

HOVÁNYI GÁBOR

## A menedzsment új horizontjai

---

A globalizáció új kihívásai elsősorban az informatikának, a mobilitásnak, a tőkekoncentrációnak és -áramlásnak, valamint a műszaki fejlődés felgyorsulásának hatására jöttek létre. Mindez megköveteli, hogy a vállalatok új versenyelőnyökre is törekedjenek: a „glocal” koncepció megvalósítására, az építőköcaelv fokozott alkalmazására, az „immateriális erőforráslánc” szinergiájának kihasználására stb. Az előnyök valóra váltása azonban megkívánja a vállalati környezet átfogóbb és egyben részletesebb elemzését, főként a tényezők bonyolult kölcsönhatásának és hatásláncainak számbavételét. Módosulnak a vállalat célok és szervezeti formák is. Az operatív irányítás új eleme például a fokozódó belső versenynek vagy a K+F kettős nyitottságának a létrehozása. Az új kihívások mögött azonban fenyegetések is meghúzódnak: úgy tűnik, a vállalat vezetése szempontjából elhárításuk egyik feltétele, hogy nőjön a jövőben a menedzseri teamek és a „testre szabott” vállalati rendszerek szerepe.

---

### Régi vagy új globalizáció?

Joggal érezhette annak idején a *római polgár* vagy a provinciák többi lakója, hogy az Impérium létrehozta a „globalizációt” a mediterráneumban: egységes elveken nyugodott a Rómából irányított kormányzás, a légiók őrködtek a birodalom biztonságán, a kiépített hadiutak megteremtették a gyors és többé-kevésbé biztonságos közlekedést, a mindenütt örömmel fogadott sestertius pedig megkönnyítette a kereskedelmet. De ezt érezhette a kiteljesedett *középkor*, a „Hochmittelalter” *nemessége és jobbágysága* is: társadalmuk – a számukra átlátható világban – többé-kevésbé egységes ideológiára épült, s ez megszabta a mindenki számára kötelező értékeket, rendi társadalmuk pedig előírta tagjainak kapcsolatait éppúgy, mint az emberek mindennapjainak tennivalóit. Aztán kitérte a világ és távoli földrészek is bekapcsolódtak egy „egységes vérkeringésbe”: s talán egy már „globalizált” világ részesének érezhették magukat a *kelet-indiai társaságok hajósai*, amikor áruikkal körülhajózták Afrikát, hogy végül kirakodjanak egy európai kikötőben...

Mindezzel szemben *napjaink globalizációja* merőben új történelmi jelenség, amelyet őt, minden eddigitől eltérő sajátosság hozott létre.

1. Az *informatika* lehetővé tette, hogy hírek, híradások pillanatok alatt jussanak el akár a glóbusz legtávolabbi pontjaira, és hogy az emberek tömege férhessen hozzá az információk szinte korlátlan mennyiségéhez.

2. Óriási lendületet kapott a világban a *mobilitás*: csökkent az áruszállítás fajlagos költsége és időigénye, s ezért óriási mennyiségek transzferjére kerülhetett sor. Órákra csökkent az utazás korábban még napokban, hetekben vagy nemegyszer hónapokban mért időszükséglete. A tömegközlekedés merőben új típusú, rövid időszakokra szóló „népvándorlásokat” tett lehetővé a turizmus keretében; de szinte beláthatatlanná nőtt az egyének mobilitása is, hiszen országról országra „vándorolhatnak” a magasan képzett szakemberek éppúgy, mint számos betanított munkás.

3. Korábban elképzelhetetlen *tőkekonzentráció* és *tőkeáramlás* jött létre. Az előbbivel párhuzamosan alakultak ki a multi- és transznacionális óriásvállalatok – az utóbbit pedig elsősorban ezeknek a vállalatoknak a külföldi működőtőke-beruházásai, valamint a portfóliótőke-vásárlásai és -eladásai (nemegyszer spekulációs törekvései) táplálták. Mindezek eredményeként létrejött a kőkemény gazdasági érdekeltségek globális méretű hálója.

4. Mindez elképzelhetetlen lett volna a *műszaki fejlődésnek* a korábbi évszázadokhoz, évezredekhez képest szédítő *felgyorsulása* nélkül. S ez az exponenciális gyorsulás a talán még gyorsabb *terjedéssel* párosult: a fejlődés ugyanis még a hadiipar legtitkosabb eredményeit is egyhamar kiszolgáltatta a polgári szféra számára, ebben pedig már viharos sebességgel terjedtek az újdonságok a különböző gazdasági és iparágak, földrészek és országok között – csökkentve a megtérülés idejét és egyre több pénzforrást generálva az újabb és újabb fejlesztésekhez.

5. A napjainkra jellemző globalizáció azonban nem következhetett volna be, ha a vezető ipari országok gazdasága nem érte volna el gazdasági fejlődésében a „*globalizációs küszöböt*”: gazdaságuk teljesítményének meghatározott szintjére volt szükség ahhoz, hogy megvalósuljon az az áttörés, amely az előbb felsorolt öt tényezőt és hatásuk kellő intenzitását létrehozta.

## Új versenyelőnyök

A múlt század végén kibontakozó globalizáció új feltételeket hozott létre a gazdasági versenyben. Ez arra készíteti a vállalatok vezetőit, hogy átértékeljék a versenyelőnyökről kialakított korábbi felfogásukat. Napjainkra – úgy tűnik – a következő meghatározó jelentőségű versenyelőnyök kristályosodtak ki.

– Alapvető három versenyelőny *a volumen, a rugalmasság és az innováció* – s ezek szorosan *összefüggnek* egymással. A volument mint versenyelőnyt a nagy multinacionális vállalatok valósíthatják meg leginkább: a hatalmas méretű termelésükkel elért nagyságrendi megtakarítás és a világméretű piacukon realizált roppant árbevétel teszi ugyanis lehetővé számukra, hogy lépést tartsanak a globális kutatás-fejlesztési és beruházási verseny követelményeivel, s hajtóerői legyenek a mind gyorsabb műszaki fejlődésnek.

A multinacionális óriásvállalatoknak azonban éppen méretük miatt nagy a tehetetlenségük. Ezt leginkább a tevékenységükhöz szorosan kapcsolódó – például a beszállító – kis- és középvállalatok rugalmasságával tudják csökkenteni. Így hozza létre a nagyvállalatok rugalmasságigénye a termelési hálózatokat – és erre az igényre építenek azok a kis- és középvállalatok is, amelyek önállóan jelennek meg olyan piaci réseken, amelyek kis volumenű kereslete nem csábítja az óriásvállalatokat.

A harmadik alapvető versenyelőny az *innováció*, s elsősorban az *originális* (nem „generikus”, azaz másoló) újdonság. Ennek két forrása különböztethető meg: a „heuréka” jellegű ötlet és a tetemes időt, pénzt és szellemi ráfordítást igénylő kutatás-fejlesztés. Ötletek – ezt bizonyítják az innovációs vizsgálatok eredményei – főleg a mikro-, kis- és középvállalatokban születnek, ám ezeknek nincsenek forrásaik az újdonság „világméretű” előnyeinek kiaknázására; ezért erre multinacionális nagyvállalattal szövetkeznek. A

nagy erőforrásokat igénylő kutatás-fejlesztés költségtakarékos megvalósítása pedig azt igényli, hogy egy-egy multinacionális nagyvállalat know-how-val, beruházási támogatással, továbbképzéssel stb. segítse kis- és középvállalati partnereinek részvételét az innováció megvalósításában. A volumen, a rugalmasság és az innováció mint összefüggő versenyelőny végül a vállalatok *nagyságrendi polarizálódását* ösztönzi: úgy tűnik, az egyre nagyobb óriásvállalatoké, valamint a kis- és középvállalatoké lesz a jövő...

