

BŐGEL György

## ÚJ JELENSÉGEK A VÁLLALATVEZETÉSBEN

A cikk a vállalatvezetésben a közelmúltban megfigyelhető új jelenségekkel, irányzatokkal, szemléletmódokkal foglalkozik. Bevezető fejezete a „Vállalatvezetés felsőfokon“ című könyvnek,\* amely 1997 tavaszán jelenik meg a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetének gondozásában. A könyv részletesen bemutatja azokat az okokat, amelyekre az új irányzatok visszavezethetők, azokat a problémákat, kihívásokat, amelyekre a vállalatvezetők megoldásokat, válaszokat keresnek. Mondanivalóját három témakörbe csoportosítja: vállalati stratégiaalkotás, a szervezeti struktúra változásai, folyamatszervezés.

*Franklin Beckernek, az amerikai Cornell Egyetem professzorának nincs saját íróasztala. Azoknak sincs, akikkel kutatóként foglalkozik. Becker szerint egyes posztokon – például ügyfélszolgálat, tanácsadás, értékesítés – az emberek a munkaidejük mintegy hetven százalékát nem az íróasztaluknál töltik. Akkor meg minek nekik egyáltalán asztal? A papírjaikat – ha vannak egyáltalán – otthon tartják, a hónap alatt állandóan ott van egy laptop, bárhol rácsatlakozhatnak a vállalati hálózatra, az üzeneteiket megkapják hangpostáról, rádiótelefonnal gond nélkül faxolhatnak akár egy erdő közepéről, a telefonszámukat egyszerűen magukkal viszik. Ha nincs íróasztal (költségmegtakarítás), akkor irodára sincs szükség (költségmegtakarítás), a vállalati dokumentumtár elhelyezhető egy raktárban (költségmegtakarítás), ami mégis kell, az jobban hasonlít egy repülőtérré, ahová gépek érkeznek, felszedik az utasokat, landolnak, és aztán repülnek tovább. A vezetők a beosztottak helyett a képernyőket nézik.*

*Forrás:* Donkin, R.: Tales of the office nomad. Financial Times, 1995. május 29.

A lexikonok szerint *paradigmán* egy adott korszakban általánosan elfogadott tudományos tételek együttesét kell érteni. Egyesek azt is hoz-

záteszik, hogy ezeket a tételeket azért fogadják el, mert az adott korszak embere számára eredményesen magyarázzák meg a világ jelenségeit.

Manapság sokat lehet olvasni és hallani a vállalatvezetésben bekövetkezett – vagy hamarosan bekövetkező – paradigmaváltásról, arról, hogy a vezetésről vallott nézeteket újakkal kell felváltani. A magunk részéről nem állítjuk, hogy valóban paradigmaváltásról lenne szó, azt viszont igen, hogy a vállalatvezetés számos jel szerint átalakulóban van, az átalakulás egyes jelenségei között logikai összefüggések fedezhetők fel, a megfigyelhető új jelenségek és tendenciák pedig a körülmények, a környezet változásával magyarázhatók.

Való igaz, a fentebb felvázolt „hálózati“ vállalat nem úgy néz ki, mint egy „hagyományos“ iroda, ahová az emberek reggel bemennek dolgozni, meghallgatják a főnök utasításait, majd mindenki leül az íróasztala mellé és ott szorgosan tevékenykedik egészen a munkaidő végéig. Valószínűleg a főnök sem úgy vezet, mint ahogy az hosszú évtizedeken át megszokott volt: másfajta információi vannak, másképpen kommunikál a beosztottaival, másképpen közli az elvárásait, másképpen ellenőriz. A beosztott sem azonos Taylor lapátos emberével vagy Chaplin futószalag mellett csavarokat huzogató figurájával.

