

Lehet valódi szemléletváltás a vállalatvezetésben?

Recenzió Judy Samuelson „*A hat új üzleti szabály*” című könyvéről

Vitkovics Péter

Phd hallgató, Soproni Egyetem LKK Doktori Iskola

Az üzleti világban ma egyre több helyen tapasztalhatunk szemléletváltást. A növekedés maximalizálása egyre kevésbé működik, helyette a vállalatok és a hozzájuk kapcsolódó stakeholderek (befektetők, dolgozók, partnerek) új célok felé fordulnak. Előtérbe kerülnek olyan elemek, mint a fenntarthatóság, a társadalmi hatás, amiket korábban elhanyagolt az üzleti világ. A Judy Samuelson által megfogalmazott hat új üzleti szabály nem alaptézis, vagy üzleti törvény, sokkal inkább szemléletváltoztatás. Bár egyik vagy másik szabály, illetve a mögötte álló magyarázat néha túl amerikainak tűnhet, vagy érezhetjük úgy, hogy „oké, az amerikai tőzsdei cégeknél ez jó lehet, de egy magyar közép-vállalkozás mit kezdjen vele”. Ha a mögöttes szemlélet formálást nézzük, akkor bármely magyar vagy közép-európai vállalkozó számára is találunk hasznos, megfontolandó gondolatot. A hazai vállalati szektornak változásra van szüksége, hogy versenyképességben felzárkózhasson Európához. A változás pedig először a szemlélet megváltoztatásával kezdődik, minden más – tervezés, beruházás, innováció – csak ezután jön. A könyv ezt az újfajta szemléletet segít megérteni.

A szerzőről

A szerző Judy Samuelson, amerikai üzleti tanácsadó, az Aspen Intézet üzleti és társadalmi programjának ügyvezető igazgatója. Több mint 25 éve dolgozik az üzleti innovatív gondolkodás formálásán. Programjaiban kiemelt szerepet kap a vállalkozások szerepéről és céljairól szóló narratíva megváltoztatása, vagyis a részvényesek elsőbbsége helyett a hosszú távú vállalati gondolkodás előtérbe helyezése.

Mi a valódi érték, hogyan mérhetjük igazán egy vállalat teljesítményét?

Ez a kérdés áll a mű fókuszában és a szerző kiindulópontja az, hogy sok tőzsdai összeomlás és lufi kipukkanás után még mindig csak a profitban és részvényárfolyamban mérik egy-egy cég értékét. Ha más eredményt, más fontossági szempontokat akarunk elérni, akkor az egész rendszert kell újra gondolni. A hat fő fejezet a hat új üzleti szabály bemutatásáról szól, amelyek egy-egy régi szabály helyébe lépnek.

Az első új szabály szerint az üzleti értéket a hírnév, a bizalom és más immateriális tényezők határozzák meg. A régi szabály, vagy inkább a jelenleg alkalmazott általános elv szerint a cég értékét a tárgyi eszközök határozzák meg, a jelenbeli érték egyenlő a befektetett eszközök és a várható pénzáramok diszkontált értékével. Az üzleti gyakorlat ma még szinte kizárólag a régi szabályt alkalmazza, különösen M&A¹ tranzakcióknál. Ugyanakkor az új szabály arra hívja fel a figyelmet, hogy sokkal többet kellene foglalkoznunk olyan kockázatokkal, mint a fogyasztói viselkedés változása, amely esetben akár csak egy negatív közösségi média kampány hatására tömegesen fordulnak el a fogyasztók termékektől és vállalatoktól. De meglátásom szerint ilyen lehet a termelékenység kockázat is, amikor ugyanakkora pénzáramot két cég teljesen eltérő hatékonysággal állít elő. Egy vállalkozás tevékenységének társadalmi hatása nem jelenik meg az éves beszámolóban, de jelentősen befolyásolhatja a hosszú távú pénztermelő képességet.

A második új szabály szerint a vállalatoknak a részvényesi érték növelésén túl számos más célja is van. Eddig úgy tanultuk, hogy a vállalat fő célja a profitmaximalizálás. Valójában a „vállalati cél az input, a profit már az output”. Ebben a fejezetben a szerző arra hívja fel a figyelmet – amit ma is sok cégvezető félreért –, hogy a stratégia, a vízió, a hosszú távú célok nem egyenlők a növekvő nyereséggel vagy árbevételel. Ellenben az innovációnak, a fejlődésnek, a környezetre gyakorolt pozitív hatásnak felül kell írnia a közvetlen nyereséget. Megjegyezném, hogy a valódi stratégiát megvalósító, elkötelezett munkavállalókban gondolkodó vállalatok esetén mindig megjelenik a tisztas nyereség is. Ugyanakkor a vállalati felmérések szerint pl. Magyarországon a vállalkozások nagy többsége még mindig célok és stratégia nélkül megy előre.

