

KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

Papp-Váry Árpád: Országmárkázás. Versenyképes identitás és imázs teremtése. Akadémiai Kiadó, 2019; ISBN: 978 963 454 345 9

Gyártani ma már szinte bárki bármit tud – eladni, ez a mind nehezebb varázslat. Ebben lehet a márkának kulcsszerepe!

A globalizáció elhatalmasodásával egyre inkább mindenütt mindenki mindenkivel versenyez, a fogyasztó pedig tanácstalanul és ezért rémülten kapkodja a fejét a kínálat gazdagságának – és mind megbízhatatlanabb minőségének – zavarában. Ez erősen felértékeli az országmárkázás és általában az árjelzők gazdasági szerepét és jelentőségét.

„Habár a gyártási folyamatokat és a termék megjelenését a versenytársak könnyen le tudják másolni, a többéves marketingtevékenység és a termékhez fűződő tapasztalatok révén az egyének és szervezetek emlékezetébe vésett maradandó hatásokat már nehezebb utánozni” – Philip Kotler, Kevin Lane Keller: Marketingmenedzsment (a könyvből, kiemelések a recenzió szerzőjétől).

Az aranyigazság: „Jó termék nélkül nem létezik jó márka. Egy jó terméknek lehet igazán jó marketinget csinálni, míg egy vacak termék esetében maximum azt érhetjük el, hogy egyetlenegyszer megvásárolja a vevő – majd beszámoljon róla ismerőseinek, személyesen és online, hogy milyen vacak is volt” – a márkázás kulcsgondolatai c. alfejezetből. Tegyük hozzá: gyakran idézett tény, hogy az emberek kedvező tapasztalataikat többnyire csak a hozzájuk közelállóknak néhányával osztják meg, a bosszantókat viszont világgá kiáltják. S egészen biztos, hogy ez utóbbi reagálást és annak hatását a közösségi médiumok adta lehetőségek a korábbiak sokszorosára növelték.

A szerzőről: Anno Kotlerre mondták, hogy „a marketing pápája” – immáron Papp-Váryról mondható, hogy a márkázás itteni hercegprímása. Megdolgozott érte. Jelenleg a Budapesti Metropolitan Egyetem dékánja, szakvezetője.

Első könyvéről – *Marketing a gyakorlatban* – az Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2008/4. számában szóltunk. Arról itt csak annyit: évtizedek során a recenzió szerzője nagyon sok könyvet olvasott a marketingről, beleértve leghatásosabb és legelismerettebb szövszólója, Kotler egymást követő műveit is. Ezzel a háttérrel is elmondható, hogy Papp-Várynak az a műve kitűnő szakkönyv a marketing gyakorlóinak, és kitűnő ismeretterjesztő mű mindazoknak, akiket a marketingesek minduntalan meg akarnak fogni. A legjobb között van e műfajban. Olyan, mint az igazán jó marketing: emberközeli, világosan és könnyen érthetően szól, teljesen mentes minden mesterkéeltségtől, elbonyolított fogalmazástól, amit sok szerző tudományos benyomást keltőnek remél.

A márkanév ereje c. könyvét a 2014/4. számban ismertettük. Igen jól megalapozott és kidolgozott tudással szolgál erről az itthoni szakirodalomban kevésbé feldolgozott témáról.

A *Márkázott szórakoztatás* c. műve (Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2015/2. sz.) is tökéletesen hozza – akárcsak az előzőek és a mostani – a Papp-Váry „JPÉ márkája” által jegyzett minőséget: „JPÉ marketing – Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel”. Mindegyikre jellemző, hogy előadásmódjukban, a témák, tudnivalók kifejtésében is tökéletesen igazodnak ahhoz, hogy a marketing nem más, mint a józan paraszti ész okos alkalmazása, így megfogalmazásaik világosak, „józan paraszti ésszel” könnyen követhetők, mentesek minden túlbonyolítottágtól és hókusz-pókusztól, ami annyi marketingszakkönyvnél nehezíti, hogy hozzáférjünk mondanivalójának lényegéhez. Akit pedig érdekel a téma, az a szerző elegánsan könnyed előadását kifejezetten szórakoztatónak, nemritkán felvillanyozónak találja, ami szintén nem igazán sűrűn élvezhető, ám annál hasznosabb tulajdonsága a marketingszakkönyveknek.

„Az országmárkázás vagy más néven országimázs-építés olyan, mint a foci vagy a reklám. Mindenki ért hozzá és persze mindenki jobban tudná csinálni. Mégis nagyon kevés tudományos cikk olvasható a témában, sőt az országmárkázás, country branding rendszere nyitott kérdés. *Jómagam e rendszert próbálom kidolgozni*” – Papp-Váry e könyvhöz kapcsolt weboldaláról (<http://www.papp-vary.hu/orszagmarkazas>).

