

SALAMONNÉ HUSZTY Anna



VÁLLALATI JÖVŐKÉPEK*

Mivel a vállalati cselekvések hosszabb távon történő összpontosítására a stratégiai tervezés egyre kevésbé alkalmas, az utóbbi években mind többen jövőképeket, ún. víziókat vázolnak fel önmaguk és vállalatuk elé. A cikk ismert és sikeres vállalatok példáit felhasználva mutatja be, milyen okok készítetik a vezetőket napjainkban „jövőképek” megfogalmazására, s hogy azokban miképp és milyen tartalommal jelenítik meg elképzeléseiket.

A jövőképek (divatos szóval víziók) a vállalat által elérendő állapotot vázolják fel több-kevesebb részletezettséggel: tudatják az alkalmazottakkal és a külvilággal, hogy – a jövőképet megfogalmazó vezető vagy munkacsapat szerint – a vállalatnak ilyenre kell válnia meghatározott idő (általában néhány év) múlva. A jól átgondolt és jól kommunikált jövőképeknek igen fontos fókuszáló szerepük van. A szakirodalomban gyakran előforduló visionary leader (talán „látnok vezető”-nek lehetne fordítani) jelzőt olyan vezetők kapják, akik logikusan felépített, vonzó és hatásos jövőképekkel igyekeznek megszerezni a vállalat és a külvilág bizalmát, biztosítani az összhangot és az integráltságot. Tartalmuk szerint három jövőképtípust különböztetünk meg: (1) a jövőbeni tevékenységi kört meghatározó, (2) az új jövőbeni szükségletek kielégítését célzó „innovatív” és (3) a legfontosabb cselekvési irányvonalat, elérendő pozíciókat meghatározó változatokat. A gyakorlatban nem mindig tisztán jelentkeznek, ez nem is feltétlenül célszerű, így az elhatárolásuk csak a logikai rendezést szolgálja.

A jövőbeni tevékenységi körre fókuszáló víziók

Minden vállalat vezetésénél az egyik központi kérdés a cég üzleti területének meghatározása:

* A cikk a közeljövőben megjelenő „Vállalatvezetés felsőfokon” című könyv egyik fejezete. A könyv társszerzője Bögel György.

mivel foglalkozunk, mi a profilunk, milyen termékekkel és szolgáltatásokkal teszünk szert bevételre. Ezért nem meglepő, hogy a vállalatvezetők gyakran az így definiált tevékenységi kört állítják a fókuszpontba. Így tett J. Welch is, miután átvette a General Electric vezérigazgatói székét. A következő példánk hosszabb a többinél, de ne feledjük, hogy a világ legnagyobb és legnyereségesebb vállalatáról van szó.

GENERAL ELECTRIC:

Nyugágy a Titanicon

Reg Jonest 1981-ben Jack Welch követte a GE vezetői székében. Kinevezésének helyességét többen vitatták: a sima modorú, diplomatikus Jones után túlságosan nyersnek és türelmetlennek tartották. Welch viszont harcos típus volt, és a harci kedvre egyre nagyobb szüksége volt a cégnek. Az Amerikán kívüli világra nem lehetett többé valamiféle jelentéktelen dologként gondolni. A hetvenes években a GE jól elboldogult a néhány hazai versenytársával. A horizonton azonban megjelentek a külföldiek, mindenekelőtt a japánok, akik gyorsan megvetették a lábukat az amerikai piacon. A GE legtöbb üzletága nehéz helyzetbe került, és jóval kevesebb jövedelmet hozott az elvártnál.

Mindezek a problémák már korábban is látszottak, de a vállalati döntéshozatali gépezet nehezen indult be. „A mienk volt a legkényelme-

sebb nyugágya a Titanic fedélzetén“ – mondta Bill Lane, a belső kommunikáció főnöke.

Jack Welch úgy érezhette, hogy éppen ebben a nyugágyban foglalt helyet, a jégtáblák pedig gyülekeznek. A nyolcvanas évtized mozgalmassan indult: a high-tech iparágak és a globális verseny fellendülőben voltak, különleges minőségű termékek és új termelékenységi normák jelentek meg. Welch az elsők között volt, akik felismerték, hogy mindezek milyen hatással lehetnek a vállalatukra. Úgy látta, hogy a talponmaradáshoz a GE radikális átalakítására van szükség: nem a bürokrácia visszanyesésére, néhány üzletág rendbehozatalára, hanem teljes átstrukturálásra, egy új jövőkép alapján. Welch nem sokat tétovázott, amivel elérte, hogy a cég sok korábbi és mai alkalmazottja szívtelennek, érzéketlennek és brutálisnak tartja, aki nem törődik a GE hagyományaival.

Welch meg akarta változtatni a GE-ről kialakult képet, azt, hogy a vállalatot sok száz üzletág halmazának tartásák, amelyek sok száz irányba mennek. A változáshoz valamilyen fókuszra volt szükség. Így gondolkodott: a lassú növekedés környezetében azok lesznek a nyertesek, akik vagy megkeresik a leggyorsabban növekvő üzleteket, beépülnek azokba, és megszerzik az első vagy a második helyet; a legkarcsúbb, a legalacsonyabb költségekkel dolgozó, globális termelők és szolgáltatók lesznek; vagy akiknek valamilyen egyértelmű technológiai előnyük van a piac valamelyik szegmensében. Azok a cégek, amelyek hagyománytiszteletből vagy egyéb okokból nem szabadulnak meg a vesztes üzleteiktől, eltűnnek a gazdaság süllyesztőjében.

