

Nemzetközi terjeszkedés

Az Index erős partneri kapcsolatokat épített ki a lenygel Wirtualna Polska és a cseh Netcentrum portálokkal. Az együttműködés jelenleg leginkább a tapasztalatcserére terjed ki. Az utóbbi időben erősödtek ezek a kapcsolatok, az Index a keresőprogramját például a Netcentrum-tól szerezte be, ezzel körülbelül 150 ezer dollárt takarítva meg. Mivel ezek a portálok sokszor ugyanannak a multinacionális vállalat különböző leányvállalatainak reklámkampányait bonyolítják le, ezen a téren lehetőség van további együttműködésre. Az egyik országban elkészített kampány könnyen adaptálható más országokban, ezzel költséget lehet megtakarítani.

Kevésbé fejlett internetes piacokon, mint például Romániában, vagy Szlovákiában lehetőség van önálló portál felállítására. Ezekben az országokban jelenleg még kevesen használják az internetet és portál is csak egy-kettő jelent meg. Egy ilyen portál beindítása 100 millió forint körüli beruházást jelentene.

Finanszírozás

Az Index.hu Rt. iránt érdeklődnek kockázati tőkések (venture capitalist – VC), kérdések azonban, hogy milyen árfolyamon hajlandóak a cégbe pénzt fektetni. A kockázati tőkések megnyeréséhez általában egy nagyobb ötlet, globális méretűre kiterjeszhető projekt vagy nagy növekedési szint szükséges. Emellett fontos még, hogy a menedzsment hiteles legyen és megbízzanak benne. Ha ezek a feltételek teljesülnek, akkor akár 8–10 millió dollárnyi tőkét is hajlandó a VC a vállalat rendelkezésére bocsátani. A tőkeinjekció alsó határa 1 millió dollár, vannak ugyanis bizonyos fix költségek az investíció során. Ilyen például az audit, a célvállalat átvilágítása, ami akár hat hónapot is igénybe vehet.

A tőzsdéi bevezetésnél hasonló kritériumoknak kell megfelelni, az ily módon megszerezhető tőke nagyon változó. Általában azt mondják, hogy egy vállalatnak akkor érdemes tőzsdére menni, ha piaci kapitalizációja eléri 10–20 millió dollárt.

Mellár Balázs

Adaptív és kreatív elemek a vállalati stratégia kialakításában

Amikor 1971-ben Gábor Dénes fizikai Nobel-díjat kapott – nyolcadikként a magyar származású kitüntetettek sorában – joggal érezhette megerősítve híres mondását, mi-

szert „A jövőt nem lehet megjósolni, hanem fel kell találni.” Ez világos beszéd a természettudósok számára, de mi az üzenete egyéb területek művelőinek, például az állandóan a potenciális profitok után kutató üzleti világnak? Meglepő lehet, de ugyanaz, hiszen különösen a vállalati stratégiák számára világos ma már, hogy a jövőt fel kell találni.

A kreatív elemek már az értelmezés szintjén is megtalálhatóak.

H. Mintzberg stratégia alapdefiníciója megmutatja a stratégia racionális-intuitív, sőt tudatos-spontán elemeinek összetartozását. A stratégia fogalmi szinten is négy metaszektént értelmezhető, úgymond négy P-je van. Eszerint a stratégia jelentése: egyrészt **Plan**-terv; tudatosan tervezett cselekvéssor vagy program egy szituáció kezelésére. Ilyen értelemben igazi racionális feladat. Másrészt **Pattern**-minta; a cselekvések sorozatában kialakult minta, a magatartásban megnyilvánuló szabályszerűség akár szándékolt, akár nem. Harmadrészt **Position**-helyzet; a környezetnek nevezett feltételrendszerben, a fenntartható előny felkutatása és megőrzése, azaz életképes pozíció megteremtése. S végül **Perspektive**-jövőkép; a világ észlelésének egyfajta vetülete, módja. Ez a kreatív optika főleg a vízió, misszió megalkotásánál domináns.

