

# Stratégiai menedzsment – nemzeti megközelítések

– *International Business Review*, 1994/4. –

A szakirodalomban viszonylag keveset foglalkoznak azzal a kérdéskörrel, hogy az egyes nemzeti menedzsmentstílusok miképpen befolyásolják a stratégiai szövetségek kialakulását és működését. Ebben a cikkben a szerzők főként azt vizsgálják meg, hogy mennyiben tér el a francia stratégia-megfogalmazás és -végrehajtás például az amerikaiától vagy a japántól; valamint rámutatnak a két fogalom jelentőségére. A cikk túlnyomórészt a menedzsment-stílusokban mutatkozó nemzeti különbségeket tárgyalja és általában véve foglalkozik azoknak a stratégia megalkotásában betöltött jelentőségével. A szerzők felhívják arra a figyelmet, hogy az emberközpontú, erőforrás-alapú megközelítésnek figyelembe kell vennie az adott ország specifikus kulturális különbségeiből eredő hatásokat.

A menedzsmentstílusok jellemzésének szemléltetéséhez a cikk egy két-dimenziós módszert vezet be, mely részint a kognitív stílusok különbségein, részint a társadalmi szerződések természetén alapul, majd azt vizsgálja, hogy ez a fogalmi keret hogyan alkalmazható a stratégiai menedzsmentben. A stratégia-megfogalmazó szerepet mint az üzleti lehetőségek keresésére irányuló összpontosítást definiálja, melyet az adott ország menedzsereinek kognitív stílusa eltérően befolyásolhat. A stratégia megvalósításának folyamatát ugyanakkor úgy tekinti, mint ami a cég erőforrásait mobilizálja az előző szakaszban feltárt lehetőségek elérése érdekében.

## Nemzetenként eltérő menedzsment

A szakirodalomban nagyon sok javaslatot találunk arra vonatkozóan,

hogyan osztályozhatjuk a különböző országokat aszerint, hogyan közelítenek a menedzsment kérdéseihez. A nemzetközi összefüggésekre építő stratégia kialakításának és végrehajtásának jobb megértéséhez Chakravathy és Lorange<sup>1</sup> kiindulópontját vehetjük alapul, amely szerint a kérdés az, hogyan látják az üzleti szervezetek stratégiájukat részint a lehetőség-keresés, részint az azokat korlátozó erőforrások közötti lavírozás eredményeként.

Először vizsgáljuk meg, hogy a különböző nemzeti környezetben működő menedzsmentek hogyan tárják fel a lehetőségeket! Az egyik végtel, hogy a kognitív menedzsmentstílus lehet normatív, amennyiben feltételezi (és elhiszi), hogy *van*nak a lehetőségek kutatásának és a problémák megoldásának sajátos módjai, vagy van legjobb megoldás és az a tiszta logikán alapul. A másik végtel, amikor a menedzserek a lehetőségeket, a feladatokat és a problémák megoldását főként tapasztalati úton keresik.

A francia menedzsmentfelfogás nagyon jó példája a nagymértékben normatív kognitív stílusnak. A skála másik végére helyezhetjük el az amerikai menedzsereket; a japánokat gyakran középre teszik. A kognitív különbségek tehát azt tükrözik, hogy a menedzserek hogyan végzik el a lehetőségek felkutatását és a problémamegoldást a stratégia alkotás során, ez célszerűen használható jellemzője a különböző vezetői stílusoknak.

A második dimenzió arra keres választ, hogy egy szervezet tagjai hogyan használják ki a feltárt lehetőségeket. A végrehajtás elemzésekor meg kell vizsgálni, hogy egy adott csoport hogyan tud együtt dolgozni a feladat megoldása érdekében. Egy

társadalom elemzésekor is nagy hangsúlyt kell fektetni az embereket összetartó társadalmi szerveződési elvek vizsgálatára.

Az egyik végponton nagyon erős társadalmi normák határozzák meg azt, hogy miképpen folyik a csoportmunka; például Japánban. A másik végtel az individualizmus, mely sokak szerint az amerikai menedzsereket jellemezni.

A két szélsőség között elhelyezkedő középútként említhető a „korporatizmus”; amelyben a tiszta társadalmi normák mellett figyelembe veszik az egyének preferenciáit is. A társadalmi megegyezés elérésének francia módja is ebbe a csoportba tartozik. Az 1. ábra foglalja össze, hogyan lehet a nemzeti menedzsmentstílusokat a fenti két dimenzió segítségével jellemzni.

