

JARJABKA Ákos

A STRATÉGIA FOGALMÁNAK MODERN JELENTÉSTARTALMA

A szerző bemutatja az Operations Strategy (OS) helyét és szerepét, valamint feltárja viszonyát a vállalati stratégiával (CS). Elemzi a környezeti változékonyság felgyorsulásával kikényszerített „modern” stratégiai definíció elemeit, majd felvázolja az ezen vállalati stratégiához illeszkedő haladó OS felfogást, annak várható előnyeivel.

A magyar vállalatok – miképp a világgazdaság többi résztvevője – nap mint nap új kihívásokkal szembesülnek. A hazai és külföldi versenytársak akciói és a vevők hedonista magatartása örökös versenyre sarkallják azokat, akik meghatározó szerepet kívánnak betölteni választott piaci szegmentumaikban. Ilyen környezetben mindössze egy tényező változatlan: a változás. Ennek a folyamatnak a XX. század végén legjobban tettenérhető eleme a globalizáció, melynek következményeképpen a piaci verseny szélesedik és éleződik, a fogyasztói piacok differenciálódnak, a termékek és szolgáltatások termék-életciklusa pedig lerövidül.

A termelő szervezetek stratégiai viselkedésével kapcsolatban először is azt kell megértenünk, hogy a vállalatok nemcsak követő jelleggel – reaktívan, vagy a változásokkal egyidőben –, aktívan alkalmazkodhatnak az őket körülvevő feltételekhez, hanem felkészülhetnek a jövőbeni változásokra (preaktív magatartás), vagy maguk is alakíthatják környezetüket (proaktív mód). Ilyen bonyolult és összehangolt szervezeti viselkedés (Organizational Behavior, OB) sikeres kialakításához vállalati stratégia megalkotására van szükség, amely vezérfonként szolgál az időben és térben kisebb volumenű taktikai vagy operatív teendők sűrűjében.

Hogyan definiálható a stratégia fogalma vállalati szinten? A vállalati stratégia (corporate strategy, CS) – mint az üzleti stratégia (business strategy, BS) része – szervezeti politikák és tervek összessége: célja olyan jövőbeni pozíció kialakítása, mely helyzet fenntartható, s

megkülönbözteti őt konkurensaitól (Skinner 1969, Porter 1985). Ezeknek a céloknak a vállalati küldetéssel, misztóióval kell egybecsengenüük.

Hasonlóan fogalmaz Vörös (1999) is: „A stratégia cselekvéseknek egy olyan halmaza, melynek célja egyedi, nyereséges pozíció létrehozása.”¹ A stratégia tehát nem a cél, hanem a célhoz vezető út, mely eljuttatja a szervezetet egy jelen helyzetből egy különleges, jövőbeni pozícióba.

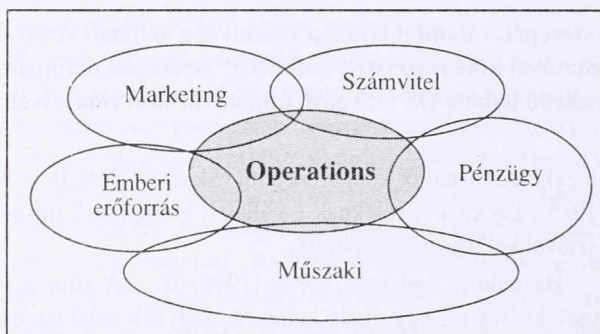
A szervezeti célok két csoportba – úgymint defenzív és offenzív célok – sorolódnak. Egészségesen működő szervezet számára a defenzív célok, mint pl. a fennmaradás, alkalmazkodás, stagnálás stb. nem lehetnek kielégítők, mivel lemondást jelentenek arról, hogy a cég saját akarata szerint formálja versenyközegét. Az offenzív célok, mint pl. innováció, növekedés, a vevői igények teljesebb kielégítésére való törekvés stb. viszont nemcsak az idomulás elemét tartalmazzák, hanem folytonos kezdeményezőkézséget és egészséges agresszivitást is feltételeznek, mely elképzelések növekedésre, fejlődésre, versenyelőnyök megszerzésére irányulnak.

A stratégia fogalmának tisztázása után joggal merül fel a kérdés: Mi a kapcsolat a vállalati stratégia és a termelési/szolgáltatási stratégia (Operations Strategy, OS) között? A globális versenystratégia megvalósulását összehangoltan kell segítenie a szervezet minden részegységének. Tehát a globális stratégiát, és az annak megvalósításához szükséges teendőket le kell fordítani Henkey (2001) szerint a szervezeti munkamegosztási elveknek

megfelelő részterületek „nyelvezetére” is, melyeket funkcionális stratégiáknak nevezünk.² Ilyen stratégiák lehetnek pl.: az emberierőforrás-gazdálkodás, marketing, a pénzügy, a kutatás-fejlesztés stb.