Ugyanakkor azt sem lehet állítani, hogy a példában leírtak általánosak lennének, a világ

\* A könyv társszerzője Salamonné Huszty Anna

minden kétséget kizárólag ebbe az irányba menne. A technikai fejlődés egyes elvakult hívei szerint a számítástechnikai és a telekommunikációs eszközök fejlődése gyors és radikális változásokat idéz elő a vállalatvezetés világában: akik függően kihasználják a kínálkozó lehetőségeket, azok élre törnek, akik viszont késlekednek, azok menthetetlenül lemaradnak. A jelek szerint a világ fejlődése azonban nem ennyire egyenes vonalú: hatások és ellenhatások követik egymást, ellentétes tendenciák, egymással szemben ható, egymást kioltó erők jelentkeznek egy időben.

Az új jelenségek jelentőségét, terjedésük sebességét hiba lenne eltúlozni. De ugyanilyen hiba lenne nem észrevenni, átmeneti divathóbortként kezelni őket. A vezetés modern „tudomány” sohasem volt mentes a divatoktól: a szakma – a tanácsadók és a szakírók inspirálására – időről időre felkap valamilyen új fogalmat, modellt vagy módszert, amely néhány évig tündököl, majd lassan megfeledkezik róla. A divathullámok mögött azonban szinte mindig megtalálható valamilyen valóságos tartalom, okozati összefüggés: a vezetésben azért válik valami divattá, mert az adott időszakban sok helyen hatásosan lehet kezelni vele a korszakjellemző problémáit, hasonló problémák tömeges megjelenése pedig nagyobb környezeti trendekkel magyarázható. Akár paradigmaváltásról beszélünk, akár nem, számos jel utal arra, hogy az elmúlt néhány évben a vállalatvezetésben, a vezetői funkciókban, szerepekben, módszerekben sok minden megváltozott, és a változásoknak még csak az elején vagyunk. Lássunk erre néhány példát:

(1) A *stratégiai tervezés* mintegy két évtizeddel ezelőtt jelent meg a vállalatvezetők eszköztárában. Rövid idő alatt igen látványos karriert futott be – nyilván azért, mert az adott időszakban elfogadható megoldást kínált egyes tömegesen jelentkező problémákra. Gazdag módszertana alakult ki, kikristályosodott, „tananyag”-gá vált. A kilencvenes évek elejére azonban sokat veszített a népszerűségéből: a korábban gomba mód szaporodó tervezési osztályokat sok vállalatnál megszüntették, a terveket a fiókok mélyére süllyesztették, a módszereket egyre több kritika éri. A stratégia azonban nem veszett el, csak átalakult: a meghatározott – mondhatnánk formalizált – algoritmus szerint készített részletes tervek helyét a jóval vázlatosabb *jövőképek*, *mission statementek*, a gyakran erős érzelmi töltéssel is bíró vállalati *krédók*, *értékek* vették át.

(2) A gazdasági verseny egyik kulcsszava az *érték*: egyrészt a fogyasztók, másrészt a tulajdonosok számára előállított érték. A vállalat ebből a szempontból „értékteremtő gépként” is felfogható: a profiljának megfelelő inputok segítségével, különböző eljárásokkal és folyamatokkal értéket állít elő. Az érték keletkezésének összekapcsolódó lépéseit *értéklánc*nak is szokás nevezni. A vállalati és az iparági értékláncok napjainkban gyökeres változásokon mennek keresztül: megváltozik az egyes láncszemek tartalma, jelentősége, megváltozik az értékláncon belüli szereposztás, a lineáris láncok helyét pedig egyre több helyen a korábbinál több, bonyolultabb és közvetlenebb kapcsolatot tartalmazó *értékháló*k veszik át.

