

Vajon a szervezeti kultúra a versenyelőny végső forrása?

Az utóbbi időben egyre több szakkönyv és tanulmány igyekszik bebizonyítani, hogy a szervezeti kultúra milyen fontos szerepet játszik a szervezetek kiváló teljesítményében. Egyre több olyan címmel találkozhatunk, mint a következő: „Versenyelőny megszerzése és megtartása a szervezeti kultúra segítségével”. Vajon tényleg a kultúra lehet a siker új titka?

STRATÉGIA ÉS VERSENYELŐNYÖK

A stratégiának számtalan definíciója létezik, hiszen szinte valamennyi szakértő más és más meghatározás alapján értelmezi ezt a fogalmat. Szinte valamennyi e témában publikált szakkönyvben különféle fogalom-meghatározásokat találhatunk. Az egyetlen közös vonás e definíciók között éppen az, hogy szinte egybehangzóan igyekeznek hangsúlyozni, hogy a versenyelőnyök a stratégia legfontosabb eredményei. Kétség sem férhet tehát ahhoz, hogy az előnyök megszerzése a stratégia megalkotásának legfontosabb eleme.

„Az egyetlen közös vonás e definíciók között éppen az, hogy szinte egybehangzóan igyekeznek hangsúlyozni, hogy a versenyelőnyök a stratégia legfontosabb eredményei. Kétség sem férhet tehát ahhoz, hogy az előnyök megszerzése a stratégia megalkotásának legfontosabb eleme.”

A versenyelőny azt jelenti, hogy jobban teljesítünk, mint közvetlen versenytársaink: „képesek vagyunk arra, hogy bizonyos dolgokat jobban csináljunk, mint a versenytársak” (Hayes & Pisano, 1994). Mind-egyik cégnek rendelkeznie kell legalább egy ilyen előnnyel. Egy termék lehet csúnya, rossz minőségű és a szolgáltatás is lehet gyenge, ám ha mindezt olcsón kínálják, máris megvan az a bizonyos versenyelőny. Ha az előbb említett hátrányos tulajdonságok mellé magas ár társul, akkor hiányzik az életben maradáshoz szükséges versenyelőny, és egészen biztos, hogy a cég nem tud talpon maradni a piaci versenyben. Ha egyetlen versenyelőny is képes biztosítani egy cég versenyben maradását, egyértelmű, hogy minél több előnnyel rendelkezik a vállalat, annál jobb lehet a helyzete.

Ez megmagyarázza, hogy a stratégiai elemzők miért tesznek akkora erőfeszítéseket a versenyelőnyöket biztosító stratégiák kidolgozására és alkalmazására. Ám vajon az összes rendelkezésre álló előny egyfor-

ma értékkel bír a cég számára? Vajon egyforma ideig fejtik ki hatásukat? A válasz mindkét esetben: nem. Minden előnyt annak fényében érdemes vizsgálni, hogy milyen értékkel járul hozzá a fogyasztó számára teremtett értékekhez. Minél nagyobb ez a hozzájárulás, annál jelentősebb előnyt tudhatunk magunkénak. Ám önmagában ez a kritérium sem elegendő: előfordulhat, hogy az előny jelentős mértékben hozzájárul a fogyasztók számára teremtett értékekhez, ám csupán rövid ideig fejt ki a hatását. Ezzel elértünk a második kritériumhoz: vajon az előny támadható vagy fenntartható?

„Porter elméletei több mint egy évtizeden keresztül szinte egyeduralkodónak számítottak a stratégiai tervezésben, hiszen a legtöbb menedzser az ő általa kínált eszközöket használta a mindennapi munkája során.”

Elsőként Ghemawat (1986) vetette fel ezt a tipológiát. A támadható előny könnyen utánozható, éppen ezért csupán rövid ideig fejt ki a hatását. Ezzel szemben a fenntartható előnyt jóval nehezebb utánozni, ezért sokkal tovább hatásos marad. Az imént azt állítottuk, hogy annál jobb, minél több előnnyel rendelkezünk; ezt annyiban pontosítanánk: annál jobb, minél több fenntartható előny van a birtokunkban. Collis & Montgomery (1995) egy ennél is érzékenyebb tipológiát javasol a versenyelőnyök osztályozására. Ők az előnyöket azok utánozhatatlansága, időtállósága, helyénvalósága, behelyettesíthetősége és versenyfölénye alapján osztályozzák.

