

HOVÁNYI GÁBOR

## A vállalat mint tanulórendszer

### Egy nyugati vállalatkonceptió kritikája

---

A vállalatok környezete világszerte mind gyorsabban és egyre váratlanabb fordulatokkal módosul: a változások már nem folyamatosak, hanem „szakadásosak”. Ezért a fejlett ipari országok menedzsmentszakértői szorgalmazzák, hogy vállalataik alakuljanak át tanulórendszerekké. Két sajátosságot hangsúlyoznak: 1. a vállalatnak új értékrenddel kell alkalmazkodni a változásokhoz, 2. a környezet új kihívásait a hierarchia alsóbb szintjein dolgozó „frontembereknek” kell jelezniük a felső vezetők számára. A szerző szerint azonban az ilyen jelzésre csak operatív működés területén van lehetőség – a stratégia időtávjában a menedzsmentnek kell a jövő lehetőségeit és fenyegetéseit érzékelnie.\*

---

### Történelmi előzmények

A fejlett ipari országok vállalatai számára az első megdöbbenést az olajválság okozta 1973-ban: olyan esemény rázta meg őket, amely váratlanul robbant be környezetük közel negyedszázados, egyenletes és ezért kiszámítható fejlődésébe. Ettől kezdve kapott új értelmet a vállalatok üzleti *stratégiája*: már nemcsak kisebb-nagyobb tévedéssel kellett előre jeleznie a környezet hosszú távú alakulását (aminek megbízhatósága főként a prognózist készítő képességein és a rendelkezésükre álló pénzforrásokon múlt), hanem arra is fel kellett készítenie a vállalatokat, hogy képesek legyenek környezetük váratlan, nem prognosztizálható kihívásaihoz is alkalmazkodni.

Az ezt következő években-évtizedekben az üzleti stratégia világszerte legismertebb szakértői három úton-módon kívánták megoldani a merőben új feladatot.

– T. J. Peters és R. H. Waterman nyolc olyan *kritériumot* ajánlott szakmai bestsellerré vált könyvükben, amely – jó néhány igen eredményes vállalat tapasztalatainak felmérése alapján – feltétele a hosszú távú sikernek. A követelmények régóta közismertek: ezek 1. a cselekvés elsőbbsége, 2. szoros kapcsolat a vevőkkel, 3. önállóság és vállalkozó szellem, 4. az emberi tényezőkre alapozott termelékenység, 5. élő értékrendszerek, 6. maradj a kaptafánál, 7. egyszerű forma, kis létszámú központ, valamint 8. szigorú és engedékeny vezetés (*Peters–Waterman* [1982]).

– Michael Porter más utat választott: a vállalatok versenyhelyzetét elemezte, és ennek alapján meghatározta a *versenyképesség tényezőit*. Ezek – mint szintén közismert – 1. a verseny a már működő vállalatok között, 2. a piacra újonnan belépők fenyegetése, 3. a

---

\* A tanulmány az T-25 708 sz. OTKA-kutatására épül.

szállítók alkupozíciója, 4. a vevők alkupozíciója, valamint 5. a helyettesítő termékek vagy szolgáltatások fenyegetése (Porter [1980]).

– A harmadik utat Igor Ansoff járta. Felfogásának alapja, hogy ugyan stratégiai tervezést még a váratlan környezeti változások közepette is végezniük kell a vállalatoknak, de ez önmagában kevés. A változások ugyanis gyorsabban következnek be, mint amennyi időre a vállalatnak szüksége van ahhoz, hogy válaszoljon a környezet kihívásaira. Ezért korunkban már nemcsak stratégiai tervezésre, hanem *stratégiai menedzsmentre* is szükség van – s ennek az a fő feladata, hogy növelje a vállalat rugalmasságát, vagyis felkészítsen a váratlan környezeti kihívások gyors megválaszolására (Ansoff [1997]).