(3) A vállalatok szervezeti-irányítási rendszerét hierarchiába rendezett kockák és a függőséget jelző vonalak segítségével szokás megrajzolni. A hagyományos hierarchiák (amelyben a vezető utasít és ellenőriz, a beosztott pedig végrehajt) azonban egyre kevésbé alkalmasak a vállalatirányítás bonyolult problémáinak megoldására: merevek, bürokratikusak, nehézkesen követik a változásokat. Ennek a modellnek – nevezhetjük akár paradigmának is – két kulcsszava van: a *munkamegosztás* és a *hierarchia*. A munkamegosztás azt jelenti, hogy a munkafolyamatokat fel kell szabdalni: minél kevesebb dologgal foglalkozik valaki, a munkája annál hatékonyabb és ellenőrizhetőbb lesz, valamint annál kevesebb időt és energiát kell fordítania betanításra. A hagyományos modellben az alsó szinteken *specialisták* dolgoznak: minden kis fogaskereknek megvan a maga szerepe. A fogaskereket persze gondosan egymáshoz kell illeszteni, és erre szolgál a hierarchia: a résztvevőket koordinálni kell, ez pedig a főnök dolga, a főnökök munkáját pedig újabb, egy lépcsővel feljebb levő főnökök hangolják össze. Máris előttünk van egy hagyományos, piramisszerűen felépített, sokszintes szervezet képe, amelyben utasítások áramlanak lefelé és jelentések felfelé, amelyben felül döntenek és szabályoznak, lent pedig végrehajtanak, és amelyben a munkamegosztás többnyire funkcionális jellegű.

Ennek a vállalatvezetési modellnek a bölcsője Amerikában ringott a század elején, abban az időszakban, amikor a gyors fejlődésnek induló fogyasztói ipar óriási tömegű szakképzetlen munkaerőt szívott fel a mezőgazdaságból. Hatékonyágát aligha kell bizonyítani: jól illeszkedett azokhoz a körülményekhez, amelyek közepette

alkalmazták. Hamarosan világossá váltak a hátrányai is: a monotonia okozta elidegenedés és fásultság, a végrehajtók motiválásának megoldatlansága, az adminisztráció és a koordináció nehézsége és egyre növekvő költségei, a funkcionális szemlélet kóros dominanciája, a katonai jellegű vezetés lélekromboló hatása.

A gyakorló vezetők és az elméleti szakemberek igyekeztek gyógyírt keresni ezekre a betegségekre. A huszas évek elején megjelentek a *divizionális szervezetek*, amelyek decentralizált, üzletági alapon szervezett egységek kialakításával a nagyvállalatok erejét a kisvállalkozások rugalmasságával és piacérzékenységével igyekeztek kombinálni, miközben egész sor újítást hoztak a nagyvállalati irányítás módszertanába. Máskor a túlzott funkcionális szemléletet másfajta (üzletági, piaci stb.) nézőpontoknak is helyet és rangot adó *mátrixstruktúrákkal* igyekeztek ellensúlyozni. Idővel kibontotta szárnyait az *emberi kapcsolatok iskolájaként* emlegetett irányzat, amely rámutatott a munkahelyi társas kapcsolatok fontosságára, az informális szervezetek létre és szerepére.

Az új modellek és vezetési-szervezési módszerek jó darabig nem kérdőjelezték meg a funkcionális munkamegosztásra, bürokratikus adminisztrációra és soklépcsős hierarchiára épülő vezetési modellt. A motor megmaradt, de mivel lassú volt, az alkatrészei csikorogtak, a sofőrök és a szerelők egyre több és egyre finomabb kenőanyagot igyekeztek alkalmazni. A hierarchikus irányítás modellje hosszú évtizedeken át kiválóan működött. Manapság azonban egy kockából és függőségi vonalakból álló szervezeti ábra egyre kevesebbet mond a vállalat dolgozói és részlegei közötti összetett és sokrétű együttműködési, befolyásolási, kölcsönös függőségi és kommunikációs rendszerről. A hierarchiák falain egyre nagyobb repedések tátonganak, a hierarchiához illeszkedő vezetési stílusnak egyre kisebb tere van.

A fenti hasonlatnál maradván: paradigma-váltásról akkor beszélünk, amikor az olajozás már nem segít, hanem magát a motort kell kicserélni. A jelek arra vallanak, hogy a huszadik század vége felé ilyen fordulóponthoz érkeztünk: egyre több olyan szervezettel találkozhatunk, amelyre jobban illik a *hálózat* szó, mint a *hierarchia*.