Funkcionális stratégiának tekinthető ilyen értelemben a termelési stratégia is, mely a vállalati működéssel kapcsolatos folyamatokat, transzformációkat, tevékenységeket és erőforrásokat fogja össze, s koordinálja, segítve ezzel a szervezeti stratégia céljainak elérését. Ez a tevékenységi terület azonban különleges kapcsolatban van a többi szervezeti funkcióval (1. ábra).

Az operations kitüntetett szerepe a szervezeti funkciók közt



Forrás: Krajewski, L. J.–Ritzman, L. P.: Operations Management, Strategy and Analysis Addison–Wesley Publ., Fourth Edition, Reading Mass., 1996., 17. pp. alapján

Látható, hogy a termelési műveletek, tevékenységek áthatják az egész szervezeti működést, és ez alól egyetlen funkció sem tudja kivonni magát, hiszen bármilyen tevékenységet is folytatunk a szervezetben belül, az egyben transzformációként is felfogható a vállalat értékképzési láncolatában, vagyis az operations a szervezet interfunkcionális kapcsolati elemét képezik (interfunctional connections).³

A CS és OS közti kapcsolatot szemlélve az is természetes, hogy az előbbi határozza meg az utóbbit, vagyis a termelési stratégia részrendszere az üzletinek (2. ábra). Fő feladata, hogy definiálja: az üzleti stratégia megvalósulása érdekében milyen szerepet kell ellátnia a termelési funkciónak, s meghatározza azt a vállalati termelési szisztémát, mellyel az fenntartható versenyelőnyhöz (pl. költségelőny, minőség, reakciósebesség, rugalmasság) juthat.

A leglényegesebb kérdés a stratégia teljesülésekor Vörös szerint (1995) az, hogy megvan-e az a képesség (core

capability) a szervezetben, mely hosszú távon biztosítja a fent említett előnyök létrehozásához szükséges rendszer

2. ábra

A termelési stratégia elhelyezkedése



Forrás: Vörös József: A fejlesztési stratégia jelentősége. Marketing & Menedzsment, XXIX. évf., 1995/4., 10. old.

Ezen összefüggések felvázolásával egyértelmű, hogy az üzleti stratégián belül beszélhetünk finanszírozási, marketing stb. stratégiákról is, melyek az egyes vállalati funkciók szintjén értelmezett stratégiákként, összehangoltan segítik a szervezeti küldetésben artikulált célok megvalósulását. A sikerre törekvő vállalati vezetés integrálja a funkcionális stratégiai ágakat, melyek viszonyában azonban szimbiózis és szinergia hatás, nem pedig hierarchia a jellemző.

A vállalati stratégiával szemben támasztott új követelmények

A stratégiával kapcsolatos alapkérdések mindig hasonló formában fogalmazódnak meg: Milyen a jó stratégia, mely sikeressé teheti a vállalatot ?

A szervezetek elsődleges célja a fogyasztói szükségletek kielégítése – vagy ahogy azt Hamel (1996) írja: „a használat élvezetének kivívása”⁴, s amennyiben ez a profitabilitás szempontjait figyelembe véve teljesül, természetes módon a cég sikerét okozza.

Hendricks és Singhal (1997) – akik a Total Quality Management (TQM) programok hatását vizsgálták a vállalati teljesítményre – elhatároltak a már említett fogyasztói elégedettségén kívül más sikertényezőket is, úgymint a minőség, a költségek és a munkavállalói kapcsolatok (alkalmazotti morál) dimenzióit.

Sakakibara és társai (1997) arra a következtetésre jutnak a Just in Time (JIT) rendszer vizsgálatokor, hogy a

fenti tényezők mellett a szervezeti infrastruktúra megfelelő kialakítása is ilyen sikerelem, mivel statisztikai elemzésekkel bizonyították, hogy az infrastruktúra önmagában elégséges mértékben magyarázza a gyártási teljesítményt, amely összefüggésben áll a piaci versenyelőnyökkel (competitive advantage), s így a vállalat sikerességével is.⁵

A felsorolt kategóriák külön-külön nem lehetnek a szervezeti stratégia „megváltói”, hanem csak a stratégiába való együttes implikálásuk okozhat valódi áttörést a vállalat számára a kiélezett versenyben. A piaci sikert olyan jól mérhető és összehasonlítható kategóriákban lehet megfogalmazni a versenyszférában, mint pl.: profitárta, forgalom, megtérülés, piaci részesedés, vagyonnövekedés stb. Ezek az elemek azonban mindössze mérőszámai a vállalat piaci teljesítményének. A pontos válaszhoz ennél mélyebbre kell ásni, vagyis a fejezet elején feltett kérdés a következőképp módosul: Milyen stratégia lehet célravezető napjainkban?

