

Hogyan alkalmazkodják a cég a piaci változásokhoz?

A piacon, ahol ma egyetlen biztos dolog van: az egyre gyorsabb változás, csak a gyors alkalmazkodóképesség biztosíthatja a fennmaradást és a fejlődést. A vállalatvezetők az egész világon felteszik maguknak a kérdést: hogyan használjuk ki a piac változékonyságát a vállalat fejlődése érdekében?

Tárgyszavak: stratégiai rugalmasság; lengyel vállalatok; piaci változások.

STRATÉGIA ÉS VÁLTOZÉKONYSÁG • A stratégia hagyományos felfogása manapság csődöt mond. Bizonyíték erre a cégek rossz termelékenységének következménye: rossz vállalati eredmények és gyakori személyi változások. A menedzserek döntései többnyire azért bizonyulnak félresikerültnek, mivel már nem időszerű információk birtokában hozták meg a stratégiai döntéseket.

A változékonyság olyan gyors, hogy messze leghagyja a különböző elemzéseket. Senki sem képes előre megjósolni azokat a történéseket, amelyek bekövetkezhetnek. A siker kulcsa tehát az, hogy megtaláljuk a környezeti változékonyság kihasználásának a módját, képesek legyünk megoldani és hasznosítani a problémákat akkor, amikor jelentkeznek. Ez annyit jelent, hogy fokozatosan lemondunk a vállalati stratégia hagyományos felfogásáról, és erőfeszítéseinket a bizonytalan tényezők kihasználására összpontosítjuk. A változékonyság tehát a versenyfőlényt kialakító erővé lép elő, nem pedig olyan tényező, amely hátrányosan befolyásolja a vállalat fejlődését.

A TERMÉSZET ÉS A PIAC MŰKÖDÉSE • Hogyan irányítsuk tehát a vállalatot, hogy a piac változékonysága a vállalati fejlődés hajtóereje legyen? E kérdésre gyakorlati választ adhat az ún. „alkalmazkodó vállalat” koncepciója. Ez a koncepció többéves munkával alakult ki abban az innovációs központban, amely az amerikai Cap Gemini Ernst & Young tanácsadó cég keretében működik. A koncepció kialakításánál hasznosították azokat az ismereteket, amelyeket a természet és mindazon mechanizmusok megfigyelése során szereztek, amelyek az élő szervezetek alkalmazkodási folyamatainál érvényesülnek. Elemezték azt a folyamatot, ahogyan a baktérium sejtszejtjei alkalmazkodnak a változó környezethez. A természet világának működését a gazdaság világával összehasonlítva megfigyelték, hogy azok a cégek, amelyek az utóbbi években

sikereket értek el, képesek voltak rugalmasan alkalmazkodni a változó feltételekhez.

A természet logikája a piacon is érvényesül. A természet világában az alkalmazkodás alapjául az élő szervezetet befolyásoló stimulátor szolgál. E stimulátor vállalati megfelelője a vállalat környezetében bekövetkező esemény – akár a legcsekélyebb változás is –, amely váratlanul jelenik meg. Ilyen esemény lehet a vásárlók preferenciáinak váratlan – többé vagy kevésbé tartós – megváltozása, amely egy váratlan sportsikerrel, a média által híressé tett botrányal, terrortámadással, az egészséges táplálkozás újabb „felfedezésével” vagy egy új rockszóttal kapcsolatos.

Ilyen esemény történhet az élet számos területén, a technológiában, a politikában, a gazdaságban. Még ha nem is érinti a vállalat közvetlen környezetét, akkor is befolyásolhatja a vállalat működési feltételeit. A vállalatnak tehát képesnek kell lennie arra, hogy felismerjen minden olyan tényezőt, amely befolyásolja tevékenységét vagy a tervezett eredményeket.

A SIKER ALAPJA AZ INFORMÁCIÓ • A vállalat erejét alkotja – először – a gyors információgyűjtés lehetősége – másodsor – a minél gyorsabb működőképesség, amellyel a vállalat válaszolhat a váratlan eseményre. Ez a folyamat különböző szinteken zajlik: a vállalati szervezet, a vállalati folyamatok, a hatáskör vagy a technológia szintjén, ill. az egyes osztályok, munkacsoportok, sőt, akár az egyes dolgozók szintjén. Nem feltétlenül mélyreható átstrukturálásról van szó, hanem esetleg szerényebb méretű cselekvésről, amelynek alapelve viszont az, hogy a mikroeseményre mikroeseményekkel kell válaszolni az esetleges károk kiküszöbölése érdekében vagy azért, hogy a mikroeseményt a vállalat pozíciójának a megjavítására használjuk fel.

A cégnek mindenekelőtt azokat a területeket kell megtalálnia, amelyek a legfontosabbak tevékenysége és jövőbeli sikere szempontjából. E területek mindegyike számára ki kell jelölni a célokat, és biztosítani kell számukra a döntések messzemenő önállóságát, lehetővé téve az önszervezést. Elengedhetetlen a rendelkezésre álló ismeretek színvonalának állandó elemzése, ezen ismeretek összehasonlítása a kívánatos ismeretszinttel és mielőbbi kiegészítésük. Szükség van a vállalattal kapcsolatos információk gyűjtésének és elosztásának jól működő, korszerű, állandóan továbbfejlesztett eszközeire. A mikroalkalmazkodásnak a megadott területeken kell bekövetkeznie. Az irányt a vállalati stratégia által kijelölt célok adják meg, de a részletes megoldásokat a környezeti impulzusoktól (változásoktól) függően kell alkalmazni.