Welch energikusan hozzálátott a szükséges stratégiai fókusz megteremtéséhez: a meghirdetett politika szerint a cég azokat az üzletágait tartja meg, amelyek a piacon az *első vagy a második* hellyel büszkélkedhetnek. Ez azonban önmagában még nem volt elég: Welch ahhoz is ragaszkodott, hogy a megtartandó üzletágak gyorsan növekvő iparágakban működjenek, és ez a korai nyolcvanas években nem a hagyományos gyártási tevékenységet, hanem a high-tech iparágakat és a szolgáltatásokat jelentette. Azzal érvelt, hogy a ciklusok negatív szakaszai a lista harmadik, negyedik, ötödik helyezetteit gyengítik meg, míg az első két helyezett nem veszít a piaci részesedéséből. Mivel előnyös helyzetben vannak, az árképzési politikájuk agresszívebb lehet, és mivel vannak forrásaik, új termékekkel jelenhetnek meg.

Az 1982-es év elején Welch egyszer három kört rajzolt egy papírra. „Nézd! – mondta az egyik munkatársának. – Ezek azok az üzletágak, amelyeket valóban fejleszteni akarunk. Ezek visznek majd át bennünket a következő évszázadba. Ők belül vannak a körökön. Kívül azok vannak, amelyektől a legjobb lenne megszabadulnunk.“ Az első kör a GE *alapvető* üzletágait tartalmazta; a második a *high-tech* üzletágakat; a harmadik pedig a *szolgáltatásokat*. A belső részesednek a vállalat forrásaiból, a külsők nem.

A játékszabályok így még világosabbá váltak. A három körbe 15 üzletág került be. A többiekkel kapcsolatban így hangzott a jelszó: „*Hozd rendbe, zárd be vagy add el!*“ Ha sikerül egy üzletágot rendbehozni, akkor bekerülhet a körökbe; ha nem, bezárják vagy eladják.

A három kör felborzolta a kedélyeket a vállalatnál. Welchet egyszer megkérdezték, hogy miféle módszer alapján helyezte el a GE üzletágait az egyes körökben vagy azokon kívül. Így válaszolt: „Megnézem a versenyhelyzetet. Hol van a mi üzletágunk? Milyen erősségeket tud felmutatni a versenytársakkal szemben? És milyen gyengeségei vannak? Mit tehetnek velünk az ellenfeleink? Mit tehetünk mi ellenük? Egy üzletágban fel kell térképezni a játékeret: a piac méretét, a játékosokat minden ligában, a globális részesedéseket. Aztán megkérdezed valakitől: az elmúlt két évben mit tettél a helyzeted javítása érdekében? Hogyan léptél? És hogyan lépett az ellenfél? Hol tudsz nagyot robbantani a következő két évben, és mitől félsz a legjobban? Ennyire van szükség mindösszesen. És ha a játszma rosszul áll, jobb, ha abbahagyod.“

Welchet a GE-n belül és kívül hamarosan *Neutron Jack*ként kezdték emlegetni, utalva a neutron bombára, amely elpusztítja az embereket, de az épületeket épen hagyja. A sajtóban Welch úgy jelent meg, mint aki csak a termeléssel törődik, és az alkalmazottak jóléte egyáltalán nem érdekli. Való igaz: Welch egy karcsú, agilis céget akart létrehozni, és nem egy GE-s jóléti társadalmat. Az utóbbi sorsa a stagnálás lenne – hangoztatta –, míg egy karcsú és agilis GE-nek jó esélyei vannak.

A GE 1984-ben 300 millió dollárért eladta a háztartási eszközök üzletágát a Black & Decker-nek. Az alkalmazottakat ez a döntés igen mélyen érintette. A szemükben a kenyérpírtók és vasalók gyártásának eladása olyan volt, mint a vállalat örökségének dobra verése. Ezek a termékek vitték be a GE-t az amerikai háztartásokba. A cég korábbi stratégiájában a háztartási eszközök üz-

letágának fontos szerepe volt a portfólióban: betöltötte a rést a GE két bástyája, a világítási és a nagyobb háztartási készülékek (mosógép, hűtőszekrény stb.) üzletága között. A cég korábbi vezetője, Reg Jones szerint, ha Mrs Háziasszony bemegy az áruházba, látnia kell a GE teljes termékcsaládját, amin nem lehet szakadás.