E dilemmával foglalkozó szakértők elég változatosan fogalmazzák meg e kérdésre a választ, melyekben már felfedezhető a globális stratégiával kapcsolatos új elvárások:

A '90-es évektől általánosan érzékelhetővé vált, hogy a gazdasági környezet megváltozott, felgyorsult. Ennek a jelenségnek a fő okozója az információs forradalom volt, mely kisvárossá zsugorította a világpiacot, ezzel kiélezve a rivalizálást a piacokon birkózó konkurensok között. Azokon a piacokon, ahol a változás sebessége erőteljesen növekedett, a régi, jól bevált stratégiaalkotási technikák, mint pl.: a hosszú távú gördülő tervezés, portfólió tervezés, extrapolatív technikák, SWOT-analízis stb., már nem voltak alkalmasak a helyzet kezelésére, s így még a piacvezetőknek is szembesülniük kellett azzal a veszéllyel, hogy elveszítik stratégiai kezdeményezőképességüket.

Hayes és Pisano (1994) szerint, mivel a klasszikus stratégiai gondolkodás és módszertan már nem tud megfelelő választ adni a fent említett környezeti viszonyokra, ezért jelenik meg az igény a stratégiával szemben a stratégiai rugalmasság kiépítésére.⁶ Lényegét tekintve ez azt jelenti, hogy a szervezetnek ki kell építeni magában azt a képességet, hogy stratégiáját flexibilisen „finomhangolni” tudja turbulens piaci feltételek közt. A szervezetek stratégiával kapcsolatos attitűdjének tehát folyamatosságot és dinamikát kell hangsúlyozni, a statikusság, és változatlanosság helyett.

Stalk, Evans és Schulmann (1992) a Wal-Mart üzletlánc példáján keresztül fogalmazzák meg az üzleti straté-

giát forradalmasító koncepciójukat, a képességeken alapuló versenyt (capabilities-based competition).⁷ Véleményük szerint, a pozícióharcot (war of position) a piaci környezet változékonnyá válásával felváltotta a „mozgás harca” (war of movement), vagyis a vállalati viselkedés lendületesebbé válása. Ekkor a szervezet sikere a piaci trendek helyes és gyors anticipációjától és a fogyasztói szükségletek megváltozására adott gyors, testre szabott (customized) választól függ.

A vállalati stratégia építőkövei tehát azok az üzleti folyamatok, melyek a vállalat sikerét megalapozó stratégiai képességek megszerzésére irányulnak. A képességekben versenyző szervezet identifikálja ezeket a kulcsfolyamatokat, stratégiájának fókuszába helyezi, s befektetéseket eszközöl azok kiépítésére, a hosszú távú megtérülés elvének figyelembevételével. A szerzők szerint ez az a viselkedés, amely elválasztja a középszerű vállalkozást a kiválótól. Felhívják azonban a figyelmet arra, hogy a megszerzhető képességek gyakran kölcsönösen kizárják egymást, mint pl. az autonómia és a szabványosítás, így ebben a megközelítésben a stratégia lényege abban áll, hogy vállalat kiválassza a számára megfelelőt.

Dawar és Frost (1999) úgy fogalmazza meg a stratégia flexibilitásával szembeni követelményeket, hogy a vállalatoknak nyitottnak kell lenniük arra, hogy a piaci igények hatással legyenek a szervezeti stratégiájukra. Példaként a Johnson & Johnson babahintőporának Fülöpszigeteki esetét említik, ahol a fiatal lányok sminkjük felfrissítésére használták a terméket. Erre a sikerre alapozva a J & J helyi képviselői fontolóra vették egy kozmetikai púderfajta piacra dobását, mely ötlet azonban a cég felsővezetésének heves ellenállásába ütközött. Az indok a következő volt: „Mi nem vagyunk érdekeltek a kozmetikai üzletágban.”⁸ Áttörve végül a dogmatikus korlátokon, kísérleti jelleggel bevezettek a piacra egy púdert, mely óriási sikert aratott.

Ezt a flexibilitási követelményt hangsúlyozza Sull (1999) is, amikor azt állítja, hogy a megcsontosodott vállalati stratégiának az a veszélye, hogy dinamikus változó környezetben vakká teheti a vezetőket, a szervezeti folyamatok rutinná válnak, a kapcsolatok a munkavállalókkal, beszállítókkal, piaci partnerekkel megbéklyózzák a céget, míg a vállalat által vallott értékek dogmákká dermednek.⁹ Ennek következtében viszont a vállalat rövid időn belül elveszítheti piaci pozícióját és túlélőképességét.

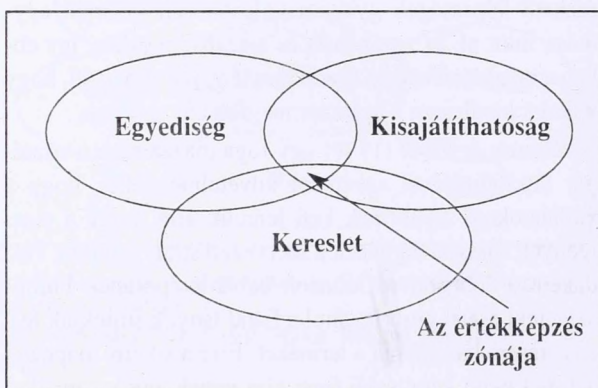
Chase és Aquilano (1995) a szervezetben rejlő alap képességeket és az alkalmasságot olyan jártasságoknak (skills) tekintik, melyek eltérővé teszik a szervezeteket