(4) A hierarchikus vezetési modell mögött meghúzódó egyik feltételezés az, hogy a végrehajtói szinten dolgozó emberek csak kevés feladatot

tudnak jól megtanulni és ellátni. A tudás a hierarchia magasabb szintjein összpontosul: a vezető azért vezető, mert lényegesen okosabb és informáltabb a beosztottainál. A vertikális munkamegosztás – a végrehajtói és az irányítói feladatok szétválasztása – erőteljes, az irányítási folyamat a közismert kibernetikai köröket (célmeghatározás, végrehajtás, mérés, beavatkozás) futja be a szervezeti hierarchián. Ez persze időt igényel, és ahol a munkamegosztás miatt a lánc egyes szemei más-más ember kezében vannak (a munkát „át kell adni“), ott hibák, veszteségek, késedelmek keletkezhetnek.

Az új szervezeti képet a szaknyelv *tudásbázisú rendszerként* is emlegeti. Egy ilyen szervezet értékét, vagyont egyre nehezebb megszokott könyvviteli eszközökkel mérni; jól illusztrálja ezt az állítást az a tény, hogy a gazdaság „tudásintenzív“ szektoraiban – és egyre több ilyen van – a vállalatok könyv szerinti és piaci értéke sokszoros eltérést mutat (*1. táblázat*). A tudás és a képességek eloszlása szempontjából az ilyen szervezet jóval kiegyensúlyozottabb, mint a hagyományos modell. A végrehajtó szinten alaposan és sokoldalúan képzett emberek dolgoznak. A *horizontális munkamegosztás* (a végrehajtási folyamatok lépéseinek más-más személyekhez való rendelése) gyenge: egy-egy ember jóval többféle feladatot lát el, mint korábban. Hasonló a helyzet a *vertikális munkamegosztással*: a végrehajtásba sok irányítási elem is beépül, az operatív szinten fontos döntések születnek. „A szerelőszalagot nálunk bárki bármikor leállíthatja, ha rendellenességet tapasztal“ – mondja a hirdetéseiben a Toyota.

(5) A hálózati felépítésű, tudásbázisú szervezetben a vezetői funkciók és szerepek is átalakulnak. Ebben az új világképben a vezető nem dönt, utasít, felülvizsgál, hanem arról gondoskodik, hogy a „beosztottai“ a feladataikat önállóan és eredményesen lássák el. Nem a csapat pályára kifutó kapitánya, hanem edző (coach, mentor), aki a felkészítésért felelős, akihez tanácsért lehet fordulni, aki kisegít a bajból. Nem hagyományos értelemben vett „intézkedő“ *manager*“, hanem irányt adó, motiváló, személyes példát mutató, megerősítő *leader*. Megváltozik a karrierről alkotott képünk is: ha az előbbi hasonlatot elfogadjuk, akkor az edzőket nem a legjobb sportolók közül kell kiválasztani – aki egy magasugrót edz, annak másfajta tudással és képességekkel kell rendelkeznie, mint aki ugrik. Egy, a fenti módon decentralizált szervezetben az előrelépésnek nem

1. táblázat (7) A korábbi évtizedekben a vállalat valami-

Vállalatok piaci és könyv szerinti értéke 1993 végén

Vállalat	Piaci érték (milliárd dollár)	Könyv szerinti érték (milliárd dollár)
Merck	40.596	19.927
Microsoft	23.348	4.048
Home Depot	18.651	4.610
Oracle	9.571	1.229
Cisco	9.413	802
Novell	7.880	1.439
Genentech	5.612	1.469
Rubbermaid	4.851	1.513

Forrás: Hamel G.–C. Prahalad: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994, 233. p.

az az egyetlen útja, hogy valaki egyre feljebb kapaszkodik a hierarchián, és ezt a hierarchiát sem lehet a régi módon értelmezni.