– A nagyságrendi megtakarítás arra készíti a multinacionális óriásvállalatokat, hogy homogén kínálatot jelenjenek meg a globális piacon. Az életszínvonal, a szabad rendelkezésű jövedelemhányad növekedése viszont a fogyasztás számos területén erősíti a lokális igényeket, amelyeket csak a heterogén kínálat elégíthet ki. Ezért válik jelentős versenyelőnyvé, ha egy vállalat optimálisan tudja egyeztetni működésében a *globális és lokális* sajátosságokat. Ezt segíti, ha kínálatában *célminőségek* megvalósítására törekszik: termékeit, szolgáltatásait mintegy „hozzátervezi” azon a piacok, piaci szegmensek igényéhez, amelyeken eredményt kíván elérni. S ezt sokszor úgy valósíthatja meg hatékonyan, ha kínálatában érvényesíti az *építőköcka*-elvet: csereszabatos elemekkel tud illeszkedni a lokális igényekhez.

– Várhatóan továbbra is jelentős versenyelőny lesz a *költségelőny*. Úgy tűnik azonban, hogy ezt egyre kisebb mértékben használják a vállalatok rövid távú céljaik elérésére – például piaci részesedésük bővítésére olyan árleszállítással, amelyet konkurenseik már nem tudnak követni. Ehelyett a költségelőnyt hosszú távú előnyre váltják: segítségével főként kutatás-fejlesztési forrásaikat bővítik. De bővültek a költségelőny megszerzésének eszközei is: az olcsóbb nyersanyagforrások feltárása, az automatizálás és robotizáció, a működési folyamatok átszervezése és ennek eredményeként a vállalati fogyókúra stb. mellett mind nagyobb szerepet kap újabban a *tevékenységkihelyezés (outsourcing)* és az országhatárokat átlépő *tevékenységáttelepítés*. A tevékenységkihelyezés nemcsak a költségeket csökkenti (ezzel lefaragják az általános költségeket, s többnyire a beszállítói volumenek növekednek), hanem a versenyképességet növeli azzal, hogy a kihelyezett tevékenység már a beszállító fő profilja, s ezért elemi érdeke, hogy ebben a műszaki fejlődés élvonalát képviselje, vagy legalábbis szorosan felzárkózzék ahhoz. A tevékenységáttelepítés pedig egyre olajozottabban folyik, hiszen számos, alacsonyabb fejlettségű ország jelentős előnyökkel csábítja a tőkét, technológiát, munkalehetőségeket, ipari kultúrát kínáló külföldi vállalatokat.

– Mind számottevőbb versenyelőny a globális szintéren az *immateriális erőforráslánc*: ebben tartalmilag szervesen egymásra épül a vezetés gazdasági világmérete („víziója” a vállalat közvetlen környezetéről és ennek háttéréről), a vállalat küldetése („missziója”), alapvető értékei és önazonossága, a menedzsment vezetési koncepciója és stílusa, valamint a cég arculata és reklámtevékenysége, ezen belül vállalat-, termék- és márkareklámja. Az egyre kiélezettebb versenyben ugyanis mind kisebb a különbség a termékek technikai és gazdasági paramétereit között, s ezek helyett egyre inkább az immateriális erőforráslánc hitele győzi meg a vevőket – s ennek utolsó két eleme, pontosabban a reklám folyamatossága és a márka széles körű ismertsége az igazi minőségi tanúsítvány a fogyasztó számára.

– A viszonylagos túlelőny korszakában felértékelődött a versenyelőnyök között a *humán erőforrás*. (Tőke birtokában ugyanis könnyű szert tenni korszerű technológiára és könnyen kihasználhatók a kedvezőbb természeti erőforrások is.) A humán erőforrások körében azonban egyre élesebben megkülönböztethetők – A. Huxley szavával – az „*alfa*”, „*béta*” és „*delta*” emberek. Értelmezésünk szerint az első csoportba főként a menedzserek, a kutató-fejlesztő munkatársak és a kulcsfontosságú szakterületek vezetői tartoznak. A második csoportba azok sorolhatók, akik kreativitásukkal és a vállalati célokkal való azonosulásukkal nagymértékben járulnak hozzá a vállalat sikeréhez. A harmadik, igen

nagy csoport tagjai viszont – úgy tűnik – egyre könnyebben helyettesíthetők akár másokkal, akár a korszerű technika beállításával: sokszor még magas szintű munka- és minőségi feyelmük, munkaintenzitásuk sem akadályozza meg, hogy a vállalat vezetése lemondjon róluk, ha a cég versenyképessége ezt kívánja. Az első két csoportba tartozókkal szemben viszont egyre kevésbé hangsúlyozza a menedzsment azt a törekvését, hogy tagjaik mind teljesebben azonosuljanak a vállalat céljaival; ehelyett azt hirdeti, hogy a vállalat lehetővé teszi számukra szakmai kiteljesedésüket, szakmai életcéljaik elérését.

Végül ide kívánkozik még egy megjegyzés: az *informatika* – ez egyre inkább bebizonyosodik – már nem versenyelőny, hanem a versenyben való részvétel *feltétele* lesz globalizálódó világunkban.

### A környezet elemzése

Napjainkban a menedzsmentnek már a *globális* eseményekig és hatásokig kell nyomon követnie vállalati környezet összefüggéseit, ha megbízható prognózisra kívánja alapozni üzleti stratégiáját. A globális események és hatások előrejelzése azonban önmagában sokszor megfoghatatlan a menedzsment számára: ezeket akkor tudja számba venni, ha eljut a globális eseményeket és hatásokat kiváltó okokig. S ezeket két ponton ragadhatja meg leginkább: ha mérlegeli a globális szinten mind a *húzó*, mind a *fékező régiók*, illetve *nemzetgazdaságok* eseményeit és ezek hatásait. (Jellegzetes *húzó* régió a három nagy erőközpont, Észak-Amerika, az Európai Unió és a Japán vezette(?) távol-keleti régió. Nagyságrendje miatt *fékező* gazdaság lehet Brazília, Indonézia vagy Oroszország – amint az ezek szerkezeti, pénzügyi, piaci stb. problémái által kiváltott világgazdasági fenyegetés érzékelhető is volt az elmúlt években, évtizedekben.)

A húzó és fékező országok eseményei azonban ritkán jelennek meg csupán egy-egy jól érzékelhető közvetlen hatásban: ezért a menedzsmentnek célszerű *hatásláncokat* figyelembe vennie. Ezek logikai összefüggései modellezhetők, de a modellek kialakításakor három követelményt kell kielégíteni:

1. meg kell határozni a logikai kapcsolatok elemeinek *kritikus*, vagyis a logikai folyamatot megindító, illetve azt továbbító *értékeit*, s az értékek elérésének várható *időpontját*;
2. ki kell választani azt az „*érzékeny pontot*”, amelyik megbízhatóan jelzi a hatáslánc eseményeinek bekövetkezését;
3. ellenőrizni kell, hogy a vállalat *képes-e figyelemmel kísérni* a kiválasztott *érzékeny pont* értékének folyamatos változását?