A vállalat csak akkor reagálhat megfelelően a környezeti impulzusokra, ha pontos információkkal rendelkezik. Minthogy mikroesemények bármely területen előfordulhatnak, az információnak folyamatosnak kell lennie, felhasználójának pedig nyomban meg kell határoznia azt, hogy mi az adott információ jelentősége az egész szervezet számára. Ezért a vállalatnál mindenki számára biztosítani kell a hozzáférést a saját szakterületén kívüli információhoz is.

Ezt a folyamatot támogatják a különböző informatikai megoldások (adatbázis, belső portálok), amelyek megteremtik a feltételeket a többfunkciós csoportokban végzendő munkához.

A ZÚRZAVAR HATÁRÁN • Az alkalmazkodással kapcsolatos tudományos kutatások kimutatták, hogy azok a szervezeti egységek tudnak a legjobban és leggyorsabban alkalmazkodni, amelyek a zűrzavar határán működnek. Ma-napság a cégek egyre összetettebbek: számos terméket és márkát irányítanak, helyi irodáik vannak, amelyek különböző sajátosságokkal és kultúrával rendelkező piacokon működnek. Minden szervezeti egység tehát más és más. Ha túl merev szabályokat alkalmaznak, csökken a tevékenység rugalmassága.

Ugyanakkor a teljes szabadság zűrzavart jelent. A cégek viszont egyre gyakrabban működnek a nagyobb struktúrák keretei között. Ez szükségessé teszi bizonyos – konkrét formában jelentkező – információk feltárását (különösen érvényes ez a tőzsdei cégekre) és a több keresztmetszetben készített jelentéseket, amelyek különböző felhasználóknak szólnak. A zűrzavar ez esetben nem lenne ajánlatos. Meg kell tehát találni az egyensúlyt a szabadság és a fegyelem szükségessége között.

Ezt úgy érhetjük el, ha szabványosítjuk a kisegítő folyamatokat és az ismétlődő műveleteket. A jelentések formáit, az adatgyűjtés és adattovábbítás szabványait, a levelezést, a továbbítási eljárásokat stb. szabványos formába kell önteni és rutintevékenységgé kell átalakítani. A dolgozóknak pedig az értékőbbit előállítására kell figyelmüket összpontosítaniuk.

A PIAC VÁLTOZÉKONYSÁGA ÉS A LENGYEL CÉGEK • Az alkalmazkodó cégek azért képesek gyorsan reagálni a változásokra, mivel a tudás magas szintjén állnak, elsajátították a vezetés fejlett képességét a különböző területeken és kihasználják a legfejlettebb technológiai megoldásokat. Így jobb eredményeket érhetnek el, mint a konkurencia, amely továbbra is próbál harcolni a bizonytalanság ellen – ahelyett, hogy kihasználná azt.

A lengyel cégek megérik az állandó változások nyomását. Emiatt a bizonytalanság érzése uralkodik el a lengyel menedzsereken. A Cap Gemini Ernst & Young 2001-ben elvégzett felméréséből, amelyet a legnagyobb lengyel vállalatok körében folytatott, világosan kiderül, hogy a lengyel gazdaság a bizonytalanság nagy fokát mutatja (1. táblázat). A nagy lengyel vállalatok több, mint a fele azt állítja, hogy annak a piacnak a növekedése, amelyen működik, bizonytalan, és csupán 12,5%-uk állítja, hogy a piaci változások előreláthatók. Nem csoda tehát, hogy a cégek mindössze egyharmada ismeri saját tevékenységének a hosszú távú eredményekre gyakorolt hatását.

A változékonyság a gazdaság állandó eleme. A lengyel gazdaság – más országok piacaihoz hasonlóan – megéri a globális tényezők (az internet fejlődése, az informatikai rendszerek fejlődése, a távközlés fejlődése előtt álló új

távlatok, a nagyhatalmak különböző konfliktusaiból adódó bizonytalanság) hatását. A lengyel piacon azonban a változékonyság lényeges elemei a lokális tényezők is, egyebek között a politika napi eseményei (amelyek Lengyelországban jelentősen befolyásolják a piaci helyzetet), valamint az uniós integráció folyamatában végbemenő események. Ezen a piacon az alkalmazkodóképesség kulcsfontosságú szerepet kap a vállalat fennmaradásában, sőt, fejlődésében. Azok a lengyel cégek tehát, amelyek fenn akarnak maradni és fejlődni szeretnének, az előtt a döntés előtt állnak, hogy mit tegyenek: kialakítsák a változékonyság kihasználását biztosító mechanizmusokat vagy harcoljanak a változékonyság ellen, miközben elvesztik piaci pozíciójukat?

1. táblázat

A lengyel cégek és a változó környezet
(azoknak a cégeknek %-os hányada, amelyek az adott tézissel egyetértenek)

Tézis	%
Ismerjük tevékenységünk hatását a rövid távú eredményekre	57
A piac növekedési potenciálja bizonytalan	53
Ismerjük tevékenységünk hatását a hosszú távú eredményekre	32
Ismerjük a konkurencia hatását	28
A piac növekedésének a potenciálja bizonytalan	26
A piac fejlődése előre látható	13
Stabil piaci részben működünk	11

(Hary Judit)

Moulla, F.; Obrok, A.: Jak ujarzmić zmiennosc. = Rzeczpospolita, 2002. aug. 21. p. D4.

Bücker, M.: Feste Größe für die Werbung. = Absatzwirtschaft, 46. k. 2. sz. 2003. p. 74–75.