(6) A tudásbázisú szervezet, valamint a hozzá tartozó irányítási szemlélet és módszertan meghonosításának többféle feltétele is van. Az egyik a sokoldalú és alapos *képzés*, amelynek eredménye a sokféle feladatot ellátni, teljes folyamatokat áttekinteni képes szakember. Korábban az emberek először tanultak – ki hosszabb, ki rövidebb ideig –, aztán dolgozni kezdtek valamilyen munkahelyen, és legfeljebb csak alkalmanként ültek vissza az iskolapadba. Manapság tanulás és munka egyre inkább összemosódik, és ez nemcsak azt jelenti, hogy a munkát a korábinál többször kell megszakítani tanulással, hanem azt is, hogy maga a munka is tanulást jelent, a tanulás pedig munkát.

Ennek egyik következményeként megváltozik az *oktatás intézményrendszere* is: a statisztikák szerint a fejlett világban az oktatási szektor határozott növekedést mutat, a képzés azonban egyre inkább kikerül az iskolák falai közül, megszűnik helyhez kötött lenni, bevonul az *otthonokba* és főként a *munkahelyekre*. Másfelől szemlélve a kérdést, ha azt akarjuk, hogy a képzett szakember valóban önálló legyen és döntsön, akkor ehhez megfelelő hatáskört kell kapnia. Az információkat nem lehet előle elzárni, a hozzáférést vezetői monopóliumként kezelni. Az új szervezet ennek megfelelően decentralizált, az operatív szinteken dolgozó emberek és munkacsoportok egyre nagyobb hatásköröket kapnak.

milyen összetett, sokfunkciós, határozott körvonalú egységet jelentett fizikai, gazdasági és jogi értelemben egyaránt. Az évezred vége felé közeledve egyre nehezebb meghatározni, hogy egy vállalat határvonalai hol húzódnak. A modern informatikának és telekommunikációnak köszönhetően a vállalatot már nem az ott dolgozók fizikai közelsége integrálja: az iroda szerepét a hálózat veszi át, a hálózat alkotóelemei pedig egymástól igen távoli helyeken lehetnek. Látványosan terjed a „táv-dolgozás”, a *telecommuting*: egyre többen dolgoznak otthon, a vállalatukkal elektronikus hálózatokon tartva a kapcsolatot.

A hálózati jelleg a jogi-gazdálkodási határvonalakat is homályossá, képlékennyé teszi. Például sok olyan amerikai vállalat van, amely úgynevezett „virtuális idegenekkel” dolgozik: milliók ügködnek hálózatra kapcsolt számítógépek előtt Indiában, Kínában, Hong-Kongban és más országokban amerikai vállalatok alkalmazottaként, digitális úton szervesen beépülve az USA gazdaságába, miközben nincs amerikai állampolgárságuk, és nem is fizetnek adót. Egy másik ide kapcsolódó jelenséget a szakirodalom *moduláris* vagy *virtuális* vállalatnak nevez: az *alapvető képességeik* kihasználására törekvő cégek más vállalatoknak adnak át olyan funkciókat és tevékenységeket, amelyeket korábban önmaguk végeztek, az outsourcing a versenyképesség fokozásának, a termelékenység mutatók javításának, a költségek csökkentésének népszerű módja lett. A moduláris vagy virtuális vállalat különböző – korábban egy vállalaton belül létező – funkciókat ellátó cégek lazább vagy szorosabb szövetsége, bizonyos értelemben a hagyományos önellátó, vertikálisan integrált nagyvállalat ellentéte. A szövetkezés azonban más formákban és más célokból is megjelenik: korunk versenygazdaságában nem magányos harcosok állnak egymással szemben, hanem csoportok, *stratégiai szövetségek*, szövetségi rendszerek.

(8) Térjünk vissza egy pillanatra az előző pontban említett, a számítógépeik billentyűit nyomogató, modemeken és elektronikus postán keresztül kommunikáló „virtuális idegenekre”. Milyen döntési alternatívái vannak az anyavállalat amerikai üzletemberének? „Szükségem van egy megfelelően képzett szakemberre. Ha egy amerikai diplomást veszek fel, akkor évi 30.000 dollárt kell neki fizetnem. Kínában egy ugyan-

ilyen embert havi százért is megkapok.“ Tetszik, nem tetszik, ez az ember *globálisan* gondolkodik: a lehetőségeket nem helyi, hanem világviszonylatban hasonlítja össze, és így keresi a neki leginkább megfelelő megoldást.