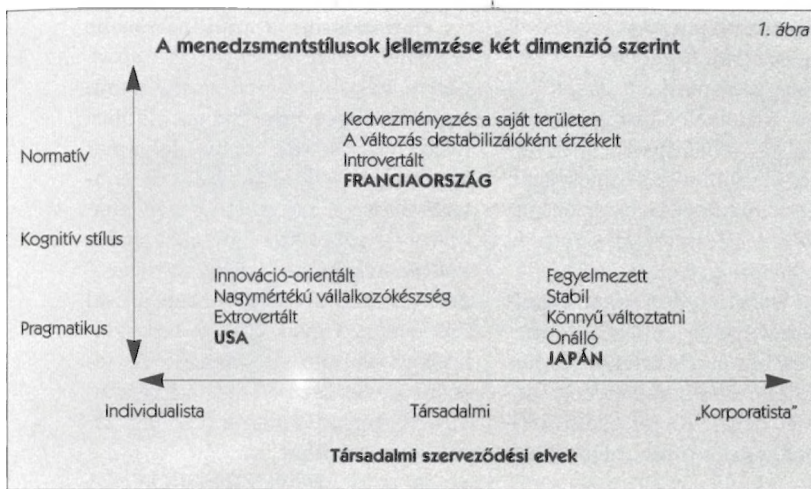
El lehet azon gondolkodni, hogy ez a besorolás talán túl önkényes, nagyon általános a különböző országok menedzsereinek kategorizálására, mégis úgy tűnik, hogy sokat segít egy adott cég stratégiai menedzsmentjének jellemzésében. Azt is figyelembe kell venni, hogy a besorolást végző saját megítélése szerint döntheti el, hogy hol helyezkedik el a koordinációs rendszerben.

## A stratégiai menedzsmenttel való kapcsolat

A stratégiai menedzsmentet többnyire különböző analitikus sémákkal jellemzik: pl. a BCG mátrixszal, vagy a Porter-moddellel, melyekben nem szerepelnek a kulturális különbségek.

Az üzleti stratégia megalapozottsága azzal is értékelhető, hogy az adott menedzszeri team hogyan „látja” a stratégiai feladatokat. Objektív mérce helyett vezetési szempontból ugyanolyan hasznosnak ítéltető, ha a menedzsereket megkérdézzük, mi-

<sup>1</sup> Chakravaty, B. S. and Lorange P.: *Managing the Strategy Process: a Framework for a Multi-national Firm*. Prentice Hall, 1991.



zott érdeklődés azonban behatárolhatja a lehetőségek felkutatásának hatékonyságát.

### Minden nemzeti megközelítés egyaránt hatékony?

A hatékony stratégiai menedzsment lényege, hogy *mind* a stratégiai lehetőségek keresése, *mind* pedig a szervezeti erőforrás mobilizálása tekintetében egyensúly álljon fenn a lehetőségek végrehajtása során.

A francia menedzsment kétféleképpen válhat még hatékonyabbá. Egyrészt kevésbé összpontosít a lehetőségkeresésben a normatív stílusra, továbbá sokkal inkább tekintetbe veszi a nemzetközi sajátosságokat; másrészt sokkal társadalom-orientáltabban kell válnia.

A japán vezetők is sokkal kiegyensúlyozottabb megközelítésre töreksenek a vezetés hatékonyságának növelése érdekében. Az egyensúly megtartásához erősíthetik a sokkal jobban a logikára épülő normatív stílust, ellentétben az ötletek „lemásolásával”. Másrészt a végrehajtás során az egyéni kezdeményezések felkarolása segítheti a japánokat.

Tekintsük át, hogy egyes multinacionális cégeknél milyen területeken jelentkezhetnek problémák! Diszfunkciókkal járhat a megfogalmazás és a végrehajtás közötti hangsúly hiánya. Vizsgáljuk meg néhány külföldi cég sikertelenségének okát az amerikai piacon! Az egyik oka lehet, hogy ami otthon működött, azt változtatás nélkül „exportálják”. A stratégia megvalósítása során nehezen találják meg azokat az egyéni ösztönzőket, amiket egy első osztályú amerikai menedzser keres. A legjobb vezetők megszerzése és megtartása természetesen a végrehajtás egyik legfontosabb előfeltétele.