A kilencvenes évtized derekára azonban bebizonyosodott: ez a három út jelentősen gazdagította ugyan a vezetéseleméletet, sok segítséget adott a gyakorló menedzsereknek is, azonban a vállalati környezet mind megrázóbb és egyre váratlanabb kihívásaira már nem tud megnyugtató választ adni. A roppant bonyolult összefüggésekkel átszótt, egyre bizonytalanabb és a felgyorsult események miatt mind kockázatosabb környezetben új megoldást kell találni a vállalatok versenyképességének megőrzésére vagy növelésére.

### Napjaink új kihívása

Az első olajválság óta negyedszázad telt el, de napjaink legtöbb környezeti kihívását is ugyanaz jellemzi: ezek jó része szintén kiszámíthatatlan. Csakhogy manapság már sokkal markánsabb tényezők akadályozzák az előrelátást, és ezek hatására nem egyetlen váratlan esemény (például az olajárrobbanás) következik be, hanem hosszan tartó bizonytalanság rendíti meg a vállalatok környezetét. Az újfajta bizonytalanság jellegének megértésére érdemes áttekinteni, hogy azt milyen okok váltották ki.

– Az utóbbi negyedszázadban hallatlanul felgyorsult a *műszaki fejlődés* üteme, és mind intenzívebb lett a kutatás, valamint a gyártmány- és gyártásfejlesztés. Ennek hatására lerövidült a termékek piaci életpályája, és mind számottevőbb innovációk jelentek meg a kínálatban. Természetes, hogy a gyors avulás és az ugrásszerű fejlődés szinte exponenciálisan növelte meg a vállalatok gazdálkodásának és üzleti stratégiájának kockázatát.

– A műszaki fejlődés különösen az egyik kulcsiparágban robbanásszerű – sőt, talán helyesebb lenne ebben az esetben folyamatos robbanássorozatról beszélni. Ez a *kulcsiparág a számítástechnika*, és hozzá kapcsolódik az *informatika és a távközlés*. Ezek hatására a hírközlés számára olyannyira összehsugorodott a földgolyó, hogy a vállalati környezetet befolyásoló események híre már bekövetkezésük pillanatában bármilyen messzire eljut. Így tulajdonképpen megszűnt az idő és a távolság meglepetést tompító hatása, sőt, az idő és a távolság „eltűnése” mintegy multiplálta a meglepetések erejét. Mindennek hatására a gazdálkodás roppant érzékennyé, sőt, sokszor már hisztériára is hajlamossá vált.

– A felgyorsult műszaki fejlődés és a globálissá tágult piacok miatt egyre nagyobb *tőkekonzentrálásra* van szükség a versenyképesség megőrzéséhez. Egyre nagyobb multi- és transznacionális vállalatóriások jönnek létre. Igaz, ezeknek van stabilizáló hatásuk is, de piaci megjelenésük (akár maga a vállalat jelenik meg egy új piacon, akár csak új gyártmányt vagy szolgáltatást dobnak piacra) földrengésszerű változásokat is okozhat. Különösen igaz ez az utóbbi években, amikor a globális és mind gyilkosabb versenyben *start with global selling* lett a jelszavuk – vagyis az, hogy egy-egy innovációjukat ne óvatosan, piacoként vagy gazdasági régióként, hanem azonnal a fizetőképes világpiac egészén kezdjék el értékesíteni, mert csak így tudják mindenütt learatni tünékeny versenyelőnyüket.

– A tőkekoncentráció burkolt formája a mind jobban terjedő *stratégiai szövetségek* megkötése. Ezek először a K+F területén jöttek létre, hogy a nagyvállalatok (elsősorban ismét a multi- és transznacionális óriások) kiküszöböljék a párhuzamos kutatást és fejlesztést, lerövidítsék ennek időtartamát és csökkentsék költségeit. Stratégiai szövetségeket azonban egyre gyakrabban kötnek – nyíltan vagy burkoltan – a termelés és az értékesítés területén is: már felosztják egymás között a gyártmány- és a piacszerkezetet is. Ez bizonyára csökkenti a kockázatot a szövetkezők számára – de hallatlanul megnöveli a környezet bizonytalanságát azok számára (és ezek a nagy többség!), akik nem tagjai a stratégiai szövetségnek.

