



## Kitekint? - A nagy átalakítás

2009 augusztus 18. Flag

### Szöveg méret

Mentés

- 
- 
- 

• [0](#)

Még nincs értékelve

Mérték

Az USA s egyben a globális gazdaság egyik legjobb cége a számítógépek agyát, a csipeket gyártó Intel. Vezet?je Andy Grove, aki 1956-ban Magyarországról érkezett az USA-ba, és akit a legtekintélyesebb gazdasági folyóirat, a Fortune a világ legjobb menedzserének nevezett.

Vezetése alatt az Intel egy okos kis cégb?l a világ legnagyobb csipgyártója lett, miközben a hasonlóan okos kis

cégek többsége elmerült az egyre erősebb versenyben. Grove abban látja a siker döntő forrását, hogy képesek voltak a cég minden részére kiterjedő átalakításra, amikor náluk is bekövetkezett az egyszer minden céget elérő stratégiai inflexió pont. Egy cég - ahogy egy ember, család, közösség vagy politikai párt is - akkor ér el a stratégiai inflexió ponthoz, amikor környezetében korábban nem tapasztalt óriási változás lép fel.

Egy üzleti vállalkozás életét hat nagy erő alakítja: a mai versenytársak, a kiegészítők (akik olyan terméket állítanak elő, ami cégünk termékét kiegészíti a piacon), a vevők, a beszállítók, a potenciális versenytársak, végül az a lehetőség, hogy a cég termékét más módon is elő lehet állítani. Ha ezek közül akár egynél is igen nagy változás lép fel - ezt nevezi Grove a "10x-es" változásnak, ami a korábbihoz képest tízszeresére erősíti fel az adott tényező hatását -, drámai fordulat áll be a cég életében, bekövetkezik a stratégiai inflexió pont: vagy képes a teljes és sikeres átalakításra, vagy elmerül.

Az Intel életében tíz éve, 1994-ben következett be a drámai esemény: néhány hónap alatt félmilliárd dollárt veszítettek egy apró technológiai hiba következtében. A dráma igazi oka azonban az volt, hogy a hat tényező közül egy teljesen megváltozott, mert a korábbi memóriapanel helyett a csip vette át a piacot, ami már nem csupán tárolni, hanem átalakítani is képes volt az információkat. Az Intel 1994-re, az alapítástól eltelt 26 év alatt óriáscéggé vált, versenytársai is nagyok és erősek lettek, sőt az egész számítógépipar hatalmas átalakuláson ment át. A korábbi vertikális szerveződéssel - mindenki mindent gyártott és forgalmazott - áttértek a horizontális szerveződésre, amikor mindenki arra koncentrált, amiben a legjobb volt. A drámai kihívás igazi oka tehát az volt, hogy átalakult az üzleti környezet, amire Grove sikeres választ adott az Intel teljes átalakításával.

Országokat, közösségeket és pártokat is érhetnek ilyen drámai kihívások, amikor környezetük átéli a "10x-es" változás sokkját. Nem kétséges, hogy a piacgazdaságra és a demokráciára való átmenet Magyarországon hasonló kihívást jelentett, ahogy az sem, hogy az európai uniós csatlakozás is ilyen jellegű lesz.

Grove szerint menet közben alig lehet felismerni, hogy stratégiai inflexió ponthoz értünk, utólag is csak a kezdet és a vég a biztos. A felismerés három szakaszban tör magának utat: először csak valami homályos rossz érzésünk lesz, hogy már nem úgy mennek a dolgok, mint korábban, valami mintha megváltozna. A második lépcsőben nagy lesz a különbség: aközött, amit hiszünk, hogy történik, és aközött, ami valójában történik a cégnél, országban vagy politikai pártban. A harmadik szakaszban kialakul az új gondolkodás, amiből új stratégiai döntések születnek. A felismeréshez fontosak a Kasszandrák, akik általában a vezetés középső szintjein vagy a szervezet peremén működnek, és előbb ismerik fel a változás drámai nagyságát: ekkor veszélyt kiáltanak. Általában a felső vezetés tagjai tudják meg a legkétségtelenebb, hogy a környezetben óriási változás megy végbe, kivéve, ha akad egy jó szemű és figyelmes vezető - ez volt Grove, aki meghallgatja a Kasszandrákat. A felismerés után hosszú és fáradtságos szakasz következik. Véget nem érő megbeszélések és viták során tisztázzuk ki az új célokat és határozzuk meg az új stratégiát. Aki ezt nem vállalja, az Grove szerint elmerül, mert csak a nézetek alapos ütköztetése során kristályosodnak ki a megoldások. Az új célnak és stratégiának igen világosnak és egyszerűnek kell lennie, mert az egész közösséget át kell állítani egy új gondolkodásra. Valamennyi vezetőnek meg kell tanulnia az új környezetben kötelező új játékszabályokat, és aki erre nem képes, annak távoznia kell.

Aligha lehet kétségünk, hogy 2002 tavaszán a magyar politikai élet és a magyar demokrácia stratégiai inflexió ponthoz érkezett. A környezet hat nagy ereje közül a versenytársak működése mutat "10x-es" változást, mert a politikai kampány egy új szerkezetre, a megaversenyre tért át. Ebben minden eszköz megengedetté vált, és a választók ösztönvilágának mozgatása került a politikai stratégia középpontjába. A félelem felkeltése révén a választók már nem valami szép új világra szavaztak, már nem pozitív program mozgatta őket, hanem egy negatív: a félelem. Arra szavaztak, akitől kevésbé féltek, és az ellen szavaztak, akitől elhitték, hogy félni kell tőle. A pozitív választási ígéretet kisebb erővel hatottak, mint a negatív üzenetek, de biztos, ami biztos, a megaversenyben a pozitív ígéretet is felerősítették. Ennek következményeit látjuk ma a magyar gazdaságban. A politikai környezet ilyen drámai megváltozása kényszerré teszi a politikai szereplők átalakulását. Az ellenzéki pártok tagjai és a polgári szavazók még nem ismerték fel, hogy tartósan megváltozott a magyar demokrácia környezete, miközben a versenytárs egyre hatékonyabban használja a félelem felerősítésének eszközeit, ahogy azt a Tilostól a zászlóig című tragikomédiában látjuk.

(Andrew S. Grove: *Only The Paranoid Survive*, HarperCollinsBusiness, 1998, London)

Matolcsy György, [hetivalasz.hu](http://hetivalasz.hu)

DR. DRÁBIK JÁNOS  
**100 ÉVVEL TRIANON UTÁN**  
DVD A trianoni gyalázaatról tabumentesen



„Egy film amelyet minden magyarnak látnia kell”

**Ajánló**