Számtalan francia cég – és néhány japán is – azért bukik meg külföldön, mert a stratégia kialakítása során nem tulajdonít eléggé nagy jelentőséget mások hozzájárulásának. Különösen akkor találkozunk ezzel a problémával, amikor a stratégiai fontosságú ötleteket az anyaországból „exportálják”, a célszágbeli fogyasztók és a helyi vezetők nem válnak a stratégia kialakításának részesévé.

ben „látják” üzletáguk vonzerejét; feltártak-e például olyan egyedülálló lehetőségeket, amelyeket mások (még) nem látnak. A lehetőségek felkutatása fontos szerepet játszhat a stratégia kialakításában, amit nagymértékben meghatároz az adott menedzser kognitív stílusa. Például egy francia menedzser a lehetőségeket normatívabb módon keresi és választja ki, mint egy gyakorlatiasabban gondolkodó amerikai.

A leganalitikusabb stratégiai modellek is leírják a cég versenytársakkal szembeni kompetitív erősségének valamilyen meghatározását; pl. a relatív piacrészesedés mutatószámával. Azonban egyáltalán nem biztos, hogy azok a menedzserek, akiknek meghatározott stratégiai céljaiból fakadó feladatokat kell megvalósítaniuk, úgy látják, hogy a relatív piacrészesedés az adott területen célszerű mutatója a versenyerőnek. Sokkal relevánsabb lehet annak vizsgálata, hogy az adott team rendelkezik-e a siker eléréséhez szükséges szakértelemmel és illetékességgel. Ezzel visszaérkeztünk oda, hogy miképpen lehet jobban aktivizálni a menedzseri csapatot, azaz a „társadalmi szerződés” természetéhez.

A nemzeti különbségek megmutatkoznak a cég stratégiájának kialakításában és végrehajtásában. Egy tipikus amerikai szervezetben valószínűleg jó képességű individualistákat szednek össze egy team-be, leírt vagy íratlan szerződéssel, hogy minden menedzser megbizonyosodhassék arról, hogy mi az ő haszna az egészről. Egy tipikus japán szervezetben a szükséges erőforrások mobilizálá-

sának folyamata feltétlenül a társadalom szigorú normáinak szem előtt tartásával megy végbe. Egy tipikus francia szervezetben valószínűleg a két véglet közötti megoldást találnak.

### Lehetőségkeresés és stílus

Vizsgáljuk tovább a lehetőségkeresés folyamatát és nézzük meg például ebből a szempontból, hogy a francia és az amerikai menedzser viselkedése miben különbözik egymástól. A francia menedzsmentől a lehetőségek keresésének inkább normatív módját várjuk. Végiggondolja a dolgokat, igyekszik rendet teremteni a káoszban. Előtérbe helyezi a mentális, logikus folyamatokat.

Az erősen analitikus francia megközelítés diszfunkciókhoz vezethet. Tendencia, hogy a nagy francia cégek a kormány által támogatott nagy projektekre összpontosítanak. A korszerű stratégiai gondolkodás azonban sokkal inkább a fogyasztói értékeket helyezi a középpontba, ami számtalan, de viszonylag kicsi lehetőség feltárását igényli a heterogén fogyasztói szükségletek feltérképezéséhez.

Az amerikai menedzserek sok tekintetben a franciák ellentétei; a lehetőségek feltárásában például többnyire a tapasztalatra építő stílust alkalmazzák. Gyakran új üzleti lehetőséget fedeznek fel „a kicsiben”: a fogyasztókat módosított új termékekkel vagy szolgáltatásokkal szolgálják ki. A lehetőségek felderítésének módja számukra gyakran a felvásárlás, fúzió, stratégiai szövetség stb. A hazai piacok iránti hagyományosan eltúl-

A multinacionális cég nemzeti piacokon való működéséhez *általános egyensúlyt* kell fenntartani a kognitív oldal és a társadalmi szerződés között, *minden egyes* nemzeti kultúra sajátosságainak megfelelően. Tehát mind a lehetőségkeresés, mind pedig a végrehajtás felelősségét messzemenőleg meg lehet osztani a multinacionális cégeken belül.

#### Következtetések

Az első következtetés arra vonatkozik, hogy a vezetők – kognitív szemléle-

tüktől és a társadalmi szerveződési elvek természetétől függően – a specifikus stratégiákat másként „látják”, és máshogy „foglalnak állást” azokat illetően. Fel kell tehát ismerni az országok közötti különbségek fontosságát, hiszen azok minden jel szerint alapvetően befolyásolják a stratégiaalkotás és -végrehajtás sikerét.

Másodsor: nagyon sokat számít az, hogy miképpen „látják” a tettehlyen az emberek a stratégiát és hogyan tudják mobilizálni erőforrásaikat a lehetőségek kihasználásához – annak pedig *nagyon sok* „helyes” útja van.