Hol lehet megszerezni ezeket az előnyöket? Számos szakkönyv és tanulmány foglalkozik ezzel a kérdéssel, ám a kérdésre adott válaszokat alapvetően két csoportba sorolhatjuk. Az egyik csoportba azok tartoznak, amelyek inkább a külső környezetre koncentrálnak (ez a stratégia klasszikus megközelítése), a másik csoportot pedig azok alkotják, amelyek magának a szervezetnek a forrásaira és képességeire helyezik a hangsúlyt (ez a stratégia új megközelítése).

A STRATÉGIA KLASSZIKUS MEGKÖZELÍTÉSE

A stratégia klasszikus megközelítését a legjobban Michael Porter foglalja össze (1980, 1985). Ő volt az a szakember, aki az 1980-as évek elején jelentősen hozzájárult a stratégia fejlődéséhez, a valódi analiti-

kus tudományág kialakulásához. Három alapmodellje az egész világon ismertté vált, és jelenleg minden stratégiai elemzés és döntés alapelemei közé tartozik:

- Egy iparág öt ereje
- A gyémánt
- Az általános stratégiák

Mindhárom modell közös kiindulási pontja, hogy ha valaki sikereket szeretne elérni egy adott iparágban, akkor először meg kell ismernie az iparágat, azután meg kell szereznie a megfelelő pozíciót a megfelelő piacon, majd meg kell védenie a megszerzett helyet. Más szavakkal, Porter megközelítése a külső környezetből indul ki, és igen kis figyelmet szentel a cég belső működésének (kizárólag annyiban érdeklődik, amennyiben az összefüggésben van a külső környezet hatásaival).

Porter elméletei több mint egy évtizeden keresztül szinte egyeduralkodónak számítottak a stratégiai tervezésben, hiszen a legtöbb menedzser az ő általa kínált eszközöket használta a mindennapi munkája során. Első könyve megjelenése (1980) óta számos követője akadt, akik modelljeit speciális szituációkra vetítve is alkalmazták (például: Faulkner & Bowman, 1995).

A STRATÉGIA ÚJ MEGKÖZELÍTÉSE

Az 1990-es évek elején az üzleti aktivitás új korszakba lépett. A változások sokkal gyakoribbá váltak és sokkal nagyobb hatást gyakoroltak a cégek működésére. Ennek következtében számos cég, amely egyébként nagy energiákat fektetett a megfelelő pozicionálásba, gyakran teljesen irreleváns helyzetben találta magát. Amikor a cégvezetők észlelték a problémát, igyekeztek újradefiniálni a piacot, és megváltoztatni annak határait.

Számos cég egyszerűen nem tudta időben felismerni a piaci változásokat. Mások képtelenek voltak arra, hogy a stratégiájukat a gyorsan változó körülményekhez igazítsák. Egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy azok a stratégiák, amelyek kizárólag a piac kiválasztásán, a pozicionáláson és később a megszerzett pozíció védelmén alapultak, nem hozhattak megfelelő versenyelőnyt a cégek számára.

A stratégiai elemzők ekkor új lehetőségeket keresve magát a céget vették górcső alá, és olyan belső folyamatok után kutattak, amelyek segítségével

elérhetővé válik az áhított versenyelőny. Először a cég forrásaira, azon belül is a valós forrásokra koncentráltak. A vizsgálatokat később az egyéb, sokkal kevésbé kézzel fogható forrásokra is kiterjesztették. A versenyelőny megszerzésével kapcsolatban egyre gyakrabban merült fel a belső folyamatok kérdésköre. E folyamatok sikere szinte teljes egészében a cég kollektív személyiségétől, azaz kultúrájától függött, aminek következtében a stratégiai elemzők egyre inkább a szervezeti kultúrában látták a belső folyamatok elindítóját. Vajon mi okozza a különböző szervezeti viselkedésmodelleket? Mivel magyarázható, hogy az egyik cég vállalja a rizikót, és ennek következtében piacvezetővé válik, a másik azonban messze lemarad? A válasz egyszerű: a kollektív gondolkodás- és viselkedésmo- dell, azaz a vállalati kultúra. Manapság általánosan elfogadott álláspont, hogy a kultúra miatt különböznek az egyes cégek viselkedésmo- delljei és elért eredményei. George Stalk véleménye szerint a stratégiai elemzés manapság sokkal inkább a céges viselkedés dinamikáját és nem a megfelelő pozicionálás megtalálását veszi alapul (Stalk et al. 1992).