Welch viszont másképp tette fel a kérdést: vajon a következő évszázadban kenyérpirítókkal lesz-e érdemesebb foglalkozni, vagy inkább az atomenergiával? A GE külső kapcsolatokért felelős vezetője pedig így nyilatkozott: „A háztartási eszközök piacán elvesztettük az erősségeinket. Tegyük fel, hogy megjelenik egy új hajszárítóval; két hónap múlva azt fogod látni, hogy egy csomó távol-keleti cég ugyanazt kínálja, alacsonyabb áron. A GE erősségei a technológiáiban és a pénzügyi forrásaiban vannak, és ezeket a háztartási eszközök piacán nem lehet jól kijátszani. Ma bárki, akinek van egy garázsja, előjöhet ilyen háztartási termékekkel... Nekünk van pénzünk és időnk arra, hogy újabb és újabb repülőgépmotorokkal, gázturbinákkal, műanyagokkal, egészségügyi diagnosztikai eszközökkel lépünk elő. Ezeknek az üzletágaknak vannak közös tulajdonságaik: a technológia csúcsát képviselik, az újdonságok kifejlesztése rendkívül költséges, és éppen ezért tartós előnyöket biztosítanak.“

Welch a high-tech üzletágak és a szolgáltatások felé lavírozta a céget. 1984-ben a jövedelemnek már csak 34 százaléka származott a régebbi alapvető üzletágakból. Ebben az időszakban a GE-s üzletágak már vagy uralták a piacukat, vagy határozottan törekedtek a domináns pozíció felé. A Welch-féle körökön belüli üzletágak a cég profitjának 92 százalékát, az árbevételének 87 százalékát adták.

Welch nem szereti a „menedzser“ szót, mert az olyan személyre utal, aki irányít és nem közvetít; „bonyolít“, ahelyett, hogy egyszerűbbé tenné valamit, uralkodik és nem gyorsítja a dolgokat. Welch önmagát inkább *leadernek* tekinti, aki egy határozott jövőképpel inspirálja az embereket jobb munkára.

A GE bevételeinek kétharmada ma a csúcstechnológiából származik, míg 1980-ban még a hagyományos gyártási üzletág volt a domináns. A változás végrehajtása új vállalatfelvásárlásokkal (pl. RCA, Borg Warner Chemicals, Roper, Kidder Peabody) és üzletág-eladásokkal (pl. Utah International, Housewares, Family Financial Services) járt együtt. Az átstrukturálás Welch igazgatóságának első hat-hét évében zajlott le, és

mára kirajzolódott az a 14 üzletág, amelyek mindegyikében a GE piaci vezetőnek számít.

Welch úgy fókuszált, hogy egyértelműen és világosan felrajzolta, melyek azok a tevékenységek, amelyekkel a General Electricnek foglalkoznia kell. Meghatározta a kiválasztás kritériumát is: első vagy második helyet kell birtokolni az adott üzletágban. Ez egyértelmű eligazodási pontot jelenthetett mindenki számára a vezetés elvárásairól.

A tevékenységi kör fókuszaként való megjelenése sok vállalat számára igen fontos eljárás lehet. Ha a növekedési lehetőségek beszűkülnek – ahogyan az a hetvenes évektől kezdődően számos üzletágban megfigyelhető –, mert a cég piaca az érettségi szakaszába lép, vagy megváltoznak a verseny feltételei, esetleg olyan új versenytársak jelennek meg, akik szintén részt követelnek a „tortából“, akkor kulcskérdéssé válik, hogy megtaláljuk azt az „üzletet“, kialakítsuk azt a működési kört, amely a következő évtizedbe „repítheti“ a céget. Ilyen esetekben a vezetők figyelme a tevékenységi körük, azaz az üzleti portfóliójuk optimalizálására irányul. Az első lépésben általában a meglévő működési kör felülvizsgálatát végzik el (hasznos segítséget nyújthat ebben a portfólióelemzés), majd az üzleti lehetőségek, trendek átgondolása következik (pl. SWOT elemzéssel), s mindezek alapján hoznak döntést az átalakítás irányáról, a tevékenységi kör bővítéséről vagy szűkítéséről.

A jövőbeni új szükségletek felismerésén alapuló, innovatív jövőképek

Egyes vállalatvezetők felfigyeltek arra, hogy üzletágukban a technológiai fejlődés következtében az igények integrálódnak, és teljesen új, magasabb szintű, összetettebb szükségletek jelennek meg; ezt tapasztalva az ezeknek megfelelő, új értéket hordozó termékeket, szolgáltatásokat, illetve azok kombinációit állítják a fókuszpontba. A Xerox alábbi esete jó példa arra, hogy egy jól hangzó jelszó néha milyen átfogó stratégiát takar.

XEROX:

Fókuszban a dokumentum

Kevés vállalat szokott hozzá ennyire a kudarc-hoz. A Xerox – miután piacra lépett az első fénymásolókkal – mintegy negyed évszázadig a piac domináns szereplője volt, egészen addig, amíg a hetvenes években a japán versenytársak meg nem

jelentek. Miközben a cég velük hadakozott, a hozzá tartozó Palo Alto Research Centre (PARC) tudósai megalkották az első igazi személyi számítógépet (egérrel és grafikus operációs rendszerrel), a lézernyomatót és a nagy sebességű hálózatok prototípusát. Ezek tömeggyártását azonban nem kezdték meg, annak ellenére, hogy az „információs businesshez“ akartak tartozni. A nyolcvanas évek elején a vállalat a biztosítási és pénzügyi szolgáltatási üzletbe diverzifikált – és hatalmas veszteségeket szenvedett el.