Egy ilyen modell vagy modelleket összekapcsoló *modellsorozat* kialakítása természetesen nem a menedzsment feladata. Egy nagyvállalat vezetése ezt többnyire a *stratégiai tervezés szervezetre* bízta, hiszen az ebben folyó tervezés egyik meghatározó információs bázisa éppen a húzó és fékező országok gazdaságaiban megragadható globális hatások, hatásláncok prognózisa. A vállalat stratégiai szervezetének értékelései pedig akár igen jelentősen befolyásolhatják a menedzsmentnek a globális környezetről alkotott „*vízióját*” is.

A közvetlen (piaci) vállalati környezet *hátterének* számbavételére napjainkban igen differenciált elemzésre van szükség:<sup>1</sup> a teljesebb és megbízhatóbb előrejelzés érdekében

<sup>1</sup> A vállalati környezet *hátterének* számbavételére alakították ki a *PEST* technikát: ez – mint ismeretes – a politikai (political), gazdasági (economic), társadalmi (social) és technikai (technical) háttér felmérését szolgálta. Ezt fejlesztette tovább a *PESTI* koncepció, amely kiterjesztette a felmérést a nemzetközi összefüggésekre (international) is. A háttér egyre átfogóbb számbavételének újabb állomásaként jelent meg a *STEEPLE* elemzés: ez három új területtel egészítette ki a PEST területeit: a környezetvédelem, illetve környezetgazdálkodás (environment), a képzés, továbbképzés (education) és a jogi (törvényi, rendeleti) előírások (legal) elemzésének feladataival.

célszerű megkülönböztetni a vállalati környezet hátterének *három szintjét*: 1. azt a nemzetgazdasági szintet, amelyben működik (vagy ahol honos) a vállalat; 2. azoknak a külgazdaságoknak a szintjét, amelyek piacain a vállalat jelen van beszerzéseivel, termelőrészeivel, kooperációival, értékesítésével stb.; 3. a globális összefüggések szintjét, amelyen elsősorban a húzó és fékező gazdaságok jellemzői, valamint a regionális és globális hatáskörű szervezetek, intézmények szabályozó, befolyásoló tevékenysége érzékelhető. Ebből következik, hogy napjainkban a menedzsmentnek mindinkább a STEEPLE<sub>home</sub> + STEEPLE<sub>oversea</sub> + STEEPLE<sub>global</sub> koncepció megvalósítására kell törekednie.

Globalizálódó világunkban azonban nemcsak a vállalatok háttérkönyezete változott: módosult *közvetlen versenykörnyezetük* is. Korábban elég volt kiszűrni a vállalatok köréből a *közvetlen versenytársaik*at: figyelemmel kísérve ezek fejlesztési, termelési, marketing-, pénzügyi stb. eredményeit és szándékait, be lehetett mérni a saját versenyképességet, meg lehetett határozni a saját feladatokat a versenyképesség megőrzésére vagy növelésére. Manapság már nem elég mindez. A vállalatoknak napjainkban már meg kell különböztetniük kétfajta – a *harcos (fighting)* és a *bemérő (matching)* – *versenyhelyzetet*. Az előbbi a hagyományos versenyt jelzi: azoknak a konkurenseknek a figyelemmel kísérését, amelyekkel a vállalatnak osztoznia kell piacain, piaci szegmensein. Az utóbbi cégek azonban nem fenyegetik közvetlenül a vállalat piaci részesedését, hiszen más – jelentősen magasabb vagy alacsonyabb igény szintű – piacokon vagy piaci szegmenseken értékesítenek. A vállalatnak azonban alapvető érdeke, hogy szemmel tartsa ezek eredményeit és szándékait is: hogy folyamatos *távolságbemérést (gap analysis)* végezzen. A felgyorsult műszaki és gazdasági változások korában ugyanis sorsdöntő lehet számára, hogy lehetőleg csökkenjen teljesítményének az élenjáróktól mért távolsága – de semmiképpen se csökkenjen teljesítményének a követő vállalatoktól mért távolsága.

Megváltozott az utóbbi években az egyes versenytársak teljesítményének bemérése, a versenyelemzés tartalma is. Ez a messzi múltban a kínálat versenyermekeire összpontosító *piackutatással (market research)* indult; ezt követte később a konkurensek mindenfajta piaci akcióját átfogó *marketingkutatás (marketing research)*. Napjainkban viszont már a versenytárs egész tevékenységét – valamennyi erőforrását, minden eredményét és lehetőleg legfontosabb szándékait – felmérő *komplex bemérésre (Full Business Investigation of Competitors)* van szükség, hogy meg lehessen határozni egy-egy vállalat kézzelfogható vagy még csak latens versenyelőnyeit, illetve -hátrányait.

E módszer összeveti a saját vállalat és egy-egy versenytárs erőforrásait, üzleti céljait, az ezek megvalósítását segítő folyamatokat, szervezeteket és rendszereket (beleértve az irányítási rendszert is). A komplex bemérést azonban már nem csupán a vállalat – többnyire nagy- vagy óriásvállalat – marketingsszervezete végzi: a felmérésben és az eredményeinek elemzésében a vállalat valamennyi szervezeti egységének részt kell vennie, hiszen szükség van mindegyik sajátos szakértelmére. A szervezeti egységek felmérési feladatait többnyire szintén a vállalat stratégiai tervező szervezete tűzi ki és ütemezi. Munkájukba azonban sokszor kapcsolódnak be külső szakértők, egyetemek és tanácsadó cégek is, amelyek elsősorban az élenjáró vállalatok vezetési koncepcióit, technikai felkészültségét és működési színvonalát közvetítik etalonként, a „benchmarking” technika segítségével.

A komplex bemérés alkalmazásával a globális háttér és a felgyorsult műszaki-gazdasági fejlődés hatására differenciálódott és dinamizálódott a régebről jól ismert statikus SWOT technika.<sup>2</sup> Az erős és gyenge pontokat, a lehetőségeket és a fenyegetéseket 1. felméri az adott piaci környezet feltételei között; 2. előrejelzi ezeket egy optimális időtávban (amikor az előrejelzés bizonytalansága még elfogadható értékű) és 3. prognosztiz-

<sup>2</sup> A SWOT módszer a vállalat erős oldalait (strong points) és gyenge pontjait (weak points) határozza meg a környezetből érkező fenyegetések (threats) és az általa kínált lehetőségek (opportunities) fényében.

zálja, hogy várhatóan miként alakul majd a négy tényező akkor, ha a versenytársak reagálnak a felmérést végző vállalat stratégiai akcióira. Így jön létre az új SWOT elemzésben a három „szint”: a SWOT<sub>present</sub>, a SWOT<sub>future</sub> és a SWOT<sub>reactions</sub> hármas elemzése.

### A vállalati célok új horizontja

Valószínű, hogy a vállalat hagyományos felfogása, szervezete és működése számottevően megváltozik a következő évtizedekben. A változás két kulcsszava – úgy tűnik – a *hatékonyság* és a *rugalmasság* lesz: ezek fogják meghatározni a vállalati koncepció fejlődésének fő irányát.