Meg kell jegyezni azonban, hogy a fentebb bemutatott új megközelítés nem érvénytelenítette a klasszikus modellt. Porter elmélete mind a mai napig érvényben van, és valószínűleg még jó néhány évig érvényben is marad. Gyakran megfigyelhető, hogy egyes cégek mindkét elemzési modellt alkalmazzák, és az egyes helyzetekben mindig az adott szituációnak megfelelőbbet választják.

A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VERSENYELŐNYÖK

Vajon egy cég hogyan szerezhet versenyelőnyt abból, ha különleges szervezeti kultúrát alakít ki? A kultúra hogyan segíthet a stratégiai célok megvalósításában? Tegyük fel, hogy egy bizonyos cég arra készül, hogy a hagyományos iparágból átlépjen az IT szektorba. A cég igen szép eredményeket ért el az utóbbi évtizedekben, és jelentős értéket képvisel, ám az új piacon mindenképpen hátránnyal indul, hiszen új belépőként hiányzik a megfelelő piaci tapasztalata. Másrésztől előnyként könyvelheti el, hogy eddig

nem kellett alkalmazkodnia az IT ipar fennálló rendszeréhez.

Ha a cég menedzsmentje tisztában van azzal, hogy a szervezeti kultúra fontos eszköz a siker elérésében, akkor mindenképpen meghatározza a cég számára legelőnyösebb kultúrát. Az imént említett példában a cég kultúráját olyan értékekre kell építeni, mint a rizikóvállalás, a hibák tolerálása, a szoros együttműködés, a tudás megosztása, stb. Ennek

„Meg kell jegyezni azonban, hogy a fentebb bemutatott új megközelítés nem érvénytelenítette a klasszikus modellt. Porter elmélete mind a mai napig érvényben van, és valószínűleg még jó néhány évig érvényben is marad. Gyakran megfigyelhető, hogy egyes cégek mindkét elemzési modellt alkalmazzák, és az egyes helyzetekben mindig az adott szituációnak megfelelőbbet választják.”

eredményeként a cég különleges munkamódszereket alkalmazhat: csapatmunka, közös adatbázisok használata, gyakori brainstormingok, stb.

A folyamat megfelelő irányítása révén a cég olyan innovatív és kreatív kultúrát képes kialakítani, amely jelentősen hozzájárul a versenyelőny megszerzéséhez. A XXI. században ez a legjobban fenntartható előny, különösen az úgynevezett tudás alapú iparágakban. Mi több, a különleges vállalati kultúra révén elért versenyelőnyt szinte lehetetlen utánozni.

Természetesen a cégeknek az adott ipárral és a cég belső körülményeivel teljes összhangban kell kialakítaniuk a különleges vállalati kultúrát. Egy kézbesítéssel foglalkozó vállalat esetében az áhított versenyelőnyt például a következőképpen határozhatjuk meg: „legrövidebb kézbesítési idő a piacon”. Egy szórakoztatóipari vállalkozás esetében a versenyelőny a következő lehet: „különleges élmények biztosítása”. Minden egyes cégnek elemei érdeke, hogy a Schein (1997), Hofstede (1991), Johnson & Scholes (1999) és más kutatók által javasolt eszközökkel meghatározza, létrehozza és alkalmazza a különleges vállalati kultúrát.

Azt állítjuk, hogy a szervezeti kultúra lehet a versenyelőny egyetlen forrása? Vajon a klasszikus megközelítés menthetetlenül elavult? Azt mondjuk, hogy Michael Porter pozicionáláson alapuló elméletének a gazdaságtörténeti szakkönyvekben a helye? Egyál-

talán nem. Az egyedi szervezeti kultúra megteremtése valóban fenntartható versenyelőnyt biztosít a cég számára, ám ez nagyon hosszú folyamat eredménye. A szervezet hogyan maradhat talpon a versenytársakkal folytatott mindennapi küzdelemben?

A válasz akkor válik egyértelművé, ha összevetjük a versenyelőnyök két alaptípusát: azokat, amelyek a piaci pozicionálásból erednek („Kintről befelé”), azokkal, amelyek az egyedi kultúrán alapuló belső folyamatokból erednek („Bentről kifelé”):

A versenyelőnyök két alaptípusának összevetése		
	„Kintről befelé”	„Bentről kifelé”
Megszerzés	könnyű	nehéz
Fenntartás	nehéz	könnyű

