

HOVÁNYI Gábor

SMS A MENEDZSMENTBEN

GONDOLATOK EGY ÚJ MENEDZSMENTKONCEPCIÓRÓL
A GLOBÁLIS VÁLSÁG IDEJÉN

1517. október 31-én Luther Márton ágostonrendi szerzetes kiszögezte 95 tézisét Wittemberg templomának kapujára. Ennek meg is lett a foganatja: a pápa egykettőre kiátkozta. Most, hogy nyakig ülünk a globális pénzügyi válságban és eljutottunk az ezt követő globális gazdasági válság küszöbére, érdemes vállalni a kockázatot, és „kiszögezni” ezt a Luther Mártonénál jóval kevesebb, mindössze 21 tézist – mint tételsort – a Vezetéstudomány hasábjaira – azzal a gondolattal, hogy vajon ezekért is exkommunikálás jár-e majd?¹

Kulcsszavak: SMS (Surprise Management System) modell, gazdasági válság, vezetői feladatok

A vállalat csúcsvezetőjének feladata, hogy célokat tűzön a vállalat elé, és úgy alakítsa ki szervezetét, úgy irányítsa annak működését, hogy a vállalat – mint integrált egység – sikeresen valósítsa meg a kitűzött célokat. A csúcsvezető figyelme és tevékenysége azonban más és más kérdésekre összpontosulhat e célok valóra váltása során: például különleges feladatok megoldására (ilyen lehet egy új, informatikára alapozott adatbázis kiépítése és működtetése), egyes funkcionális szervezetek, például a kutatás-fejlesztés vagy a marketing tevékenységének fejlesztésére, új üzletágak (business unitok, strategic business unitok, divíziók) létrehozására vagy fejlesztésére, az „összvállalati” üzleti eredmény, termelékenység, hatékonyság vagy rugalmasság növelésére, a vállalatvezetés és irányítás új koncepciójának és technikájának a bevezetésére stb.

1. tétel: *Globális pénzügyi és/vagy gazdasági válság kibontakozásakor a vállalati csúcsvezető feladatainak súlypontja egyre inkább eltolódik az összvállalati, valamint a vezetési és irányítási problémák felé.*

* * *

A vállalat csúcsvezetőjének már több koncepció is rendelkezésére áll napjainkban, hogy ezek segítségével figyelemmel kísérje vállalatának működését, értékelje eredményeit és feltárja fogyatékoságait. Ezt segíti például a McKinsey jól ismert „7S” modellje éppúgy, mint

az Accenture négytényezős „Business Integration” modellje.² Globális válság küszöbén azonban célszerű, ha a menedzser az ezeknél részletesebb, de egyben átfogóbb „8 tényezős modell” alapján értékeli vállalatának teljesítményét. A „8 tényezős modell” elemei a vállalat inputjai, erőforrásai, konvertáló folyamatai és céljai; az ezeket szolgáló szervezetek és rendszerek; a mindezeket létrehozó és a működésüket szabályozó stratégiai, valamint operatív vezetés és irányítás; s végül a vállalati output.³

2. tétel: *Globális válság kibontakozásakor – az események felgyorsulása és a bizonytalanság növekedése miatt – súlyponteltolódás következik be a „8 tényezős modell” tényezőinek elemeiben. Így lesz a korábbinál nagyobb súlya az inputban elsősorban az információknak, a pénzforrásoknak és a kooperáció kérdéseinek; az erőforrások esetében az időnek és az innovációknak; a konvertálás témájában a rugalmasságnak; a célok körében a likviditásnak, a termékszerkezettel összehangolt piackonvertálásnak és a kockázatvállalás mértékének; a szervezet problémakörében egy új centralizálási és decentralizálási egyensúly létrehozásának; a rendszerek területén az információs, a tervezési és a döntési folyamatok felgyorsításának; a vállalati vezetésben és irányításban a merőben új koncepciók és technikák*

VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

alkalmazásának; végül a vállalati outputban a „stakeholderekkel” való újfajta kapcsolatok létrehozásának.

* * *

Bármilyen súlyponteltolódás következék is be a „8 tényezős modell” elemeiben, és különösen a vállalatvezetésben, változatlanul érvényes, hogy a vállalat egésze – bármilyen is a szervezete – mindig szerves egység. (Még a vertikálisan, horizontálisan vagy regionálisan diverzifikált szervezet is szerves egység, hiszen ezek legalább lehetőséget adnak a diverzifikált szervezetrészek céljainak összehangolására, erőforrásaik átcsoportosítására stb.) Ebből következik, hogy – kevés kivétellel – a működés maximális szinergiájának a létrehozása a legkevésbé forrásigényes eszköz a szervezet hatékonyságának növelésére. Minden szinergiái törekvés során számolni kell azonban azzal, hogy a „8 tényezős modell” egyes tényezőiben, sőt azok elemeiben végrehajtott változtatások módosíthatják más tényezők és elemek hozzájárulását a szinergia megvalósulásához.