Sajátos, nem kevésbé zavaró jelenség itt a szakmák fogalomhasználatának erős eltérése. A marketing „márkáról”, az azonos jelentésű „brandról” beszél, és az árujelző kifejezés ebben a könyvben sem jelenik meg. A védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról szóló 1997. évi XI. törvény viszont az előbbi fogalmakat nem használja. A problémát jól érzékeltetik Papp-Váry szavai: „A zavar abból fakad, hogy sokan a márka alatt a védjegyet vagy a logót (szimbólumot, emblémát, monogramot), esetleg a márkanévet értik. Pedig *a márka valami sokkal kevésbé megfogható, mint az előzőek.*” A márka valóban sokkal kevésbé megfogható, és minőségileg teljesen más is, mint a márkanév, illetve a márkajel. A védjeggyel így összevetni már kevésbé lehet – azzal a gondolati, olykor érzelmi tartalommal közeli rokon, amelyet a védjegy triggerként előhív.

Két értékelés a könyvről, a kiadó honlapjáról (www.akademiai.hu):

„Fiatalos, lendületes és lényegre törő összeállítás az országmárkák építésének fontosságáról, folyamatáról és korlátairól. *Hiánypótló munka*, amely a rendszerezett elméleti alapok áttekintése után gyakorlati iránymutatásokat fogalmaz meg a témával elméleti vagy gyakorlati szinten foglalkozók számára. Ajánlom a könyvet mindazoknak, akik szeretik az igényes és olvasmányos szakkönyveket, és akiket érdekel, hogy miként lehetne Magyarország országimázsát innovatív módon formálni” – Deli-Gray Zsuzsa kutatóprofesszor, ESSCA School of Management.

„Termékmárkát építeni nem könnyű feladat, országmárkát építeni ennél is nagyobb kihívás. Itt a professzionalizmus mellett számos más, szakmán túli faktor gazdagítja a képletet.

A szerző vitathatatlan erénye, hogy ezeken felülemelkedve *szakmai keretet ad, struktúrárt vázol, példákat hoz, ellentétes álláspontokat villant föl, miközben nehézségekre is rámutat*, köztük talán a legfontosabbra: nincs országmárka-építés országepítés nélkül, hisz a márkát végső soron mégiscsak maga a termék határozza meg” – Nagy Bálint marketingtanszék-vezető, International Business School.

E könyv célja: „A mostani könyv célja mindenekelőtt *elméleti megalapozottsággal áttekinteni az országmárkázás alapvető sajátosságait, és egyben gyakorlati tanácsokkal is szolgálni az Olvasóknak.*” (Innentől idézetek a könyvből.) „*Magyar nyelven ez az első kísérlet egy önálló összefoglaló könyvre.*”

Nézőpontja: „Fontos leszögezni azt is, hogy a területnek rendkívül sokféle megközelítése van. A jelen kötet szerzője elsősorban marketinges, a Budapesti Metropolitan Egyetem dékánjaként ilyen tárgyakat tanít, egyúttal a Magyar Marketing Szövetség alelnöke. Ezért *marketinges szemmel nézi az országmárkázást*, míg mások egészen más aspektusból tudják megközelíteni ugyanezt. Ez is hozzájárul a téma komplexitásához, és ettől is olyan izgalmas, érdekes és egyben megosztó a mondanivaló.”

Az országmárkázás lényege: „Az elmúlt két évtizedben szerte Európában és a világon ’országmárka-központok’, ’országmárka-tanácsok’ alakultak. Feladatuk mindenütt ugyanaz: az ország pozicionálása, azaz megkülönböztetése a ’versenytársaktól’, egységes márkastratégia megalkotása és az országról szóló különböző üzenetek egyfajta összehangolása. Egyre gyakoribb az is, hogy politikusok országmárkázásról, nemzetmárkázásról beszélnek, vagy hogy a közéleti, netán a bulvársajtóban tűnik fel a kifejezés. Ha röviden próbáljuk összefoglalni, az *országmárkázás a márkázás technikai alkalmazása országokra, és ez által az ország reputációjának javítása*, ami nagyobb versenyképességet, még egyszerűbben több pénzt jelent. Ez a márkázás (vagy más szóval *márkaépítés*) ráadásul olyasvalami, amit egyaránt használhat kis és nagy, vagy éppen fejlődő és fejlett ország.”

A tartalomról: [A könyv] „*próbálja a témát minél több oldalról megvilágítani.*

- Az első rész a *márka és a márkázás viszonyát tisztázza*, majd ezt követi az országmárka és országmárkázás *elméleti és gyakorlati alapjainak bemutatása*: hogyan jelennek meg ezek a fogalmak a nemzetközi és hazai szakirodalomban, milyen gyökerei vannak a területnek, illetve miért pont most lett ennyire időszerű.
- Az ezt követő rész az *országmárkázás céljait* mutatja be, melyek közt megtalálható a turizmus ösztönzése, a befektetések erősítése, az export fejlesztése, a nagyobb szerep betöltése a nemzetközi szervezetekben, végül, de nem utolsósorban az állampolgárok büszkeségének növelése is.
- Az országmárkának, illetve az országmárkázásnak *megvannak a sajátosságai*, egyedi vonásai, melyeket külön fejezet foglal össze.