– A környezet kiszámíthatatlan eseményeit végül mintegy megsokszorozta a *reál- és a pénzfolyamatok* új, megdöbbentő *szétválása* a világ gazdaságban. A nemzetközi méretű és lényegében ellenőrizhetetlen tőkeáramlás nem egyszer tényleges teljesítményüktől merőben eltérően értékel gazdaságokat és vállalatokat – és ez az értékelés szökőárszerűen ingat meg világszerte egyre újabb értékítéleteket, semmisít meg korábban szilárd teljesítményeket vagy joggal reálisnak tartott lehetőségeket. Az ilyen tőkeáramlás ugyanis nem egyszer csupán a nagy spekulánsok eszköze – mellékszereplőinek pánikszerű reagálása pedig csak még tovább növeli a vállalatok számára a környezet bizonytalanságát.

Ezek a bizonytalanságot fokozó új tényezők és az előrejelzés napjainkban tapasztalt kockázata oda vezetett, hogy a vállalati stratégia témakörében jártas szakemberek – menedzsment teoretikusok éppen úgy, mint gyakorló vállalatvezetők – azt vallják: a stratégiakialakítás három klasszikus megoldása közül, amelyeket annak idején a Peters–Waterman szerzőpáros, Michael Porter, illetve Igor Ansoff ajánlott, egyik sem alkalmas arra, hogy a vállalat hosszabb távon megfelelően alkalmazkodjék környezetéhez. A környezet új feltételei között tehát már merőben más menedzsmentkonceptióra és vállalati működésre van szükség.

### A vállalat mint tanulórendszer

Egyre több szakértő hangoztatja a fejlett ipari országokban: a vállalatról kialakított felfogásunkat azért kell módosítanunk, mert a mind bizonytalanabb, mind nehezebben előre jelezhető környezet kihívásai közepette nemcsak egyre nőtt a vállalatok viszonylagos – tehát a környezetben bekövetkező változások gyorsaságához mért – reakcióideje, hanem már át is lépte az alkalmazkodás kritikus időhatárát. A leginkább elterjedt és legszélesebb körben elismert új felfogás *tanulórendszernek* tartja napjaink és a közeljövő sikeres vállalatát. Ennek a nézetnek egyik legjellegzetesebb képviselője Ralph Stacey.

Annak a felfogásnak, amely a vállalatot mint tanulórendszert tekinti, az az alapja, hogy minden vállalkozás sokszereplős környezetben működik. Ilyen környezetben a szereplők tevékenységei kölcsönhatásban állnak egymással: mindegyikük tevékenysége, pontosabban az arról szóló információ cselekvésre sarkallhat más szereplőket, akik „válaszokkal”, helyesebben az arról szóló információval újabb cselekvést válthatnak ki abból, aki ezt érzékeli. A vállalat működését tehát a környezet szereplőivel létrejött *információs hurkok* befolyásolják, s az a vállalat érhet el tartós sikereket, amelyik – tanulórendszerként – jobban alkalmazkodik a hurkok visszacsatoló ágának információiban köztölt újabb és újabb feltételekhez.

A tanulórendszer-felfogás szerint azonban nemcsak az adott környezet szereplői között alakulnak ki hurkok (az említett információs hurkok): az egyes szereplők tevékenysége, működése során is hurkok jönnek létre, s ezek a *tevékenység-hurkok*. A sokszereplős környezet mindegyik szereplőjében ugyanis három tevékenység követi egymást azután, hogy részese lesz a folyamatos információs kapcsolatoknak: *1. felismeri* (jól vagy

rosszul, idejében vagy késve) a hozzá beérkező információkat, 2. illetékes vezetője (helyesen vagy helytelenül választva) *döntést hoz* arról, hogy szervezete miként feleljen az információra mint kihívásra, s végül 3. a szervezet (pontosan vagy eltorzítva) végrehajtja a döntést, vagyis *cselekszik* – s ezzel elindítja az információs hurok visszacsatoló ágát.