3. tétel: *A „8 tényezős modell” bármelyik tényezőjének, sőt bármelyik elemének módosításakor a vállalat vezetőjének át kell tekintenie, hogy ez a változás nem indukálja-e a modell más tényezőinek vagy elemeinek átalakítását ahhoz, hogy érvényesülhessen a maximális szinergia versenyelőny-növelő hatása. Egy globális válság kiélezett helyzetében azonban az indukált hatások a szokásosnál átfogóbbak és mélyrehatóbbak, – ezért nyomon követésük a korábbinál nagyságrenddel nagyobb figyelmet követel a csúcsvezetőtől.*

* * *

A „8 tényezős modell” alapján végzett elemzés azonban soha nem önmagában áll, hanem mindig egy műveletsor része. Ez az összehasonlító mérleg- és eredménykimutatás-elemzéssel kezdődik,⁴ majd a TOWS- és a STEEPLE-elemzésekkel folytatódik⁵ – méghozzá ezeket három-három „metszetben” célszerű elvégezni: a TOWS-elemzést a vizsgálat időpontjában, a még reálisan belátható jövő új helyzetében, valamint az így kialakított lépésekre várható versenytársi ellenlépések „metszetében”; a STEEPLE-elemzés tényezőit pedig a hazai, a külgazdasági kapcsolatok és a globális szintér „metszetében”. Mindezek alapján azonosíthatja a menedzsmet a vállalat erősségeit és gyengeségeit – s így az utóbbiak körében a jövő „allergikus pontjait”.

4. tétel: *A vállalat környezetének ez a logikus folyamaton alapuló elemzése azonban aligha jelölhet ki megbízható támpontokat a menedzs-*

ment számára egy globális válság feltételei között. Ilyenkor ugyanis a jelenben szinte átláthatatlanná válik mind az elemzések tényezőinek gyorsan változó tartalma, mind a tényezők között kialakuló összefüggések hálójára. A jövőt illetően pedig elhatalmasodik a bizonytalanság, ami végső soron csökkenti minden prognózis értékét. Márpedig ezeknek az a következménye, hogy globális válság idején a vállalat minden adottsága „allergikus ponttá” válhat.

* * *

Az így kialakult bizonytalanság helyzetében a csúcsvezetőnek számot kell vetnie azzal, hogy vállalata – a „klasszikus felfogással” ellentétben – nem csupán a beszerzés és az értékesítés piacán versenyez. Globális válság idején ugyanis a vállalat már öt „fórumon” versenyez: 1. Mint korábban is, a beszerzés és értékesítés piacain (legfeljebb ezeken jóval nagyobb a váratlan konkurens megjelenésének a veszélye, éppen a globalizáció hatására). 2. Az egyre gyorsuló műszaki fejlődés fórumán (ami növeli mind a fejlesztések K+F igényét, mind a technikai lemaradás kockázatát). 3. A helyi és a globális gazdasági háttér fórumán (ami sokszor áttekinthetetlen folyamataival és hatásaival nagyságrendekkel növelheti az üzletvitel kockázatát). 4. A politikai-társadalmi döntések és események fórumán (ahol éppúgy kell számolni a várt hatás ellenkezőjét kiváltó, kétbalkezes kormányzati intézkedésekkel, mint az előre nem látott társadalmi reagálásokkal). 5. A vállalatvezetés területén, ahol a csúcsvezető versenytársaihoz képest szélesebb látókörre, nagyobb problémaérzékenységre és kreativitásra, jobb kommunikációs készségre stb. lehet a krízis túlélésének a záloga.

5. tétel: *Globális válság idején a vállalatok öt fórumon folyó „versenyének” feltételei és jellege nemcsak megkérdőjelezi a „klasszikus” versenyelméletek érvényességét a kialakult új helyzetben, hanem megintatja a számszerű összefüggéseken alapuló vállalatgazdasági modellek értelmezhetőségét is: a versenyfórumok megszaporodott tényezőinek és összefüggéseinek alig áttekinthető kuszaságában ugyanis többnyire csak a „ceteris paribus” elv radikális alkalmazásával lehetne számszerűségeen alapuló modelleket alkalmazni, ezzel viszont élettelennek válnék a tényezők és az összefüggések számbavétele.*

* * *

Az öt „fórumon” folyó versenyben rövid távon megváltozik a vállalatok rész céljait átfogó „umbrella-cél”, a hosszú távú növekedés célja is.⁶ Hiszen melyik

VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXX. ÉVF. 2009. 3. SZÁM

vezető gondolhatja erre a vállalat létezését fenyegető viharos környezetben? Globális válság idején a vállalat célja egyértelműen a fennmaradás – ha kell, félig már megvalósított fejlesztések leállításával, a kapacitást maximálisan kihasználó, s ezért hatékony termelés radikális csökkentésével, teljes piacok vagy piaci rétegek elvesztésével, a humán erőforrások sokszor fájdalmas leépítésével, a vállalati vagyon akár jelentős részének „elherdálásával” (amire a hitelforrások elapadása után a likviditás fenntartása kényszeríti a menedzsmentet).