Harmadszor: a multinacionális cégeknek a *működés minden egyes országára vonatkozóan meg kell érteniük* a stratégiaalkotás és -végrehajtás alaptermészetét, *beleértve* a két folyamat közötti *egyensúly* kialakítását és fenntartását is. A megfogalmazás analitikus/dogmatikus megközelítése szélesebb körű társadalmi szerveződési elveken alapuló végrehajtással illik össze. A gyakorlatias, tapasztalatokon alapuló stratégiaalkotás viszont ideális esetben individualisztikusabb társadalomszerveződési elvekkel párosulhat.

BENCZE VERONIKA

## TQM: Tíz kisvállalkozás tapasztalatai

– Business Horizons, 1995/1. –

A TQM (Total Quality Management) ár hatalmas sikerrel működik az USA számos nagyvállalatánál és több kormányzati szervezetnél. A kutatók ebben a vizsgálatban arra keresték a választ, hogy a kisvállalkozások gyakorlatában mennyire használják, és ha igen, mekkora sikerrel a teljes körű minőségirányítást.

A TQM alapjai, folyamatai és eszközei, melyek a nagyvállalatokat sikeressé tették, a kisvállalkozások esetében is hatékonyan működhetnek. A kutatók tíz amerikai céget vizsgáltak a termelő, szolgáltató és a nonprofit szektorban. Ezek között volt autószerelő cég, építési vállalkozás, tervezőiroda, jogi tanácsadó vállalat és ipari termékeket javító szervezet. A vállalkozások minimum tizenhét és maximum hatvanöt főt foglalkoztattak. A kutatók interjúkat készítettek a menedzserekkel, és kérdőívekkel tesztelték az alkalmazottakat. Olyan kérdésekre keresték a választ, hogy a TQM használata eredményes volt-e, újra bevezetnék-e a módszert, mit tartanak a TQM legfontosabb alkotóelemeinek megérté-e a módszer a bevezetését, továbbá, hogy milyen segítséget vettek igénybe a módszer elsajátításakor.

A leginkább megválaszolandó kérdés: *Miért érdemes a TQM-et alkalmazni?*

A válaszokat a kutatás eredményei szerint öt csoportba lehet sorolni.

● A TQM a növekedés ösztönzője. A kutatás során szerzett információk arra utalnak, hogy a teljeskörű minőségirányítás marketingeszköként is használható, azaz a piaci rések lefedésének egyik legjobb útja. Alkalmazásával a menedzser mentesül sok napi feladat elvégzése alól, és a TQM segít a vállalkozás fizetőképességének fenntartásában is.

● Konzisztencia a vezetői stílussal. Bár ez a felmérésben szereplő mindegyik vállalatnál szerepelt, mindössze hat tekintette alapvetően fontosnak. Ebben az esetben a fogyasztói elégedettség, az alkalmazottak döntésekre való bevonása tükrözi azt a vezetői magatartást, amely a minőségirányítást támogatja.

● A váltakozó fogyasztói igények jelentik a felmérés szerint is a TQM alkalmazása mellett szóló legfontosabb környezeti feltételt.

● A TQM élvezetesebbé teszi a munkát és

● hozzájárul a vállalati megjelenés javításához.

Már korábban megállapították, hogy a minőségirányításban a legfontosabb tényezők a fogyasztó-orientáltság, a munkatársak döntésekre

való bevonása és a folyamatos tökéletesítés. A kutatók azt vizsgálták, hogy ezeket hogyan alkalmazzák a kisvállalkozási gyakorlatban.

A *fogyasztó-orientáltság* legfontosabb eszköze a fogyasztói felmérés, amely felhívja a vezető figyelmét a legfontosabb kérdésekre. A működés során teamek alakítása és a brainstorming kínálta a legjobb lehetőséget a *döntések kiszélesítéséhez*. Ezek a csoportok felhatalmazást kaptak a *mindennapi működés* során felmerülő problémák feltárására és megoldására.

Bár a vállalkozások különbözőképpen alkalmazzák a TQM módszereit, az egyértelműnek látszik, hogy e módszerek a vállalkozások sikerességében jelentős szerepet játszanak. Érdekes az, hogy ezek a cégek forrásként leginkább könyveket és szemináriumi anyagokat használtak, ennek ellenére a vállalatok egész működését sikeresen hatja át a teljeskörű minőségirányítás.

Összefoglalva, a kutatás eredményei azt bizonyítják, hogy a kisvállalkozások gyakorlatában, a TQM jelentős eredményeket ért el, hozzájárulva a vállalatok versenyképességének növekedéséhez és eredményességük fokozódásához.

ORBÁN GÁBOR