A fordulat 1989-ben kezdődött el. A vállalat vezetői áttekintették a piacot, a technológiát és a versenytársak viselkedését befolyásoló évtizedes trendeket, és a véleményüket a *Xerox 2000* elnevezésű dokumentumban adták közre. A jövővel kapcsolatban mintegy hatvan feltételezést fogalmaztak meg, majd szavazással döntöttek arról, hogy megítélésük szerint melyek lesznek közülük a legfontosabbak. Ezek között szerepelt az a gondolat is, hogy az irodákban egyre kevesebb papír lesz, a digitális technológia kiszorítja az analóg termékeket. A megerősített feltételezésekre épül a vállalat új stratégiai irányvonala, ami a *Dokumentum Vállalat* nevet kapta. A vállalat eredetileg másolók, nyomtatók és faxok gyártásával foglalkozott, az új stratégia zászlaja alatt viszont arra törekszik, hogy dokumentumok kezelésével kapcsolatos eszközökkel és szolgáltatásokkal növelje az ügyfelei hatékonyságát.

A dokumentumstratégia első „kézzel fogható“ termékei a DocuTech gépek. Ezek a behemótok digitális jelekké transzformálják a papírra írt dokumentumok tartalmát, tárolják és a felhasználó utasításai szerint átalakítják a digitalizált szövegeket és képeket, majd kinyomtatják a módosított dokumentumot, vagy hálózaton továbbítják azt más DocuTech gépekhez. Az asztali kiadványszerkesztőkhöz képest ezek a masinák gyáraknak tekinthetők. De ami a Xerox szerint igazán mozgásba lendíti a dokumentumpiacot, az az új scannerek, képfeldolgozók és nyomtatók sorozata, amelyeket a DOCUSP nevű szoftver irányít, lehetővé téve, hogy a felsorolt eszközök különböző helyeken legyenek, és szoftvertől függetlenül, számítógépes hálózatokon kommunikáljanak egymással.

A Xerox azt reméli, hogy az ügyfelei ezekkel a gépekkel kapcsolódnak rá az információs sztrádákra. A digitalizált dokumentumokat nem kell raktározni, és tetszés szerint át lehet őket alakítani. „Minden vállalatnál – mondja Paul Allaire, a Xerox elnök-vezérigazgatója – a dokumentumok egy csomó költséget okoznak.“ Elméletileg

egy „dokumentum-szupersztrádnak“ jelentősen csökkenteenie kell ezeket a kiadásokat.

A Xerox arra számít, hogy miközben a hagyományos másolók és printerek piacának növekedése nem lesz nagyobb a GDP-énél, a digitális termékekből származó jövedelem évi 22 százalékkal növekszik majd. A dokumentum-üzletág vezetője szerint 2000-re a bevételek nyolcvan százaléka „digitalizált“ lesz.

A Xerox példája arra hívja fel a figyelmet, hogy a meglévő tevékenységi kör átalakítására, fejlesztésére vonatkozó döntések meghozatalánál nagyon fontos lehet a környezeti trendek elemzése, a különböző igények fejlődésének, esetleges „találkozási pontjainak“ feltérképezése, és mindezek alapján a jövőről való kreatív gondolkodás. Különösen így van ez a csúcstechnológiával foglalkozó üzletágakban, ahol a következő példában szereplő Oracle is dolgozik.

ORACLE:

Víziók vagy léggömbök?

Larry Ellison, az Oracle elnöke nem hasonlít a többi szoftvermilliárdoshoz. A többiek a személyi számítógépek birodalmához tartoznak – Ellison világmérete inkább a mainframe-ekhez és más nagyrendszerekhez kapcsolódik. A különbségek másban is megmutatkoznak: Ellison tényleg úgy néz ki és úgy is viselkedik mint egy szupermilliomos: magas, sovány és urbánus, két-soros angol öltönyökben jár vagy fekete bársony japán sportingeket visel. Papucscipót hord, amit könnyen ledobhat, amikor belép saját japán stílusú házába egy hagyományos teaceremóniára.

Ellison cégének egyik legismertebb elképzelése az úgynevezett *Alexandria project*. Ennek célja nem kevesebb, mint hogy számítógépek segítségével megváltoztassák az emberi tudás összegyűjtésének és tárolásának módját. A projektum neve a régi görögöknek arra a kísérletére utal, hogy kialakítsanak egy, a világ minden kiadott írását tartalmazó könyvtárat. Sikerült is mintegy 500.000 kötetet felhalmozniuk Alexandriában, ami aztán egy tűzvészben odaveszett.