A műszaki-gazdasági (pontosabban a teljes PEST<sup>1</sup> környezetnek ebben a sokszereplős modelljében azonban egy harmadik hurok, sőt, huroksor is kialakulhat, még hozzá a szereplők vezetőiben és munkatársaiban egyaránt. E *magatartáshurokok* mindegyike szintén a felismerés, a döntés (válasz) és a cselekvés hármas tevékenységéből áll – de ezek mintegy a tudattalanban maradnak, nem aktiválódnak mindaddig, amíg a tevékenységi hurokban a felismerés beilleszkedik a vezető vagy a munkatárs értékrendjébe. Ha azonban a beérkező információ ellentétes az értékrenddel, azonnal aktivál, működésbe hoz egy vagy akár több magatartáshurokot: félelmet válthat ki, kreativitásra ösztönözhet, agresszivitásra sarkallhat stb. Ezek a huroksor különálló vagy olykor egymáshoz is kapcsolódó magatartáshurkai. Az aktivált magatartáshurok vagy -hurkok visszacsatoló ágai a tevékenység-hurok döntési eleméhez kapcsolódnak, vagyis ennek tartalmát befolyásolják.

A vállalatnak mint tanulórendszernek ez a hármas hurokrendszeren alapuló felfogása nem utasítja el a stratégiai tervezést, de két alapvető követelményt hangsúlyoz: 1. a stratégiai tervezésbe be kell építeni mindazokat az információkat, amelyeket a vállalat *folymatosan* kap környezetének szereplőitől az információs hurok visszacsatoló ágában; 2. a tanulás folyamatában nemcsak a vállalat vezetőinek, hanem minden munkatársának részt kell vennie, hiszen csak így aktivizálódhatnak a vállalat egészében azok a pozitív tartalmú magatartáshurokok, amelyekkel jó válasz adható a bizonytalan környezet váratlan kihívásaira. (Pozitív tartalmú hurok például a kreativitásé, ezzel szemben negatív tartalmú hurok az állásvesztéstől való félelemé.)

A munkatársak „sorsdöntő” szerepét a tanulórendszer-felfogásban jól érzékeltetik Andy Grove szavai, aki az egyik legnagyobb mikroprocesszor-gyártó cég, az Intel elnök-vezérigazgatója volt: „Egy ideig sem én, sem az Intel csúcsetetői nem voltak hajlandók vagy képesek arra, hogy meglássák: a versenykörnyezet alámosta a vállalatnak azt a stratégiáját, hogy mind a memóriachipek, mind a mikroprocesszorok területén piacvezető legyen. A csúcsetetés két teljes évig nem ébredt rá erre a valóságra. Ezalatt a vállalat projektvezetői, marketingmenedzserei és gyárigazgatói már arra törekedtek, hogy átcsoportosítsák erőforrásaikat a memóriachip-gyártásból a mikroprocesszor-gyártásba – vagyis összpontosítsák az Intel stratégiáját, hogy az egyik kulcsfontosságú területen továbbra is piacvezető lehessen. Az »arcvonalban« dolgozó munkatársak tehát látták, hogy vissza kell vonulniuk a memóriachip-gyártás területéről, s *mindennapi munkájukkal formálták a stratégiát*. A legfontosabb stratégiai döntés azonban nem egy tisztán látó vállalati csúcsetetés víziójából született, hanem azoknak a frontvonalban dolgozó vezetőknek marketing- és fejlesztési területen hozott döntéseiből alakult ki, akik ténylegesen ismerték az akkori versenyhelyzetet.” (Idézi: *Blackburn és szerzőtársai* [1995] 21. o.)