- Ezt követően az *országmarca rangsorok* kerülnek terítékre, azok közül is a három legfontosabb: az Anholt-GfK, a FutureBrand és a Bloom Consulting megközelítései, melyekről magyar nyelven korábban nem készült ilyen összefoglalás.
- Az *országmarkázás rendszeréről* szól a következő fejezet, mely egyfajta útmutatót kínál, mi alapján lehetne az országmarkát építeni, kiemelt tekintettel a pozicionálásra.
- Az ezt követő rész az *országmarkázás lehetséges kommunikációs eszközeit* emeli ki, hangsúlyozva, hogy a country branding lényegesen szélesebb, mint a kommunikáció, és jóval többet takar, mint egy jó szlogen vagy logó megalkotása.
- Az ezt követő kritikai szemléletű részben az is kiderül, hogy *milyen korlátjai vannak* az országmarkázásnak, sőt, hogy egyáltalán létezik-e ilyen.
- Végül egy jó minta, *esettanulmány* kerül bemutatásra, mégpedig Észtország példája, ahol az elmúlt időszakban rendkívül tudatosan építették az országmarkát, így az más országok, köztük Magyarország számára is iránymutató lehet.”

Érdeemes kiemelnünk a következőket:

Az országmarca nyilvánvalóan egyfajta kollektív árjelzőként, itteni szóhasználattal *kollektív márkaként működik*. Az általa felidézett imázsok az információhiányok kitöltésében lehet fontos szerepe: pl. az ország jó híre vonzóbbá teheti azt turistacélpontként, a borvidék erősen jó imázsa kelthet érdeklődést, megelőlegezett bizalmat a nekünk ismeretlen ottani pincészet iránt. Érdeemes itt megjegyezni, hogy ily módon *az országmarkázás, ha a kívánt módon hat, felértékeli a földrajzi árjelzők gyakorlati gazdasági jelentőségét*, megnöveli azok vonzerejét, s ugyanezt teszi minden más olyan árjelzővel is, amely a célközönség gondolkodásában a kérdéses ország jó híréhez, ígéretes jellemzőihez kötődik.

Kritikus jelentőségű lehet ebben, hogy kevés törekenyebb dolog van a világon, mint a fogyasztó hűsége, s vele a márka vonzereje. Általános szabálynak tekinthető, hogy ha a fogyasztó úgy érzi, hogy nem kapta meg maradéktalanul azt, amit neki a márka ígért – vagy amilyen vonzó képzeteket azzal összefüggésben elültettek benne –, elfordul tőle. Ha pedig a márka árucikkek csoportjához kötődik, a valamelyikükkel szerzett csalódás nyomán a továbbiakban valamennyit elutasítja. Ahogy a márka a pozitív képzeteket, a vonzó vonásokat képes ráragasztani az árucikkekre, ugyanúgy, közös nevezőként átviheti a negatív tapasztalatokat is mindenre, aminek a piaci megítélésében szerepet játszik. Esetünkben az országimázs alakulása játszhat ilyen szerepet a jól felismerhetően idekötődő dolgok – áruk, szolgáltatások – tekintetében, s ez utóbbiak is árthatnak az országimázsunknak, ha velük kapcsolatban terjed el széles körben valamilyen rossz megítélés.

Nem hagyható említés nélkül *az országmarkázás egy sajátos korunkbeli problémája*. A globális telekommunikáció erőterében általános gyakorlattá vált, hogy a belpolitikai harcokban az ellenzék a nemzetközi porondra is kiviszi a kormányellenes üzeneteit, panaszait. A külföldi közönség messze túlnyomó hányada ugyanakkor nem tesz különbséget kormány és ország között, és az így érzékelt negatívumokat sem pusztán a kormányzatnak, hanem az ország egészének tudja be, ami igen erősen is ronthatja az országmarkázással elérni kívánt hatást. A

geopolitikai nyomulások egyik legfőbb eszköze ma a minden határon áthatoló tömegmédia – politikai indíttatásból külső erők és szereplők is közreadhatnak olyan kritikákat, amelyeket a külföldi közönség szintűen nem a kormányzat, hanem az ország ellen értelmez (s ebben gyakorlatilag többnyire teljesen lényegtelen, hogy mennyire helytálló a kritika.)

Mindezekből adódó következtetés, amelyet a szerző is hangsúlyoz, hogy *az országmárkázás, a kedvező orszáгимázs megteremtése és „működésben” tartása nem egyszeri feladat, hanem folyamatos, nagyon szívós és roppant körütekintő munkát igényel.*

Fontos összefüggés, hogy az orszáгимázs más módon is felértékelheti a kérdéses országhoz kötődő márkákat. Ennek sarkos megnyilvánulása a márkák ama sajátos szerepéhez kötődik, hogy sokuk presztízsmegjelenítőként működik. Papp-Váry idézetével: „a vásárló úgy érezheti, hogy a vásárlással azonos értékeket képviselő, képzeletbeli közösség tagja lehet”. Ebben a vonatkozásban egy számára magas presztízssű közösségről van szó, amelyhez tartozással akár a „világ”, a neki fontos környezet szemében igyekszik felértékelni magát, vagy a saját önképében teszi ezt, így „becsüli magát” – ezért visel „menő” márkás „cuccokat”, fogyaszt francia pezsgőt, vezet csúcskategóriás olasz sportkocsit.

Márka vs. márkajel: e kettőt még a honi szaknyelv is gyakran keveri. Valójában a márkajel idézett védjegy törvényünk szóhasználatát véve a „megjelölés” (amely azután lajstromozás révén válhat védjeggyé). Már a „brand” ősforrása, a billog is erről szólt: a beégetett jel az emberek tudatában összekötötte az állatot a tulajdonosával, a terméket a készítőjével. A márka viszont immateriális, a tudatunkban él, ott teremtik meg és formálják azt a személyes tapasztalatok, a másoktól átvett vélemények, továbbá a kommunikációban érkező, a márkáépítést szolgáló üzenetek.

