

HOVÁNYI Gábor

VÁLLALATI KULTÚRA, ÜZLETI STRATÉGIA ÉS VERSENYKÉPESSÉG

Egy vállalat versenyképességet növelő kultúrájának megformálása és megvalósítása empátiát, intuíciót, kombinációs készséget, rendszerszemléletet, számításokat, ítélő- és kommunikációs képességet követel meg a csúcvezetőtől. Vagyis nem csupán a kultúra vált napjainkban „soft”-ból „hard” tényezővé a vállalati versenyben, hanem a menedzserek számára a kultúra megformálásának és megvalósításának a *technikája* is azzá vált. A felsővezetésnek kell megalkotnia a vállalat kultúráját, annak összehangolt elemeit és szerkezetét – méghozzá az üzleti stratégiával folytatott „párbeszéd” eredményeként. A dolgozatával ehhez a folyamathoz ad segítséget a szerző.

Kulcsszavak: vállalati kultúra, stratégia, versenyképesség, menedzsment

Az ünneplés után már csak hárman maradtak. Ők még leültek egy utolsó koccintásra a Reform Club társalgójának nagy bőrfoteljeibe: George, az ünnepelt, és két régi barátja, Ed és Steve. Mindhárman nagyvállalatok elnök-vezérigazgatói. Ed, az egyik barát egy utolsó koccintásra emelte a poharát: „George, büszke lehetsz magadra, hogy negyven év alatt egy törpecégből sikeres nemzetközi óriásvállalatot hoztál létre!” George eltűnődve nézett a poharába: „Negyven év alatt sokat változott a világ – és sokat változott a menedzsment is¹. Az akkori kis cég indulásakor a tőke megszerzése és gyors megtérülése volt a súlyponti kérdés. Először szinte csak *ösztönösen számoltam*, majd – amikor nagyobb lett a cég – már *modelleket* is használtam, hogy segítségével növelhessem a termelékenységet és a hatékonyságot. Akkor ezek voltak számomra a vállalatvezetés meghatározó tényezői, igazi »hard« elemei. Manapság viszont, a globális környezet turbulens változásai korában, a sokszor kiszámíthatatlan kockázatok rászorítottak, hogy egyre inkább hagyatkozzam a *tapasztalataimra*, az *empátiámra*, az *intuiciómra*. Körültekintő számolások és modellek bonyolult összefüggései helyett – ha akarjuk, ha nem – ezek lettek egy elnök-vezérigazgató tevékenységének valóban »hard« elemei.” Ed bólogatva jegyezte meg: „Igazad van, George. Néhány évtizeddel ezelőtt számomra is központi kérdés volt a *termelési folyamatok megszervezése és irányítása*: akkor számottevő versenyelőnyre tettünk szert óraműpontossággal vezérelt termelési fő-, és az azokat

támogató, működési segédfolyamatokkal. Igen, ez volt akkor a »hard« elem a vezetésben. Napjainkban viszont – s ezt egyre erőteljesebben érzékelem – az üzleti siker alapvető feltétele mindinkább a humán erőforrás: a *munkatársak* szakmai tudása, felkészültségük megújítása, élethosszig tartó *tanulása*, valamint erre alapozott *kreativitása*. Ez a korábban »soft« elem lett már ma is – és lesz egyre inkább – a menedzsment »hard« eleme.” „Egyetértek veletek” – fűzte hozzá mindehhez Steve. „Mert korábban az én vállalatom üzleti sikerének záloga egyértelműen a *technológia korszerűsége* volt. Modernebb gépeinkkel gyártott termékeink újdonságukkal és a konkurensekéhez képest alacsonyabb árukkal voltak versenyképesek a piacon. Az egyre gyorsabb technikai fejlődés és a viszonylagos tőkebőség korában azonban már nem sok piaci előny származik a korszerű technológiából, hiszen azt a versenytársak is könnyen és gyorsan megvásárolhatják. Így ez egyre inkább a menedzsment »soft« eleme lett. S a piaci előny szempontjából mind fontosabb napjainkban, amikor már alapvetően azonos paraméterű versenytermékeket kínálnak a piacon, a *vevők elismerésének* a megszerzése. A siker tehát nem annyira termék-paramétereiktől, hanem a vevőkben kialakuló *vállalatképtől*, az ezt létrehozó vállalati *arculattól* függ. Ebben pedig a vállalat *önazonossága* és *kultúrája* is megjelenik. Ezek lettek tehát a vezetés számára a piaci verseny igazi »hard« elemei.” „Engedjétek meg – vette át a szót ismét George –, hogy levonjak mindebből egy következtetést:

- A menedzsmentben nincsenek *eleve megszabott* »hard« és »soft« elemek. A »hard« és »soft« elemek *tartalma* ugyanis *idővel változik* – és tartalmuk elsősorban nem az elemek hadrendbe állításának nehézségétől (a tőkemegtérülés-számítás, a termelés-szervezés vagy a technológiai beruházás módszereinek bonyolultságától), hanem a vállalatok *belső és külső környezetének sajátosságaitól* függ. És most azt éljük meg, hogy a csúcsvezetők számára az évtizedek előtt még »hard« elemek »soft« elemekké válnak, a korábbi »soft« elemek pedig egyre nagyobb súlyt kapnak új századunk új menedzserfeladataiban.”

A vállalati kultúra helye az immateriális erőforrások láncában

A vállalati kultúra sajátos *immateriális erőforrás*: konzisztens értékrend, amelyik megjelenik a vállalat szervezetében, működésében, irányításában, valamint anyagi és nem anyagi outputjában, s minél jobban áthatja ezeket, annál erőteljesebben növelheti a szervezetnek és működésének versenyképességét. A vállalati kultúra azonban tartalmában nem elszigetelt, „önmagában álló” immateriális erőforrás, hanem beépül abba az immateriális erőforrásláncba, amelyik a vállalat miszsjójának megfogalmazásától indul és a közönségkapcsolat alapvető tartalmi elemeinek meghatározásával fejeződik be².