### A tanulórendszer korlátai

Ralph Stacey és Andy Grove bizonytalan környezeti feltételekre kidolgozott stratégia-konceptiójának két felismerés az alapja: 1. a stratégia a környezet szereplőivel kiépülő információs hurkok hatására alakul úgy, hogy a vállalat *folymatosan* alkalmazkodik

<sup>1</sup> A PEST betűszó egyes betűinek értelme: *political* a politikai, *gazdaságpolitikai*, *economic* a gazdasági, *social* a társadalmi és *technical* a műszaki hátteret jelenti.

környezetéhez, de egyúttal befolyásolja is azt; 2. a környezetből érkező információkat elsősorban a vállalat *frontvonalát* alkotók érzékelik (vagyis akik a környezet szereplőivel közvetlenül érintkeznek), s ők sugallják a helyes döntéseket a vállalat csúcsvezetésének.

Kérdés, vajon milyen feltételek között érvényes ez a koncepció. A válaszhoz felvázolunk néhány jellegzetes vállalati helyzetet.

1. A műanyagipari vállalat technológiája elavult, termékei a versenytermékekhez képest csak jelentős önköltségtöbblettel állíthatók elő. Ez az éles piaci árverseny miatt folyamatosan és nagymértékben csökkeneti a vállalat eredményét. Ezért egyre erősebb nyomás nehezedik a vállalat vezetésére, hogy mielőbb kezdje meg a még rendelkezésre álló forrásokból a technológia korszerűsítését. A vállalat vezetésének hosszú évek alatt szerzett tapasztalata szerint azonban – s ezt külföldi kutatásokról szóló hírek is alátámasztják – már közel az idő, amikor újabb *innovációs hullám* bontakozik ki a műanyagipar adott szegmensének gyártástechnológiában. Ezért okosabb ezt megvárni – s ha kell, később inkább külső, kiegészítő erőforrás bevonásával meghonosítani az akkor már valóban korszerű technológiát.

2. A számítástechnikai nagyvállalat a műszaki fejlesztés élvonalát képviseli. Csúcsvezetésének irányt kell szabnia, hogy milyen *technikai fejlesztésbe* fogjon a vállalat K+F szervezete. A kutatás-fejlesztés akár több irányban is folyhat (ha a nagyvállalatnak van erre forrása, ideje és szürkeállománya), de az kétségtelen, hogy mind az egyetlen, mind a több kutatási irányt csak a csúcsvetés tűzheti ki „víziója”, vagyis a műszaki fejlődés trendjéről kialakult elképzelései alapján.

3. A szerszámgépiparban általános ugyan a fellendülés, de az éles versenyhelyzetben nagy harc folyik a bővülő piacokért. Az egyik óriásvállalat ki akarja használni a fellendülést, és számottevő beruházásba fog. Egy kisebb cég frontemberei vészjelzést adnak le: az óriásvállalat új gyártókapacitásának termékei – kihasználva a nagyságrendi megtakarításból származó árelőnyt is – rövid időn belül meg fogják rendíteni a cég piaci helyzetét. Ezért azt javasolják, hogy a cég tartson lépést, még ha szerényebb mértékben is, az óriásvállalat befektetésével. A felsővezetők azonban úgy ítélik meg, hogy az iparágban rövid időn belül *véget ér a fellendülés*, s ezért az óriásvállalat számára nem előnnyel, hanem súlyos likviditási problémákkal jár majd a megvalósított kapacitásbővítés. A stratégia időtávja tehát semmiképpen sem indokolja a cég számára, hogy új beruházást kezdjen.

4. A járműgyárnak döntő árelőnye van egy sajátos, a világgazdaságba szervesen bele nem illeszkedett piaci régióban. Ennek alapja, hogy termékei megfelelnek a *régió alacsonyabb minőségi követelményeinek* – ami viszont azzal is jár, hogy a járműgyár termékeit nem vásárolják más piacokon. A gyár kapcsolatai a régió piaci szereplőivel egyelőre zavartalanok, „frontemberei” semmilyen veszélyt nem érzékelnek. A vállalat csúcsvezetőinek azonban számolniuk kell azzal, hogy a régió sajátos pozíciója, nevezetesen leszakadása a világgazdaság folyamataitól, gazdaságának összeroppanásához vezethet – ami hosszabb távon akár a teljes piacvesztéssel is fenyegetheti a gyárat.