Korunk egyik legszembetűnőbb jelensége a vállalatok *globalizálódása*, az országhatárok átlépése: ugyanazok a vállalatok versenyeznek egymással Budapesten, New Yorkban és Delhi-ben. A globalizálódás, a globális gondolkodás és a globális jelenlét a stratégiákban, az operatív döntésekben és a szervezeti irányítási rendszerekben egyaránt megjelenik. Olyan vállalatok is rohamosan globalizálódnak, amelyek tevékenysége rövid idővel ezelőtt még határozottan egy bizonyos földrajzi területre korlátozódott (2. táblázat).

(9) Az alapvető képességeik kihasználására koncentráló moduláris vagy virtuális vállalatok terjedése egyfajta funkcionális profiltisztítást jelent, a „foglalkozz azzal, amihez értesz, a többit pedig bízd másokra“ filozófiát tükrözi. A profiltisztítás – méghozzá tömeges méretekben, sok vállalatnál tettenérhető, jól megfigyelhető tendenciaként – a *diverzifikációs stratégiákban* és politikában is megjelenik. A hetvenes években kialakult, sokféle, egymástól távoli üzletágakban tevékenykedő konglomerátumokat az alapvető üzletágra, a *core businessre* koncentráló, az üzletágaik között szinergikus kapcsolatokat kereső, illetve építő, a szerves diverzifikáció politikáját (az üzletágak egymásból nőjenek ki, egymást erősítsék) valló vállalatok váltják fel.

2. táblázat

A Deutsche Telekom külföldi érdekeltségei 1996 novemberében

Ország	Üzletág
Hollandia	Műsorszórás
Svájc	Adatszolgáltatás
Ausztria	Mobil telefon
Lengyelország	Mobil telefon
Cseh Köztársaság	Mobil telefon
Oroszország	Mobil telefon
Ukrajna	Távolsági szolgáltatás
Magyarország	Hagyományos és mobil telefon
Fülöp szigetek	Hagyományos és mobil telefon
Malajzia	Hagyományos telefon
Indonézia	Mobil telefon, műhold
Global One szövetség	Globális szolgáltatások

Forrás: „Ich mach' das anders“. Der Spiegel, 1996. 47. sz.

(10) A nyolcvanas években a korszerű minőségbiztosítás rendszere, a *Total Quality Management* volt a legnépszerűbb „sláger“ a vállalatvezetésben. Az első helyet a kilencvenes évek első felében a *reengineering* vette át. A TQM és a reengineering módszertanának hasonlóságaira többen rámutattak, számunkra azonban most a különbségek fontosabbak. A TQM „mozgalmat“ a globalizálódás nyomán kiélelődő verseny, meg a választási lehetőségek miatt egyre igényesebb vevők megjelenése váltotta ki. A TQM filozófia szerint a termékek minősége megfelelő módszerek alkalmazásával, viszonylag kis befektetésekkel, a dolgozók aktív közreműködésére támaszkodva fokozatosan és folyamatosan javítható. A folyamatokra koncentráló reengineering hívei ezzel szemben ezt mondják: ne foglalkozz a meglévő eljárások javításával; söpörj le mindent az asztalról, felejtse el a múltat, kezd elölről az egészet, a legjobb tudásod szerint, a legkorszerűbb eszközökre támaszkodva. A TQM demokratikus, a reengineering diktatorikus: aki nem tart veled, akire nem lesz szükség az új rendszerben, ne számítson semmi jóra. A TQM néhány százalékos, esetenként alig mérhető, de folyamatos teljesítményjavulást ígér: a reengineering nagy ugrásokban, harminc-negyven százalékokban gondolkodik. A TQM-et a legtöbben túléltek és jobbak lesznek tőle; a reengineering egyeseknek valóban látványos teljesítményjavulást hoz, másoknak viszont a véget jelenti, és az utóbbiak legalább annyian vannak, mint az előbbiek. A reengineering előretörése azt jelzi, hogy a helyzet bizonyos értelemben radikalizálódik: a kis lépések, a fokozatos reformok már nem elegendőek. Don Tapscott, a „digitális gazdaság“ amerikai szakértője még ennél is tovább megy: azt állítja, hogy a világ a kilencvenes évek végére a folyamat reengineeringet is meghaladja, azaz nem a folyamatok, hanem a *teljes üzlet újradefiniálására* lesz szükség: új termékeket és új szolgáltatásokat kell nyújtani a fogyasztóknak a digitális technológia fejlődése által létrejött, illetve létrehozható elosztási csatornákon.