- A vállalati kultúra *három csatlakozással* ágyazódik be az immateriális erőforrások láncába, s válik ezzel egy átfogó vezetési koncepció részévé. Az első csatlakozás *megalapozza*, a második *színezi* a kultúra tartalmát – a harmadik csatlakozásban pedig a kultúra *irányt szab* az újabb erőforráslánc-elemek tartalmának.³

– A vállalati kultúra *első, megalapozó* csatlakozása a menedzsmentkoncepció kialakításának előzményeire építi rá a vállalat kultúráját. Az előzmények sorában visszafelé haladva a vállalati kultúrának mindenekelőtt a vállalat *önazonosságát* kell kifejeznie: azt, hogy alapvetően mi különbözteti meg a versenytársaitól. S napjainkban mindinkább az önazonosság teremti meg a feltételét, hogy vevői méltányolják a vállalatot. Az újabb felmérések szerint ugyanis ez többet nyom a latban, mint például termékeinek minősége vagy ára, hiszen az egyre élesebb versenyben minden versenyterméknek már közel azonos műszaki és gazdasági paraméterekkel kell rendelkeznie, ha egyáltalán jelen kíván lenni a piacon (Belmer – Greiser, 2003). Az önazonosság pedig a vállalat jól megválasztott *alapértékeire* épül. Ezek azt fejezik ki, hogy melyek

azok a legfontosabb követelmények, amelyeknek műhatatlanul meg kell jelenniük mind a menedzsment döntéseiben, mind azok munkatársi végrehajtásában. A jól megfogalmazott alapértékek teszik lehetővé, hogy a vállalat működése töretlenül kövesse az egyetlen fő irányt, s ezzel kihasználhassa a szinergia versenyelőnyét. Egy sikeres és hosszú távon is érvényesülő versenyelőny célkitűzéséhez viszont mélyre ható elemzéseket kell végeznie a vezetésnek: számításba kell vennie a műszaki fejlődés trendjét, a piaci versenyhelyzet jelenét és várható jövőjét, a gazdasági-társadalmi háttérkörnyezet prognózisát stb.⁴ Ilyen elemzések eredményeként születhet meg a vállalati kultúra megalapozásának sorrendben utolsó előzménye: a vállalat *küldetésének és magkompetenciájának* együttes meghatározása. Ezeket ugyanis csak egymás kölcsönhatásában lehet megfogalmazni: napjainkban, a felgyorsult műszaki fejlődés, valamint a tőke- és profilkoncentráció korában, a küldetés magkompetencia nélkül csak irreális vezetői képzelgés – a magkompetencia küldetés híján pedig csupán a vezetői üzenetet és motiválást nélkülöző kényszer és korlátozás.

- Az üzleti siker elérését segítő vállalati kultúra tartalma tehát *négy „sarokpont”* – a vevők, a versenytársak, a globálissá táguló műszaki-gazdasági környezet és a saját vállalat – hosszú távra prognosztizált jellemzőinek figyelembevételével fogalmazható meg. S ebben, mivel a műszaki fejlődés egyre gyorsul, az eddiginél jóval nagyobb szerep vár a *műszaki fejlődés globális trendjének* a számbavételére.

– A vállalati kultúra *második* csatlakozása *színezi* a kultúra tartalmát. A csatlakozás szereplője a *vállalat vezetése*, jellege pedig egyfajta *„párbeszéd”*. A tartalmában már kialakított vállalati kultúrához *illeszkedik* ugyanis a vezető személyisége és vezetési „filozófiája” (felfogása a vállalatról, annak vezetéséről és a környezetről) – de a kultúrát *meg is jeleníti* a vezető stílusa, valamint alkalmazott menedzsmenttechnikáinak sora. Ám a vezető soha nem testesítheti meg *maradéktalanul* a meghirdetett vállalati kultúrát: sem filozófiája, sem stílusa, sem menedzsmenttechnikáinak sora nem lehet annak mindenkor adekvát kifejezője: ezt sem személyiségének sajátosságai, sem a vállalat belső és külső környezetének eseményei nem teszik lehetővé. Például a rugalmasságot legfőbb értéként hirdető kultúrában is megkésve hozhatja meg döntését a vezető; a kreativitást hangsúlyozó kultúra esetében is sor kerülhet a szervezet kíméletlen és az innoválás készségét csorbító karcsúsítására; a minőség megőrzését követelő kultúrában is megjelenhet a paradigmaváltás kényszere stb. A kultúra és vezetés „párbeszéde” az ilyen *rövid távú* ellentmon-

dásokat hidalja át azért, hogy *hosszú távon* érvényesüljön a vállalati kultúra hozzájárulása az üzleti sikerhez. Végül egy olyan új szempont is megjelent napjainkban, amelyik befolyásolja a vállalati kultúra és a vezetés párbeszédét: a vállalatvezetés ugyanis egyre inkább *teamfeladat* lett. Ebben az új helyzetben pedig az illeszkedés és a megjelenítés már nem egyetlen személyen, nevezetesen a csúcsvezetőn múlik: ezekben már a felsővezetői team minden tagjának részt kell vennie. S ez olyan számottevő új követelmény, hogy egy felsővezető felvételekor vagy kinevezésekor döntő szempont lett: személyiségével, vezetési felfogásával, stílusával és menedzsmenttechnikáival zavartalanul be tud-e épülni a vezetői teambe – s a *teamtagokkal* összhangban tudja-e képviselni az egységes vállalati kultúrát?

- A kialakított vállalati kultúra és a vállalat vezetése között létrejövő „párbeszéd” eredménytelen is lehet. S ha a vezetés nem illeszkedik a kultúrához, akkor a kultúra *bizonytalan és zavaros* lesz. Ha pedig a vállalat vezetése nem képviseli a meghirdetett kultúrát, akkor az elveszti a *hitelét*.

– A vállalati kultúra *harmadik* csatlakozásának tartalma, hogy *megszabja* a vállalat arculatát, vállalatképet, közönségkapcsolatát (PR), valamint elismertségét az eredményeiben érdekeltek, vagyis a stakeholderek körében. A vállalati *arcukat* azonban nem csupán a kultúra, hanem három másik tényező is befolyásolja: a vállalat hosszú távra tervezett sorsa, rövid távú versenyelőnycéljai, valamint – s ennek szerepét egyre inkább hangsúlyozzák mind a menedzserek, mind a vállalatgazdaság elméleti szakemberei – a vállalat széles körű elismertsége, a „recognition”. Az ezek számbavételével kialakított arculatból jön létre a stakeholderekben a *vállalatkép*. Ezért a menedzsmentnek nemcsak az a feladata, hogy ellenőrizze, megfelelő-e még a vállalati arculat a gyorsan változó környezetben a kultúra jellemzőinek, valamint a hosszú és rövid távú célok és az elismertség céljainak: azt is figyelemmel kell kísérnie, hogy a stakeholderek vállalatképe azonos-e az arculattal, vagy legalábbis nem különbözik-e attól számottevően.