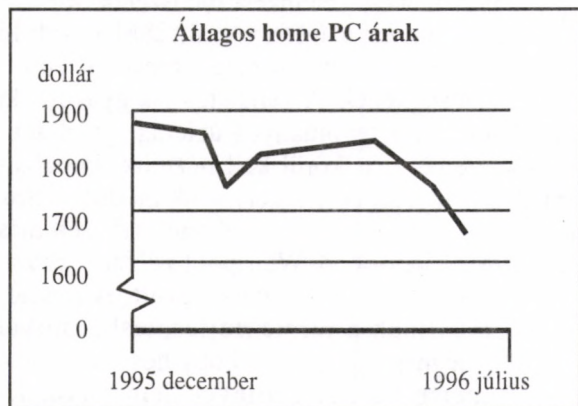
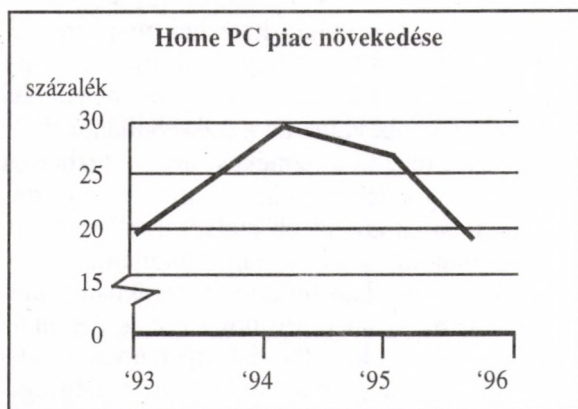
Gutenberg után ötszáz évvel egy olyan nagy könyvtár, mint például a New York Public, 11 millió könyvet mondhat a magáénak. Az Oracle víziójában ennél sokkal nagyobb multimédia adatbázis jelenik meg, amely nemcsak a világon kiadott könyvek és folyóiratok szövegének és illusztrációinak digitalizált változatát tartalmazza, hanem Hollywood filmtárát, híryanagok végtelen tömegét is, és még egy csomó mindent.

Ellison szerint a multimédia adatbázisok elsődleges célja a globális kereskedelem és oktatás kiszolgálása lesz: ezek a szektorok válnak az információs sztráda legfontosabb célállomásává. Üzletemberek és fogyasztók csatlakoznak majd hozzájuk mindenféle eszközzel - telefonnal, interaktív tévével, PC-vel, kézi digitális szerkesztővel, az adatbázisok pedig bármilyen információt bármikor, bárhol, bármilyen hálózaton, bárkinek, bármilyen digitális fogadóeszközön meg tudnak adni.

1996 vége felé egyre több jel mutat arra, hogy a PC piac „túlérett”: az árak csökkennek, a nyereséghányadok zsugorodnak. (1. ábra) A számítógépes világ táborokra bomlik, folyik a nyilatkozatháború, egyre többen beszélnek valamilyen elkövetkező alapvető fordulatról, iparági paradigmaváltásról, inflexiós pontról. A PC-k kapacitása állandóan növekszik, áramvonalas kinézetű, formatervezett, „testre szabott” változatok jelennek meg, a felhasználók kétségbeesve látják, hogy a drága új gépük szinte hónapok alatt elavul.

Trendek a PC piacon

1. ábra



Forrás: Computer Intelligence, 1996 szeptember

Az új víziók többsége az Internetre épül: tény, hogy a sok millió gépet összekötő hálózatot felhasználva egyre többen használják a számítógépüket valamiféle könnyű kommunikátorként, és nem nehéz asztali tankként: böngésznek a „neten”, file-okat töltenek le, egérrel a kézben információk után kutatnak.

A PC korszaknak vége - nyilatkozza az újságoknak Ellison. A PC túlságosan nagy, túlságosan drága. A jövő a „network computer”-é, a hálózati számítógépé: egy egyszerű és olcsó masináné. Senkinek sem lesz szüksége arra, hogy egy mini mainframe-et tartson otthon az asztalán: az emberek inkább valamilyen könnyen kezelhető, barátságos információs masinát akarnak, amely olcsón ellátja a mindennapos háztartási, tanulási, üzleti és szórakoztatási feladatokat.

Az „NC vízió” kapcsán heves indulatok csapnak össze, ami nem csoda, hiszen a játék tétje igen nagy. Ha a felhasználók átállnak, akkor valóban nem lesz szükség nagy gépekre az otthonokban és az irodák egy részében. Nem kell CD-ROM, nem kell merevlemez, esetleg floppy sem. Az NC-n böngészőprogram futna és nem Windows, a processzornak sem kellene feltétlenül Pentiumnak lennie. Az alkalmazásokat valamilyen központi gépről hívnák le, és a keletkező állományokat is ott tárolnák. Régi világok omolhatnak össze és újak épülhetnek fel szinte a semmiből.

A hálózati számítógépről alkotott vélemények megoszlanak. 1995 novemberében Bob Stearns, a Compaq Computer egyik vezetője a sajtóban röviden pusztá álmódzásnak nyilvánította az egészet. Nathan Myhrvold a Microsofttól csatlakozott hozzá, azt állítva, hogy az emberek *többet* akarnak a gépüktől, és nem *kevésbé*. Az ellentáborban is vannak ászok: Paul Saffo a Palo Alto-i Institute for the Future-ből lakonikus egyszerűséggel foglalja össze a véleményét: „A PC halott. Nem más, mint az információs forradalom lovaskocsija.”