6. tétel: *A rövid távon érvényesülő fennmaradási cél azonban nem semmisíti meg minden üzleti vállalkozás két alapvető célkitűzését, a nyereség és a hosszú távú növekedés célját, csupán ezek időhorizontját tolja messzebbre – sokszor az akkor még beláthatatlan jövőbe. A csúcvezető azonban nem engedhet a kísértésnek, hogy ez a még beláthatatlan jövőben ismét érvényesülő két alapvető cél bármiben is befolyásolja a vállalat túlélését szolgáló rövid távú döntéseit és intézkedéseit.*

* * *

A vállalat fennmaradását biztosító csúcvezetői döntésekhez és intézkedésekhez azonban nem elég a hagyományos menedzsmentkonceptiókra és -technikákra hagyatkozni. És ennek oka nem csupán a TOWS- és a STEEPLE-elemzések globális válság idején érzékelhető, korábban már említett több fogyatékosága. Az is egyértelmű ugyanis, hogy a nyugodt, kiegyensúlyozott környezeti feltételek között jól bevált koncepciók és technikák megvalósításának időigénye meghaladja (és sokszor többszörösen meghaladja) a globális válságban bekövetkező környezeti változások ütemét. Élesebben fogalmazva: globális válságban úgy felgyorsulnak a vállalatot érő kihívások, hogy a menedzsment nem adhat ezekre reaktív válaszokat: ilyenkor proaktív válaszokkal kell felkészülnie a még előre nem látható kihívások megválaszolására.

7. tétel: *A globális válság előre nem, vagy csak hozzávetőlegesen és nagy bizonytalansággal előre jelezhető kihívásaira a csúcvezetésnek merőben új menedzsmentkonceptióval és -technikával kell felkészülnie. Ilyen új koncepció és technika az SMS, a „Surprise Management System” (a megkezdésekre tájolt vezetési rendszer). Ennek segítségével a vállalat vezetése számba veheti azokat a lehetőségeket, amelyekkel vállalata majd hatékonyan válaszolhat a globális válság még nem ismert, ám esetleg bekövetkező kihívásaira.*

* * *

A globális gazdasági válságot az 1920-as évek végén a piaci egyensúly túltermelés miatt bekövetkezett megbomlása, 2008-ban a fedezet nélküli hitelkibocsátás váltotta ki. A „végső ok” azonban mindkét esetben gyorsan terjedt, s már nem csupán egyszerű hatásként, hanem hatásláncokban, majd szétágazó hatáshálóokban, s végül a gazdaságok és társadalmak egészét átfogó hatásmezőkben gyűrűzött tovább. Ilyen hatásmezőkben érzékelhetik a vállalatok a mostani globális válságot megannyi hatásában, megjelenési formájában: mint vevőik fizetőképességének és bizalmának csökkenését, piacuk vagy piaci részesedésük zsugorodását, üzleti partnereik tartozásainak fölhalmozódását, nagyarányú nyersanyag- és energiaár-változásokat, drasztikus valutaárfolyam-mozgásokat, új vámtarifák vagy kereskedelmi kvóták bevezetését, a fejlesztéshez szükséges hitelforrások elapadását, vállalatuk likviditásának vésszes csökkenését stb. Az SMS-módszer lényege, hogy segítségével előbb a vállalat minden szervezeti egysége számba veszi saját szakterületén a globális válság lehetséges megjelenési formáit, majd javaslatokat dolgoz ki az azokban rejlő veszély elhárítására, s végül egységbe ötvözött javaslataik felhasználásáról – a vállalati szinergia szempontját is mérlegelve – a csúcvezető dönt.

8. tétel: *A menedzsment elmélete megkülönbözteti a „Crisis Managementet”, vagyis a csupán egyetlen vállalatra kiterjedő krízisnek jól kialakult szabályok szerint végzett válságmenedzselését és a „Management in Crisis” gyakorlatát, amelyben a válsághelyzet kialakulása után az arra fel nem készült vezető kapkodni kezd a krízis elhárítására. Ám mind a „Crisis Management”, mind a „Management in Crisis” tárgya a vállalatra korlátozott válság. Az SMS-koncepció és technika a válságmenedzselés merőben új megoldása: ez hozzásegíti a menedzsmentet, hogy előre is hatásosabban készüljön fel egy globális válság bekövetkezésére.*

* * *

Az SMS-koncepció és technika megvalósításának három meghatározó szakasza van: 1. A vállalat mind-egyik önálló szervezeti egységének vezetője (tehát a funkcionális szervezetek, a business unitok, stratégiai business unitok, divíziók és leányvállalatok vezetői), sőt adott esetben az önálló munkacsoportok és feladatcsoportok („teamek” és „task force-ok”) vezetői kidolgozzák javaslataikat, hogy az irányításuk alatt álló szervezeti egység miként reagálna a globális válság különböző megjelenési formáira. 2. A vállalat stratégiai tervezésért felelős szervezete elemzi, hogy az egyes ja-

vaslatok megvalósítását miként támogathatja – s ezzel erősítheti – megváltozó tevékenységével a vállalat többi szervezeti egysége. 3. A stratégiai tervezésért felelős szervezet a globális válság megjelenési formájára adható konzisztens, tehát szinergiát megvalósító válaszlehetőséget alakít ki a javaslatokból és a támogató hozzájárulásokból. Ezek figyelembevételével dönthet aztán a csúcvezető arról, hogy milyen válságstratégiákkal készüljön fel a vállalat a globális válság kihívásaira.