A fejlődésen belül elképzelhető egy szerényebb változás. Ilyen például – akár termelő-vállalat esetében is – a *teljesprojekt-rendszerű* működés. Ebben a kutatás, a gyártmány-és gyártásfejlesztés, a beszerzés, az értékesítés, valamint a finanszírozás szakemberei egy-egy olyan időszakos projektszervezet munkatársai, amelyet kifejezetten egy (többnyire nagyobb volumenű) megrendelés teljesítésére hoznak létre, s amelyek igényeit csupán kiszolgálja a vállalat állandó, változatlan szervezeteként működő termelés. (A technológiájában szervesen összefüggő termelőfolyamatot ugyanis aligha lehetne részre szabdalni az egyes projektek igényei szerint.)

Megvalósulhatnak jóval merészebb változások is. Ilyen például a *virtuális vállalat*. Ennél majdhogya két irodahelyiségre zsugorodik maga a vállalat: a csúcvezető és a titkárság irodájára. Ide futnak be a megrendelések, itt választják ki az internet segítségével – akár világviszonylatban is – a teljesítéshez szükséges legjobb egyéni szakembereket és „alvállalkozókat”; itt szerződnek velük, hangolják össze és ellenőrzik munkavégzésüket, itt veszik át és számolják el közreműködésük eredményét; s végül ez adja át a végzett munkát a megrendelőnek. Kétségtelen, hogy egy így működő virtuális vállalatnak szinte határtalan a rugalmassága (hiszen mindig csak a megrendeléseknek pontosan megfelelő erőforrásokat köti le), és szinte behozhatatlan a hatékonysága (mert mindig a piacon található legjobb partnereket választja ki az egyes megrendelések teljesítéséhez). Előnyei mellett azonban számot kell vetni lehetséges hátrányaival is: a virtuális vállalatok hatására könnyen jöhetnek létre időleges „termelékenységi szigetek”, amelyek hosszabb-rövidebb működése, majd leállása, esetleg gyors profilváltása súlyos egyensúlyi zavarokat okozhat egy nemzetgazdaságban; nagyon is kérdéses, hogy a legjobb szakemberek időszakos és várhatóan lökészerű foglalkoztatása kielégíti-e az ő biztonságos munkahelyre vonatkozó igényüket; s még azt sem tisztázott, hogy mindez miként hat a nem kiemelkedő szakemberek foglalkoztatására.

A két vezérszó, a hatékonyság és a rugalmasság megvalósulását szolgálhatja egy másik vállalatfelfogás is. Ez *két pólusként* szembeállítja egymással a tíz vállalati erőforrást<sup>3</sup> és a tíz vállalati célkitűzést.<sup>4</sup> A hatékonyság növelésére a menedzsment időszakonként változtatja az egyes cél- és erőforráselemek súlyát és szerepét (ezek így követik rugalmasan a környezet kihívásait is), miközben folyamatosan fenntartja a két elemcsoport egyensúlyát. E koncepció szerint a két pólus között helyezkednek el a vállalati folyamatok, amelyek valóra váltják a célokat az erőforrások felhasználásával. A folyamatok megvalósulását pedig a vállalati szervezet és a vállalati rendszerek sora támogatja. E kétpólusú kon-

<sup>3</sup> A tőke, a technika, az emberi és a természeti erőforrás, az információ, az innováció, a szervezet és irányítása, az immateriális erőforráslánc, a zavartalan integráció a környezetbe, valamint az átfutási idő.

<sup>4</sup> A nyereség, a likviditás, a megtérülés, a műszaki és a piaci pozíció, a környezethez való zavartalan illeszkedés, a humánpolitikai célok, a maximális kockázatvállalási és a minimális rugalmassági határ betartása, valamint a vállalat távlati növekedése.

cepció tényezőinek alakulását „vezérli” végül a vállalat menedzsmentje. Ebben az elképzelésben is feszülnek azonban ellentmondások:

- a hatékonyság például egyre mélyebb szakismeretet igényel, ami fokozza a szakterületek elkülönülését a vállalatban,
- a rugalmasság viszont a szakmai elhatárolódások feloldását kívánja;
- a rugalmasság a széles adatbázishoz való szinte korlátlan hozzáférést követeli meg;
- a hatékonyságot viszont sokszor éppen a közvetlen kommunikálás segíti;
- a hatékonyságot növeli az informatika sebessége a folyamatokban és az irányításban;
- ezt azonban jelentősen gátolhatja az emberi gondolkodás „rugalmatlansága”, nevezetesen az, hogy képtelen a számítástechnika sebessége által megkövetelt paradigmaváltásra stb.

A sikeres vállalatok célkitűzései – ma úgy látszik – leginkább *három gyújtópont*ra összpontosulhatnak.

1. A vállalat töltsön be *vezető pozíciót* iparágában, vagy legalábbis legyen részese egy ilyen pozíciónak. A vezető pozíció többnyire a műszaki fejlődésben elfoglalt hely, amelyhez azonban előkelő, sokszor piacvezető piaci pozíció is járul. (Nem hiába adta ki a jelszót a General Electric vezetése, hogy csak olyan iparágban működjék a cég, amelyben az első három vállalat egyike!) Ezek tehát olyan vállalatok, amelyek általában globális innovációkat valósítanak meg. Hatalmas fejlesztési kockázatokat pedig olyan stratégiai szövetségekkel mérsékelhetik, amelyek közös kutatást-fejlesztést tesznek lehetővé, csökkentve ezzel a megvalósítás időigényét és az egy-egy vállalatra jutó ráfordítás volumenét is.

2. A vállalat töltsön be az élvonalat *szorosán követő pozíciót*, többnyire szintén a műszaki fejlesztés területén. A követéssel mód nyílik számára az egyre nagyobbra duzzadó kutatás-fejlesztési költségek lefaragására, s ezzel árának mérséklésére – amit nagyságrendi megtakarításai is lehetővé tesznek, hiszen olcsóbb termékeit többnyire igen széles vevőkör igényli. Ezek a vállalatok tehát főként lokális innovációkra képesek.

3. A sikeres vállalatok harmadik csoportja egyetlen, szűk szakterületen „világelső”: szaktudásuk többnyire szintén műszaki területen kiemelkedő, ezért igen erős a beszállítói pozíciójuk. Általános szakmai elismertségük és széles, sokszor globális piacon realizált árbevételük lehetővé teszi, hogy folyamatosan valósítsák meg a koncentrált műszaki fejlesztést. Ezért – ha szaktudásuk összpontosítását „helyi” korlátként fogjuk fel – az ilyen vállalatok jellemzője a *glocal* innovációk sora.

E három sikeres vállalatípushoz sajátos módon zárkozhatnak fel azok a cégek (többnyire nagy- és középvállalatok) is, amelyek számára a fejlesztéshez, a piaci munkához, a megkövetelt beruházásokhoz stb. szükséges erőforrás-mennyiség nem áll rendelkezésre. Ők is köthetnek *stratégiai szövetségeket* fejlesztéseik, beruházásaik, termelési és/vagy marketingfeladataik közös elvégzésére. S így már felvehetik a versenyt az akár nagyságrenddel nagyobb erőforrásokkal rendelkező óriásvállalatokkal is.