A munka minden esetre folyik tovább. Az újságok szerint az Oracle NC-je egy mai laptop-hoz fog hasonlítani: lesz billentyűzete, monochrome képernyője, lesz hozzá modem és egér. Egy szupergyors RISC chip adja a lelkét, a memóriája négy megabyte körüli lesz. Csak azokat a funkciókat kínálja, amelyeket az emberek a leg-többször használnak (illetve fognak használni): Internet-elérés, e-mail, szövegszerkesztő, videokonferencia. „Miért kellene 4.000 dollárt költeni gépre és szoftverre – teszi fel a kérdést Andrew Laursen, az Oracle elnökhelyettese –, ha mindezt

500 dollárért is megkaphatod?“ Ugyanígy vélekedik Eric Schmidt, a Sun technológiai főnöke: az alacsony ár miatt sok mindent ki kell majd hagyni az új gépből, de ki törődik ezzel, ha az Interneten minden hozzáférhető lesz, minek szoftvert vásárolni, ha a szükséges programokat – gyakran ingyen – le lehet hívni a hálózatról.

Ha a két elnök, Larry Ellison (Oracle) és Scott McNealy (Sun) víziója valóra válik, a Microsoft könnyen elveszítheti két fontos jövedelemforrását: az operációs rendszerek és az alkalmazások piacát. A harc nem mentes az érzelmeiktől sem: „El sem tudod képzelni, milyen jó érzés az – mondja Scott McNealy –, amikor a Microsoft térden csúszva kér valamit tőled, és nem megfordítva.“ A Sun – amely egyébként az Oracle-adatbázisokat futtató szerverek fő gyártója – olyan szoftverekre gondol, amelyeket egyszerűen le lehet majd hívni a hálózatról – mondjuk a Microsoft Office betöltése helyett. A Java programnyelv kifejlesztése és piacra dobása ezt az elképzelést szolgálja. Az Oracle az angliai Acornnal kötött szövetséget a „hálózati munkaállomások“ kifejlesztésére. (Részben ennek a hírnék köszönhető, hogy az Acorn részvényeinek árfolyama 1995 karácsonyára a korábbi 70 pennyről 2,50 angol fontra nőtt.) A szövetségesek azt állítják, hogy az új gépek nyitott ipari szabványokra épülnek, azaz nem kell majd valamilyen gyártó chipjeihez ragaszkodni. Ez az üzenet nyilván az Intelnek, a PC piac domináns gyártójának szól. A harcba mások is beszálltak: az Apple a japán Bandai-jal szövetségben egy „Pippin“ elnevezésű „Internet-dobozon“ dolgozik, a Toshiba és a NEC az Oracle mellé sorakoztak fel, és fontos szava lehet az IBM-nek is, például az Intranet PC-vel. A Nagy Kék számára az új hálózati világ kedvező lehetőségeket nyit: míg az asztali PC-k fejlődése hanyatlást hozott neki, az erőssége mindig is a nagy szerveres-munkaállomások hálózatok kiépítése és menedzselése volt, amire most nagy szükség lehet.

Bill Gates, a Microsoft főnöke szkeptikusan nyilatkozik az NC piac jövőjéről, miközben óriási összegeket fektet abba, hogy a hálózati piacon visszaszorítsa a hirtelen nagyra nőtt Netscape-et, vállalata hajóját pedig bekormányozza a tartalmi szolgáltatások (információ, szórakoztatás) ígéretesebb piacára, azaz – ahogy az újságok írják – a Microsoft legyen az Internet Walt Disney-je.

Kételkedésre másoknak is lehet oka. Senki sem tudja pontosan, mit is akarnak majd a fogyasztók – valószínűleg még ők maguk sem. Úgy tűnik, akinek pénze van, az egyelőre igyekszik

erősebb PC-t vásárolni. A hálózati gépek teljesítményét ma még károsan fékezi a telefonvonalak lassúsága. 1996-ban a legtöbb modem csak a 14.400-28.800 jel/másodperces tartományban tud dolgozni, ami édeskevés az elképzelt funkciók betöltéséhez. Elégtelen az ISDN (Integrated Services Data Network) által kínált sebesség is, különösen a szimultán információátvitelben. Az ATM (Asynchronous Transfer Mode) egyes szakértői vélemények szerint a „szegényember ISDN-jének“ tekinthető, és aligha jelent hosszú távú megoldást. Mindemellett az Internet egyelőre nem biztonságos, féltő, hogy a felhasználók nem szívesen tartanának rajta bizalmas információkat. A szkeptikusok azt is mondogatják, hogy az informatikai világban kipukkantak már más légvárak is, így például a Wang-féle szövegszerkesztő vagy az Apple kiábrándító Newton „személyi digitális asszisztense“.

A Xerox, az Oracle és még sok más, nemcsak a csúcstechnológiai üzletágakban dolgozó vállalat számára a folyamatos megújulás az egyetlen esély az életbenmaradásra. Ezek a vállalatok elsősorban nem arra összpontosítanak, hogyan lehetne a meglévő tevékenységi körüket átalakítani, a meglévő termékeiket, szolgáltatásaikat továbbfejleszteni. Abból indulnak ki, hogy a vevők milyen problémákra keresnek majd megoldást, milyen új értékeket fognak elvárni. A Whirlpool vezérigazgatója, Whitwam szerint például soha nem találták volna fel a mikrohullámú sütőt, ha a csak a meglévő termékek, azaz a tűzhelyek fejlesztésre gondoltak volna. A megcélzott érték a „gyorsabb és könnyebb ételkészítés“ volt, ennek megoldására született a mikrohullámú sütő.

