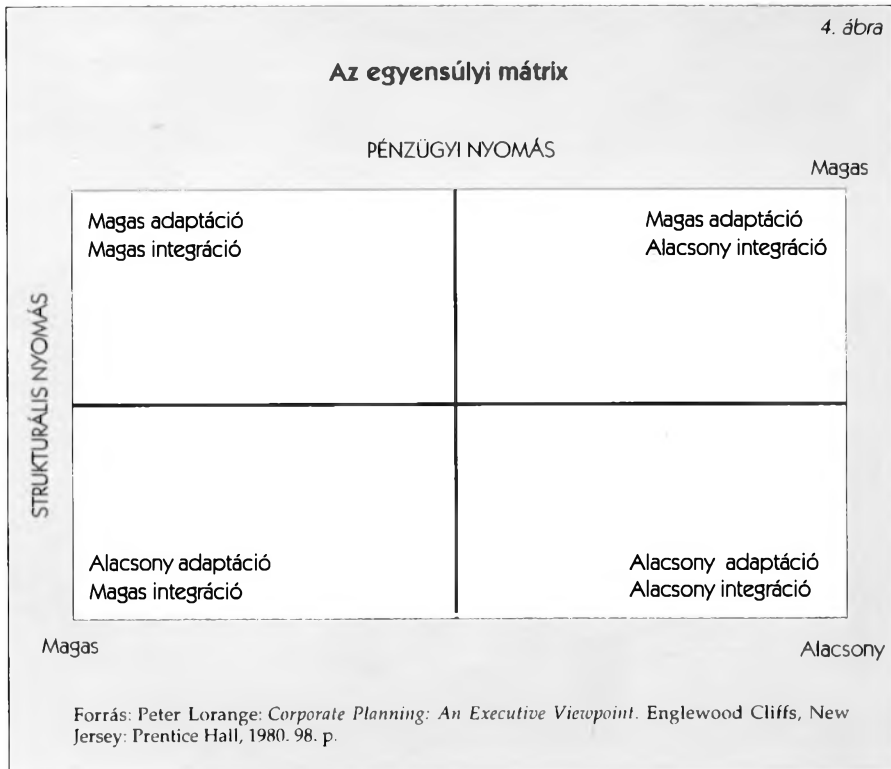
A legtöbb cégnél megfigyelhető, hogy merev határokat húznak a funkcionális területek és osztályok közt. Ez nagyon gyakran lassú és gyenge döntéshozást „eredményez”, mivel minden egyes osztály egy behatárolt perspektívára alapozza döntéseit, nem pedig a szervezet átfogó perspektívájára. Ennek orvoslására javasolható a laposabb struktúra kialakítása, továbbá célszerű a funkciókat koordinálni.

Bár a stratégiai kérdésekre helyeztem a hangsúlyt a cikkben, néhány gondolat erejéig járjuk körül a taktikai szintet is! Ennek azért kell nagy fontosságot tulajdonítani, mert gyakran tapasztalható az, hogy ez a két rendszer elkülönülten működik. Cégeknek nem kell feladniuk a rövid távú orientációt és az operacionális hatékonyságot, ugyanakkor ehhez a stratégiai orientációt kell társítani. Egyes kutatók szerint a világcégek nagy része negligálja az operacionális hatékonyságot a hosszú távú perspektíva érdekében [6, 133. p.]. Szerintük a vállalati stratégia megváltoztatásával minden betegség orvosolható. Ez a fajta gondolkodás azonban elvonja a vállalatok figyelmét valóságos tevékenységükről, a napi működést nem kezelik megfelelő hangsúllyal. A felső vezetésnek állandóan egyensúlyba kell ezeket hoznia. Figyelembe kell venni, hogy az operacionális hatékonyság és a stratégiai irány ugyanannak az éremnek a két oldala.

Egyesek a vezetést hibáztatják a vállalatok nehézségeiért. Ha a céget másként és jobban vezetnék, bizonyára boldogulna – vélik. Ám az amerikai nagyvállalatok versenyképességének erózióját az elmúlt két évtized egyetlen vezetési csodafegyvere – a Z elmélet, az értéklánclemezés, a decentralizálás, a minőségi körök, a portfólió-menedzsment, a körbesétálásos vezetés, a vállalat belüli vállalkozás stb. – sem állította meg. Csak arra voltak jók, hogy a vállalatvezetők figyelmét elvonják valóságos, kézzelfogható feladataikról.