5. Egy fejlődésben elmaradt ország nem vonzza a befektetőket: sem az igen csekély fizetőképes kereslet, sem a hiányos infrastruktúra, sem a munkaerő alacsony szakmai színvonala nem éppen csábító a beruházók számára. Egyedül egy tőkeerős konfekcióipari nagyvállalat csúcsvetése mérlegeli, hogy stratégiai befektetesként érdemes gyártó- és oktatóbázist létrehoznia a régióban: ha a gyártást összeköti a munkások iskolarendszerű képzésével, *hosszabb távon költségelőnyre* tehet szert az alacsonyabb munkabér révén – és a lakosság emelkedő életszínvonala még új piaci lehetőséget is nyit a vállalat számára.

6. A gépipari nagyvállalat piaci pozíciója és gazdasági-pénzügyi helyzete szilárd. Munkatársai – beleértve a frontembereket is – elégedettek munkahelyükkel, munkakörülményeikkel és eredményeik tudatában bizakodva néznek a jövőbe. Megítélésük sze-

rint nincs is ok jelentősebb változtatásokra. Ezzel szemben a vállalat vezetése diverzifikálást tervez, hogy több lábön állással hosszabb távon is biztosítsa a cég eredményességét. A diverzifikáláshoz viszont többszакmás emberi erőforrásra van szükség, ennek megvalósításához pedig jelentős át- és továbbképzési programokat kell indítani. Ez viszont a munkatársak olyan új megterhelésével jár, amelyet a cég dolgozói indokolatlannak tartanak és – félve jövedelmük csökkenésétől – nem akarnak vállalni. Konfliktus alakul ki tehát az általuk érzékelt megnyugtató jelen és a vezetés által szorgalmazott *biztosabb jövő* között.

7. A kohászati kombinát termelőberendezései elavultak. Megújításukhoz hatalmas beruházásokra van szükség: a *befektetés megtérülési ideje* – még akkor is, ha közel optimális piaci lehetőségekkel számolnak – 10-12 év. Ilyen esetben mind a beruházónak, mind a vállalat csúcsvezetőjének (aki megszabja a vállalati stratégia irányát, majd jóváhagyja a kimunkált stratégiát) ekkora időtávra kell több-kevesebb biztonsággal előre látnia ahhoz, hogy vállalhassa a beruházás kockázatát. És egy körültekintő befektető még ezután is csak akkor fogja a fejlesztéshez szükséges forrásokat rendelkezésre bocsátani, ha a csúcsvezető részletes tervekkel dokumentálja: miként fog lépést tartani a kombinát vezetési és irányítási rendszerének fejlesztése a technológia korszerűsítésével.

Ezek a példák azt jelzik, hogy bármennyire is bizonytalan egy vállalat környezete, vannak olyan helyzetek, amelyekben *nem lehet* a vállalatvezetői döntést a környezet szereplőivel kialakított információs hurkok folyamatos működésére-működtetésére alapozni. A példák szerint a vállalat *csupán mint tanulórendszer nem válaszolhat jól* a bizonytalan környezet kihívására akkor, ha a vezetésnek 1. *innovációs hullám* bekövetkezésével kell számolnia; 2. *élenjáró technika* továbbfejlesztéséről kell döntenie; 3. általános vagy részleges (iparági) *konjunktúraciklus* hatását kell mérlegelnie; 4. regionális vagy *nemzetgazdasági pozíciók* hosszú távú hatását kell számításba vennie; 5. olyan távlati eredmények elérését kell mérlegelnie, amelyek rövid távon akár jelentős áldozatokkal járnak, vagyis amikor *ellentétesek* a várható rövid és hosszú távú *eredmények*; 6. a vállalat hosszú távon *veszélyeztetett biztonságának* megóvására kell felkészülnie; 7. olyan befektetésről kell döntenie, amelynek *megtérülési ideje* igen hosszú.