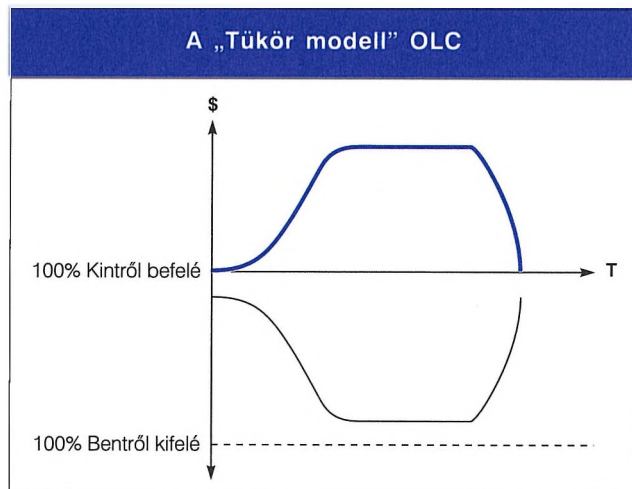
Az elmúlt évtizedben a stratégiai elemzőket és a cégvezetőket egyaránt foglalkoztatta a kérdés, hogy vajon melyik megközelítés hatékonyabb a cége számára: a „Kintről befelé” megközelítés, amely a külső környezetben keresi a versenyelőnyöket, vagy a „Bentről kifelé” megközelítés, amely magát a szervezetet vizsgálja. A fentebb bemutatott összehasonlítás egyértelművé teszi, hogy a két módszer ötvözete lehet a legjobb megoldás. Csupán néhány elmélet javasolja ezt a kettős megközelítést, ezek közé tartozik az úgynevezett RBV (Resource Based View; Forrás Alapú Megközelítés), amelyet Collis & Montgomery (1995) javasolt és John Kay (2000), Barney (2001) és mások is támogattak. E kutatók véleménye szerint az RBV megközelítés megfelelő egyensúlyt teremt a két alapvető módszer között; a mellékelt vázlat jól szemlélteti ezt:



Sem ez a megközelítés, sem mások nem kínálnak analitikus eszközöket annak meghatározására, hogy a két megközelítési modellt hogyan lehet egységes rendszerre formálni, és hogyan lehet meghatározni a különböző modellek leghatékonyabb arányát.

E tanulmány szerzői szerint a modellek optimális arányát a szervezeti életciklus (OLC; Organizational Life Cycle) során gyakran változtatni kell, ami egy dinamikus elemmel gazdagítja a stratégiát. Véleményünk szerint, amikor egy cég megkezdte szervezeti életciklusát, a közös megközelítésnek inkább a „Kintről befelé” típusú modell felé kell eltolódnia; érett ál-

apotban inkább a „Bentről kifelé” modell dominanciájára van szükség; az életciklus végén pedig újfent a „Kintről befelé” modell kerülhet előtérbe. Ez az elmélet egy analitikus eszközt is kínál, az úgynevezett „Tükör modellt”, amely segít meghatározni a szervezeti életciklusnak megfelelő arányokat:



A fentebb bemutatott modelltől levonható néhány következtetés:

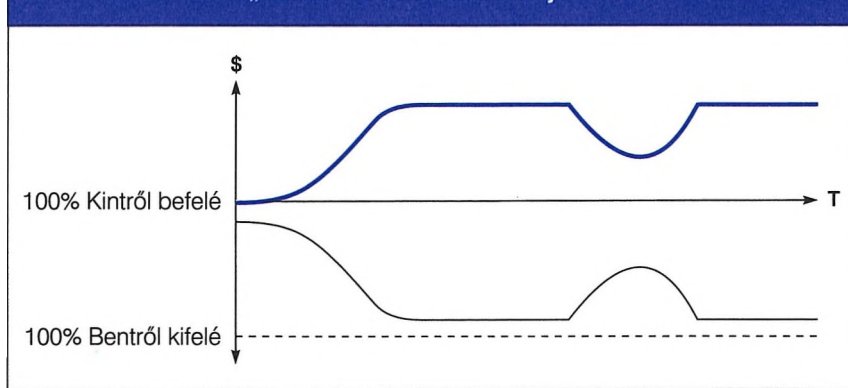
- A céget erős „Kintről befelé” orientációval kell indítani.
- Az ezt követő gyorsan növekvő szakaszban inkább „Bentről kifelé” orientációra van szükség.
- A hanyatló szakaszban azután újra a klasszikus megközelítés („Kintről befelé”) kerülhet előtérbe.
- A két megközelítési modell aránya a szervezeti életciklus függvényében dinamikusan változik.
- A cégek sohasem alkalmazzák kizárólag az egyik vagy a másik modellt; jellemzően vagy az egyik vagy a másik modell dominanciája érvényesül, ám mindig jelen van a másik modell is.