A stratégiai döntésekre helyezett túlzott hangsúly ellenpontja azon a feltételezésen nyugszik, hogy ha egy vállalat tevékenysége alapelemeiben – az új termékek és szolgáltatások kifejlesztése, előállítás és ér-

tékesítése, a megrendelések teljesítése és a vevők kiszolgálása – jobb a többiekénél, akkor a piacon is legyőzi őket. A másik véglet tehát, amikor a vezetők gyakran nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a rövid távú jelzéseknek és elhanyagolják a hosszabb távú kérdések értékelését. Ekkor a napi gondok túlzottan lekötik a vállalatvezetők figyelmét, nincs idejük a problémák gyökerének feltárásával és a megoldással foglalkozni. A fenti problémák miatt megfelelő arány kialakítására kell törekedni a rövid és hosszú távú jelenségek megfigyelése és orvoslása között.



Az egyes döntéseknél, változtatásoknál mindenképpen figyelembe kell venni a vállalat erős és gyenge pontjait is. A vállalat környezetében rejlő lehetőségeket és fenyegetéseket meg kell feleltetni a cégen belüli erős és gyenge pontoknak, tehát integrálni kell a külső és a belső feltételeket. Az integratív feladatok tehát a pénzügyi nyomás, az adaptációs igények pedig a szerkezeti nyomás függvényében jelennek meg a tervező előtt. A vállalati stratégia nagymértékben ezen két hatás eredőjeként formálódik, melyet a mátrix két koordinátája jelez. (4. ábra)

Lássuk a mátrix egyes szegmenseiben elhelyezkedő vállalkozások értékelését! A jobb alsó négyzetben lévő vállalatokra sem pénzügyi, sem pedig strukturális nyomás nem nehezedik. A cég tehát sem rövid távú, integratív feladatokat megvalósító akciókra, sem pedig hosszabb távú stratégia kidolgozására nem kényszerül. Ebben a mezőben helyezkednek el az ideális állapotban lévő cégek.

A bal alsó sarokban lévő vállalatoknak a tevékenységi szerkezete is megfelel a környezet által támasz-

tott követelményeknek, azonban pénzügyileg már nem nevezhetők kiegyensúlyozottnak: rövidebb távon tehát felborult a pénzügyi egyensúly. A piaci stratégia, a hosszabb távú siker még nem került veszélybe.

A jobb felső sarokban elhelyezkedő vállalatok esetében stratégiaileg nem kiegyensúlyozott struktúrával találkozhatunk. A vállalkozásnak még jó esélyei vannak a kilábalásra, azonban minél gyorsabban el kell végeznie az adaptációs jellegű feladatokat.

A legrosszabb helyzetben a mátrix bal felső négyzetébe tartozó cégek vannak, hiszen itt a cégre pénzügyi és egyensúlyi nyomás is helyezkedik. A vállalkozás arra törekszik, hogy kilábaljon a válságból. Általában ezt két lépésben teszik meg: először a pénzügyi válságból próbálnak kikerülni, majd ezután következik a stratégiai probléma megoldása.

A példák is bizonyítják, hogy a termelésmenedzsmentnek a hagyományos kereten túl kell lépnie, mivel évtizedünkben a vállalatokat nem lehet úgy vezetni, hogy a termelési alrendszer egy befelé forduló, elszigetelt funkcióként létezzon. Ellenkezőleg: bele kell helyezni egy vállalatot belüli és egy külső kontextusba. Ennek során kulcsfontosságú kérdéssé válik a gyorsan változó üzleti környezet jobb megértése, továbbá a többi funkcióval való szimbiózis hangsúlyozása. Összefoglalva elmondható, hogy a cégek számára a stratégiai szemlélet gyakorlása még fontosabbá vált.

Irodalomjegyzék

1. Stalk-Webber: Japan's Dark Side of Time, *HBR*, 1993 July-Aug, 93-102. p.

2. Hayes-Pisano: Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy, *HBR*, 1994 Jan-Feb, 77-86.

3. Miller-Roth: A Taxonomy of Manufacturing Strategies, *Management Science*, 1994 March, 285-302.

4. Stalk et al.: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *HBR*, 1992 March-April, 57-69.

5. Hamel: Strategy as Revolution, *HBR*, 1996 July-Aug, 69-82.

6. New View of Strategy: An Interview with C. K. Prahalad, *European Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 131-138.

7. Schneider-Gunnarson-Niles-Jolly: Creating the Climate and Culture of Success, *Organizational Dynamics*, 23. k. 1. sz. 1994. Summer, 17-28. p.