(11) A vállalatok átalakulása a *munkaerő-struktúrában* is változásokat idéz elő. A kilencvenes évek közepének egyik mindennapos jelensége a nagyvállalati fogyókúra, az alkalmazottak létszámának jelentős csökkentése. A karcsúsítás nem érinti egyformán a különböző szakmákat és munkaköröket. A leginkább veszélyeztetett helyzetben azok vannak, akiknek a munkája a

digitális technológia új eszközeivel kiváltható. Az elbocsátottak között különösen nagy számban vannak a középvezetők, azok az emberek, akiknek a közvetítés a fő feladatuk: utasításokat továbbítanak lefelé és jelentéseket, információkat felfelé. Erre a tevékenységre az elektronikus hálózatok, a tudásbázisú, decentralizált rendszerek világában egyre kevésbé van szükség. Hasonlóképpen veszélyeztetettnek számítanak az olyan *közvetítői* tevékenységek is, mint például a nagykereskedelem: gomba mód szaporodnak azok a rendszerek, amelyekben a termelő közvetlen elektronikus kapcsolatban áll a kiskereskedővel vagy akár a fogyasztóval. De nincsenek biztonságban a *nagyvállalati központok* sem, különösen a régi típusú konglomerátumok fellegrái: ha nem tudnak értékteremtő funkciókat felmutatni, ha nem tudják kezelni, fejleszteni az egyes önálló üzletágak közötti szinergikus kapcsolatokat, akkor szomorú jövő vár rájuk.

(12) Végezetül arról is szót kell ejteni, hogy mindezeket a változásokat kik kezdeményezik, kik irányítják, illetve kik befolyásolják. A *vállalatok kormányzása* – ahogy angol nyelvterületen mondják: a *corporate governance* – tipikus „válságtéma”: megfelelnek róla, ha a vizek nyugodtak, és újból előveszik, ha baj van. A manapság legelfogadottabb definíció szerint a vállalati

tok kormányzása nem más, mint a vállalatok fejlődési irányának és teljesítményének meghatározásában érdekelt felek (stakeholders) kapcsolatrendszere, érdekegyeztetési és döntési mechanizmusa.

A vállalatok kormányzásának kérdése ma ismét „válságtéma”. Nem csoda: a korábbi pontokban említett változások közvetlenül érintik a vállalat működésében érintett feleket, legyenek azok akár a vállalaton belül, akár kívül. A gyakorlat sok olyan példát mutat fel, amelyekben a kormányzás megszokott formái eredménytelennek bizonyultak, vagy egyenesen a tönk szélére sodorták a vállalatot. Reformjavaslatok akadnak bőven: ezek egy része mögött az érintettek hatalmi átrendeződése, illetve a befolyásolási képességük megváltozásához illeszkedő új taktikáik húzódnak meg.

\*\*\*

A felsorolt új vállalatvezetési jelenségek globálisak: különböző régiókban, országokban, kultúrákban, társadalmi és politikai rendszerekben egyszerre jelentkeznek. Az irányokban tehát sok a hasonlóság, a kiindulópontokban viszont nem: örökségeitől, hagyományaitól függően ki erről jön, ki arról. Az egymástól földrajzilag igen távol fekvő vállalat megújuló vezetési filozófiájában sok a hasonlóság, de az út, amit be kell járniuk, máshonnan indul.



*Persze, hogy nem csinállok semmit, én az ötletek embere vagyok.*