Ráadásul tovább bonyolítja a jövőt feltalálni készülő stratégiaalkotó feladatát az a tény, hogy a stratégiai és operatív gondolkodás egymás feltételező elemekből épül fel a következők szerint:

A stratégiai	Az operatív	gondolkodás jellemzői
Egész	Részletek	Idő
Irracionális	Racionális dimenzió	
Kockázatvállalás	Kiszámíthatóság	
Intuíció	Tervezhetőség	
Bátorság	Óvatosság	

Bővítjük ki a vizsgálódást a menedzsment szóval.

Az alapdefiníciót tekintetbe véve a stratégiai menedzsment három fogalmi síkon értelmezhető:

Jelent egyrészt konkrét tervezési tevékenységet, másrészt szemléletet, sőt vezetési módot. Ez utóbbi értelmezése a már-már klasszikusnak számító menedzsment-mix, amely leírja a vezetési folyamat három fázisú modelljét. Eszerint a menedzsment-mix három eleme: az *iránykijelölő*, a *problémamegoldó* és a *megvalósító* fázis. Az a jó iránykijelölő, aki víziókat alkot, aki proaktív jövőszemléletű, ráadásul divergens agyú vállalkozó. A második fá-

zis a problémamegoldás. Milyen agy kell ehhez? Mivel itt a kulcsszó az elemzés, amely megalapozza a döntést, így itt az nyer aki a racionális analízisek mestere. Elvileg ezzel lehet a legkevesebb gond, hiszen a business schoolok tananyagának 85%-a ezt az ismeretet adja át. A vezetési folyamat harmadik fázisa a megvalósítás, ami a mások által való megvalósíttatást jelenti. Ez alapvetően emocionális képességekre épít, nem racionális, sőt ha úgy tesszük nem is pusztán intellektuális személyiségjegyekre támaszkodó tevékenység. Tehát a karizmatikus, küldetés-tudattal megáldott individualistától, a csapat hatékonyan támogatni tudó coach-ig széles a skála. amin játszani kell tudni a sikeres üzletembernek.

A stratégiai menedzsment két szavának szándékosan legalapvetőbb definícióit is felidézve is, arra a következtetésre kell jutnunk, hogy a az üzlet területén sokirányú képességgel megáldott, összetett személyiségű emberek a siker.

A legnagyobb kérdés, hogy lehet-e vállalkozni arra az oktatásban, hogy outputként ilyen agyakat adunk az üzlet világának? A válasz egyértelmű: igen „üzletembert képezni necesse est,” mint azt a kereslet egyértelműen igazolja.

A következő nagy kérdés a módszerekre vonatkozik. Hogyan képezzünk vezetőket?

A válasz, ha sokszínű agy kell, akkor az oktatás is legyen minél sokrétűbb. Például használjuk a learning by doing-ot, s ennek legkézenfekvőbb módszerét: az esettanulmány kidolgozást. „The great aim of education is not knowledge but action”. A Herbert Spencertől vett idézet szabad fordításban annyit jelent, hogy az oktatás célja nem pusztán a tudásanyag, hanem annak aktív alkalmazása. Épp ezért van akkora szerepe az angolszász üzleti oktatásban az ún. case studie-knak. Az pedig még izgalmasabb, ha az esettanulmány kidolgozás verseny keretében zajlik, mert az életet modellizálja valóságos kompetitív cselekvési térbe helyezve a vetélkedő csapatokat.

A stratégiai játékoknak azért van kiemelkedő szerepük, mert ha oktatni tudjuk azt, hogy hogyan kell jól feldolgozni esettanulmányokat, azzal a valós helyzetekre adunk megoldási kulcsot diákjaink kezébe.

Mely szempontok lényegesek tehát a sikeres esetfeldolgozáshoz?

