

Gary Hamel – C. K. Prahalad

Stratégiai szándék

A világ legtöbb vezető nagyvállalata nagyobb célokkal indult, mint amekkora erőforrást és képességet birtokolt. Megteremtették viszont a győzelem rögeszméjét a szervezet minden szintjén, és évtizedekre sikerült is ezt fenntartaniuk.

Napjainkban számos iparágban a vállalatok vezetői keményen dolgoznak azért, hogy megfeleljenek azoknak a kihívásoknak, amelyeket új, globális riválisaik versenyelőnyei jelentenek. A termelést – olcsóbb munkaerőt keresve – külföldre telepítik, racionalizálják a gyártási folyamatokat, hogy globális méretgazdaságosságot érjenek el, minőségi köröket és just in time típusú termelészervezést vezetnek be, átveszik a japán emberierőforrás-menedzsment módszereket. Ha pedig a vállalat versenyképessé válása még ezeket a lépéseket megtéve is elérhetetlennek tűnik, stratégiai szövetségeket hoznak létre – gyakran pont azokkal a vállalatokkal, melyek leginkább felborítják a verseny egyensúlyát.

Bármilyen fontosak is ezek a kezdeményezések, közülük csak néhány mutat túl a pusztá utánzáson. Túl sok vállalat fektet óriási energiát abba, hogy egyszerűen lemásolja globális versenytársai költség- és minőségbeli előnyeit. A másolás lehet ugyan a hízelgés legőszintébb formája, de nem fogja felélélni a vállalat versenyképességét. A másoláson alapuló stratégiák pedig átlátszóak az azokat már korábban elsajátító versenytársak számára. Sőt a sikeres versenytársak ritkán ülnek a babérjaikon. Mindezek miatt nem meglepő, hogy sok vállalatvezető egy végtelennek tűnő felzárkózási játszma csapdájában érzi magát, és rendszerint meglepődik a vetélytársak új eredményein.

E vezetőknek és vállalataiknak a versenyképesség visszaszerzése a stratégia számos alapvető elképzelésének újragondolását fogja jelenteni.* Amint

* H. Igor Ansoff A Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion [New York: McGraw-Hill, 1965] című művével és Kenneth R. Andrews a The Concept of Corporate Strategy [Homewood Ill.: Dow Jones-Irwin, 1971] című művével az elsők között voltak, akik a stratégia koncepcióját a menedzsmentre alkalmazták.

a „stratégia” virágzásnak indult, a nyugati vállalatok versenyképessége elsorvadt. Ez lehet véletlen egybeesés, de úgy gondoljuk, hogy nem az. Úgy véljük, hogy az olyan koncepciók, mint a „stratégiai illeszkedés” (az erőforrások és a lehetőségek között), az „általános stratégiák” (költségcsökkentő, differenciáló vagy összpontosító) és a „stratégiai hierarchia” (célok, stratégia és taktika) alkalmazása gyakran a versenyképesség csökkenését idézték elő. Az új globális versenytársak olyan nézőpontból közelítik meg a stratégiát, amely alapjaiban különbözik attól, amin a nyugati menedzsmentgondolkodás alapul. Az ilyen versenytársakkal szemben a berögzült gondolkodás és viselkedés marginális változtatása nem valószínű, hogy bármivel is jobban növeli a versenyképességet, mint a működési hatékonyság marginális javítása. (A stratégia újraalkotása című írás bemutatja kutatásunkat és összefoglalja a stratégiához való kétféle, ellentétes hozzáállást, amit nagy multinacionális vállalatoknál tapasztaltunk.)

Csak néhány nyugati vállalat volt képes irigylésre méltó módon előre látni a globális versenytársai lépéseit. Miért? A magyarázathoz először lássuk a módszert, mellyel a legtöbb vállalat hozzáállt a versenytársai elemzéséhez. Jellemzően a versenytárselemzés a jelenlegi versenytársak meglévő (emberi, technikai és pénzügyi) erőforrásaikra koncentrál. Csak azokat a vállalatokat tekintik fenyegetőnek, melyek olyan erőforrásokkal rendelkeznek, amelyekkel képesek az ő nyereségességüket és a piaci részesedésüket csökkenteni. A leleményességet és a versenylőnyök felépítésének gyorsaságát ritkán veszik számításba.