A vállalati célkitűzések egyik újabb sajátossága, hogy a cég „hardver-szoftver csomagként” fogja fel kínálatát: a kereslet kielégítését szolgáltatásnak minősíti, amelyben a termék csupán hardverelem, s a szolgáltatás szoftverjének fő feladata, hogy ezt a hardvert hozzáillessze a vevő egyéni igényéhez. (A szoftver többi feladata főként a relations marketing körébe sorolható.) A kínálat hardver- és szoftverelemének ez a felfogása erősítette fel azt a törekvést, hogy a kínálat minél rugalmasabban szolgálja ki az egyéni igényeket a tömegtermelés, elsősorban a sorozatgyártás technológiájával.

Végül az utóbbi években egészült ki mindinkább a két alapvető célkitűzés, a hatékonyság és a rugalmasság egy harmadikkal: a *biztonság* igényével – s főleg a szükségszerűen kevésbé mozgékony multinacionális óriásvállalatok körében. A biztonságot szolgálja többek között a *diverzifikálás hármasság értelmezése*. *Vertikális diverzifikálás* jöhet létre a termelés vertikumában – ám ezt (úgy tűnik) egyre inkább visszaszorítja a kihelyezés (*outsourcing*),

vagyis az a törekvés, hogy egy-egy vállalat csak az alapvető hozzáértésének (*core competence*) körébe tartozó tevékenységeket végezze. *Horizontális diverzifikálás* esetén a vállalat olyan iparágakra, gazdasági ágakra terjeszti ki üzleti tevékenységét, amelyeknek nincs semmilyen kapcsolata eredeti profiljával. Ezzel igen nagy mértékben fokozhatja biztonságát, hiszen a stagnálások, visszaesések többnyire nem azonos időben és/vagy mértékben érik a különböző iparágakat, gazdasági ágakat; ha pedig valamennyi iparágban, gazdasági ágban növekszik a vállalat, elért nyereségének átcsoportosításával, majd az időleges elvonás visszapótlásával tud fejlesztési előnyre szert tenni versenytársaival szemben. Mindezért a horizontális diverzifikálás terjed – ám egy nagy tanulságot hasznosítva: a különböző iparágakba, gazdasági ágakba tartozó vállalatrészeket nem lehet egységesen irányítani (ez volt a konglomerátumok rákfenéje), ezek működését csak holdingként foghatja össze a vállalati központ (*headquarters*). Végül a *földrajzi diverzifikálás* a multinacionális törekvésekkel azonos: ez a biztonság tekintetében a regionális kockázatok mérséklését teszi lehetővé a menedzsment számára – legyen ezek kiváltó oka egy ország gazdasági visszaesése, pénzügyi, politikai vagy társadalmi válsága, avagy akár egy ott bekövetkező, megrendítő hatású természeti katasztrófa.

### A szervezés új horizontjai

Továbbra is iránymutató jelszó maradt a szervezésben a *decentralizálás*: az operatív döntésekben a végrehajtók jobb helyismerete, az egyértelmű felelősség a saját döntésért és annak végrehajtásáért, a hatáskör delegálásának ösztönző hatása nagyobb előnynek bizonyult a vállalatok számára, mint a centralizált döntések egységes tartalma, a végrehajtásukra utasító információs pályák lerövidülése és a döntések megvalósításának gyors központi ellenőrzése. Ezért terjedt el – még számos vészhelyzet esetén is – az üzlet egységek (*business unit*) szervezése. Érdemes azonban élesebben megkülönböztetni a jövőben az üzlet egységek és a stratégiai üzlet egységek (*strategic business unit*) szerepét. A stratégiai üzlet egységek ugyanis olyan új szervezetek, amelyek a vállalat jövőjének zálogai – ezért ezekkel szemben a vállalat folyamatos működését biztosító üzlet egységek feladatainál alacsonyabb (de egyre szigorodó!) jövedelmezőségi és megtérülési követelményeket kell megszabni. A üzlet egységek és stratégiai üzlet egységek szervezése azt is lehetővé teszi, hogy a vállalat csúcspanel kevesebbet foglalkozzék az operatív irányítással, és több figyelmet fordítson alapvető feladataira, a stratégia kialakítására és folyamatos ellenőrzésére.

A nagyvállalati szervezet velejárója, hogy az üresjáratok, a veszteségek elkerülésére a folyamatokat minden részletükben pontosan szabályozzák; ezáltal azonban a működés merevvé válhat, a szervezet munkatársainak zöme pedig csupán parányi csavarnak érzi magát a jól összehangolt rendszer nyomasztó komplexumában. Vagyis a hagyományos nagyvállalati szervezetben alig veszik figyelembe a *belső rugalmasság* követelményét, és nem számolnak azzal sem, hogy számos beosztott munkatársban él a *vállalkozás vágya* és *ösztöne*: érzi magában a tehetséget, hogy kockázatot vállaljon és ennek eredményeként egyéni sikert érjen el. A rugalmasságnak és az egyéni vállalkozásnak ezt az igényét elégíti ki a nagyvállalatok körében a *belső vállalkozások* megszervezése. Ennek során a menedzsment „vállalati versenypályázatot” hirdet meg egy-egy jól körülhatárolható feladatra; ezek teljesítésére jelentkezhetnek munkatársak vagy önként szerveződött munkatárs csoportok. A menedzsment erőforrásokat biztosít a végrehajtáshoz a „nyertesek” számára, majd szakaszosan ellenőrzi, hogy melyik nyertes vagy nyertescsoport mennyire hatékony a megvalósításban. Ennek alapján pedig sorban visszavonja megbízását a kevésbé hatékonyaktól, s így már csak a leghatékonyabb hajtja végre a kifizetett feladatot. A gyakorlat igazolta: ha jól választják ki a feladatokat, akkor a munkatársak vállalkozói

hajlandósága, versenyszellemük kihasználása nagyobb eredménnyel jár, mint amennyi kárt okoz, hogy kezdetben a menedzsment a szükségesnél több erőforrással támogatja azokat, akik a versenyben részt vesznek.

A szervezet menedzselésének hatékony eszköze a *kötetlen*, a *részben kötött munkaidő*, valamint a *táv munka* bevezetése olyan munkahelyeken, ahol a munkavégzés nem kötődik egyértelműen meghatározott helyhez, például egy üzem termelőberendezéseihez. Mindhárom forma alkalmazását nagyban megkönnyítik az informatika lehetőségei. Az új foglalkoztatási formákkal nemcsak állandó költségeit csökkentheti a vállalat, hanem jelentősen növelheti *humán erőforrásainak színvonalát és elkötelezettségét* is, hiszen a szokásosnál szélesebb körből válogathatja ki alkalmazottait, és ráfordítás nélkül növelheti érdekeltységüket. S nem hanyagolhatók el a társadalmi szintű előnyök sem a lakóingatlanok jobb hasznosításától a gyerekes anyák mint munkavállalók karrierproblémáinak és szakmai képzettségük szinten tartásának megoldásáig. Ezért is lenne célszerű, ha a kormányzat akár adókedvezménnyel is támogatná a jövőben a rendszeres távmunka bevezetését.

