Amerikai szakember tanácsai menedzsereknek recesszió idején

Jeffrey A. Carr, a New York-i Egyetem stratégiai és nemzetközi marketingprofesszora, a „Stratégiai vezetés, Nehéz idők stratégiái" c. varsói konferencia előadója interjút adott a Rzeczpospolitának arról, hogy miben különbözik a vállalatvezetés a fejlett és a fejlődő piacon. Gondolatai találkoznak más szerzők hasonló elképzeléseivel.

A HOSSZÚ TÁVÚ SIKERKÉP FONTOSSÁGA • A fejlett és fejlődő piacon működő cégek helyzetét elsősorban az különbözteti meg egymástól, hogy a fejlődő piacon nagyobb a kockázat. A régi kínai átok szerint „Élj izgalmas korban"! A kínaiak ezt amolyan káromkodásnak tekintik, mivel ilyen körülmények között nem lehet előre megmondani, hogy mi lesz holnap. Mindaz, amit teszünk, meglehetősen kockázatos, ugyanakkor izgalmas. A fejlődő piacok természete olyan, hogy jóval nagyobb óvatosságot követelnek meg, mint az érett, sokkal előrelátóbb piacok. Azok a cégek, amelyek sikert arattak a fejlődő piacokon, ezt a sikert rendszerint annak köszönhetik, hogy termékeik és szolgáltatásaik nem kielégített kereslettel találkoztak, maguk ezek a cégek pedig lassan bővítették tevékenységüket. Más szóval hosszú távú sikerképpel rendelkeztek.

ELTÉRŐ MARKETINGKÉPESSÉGEK • A lengyel menedzserek csak 10 éve találkoztak a marketinggel. Felmerül a kérdés, hogy milyen a lengyel menedzserek stratégiai marketingképessége a nyugati szakemberekéhez képest.

A tapasztalatokból tudni lehet, hogy a tehetséges menedzserek a marketingképességekre két forrásból tettek szert. Az egyik a velük született képesség. Az, aki ilyen képességgel rendelkezik, képes minden nehézség nélkül tágabb szemléletben gondolkodni, elhatárolni magát a napi apró részletektől, hogy megértse a döntések összefüggését. Annak, hogy lengyel vagy külföldi-e a menedzser, nincs szerepe. A másik forrás viszont a tapasztalat. Itt a legnagyobb a különbség. Az amerikai menedzser karrierje során átlagosan hét cégnél dolgozik – rendszerint különböző ágazatokban. Ez bővíti látókörét és lehetővé teszi, hogy több tapasztalatot szerezzen a különböző helyzetekben végzett döntéseihez. Az eltelt rövid idő figyelembevételével a lengyel menedzserek többségének vannak ugyan tapasztalatai, de nyilvánvaló, hogy még sok a behozni való. A különbségek kiegyenlítődése időigényes.

A VÁLLALATI FEJLŐDÉS STRATÉGIÁJA RECESSZIÓ IDEJÉN • A cégek többsége azon a véleményen van, hogy a recesszió olyan időszak, amelyben takarékoskodni kell és keményen küzdeni kell a talpon maradásért. Ez természetesen elsősorban azokra a cégekre érvényes, amelyek csak korlátozott anyagi eszközökkel rendelkeznek, pénzügyi eredményeik nem a legjobbak. Számukra a recesszió valóban az az idő, amikor harcolni kell a fennmaradásért. Az olyan cégek esetében, amelyeknek jók a feltételeik, amelyek között dolgoznak és jelentős anyagi háttérrel rendelkeznek, a dekonjunktúra a fejlődés nagy esélye. Miért ne induljanak támadásba, ha konkurenseik meggyengültek? Miért fordítsák figyelmüket a fennmaradásra, és miért ne a fejlődése? A dekonjunktúra jelentős mértékben csökkenti a marketingtevékenység költségeit: csökkennek a reklámtarifák, csökken a munkaerő költsége. Lehet, hogy a piac és a nyereség kisebb lesz, de egy idő után minden visszatér a rendes kerékvágásba. Ha a helyzet normalizálódik, az a cég, amely továbbfejlődött, már közelebb jut az elit cégekhez.