Krízishelyzetben – amely manapság egyre gyakrabban előfordul a cégek életciklusában – a modell a következőképpen módosul:

A „Tükör modell” nagy segítséget jelenthet a cégvezetők számára abban, hogy – miután meghatározták, cégük mely életciklus-szakaszban van – eldöntsék, melyik stratégiát alkalmazzák. A lehető legprecízebb eszközt kínálja számukra az intuíción alapuló döntések felváltására: ezáltal némileg könnyebbé válik annak eldöntése, mennyi figyelmet szenteljenek a külső környezetnek, és mennyit a vállalat szervezeti kultúrájának.

A „Tükör modell” az igazgatótanács számára is hatékony eszközként szolgálhat annak eldöntésére,

A „Tükör modell” krízishelyzetben



hogy a cég operatív vezetői mennyire alkalmasak a cég életciklusának megfelelő stratégiai modellek alkalmazására. A legtöbb cégvezető ugyanis rendelkezik bizonyos preferenciákkal a versenysztratégiákat illetően, ezért időnként nem képes hatékonyan váltani a különféle megközelítések között. A „Tükör modell” segítségével az igazgatótanács tagjai időről időre felülvizsgálhatják, hogy az operatív vezetők mennyire alkalmasak az adott életciklus-szakasznak megfelelő megközelítések alkalmazására. Például amikor egy cég életciklusa az érett szakaszba lép kultúra orientált vezetőre van szükség („Bentről kifelé” megközelítés); hanyatló időszakban azonban piacorientált vezető kell a vállalat élére („Kintről befelé” megközelítés).

Ehhez hasonlóan a „Tükör modell” a vállalat életciklus-elemzése révén az új operatív vezetők kiválasztása során is segítséget nyújthat az igazgatótanács számára

Reményeink szerint a fentebb kifejtett elmélet és a hozzá kapcsolódó „Tükör modell” érdemben hozzájárulhat a „Kintről befelé” és a „Bentről kifelé” modellekről szóló vitához, hiszen minden korábbinál átfogóbb rendszert kínál a téma tisztázására. A tanulmány szerzői remélik, hogy a kutatók terepkutatókkal igyekeznek majd tesztelni az elméletet.

ÖSSZEFOGLALÁS

Ez a tanulmány nem kérdőjelezi meg a szervezeti kultúra jelentőségét a versenyelőnyök megszerzésében. Éppen ellenkezőleg: a szerzők meg vannak győződve arról, hogy az úgynevezett „tudás alapú társadalomban” egyre nagyobb szerep hárul a kultúrára. Számos tanulmány és szakkönyv hangsúlyozza a vezetők szerepét a szervezeti kultúra kialakításában és átforgalmazásában, ami szintén alátámasztja a

fentebbi állítást. A folyamatok megfelelő és hatékony menedzselése révén a cég egyéni kultúrát tud kialakítani, ami jóformán utánozhatatlan versenyelőny megszerzését teszi lehetővé.

E tanulmány legfőbb mondanivalója, hogy a cégvezetőknek állandóan mérlegelniük kell, adott vállalati életciklus-szakaszban mekkora hangsúlyt fektessenek a szervezeti kultúrára. Ugyanakkor a tanulmány azt is kiemeli, hogy napjainkban a menedzsereknek párhuzamosan kell használniuk a különféle stratégiai megközelítési modelleket.

IRODALOM

- BARNEY, J. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice-Hall
- COLLIS, D.J. & MONTGOMERY, C.A. (1995), “Competing on Resources – Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, 73 July–August
- GHEMAWAT, P (1986), Sustainable advantage, *Harvard Business Review*, 64 September–October, 53–58
- HAYES, R.H. & PISANO, G.P. (1994), “Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy”, *Harvard Business Review*, 72 Jan–Feb
- HOFSTEDE, G. (1991) *Cultures and organizations*, McGraw-Hill
- FAULKNER, D. & BOWMAN, C. (1995), *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall
- KAY JOHN, (2000), “Strategy and the delusion of Grand Designs” in *Mastering Strategy*, Financial Times & Pitman
- JOHNSON, G. & SCHOLLES, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall
- PORTER, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press
- PORTER, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press
- SCHEIN, E.H. (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers
- STALK, G., Evans, P. & Shulman, L.E. (1992), “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, 70 March–April

Jacob Ben-Ami Ph.D. hallgató, stratégiai tanácsadó és előadó a Pécsi Tudományegyetemen
Farkas Ferenc egyetemi tanár és dékán a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán
Angolból fordította: R. Nagy András, a Próbakő Kommunikáció stratégiai igazgatója