A nagyvállalati szervezet egyik nagy problémája a vezetők és a kiemelkedő szakemberek karrierlehetőségeinek beszűkülése: minél feljebb jutnak ezek a vállalati hierarchiában, annál kisebb a lehetőségük arra, hogy magasabb pozícióba, nagyobb anyagi és „társadalmi” (vállalati) elismerésben részesülhessenek. (A hierarchia második szintjén például a négy-öt felsőszintű vezető akár hosszú évekig várhat, amíg egyikük eljuthat a csúcsvezetői pozícióba – a többieknek pedig talán sohasem lesz erre esélye.) Ezért ezek sokszor elhagyják a vállalatot, hogy másutt bontakoztathassák ki képességeiket. A legjobb szakemberek pedig kénytelenek menedzseri posztokat vállalni, ami igen sokszor jelentős adminisztratív feladatokat ró rájuk – s ennek következtében jelentősen csökkenhet vagy akár el is sorvadhat szakmai teljesítményük.

A vállalati hierarchiának ezeket a káros hatásait kívánja orvosolni egy kettős értékrend bevezetése a vállalatnál: a *sejtszerű szervezet* kiemeli vezetőket és szakembereket a vállalati hierarchiából, ezeket meghatározott feladatra (például stratégiai variánsok kidolgozására, profilbővítésre vagy -váltásra, vállalati egyesülés vagy felvásárlás előkészítésére, alap- és fejlesztő kutatás végzésére stb.) kialakított „sejtekbé” szervezi, tevékenységüket pedig a vállalati hierarchia értékrendjétől különböző – nemegyszer annál jelentősen bőkezűbb – értékrend szerint méltányolja. Egy ilyen sejtszervezet létrehozásának feltétele azonban egy olyan *paradigmaváltás* a vállalat egészében, amelyik fenntartás nélkül ismeri el a hierarchiától különböző második értékrend jelentőségét, tartalmát és anyagi-erkölcsi méltánylását.

A vállalati szervezet fejlesztésének egyik új megoldása a *háromdimenziós mátrixszervezet* létrehozása. Ez ismét elsősorban a nagy- és óriásvállalatok lehetősége. A hagyományos mátrixszervezetben a vállalat csúcsvezetőjének közvetlen beosztottjai – iparvállalati példával – a kutatás-fejlesztés, a beszerzés és készletezés, a termelés, valamint az értékesítés funkcionális vezetői (akik a mintegy egymás mellett elhelyezkedő szakmai szervezeteiket irányítják vertikálisan), valamint a termék- vagy márkamenedzserek (akik a mintegy vízszintesen haladó egyes termék- vagy márkapályák eseményeinek összehangolásáért felelősek).

Az így kialakult mátrix (egyszerűbben: táblázat) azonban újabban egy harmadik dimenzióval is kibővült: mind tudatosabbá vált ugyanis a menedzsmentben, hogy a vállalati információrendszer, a logisztikai és a pénzügyi folyamatok irányítása, a humán erőforrás-menedzsment és maga a vállalatvezetés mintegy harmadik dimenzióból egyszerre hatja át mind a függőleges funkcionális szervezeti egységek, mind a vízszintes termék- vagy márkapályák mindegyikét. Ez a vállalat csúcsvetése számára a *háromas koordinálás* feladatát jelenti: egyeztetnie kell a funkciók követelményeit, a termék- vagy márkapolitikát és a harmadik dimenzió tevékenységeit. S végül ez válik még bonyolultabbá a

multinacionális vállalatok csúcvezetői számára: Ők már *négydimenziós mátrixszal* számolnak, hiszen a vállalatuk szervezetében önálló egységekként megjelennek a földrajzi diverzifikálás vállalatrészei is. Ilyen négydimenziós mátrixban a csúcvezetés már csak a stratégiai célok kijelölésével, a szervezeti egységeknek a célok megvalósítását szolgáló éves terveinek összehangolásával és termelési kapcsolatainak elvi szabályozásával, a pénzügyi évben elért (például pénzügyi) eredményeik ellenőrzésével, a központi beruházási lehetőségekért folyó versenyük megszervezésével és értékelésével, valamint a szervezeti egységek felsőszintű vezetőinek kinevezésével és leváltásával foglalkozhat. Mindebben pedig a vállalati vezérkarnak a felsorolt feladatokra szervezett munkacsoportjai támogatják.

### Az operatív irányítás új megközelítése

Az operatív irányítás alapvető, mondhatnók „elvi” feladata, hogy szabályozza – elsősorban nagyvállalat esetében – az önálló szervezeti egységek (üzletlegységek, stratégiai üzletlegységek, divíziók, projektek stb.) kapcsolatát a vállalaton belül. Korábban szinte egyeduralkodó álláspont volt, hogy a vezetés adjon minél nagyobb teret a *belső versenynek*: egyetlen szervezeti egység se kényszerüljön arra, hogy egy másik, belső vállalati egység termékét vagy szolgáltatását vegye igénybe, ha azt kedvezőbb feltételekkel szerzheti be egy külső forrásból. Éppen ez a belső verseny szoríthatja ugyanis minél hatékonyabb tevékenységre a szervezeti egységek mindegyikét – s amelyik nem tud megfelelni ennek, azt fel kell számolni, feladatait pedig ki kell helyezni. Ez az álláspont valójában azt képviselte, hogy nincs is szükség a szervezeti egységek termelési kapcsolatainak szabályozására.

Újabbán két lehetőség mégis az ilyen kapcsolatok szabályozására, sőt operatív irányítására készíti a nagyvállalatok, elsősorban a multinacionális korporációk vezetését: 1. a vállalat egésze jelentős üzleti eredményre tehet szert a belső elszámolóárak segítségével, hiszen így kihasználhatja a jövedelmezőségnek azt a *mozgásterét*, amelyet a valutaárfolyamok, a vámok és vámszabad területek, a különböző adózási feltételek nyitnak meg számára; 2. termelési szerkezetükben kialakítanak olyan *párhuzamos kapacitásokat*, amelyekkel igen kis ráfordítástöbbséggel, akár országok között is ki tudják elégíteni az időszakos keresleti csúcsoakat, vagy át tudják hidalni termelési kieséseiket.

Az operatív irányítás másik jellegzetes területe – ismét a nagyvállalatok és a multinacionális korporációk körében – a kutatás-fejlesztés. Ebben mind gyakrabban teremtik meg a *K+F kettős nyitottságát*: ez teszi lehetővé, hogy a vállalati központ elsősorban az alap kutatásokat, az önálló vállalati egységek pedig az alkalmazott és fejlesztő kutatásokat rendeljék meg és finanszírozzák egy hatékony, központi kutató szervezettől. (Így működik például az AT&T-n belül a Bell Laboratories.) Ilyenkor koordináló szerep is hárul a vállalati központra: elő kell segítenie, hogy az egyik önálló vállalati egységtől érkező megrendelés eredménye eljusson több olyan egységhez is, amelyek azt hasznosíthatja – ilyenkor azonban ennek részt kell vállalnia a kutatás-fejlesztés költségeinek fedezésében is.