Tudatosság, tudat, avagy a dolog lényege: „A márka az eredmény – hogy azzal kapcsolatban mit tud, gondol, érez, tapasztal a fogyasztó. A márkázás (márkaépítés) pedig a folyamat, ahogy tudatosan próbáljuk befolyásolni ezt a képet. (Pontosan úgy, ahogy az árujelzők mögé igyekezni kell felépíteni mindazt a vonzó képzetet, érzést, amelyeket azok felidézhetnek az emberekben, és amelyek vonzóvá teszik számukra az árujelzővel megjelölt dolgot – Osman P.) A félreértések abból adódnak, hogy a márka alatt sokan valami nagyon tudatos dolgot értenek, pedig ez nem önmagában, hanem a maga folyamatában, vagyis a márkázásban jelenlévő tudatossággal kapcsolatos. Úgy is mondhatjuk, hogy míg a márka (illetve a márkaimázs) úgy mond állapot, addig a márkázás ennek az építése, csiszolása. A márka esetében tehát nem a tulajdonos által beégetett jelnek van jelentősége, hanem az emberek fejében megjelenő képeknek, gondolatoknak, érzéseknek.” – Ismétcsak: igazából a tudatban nem „a tulajdonos által beégetett jel él”, hanem a vázoltak szerint módosult képe.

Bőven van tehát még tisztázni való. Papp-Váry egy fejezetet szentel annak, hogy minél egyszerűbben, érthetőbben mutassa be, milyen előnyökkel szolgál a márka a fogyasztónak, illetve a márka tulajdonosának, mi a különbség márka és márkázás között, valamint milyen

kulcsgondolatok köthetők ezekhez. Ennek kapcsán még nem országok kerülnek terítékre, ám a leírtak fontos megalapozással szolgálnak a későbbi részekhez.”

Azzal viszont, ami itt olvasható, olykor akad helye a vitának (és nagyon hangsúlyozni kell, hogy *itt nem a szerző nézetei, hanem a szakmabeli „tudomány állása” ad okot erre*, amely az előbbieken visszatükröződik).

„Mit is jelentenek tehát a fogyasztónak a márkák? Mindenekelőtt *hozzáadott értéket*, azaz valami pluszt egy 'no name' termékhez vagy egy kevésbé jó márkához képest.” Ez igaz, ám csak akkor, ha a márka elegendően nagy vonzerővel bír. Ámde:

„Ez a plusz más és más lehet, de ami a végén közös:

1. A márka megbízható, állandó minőséget jelent, egyfajta garanciát az adott termékre/ szolgáltatásra, így a vétel kevésbé kockázatos. [Ez egyáltalán nem így van. 'Megbízható, állandó minőség, garancia' – mindez csak abban az esetben igaz, ha a márka-tulajdonos így akarja, és mindig megteszi érte a szükséges ráfordításokat. Különösen érvényes ez az árjelzők használati jogának engedélyezésére. Jogilag semmi sem biztosítja a megbízható, állandó minőséget, a garanciát, és 'a mi eddig jó volt' (gr. Széchenyi István), az épp vacakká is válhat – Osman P.]
2. A márkára hosszú távon számíthatunk, hogy ott lesz, így bizalom épülhet ki.” – Erre a „hosszú távra” valójában egyre kevésbé számíthatunk, mivel a folyamatosan élesedő versenyben eleve drasztikusan növekszik a piaci szereplők „halandósága”, a nagy és gyors technológiai váltások pedig akár egész ágazatokat is elsöpörnek. Hozzá jön még, hogy a jelenlegi gazdasági paradigma a legfőbb tényezővé tette a költségek folyamatos leszorítását, ami szintúgy a minőség feltétlen megőrzése, a „hosszú táv” ellen hat.

„Hogy mi a márka előnye a márka tulajdonosának – egy termék/szolgáltatás esetében az azt gyártó/birtokló cégnek? Erre egyetlen rövid szóval is lehetne válaszolni: a pénz. A márka nagyobb pénzügyi értéket teremt.” – Ténylegesen a márka olyan többletet képez, amely a piaci mechanizmusokon keresztül válhat bevétellé, nyereséggé. Igen komoly pozitívuma lehet az is, ha segít fennmaradni a piaci versenyben, elkerülni a jövedelemtermelő képesség csökkenését.

Egy megjegyzés ide: a márka tárgya, ahová a vonzereje húz, a mindinkább globalizált viszonyok között sajátosan megváltozhat. Abból az értékelemzési megközelítésből kiindulva, hogy valójában a fogyasztó nem valamilyen „dolgot”, terméket vagy szolgáltatást vásárol, hanem funkciókat, amelyek ebből a dologból fakadnak, az árúvilág jelentős hányadánál a vásárlási döntésben meghatározóvá a kérdéses árucikkhez kapcsolódó támogatás minősége válik, amely segít használni, és életben is tartja annak funkcióit. Az gyártás- és feladatkihelyezésekkel (outsourcing) viszont az árucikkek előállítói egyre inkább elválnak az ügyfélszolgáltatótól és a szervizszolgáltatóktól, a felhasználó számára pedig ezek válnak a kritikus tényezővé, ezek márkája lesz döntő tényező a vásárlási döntésekben (kivéve, ha azal számol, hogy ami elromlik, azt eldobja, és újat vesz – ez esetben vidáman megmarad az olcsóbb „no name” kategóriánál). Egy amerikai filmben mondta egy részeg orosz úrhajós:

„Amerikai rakéta, orosz rakéta, mindkettőt Tajvanon gyártották”. Nagyjából hasonlóképp vagyunk eszközeink túlnyomó részével, s igazán az számít, mit várhatunk itt támogatásként és szervizszolgáltatásként.