9. tétel: *Az SMS-koncepció és -technika három szakaszából következik, hogy a Surprise Management System egyszerre rendszer és folyamat.*

* * *

Az SMS megvalósításának első szakaszában tehát az önálló szervezeti egységek vezetői előbb számba veszik a globális válság már érzékelhető, vagy még csak várható megjelenési formáit, majd javaslatokat dolgoznak ki ezek veszélyeinek elhárítására. Ilyen elképzelés lehet például új, „rontott paraméterű”, és ezért olcsóbb termékek piacra hozása, a termék- vagy piacszerkezet-váltás, a vevőrétegváltás vagy új fogyasztói csoportok megcélzása, a szerződés új üzleti partnerekkel, a szakosodást segítő stratégiai szövetség megkötése, az új kiszervezés (az „outsourcing”), vagy éppenséggel a „visszaszervezés”, a vállalati tevékenységek egy részének kitelepítése (az „off-shoring”), az időleges leállítás, leépítés vagy vállalatrész-eladás stb. Ezek a javaslatok lesznek a vállalat SMS-válaszának „vezérmotívumai”. Megfogalmazásuk során pedig kiegyenlíthető az a „kár” is, amelyet a gazdaság globálissá tágulása okozott a felgyorsult és már-már határtalan folyamataival: hiszen a piacok és az üzleti partnerek kiválasztásában, a termékek és a termelő folyamatok konvertálásában stb. földrajzi értelemben szinte határtalanná váltak a vállalat lehetőségei – az informatika, a közlekedés és a szállítás korszerű formái pedig sokszor nagyságrendekkel is csökkentették az ilyen új kapcsolatok megvalósításának idő- és költségigényét.

10. tétel: *Az SMS első szakasza, a „vezérmotívumok” tervezése a vállalati felsővezetés egészét átfogó feladat, melynek sikere attól függ, hogy az ebbe a körbe tartozó vezetők rendelkeznek-e sajátos felkészültséggel: át tudják-e tekinteni a globális válság megjelenésének formáit mint kihívásokat, és kiterjed-e látókörüik a globális – vagy legalábbis az ahhoz közelítő – lehetőségekre, amikor megfogalmazzák az ezekre adható válaszaikat.*

* * *

Az SMS-koncepció és -technika második szakaszában a vállalat stratégiai tervező szervezete összesíti, „ütközteti” és elemzi a többi szervezeti egység vezetőinek javaslatait (a „vezérmotívumokat”), majd azt tekinti át, hogy ezek hatékony megvalósítását a vállalat melyik szervezeti egysége milyen új vagy megújított tevékenységével támogathatja. Ezekkel a „támogató tevékenységekkel” kiegészíti a „vezérmotívumokat” – a már említett szinergiakövetelmény mind teljesebb megvalósítására. A kiegészítés megköveteli, hogy a stratégiai tervező szervezet folyamatosan kommunikáljon, egyeztessen a vállalat valamennyi szervezeti egységével. E párbeszéd során méri fel a stratégiai tervező szervezet azt is, hogy a vezérmotívumok és a támogató tevékenységek megvalósításának mekkora az összesített ráfordításigénye.

11. tétel: *A „vezérmotívumok” és a „támogató tevékenységek” ráfordításigényének számbavétele során a vállalat stratégiai tervező szervezetének azonban nem csupán a technikai, pénzügyi, humán-erőforrás-, szervezet- és irányításfejlesztési ráfordításokat kell áttekintenie, hanem ezek megvalósításának időszükségletét is becsülnie kell. Sőt, a javasolt vállalati válaszoknak ez a „reakcióideje” lesz majd az egyik legfontosabb kritérium, amikor a csúcvezető elfogadja vagy elutasítja az összesített javaslatokat.*

* * *

Az SMS-koncepció és -technika befejező, harmadik szakaszában szintén a vállalat stratégiai tervező szervezetére hárul a feladat, hogy konzultációi és a ráfordításigények számbavétele után az egész vállalatot átfogó és egységes (minden elemében konzisztens) stratégiává és operatív tervvé formálja az egyes „vezérmotívumok” és a „támogató tevékenységeik” megvalósítását. Ennek során olyan operatív tervbe kell foglalnia a válság váratlan és bizonytalan tartalmú kihívásaira adandó, lehetséges vállalati válaszváltozatokat, hogy minden szervezeti egység ismerje a rá háruló feladatokat, és így ezeket időben is a többi egység feladataihoz illesztve hajtsa végre. (Az ilyen operatív tervek készülségi foka azonban ekkor még ritkán százszázalékos: végső kimunkálásukra majd csak később, a válság természetének és kihívásainak kézzelfoghatóbb ismeretében kerül sor.)