A harmadik fejezet új szabálya azt mondja ki, hogy a vállalati felelősség messze túlmutat az üzleti szféra határain. A fenntarthatóságra való törekvés és az ESG² megjelenésével ez a szabály szinte már beépül a vállalati gyakorlatba, hiszen az ESG megfelelés során a teljes vállalati értékláncot kell áttekinteni. Ma már nem hiteles az a fejlett országbeli gyártó, aki közben afrikai vagy ázsiai gye-

¹ Az M&A a „Mergers and Acquisitions” (vállalati összeolvadások és felvásárlások) rövidítése, amely cégek egyesítésére vagy megvásárlására irányuló pénzügyi és jogi tranzakciókat takar.

² Az ESG (Environmental, Social, Governance) a környezeti, társadalmi és vállalatiirányítási tényezőket jelölő keretrendszer, amely a cégek fenntarthatósági és etikai teljesítményét méri a hagyományos pénzügyi mutatókon túl. Célja a hosszú távú értékteremtés, a kockázatok csökkentése, valamint a környezetbarát és felelős működés biztosítása

rek munkát vesz igénybe a termékek előállításához. Ha végig gondoljuk, hogy a 20. század sok nagyvállalata milyen negatív környezeti nyomot hagyott ránk, akkor ezt a szabályt akár kötelezettségként elő is írhatnánk minden cég számára. A vállalkozás az alkotásról, az értékteremtésről szól, nem a környezet vagy az emberi erőforrások kizsigereléséről.

A negyedik fejezet új szabálya a munkavállalók értékét emeli ki, hangsúlyozva, hogy a munkaerő nem csupán egy költségvetés, a munkavállalók kockázatokat és versenyelőnyöket tárnak fel. Ahogy a szerző fogalmaz: „a cég kapuin kívül és belül senki sem látja jobban a dolgozóknál a vezetői döntések rövid és hosszú távú hatásait” Az elkötelezett dolgozók a vállalat legjobb marketingesei, recesszió idején pedig a legstabilabb támaszai. Emellett ma már a legtöbb innováció, újítás, üzleti folyamat fejlesztés nem külső forrásból érkezik, hanem a dolgozóktól, akik látják a problémákat is és a fejlődési lehetőségeket is. A Lean³, a Kaizen⁴ mint a folyamatfejlesztés hatékony eszközei mind arra építenek, hogy a dolgozók álljanak elő olyan innovációs ötletekkel, amelyek segítségével hatékonyabbá és eredményesebbé tehetik a vállalatot. A vezető legfontosabb feladata az, hogy teremtsen meg azt a motivációs környezetet, ami a munkavállalókat innovációra ösztönzi.

Bár ez a szabály szépen hangzik, de saját tapasztalatom szerint a kelet-európai vállalati kultúra jelenleg sokkal éretlenebb, mint az amerikai. Nálunk a dolgozóknak még nagyon kis százaléka érzi magáénak a munkahelyét, sokszor inkább szemben állás tapasztalható munkáltató és munkavállaló között, ami megnehezíti a hatékonyság alulról jövő fejlesztését.

Az ötödik fejezet a vállalati kultúrával foglalkozik. Az új szabály a szervezeti kultúra és a tehetségek meghatározó szerepét hangsúlyozza, szemben a régi szabállyal, ahol a tőke és részvényesek voltak az elsődlegesek. Tény, hogy a Z generáció számára a munkahely már nemcsak egy hely, ahol fizetést kapnak, hanem fontos számukra a megbecsülés, a kibontakozás lehetősége, a támogató vállalati kultúra. Emellett az is igaz, hogy a termelékenység elsősorban az innováción múlik, amihez leginkább kiemelkedő humántőke szükséges. Ahogy a szerző is megállapítja: „a pénztőke már nem szűkös erőforrás a siker a kultúráról szól, a tehetség kibontakoztatásáról és kiaknázásáról, valamint a kapcsolatok és a természet védelméről.” Napjainkban intenzív technológiai verseny zajlik nem csak vállalatok, de országok, kontinensek között is. Kína gazdasági felemelkedése mögött egyértelműen a magas szintű tudásba való befektetés áll. A legtehetségesebb szakemberek megtartása kulcsfontosságú minden ágazatban, ahol az innováció és a technológia a siker legfőbb feltétele. Európa már ezt felismerve próbál az USA vagy Kína nyomába érni. Magyarországon azonban még várat magára ennek a szemléletnek az elterjedése, talán ez is az egyik oka az innovációs lemaradásunknak.