- Mindezzel kapcsolatban pedig érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy az arculat – s így a vállalatkép – kialakulásában különböző súlyt kaphat a felsorolt négy befolyásoló tényező. Ezek közül a vevők körében az elismertség, a versenytársakkal szemben a rövid távú versenyképesség, az üzleti partnerek esetében a hosszú távú célok, a többi stakeholder körében pedig a kultúra és a hosszú távú célok rendszere kapott egyre nagyobb súlyt és vált egyre gyakrabban domináns tényezővé.

Az így létrehozott vállalati arculat és vállalatkép alapozza meg, hogy a menedzsment – a harmadik csatlakozás záróelemeként – kialakítsa a vállalat *közönségkapcsolatát*, public relation”-ját (PR). Ez újabb problémát vet fel: ugyanis a sikeres PR-nak mind tartalmában, mind formájában illeszkednie kell címzettjéhez. Hiszen más formában, más tartalmú PR-üzenet kell küldeni például a vevőknek, az igazgatótanácsnak vagy az üzleti partnereknek – akik aztán más formában, más tartalommal válaszolnak az üzenetekre. Ennek a PR-párbeszédnek van azonban egy *állandóságkövetelménye* is: a vállalatnak meg kell őriznie egységes arculatát valamennyi partnerrel szemben.

- A vállalati kultúra feladata, hogy áthassa a különböző tartalmú és formájú PR-üzeneteket, s ezzel hozza létre ezekben az egységes arculatot és vállalatképet – ami szinergiahatásával növeli tovább a vállalat versenyképességét.

Néhány „klasszikus” vállalatikultúra-típus

Az elmúlt évtizedekben többen csoportosították a vállalati kultúra fő típusait és ezek jellemzőit. Négy, nemzetközileg ismert csoportosítást mutat be nagy vonalakban az 1. táblázat úgy, hogy kiemeli ezek legfontosabb négy ismérvét (A), valamint az ismérvek két-két alapvető sajátosságát (B) (*1. táblázat*).

A táblázatban szereplő típusok és ezek összevetése három következtetést is lehetővé tesz: (a) A fő sajátosságok közül több esetben nem érvényesül a beígért dichotómia, vagyis nem ellentétei egymásnak. (b) Az egymást követő sajátosságok nem illeszkednek szigorú logikai láncba. (c) A kultúrának az egyes szakértők által meghatározott fő ismérvei, majd sajátosságai egyre inkább esetlegesnek tűnnek. Mindezt ezekből *nem vonhatók le* valóban általános és irányadó következtetések egy menedzser számára – különösen napjaink kiteljesedő globalizációjának világában.⁶ Ennek oka, hogy a kultúramegfogalmazások és -felosztások elsősorban az egyes szakértők *szubjektív* megítélését tükrözik, és nem az üzleti stratégiák *objektív* követelményeit. Márpedig ennek van egy – az elméleti szakemberek számára bizonyára sajnálatos – következménye:

- Az üzleti stratégia objektív követelményeiből kiinduló vállalatikultúra-meghatározás fogalomrendszere *nem abszolút* (nem időtlen), hanem a stratégiai követelmények változásával maga is változik: új és új kultúraelemek jelennek meg, illetve avulnak el a felépítésében. Ezért hívságos törekvés beszo- rítani a vállalati kultúra tartalmát előre megszabott kategóriákba, vagyis egy előírt szerkezetbe.⁷

Néhány jelentősebb kultúrátípus és ezek fő jellemzői

| Szakértők | Deal és Kennedy | Schein | Graves | Harrison, Handy, Williams, Donson ⁵ |
|---|---|---|---|---|
| <i>A dichotómiák fő területei:</i> | A kockázatvállalás mértéke (nagy vagy csekély). | Individualista vagy kollektivista beállítottság. | Bürokratikus vagy antibürokratikus működés, illetve menedzseri vagy egyéni hajtóerő. | A működés formalizáltsága (nagy vagy alacsony fokú), illetve centralizált vagy decentralizált. |
| <i>A kultúra fő ismérve (A) és fő sajátosságai: (B)</i> | Kezdeményező: – kockázatvállaló és – individuális. Teljesítménykövetelő, ezen belül – kitartásra sarkalló, – kapcsolatépítő. Szervezetműködtető: – nehézkes, illetve – rugalmasan működtető. (A) A működés jellege: – bürokratikus vagy – hatékonysági célra orientált. (B) | Hatalomközpontú: – a vállalkozást értékeli, – a végrehajtást értékeli. Célra orientáló: – egyéni célokra, – közösségi célokra. A támogatás jellege: – kölcsönösségen alapuló, – bizalomra épülő. Az irányítás alapértéke: – a rendpártiság, – a megbízhatóság. | „Barbár-törzsi” irányítás: – egyéni hajtóerő a meghatározó, – fő érték a munkamánia. „Közársasági” irányítás: – demokratikus, – hierarchikus. „Monarchikus” irányítás: – lojalitásra épül, – nagy ellenállást kelthet. „Fáraói” irányítás: – rituális (formalista) – merev, változatlan. | Eredményorientált: – versenyt preferáló, – személyiséget és nem tapasztalatot méltányoló. Munkahelyi kapcsolatokban – egyetértést kereső, – az utasítás ellenállását kerülő. Feladatközpontosságában – hozzáértést és – kezdeményezést kívánó. Szerepkövetelmény: – legitimációs igény, – a bürokratikus végrehajtás kerülése. |

Forrás: Furnham – Gunter (1993)

A vállalati kultúra új felépítése

A „nem abszolút”, vagyis az üzleti stratégia mindenkor követelményeihez párbeszéddel illeszkedő vállalati kultúra alapja a vállalat versenyelőnyeinek a számbavétele. Ilyen, a kiteljesedő globalizáció korszakában lehetséges és igen széles körű versenyelőnysort mutat be a következő felsorolás – a jobb áttekinthetőség érdekében az „egyének”, a „szervezet”, a „működés”, az „irányítás” és a „vállalat környezettel való kapcsolatának” csoportosításában. Rá kell azonban mutatni, hogy ez a felsorolás csupán érzékeltetni kívánja a kultúrameghatározás kiindulását, hiszen értelmezésünk szerint minden vállalat menedzsmentjének meg kell alkotnia vállalatának saját (és többnyire jóval kevesebb elemet tartalmazó) *súlyponti versenyelőnysorát*.