Hat vezérvonal, amelyre tekintettel kell lenni a jó esettanulmány készítésekor.

1. Gyakorlatiasság

Nincs komplett esettanulmány. Egyetlen eset sem ad meg minden információt, amelyre szükség lenne az elemzéshez és döntéshez. Hasonlóan az üzleti világhoz, ahol a stratégiáknak soha nincs teljes input bá-

zisuk, az információk egy része elérhetetlen, túl költséges, túl sok időt pazarló lenne a megszerzésük. Így csináld azt, amit a cégvezető a rosszul strukturált helyzetekben, élj ésszerű előfeltételezéssel az ismeretlenről és alakítsd ki a megfelelő elemzési menetet. Légy gyakorlatias.

2. Indoklás, megokolás

Nincs egyetlen legjobb ötlet, egyetlen jó válasz az eset megoldására, így feltétlenül fontos a döntés indoklása. A valóságban a stratégiaformálók sem tudják, hogy a döntéseik jók-e, ameddig az erőforrásokat nem alkalmazzák, de akkor már nagyon gyakran késő megváltoztatni a döntést. Ez kemény tény, amely arra figyelmeztet, hogy óvatosan kell integrálni az intuitív és racionális elemeket a kidolgozás során.

3. Realizmus

Légy ésszerű és objektív. Egyetlen cég sem tud minden olyan stratégiai irányt megvalósítani, amelytől potenciális eredményt várhat. Becsüld meg, hogy mekkora tőkenagyságot kíván az általad megvalósításra javasolt irány. Ne túlozz, ne használj sztereotípiákat, inkább mutasd be az előnyeit és hátrányait a különböző alternatíváknak.

4. Részletezettség

Ne használj széles általánosításokat. Használj viszonyszámokat, százalékokat, kvalitatív és kvantitatív skálákat, mert az üzletemberek és jelen esetben a bírálók szakemberei nem kedvelik az általánosságokat és határozatlanságot. Specifikálj!

5. Eredetiség

Függetlenítsd magad attól, hogy a cég aktuálisan milyen akciókat tervez. Kreálj megvalósítható alternatívákat, javasold valamelyiket és vedd össze a vállalat tervével, akkor válsz jó stratégává ha átgondolod a körülményeket, és nem félsz eredeti lenni.

6. Légy nyitott és együttműködő

A stratégiai menedzsment team tagjai az üzleti világban különböznek a kockázatvállalási készségben, a rövid vagy hosszabb távú profitszemléletben, szociális érzékenységükben, attitűdjeikben. Nincs tökéletes, hibátlan ember, így nincs kifogástalan stratégiaalkotó sem. Légy nyitott, befogadó a mások látásmódjára és próbálj meg jól együttműködni.

Rudyard Kipling találóan foglalta össze, miképpen strukturáljuk gondolatainkat. Az idézet eredetiben „I keep six honest serving men. They taught me all I know. Their names are WHAT, WHY, WHEN, HOW, WHERE and WHO.”

Marketing szempontokat figyelembe véve – ez jogos, hisz tudástermékről van szó – a sorrendet megfordítva, nagyobb halmazokat kialakítva mindig a

KINEK – MIT – HOGYAN

kérdéseire kell válaszolni.

Tizenöt jó tanács vagy tipp, amely elengedhetetlen az alapvető stratégiai képességek fejlesztéséhez az esetjátékokra, sőt a valós üzleti szituációkra vonatkoztatva.

KINEK

- Értsd meg és kerülj összhangba a bírálói értékeivel és *elvárásaival*.
- Ez különösen nehéz feladat professzionális tanácsadó esetében, hiszen ezekben a világcégekben az alapvető koordinációs mechanizmus a széles körű tudás erőteljes standardizációján nyugszik.
- Tekintsd úgy az analízisedet és prezentációdát mint egy terméket, amelyet *differenciálni* kell, a megkülönböztető jegyek adják a kompetitív előnyt a mások munkájához képest.
- A siker kulcsa: alkalmazkodás, jó adaptációk, rugalmasság, kreativitás és innovativitás. Jól eladható termék = egy két *eredeti ötlet* + szakszerű adaptációk.
- Nézz ki az elemzésed *profi szakértői* munkának, legyen részletes, egyéni, különleges.