³ A lean (magyarul: karcsú) egy olyan menedzsmentfilozófia és vállalatirányítási rendszer, amely a veszteségek (pazarlás) minimalizálására és az értékteremtés maximalizálására összpontosít a vevő számára. Célja a hatékonyság növelése a felesleges folyamatok kiküszöbölésével.

⁴ A kaizen egy japán filozófia és módszertan, amely a folyamatos, apró, mindennapi lépésekben megvalósuló fejlesztést jelenti. A koncepció célja a hatékonyság növelése, a veszteségek (pazarlás) kiküszöbölése és a minőség javítása a munkavállalók bevonásával.

A hatodik új szabály szerint közös értékteremtéssel érhető el a győzelem. Bár tény, hogy az egyenként egymással versenyző vállalatokat a verseny jobb teljesítményre, fejlődésre, növekedésre ösztönzi, az is látszik, hogy egy folyamatosan változó környezetben rendszerszintű változást csak közös munkával lehet elérni. A természeti erőforrások kimerülése, a klímaváltozás mind olyan problémák, ahol közösségek együttes beavatkozása lehet csak eredményes. Az államszervezet, a vállalatok és a civil szféra nem egymás ellenségei, együtt egy közösség, egy értéklánc elemei, akik egymásra épülve tudnak valódi, hosszú távú értéket teremteni. Ahogy D.J. De Pree, a Hermann Miller vállalat legendás vezetője mondta: „Hosszú távon a vállalatokat és a cégvezetőket nem a nyereségük, vagy a termékeik, hanem az emberiségre gyakorolt hatásuk alapján fogják megítélni.”

Bár a hatodik szabály által megfogalmazott közös értékteremtés valóban szép és magasztos, de ennek a szabálynak a hazai környezetben való megvalósíthatóságában vagyok a leginkább szkeptikus. A kollaboráció, a vállalatok közötti együttműködés az egyik legjobb lehetőség a termelékenység javítására, mégis nagyon kevesen élnek vele. Talán a múlt öröksége, talán a túlzott óvatosság, esetleg a mások sikere iránt érzett irigység áll a háttérben, nem tudom pontosan meghatározni az okot. Azt gondolom, e téren még nagyon sokat lehet és kell is fejlődni.

A hat új szabály ismertetése mellett a hetedik fejezetben a szerző kitér arra, hogyan lehet a szemléletváltást beépíteni a vállalati gyakorlatba, milyen ösztönzőket érdemes kialakítani, amivel valóban tudjuk befolyásolni a vezetői gondolkodást. Úgy gondolja, olyan új mutatórendszereket kell kiépíteni, amik a vállalkozás egészének „jólétére” fókuszálnak nem csak a felsővezetőkére. Végül az utolsó fejezetben az üzleti iskolák vezetőihez szól, mert úgy hiszi, jelentős szerepük lehet abban, hogy az üzleti szemlélet milyen irányba változik a következő vezetői generációk esetén.

Konklúzió

A szerző által tanulmányozott vállalatok, az üzleti környezet, a megszólított cégvezetők mind amerikaiak, ennek ellenére mégsem érezzük azt, hogy a megfogalmazott gondolatok, „szabályok” értelmezhetetlenek lennének az európai, vagy a hazai üzleti világban. Sőt, ha megpróbáljuk a saját kontextusunkba helyezni, rájövünk, hogy hasonlóan gyökeres szemléletváltozás kellene nálunk is ahhoz, hogy a hazai vállalatok ne csak versenyképesebbek legyenek, de jelentős közösségi értéket is teremtsenek. A vállalkozások sikere nem választható el annak a társadalomnak a jólététől, amelyből erőforrásaikat és vásárlóikat nyerik. A mi döntésünk, hogy teszünk-e a sikerért.