12. tétel: *A vállalat stratégiai tervező szervezetének rendelkezésére áll a technika a „vezérmotívumokat” és a „támogató tevékenységeket” tartalmazó, lehetséges válaszváltozatok tervezéséhez. Ez a funkcionális hálótervezés technikája, melyben a szervezeti egységek, a számukra*

előírt tevékenységek tartalma és időpontja, valamint ezek kapcsolódása alkotja a szilárd vázat – az egész tevékenységfolyamat megkezdésének időpontja azonban „nyitott”, hiszen ez a válság megjelenésének az időpontjától függ.

* * *

Globális gazdasági válság idején azonban – mint ahogy szó volt róla – az eredeti TOWS (SWOT) elemzés még kevés önmagában, második és harmadik „metszetének” előrejelzései pedig roppant bizonytalanná válnak. Ezért van szükség ilyenkor a TOWS-elemzés kiegészítésére a FRAME-elemzéssel. Ez a szigla a következő vállalati sajátosságok számbavételére hívja fel a menedzsment minden tagjának a figyelmét: a vállalat rugalmassága (Flexibility); a rendelkezésre álló vagy aktiválható erőforrásai (Resources); a hosszabb távra megfogalmazott célkitűzései helyett a jóval szerényebb „törekvések” (Aimes); vezetésének és irányításának sajátosságai a globális válság kihívásainak szempontjából (Management); és végül humán erőforrásának azok a tovább- és átképzési lehetőségei (Education), amelyek valóra váltását a válságra adható helyes válasz követeli meg.

13. tétel: *A FRAME-elemzéssel kapott eredmények Achilles-sarka az E-tényező, vagyis a munkatársak várható tovább- és átképzése. Ez ugyanis az a tényező, amelynek messzemenően legnagyobb az időigénye: a tovább- vagy átképzés időszükséglete (igen kevés kivétellel) jóval meghaladja ugyanis a válság kihívására adható sikeres vállalati válasz időtartamát. Ezért lett az SMS-konceptió és -technika alkalmazásának egyik legkockázatosabb tennivalója, hogy a csúcsvezető meghatározza – és idejében határozza meg! – a munkatársak tovább- és/vagy átképzésének célját és tartalmát.*

* * *

Az SMS koncepciója és technikája a környezet számbavételkor is több információt igényel, mint amennyit a három „metszetben” végrehajtott STEEPLE-elemzés nyújthat. Ezért ezt egy új technika, a TWA.t.p-elemzés egészíti ki. Ebben a T tényező, a (financial) Tension analysis a válságot előrejelző nemzetközi pénzügyi folyamatok (túltermelési válság esetén a piaci folyamatok) értékelését jelöli; a W tényező, a (recession) Waves analysis – a STEEPLE-elemzés közbeiktatásával – a kialakuló gazdasági válság terjedési irányát és mértékét prognosztizálja; a t a bekövetkezés várható időpontját, p pedig az előrejelzés bekövetkezésének valószínűségét jelzi. A TWA.t.p-elemzésnek természetesen át kell fog-

nia a világgazdaság egészét, hiszen csak így tárhatók fel azok a nemzetgazdaságok, amelyek lehetővé teszik a vállalatvezetés számára, hogy – új nemzetközi szintű üzleti kapcsolatok kiépítésével, egyes tevékenységek áttelepítésével stb. – ellensúlyozza, vagy legalábbis csökkentse a válság vállalatot elérő hatását.

14. tétel: *A STEEPLE-elemzéssel együtt végzett és a globális színterre kiterjesztett TWA.t.p-elemzés sokrétű és elmélyült szakértői tevékenység eredménye. A feladat nagyságát növeli, hogy az elvégzett elemzés eredményét a válság alatt folyamatosan felül is kell vizsgálni, hiszen csak így adhat megbízható támpontot a krízis hatásait kivédő újabb és újabb vállalatvezetői döntések számára. Ezért célszerű egy ilyen elemzéshez vállalati és külső szakértőkből álló feladatcsapatot („task force-ot”) szervezni, ami kisebb vállalatok esetében akár közös szakmai szervezetük finanszírozásában valósulhat meg.*

