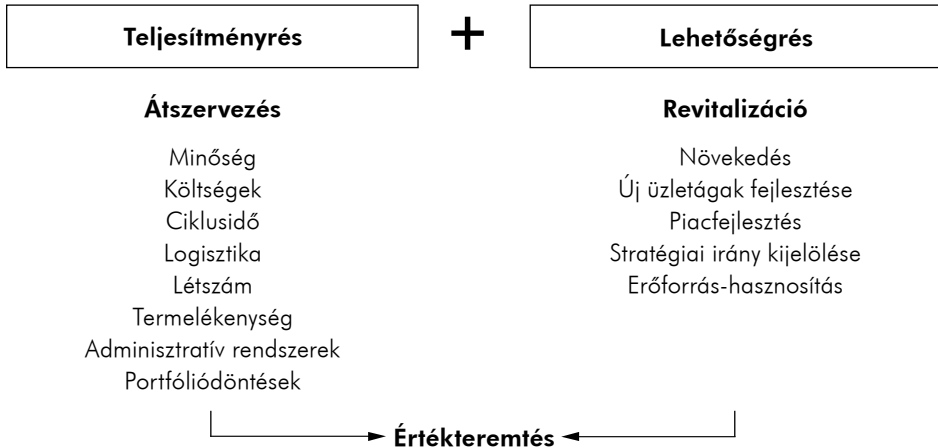


2. ábra. Az értékteremtés nemcsak a teljesítményrés csökkentése, hanem ugyanannyira a lehetőségrés aktív menedzselése.



Ebben a cikkben a lehetőségrést járom körül, a szervezet revitalizációja és a növekedés oldaláról. Az új üzleti egységek fejlesztése, a növekedés, az új piacok fejlesztése és a vállalati erőforrások hasznosítása mind szerves részei az értékteremtésnek. Épp ezért azt feltételezem, hogy nemcsak a teljesítményrés csökkentése jelent értékteremtést, hanem ugyanannyira a lehetőségrés aktív menedzselése is. Vajon milyen logikára épül a lehetőségrés?

Az értékteremtés új megközelítése

Véleményem szerint a lehetőségrés menedzselésének logikája legalább négy, egymáshoz kapcsolódó részből épül fel, ahogy azt a 3. ábra is mutatja.

1. Hogyan tudják a menedzserek megfogalmazni a szervezet számára szükséges aspirációs szintet (stratégiai szándékot)? Azok a célkitűzések teremtik meg a változtatásra irányuló motivációt az alkalmazottakban, amelyekkel azonosulni tudnak, amely iránt elkötelezetté válnak. Az aspirációk mindenféleképp egyfajta kiterjesztést képviselnek, és így definíció szerint a vállalat jelenlegi erőforráskészletét meg kell haladniuk. Épp ezért a jelenlegi erőforrások és az erőforrások felhasználásának módja semmiképp sem fog megfelelni a stratégiai szándékban megfogalmazott kívánalmaknak. A célkitűzéseknek olyan innovációkra kell ösztönözniük a szervezetet, amelyek hasznosíthatók a versenyben (a játékszabályok megváltoztatásával).

2. A magas aspirációs szint (a jelenlegi erőforrásokhoz viszonyítva) az erőforrások még jobb hasznosítását teszi szükségessé. A kérdés a menedzserek

számára a következő: Hogyan lehet kifejleszteni azt a képességet a szervezetben, amely az erőforrások még jobb kihasználását teszi lehetővé? A jobb felhasználás a stratégiai váz alkotásával válik lehetővé. A stratégiai váz leírja az iparág valószínűsíthető fejlődését, és ezen keresztül meghatározza a vállalat alapvető képességeit és alaptermékeit. Az erőforrások kiterjesztésének lényege a nem tárgyiasult eszközök és alaptermékek újrahasznosítása, új, kreatív konfigurációk segítségével új piaci lehetőségek teremtése érdekében.

3. A erőforrások kiterjesztésének képessége elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalat új üzleti lehetőségeket fedezzen fel és új versenytereket alakítson ki. Ez a verseny már a jövő lehetőségeiért folyik, és olyan elméleti keretrendszerre van szüksége, ami képes meghatározni az új lehetőségeket, valamint a jelenlegi termékek és szolgáltatások helyett a funkciókat helyezi előtérbe, drasztikusan megváltoztatva ezzel az iparági ár-érték arányokat.

4. Az új megközelítés nem csak műszaki feladat, s nem is kizárólag a felsővezetésé – az egész szervezet felelős ezért a feladatért. A menedzsment egyik leglényegesebb feladata így a szervezet egészének új erővel történő feltöltése – minden embert, minden szinten, minden beosztásban és minden helyen. Ez magában foglalja a közös gondolkodásmód és a közös célok kialakítását, valamint a képességek elsajátítására irányuló stratégiák kidolgozását. A felsővezetőknek a következő kérdéseket kell szem előtt tartaniuk: Hogyan lehet megmozgatni az összes alkalmazott fantáziáját? Hogyan keltjük fel a szervezet érdeklődését? Hogyan lehet megvalósítani az egyéni és a csapatmotivációt?

3. ábra. A lehetőségmenedzsment első feladata a szervezeti aspirációs szint (stratégiai szándék) megfogalmazása