versenytársaiktól¹⁰, de nem magyarázzák meg e két fogalom viszonyát. A fenti szerzőtrío szerint mindkét fogalom kifejezi a szervezet törekvését hosszú távú versenyelőnyök kiépítésére, de amíg a core competence főként a technológiai és termelési hozzáértést fejezi ki – amely gyakran rejtve marad a fogyasztók szeme előtt –, addig a megszerzett képességek áthatják az értéktermelő folyamat egészét és a vevők számára inkább ez láttatja a vállalat unikum jellegét. Meggyőződésük, hogy e két elem kombinációja definiálja legjobban napjaink legéletképebb piaci stratégiáját.

Collis és Montgomery (1995) a versenyelőnyt biztosító stratégia összetevőit három fő tényezőre vezetik vissza, melyek: 1. a kereslet (demand), 2. az egyediség (scarcity) és 3. a kisajátíthatóság (appropriability) (3. ábra).

3. ábra

Versenyelőnyt biztosító stratégia képződése



Forrás: Collis D. J.–Montgomery C. A.: Competing on Resources Strategy in the 1990s, HBR., 1995. July-August, 120. pp.

Meglátásuk szerint önmagában a vevői kereslet szükséges, de nem elégséges feltétele a piaci sikernek, mert nélkülözhetetlen a stratégia unikum jellege is, mint pl. a termék versenytársak általi másolhatatlansága és helyettesíthetlensége (inimitability), és az ezt biztosító erőforrások tartóssága (durability). Mindezek mellett a stratégia csak akkor válhat sikeressé, ha a szervezet ki tudja sajátítani az ebből származó hasznot, vagyis sem a hektikus fogyasztói magatartás, sem a szállítók, alvállalkozók alkupozíciói nem vonhatják el a keletkező profitot.¹¹

Porter (1996) hasonló alapvetésből közelítette meg e tárgykört. Véleménye szerint is a CS lényege abban áll, hogy a cég a riválisaitól eltérően tudja megválasztani értéktermelő tevékenységeit. Amennyiben ezeket a – maga

nemében páratlan – tevékenységeket az operációs rendszerével hatékonyan képes végrehajtani (a definíció szükséges, de nem elégséges feltétele), akkor megalapozhatja hosszú távon fenntartható előnyös stratégiai pozícióját. Az eltérő szemléletmódot három fő csapásirányon keresztül érheti el a vállalat:

1. a fogyasztói szükségletek más formában való kielégítésével,
2. a fogyasztó elérésének újonnan alkalmazott technikáival,
3. vagy a termékek és szolgáltatások variabilitásának kihasználásával.¹²

Porter tehát rámutat a globális stratégia és az operations strategy közti erőteljes kölcsönhatásra és prioritássorrendjére.

Ugyancsak a CS és OS kölcsönhatását vizsgálta Stalk és Webber (1993). Az időalapú stratégia árnyoldalait elemezték, amely fogalom azért mosódhat össze a corporate és operations stratégiai szintek között, mert időbázisú gondolkodásmód esetén könnyen asszociálhatunk olyan fogalmakra, mint átfutási idő, sorbanállási problémák, forgási sebesség, állásidő stb., melyek tipikus termelési indikátorok, míg az idő (gyorsaság, sebesség) mint potenciális versenyelőny és képesség kiépítése stratégiai cél lehet. Nos, a szerzőpáros feltárta annak a gondolkodásmódnak a hátrányait, melyek az időtényezőt csak operatív szinten próbálják meg előnyszerzésre felhasználni.

Negatív példaként egyes japán szervezeteket említettek, melyek ugyan megoldották alacsony költségen, különböző termékváltozatok folyamatos, kiegyenlített gyártását (pl. a Just in Time termelési szisztémában a jidoka rendszer) abban a hiszemben, hogy ezen termékváltozatok közül már minden fogyasztó megtalálja a rá szabott terméket (customise product), mégis mások sikeresebbek a piacon.

Ennek okát abban látták, hogy az előbb említett cégek tulajdonképpen csak a tevékenységek hatékonyságának növelésével foglalkoztak, miközben elhanyagolták a stratégia alapjait, vagyis a fogyasztó valós igényeit.¹³

Olyan vadászok voltak, akik azt hitték, hogyha egyszerre sok golyót eresztenek a levegőbe, akkor biztosan lelőnek egy madarat. Az igazi vadász azonban elemzi a lelőni kívánt madár röptét, szokásait, sebességét, s jól célzott lövéssel éri el a célját, vagyis globális stratégiai célként feltérképezi, hogy pl. az időtényezővel kapcsolatban milyen igényei vannak a fogyasztóknak, s kifejleszti ezeket a – piaci eredményesség szempontjából releváns – képességeket, mint azonnali szállítás, szezonális csereak-

ciók, jótállás stb., melyekkel kialakítja márkahű törzsvásárlói klientúráját, s ezzel hosszú távú versenylőnyre tesz szert. Szavaik tehát ebből az aspektusból összecsen- genek Porternek a működési hatékonyság és a stratégia viszonyáról alkotott szükséges/elégseges feltételrendsze- rével.