Kardinális eleme a könyvnek a *márka fogalma jelentéstartalmának tisztázása*. „Hogyan lehetne definiálni a márkát? Nos, a kérdésre nem is olyan egyszerű a válasz, mert *rengeteg álláspont van*.” A „tudomány állása” valóban jócskán elmarad az iparjogvédelem precíz, jól kidolgozott és folyamatosan finomított fogalomrendszerétől. Kiemelve az itt sorakozókból:

- „A márka olyan szimbolikus és fizikai tulajdonságok összessége, melynek feladata termékek és szolgáltatások egy gyártóval való azonosítása, azoknak más termékektől való megkülönböztetése és a pozicionálásban meghatározott értékek képviselése.”
- „A márka egy név, kifejezés, jel, szimbólum, dizájn vagy ezek kombinációja, amelynek célja, hogy egy eladó vagy eladói csoport termékét vagy szolgáltatását azonosítsa, és megkülönböztesse a versenytársakétól.”
- „A márka jelentése: megkülönböztető név vagy embléma, amely jogi értelemben is azonosít egy vállalatot vagy annak termékeit.”

Jól látható, hogy *ezek a meghatározások keverik a márkát az azt felidéző jellel*. Papp-Váry megjegyzése: „A fenti megközelítésekkel azonban lehet egy probléma: bár kétségkívül megpróbálnak minden területet lefedni, pont a legfontosabbra nem figyelnek. Arra, hogy *a marketingben mindent a fogyasztó, a befogadó oldaláról kell vizsgálni*. Márpedig *a márka működésének javát a fejünkben végzi*.” – „Javát”? Ha a befogadót tekintjük, s ezért leszámítjuk a márkák szerepét a marketingkommunikációban és a piacmegdolgozásban, működését, amint azt Papp-Váry is világosan kifejti, valóban a fejünkben végzi. Ahogy ő idézi, tökéletes összegzésként: „*a márka végül is olyasvalami, ami a fogyasztók elméjében létezik*”.

S egy igen fontos tényező: [a márka] „egy ember érzése, azaz *mindenki saját maga alakíthatja ki magában a márkát*.” Ez akkor volt igaz, amikor még úgy volt, hogy „a jó bornak nem kell cégér”. A csúcstechnológiás, mindent elárasztó kommunikáció e mai szép új világában az ember messze nem „maga alakíthatja ki”, mert kivédhetetlenül befolyásolják márkaformáló üzenetekkel, sokszor nagyon is cselesen vagy sunyin előadva azokat. Egy itteni Kotler & Keller idézet szerint „a márka ereje a meglévő vagy potenciális vásárlók tudatában rejlik, és abban, hogy közvetve vagy közvetlenül milyen tapasztalataik voltak a márkával.” A gyakorlatban a tapasztalatok mellett nagy, akár azoknál messze nagyobb hatása is lehet a tudatba vagy épp annak háttérébe bevitt képzeteknek. Éppen erről szól az országmárkázás is: helyettesíteni igyekszik a saját tapasztalatokat, bevésni, hogy a németek precízek, így a termékeik is; a svájciak és így az óráik hasonlóképp; a francia borok, sajtok, illatszerek kiválóak; a görög emberek vendégszeretők és így tovább.

„A cégek be kívánják égetni magukat a fogyasztó tudatába és szívébe. Szeretnék, ha az ott kialakuló kép minél inkább hasonlítana ahhoz, amilyenek ők, a márka tulajdonosai és menedzserei képzelik el a brandet.” Ez így talán túlon túl jóhiszemű. A cégek általában nem „képzelik”, hanem az érdekeiknek megfelelően elfogadtatni akarják ilyenek. Ám olykor

„képzelik” is: Steve Jobs, amennyire tudjuk, az Apple termékeiben és márkájában valóban a maga vízióját akarta megvalósítani, messze túl a pusztán kereskedelmi célokon (L. Walter Isaacson: Steve Jobs – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2012/1. sz. vagy épp Carmine Gallo: Steve Jobs az innováció mestere – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 2012/6. sz.), Elon Musk hasonlóképp (Ashlee Vance: Elon Musk – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2016/1. sz.), hogy csak két kimagasló példát említsünk.