A leggyorsabban fejlődő iparágakban a piac sokszor nem is tud arról, hogy mit is fog majd akarni a jövőben, következésképpen a vevők által elvárt új értékek „feltalálásához“ nem elégségesek a hagyományos elemzési módszerek: a jövőbeni igényeknek a jelen trendjeiből kiinduló prognosztizálása, a vevői megkérdezések ebben nem sokat segítenek. A vállalatoknak gyakorta ki kell lépniük a hagyományos üzletági gondolkodás kereteiből, és körül kell nézniük, impulzusokat, lehetőségeket kell keresniük másutt is. Sok példa van arra, hogy a nagy ötletek teljesen más területekről jönnek. A Whirlpool például Braziliában a Unileverrel dolgozik együtt. A mérnökeik beszállnak a termékfejlesztésbe, mivel mindkét cégnek tudnia kell, hogy hosszú távon a másik merre tart. A Unilever nem tervezhet mosóporokat a mosógépek fejlődési pályájának ismerete nélkül, és megfordítva. „Ma nem

vevőnek és szállítónak tekintjük egymást, hanem partnerek vagyunk, akik a vevői igényeket igyekeznek kielégíteni“ – állítja a Whirlpool korábban már idézett vezérigazgatója.

A közvetlen kapcsolatok kiépítése a vevőkkel és a szállítókkal, az együttműködési hálózatban való gondolkodás napjainkban jól megfigyelhető új jelenségek a vállalatok életében, ezért ez a téma még több megközelítésben is tárgyalható.

A vállalati magatartás fő irányára, illetve az elérendő pozícióra összpontosító jövőképek

Az elmúlt húsz évben a látványos sikereket elérő vállalatok gyakran kezdeti forrásaikat és képességeiket messze meghaladó ambíciókkal indultak: nem lemásolni igyekeztek a versenytársaik termékeit és akcióit, hanem új és nagyratörő feladatokra mozgósították az embereiket, új játékszabályokat határoztak meg a piacon. A célt többnyire egy-egy jelszóba tömörítve foglalták össze. Ezek a vállalatok is valami új létrehozására fókuszálnak, de az előzőekkel szemben nem a terméket vagy a megcélzott fogyasztói igényt, hanem a kívánt vezetői pozíciót és az annak eléréséhez szükséges magatartást vázolják fel jövőképükben. Tipikus „jelszavas“ jövőkép a következő példánkban szereplő japán NEC Corporationé.

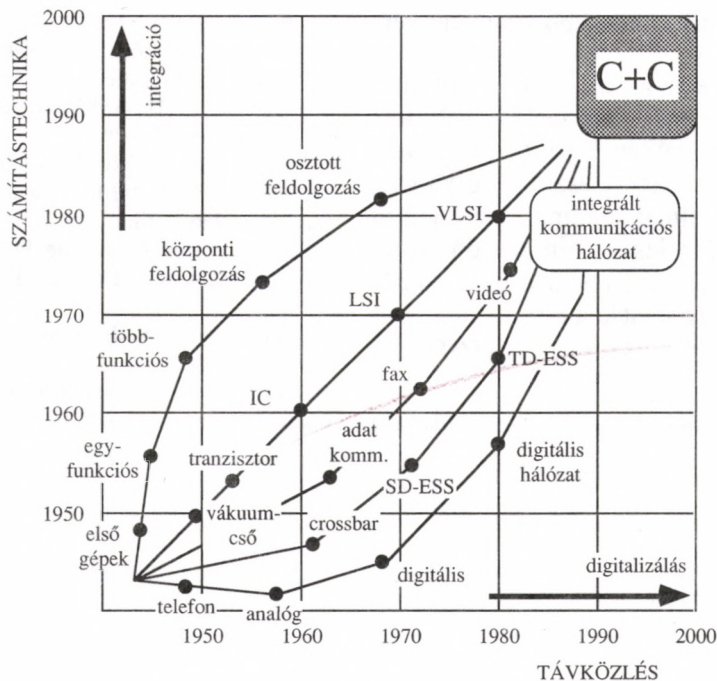
NEC Corporation: számítástechnika + telekommunikáció

Japán egyik legnagyobb elektronikai vállalata úttörő szerepet játszott és játszik a számítástechnika és a telekommunikáció összekapcsolásában az üzleti szektorban és a háztartások piacán egyaránt. A szigetországi számítógépek közül majdnem minden második a NEC-től származik. Telekommunikációs termékvonala a kis személyhívóktól a műholdas földi állomásokig terjed. A cég 1950 óta külföldi piacokon is jelen van, így például Japán mellett Ausztráliában, Mexikóban, Kínában és az Egyesült Királyságban is gyárt rádiótelefonokat.

A NEC a „digitális konvergencia“ egyik úttörőjének is tekinthető. 1977-ben meghirdette a *Computers and Communication (C+C)* programot, ami arra a jövőképre épült, hogy a digitalizálás fejlődésével a kommunikációs technológia egyre közelebb kerül a számítástechnikához, a kommunikációs hálózatok pedig egyre hatékonyabban tudják majd továbbítani a digitalizált információkat, következésképpen a kommunikáció és a számítástechnika elválaszthatatlan testvérek lesznek (2. ábra). Példáját követve számos más vállalat is nekifogott a két terület gyorsabb egyesítésének, a NEC-éhez hasonló víziókat fogalmazva meg.