Végül *Wheelwright és Hayes* (1985) gondolataira hív- nám fel a figyelmet, akik a termelésre alapozott verseny- előnyök kiépítését tartják a követendő stratégiai irány- nak. Négy szintű rendszerük legfejlettebb fázisában – amely a manapság jellemző dinamikusan változó környezeti fel- tételrendszerben leginkább alkalmazható –, a termelés legfontosabb stratégiai szerepeként definiálják, hogy a szervezetek hosszú távú programokat hajtsanak végre új, egyedi termelési és technológiai potenciálok kifejleszté- sére, már a fogyasztói igények artikulációja előtt.¹⁴

Ez a gondolat párhuzamba vonható az e tanulmány el- ső fejezetében megjelenő proaktív vállalati viselkedés- móddal, melynek a stratégiában való megjelenése nem- csak a fogyasztói igények változására való felkészülést, hanem azok orientálását is magában foglalja, mellyel a szervezet mintegy tereli a fogyasztót az általa legjobban kiaknázható piaci területre.

Összegezve a szakértők által megjelenített gondolato- kat, egyben választ is adhatunk a fejezet elején feltett kér- désekre. A piaci rivalizálásban a jövőben is élen maradni kívánó, sikerre éhes szervezetek vállalati szintű stratégia- alkotásával kapcsolatban a következő követelményeket szükséges támasztani az ezredfordulón érvényes környe- zeti változékonyság ismeretében:

1. Stratégiai flexibilitás biztosítása, mely segíti gyorsan változó körülmények közt a vállalatok stratégiai al- kalmazkodóképességének és innovatív jellegének megőrzését, stratégiai „reakcióidejük” javításával.
2. Törekvés az olyan képességek és alkalmasság meg- szerzésére, melyek hosszú távú, fenntartható verseny- előnyt biztosítanak a riválisokkal szemben, a fogyasz- tói igények gyors, testre szabott kielégítésével.
3. A stratégia nyitottságának kiépítése a fogyasztói visel- kedés felé, hogy annak változásával ne váljék maga a stratégia idejét múlttá.
4. A piaci versenyben és a fogyasztók szemében értékes erőforrások feltárása, és megszerzésükre irányuló fo- lyamatos erőfeszítés, mely másolhatatlanná teszi a szervezeti teljesítményt.
5. Értékteremtő stratégia létrehozása, melynek működé- se a fogyasztói szükségleteken, az egyediségen és a

megszerzett versenylőnyök szervezet által való kisa- játíthatóságon nyugszik.

6. A versenytársaktól eltérő, s a szervezeti egységek által hatékonyan végrehajtott hosszú távú vállalati stratégia kialakítása, melynek eredményes megvalósítása az operations management feladata, nem pedig célja.
7. Proaktív stratégiai magatartásra való szisztematikus törekvés, mely a jövőben várhatóan megjelenő fogyasztói igények formálását és kielégítését célozza.

Mindezek alapján, szervezeti szinten értelmezhetővé váltak az ezredforduló modern vállalatának sikerességé- hez elengedhetetlenül szükséges stratégia új sarokpontjai.

Az eltérést a hagyományos és a „modern” megköze- lítés között *Hamel* fogalmazta meg legkifejezöbben: „...tervezés helyett stratégiaalkotás (strategizing), prog- ramkészítés helyett felfedezés, technokraták helyett ál- modozók...”¹⁵ és mesterembek helyett művészek al- kalmazása.

A „modern” vállalati stratégiát támogató operációs stratégia karakterisztikája

A strategizing fogalmának bevezetésével nemcsak a CS-vel kapcsolatos szervezeti nézőpont változott, hanem ebből következően az OS-vel szemben is új követelmé- nyek fogalmazódtak meg. Az operációs stratégia *Skinner* által megfogalmazott négy alapvető irányultsága, úgy- mint a költség, a minőség (termék és termelésifolyamat- elven értelmezve), a szállítási sebesség és a rugalmas- ság,¹⁶ manapság is érvényesek, azonban kiegészülnek, illetve finomodnak környezetspecifikus elemekkel.

A következő feladatot tehát a már ismertett „mo- dern” üzleti stratégia megvalósulását támogató termelési stratégia kritériumrendszere elemeinek felvázolása jelen- ti. Ezek az összetevők a következők:

1. Illeszkedés:

A termelési stratégia, – mint ahogy az első részben definiáltam – a vállalati stratégia kitüntetett jelentőség- gel bíró funkcionális részstratégiája. Az operációs straté- gia nem lehet öncélú, hanem csakis az üzleti stratégiában kitűzött képességek, hosszú távon fenntartható verseny- előnyök megszerzését kell szolgálnia, eredményeit pedig az előzőekben identifikált skinneri kategóriákban lehet mérni.