– Az *egyén* versenyelőnyei: 1. Kreativitás, innovációs készség. 2. Kommunikációs készség. 3. Folyamatos munka- és minőségi fegyelem. 4. Készség

az élettartam hosszaiig tartó tanulásra. 5. Több szakma elsajátítása. 6. Képesség teammunkában való részvételre. 7. Beilleszkedés a munkahelyi kollektívába. 8. Azonosulás a vállalati értékrenddel és célokkal. 9. A vállalati célokhoz illeszkedő szakmai életpályaterv. 10. A szakmai kultúrát támogató általános kultúráltság magas szintje.

– A *szervezet* versenyelőnyei: 1. A centralizáció és decentralizáció iparághoz, vállalati sajátosságokhoz és piaci (környezeti) kihívásokhoz illeszkedő „egyensúly”. 2. A hierarchiai szinteknek a vállalat eredményes működéséhez még szükséges minimuma. 3. Az iparági, vállalati és környezeti sajátosságoknak megfelelő vertikális, horizontális és/vagy regionális diverzifikálás szervezeteinek kialakítása. 4. A vállalati funkcióhatárok „légiesítése” az információáramlások felgyorsítására és a potenciális „zajok” keletkezésének megakadályozására (a döntési pozíciók és feladatok megtartásával).

– A *működés* versenyelőnyei: 1. Működés a ráfordítások minimalizálásával (többek közt „lean production”-nal). 2. Automatizálás és robotizálás. 3. Rugalmas működés (pl. „flexible manufacturing system”, FMS segítségével). 4. Működés tevékenységkiszervezéssel („outsourcing”-gal). 5. Működés tevékenységkitelepitéssel („off-shoring”-gal). 6. Működés számítástechnikai vezérléssel és támogatással.

– Az *irányítás* versenyelőnyei: 1. Rendszerszemlélet. 2. Érzékenység a külső és belső feszültségek időben való felismerésére. 3. A prognosztizált eredmények, kockázatok és a lehetséges pályamódosítások együttes számbavétele. 4. A vállalati stabilitás és megújulás követelményének összehangolása. 5. A hosszú és rövid távú célok egyensúlya. 6. Oszcilláló fejlesztési célok a források hatékonyabb felhasználására. 7. A termelési hálózatok (networkök) kompatibilis irányítása. 8. Vezetés teammunkában. 9. Vezetés azonos stílusban és technikákkal a szervezet egészében. 10. Személyiségfejlesztés a közvetlen beosztottak körében.

– A vállalat *környezeti kapcsolatának* versenyelőnyei: 1. Globális input-lehetőségek optimalizálása. 2. „Glocal” („global + local”) koncepció érvényesítése a vállalati outputban. 3. A konfrontálás és az együttműködés helyes arányának megválasztása a piaci szereplők körében. 4. A műszaki fejlődés trendjének számbavétele az anyagok, technológiák, termékek és a felhasználók vonatkozásában. 5. A globálissá táguló gazdasági háttér tényezőik prognosztizált hatásainak figyelembevétele.⁸

- A menedzserek ilyen versenyelőnysorból állíthatják össze vállalatuk számára a várhatóan legeredményesebb *versenyelőnyklasztert*, majd hangolhatják azt össze az üzleti stratégiával, hogy végül ezek alapján fogalmazzák meg – egy újabb „párbeszéd” eredményeként – a vállalat kultúrájának sajátosságait.

Két példa a vállalati kultúra új megfogalmazására

A versenyelőnyklaszter lényegét és kapcsolatát az üzleti stratégiával és a vállalati kultúrával két példa érzékeltheti:

„AAA” vállalat munkatársait az igen magas szintű *kreativitás* jellemzi, számtalan innovációs ötletük vált már valóra. A vállalat iparága lehetővé teszi, hogy a viszonylag kis beruházásokat igénylő gyártmány- és gyártásfejlesztések piaci eredményét gyorsan arassák le, s ezért az üzletpolitika *rövid távra* koncentráljon. A versenytársak jóval nehezkesebbek az újdonságok kifejlesztésében és piacra hozásában, ezért viszonylag

könnyen és eredményesen lehet velük *konfrontálni*. Az innovációkkal folyamatosan szerzett versenyelőny csak megerősítette a vállalat munkatársaiban *individualista magatartásukat* és *vállalkozó kedvüket*. Innovációik ugyanis kockázatot is jelentenek számukra: a piacon sikeres újdonságaik eredményeiből részesülnek, ezzel szemben vállalniuk kell a megbukott innovációkból származó ráfizetések egy hányadát. Mindez meghatározta a vállalat szervezeti felépítését, működésének és irányításának jellegét is: *szervezete decentralizált*, az egyes innovációk fejlesztési, termelési és piaci feladatait szinte kizárólag projektszervezetek végzik. A *működés autark* típusú, amit az tesz lehetővé, hogy a termeléshez jórészt csak hagyományos anyagok beszerzésére van szükség. Az irányítást – tekintettel a munkatársak erőteljes innovációs tevékenységére – az jellemzi, hogy nem tekintélyelvű, a vezetés – utasítások helyett – mindig párbeszédre és *meggyőzésre* törekszik. A menedzsment figyelmének középpontjában mindezt a *humán erőforrás* áll, hiszen ez a záloga a vállalat sikerének. A vezetés azonban azt is felismerte, hogy az újítások alapja nem csupán a kreativitás és a szakmai kultúra, hanem a munkatársak *általános kulturáltságának* magas szintje is. Ezért ennek folyamatos növelése is szerepel a célok között.