Ebből a szempontból a hagyományos versenytárselemzés olyan, mint egy mozgó autóról készült pillanatképfelvétel. Önmagában a fénykép kevés információval szolgál az autó sebességéről vagy haladási irányáról – nem lehet tudni, hogy a sofőr egy kellemes vasárnap délutáni kocsikázásra indult vagy éppen a Grand Prix-re készül. Sok vállalatvezető viszont a saját bőrén tapasztalta, hogy egy vállalkozás kezdeti erőforrás-ellátottságából, legyen az akár bőséges, akár szűkös, nem lehet feltétlen következtetéseket levonni a vállalat jövőbeli globális sikerére.

Emlékezzünk vissza: 1970-ben kevés japán vállalat rendelkezett az Egyesült Államok vagy Európa ipari óriásainak erőforrásbázisával, termelési volumenével vagy technológiai tudásával. A Komatsu forgalma a Caterpillar 35%-át sem érte el, alig volt Japánon kívül képvisellete, és bevételének legnagyobb részét is egyetlen termékcsoportra – a kis buldózerekre – alapozta. A Honda kisebb volt az American Motorsnál, és még el sem kezdett autókat exportálni az Egyesült Államokba. A Canon első tétova lépései a másolóiparban siralmasan kicsinek tűntek a 4 milliárd dolláros Xerox óriáscéghez képest.

Ha a nyugati menedzserek ezekre a cégekre is kiterjesztették volna a versenytárselemzésüket, ez csak hangsúlyozta volna, hogy milyen elképesztő erőforrás-szakadék van köztük. Mégis, 1985-re a Komatsu egy 2,8 milliárd dollár-

ros vállalat lett, melynek termékköre már magában foglalta a földmunkagépek, ipari robotok és félvezetők széles skáláját. A Honda 1987-ben csaknem annyi autót gyártott világszerte, mint a Chrysler. A Canon részesedése a globális piacon utolérte a Xeroxét.

A tanulság világos: az ismert versenytársak jelenlegi taktikai előnyeinek elemzése nem nyújt segítséget a potenciális versenytársak eltökéltségének, kitartásának és találékonyságának megértéséhez. Szun Ce, egy kínai katonai stratégia, 3000 évvel ezelőtt rátapintott a lényegre: „Minden ember láthatja a taktikát, amivel győzelmet aratok – írta –, de amit senki sem láthat, az a stratégia, amelyből a nagyszerű győzelem kibontakozik.”

Mindenki ismerheti azt a formát, amellyel győzelmet arattunk, de senki ne ismerje azt a formát, amellyel a győzelmet megszerveztük.

Azok a vállalatok, amelyek globális vezetőkké nőttek ki magukat az elmúlt 20 évben, mind olyan ambíciókkal indultak, melyek közel sem álltak arányban az erőforrásaikkal és a képességeikkel. Ezzel szemben viszont a szervezet minden szintjén kialakítottak egyfajta megszállottságot a győzelem iránt – és ezt a megszállottságot fenntartották a globális vezető szerepért való 10-20 éves küzdelemben. Mi ezt a megszállottságot nevezzük „stratégiai szándéknak”.

Egyfelől a stratégiai szándék vizionál egy elérni kívánt vezető pozíciót, és megállapítja azokat a kritériumokat, melyek alapján a szervezet saját fejlődését értékelni képes. A Komatsu elhatározta, hogy „bekeríti” a Caterpillart. A Canon arra tett kísérletet, hogy „legyőzze” a Xeroxot. A Honda arra törekedett, hogy ő legyen a második Ford – úttörő az autógyártásban. Mindezek a stratégiai szándék kifejeződései.