Az operatív irányítás számottevő területe a munkatársak tovább- és átképzése, az elbocsátások és felvételek elvi irányítása. Ám ebben a menedzsment feladata valójában a stratégiai szempontok érvényesítése az operatív működésben: *párbeszédet* kell kialakítania az üzleti stratégia és a humán erőforrás-fejlesztés tervezése között. A felgyorsult műszaki és gazdasági változások korában ugyanis nemcsak a tőke, a technika és a szűkebb, valamint tágabb vállalati környezet jelöli ki a vállalatok számára a sikeres stratégia pályáját, hanem a humán erőforrások fejlesztésének lehetőségei és korlátai is – sőt, egyre inkább bebizonyosodik, hogy ezek lesznek a jövőben a *legkeményebb*, a leginkább meghatározó *erőforrások*. A felgyorsult változások pedig arra ösztönzik a menedzsmentet,

hogy irányításával *folyamatossá* váljék a párbeszéd a stratégiai döntések előkészítői és a humán erőforrás fejlesztéséért felelősök között. Így válik ez a „párbeszéd” – a csúcsvezetés bekapcsolódásával – *háromszereplőssé*.

A menedzsment nagy horderejű feladata – kis- és középvállalatoknál is – az innovációs légkör megteremtése: ez segíti az egyik legnagyobb versenyelőny, a vállalati innovációs készség és képesség kiteljesedését. Az *innovációt segítő vezetés* módszere már régóta ismert: a vállalat „átítatása” olyan információkkal, amelyek innovációkat igénylő témákra hívják fel a figyelmet; olyan érdekeltségi rendszer meghirdetése, amelyik megfelelően méltányolja a létrejött innovációkat; az innovációs javaslatokat elbíráló gyors döntési rendszer kialakítása; az elfogadott javaslatok gyors megvalósítása; idő és más erőforrások biztosítása a lehetséges innovátorok számára, hogy kimunkálhassák ötleteik technikai megvalósítását stb.

A menedzsment operatív irányítása ebben a kérdéskörben is új feladattal egészül ki. A vállalati adatbázisok már lehetővé teszik a munkatársak széles rétegei számára a szabad hozzáférést számos vállalati adathoz. A hatékony innovációs légkör kialakításához azonban nemcsak erre van szükség: nemegyszer sokkal hatékonyabb lehet, ha különböző szakterületek munkatársai találkozhatnak egymással, és „szabadon” (értsd: kötetlenül, vállalati pozíciójuktól függetlenül) megbeszélhetik az innovációs ötleteikben rejlő lehetőségeket és buktatókat. A vállalat vezetésének feladata, hogy ilyen találkozókat szervezen – vagyis létrehozza (látszólagos önellenmondásként) *az innoválás szervezett, szabad fórumát*.

Az operatív irányítás különleges esete a vállalat *tanulórendszerként* való működtetése.<sup>5</sup> A tanulórendszer koncepciója arra épül, hogy egy vállalat sikerében döntő a frontemberek szerepe: azoké, akik közvetlenül érintkeznek a vevőkkel, a versenytársakkal és a piac többi szereplőjével. A frontemberek tesznek javaslatokat tapasztalataik, meglátásaik alapján a felső vezetésnek operatív döntéseinek meghozására. A döntéseket a frontemberek hajtják végre, s az ezekkel szerzett tapasztalataik alapján javasolnak újra a felsőszintű vezetőknek. Ez a sorozatosan ismétlődő lépéssorozat a tanulószervezet működésének alsó köre.

Megtörténhet viszont, hogy egy vállalat már nem tud megfelelően válaszolni a környezet kihívásaira hagyományos értékrendje, kultúrája alapján. Ekkor indítja be a menedzsment a tanulórendszer-szerű működés felső körét. Ebben a felső vezetés első lépésként megváltoztatja a hagyományos értékrendet: paradigmaváltást hoz létre. Ez azonban többnyire ellenkezést vált ki a vállalatban, aminek oka éppen úgy lehet a munkatársak kényelemszeretete vagy az újtól való idegenkedése, mint a kereset csökkenésétől vagy a munkahely elvesztésétől való félelmük. A menedzsmentnek fel kell tárnia az ellenkezés jellegét, okait és mértékét, majd – harmadik lépésként – mindezt új intézkedésekkel ellensúlyoznia kell. Csak ekkor kerülhet sor tehát negyedik lépésként a felső kör bekapcsolására az alsó körbe, amelyben már az új és elfogadott paradigmák szerint követik egymást az ismert lépések. Ez a tanulórendszer-szerű működés sikeresen kapcsolja össze a stratégiai és az operatív vezetés tennivalóit, beemeli a frontemberek széles körű tapasztalatait és innovációs képességeit a vállalat operatív működésébe, és mindkét időtávban lépést tart a gyorsan változó környezet meg-megújuló követelményeivel.

A menedzsment végül csökkentheti is operatív tennivalóinak volumenét, hogy több ideje maradjon a stratégiai kérdésekkel való foglalkozásra. A csökkentés régtől ismert módja a *vezetés kivételek alapján (Management By Exceptions)*. Ennek lényege, hogy a

<sup>5</sup> Ennek valójában két értelmezése ismert: az egyik szerint létre kell hozni a vállalatban a szervezett és folyamatos tanulást, s ebben minden munkatársnak részt kell vennie; a második értelmezés sajátos működést jelez – erről szólnak a következők.

menedzsment felső és alsó értékhatárokat szab meg az operatív folyamatok számára (ilyen például a termelés heti mennyisége, az értékesítés havi alakulása vagy a naponta munkába állók létszáma), és csak akkor foglalkozik ezekkel a folyamatokkal, ha az alakulásukat ábrázoló görbe átmetszi a megszabott alsó vagy felső értékhatárt: ekkor lép közbe és tereli vissza az eseményeket a kijelölt értékhatárok közé.

Nyilvánvaló azonban, hogy a vezetőknek nem azonos időtartamra és erőforrás-mennyiségre van szüksége az események visszatérésére, ha a folyamatot leíró görbe kisebb szöggel, vagy nagyobb szöggel metszi át az értékhatárt. Ezért fejlesztették tovább a vezetés kivételek alapján módszert: a *Management By Exceptions Sensitive* már akkor jelez a menedzsernek, amikor a folyamatot leíró görbe meredeksége még a két értékhatáron belül ér el egy kritikus meredekséget. Ilyenkor ugyanis a menedzsmentnek lehetősége van arra, hogy rövidebb idő alatt és kisebb erőforrás-mennyiséggel befolyásolja az eseményeket – s akár még benn is tartsa a folyamatot leíró görbét az előírt értékhatárokon belül.

### Felhők az új horizonton...

A menedzsment új horizontjain azonban „felhők” is megjelennek: fenyegetések, amelyek beárnyékolhatják vagy akár megsemmisíthetik is a lehetőségeket. A vállalatok vezetésének nagy kihívása, hogy megfelelően válaszoljon a következő éveknek-évtizedeknek ezekre a fenyegetéseire. S napjainkban, úgy tűnik, elsősorban a következő kérdésekre kell megtalálnia a helyes és hatékony válaszokat.

– A vállalatok – elsősorban az óriásvállalatok és a multinacionális korporációk – menedzsmentje képes-e hozzájárulni, mégpedig nagymértékben ahhoz, hogy a jövőben számottevően *csökkenjenek* a sokszor már szinte elviselhetetlen *gazdasági és kulturális különbségek* a földkerekség egyes régiói között? A menedzsment ilyen hozzájárulása és a vállalatok áldozata nélkül ugyanis aligha lehetnek sikeresek önmagukban akár a nemzetközi intézmények és szervezetek, akár az egyes országok kormányzatainak erőfeszítései. (Példák erre a Word Bank fiaskói Argentínától kezdve Bolívián és Guyanán át Zambiáig.)