8. Wilson, I.: Strategic Planning isn't Dead - It Changed. *Long Range Planning*, 27. k. 4. sz. 1994. aug. 12-24. p.

9. Mintzberg, H. - Quinn J. B.: *The Strategy Process*. Prentice-Hall International, Inc., 1992

10. Dobák, M.: *Szervezeti formák és vezetés*. KJK, Budapest, 1996

11. Hammer, M. - Champy, J.: *Reengineering the Corporation*. Harper Business, 1993

12. Krajewski L. J. - Ritzman L. P.: *Operations Management*. Addison-Wesley Publishing Company, 1996

13. Prahalad, C. - Hamel, G.: The Core Competences of the Corporation. *HBR*, 1990. May-June

14. Porter, M. E.: What is Strategy? *HBR*, Nov-Dec, 1996, 61-78. p.

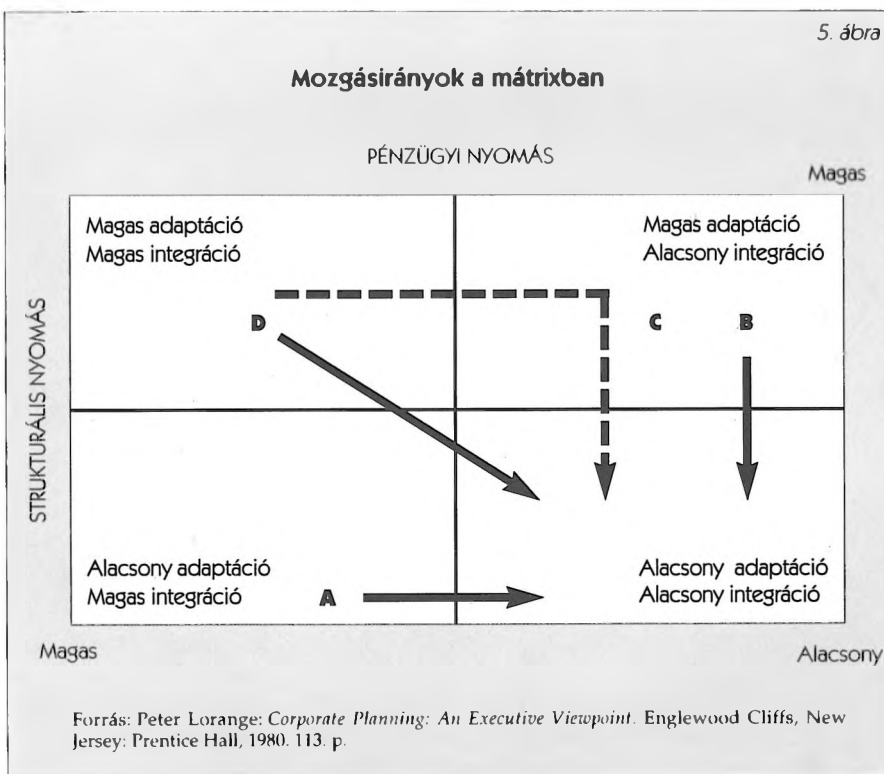
15. Skinner, W., The Focused Factory, *Harvard Business Review*, May-June 1974, 114-121.

16. Kim, J. S. - Arnold, P.: Operationalizing Manufacturing Strategy, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16 No. 12, 1996. 49. p.

17. Brief Case: Strategy and Intuition - a Conversation with Henry Mintzberg. *LRP*, Vol. 24, No. 2, 108-110, 1991.

18. Prahalad, C. K. - Hamel Gary: Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 5-16. p., 1994

Szerzőnk egyetemi tanársegéd
a JPTE Közgazdaságtudományi Karán



Az egyensúlyi mátrix egy fontos összefüggésre hívja fel a figyelmet: a rövid és hosszú távú döntésekre és problémákra irányuló hangsúlyt dinamikusan kell kezelni és szemlélni, továbbá egy adott kontextusba kell behelyezni. Tehát ez a kérdés erősen szektorfüggő, valamint vállalat-specifikus; nem lehet egy általános receptet adni az arányokra vonatkozóan. Gondoljunk például a gyorsabban változó környezetben működő vállalatokra, melyek sokkal gyakrabban találják szembe magukat a szerkezetváltással, mint a stabil piaci környezetben lévő cégek. Ennek megfelelően sokkal többször nehezedik rájuk strukturális nyomás, valamint több esetben kerülnek szembe stratégiai kérdésekkel, mint a többi vállalkozás.