Ebből következően a vállalati és a termelési stratégia közti viszony rendkívül szoros, és közös feladatuk, hogy a rendelkezésre álló eszközeikkel segítsék elérni a szer-

vezeti küldetésben definiált végcél, a fogyasztói életmód javítását, s egyedi nyereséges pozíció elérését.

2. A szituatív jelleg figyelembevétele:

A stratégiaalkotás fogalmának bevezetésével a cégeknek lehetőségük nyílik arra, hogy új, kevésbé kiszámítható piaci viszonyok között is hatékony szervezeti választ tudjanak generálni, vagyis sikeresek maradjanak. Természetesen azokban az iparágakban, ahol a környezeti turbulencia nem változott a '80-as évekhez képest, vagy esetlegesen lassult a fejlődés irama, ott életképes maradhat a tradicionális stratégiai felfogásmód.

Pontosan erre hívja fel a figyelmet *Wheelwright és Hayes*, a már emlegetett négy szintű kontingencialista modelljében, amelyben a termelés stratégiai szerepköreit kategorizálták, s ahol a piaci helyzet határozza meg, hogy melyik termelési stratégiai szerepkör választása járhat eredménnyel.

Collis és Montgomery kiemelik az OS-vel kapcsolatban, hogy amely stratégia megfelelő egy helyzetben, az nem biztos, hogy egy másik iparágban, más piaci körülmények között is beválik.¹⁷

Ugyanakkor *Hayes és Pisano* az előzőkhöz hozzátesszik, hogy két vállalat adaptálhat ugyanolyan globális és termelési stratégiát, a gyakorlatban mégis az a jellemző, hogy az egyik sikeresebb lesz a másiknál.

Stalk és Webber alapján annyival egészíthető ki a felvázolt kép, hogy nincsen általánosan, bármilyen helyzetben alkalmazható, tökéletes operációs stratégia, mert amennyiben egy divathullám gondolkodásmód megjelenésével tömegesen kezdik el a cégek ugyanazt a módszert alkalmazni, akkor olyan helyzetbe kerülhet a piac, mint az a hajó, amelyen veszély esetében az utasok egyszerre az egyik oldalra futnak.¹⁹

Mindezekből leszűrhető, hogy a vállalati stratégiai célok megvalósítása rendkívül helyzetfüggő, így az OS-t illeszteni kell nemcsak a globális stratégiához, hanem a cég piaci pozíciójához, belső technológiai és szellemi potenciáljához, képességeihez. Nincs tehát univerzális recept, amely egy csapásra megold minden gondot, hanem csak szervezetspecifikus, a vállalati stratégiához illeszkedő operációs stratégia lehet célravezető.

3. Rugalmasság, reakcióképesség:

A stratégiai rugalmasság kérdéskörét már részletesen kifejtettem, *Hayes és Pisano* (1994) munkája alapján, s ezzel a gondolatmenettel lehet összefüggésbe hozni *Wheelwright és Hayes* (1985) már többször említett négyfázisú stratégiai szerepeit is.

Azt meg kell említeni, hogy ehhez a fogalomcsoport-hoz illeszthető a rugalmasság folyamatos fenntartására való törekvés kritériuma, mivel hektikus körülmények között nem tehet úgy a szervezet, mint egy hegymászó, aki felérve a csúcra megpihen, hiszen a ma versenyelőnye egy pillanat alatt szertefoszlik. Így a megfelelő viselkedés folyamatosan és agresszíven új csúcsok keresése, mely gondolkodásmódot legjobban Philips „Let's make things better!” szlogenje jeleníti meg.

4. Utánozhatatlanság, kisasajátíthatóság:

Az operációs stratégia csak abban az esetben hozhat létre hosszú távon fenntartható versenyelőnyt, ha a riválisok nem tudják azt kopírozni. E tárgykörhöz tartozik a helyettesíthetőség fogalma, hiszen minél inkább utánozhatatlan a megszerzett képesség, annál inkább helyettesíthetetlen egyediségénél fogva. Amennyiben azonban a módszer, vagy a megszerzett képesség átvehető vagy imitálható, az abból származó profitabilitás és piaci versenyelőnyök temporálissá válhatnak. Egy vállalat négyféle módon tud az OS segítségével tartós versenyelőnyt elérni:

- Fizikai egyediség, vagyis olyan jellemző, mely más számára kialakíthatatlan, mint pl. saját fejlesztésű, nem forgalmazott eszköz, módszer, egyedi jogok a piacon, előnyös fekvésű irodaház stb..
- Olyan ritkaság, mely nem szerezhető be azonnal a piacon. Ilyen lehet pl. egy termékösszetevő vagy egy márkanév, amelyhez kapcsolódó márkahűség, lojalitás, fogyasztói érzelmek nem állíthatók elő rövid időtávon belül.
- Bizonytalanság, amellyel képtelen megbirkózni a vetélytárs. Egy termék piaci sikerét például sokféleképpen lehet magyarázni, de hiába talál ki jobbnál jobb teóriákat az ellenfél, igazából nem tudja biztosan identifikálni az innováció receptjét.
- Gazdasági elrettenés, mellyel a cég láttatni engedi pl. anyagi erőfeszítéseit riválisának, mire az, látván saját lehetőségeit és a piaci fellelvőképesség korlátait, visszakozik a követéstől.²⁰