* * *

Az SMS-konceptió és -technika elősegíti, hogy a vezetés sikeresen válaszolja meg a válság kihívásait. Ám a menedzsment arról szóló döntését, hogy melyik javaslatot valósítsa meg a vállalat, az operatív végrehajtás egy újabb és sajátos vállalatvezetői feladata egészíti ki. A végrehajtás irányításának szokásos tennivalói mellett ugyanis kiemelt szerepet kap ebben a „teljes körű kommunikálás”. Ennek során a csúcsvezetőnek négy „célcsoporttal” kell megértetnie és elfogadtatnia döntéseit, valamint azok operatív végrehajtásának módját és ütemét: 1. a vállalat tulajdonosával, illetve képviselőivel (például az igazgatótanáccsal); 2. a munkatársaival (akik közül többeket egzisztenciálisan érthetnek a döntések), valamint az érdekvédő szervezeteikkel; 3. a vállalat üzleti partnereivel; s végül 4. a többi „stakeholder” széles körével, sőt óriásvállalat esetében a társadalom egészével. Az ilyen „teljes körű kommunikálást” még a válság szorító feltételei közepette is gondosan meg kell tervezni, hiszen kisebb hiányosságai is veszélyeztethetik az SMS segítségével végzett válságmenedzselés egészének a sikerét.

15. tétel: *Az SMS-re épülő válságmenedzselés operatív megvalósítása során a négy célcsoportra irányított kommunikáció akkor lehet sikeres, ha fő mondanivalója mind a négy célcsoport esetében azonos, ám a kommunikáció tartalmának mélysége, érvelése és formája illeszkedik a különböző célcsoportok eltérő érdekeihez, szempontjaihoz és felkészültségéhez.*

* * *

A válság kihívásaira adható válasz azonban többnyire nem csupán operatív intézkedéseket követel meg, hanem az üzleti stratégia módosítását is szükségessé teszi. Ennek is van egy múlhatatlan követelménye: a módosításról döntő csúcsvezetőnek mintegy meg kell szabadulnia a sikeres múlt kísértetétől. Vagyis nem szabad ragaszkodnia olyan erőforráshoz, amelyik záloga volt a vállalat sikerének az elmúlt, akár hosszú-hosszú időszakban – és amelyik majd ismét számottevően járulna hozzá a vállalat üzleti eredményeihez akkor, amikor végre megkezdődik a nemzet- és világgazdasági növekedés szakasza. Egy globális gazdasági válság idején ugyanis – ritka kivétellel – csak a vállalat túlélése számít; ezért a menedzsmentnek könyörtelenül „ki kell dobni a hajóból” mindazt a terhet, amelyik elsüllyedéssel fenyegeti a háborgó tengeren. Ez a lokális (vállalati) válságmenedzselésben is érvényes, de a globális válság idején még meghatározóbb „overboard-konceptió”.

16. tétel: *Globális válság idején nem a múltba tekintő értékörzés, hanem a maradéktalanul végrehajtott „overboard” a túlélés záloga – sőt, minél teljesebben szabadul meg a vállalat felesleges terheitől, annál gyorsabban és meredekebb stratégiai pályán emelkedhet fel később, a gazdaság növekedésének időszakában. Ennek az a magyarázata, hogy a vállalat a globális válság után már egy merőben új STEEPLE-környezettel találja szembe magát.*

* * *

A globális válság kihívásainak elhárítása az SMS segítségével két számottevő követelményt állít fel a vállalat munkatársaival szemben. Változnia kell az értékrendjüknek: ebben csökkennie kell a kereset, a vállalatotól kapott kedvezmények, a jó munkakörülmények stb. súlyának, ezzel szemben viszont nőnie kell az egzisztenciális biztonság, a munkahely-megőrzés fontosságának. (Érdeemes azt is hangsúlyozni, hogy a munkavállalók értékrendjének változásával az érdekeiket képviselő szervezeteknek is lépést kell tartaniuk: ezek makacs ragaszkodása korábbi, a kiegyensúlyozott gazdasági környezetben kitűzött céljaikhoz alapvetően veszélyeztetheti a válságmenedzselés egészének a sikerét.)⁷ És szakképzettségük bővítésével jó előre nekik is fel kell készülniük egy esetleg bekövetkező egzisztenciális válsághelyzet kivédésére: nem szabad megelégedniük korábban szerzett szakképzettségük ismereteivel, hanem ezeket folyamatosan meg kell újítaniuk – sőt arra kell törekedniük, hogy „többszakmásmunkaerővé” váljanak. S ezt a menedzsmentnek is támogatnia kell mind a preferált tovább- és átképzési

célok kitűzésével, mind az ezekben való részvételért nyújtott kedvezményekkel. Ez ugyanis a vállalatnak is érdeke, hiszen az olyan többszakmásmunkaerő, amelyik átgondolt célokkal irányított képzéssel jön létre, számottevően növelheti a szervezetnek és működésének rugalmasságát.

17. tétel: *A munkatársak értékrendjének változása és szakismeretük bővítése akkor járulhat hozzá az SMS segítségével végzett válságmenedzselés sikeréhez, ha időben történik: ha az értékrendváltozás már a globális válság első jeleire megkezdődik – a szakismeret-bővítés pedig már a válságot megelőző időszak egésze alatt is folyik.*

* * *

A szakismeretek bővítésén belül főként egy új szakma megszerzésére irányuló „átképzési” célok kitűzése kockázatos feladat a menedzsment számára – különösen egy várható globális válság bizonytalan feltételei közepette. Hiszen az ilyen „átképzéseknek” viszonylag hosszú az időigénye, és ezek többnyire nagy áldozatokat követelnek meg a résztvevőktől. Ezért a menedzsment csak jelentős presztízsveszteséggel mondhatná egy átképzést követően, hogy „Bocsánat, tévedtünk a cél kitűzésében, az új szakismeretet nem tudjuk hasznosítani vállalatunknál”. Márpedig éppen válsághelyzetben fontos, hogy a vállalatvezetés megőrizze a hitelét.