MIT

- Figyeld a *részleteket* és ne keverd össze a következményeket az okokkal. Az információ félrevezető is lehet, ne vonj le következtetést idő előtt. A tényező kiválasztásnál támaszkodj az intuitív képességedre.
- Barátkozz meg a *quantitatív technikákkal* az elemzésben. Ezek nem lényegüknél fogva bonyolultak, pusztán jártasságra van szükség a használatukhoz. A minőségi jellemzőkre is alkalmaz nominális és originális skálákat.
- Törekedj a kiváló technikai megjelenítésre. A *vizualitást* tetszetős diagramok, táblázatok, mátrixok segítik. Egy kép felér ezer szóval.
- Hangsúlyozd a stratégiaformálás és a stratégiaimplementációs részek elkülönülését. Gyakori hiba, hogy túl sok erőt és energiát von el a külső-belső elemzés, s nincs kimunkálva a megvalósítás feltételeinek a bemutatása.
- Támogasd a következtetéseidet tényadatokkal, ahol és amikor csak lehetséges. Ennek hiányában használj *becsült adatokat*.

- A *stílus* legyen közvetlen és meggyőző, de *könnyed*. Használd a humorérzékedet.

HOGYAN

- Természetesen *team* munkában, hisz az egyéni képességek, ismeretek és motivációk pozitív szinergia hatást hoznak létre. A fiu-lány *vegyes csapat* előnyösebb. Fordíts gondot arra, hogy *megismerd* a csoporttagokat, ez nyitottsághoz vezet, megsokszorozza az ötletek generálását, cseréjét.
- Segítsd elő a csoporton belüli interakciókat. Csak konstruktív kritikát gyakorolj. *Nem* lehet domináns a *vita*. Itt nincs helye a személyes konfrontációnak.
- Légy felkészülve a munkára. Akkor nyer időt a team, ha *többet vállalsz* a munkából, mint a rád eső rész.
- Amikor ésszerű, válaszd ketté a csapatot (pl.: külső belső elemzés), de olvasd el mindent, amit a többi csoporttag ír és szintén írásbeli kommentárt fűzz hozzá. A legjobb ötlet is elvész, ha nincs *dokumentálva*.
- Tizenötödik jó tanácsként végül, de talán legelső sorban légy *vidám*.

Nos, itt a feladat annak, aki jó stratégia akar lenni. A fenti tényezőlistákat figyelembe véve a bátrabbak akár cross-impact analízisre is vállalkozhatnak, ahhoz hogy kiderítsék, hol vannak az erős, illetve gyenge pontjaik.

Sok sikert, de ne feledjük: ingoványos területre tévedünk, a tiszta ráció és az intuíció határa. A Harvard Business School szavaival ez a „legősbibb művészet és a legújabb tudomány”. ■

Felhasznált irodalom

1. Antal – Balaton – Tari – Drótos: Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. BKE 1996
2. Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés KJK 1999
3. F. R. David: Strategic menedzsment. Prentice Hall, 1997
4. G. Johnson – K. Scholes: Exploring corporate strategy. Prentice Hall, 1993
5. Papp Gy. Ilona: Háromszintű mátrixrendszer használata a stratégia kialakításában. Vezetéstudomány, 1999. 5. sz.
6. Salamonné Huszti Anna: Jövőkép- és stratégia alkotás. Kossuth Kiadó, 2000
7. Varsányi Judit: Tudáspiaci stratégiák Nemzeti Tankönyvkiadó, 1998

Papp Gy. Ilona