7. Innovativitás:

Ez a tényező közeli kapcsolatban áll az előbb tárgyaltakkal, mivel az OS-sel megszerzett versenyelőny annyira újdonság lehet, hogy ennek következtében másolhatatlan. *Schumpeter* az innovációt úgy definiálja, mint a termelési tényezők új kombinációját, és annak öt formáját különbözteti meg:

- a) új, vagy a fogyasztók körében nem ismert javak előállítására,
- b) új vagy ismeretlen termelési eljárások bevezetése,
- c) új piaci elhelyezési lehetőség megnyitása,
- d) nyersanyagok, félkész áruk új beszerzési forrásainak feltárása,
- e) új szervezeti forma kialakítása vagy megszüntetése.²¹

Az innovációra való agresszív törekvés alapvető jellemzője kell legyen a szervezeti és az operációs stratégiának egyaránt, mivel ez teszi megkülönböztethetővé más szervezetekkel szemben, ugyanakkor ez jeleníti meg leginkább a cég fogyasztói szükségletek kielégítésére irányuló erőfeszítéseit.

Az utánozhatatlanság és innovativitás tárgyköréhez kapcsolódó jellemző a tartósság is, amely azt fejezi ki, hogy az OS-sel képzett versenylőny milyen gyorsan képes devalválódni. Erre a kérdésre egy paradoxonnal lehet válaszolni: Minél rugalmasabban képes az OS a szervezeti tevékenységben megjelentetni a fogyasztó által elvárt képességeket, annál tartósabb előnyre lehet szert tenni a versenytársakkal szemben.

8. Megfelelőség:

A szervezetek alapvető célja a fogyasztói igények minél nagyobb mértékű kielégítése, profitmaximalizáló tevékenység mellett. Ez abban az esetben teljesülhet, ha a vállalatnak sikerül „fogyasztóra szabott” termékeket – szolgáltatásokat előállítani. Ezeknek az elvárásoknak egy cég azonban csak akkor tud megfelelni, ha ki tudja építeni magában azokat a versenyképes tulajdonságokat, rendszereket és folyamatokat, melyek már meg tudnak birkózni e problematikával.

Ezen alapképességek megszerzése és hatékony működtetése viszont a termelési stratégia legfontosabb feladatai közé tartozik, melynek keretét a szervezeti stratégia által támogatott investíciók és támogató infrastruktúra adja meg.

* * *

A leírtakból összegzőképpen leszűrhető, hogy az ezredforduló piaca a változás piaca. Ez a megállapítás különösképpen helytállóan minősíthető az Európai Unióba beilleszkedni kívánó magyar vállalatok esetében. Lényegében véve a jelen szituáció paradox jellegű, hiszen a szervezetek arra tesznek kísérletet, hogy egy hektikus

szituációban stabil, hosszú távon fenntartható versenylőnyöket építsenek ki a maguk számára.

A stratégiával kapcsolatos paradigmaváltás ennek a hatásnak tudható be. A stratégiával szemben jelentős új követelmények fogalmazódtak meg mind szervezeti, mind operációs szinten, melyeket e tanulmány részletesen taglal. Ebből következően megállapítható, hogy a XXI. század követelményeinek megfelelő stratégia – modern olvasatban – a stratégiai flexibilitást jelenti.

A stratégia értelme, gyökere azonban mégsem változott meg a szervezetek számára az idők során: A vállalkozás életképessége azon áll vagy bukik, hogy vajon a szervezet ki tud-e fejleszteni, sajátítani és működtetni olyan képességek kombinációt, mellyel a fogyasztói szükségletek változásához alkalmazkodni képes (és befolyásolni tudja azt), ugyanakkor mindezek mellett gazdaságilag is sikeres. A magyar szervezetek számára ilyen típusú képességek kiépítése igazi kihívás lehet, mivel felkészültségük pillanatnyilag még nem nevezhető tökéletesnek.