Kinek ideális? „A márkázás (vagy ha úgy tetszik, márkaépítés) feladata az, hogy kiemelve, illetve *megteremtse* ezen termék/szolgáltatás/vállalat/ország jellemzőit, előnyeit és azokat kommunikálja a fogyasztóknak, illetve tágabb körben a partnereknek, érintetteknek. Ideális esetben a márka, ami kialakul a fogyasztók fejében, az nagyon hasonlítani fog erre, azonban lényegében sosem lesz azonos.” – Itt *egy erős ellentét is megjelenik: kinek ideális?* Annak, aki eladni akar, e fogalom bármely értelmében, valóban az, viszont annak, akit így többé-kevésbé megvezetnek, már ha megvezetik, távolról sem. Ilyen nézőpontból már a „*megteremtse*” is kétértelművé válik. Különösen jelentős kérdéskör, hogy az arra „beidomított” közönség körében a márka, a mesterségesen kreált presztízs a valódi minőség helyébe is léphet. Feltételezhető, hogy az ilyen esetekkel szolgálnak ebben egyebek közt a modern műkereskedelmek, s kitűnő képet ad erről pl. Martos Gábor *Egy cápa ára c.* könyve (Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2013/4. sz.), vagy elgondolkodhatunk Marcel Duchamp a maga nemében alighanem világbajnok „Fountain” című alkotásán.

Kizárólag csak összvállalati termékként tud működni: „A márkázás alapvető stratégiai folyamat, amelynek *megvalósításában a vállalat minden egysége részt vesz.* Bár a marketing része, nem csak a marketingosztály foglalkozik vele. ... A márkázás az egész vállalatot érinti.” – Akárcsak az árujelzők esetében, csak a vállalat egésze képes a kellő színvonalon biztosítani mindazokat a tényezőket, amelyek meghatározó jelentőségűek az emberek fejében élő kedvező kép létrehozásában és fenntartásában, így a márka valóban összvállalati teljesítmény. Sohasem stabil, mindig erősen labilis: már egyetlen rossz mozzanat is megingathatja, vagy le is rombolhatja, hiszen egyetlen alapja a bizalom. Éppen ezért a kialakult kedvező képet csak együttes és folyamatos igyekezettel tudják életben tartani, azonban bármelyik részleg egymaga is tönkre tudja tenni.

A mondandó íve a fejezetcímekkel:

- *Bevezetés*
- *Megalapozás: márka és márkázás* – benne, egyebek közt: A márkázás jelentése / A márkázás kulcsgondolatai
- *Az országmárkázás megjelenése az elméletben és a gyakorlatban* – egyebek közt: Az országmárkázás gyökerei a gyakorlatban, szélesebb értelmezésben / Az országmárkázás időszerűsége
- *Az országmárkázás céljai* – egyebek közt: Legfőbb cél: a versenyképesség javítása, több pénz az országnak / A fő kihívás a célok megvalósítása kapcsán

- *Hasonlóságok és különbségek a klasszikus márkázás és az országmárkázás közt* – egyebek között: Párhuzamok a termékek, szolgáltatások és vállalatok márkázásával / Az országmárka néhány alapvető sajátossága / Az országmárkázás néhány alapvető sajátossága
- *Helymárkázás terminológiák: egyebek közt: Az országmárkázás és desztináció márkázás különbsége* / Országmárkázás, nemzetmárkázás, állammárkázás és más értelmezések / Rokon megközelítések a márkázás világán túlról
- *Országimázs, országmárka: kívülről leegyszerűsített klisé?* – benne: Karikatúrák, általánosítások, sztereotípiák / Egy top of mind márka és néhány ismert, kedvelt brand („Top of mind márka”: Papp-Váry magyarázata szerint „az első márka, ami az adott iparágban, kategóriában az illető eszébe jut.”) / Az összes többi ország nem igazi márka (Az országok nagy részéhez nem kötődik sok országban jól ismert márka. Őket sorolja ide a szerző, s ad ennek okairól igen érdekes elemzést.)
- *Országimázs, országmárka: belülről összetett, multidimenzionális konstrukció?* – benne: Soktényezős kép / Az országmárka hatszög [Ez „A legismertebb megközelítési modell (mely ráadásul márkaként értelmezi az országot)”. Az itt következő címek a hatszög csúcsai.] / Turizmus / Export / Kormányzás / Letelepedés és befektetés / Kultúra / Emberek
- *Az országmárkák értéke: a legfontosabb megközelítések és rangsorok* – benne: Országmárka indexek (hét ilyen mutat be, Papp-Váry szavával „a hét leggyakrabban idézett márkarangsor”, köztük „Digitális országindex”) / Magyarország helye az országmárka-rangsorokban
- *Az országmárkázás rendszere, a stratégia kialakításának és megvalósításának alapjai* – [Itt a könyv az országmárkázást mint tevékenységet mutatja be, s a célokat és követelményeket, amelyeknek meg kell felelnie. „Jelen kötet szerzője egy 8 lépcsős modellt javasol, melynek városokra kidolgozott alaprendszerét (Papp-Váry Árpád: A belső településkép felmérése. Mit gondolnak városukról az ott élők? Modellek és hasznos kérdések) több település is sikerrel használja, és némi módosítással egy országra is adaptálható.” A 8 lépcső a következő címekben jelenik meg és nagy vonalakban képet adnak a tevékenységről.] / A szisztéma legfontosabb pontjai / Felvezetés, az országmárkázás céljainak tisztázása / Az országmárka munkacsoport felállítása (triviálisnak tűnik, ám „E pont kulcskérdés: egyrészt melyik lesz az a szervezet, amely az egész országmárkázási folyamatot koordinálja, másrészt kik lesznek annak tagjai”) / Országmárka kutatások, felmérések és elemzésük / Pozicionálás: az országmárka stratégia központi ötlete (A pozicionálás a marketingmunka egyik legkritikusabb része – ha ezt elrontják, nagyjából oda az egész. Papp-Váry: „A pozicionálás a márkázás kapcsán talán a leggyakrabban előkerülő fogalom, melynek lényege, hogy az adott márka miben tud más lenni, mint versenytársai.” Feladatként ez azt jelenti, hogyan kell ezt a „másságot” úgy kialakítani, hogy az a legkedvezőbb legyen a versenyképesség szem-