„ZZZ” vállalat termelését a szigorúan szabályozott folyamatok jellemzik: a lazaság megnövelné mind a selejtszázalékot, mind a költségeket – és végső soron versenyképtelenné tenné a céget. Ebből következik, hogy a munkatársak fő feladata a „megfellebbezhetetlen” vezetői *tekintélyre alapozott* és mindig hajszálpontosan megfogalmazott utasítások *végrehajtása*. Egy ilyen működésnek pedig szükségszerű velejárója a szinte szélsőségesen *centralizált* vállalati *szervezet*. Az is természetes, hogy ilyen, a szigorú végrehajtást megkövetelő irányítással szembeesítve *kockázatkerülő magatartás* alakult ki a munkatársakban. A felülről megszabott közös sors viszont megerősítette bennük a *közösségi érzést*, az egymással való szolidaritást, ami sztrájkok szervezését is megkönnyíti. A menedzsment figyelmének középpontjában azonban soha nem a humán erőforrás állt: ezt másodrangú kérdésnek tekinti, csak a munka- és minőségi fegyelem érdekli, a munkaerő folyamatos szakmai és *általános kulturáltságának* növelésére kevés figyelmet fordít. Figyelmének középpontjában a nagy beruházásokat igénylő és viszonylag lassan megtérülő *technika* áll. Ez azt is érthetővé teszi, hogy a menedzsment elsősorban a vállalat *hosszú távú* céljait és eredményeit tartja szem előtt. Ezért viszont igen *nyitott* a piaci eseményekre: nemcsak a piac eseményeit figyeli éberrel, hanem olyan versenytársakat is keres, akikkel *együttműködhet* – például egy stratégiai szövetség keretében.

A példában szereplő két vállalat versenyelőnyeinek összehasonlítása

| Versenyelőnyök | „AAA” vállalat esetében | „ZZZ” vállalat esetében |
|---|------------------------------------|--|
| 1. A vállalat kapcsolata környezetével | Zárt (autark) | Nyitott (kooperáló) |
| 2. A vállalat kockázatviselő képessége | Kockázatvállaló | Kockázatkerülő |
| 3. A vállalat felépítése | Főként decentralizált | Főként centralizált |
| 4. A vállalat értékorientációja | Főként humán erőforrás-orientált | Főként technikaorientált |
| 5. A vállalatban érvényesülő időszemlélet | A rövid táv az elsődleges | A hosszú táv az elsődleges |
| 6. A vállalat magatartása a versenyben | Konfrontáló magatartás | Együttműködést kereső magatartás |
| 7. A vállalatra jellemző függelmi kapcsolat | Meggyőzősre, együttműködésre épülő | Tekintélyelvű |
| 8. A vállalatra jellemző munkatársi attitűd | Főként individuális | Főként közösségi, szolidaritáson alapuló |
| 9. A munkatársak elsődleges jellemzője | A kezdeményezés, a kreativitás | A végrehajtásra összpontosítás |
| 10. A munkatársak ált. kulturáltságának szintje | Magas szintű általános kultúra | Alacsony szintű általános kultúra |

A két vállalat versenyelőny-szerkezetét a 2. táblázatban foglaltak hasonlítják össze az előző fejezetben dőlt betűkkel kiemelt versenyelőny-szempontok szerint.

A táblázatban szereplő versenyelőnyök alapján fogalmazható meg tehát (a) *első változatában* a két példavállalat *üzleti stratégiája*, annak célja, jellege és a megvalósítás technikája (ezek elemeinek részletes bemutatása kívül esik gondolatmenetünkön, ezért csak felsorolásuk szerepel lábjegyzetként)⁹, valamint (b) szintén *első változatában* a vállalatok *kultúrája*. Ezt követi az első változatok „párbeszéde”, vagyis az üzleti stratégia *hozzáigazítása* a kultúra által kijelölt határokhoz (például egy stratégia által szükségesnek tartott paradigmaváltás hozzáigazítása a kultúramódosítás realitásaihoz), illetve a kultúra tartalmának továbbfejlesztése az üzleti stratégia követelményeihez (például a versenyképesség megőrzéséhez szükséges jóval nagyobb kreativitásnak mint kultúraelemnek a meghirdetésével). Ezek részleteiről a következőben még lesz szó. Azonban már az eddigiek is lehetővé tesznek két újabb következtetést:

- Az üzleti stratégia és a vállalati kultúra tartalmát egymáshoz illesztő „párbeszéd” esetén *szinergiahatás* jön létre. Ennek a szinergiának a ráfordításigénye – összevetve a más eszközökkel létrehozható szinergia ráfordításaival – igen csekély: valójában csak folyamatos menedzseri odafigyelést, avatott mérlegelést, valamint a lehetőségeket ismerő állásfoglalásokat igényel.
- Ezért javasolható, hogy a menedzsment szervesen és kétirányú kapcsolattal csatlakoztassa koncepciójában a korábban bemutatott immateriális erőforrás-lánc „vállalati kultúra” eleméhez az üzleti stratégia kialakításának a vállalati belső, valamint a környezeti külső kihívásokat megjelenítő elemét.

A vállalati kultúra-kialakítás lépéseinek részletei

A vállalati kultúra és az üzleti stratégia szoros összefüggése is érzékelteti, hogy a versenyképességet hosszú távon növelő kultúra tartalmát csak bonyolult műveletsorral lehet meghatározni. A műveletsor lényege *négy szakasz* tevékenységeivel írható le:

1. A *felmérő szakasz* első tennivalójaként a stratégia tervezőjének (nagy- és óriásvállalatoknál egyre inkább közvetlenül a csúcsvezető alá rendelt stratégiai tervező szervnek) el kell végeznie a *TOWS-elemzést*. Ez a közismert SWOT-elemzés inverze, hiszen előbb a környezet fenyegetéseit, „T”-t és lehetőségeit, „O”-t kell elemezni ahhoz, hogy azonosítani lehessen a vállalat erős oldalait, „S”-t és gyenge pontjait „W”-t.¹⁰ A TOWS-elemzés során fontos figyelembe venni, hogy a versenytársak üzleti stratégiája dinamikus, ezért változó céljai, várható módosulásai jelentősen befolyásolhatják az „S” és „W” tényezők tartalmát.
2. A szakasz második feladata a *vállalati kultúra eleminek előzetes meghatározása*, beleértve az egyes elemek intenzitásának számbavételét is. (Az intenzitás jelzésére jól használható például a hetes Likert-skála.) Az egyes elemek feladata, hogy maximálisan támogassák a versenyképesség növelését – de már ekkor számításba kell venni az elemek által létrehozott szinergiát is.
3. Az *előrejelző szakaszban* a stratégia tervezőjének prognosztizálnia kell a TOWS-elemzés eredményeit egy még reálisan belátható jövőben. A „*reális időtáv*” elsősorban a vállalat iparágának és piacának a függvénye – de egyre nagyobb bizonytalanságot okoz a globálissá táguló műszaki-gazdasági háttér. Ezért célszerű ezt a TOWS-elemzést a bekövetkezésük valószínűségét súlyozó *scenárióvariánsokban* elkészíteni. Az elemzést pedig *három metszetben*

szükséges elvégezni: (a) a vállalat tevékenységéhez kapcsolódó anyagoknak, alkatrészeknek, termékeknek, technológiáknak, valamint a termékeket és/vagy szolgáltatásokat felhasználók technológiájának területén; (b) a műszaki, gazdasági és társadalmi háttértényezők körében; (c) a változásokat döntően befolyásoló, olykor gyorsuló, olykor lassuló idő függvényében. Mindezek alapján készülhetnek el az üzleti stratégia változatai, s döntheti el a menedzsment, hogy melyik az optimális variáns.

- Az üzleti stratégia optimális variánsának kiválasztásakor a menedzsmentnek hét tényezőt célszerű figyelembe vennie a következő „képlet” (pontosabban „mérlegelési útmutató”) szerint:

$$S_{opt} = (E - R)p_1\bar{t} - \dot{A}p_2t', \text{ ahol}$$

R = a stratégia ráfordításiigénye összesen, E = a stratégia várt eredménye (beleértve például a piaci és a műszaki-fejlesztési pozíciót, a társadalmi elismertséget stb.), p = a bekövetkezés valószínűsége, \bar{t} = az előrejelzés időtartama, \dot{A} = a scenárióváltozás miatt szüksége stratégiamódosítás vagy -váltás áldozatának mértéke, t' = a stratégiamódosítás vagy -váltás bekövetkezésének várható időpontja.

4. A tervezés szakaszában kerül sor a prognosztizált optimális stratégiai variánshoz illeszkedő vállalati kultúra elemeinek véglegesítésére. Az illeszkedésnek elsősorban a következő négy területen kell létrejőnie: a humán erőforrások körében, valamint a vállalat szervezetének, működésének és irányítási rendszerének sajátosságaiiban. Az illeszkedés azonban – mint már említettük – nem „egyoldalú” folyamat: az optimális üzleti stratégia ugyanis sokszor megvalósíthatatlan vagy túlzott áldozatot kívánó követelményeket fogalmazhat meg a vállalati kultúra számára. (Ilyen lehet például egy roppant nagyarányú munkatárscsere követelménye egy profilváltás megvalósítására.) Ezért az illeszkedés sem a stratégia, sem a kultúra számára nem „alárendelést” jelent, vagyis nem kötjük konfrontálását hozza létre – hanem a rátalálást igényli az *összvállalati kompromisszumra* a már többször említett *párbeszéd* keretében.

- A stratégia (S) és a kultúra (K) összehangolásának végeredménye tehát (az esetek többségében) a fent bemutatott „képlet” szuboptimuma lesz. Ebben azonban már nem csupán S_{opt} , hanem $(S + K)_{opt}$, vagyis a vállalat hosszú távú versenyképességének *mindkét alapvető tényezője* szerepel a képlet bal oldalán.

A vállalati kultúra kialakításakor azzal is számolnia kell a menedzsmentnek, hogy az üzleti stratégia hatékony támogatásához kevés egyetlen kultúraelem megjelenése és megvalósítása. A hatékony stratégia és a

vállalat számára *karakteres* kultúra több elem együttes alkalmazását igényli:

- A globalizáció kiteljesedése, a verseny élesedése egyre inkább megköveteli, hogy a vállalatok vezetése a kultúraklaszterek kialakításakor ne csak arra figyeljen, hogy a klaszter egymással harmonizáló elemekből épüljön fel: az is alapvető feladat, hogy a klaszter *markáns vállalati arculatot és vállalatképet* hozzon létre.

Ilyen kultúraklaszter egyesíti például – az előbbi példa szerint – a kockázatkerülő, az együttműködést kereső és a hosszú távot elsődlegesnek tekintő, illetve az egyéni kezdeményezést elváró, kockázatvállaló, elsősorban a humán erőforrásra orientált és az általános kulturáltság magas színvonalát követelő kultúraelemeket.

A vállalati kultúra módosítása

Fogas kérdés a menedzsment számára az üzleti stratégia és a vállalati kultúra optimális összhangjának kialakítása. Nem könnyebb feladat azonban a vállalat meglévő kultúrájának egy új stratégia követelményei szerinti átalakítása sem. Ennek sikeres végrehajtásához két szervezeti formát kell a menedzsmentnek számba vennie: a vállalat formális és informális szervezetét. Pontosabban a formális szervezetben a hierarchia szintjeinek és a decentralizált szervezeti egységeknek (projektszervezeteknek, BU-knak, SBU-knak¹¹ stb.) a vezetőit – az informális szervezetben pedig a véleményvezéreket, az „opinion leadereket”. A kultúraátalakítás valóra váltásának ők a *kulcsszereplői*.

A kulcsszereplők megnyerésére főként négy érvet (eszközt) vethet be a vállalat vezetője: (a) meg kell indokolnia, miért van szükség kultúraváltásra, (b) ismertetnie kell a tervezett új kultúra elemeit és ezek tartalmilag összehangolt, szinergiát és határozott vállalati arculatot létrehozó klaszterét, (c) meggyőzően kell alátámasztania, hogy ez a klaszter miként fog hozzájárulni a vállalat hosszú távú versenyképességéhez, (d) végül meg kell hirdetnie egy olyan ösztönzési-támogatási rendszert, amelyik képes arra, hogy hatékonyan motiválja a vállalat minden vezetőjét és minden munkatársát a kultúraváltásra. Amikor a kulcsszereplők már megismerkedtek ezekkel az érvekkkel (eszközökkel), akkor egyeztetethet velük a menedzsment arról, hogy esetleg milyen célokat, indokokat, ösztönzési-támogatási eszközöket célszerű majd módosítania a kultúraváltás széles körű kommunikálásában.