2. ábra

A NEC 1977-es C+C víziója



Forrás: The First 80 years. NEC Corporation, 1984

Közel két évtizeddel később, 1995-ben a NEC, az árbevétel alapján számítva, az alábbi helyezéseket érte el a nagy csúcstechnológiai piacokon:

- ⇒ telekommunikáció: 5. hely
- ⇒ számítógépek: 4. hely
- ⇒ félvezetők: 2. hely

Forrás: Datamation, 1995.; Probe Research Inc. 1995

1996-ban a vállalat a multimédia-világ egyik vezetőjeként új jelszót tűzött a zászlajára: „*Just imagine*“ = *Csak képzeld el!*

A NEC aligha érte volna el az előbb felsorolt helyezéseket, ha a hetvenes években csak a saját üzletágában gondolkodik, csak a meglévő versenytársaira figyel, és csak meglévő képességeivel számol. A vállalati fókuszpont megjelölésére más vállalatok is szívesen alkalmaznak jelszavakat, mert világos irányvonalat szabnak meg, könnyen megjegyezhetők, jól lehet motiválni velük az alkalmazottakat. Az olyan jelszavakban mint például „Győzd le a Xerox-ot“ (a Canon jelszava) vagy „Mi legyünk a második Ford“ (a Honda jelszava) ott rejlik a sportversenyek izgalma – helyet szerezni a dobogón –, segítségükkel az előrehaladást van mivel mérni, van mihez viszonyítani. Ugyanakkor talán itt a legnagyobb a veszélye annak, hogy a vízió megalapozatlan, tartalom nélküli, kiüresedett frázissá válik, vagy eltereli a figyelmet más fontosabb stratégiai kérdésekről.

A víziók többsége azonban – mint a fenti példából érzékelhető – nem hangzatos nyilatkozatok és jó szándékok gyűjteménye, hanem a vállalatvezetők valódi vezetési eszközévé vált az utóbbi években. Alkalmas keretnek bizonyult a vállalatvezetői elképzelések formába öntésére, arra, hogy kifejezze és vezérelje a vállalat stratégiai törekvéseit, és így segítse a cég megújulását, új üzletek megnyitását, vagy a cég egészének új pályára állítását.

Irodalomjegyzék

- BŐGEL GYÖRGY–SALAMONNÉ HUSZTY ANNA:**
Vállalatvezetés felsőfokon. BKE Vezetőképző Intézet, megjelenés alatt.
- BURROWS, P.:** Why bother making home PCs? Business Week, 1996. szept. 30.
- DEUTSCHMAN, A.:** The Next Big Info Tech Battle. Fortune, 1993. november 29.
- GENERAL Electric 'Set for Record Year'. Financial Times, 1995. április 20.**
- GE's Hard Driver at NBC. Fortune, 1987. március 16.**
- GREAT Expectations. Business Week, 1995. január 23.**
- HOF, R.:** Netscape: Sitting Pretty - or Sitting Duck? Business Week, 1996. július 15.
- HOWARD, R.:** The CEO as Organizational Architect. Harvard Business Review, 1992. szeptember-október
- HOW GE Bobbled the Factory of the Future. Fortune, 1985. november 11.**
- JACK Welch: The Man Who Brought GE to Life. Fortune, 1987. január 5.**
- KANTROWITZ, B. –ROGERS, A.:** The Birth of the Internet. Newsweek, 1994. augusztus 8.
- KENNEDY, C.:** Xerox Charts a New Strategic Direction. Long Range Planning, 1989. 1. sz.
- KIRKPATRICK, D.:** Gerstner's New Vision for IBM. Fortune, 1993. november 15.
- MESTER SÁNDOR:** NC és PC. PC World, 1996. október
- MEYER, M.:** Next Craze or No Chance? Newsweek, 1995. november 13.
- NBC is No Longer a Feather in GE's Cap. Business Week, 1991. június 3.**
- SALAMONNÉ HUSZTY ANNA:** Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, 1995
- SCANDAL Rocks General Electric. Time, 1985. május 27.**
- SCHLENDER, B.:** Software Hardball at Microsoft. Fortune, 1996. szept. 30.
- SLATER, R.:** The New GE. How Jack Welch Revived an American Institution. Business One Irwin, 1993
- SOLOMON, J.–MCGINN, D.:** Scratches in the Teflon. Newsweek, 1994. okt. 17.
- THE MIND of Jack Welch. Fortune, 1989. március 27.**
- THOMAS, J.:** Why all the fuss about the Internet PC? PC Plus, 1996. április
- TRYING to Bring GE to Life. Fortune, 1982. január 25.**
- WELL documented. (Xerox). The Economist, 1994. okt. 15.**
- WHAT I Want U.S. Business to Do in '92. Fortune, 1991. december 30.**
- WHAT Welch Has Brought at GE. Fortune, 1986. július 7.**