pontjából. S ne feledjük: amint a szerző is hangsúlyozza, a csatatér, a versenypálya itt is a fejekben, az emberek gondolkodásában van, ott kell győzni.) / A pozicionálás beépülése a kínálatfejlesztésbe / Egységes vizuális és verbális arculat megteremtése / Integrált marketingkommunikációs mix használata / Rendszeres monitoring, értékelés, visszacsatolás

- *Az országmárkázás korlátjai, a tevékenység kritikája* – egyebek közt: Kevés sikeres eset / Sokféle bírálat / Meglepő önkritika?
- *Esettanulmány, jó gyakorlat: Észtország márkázása* – egyebek közt: Az „E-Észtország” vízió, mely misszióvá vált / Digitális startupok és digitális állampolgárság / Országmárkázás az EU Tanács soros elnökségének fél éve alatt / Országmárka-építés az észt állampolgárok bevonásával / Az Észtország-márka életre kel / Konklúzió, tanulságok Magyarország számára
- *Utószó: a kormányzat felelőssége*

És már csak annyit tehetünk, hogy ebből az utolsó, felettébb izgalmas részből adhatunk egy kis ízelítőt.

„Mindenekelőtt az ország vezetőinek érteniük kell, hogy az emberek (legalábbis a külföldiek) hasonlóan gondolkodnak egy országról, mintha egy márkára gondolnának, legyen szó akár arról, hogy elutazzanak-e az adott országba, hogy befektessenek-e itt, hogy ide küldjék-e a gyermeküket tanulni, hogy vásároljanak-e olyan termékeket, amiket itt gyártottak, és így tovább. Ezért az ország vezetőinek védeniük, óvniuk kell a márkát – és persze egyben fejleszteniük is. Sőt, ez a legfontosabb felelősségük!”

„Legyen egyfajta nemzeti stratégia, narratíva arról, hogy mi is ez a nemzet/ország, hova tart és hogy akar oda eljutni – reflektálva arra, hogy az országnak milyen adottságai, illetve az itt élőknek milyen képességei, készségei vannak.” – Ez nyilvánvalóan a nélkülözhetetlen alapja a teljes országstratégiának, a gazdaságban és a társadalomban egyaránt.

„A kormányok befolyásolhatják, hogy az országban olyan termékeket gyártsanak, olyan szolgáltatásokat nyújtsanak, amelyek innovatívak, szembetűnőek, a világ figyelmét és csodálatát felkeltik. Mindezt úgy, hogy közben alátámasztják, bizonyítják az előző pontban írt (márka)narratívát.” – „Jogállamban a pénz a fegyver” (József Attila: Gyönyörűt láttam), s a piacgazdaságban valójában a kormányok is csak azzal befolyásolhatják a magánszférát.

„A koordinált kommunikáció segíthet abban, hogy az előző két pontban leírtak könnyebben eljussanak a nagyvilághoz – de a kommunikáció csak a valódi változást tudja támogatni. 'A tett első, a szó második.'” – Ez a jelszó a jó kormányzás egyik márkalogója is lehet!

Dr. Osman Péter

Porkoláb Imre: A stratégia művészete. Szervezeti innováció kiszámíthatatlan üzleti környezetben – Szun-ce gondolatai alapján. HVG Könyvek, 2019; ISBN 9789633047408

„Nem a legkiválóbb erény minden csatában harcolni és győzni; a legmagasabb szintű kiválóság az ellenség ellenállásának harc nélkül való megtörésében rejlik.” (Szun-ce)

„Bár a hadviselésben évezredek óta vannak kiváló stratégiák, az üzleti életben csak a múlt században terjedt el az a fajta menedzsment-gondolkodásmód, amely elvezetett odáig, hogy széles körben használni kezdjék a stratégia fogalmát. Az is megfigyelhető, hogy a katonai stratégia alapján alakultak ki a jelenleg is ismert üzleti stratégiai megközelítések. Így bőven van mit tanulni a hadvezérektől.” (A könyvből)

Bármely erőterben akarjunk elérni valamit, a stratégia a siker legfőbb záloga. Az élet minden területén eleve sorsdöntő hátrányban van az, aki nem stratégiában gondolkodik, vagy nem képes arra, hogy a céljai eléréséhez kimunkálja a megfelelő stratégiát. Legyen az üzlet, sport, politika, társadalmi kapcsolatok építése, pályafutás és előmenetel kivívása egy szervezetben vagy éppen udvarlás, aki megfelelő stratégia nélkül vág bele, az törvényszerűen kudarcra ítélte magát, s legfeljebb csak a hozzá hasonló „nincstelenekkel” szemben van számottevő esélye. Ez szintúgy igaz minden cégre, szervezetre is. Az ilyet csak a véletlen mentheti meg attól, hogy katasztrófába sodródjék, és a véletlen nagyon is megbízhatatlan társ bármely vállalkozásban.