Általánosságban: vannak olyan vállalati helyzetek, amelyekben a bizonytalan környezet szereplői között kialakult információs hurkok tartalma nem tudósít a hosszú távú és döntő jelentőségű lehetőségekről, illetve fenyegetésekről – és ezekre nem készülhet fel a vállalat csupán úgy, hogy jól válaszol bizonytalan környezetének egymást követő rövid távú impulzusaira.

Egyszerűbbnek tűnik a Stacey–Grove-féle koncepció második felismerésének megítélése. Nyilvánvaló, hogy a vállalat frontvonalaiba tartozók – miként ez feladatukból is következik – elsősorban a környezet *impulzusait* érzékelik és arra reagálnak. Ez természetesen nem zárja ki, hogy a környezetből érkező és a távlatra vonatkozó információkat, vagyis a *trendeket* is érzékeljék. Ilyenkor a frontvonalba tartozóknak továbbítaniuk kell ezeket a trendeket a vállalat csúcsvezetéséhez: erre épülnek ki a vállalat kétirányú információcsatornái a vezetés és a vállalati hierarchia alsóbb szintjei között. Ez azonban nem menti fel a csúcsvezetőket az alól, hogy maguk is figyeljék a környezetben – méghozzá a PEST, sőt, a PESTI<sup>2</sup> vagy akár a STEEPLE<sup>3</sup> környezet minden területén – a kialakuló trendeket. Vagyis Andy Grove szavai valójában nem arról szólnak, hogy a frontembereknek kell jelezniük a stratégiai irányokat a csúcsvezetők számára – hanem azt bizonyítják, hogy az Intel csúcsvezetése a stratégiai irányok kijelölésekor nem állt feladata magaslatán.

<sup>2</sup> Az *i* international azt jelzi, hogy a PEST minden egyes tényezőjét nemzetközi szinten is értelmezni kell.

<sup>3</sup> A STEEPLE új betűinek értelme: *e* environment a környezetvédelmet, *e* education a képzést és továbbképzést, *l* legal a jogi hátteret jelenti.

### Következtetés és módszerajánlat

Kétségtelen, hogy az ezredforduló éveiben a vállalatok versenyképességének, hosszú távú növekedésének mind számottevőbb feltétele működésük rugalmassága. Különösen igaz ez Kelet-Európában, ahol nagyságrendekkel erősebb a környezet hatása a vállalatokra, mint a fordított irányú hatás. Rugalmasságukat pedig leginkább úgy növelhetik a vállalatok, ha *tanulórendszerként* működnek. Ebből viszont nem az következik, hogy az üzleti stratégia három klasszikus, Peters és Waterman, Michael Porter, valamint Igor Ansoff által képviselt felfogása szemben állna azzal a nézetrel, amelyik a vállalatot tanulórendszerként értelmezi. A tanulórendszer-szemlélet valójában felsorakozik a korábbi stratégiafelfogások mellé: a vállalat csúcsvezetőjének feladata, hogy (akár a környezet igen bizonytalan feltételei közepette is) meghatározza a stratégiát a távlatokat sokszor csak sejtető trendek mérlegelésével – ám ehhez (felhasználva a kétirányú információáramlást) közvetlen impulzusokat kaphat a vállalat frontembereitől is, akik információs hurkokkal szüntelen párbeszédet folytatnak a bizonytalan környezet valamennyi szereplőjével. A frontemberek folyamatos párbeszéde a bizonytalan környezet szereplőivel persze nemcsak impulzusokat adhat a stratégia kialakításához vagy módosításához, hanem döntő mértékben növelheti a vállalat operatív rugalmasságát is, de mindig az érvényes stratégiában megszabott mozgástéren belül. Mindezzel kapcsolatban utalnunk kell végül arra, hogy a klasszikus stratégiafelfogásnak és a vállalat tanulórendszerként való működésének ezt a szintézisét csírájában Peter Drucker már évtizedekkel ezelőtt felismerte és sürgette, hiszen éppen ennek a kettősségnek az egysége a vezetés célok kitűzésével (MBO)<sup>4</sup> módszer lényege.