Vagyis a körültekintő menedzsment csak a kulcsszereplők megnyerése után hirdeti meg a munkatársak legszélesebb körében a kultúraváltást. S ehhez ismét a

felsorolt (a)-(d) érveket (eszközöket) kell felhasználnia – de ekkor már nem kerülhet sor vitákra, protestálásokra, módosításokra.

- A kultúramódosítás sikerének egyre számottevőbb feltétele ugyanis a gyors megvalósítás: a késedelem többnyire *exponenciálisan csökkenti* a kultúra hozzájárulását az üzleti sikerhez.

A vállalati kultúra módosításának végül két záró tennivalója van, illetve lehet. A menedzsmentnek ellenőriznie kell, hogy a módosítás a tervezett ütemben és mélységben valósul-e meg a szervezetben – és ha bebizonyosodik, hogy a kultúra átalakítását segítő (a)-(d) érvek és eszközök hatékonysága nem megfelelő, akkor és csak akkor kell újabbakat, hatásosabbakat alkalmaznia.

* * *

Befejezésül megállapítható, hogy még a vállalati környezet egyre összetettebb, interdependensebb jellege, a műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai események egyre turbulensebb bekövetkezése, a vállalati verseny egyre szélesebb köre és egyre fokozódó élessége közepette is *viszonylag könnyű* megvalósítani azokat a feltételeket, amelyek *korábban* határozták meg a versenyképességet. A menedzsment ugyanis – ha eléggé felkészült és ezt bizonyítani is tudja elért eredményeivel, valamint kellően alátámasztott új koncepcióival – viszonylag könnyen juthat hozzá fejlesztési hitelekhez, könnyen tud új terméket gyártatni, új technológiát vásárolni, ezek segítségével új piacokat, új piaci szegmenseket meghódítani.¹² Az üzleti sikernek ezeknél jóval nehezebben megteremthető – mert árnyaltabb, hatásai bonyolultabb, kevésbé rugalmas és főleg csak hosszabb idő alatt módosítható – feltétele a vállalati kultúra, amely korunk egy jelentősebb versenyelőnyének, a vállalat *széles körű elismertségének* is a hordozója.

S hogy gondolatmenetünket az indító képpel zárjuk: A vállalatának negyven éven át elért, kimagasló eredményeiért ünnepelt George végül így szólt két barátjához: „Nem csupán azt állapíthatjuk meg tehát, hogy a vállalati kultúra, ez a korábban „*soft*” tényező, egyre inkább „*hard*” tényezővé vált a menedzsment számára. Az is látnunk kell, hogy már nem előre felállított kritériumok szerint határozhatjuk meg egy vállalat kultúráját. Fordítva kell ülnünk a lóra: a vállalat mindenkori, gondosan megtervezett versenyelőnyeiből *nekiünk kell megalkotnunk a kultúráját, annak összehangolt elemeit és szerkezetét* – méghozzá az üzleti stratégiával folytatott „párbeszédének” eredményeként.

- S egy vállalat versenyképességet növelő kultúrájának megformálása és megvalósítása empátiát, intuíciót, kombinációs készséget, rendszerszemléletet,

számításokat, ítélő- és kommunikációs képességet követel meg a csúcsvezetőtől. Vagyis nem csupán a kultúra vált napjainkban „*soft*”-ból „*hard*” tényezővé a vállalati versenyben, hanem azzá vált a kultúra megformálásának és megvalósításának *technikája* is a menedzserek számára.”

Vajon George, a londoni Reform Club bőrfoteljében ülve, ebben is fején találta a szöveget?

Lábjegyzet

- ¹ A következőkben a magyar szóhasználathoz igazodva használok a „menedzser” és a „menedzsment” szavakat, annak ellenére, hogy a példában szereplő CEO-k valójában már nem „menedzselik”, hanem „irányítják” a vállalatukat.
- ² Az immateriális erőforráslánc tartalmának részletesebb kifejtését lásd: (Hoványi, 2001).
- ³ Értelmezésünk szerint az immateriális erőforráslánctól független az a manifesztált tudás, amelyik szabadalmakban, dokumentált találmányokban vagy újításokban öltött testet; s nem része az a „tacit tudás” sem, amelyik a vezetők és munkatársaik szakismeretében halmozódott fel.
- ⁴ Ezeket az elemzéseket szolgálják a közismert SWOT, STEEPLE stb. elemzések, illetve ezek újabb, „három metszetben” készülő megoldásai. (Ez utóbbiról lásd Hoványi, 2008.)
- ⁵ A négy szerző szemléletének összehasonlása óhatatlanul kissé „elnagyolt”: Barakonyi (2000) például a következő ismérvek alapján írja le a Handy elméletét: erő, szerep, feladat típusú és személyiségen alapuló kultúra.
- ⁶ Érdemes megemlíteni Barakonyi (2000) szellemes megoldását is a vállalati kultúrák csoportosítására. Ez – Kono alapján – egy mátrix oszlopaiként sorolja fel a stratégiai típusokat (pezsgő, pezsgő és a vezetőt követő, bürokratikus, stagnáló, stagnáló és a vezetőt követő), soraiként pedig a stratégiaelemeket (értékek, információ, közreadás, kockázat, kooperáció, lojalitás, motiváció) veszi számba.
- ⁷ Mindezzel kapcsolatban ide kívánczik még egy megjegyzés, amelynek alapja a The Economist következő mondata: „A nyomozók megállapították: a Siemens kultúrájának része volt, hogy vesztegetések és pártadományok révén szerezzenek megrendeléseket – s ezt a kultúrát a felsővezetők csak támogatták.” (2008. márc. 8. p. 72.) – A vállalati kultúrának ilyen elemeiről egyetlen „klasszikus” kultúrátípus sem ejt szót!
- ⁸ A felsoroltak közül több részletes kifejtése megtalálható a (Hoványi, 2004) alatt szereplő dokumentumban.
- ⁹ Az üzleti stratégiák fontosabb céljai: nyereség-növelés, költség-csökkentés, a megtérülés lerövidítése és a likviditás fenntartása; piaci és műszaki pozíciószerezés, illetve -javítás; gyártmány- és technológiafejlesztés, a gyártmány- és/vagy a piacszerkezet korszerűsítése, valamint humán erőforrás-fejlesztés; tőkenövelés, kockázatcsökkentés és rugalmasságnövelés; végső soron a vállalat hosszú távú növekedésének megvalósítása. Az üzleti stratégiák jellege: támadó (frontálisan, oldalról vagy hátba támadó), a versenytárs legerősebb vagy leggyengébb pontját támadó), védekező, visszavonuló, feladó és pozíciót váltó stratégiák. Az üzleti stratégiák fontosabb eszközei (a tervezés folyamatába illesztve): A jól ismert SWOT és TOWS, illetve STEEPLE elemzésekből kiindulva a vállalati, majd a stratégiai célok meghatározása. Ezt követően a stratégiai variánsok felmérése és az optimális vari-