18. tétel: *A menedzsment – amikor kijelöli az új szakmai ismeretek megszerzésének, s ezzel a többszakmásmunkaerő kialakításának célját – úgy csökkentheti (de nem kerülheti el) ennek kockázatát, hogy már az SMS-konceptió és -technika bevezetésekor annak figyelembevételével választja ki a képzési célokat, hogy ezek új szakmai feltételként hányszor és mekkora valószínűséggel („p” értékkel) szerepelnek az SMS-javaslatokban.*

* * *

Az SMS sikeres operatív megvalósítását azonban nem csupán a munkatársak értékrendváltozása és szakmai felkészültségük bővítése befolyásolja. A valóra váltáshoz többnyire szükség van materiális, méghozzá technikai és pénzügyi erőforrásokra is. És az új technikai erőforrások beszerzésének az ehhez szükséges pénzforrások megléte vagy megszerzhetősége a kulcsa. Ám globális válság esetén egy vállalat csak ritkán és nagy kamatterhekkel juthat hozzá külső pénzforrásokhoz. Ezért a menedzsment elsősorban belső pénzforrásokra támaszkodhat, amikor az SMS-konceptió és -technika materiális feltételeit kívánja létrehozni. Két ilyen belső pénzforrás jöhet számításba: egyik az

„overboardból”, vagyis a feleslegessé vált eszközök – általában a könyv szerinti értéküknél jóval alacsonyabb áron való – értékesítéséből származik, a másik a vállalat jó előre képzett tőketartaléka lehet.

19. tétel: Az SMS-konceptió és -technika sikeres alkalmazásának fontos feltétele, hogy a vállalat még a globális válság bekövetkezése előtt tőketartalékra tegyen szert: olyan könnyen és értékvesztés nélkül készpénzre váltható vagyónrésze, amelyből fedezni tudja a válság kihívásaira adandó válaszok költségeit. A vállalat pénzügyi vezetőjének egyik legfontosabb hozzájárulása az SMS sikeréhez, hogy idejében és a megfelelő volumenben hozza létre az ilyen tőkehányadot.

* * *

Az SMS-konceptió és -technika bevezetése és sikere azonban végső fokon a vállalat csúcsvezetőjén múlik. És a siker új súlypontokat követel meg a csúcsvezető tevékenységében is. A nyugodt, kiegyensúlyozott gazdasági környezetben bevált vezetői tevékenységekkel összevetve főként hét elemre összpontosul az a súlyponteltolódás, az az új „követelménysor”, amelyik az SMS sikeres alkalmazásának csúcsvezetői feltétele: a „topmenedzsernek” jelentősen fokozódják a problémaérzékenysége (hogy időben érzékelje a válság fenyegetéseit); az empátiája (hogy kikövetkeztesse a fenyegetések hatásait, hatásláncait); a kreativitása (hogy akár merőben új szempontokat, irányokat, megoldásokat is számba vehessen a vállalati válaszok kialakításakor); legyen rendszerszemlélete (hogy fel tudja mérni a lehetséges válaszok feltételeit és következményeit); legyen képes arra, hogy bonyolult döntéseket is gyorsan hozzon meg (hiszen válsághelyzetben az idő a legdrágább erőforrás); legyen fejlett a kommunikációs készsége (mert egyetértést kell szereznie sokszor fájdalmas döntéseihez); és végül rendelkezék nagy szervezőkészséggel (hiszen ezen múlik minden, önmagában bármennyire is jó konceptió végrehajtása).

20. tétel: Nyugodt, kiegyensúlyozott gazdasági környezetben a nagy- és óriásvállalatok csúcsvezetőjének tevékenységére az irányító tevékenység jellemző, melyet a korszerű menedzsmentben már egy jól összehangolt felsővezetői „team” együttesen végez. Globális gazdasági válság közepette azonban a vállalkozásra jellemző sajátosságok erősödnek a csúcsvezető tevékenységében – és ebben (bizonyos mértékig a teamben folytatott vezetéssel szemben) igen nagy szerepet kap a csúcsvezető karizmája. A kis- és közepes vállalatok menedzserei viszont mindig is meg-

őrizték tevékenységükben a vállalkozói jegyket. Ezért körükben – karizmájuk mellett – hitelességüknek és hidegvérüknek van kitüntetett szerepe a globális versenyhelyzetekben.