\*

Az elmúlt években több olyan módszert alakítottak ki mind a csúcsvezetés, mind a „frontemberek” számára, amelyek megkönnyítik, hogy ellássák az egymáshoz kapcsolódó feladataikat akár a környezet bizonytalan feltételei között is.

– A *csúcsvezető* stratégiaformáló tevékenységét segíti 1. a legtágabb értelemben vett környezet tényezőinek tartalmi összefüggéseivel, kölcsönhatásaival számoló *forgatókönyvek* kialakítása; 2. a *változatokban* való tervezés, amelyik – a bekövetkezés valószínűségét is mérlegelve – figyelembe veszi a lehetséges forgatókönyvek mindegyikét; 3. a szervezet valamennyi szintjének munkatársaival kiépített és korábban már említett *kétirányú információrendszer*, amelynek mielőbb ki kell egészülnie a tervszerű és kötetlen összvállalati kommunikációval; végül 4. a stratégiai *tervezés lépéssorozata*, amelyik bizonytalan feladatok esetében is egy algoritmus szigorúságával írja elő a tennivalókat (*Hoványi* [1997] és [1998a]).

– A vállalati „*frontemberek*” részvételét a stratégia kialakításában szintén több vezetési módszer segítheti: 1. nemcsak tudatosítani kell bennük a vállalat kultúráját, hanem érzékelniük kell ennek kapcsolatát az *immateriális erőforráslánc* többi elemével, elsősorban a vállalat alapvető hozzáértésével (*core competence*), a vállalati értékrenddel (*core values*) és a vállalat önazonosságával (*corporate identity*); 2. fokozni kell azt a készségüket, hogy mind hatékonyabban vegyenek részt a környezettel párbeszédet folytató *munkacsoportok* és *feladatcsapatok* (*task force*) tevékenységében, hiszen ezek az első tartalmi szűrők a tanulórendszerként való működéskor; 3. el kell sajátítaniuk a *gyenge jelek klasztere* módszer alkalmazását, mert klaszterba foglalásukkal igazolható a környezetből érkező és önmagukban még könnyen félreérthető gyenge jelzések hírértéke; végül 4. fel kell is-

<sup>4</sup> Management by objective.

merniük, hogy a gyorsan változó környezetben egzisztenciális biztonságuk és szakmai önmegevalósításuk nemcsak munkájuk minőségétől és intenzitásától, hanem  *kreativitásuktól és kommunikációs képességüktől* is függ (Hoványi (1998b)).

Mindezek talán érzékeltetik, hogy a vállalatok versenyképessége napjaink globálissá táguló környezetének mind bizonytalanabb feltételei között nemcsak attól függ, hogy a csúcsovezetés milyen  *koncepciót* alakít ki magáról a vállalatról, az üzleti stratégia céljairól és a vállalat működéséről, hanem azoktól a  *módszerektől* is, amelyekkel elő tudja segíteni mind a stratégia megtervezését, mind a vállalat stratégiai célokhoz igazodó működését. Hisz a menedzsment ördöge is mindig a részletekben lakik...

### *Hivatkozások*

- ANSOFF, I. [1997]: Strategic Management. Macmillan, New York.
- BLACKBURN, A. ÉS SZERZŐTÁRSAI [1995]: Managing the Organisation. Oxford, Oxford Brookes University.
- DRUCKER, P. [1973]: Management. Tasks, Responsibilities, Practices. Harper a. Row, New York.
- HOVÁNYI GÁBOR [1997]: Menedzsment tanácsadás. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs.
- HOVÁNYI GÁBOR [1998a]: Gondolatok a szervezet menedzseléséről. Omega, Budapest.
- HOVÁNYI GÁBOR [1998b]: Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek. Janus Pannonius Egyetem, Pécs.
- PETERS, T. J.–WATERMAN, R. H. [1982]: In Search of Excellence. Harper a. Row, New York.
- PORTER, M. [1980]: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. The Free Press, New York.
- STACEY, R. D. [1996]: Strategic Management and Organisational Dynamics. Pitman Publishing, London.