A megfelelő stratégia tehát mozgékony, képlékeny és síkos, nehéz megragadni, de akinek mégis sikerül, annak lehetősége nyílik e célok együttes elérésére. Remélhetőleg az itt leírtak jelentőségét a magyar gazdaság alanyai is átérzik, s a jövőben tudnak majd élni annak előnyeivel. ■

Felhasznált irodalom:

- Chase, R. B. – Aquilano, N. J.:* Production and Operations Management. Manufacturing and Services McGraw – Hill Comp., Irwin, Seventh Ed., 1995
- Collis D. J. – Montgomery C. A.:* Competing on Resources Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, 1995. July-August, 118–128. pp.
- Dawar, Niraj – Frost, Tony:* Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. HBR., 1999. March-April, 119–129. pp.
- Hamel, G.:* Strategy as Revolution. HBR., 1996. July–August, 69–82. pp.
- Hayes, R. H. – Pisano, G. P.:* Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. HBR., 1994. Jan-Febr., 77–86. pp.
- Hendricks, K. B. – Singhal V. R.:* Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That have Won Quality Awards. Management Science, Vol. 43, No. 9., 1997. Sept., 1258–1273. pp.
- Dr. Henkey István:* A vállalati kultúra teljesítménynövelő hatása. Emberi Erőforrás Menedzsment Hírlevél, II. évfolyam, 2001/1. szám, 1–4. old.
- de Kool, L. M.:* Toward a New Corporate Culture. HBR., 1999. Jan.-Febr., 55. pp.
- Krajewski, L. J. – Ritzman, L. P.:* Operations Management, Strategy and Analysis. Addison – Wesley Publ. Comp., Fourth Edition, Reading Mass., 1996

- Porter, M. E.: What Is Strategy? HBR., 1996. Nov-Dec., 61-78. pp.
- Sakakibara S.,-Flynn B. B.-Schroeder, R. G.-Morris, W. T.: The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. Man. Sc., Vol. 43., No. 9., 1997. Sept., 1246-1257 pp.
- Sull, Donald N.: Why Good Companies Go Bad. HBR., 1999. July-Aug., 42-52. pp.
- Stalk, G.-Evans, P.-Schulman, L. E.: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. HBR., 1992. March-Apr., 57-69. pp.
- Stalk, G.-Webber, A. M.: Japan's Dark Side of Time. HBR., 1993. July-Aug., 93-102. pp.
- Dr. Varga S.-dr. Bedő Gy.-dr. Lőrinczi Gy.: Vállalkozások gazdaságtana. Perfekt Rt., Bp., 31-1997., 5. fejezet
- Vörös József: A fejlesztési stratégia jelentősége. Marketing & Menedzsment, XXIX. évf., 1995/4., 9-12. old.
- Vörös József: Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 1999
- Wheelwright, S. C.-Hayes, R. H.: Competing through Manufacturing. HBR., 1985. Jan-Febr., 99-109. pp.
- Yoffie, D. B.-Cusumano, M. A.: Judo Strategy, The Competitive Dynamics of Internet Time. HBR., 1999. Jan-Febr., 71-81. pp.
- 5 Sakakibara S., - Flynn B. B. - Schroeder, R. G. - Morris, W. T.: The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. Man Sc., Vol. 43., No. 9., 1997. Sept., 1249. pp.
- 6 Hayes, R.H. - Pisano, G. P.: Beyond World - Class: The New Manufacturing Strategy HBR., 1994. Jan.-Febr., 79 pp.
- 7 Stalk, G. - Evans, P. - Schulman, L. E.: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, HBR., 1992. March-Apr., 57. pp.
- 8 Dawar, Niraj - Frost, Tony: Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. HBR., 1999. March-April., 123 . pp.
- 9 MSull, Donald N.: Why Good Companies Go Bad. HBR., 1999. July-Aug., 45. pp.
- 10 Chase, R.B. - Aquilano, N. J.: Production and Operations Management, Manufacturing and Services. McGraw - Hill Comp., Irwin, Seventh Edition, Printed in USA, 1995., 29. pp.
- 11 Collis D. J. - Montgomery C. A.: Competing on Resources Strategy in the 1990s. HBR., 1995. July-August, 120. pp.
- 12 Porter, M. E.: What Is Strategy? HBR, 1996., Nov-Dec., 66. pp.
- 13 MStalk, G. - Webber, A. M.: Japan's Dark Side of Time. HBR., 1993 July-Aug., 98. pp.
- 14 Wheelwright, S.C. - Hayes, R. H.: Competing through Manufacturing HBR., 1985. Jan-Febr., 100. pp.
- 15 Lásd 2. lábjegyzet 71. pp.
- 16 Skinner, C. W.: Manufacturing - The Missing Link in Corporate Strategy. HBR., 1969. May-June, 136-145. pp.
- 17 Lásd 6., 120. pp
- 18 Lásd 3., 80. pp.
- 19 Lásd 8., 98. pp.
- 20 Lásd 6., 120-122. pp.
- 21 Shumpeter, J. A.: Business Cycles. McGraw - Hill Comp., New York, 1939.

Lábjegyzetek

- 1 Vörös József: Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 1999., 48. old.
- 2 Dr. Henkey István: A vállalati kultúra teljesítménynövelő hatása, Emberi Erőforrás Menedzsment Hírlevél, II. évfolyam, 2001/1. szám, 1. old.
- 3 Krajewski, L. J. - Ritzman, L. P.: Operations Management, Strategy and Analysis. Addison-Wesley Publ., Fourth Edition, Reading Mass., 1996., 16. pp.
- 4 Hamel, G.: Strategy as Revolution. Harvard Business Review, 1996. July-August, 72. pp.