* * *

Egyetlen sikeres SMS-konceptió és -technika sem biztosíték azonban arra, hogy a vállalat mindvégig talpon maradjon és végül kilábaljon a globális válságból. Egy ilyen válságra ugyanis az a jellemző, hogy egyre újabb és újabb hatásokkal, más és más jellegű válságszituációkkal veszélyezteti a vállalat fennmaradását. Ezért az SMS-konceptiót és -technikát működtetni kell a globális válság egész időtartamában – s ezalatt sor kerülhet egy vagy akár több korábban választott SMS-stratégia és/vagy operatív végrehajtási folyamat módosítására, felváltására egy újabbal. A körülmények kialakított SMS-rendszerben rendelkezésre is állnak – ha még nem is maradéktalanul kidolgozott változatokban, ahogy már korábban említettük – a lehetséges stratégiai és operatív módosítások, „váltások”. Ezek végleges kidolgozása szintén a stratégiai üzletégység feladata, méghozzá ismét a vállalat szervezeti egységeinek vezetőivel folytatott konzultációk alapján. A döntés a lehetséges stratégiaaváltások és/vagy az operatív végrehajtási folyamat módosításai között természetesen továbbra is a csúcsvezető feladata.

21. tétel: Az SMS-konceptió és -technika alkalmazása során szükséges, stratégiaaváltást és/vagy operatív végrehajtás-módosítást igénylő döntés lehetséges változatai között négy kritérium figyelembevételével hozhat jó döntést a csúcsvezető: mérlegelnie kell a ráfordítási igény nagyságát és erőforrásainak meglétét (R), a várható eredményt (E), valamint elérésének a valószínűségét (p), s végül a megvalósítás időszükségletét (t). Ezt érzékelteti a stratégiaaváltás (S_v) következő „képlete”:

$$S_v = (E \cdot p - R) \cdot t$$

* * *

Végül felvethető a kérdés: az SMS konceptiója és technikája vajon csak globális válság esetén hasznos a vállalatok számára? A menedzsereknek számolniuk kell azzal, hogy vállalatuk gazdasági környezete egyre bonyolultabb lesz a globálissá táguló világban, s ezért folyamatosan szembesülni fognak mind több váratlan kihívással. Vagyis, ha véget is ér a XXI. század elejének globális pénzügyi, majd gazdasági válsága, a vállalatok aligha számíthatnak majd egy korábban megszokott, jól és hosszabb időszakra is prognosztiz-

zálható környezetre. Ezért kockáztatható meg az állítás: az SMS konceptiója és technikája hasznos lesz a vállalatok számára akkor is, amikor vezetésüknek már nem kell számolnia a jelenlegi globális válság kihívásaival. Ebben az esetben lesz viszont egy lényeges különbség is az SMS feladataiban: segítségével már nem csupán a váratlan kockázatokra kell felkészülni, hanem a váratlan üzleti lehetőségeket is fel lehet majd tárni. S hogy mindez felmenti-e a 21 tételt magába foglaló gondolatmenet szerzőjét, avagy bekövetkezik-e a bevezetőben emlegetett exkommunikációja? Hadd bízzék abban, hogy a hozzá hasonló „writing fellows, as you call them, can get away with anything”.⁸

Lábjegyzet

- ¹ A Pécsi Tudományegyetemen elhangzott előadás szerkesztett változata.
- ² A „7S” modell tényezői: Strategy, Structure, Staff, Skill, Systems, Style és Shared values. A Business Integration modell négy tényezője: Strategies, Human resources, Techniques és Procedures.
- ³ A „8 tényezős modell” felépítésének részleteiről – kiegyensúlyozott gazdasági feltételek esetében – lásd a szerző Globális kihívások – menedzsmentválaszok című könyvében.

⁴ Összehasonlítás a versenytársak hozzáférhető mérleg- és eredménykimutatásával, beleértve az ezekből kiolvasható tényezők és összefüggések elemzését is.

⁵ Azért szerepel az ismertebb SWOT-elemzés helyett a TOWS-elemzés kifejezés, mert a folyamatot a környezet fenyegetéseinek (T) és lehetőségeinek (O) vizsgálatával kell kezdeni, hogy ennek segítségével azonosítani lehessen a vállalat gyenge pontjait (W) és erősségeit (S). A STEEPLÉ-elemzés – mint közismert – a társadalmi (S), a műszaki (T), a gazdasági (E), a környezetgazdálkodási (E), a politikai (P) és a képzettségről szóló (E) tényezők számbavételét igényli.

⁶ A vállalati célokról lásd részletesebben a szerző Sikerkovácsok című könyvének vonatkozó részeit.

⁷ Jó példa erre a British Leyland válságmenedzselésének esete, amelyről M. Edwardes számol be „Back from the Brink” című könyvében.

⁸ E. M. Forster kedves mondata a Three Courses and a Dessert című novellájából: „Ezek a firkászok, ahogy titulálják őket, mindent megúsznak.”

Irodalom

(Még a nagy Luther Márton sem szögezett ki hivatkozásokat, amikor kifüggesztette tételleit a wittenbergi templom kapujára...)