ás kiválasztása. Operatív terv készítése a választott variáns megvalósításához szükséges eszközök és konvertáló folyamatok számbavételével. A vállalat szervezetének és rendszereinek kialakítása. A vállalati input és output megszervezése. Végül a vállalat irányítási rendszerének (a menedzsment koncepcióinak, stílusának és az alkalmazott vezetési technikáknak) kialakítása. Mindezek segítségével kerülhet sor a választott stratégia végrehajtására.

- ¹⁰ Talán már felesleges leírni a betűjeleknek megfelelő angol szavakat: Threats, Opportunities, Strong points és Weak points.
¹¹ Ezek a „Business Unitok” (üzlet egységek) és „Strategic Business Unitok” (stratégiai üzlet egységek).
¹² Ennek megítélésakor nem célszerű a jelzőhitelet jelenlegi (és reméljük) rövid távú pénz- és hitelpiaci helyzetéből kiindulni.

Felhasznált irodalom

- AAltio, I. (2002): Gender, Identity and the Culture of Organizations. London, Routledge
 Alvesson, M. (2002): Understanding Organizational Culture. London, Sage
 Balmer, J.M.T. – Greyser, S.A. (2003): Revealing the Corporation. London, Routledge
 Barakonyi K. (1999): Stratégiai tervezés. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
 Barakonyi K. – P. Lorange (2001): Stratégiai menedzsment. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó
 Borgulya I. (2000): Business and Corporate Culture in Hungary at the End of the '90s. = International Journal of Corporate Communication, 5. k. 1. sz.
 Brown, A.D. (1998): Organizational Culture. London, Financial Times/Pitman
 Brett, J.M. (2007): Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes and Make Decisions Across Cultural Boundaries. San Francisco, Jossey-Bass
 Cohen, D.S. (2006): Inside the Box: Leading with Corporate Values to Drive Sustained Business Success. New York, Wiley
 Cornelissen, J. (2004): Corporate Communications. London, Sage
 De Anca, C. (2006): Managing Diversity in the Global Organization: Creating New Business Values. London, Palgrave MacMillan
 Driskill, G.W. (2005): Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook. London, Sage
 Early, P.Ch. (2006): Developing Cultural Intelligence at Work. San Francisco, Stanford Business Books
 French, R. (2007): Cross-cultural Management in Work Organizations. Chartered Institute of Personnel and Development
 Furnham, A. – Gunter, B. (1993): Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change. = International Review of Industrial and Organizational Psychology, 8. k. 7. sz.
 Gancel, Ch. (2002): Successful Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: How to Bridge Corporate Cultures. New York, McGraw-Hill

- Goodpaster, K.E. (2006): Conscience and Corporate Culture. Malden MA. Blackwell
 Harkness, J. (2003): Cross-cultural Survey Methods. New York, Wiley-Interscience
 Harrison, J.R. (2006): Culture and Demography in Organizations. Princeton, Princeton University Press
 Harvard Business Review on Culture and Change. (2002): Boston, Mass. Harvard Business School Press
 Henderson, M. (2006): Leading through Values: Linking Company Culture to Business Strategy. London, HarperCollins
 Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations. London, Sage
 Holden, N.J. (2001): Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective. London, Financial Times/Prentice Hall
 House, R.J. (2004): Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. London, Sage
 Hoványi G. (2008): Menedzserek SWOT önvizsgálata. www.hovanyig.hu
 Hoványi G. (2004): Sikerkovácsok. Bp. Aliena Kiadó
 Hoványi G. (2001): Globális kihívások – menedzserválaszok. Bp. Közgazdasági és Jogi Kiadó
 Huczynski, A.A. – Buchanan, D.A. (2007): Organizational Behaviour. Harlow, England, Financial Times/ Prentice Hall
 Kitchin, N. (2002): Leading your People to Success by Guiding Corporate Culture Change. New York, McGraw-Hill
 Lewis, R. (2004): When Culture Collide: Leading across Culture. London, Nicolas Braeley
 Likert, J.K. (2008): Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way. New York, McGraw-Hill
 Moloney, K. (2002): Rethinking Public Relations. London, Routledge
 Pennington, R. (2006): Results Rule! Build a Culture that Blows the Company Away. New York, Wiley
 Rosinski, Ph. (2003): Coacting across Culture: New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Difference. London, Nicholas Brealey
 Sackman, S. (2006): Corporate Culture – Developing a Corporate Culture for High Performance and Long-term Competitiveness: Six Best Practices. Gütersloh, Bertelmann
 Thomas, D.C. (2004): Cultural Intelligence: People Skills for Global Business. San Francisco, Berrett, Kohler
 Trompenaars, F. (2004): Managing Change across Corporate Cultures. Oxford, Capston
 Trompenaars, F. (2003): Business across Cultures. Oxford, Capston
 Truskie, S.D. (1999): Leadership in High-performance Organizational Culture. Westport, CT. Quorum Books
 Van Riel, C.B.M. – Fombrun, Ch.J. (2007): Corporate Communication. London, Routledge

A cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2008. 9. hó