A recesszió által teremtett esélyeket használta ki pl. az amerikai Post Cereals cég, amely egyike az USA három legnagyobb gabonapehely-gyártójának. A stagnálás idején a cég az értékesítési csatornákon és a fogyasztói piacon intenzívebb tevékenységet folytatott. Növelte forgalmát, egyúttal közel 3%-kal növelte piaci részesedését, ami elérte a kb. 240 M USD-t. Ugyanígy a Toyotának az utóbbi időben az amerikai piacon tapasztalható rendkívül agresszív tevékenysége és a prognózisok is arra utalnak, hogy egy vagy két éven belül a gépkocsieladás vonatkozásában a Toyota e piacon a második helyre fog kerülni. Ennek feltehetően az az oka, hogy más autógyárakkal ellentétben éppen a dekonjunktúra idején folytat aktív piaci tevékenységet.

A STRATÉGIÁRA KELL ÖSSZPONTOSÍTANI! • A cégek többsége túlságosan is sok energiát fordít a megoldásra váró napi kérdésekre. Jobb lenne, ha időt szakítanának a stratégiai gondolkodásra. A vezetőségnek el kell távolodnia a telefonoktól, e-mailektől, hogy két-három napot teljes egészében tervezésre fordíthasson. A dolgozókat képzésre kell küldeni. Havonta be kell iktatni olyan ún. „csendes” órákat, amikor a vezetők nem veszik fel a telefonokat vagy nem vesznek részt a különböző értekezleteken.

Jeffry A. Carr a fejlődő lengyel piacon működő menedzsereknek azt javasolja, hogy vizsgálják meg behatóan: milyen a cégük helyzete ma az ügyfelek szükségletei vonatkozásában, melyek a konkurencia erős és gyenge oldalai, ugyanakkor milyen eszközökkel rendelkeznek? Válaszolni kell arra a kérdésre is, hogy milyen pozíciót szeretnének elérni három-öt éven belül. Mit kell megtenniük e terv megvalósítása érdekében? Maga a stratégiai tervezés egyszerű folyamat. Ami rendkívül nehéz, az a stratégiai tervezés megvalósítása.

A vállalatirányítás lényege a problémamegoldás. Mit tettünk rosszul? Milyen alternatívánk van? Melyik megoldás a legjobb és miért? E kérdésekre kell válaszolnunk.

(Hary Judit)

Odwagi menedżerowie. = Rzeczpospolita, 2002. márc. 6. p. D3.

Canals, J.: How to think about corporate growth? = European Management Journal, 19. k. 6. sz. 2001. dec. p. 587–589.

HÍR

A SoftM Hamburg GmbH teljes átvétele

A SoftM Software und Beratung AG, München, 2002 februárjában 2002. január elsejéig visszamenő hatállyal 50%-ról 100%-ra emelte részesedését a SoftM Hamburg GmbH cégben. Ez a nagy jövedelemmel rendelkező és stratégiai társaság teljes mértékben beépül a konszernbe.

A SoftM Hamburg a „SoftM Suite” SoftM-Kernprodukt cégnek a regionális értékesítő és tanácsadó társaságát alkotja az északnémet térségben. A vállalatot 15 évvel ezelőtt alapították, és azóta – hannoveri fiókjával együtt – a legnagyobb Series-Software üzletházzá fejlődött. Forgalma 1995-től 2000-ig több, mint megkétszereződött és 2000-ben mintegy 12,7 M DEM-t tett ki. A társaság megalapítása óta pozitív jövedelmi mérleget tudott kimutatni. A vállalat jelenleg kb. 70 dolgozót foglalkoztat.

(Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 97. k. 1–2. sz. 2002. febr. p. 10.)