– Sikerül-e a vállalatok értékrendjében mérsékelni annak a szemléletnek a súlyát, hogy vevőknek a „vásárlás határtalan élményt” nyújt? *Az értékesítésnek és mögötte a nyereségnek, valamint a piaci pozíciónak szinte kizárólagos célként való kitűzése* – ami azt sulykolja, hogy a társadalom legnagyobb örömforrása a kínált termékek és szolgáltatások megvásárlása – hosszú távon ugyanis olyan irracionális visszahatásokat válthat ki, amelyek a vállalatok sorát is megrendíthetik. Másként fogalmazva: sikerül-e a vállalatoknak termékínálatukon túl szervesen beépülniük a kulturális értékek teremtésének és kínálatának világába?

– A könnyebben járható út, a környezetszennyező tevékenységek elmaradott országokba való kitelepítése helyett képesek lesznek-e a vállalatok odahaza és külföldön a hatékony *környezetgazdálkodás* megvalósítására – még akkor is, ha ez homlokegyenest ellenkezik rövid távú nyereségérdekeltségükkel? Képesek lesznek-e ebben a kérdésben a hosszú távú érdek érvényesítésére, miközben tulajdonosaiktól a fejlesztési verseny mennyi szereplőjéig számosan követelik menedzsereiktől, hogy pillanatnyi érdekeiknek feleljenek meg?

– Meg tudják-e találni a munkavállalók önmaguk szakmai, sőt, bizonyos értelemben emberi kiteljesedésének lehetőségeit az őket alkalmazó vállalatnál – ahelyett, hogy ez csupán a megélhetésükhöz szükséges, de valójában üres robotnak vagy a személyiségüket elszegényítő „workaholic” önbecsapásának legyen a színtere?

– Sikerül-e rátalálniuk a menedzsereknek arra az új szerepükre, hogy az általuk vezetett vállalat teljesítménye elsősorban nem karizmájuktól, jövőt felismerő éleslátásuktól, ítélőképességüktől, döntési és szervezőképességüktől, kommunikációs képességüktől, vagyis személyes kiválásaiktól függ, hanem attól, hogy milyen tudású és képességű munkatársak milyen olajozottan működő *munkacsoportját* sikerül maguk köré szervezniük és működtetniük, s hogy milyen hatásokkal tudják működtetni a vállalatnál a jól kiválasztott és körültekintően bevezetett *rendszereket*? A pusztán „nagy, rátermett egyéniség” (Alfred Sloan, Lee Iacocca, Jack Welch) egyre kevésbé lesz a vállalati siker biztosítója: mindinkább a jól működő menedzseri munkacsoportok és vállalati rendszerek lesznek még a „horizonton is felhőtlen” jövő zálogai.

### Irodalom

- ANDERSEN, E. S.–GRUDE, K. V. [1995]: Goal Directed Project Management. Kogan Page, London.
- ARMSTRONG, M.–LONG, P. [1994]: The Reality of Strategic HRM. Institute of Personnel Development, London.
- ATKINSON, PH. [1997]: Creating Cultural Change. Rushmore Wynne, Leighton Buzzard.
- BERTLETT, C.–GHOSHAL, S. [1995]: Changing Role of Top Management: Beyond Systems to People. Harvard Business Review, május–június.
- BLANCHARD, K. O.–O’CONNOR, M.–BALLARD, J. [1995]: Managing by Values. Berrett-Koeler, San Francisco.
- BUNKER, B. B.–ALBAN, B. T. [1997]: Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change. Jossey-Bass, San Francisco.
- CANNON, T. [1996]: Welcome to the Revolution. Managing Paradox in the 21<sup>st</sup> Century. Pitman, London.
- CHAMBERS, J. [2000]: Visionary – The 21st Century Corporation. Business Week, augusztus.
- CZERNIAWSKA, F. [1999]: Management Consultancy in the 21<sup>st</sup> Century. Macmillan, London.
- DAVIS, S.–DAVISON, B. (1991): 2020 Vision. Simon & Schuster, New York.
- DRUCKER, P. [1994]: Towards the New Economics. Heinemann, London.
- FRIEDMAN, T. L. [2000]: The Lexus and the Olive Tree. Anchor Books, New York.
- FUKUYAMA, F. [1995]: Trust. The Free Press, New York.
- GOULLART, F. J.–KELLY, J. N. [1995]: Transforming the Organization. McGraw-Hill, New York.
- HAMPDEN-TURNER, CH.–TROMPENAAR, F. [1993]: The Seven Cultures of Capitalism. Doubleday, New York.
- HAMEL, G.–PRAHALAD, C. K. [1994]: Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Sizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow? Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- HAMMER, M.–STANTON, S. (1966): The Re-engineering Revolution Handbook. HarperCollins, London.
- HOVÁNYI GÁBOR [2001]: Globális kihívások – menedzsmentválaszok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- HUSSEY, D. E. [1998]: The Strategic Decision Challenge. Wiley, Chichester.
- JOHN, R. ÉS SZERZŐTÁRSAI [1998]: Global Business Strategy. International Thomson Business Press, London.
- KATZENBACH, J. R.–SMITH, D. K. [1994]: Teams at the Top. McKinsey Quarterly, tavasz, szám, 71–79. o.
- KLEINER, A. [1996]: The Age of Heretics: Heroes, Outlaws and the Forerunners of Corporate Change. Doubleday, New York.
- LEONARD, D.–STRAUS, S. [1997]: Putting Your Company’s Whole Brain to Work. Harvard Business Review, július–augusztus.
- MOORE, J. E. [1996]: The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Systems. Wiley, Chichester.

- MORAN, R. T.–RIESENBERGER, J. R. [1994]: *The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise*. McGraw-Hill, London.
- OHMAE, K. [1995]: *The Evolving Global Economy*. Harvard Business School Press, Boston Mass.
- RAY, M.–RINZLER, A. [1993]: *The New Paradigm for Business*. Pedigree Books, Los Angeles.
- ROBINSON, G. [1996]: *Technology Foresight – The Future of IT*. Long Range Planning, 2. sz.
- RSA INQUIRY [1995]: *Tomorrow's Company: The Role of Business in a Changing World*. Gower, Aldershot.
- SADLER, P. [1995]: *Strategic Change*. Oxford, Pergamon Press.
- SCHOENBERGER, E. [1997]: *The Cultural Crisis of the Firm*. Oxford, Blackwell.
- STACEY, R. [1996]: *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- TAPSCOTT, D. [1996]: *The Digital Economy*. McGraw-Hill, New York.
- THE 21<sup>ST</sup> CENTURY ... [2000]: *The 21<sup>st</sup> Century Corporation*. Business Week, Special Issue, augusztus 21–28.
- UPTON, D.–MCAFEE, A. [1996]: *The Real Virtual Factory*. Harvard Business Review, júl.-aug.
- WALDROP, J.–BUTLER, T. [1996]: *The Executive as Coach*. Harvard Business Review, nov.–dec.
- WATSON, G. H. [1993]: *Strategic Benchmarking*. Wiley, New York.
- WHITE, R.–HODGSON, P.–CRAINER, S. [1996]: *The Future of Leadership*. Pitman, London.