Ugyanakkor a stratégiai szándék több, mint egyszerűen egy, a valóságtól elrugaskodott ambíció. (Sok vállalatnak van stratégiai szándéka, mégsem sikerül elérniük a céljaikat.) A koncepciónak fontos eleme a menedzsment aktív részvétele is a munkában. Ennek elemei a következők: a szervezet figyelmének a győzelem lényegére való összpontosítása; emberek motiválása az elérendő cél értékének kommunikálásán keresztül; az egyéni és csoportos kibontakozás lehetőségeinek megteremtése; a lelkesedés fenntartása új operatív irányvonalak kijelölésével, a körülmények változása esetén; valamint a stratégiai szándék konzisztens alkalmazása az erőforrás-allokáció irányításában.

A stratégiai szándék a győzelem lényegét ragadja meg. Az Apollo-program – egy ember Holdra juttatása a szovjetek előtt – éppolyan versenyközpontú volt, mint a Komatsu küzdelme a Caterpillarral. Az űrprogram az Amerika és a Szovjetunió közötti technológiai versengés színtere lett. A turbulens információtechnológiai iparágban nehéz volt egyetlen versenytársat célpontként kiválasztani, így a NEC stratégiai szándéka az lett, hogy megszerezze azokat a technológiákat, melyek lehetővé teszik számára a számítástechnika és a telekommunikáció összekapcsolódásából származó előnyök legjobb kihasználását. Más iparági

elemzők is előre látták ezt a folyamatot, de csak az NEC alkalmazta a két terület összekapcsolódását a későbbi stratégiai döntések rendezőelvéként, amikor a „számítástechnikát és a kommunikációt” tette meg stratégiai szándékának. A Coca-Cola számára az volt a stratégiai szándék, hogy a világon minden fogyasztó számára karnyújtási közelségbe vigye a kólát.

A stratégiai szándék időben stabil. A globális vezető szerepért folytatott küzdelmekben az egyik legkritikusabb feladat a társaság figyelmének kiterjesztése. A stratégiai szándék kerete konzisztenssé teszi a rövid távú cselekvéseket, miközben teret hagy az újraértelmezésre, amint új lehetőségek merülnek fel. A Komatsunál a Caterpillar bekerítésének része volt az olyan középtávú programok sorozata, melyek célja a Caterpillar sajátos gyengeségeinek kiaknázása vagy meghatározott versenyelőnyök felépítése volt. Például amikor a Caterpillar Japánban fenyegette a Komatsut, a Komatsu először a minőség javításával, majd a költségek csökkentésével, később az exportpiacai fejlesztésével, végül pedig új termékek fejlesztésével válaszolt.

A stratégia újraalkotása

Az elmúlt tíz év során a globális versenyről, a nemzetközi szövetségekről és a multinacionális menedzsmentről folytatott kutatásunk közeli kapcsolatba hozott minket amerikai, európai és japán vezető menedzserekkel. Ahogy megpróbáltuk megfejteni a világszerte siker és kudarcként, egyre inkább gyanakodtunk arra, hogy a nyugati és a távol-keleti vállalatok vezetői gyakran nagyon eltérő elképzelésekkel rendelkeznek a versenyben folytatandó stratégia kapcsán. Úgy gondoltuk, hogy ezeknek a különbségeknek a megértése segíthet megmagyarázni a konkurenciaharc folyamatát és kimenetelét, valamint kiegészítheti a Japán felemelkedéséről és a Nyugat hanyatlásáról szóló hagyományos magyarázatokat.

A munkát azzal kezdtük, hogy feltérképeztük, milyen implicit stratégiai modellt használnak a kutatásunkban részt vevő menedzserek, ezek után részletesen kifejtettük a kiválasztott konkurenciaharcok történetét. Bizonyítékokat kerestünk, hogy a versenytársak a stratégiáról, a versenyelőnyről és a felsővezetés szerepéről eltérő nézeteket vallanak.

Két, egymással ellentétes stratégiai modell rajzolódott ki. Míg az egyik, amelyet a legtöbb nyugati menedzser elismer, a stratégiai illeszkedés problémájára összpontosít, a másik az erőforrások kiaknázására. A kettő nem zárja ki egymást, viszont abban jelentős a különbség közöttük, hogy melyik stratégia mire helyezi inkább a hangsúlyt – egy olyan hangsúlyról van szó, mely alapvető hatással van arra, hogy hogyan végződnek később a konkurenciaharcok.