A tudományt egzaktnak tekintjük, szigorú, áttekinthető, és a fejlődésével mindinkább finomodó szabályokkal. Az intuíció valami más: egy megvilágító, problémamegoldó erejű felismerés, amely egyelőre ismeretlen, megfoghatatlan módon bukkan fel elménk mélyéből (talán annak tudat alatti működése eredményeként). A jó stratégiaalkotáshoz mindkettő kell – ezért jogos azt tudománynak és művészetnek is tekinteni.

Kevés tudomány van, amelynek évezredes felismerései ma is érvényesek – a matematikán, fizikán és a filozófián kívül talán csak a stratégiáé ilyen. A piaci verseny mind élesebbé válásával a gazdasági életben a stratégiaalkotás képessége létfontosságúvá vált. A gazdasági tudományok úgy ötven éve fedezték fel maguknak elsőrangú, gyakorlati célokra kitűnően adaptálható tudásforrásként a katonai stratégiát. A 2500 évvel ezelőtt élt – és kb 60 éve „újrafelfedezett” – kínai hadvezér-író Szun-ce mára világhírű műve, A háború művészete, a menedzsment- és a marketingszakirodalom egyik ma is érvényes klasszikusa.

Tudást csak tiszta forrásból – Porkoláb Imréről: „Elvégezte a 270 éves múlttal rendelkező Sandhursti Királyi Katonai Akadémiát, és elnyerte a legjobb hallgatónak kijáró, a Királynő által adományozott tiszti pálcát. Diplomát szerzett a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Nemzetközi Kapcsolatok szakán, majd summa cum laude minő-

sítéssel a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem katonai vezető szakán. Szintúgy az USA Haditengerészeti Posztgraduális Iskolájában a Gerillahadviselés és Terrorizmus elleni harc szakirányon.

2011-től az USA-ban a NATO Stratégiai Transzformációs Parancsnokságon a Magyar Honvédség Nemzeti Összekötő Képviselő vezetője, majd 2018-ig a NATO Szövetséges Transzformációs Parancsnokság parancsnokának képviselője a Pentagonban, ahol az amerikai Egyesített Vezérkarral, a Védelmi Minisztériummal, illetve a Washingtonba települt kiemelt kutatóintézetekkel tartotta a kapcsolatot.

2015-ben elvégezte a Harvard felsővezetői tanfolyamát, illetve a Stanford Szervezeti Innováció szakát. Hazatérve a Magyar Honvédség innováció területén végzett átalakító munkáját vezette. Jelenleg a Nemzeti Fegyverzeti Igazgató kutatás-fejlesztésért és innovációért felelős helyettese.

Szakértője a gerillaharcnak és a terrorellenes hadviselésnek. Az ehhez kapcsolódó vezetéselméletet, a hagyományostól eltérő vezetést, a dinamikusan változó, bizonytalan és bonyolult környezetben sikeres változás menedzsmentet, illetve a szervezeti átalakítás innovatív módszereit és annak az üzleti életben való alkalmazhatóságát kutatja. (A HVG Könyvek ajánlójából, kiemelések mindenütt a recenzió szerzőjétől.)

A szélsőségesen nehéz környezeteket – amelyek a sajátosságaikban oly sokban hasonlítanak a modern gazdasághoz – *a legélesebb terepeken is kitanulta: „Szert tettem harci tapasztalatra műveleti területen és munkatapasztalatra a bürokratikus szervezetek különböző vezetői szintjein. Tesztelni, és válsághelyzetekben fejleszteni is tudtam a döntéshozatali képességeimet.* Bepillantást nyertem a legmagasabb szintű stratégiai döntéshozatalokba, és részt vettem stratégiák formálásában és megvalósításában. *2010 és 2017 között a kor leginnovatívabb módszereivel találkoztam a szervezetfejlesztés és vezetőképítés területén, mert részese voltam a NATO – és kiemelten az Amerikai Egyesült Államok – hadereje egyik átfogó szervezeti átalakításának. Jelentős időt töltöttem el a gerilla- és terrorszervezetek működési elveinek, szervezeti formáinak és vezetési stílusainak megértésével. Irak és Afganisztán hadszínterein gyakorlati tapasztalatokat szereztem azzal kapcsolatban, hogyan lehet sikeresen fellépni a rendkívül rugalmas, hálózati alapon szerveződő rendszerek ellen.*

Munkakörömből kifolyólag *rengeteg cégvezetővel beszéltem, akik ugyanazokról a stratégiai kihívásokról számoltak be, amelyekkel katonaként mi is nap mint nap szembesülünk. A problémáink is azonosak. A hadviselésben egyre terjed a hibrid fenyegetettség, amelynek során nemzetállamok csapnak össze irreguláris erőkkel, az üzleti életben pedig zajlik a negyedik technológiai forradalom, vagyis a mesterséges intelligencia, a dolgok internete és a big data felfoghatatlan ütemű fejlődése. E két jelenség oly mértékben írja át a stratégiaalkotás szükségzerűségeit, hogy nemcsak a nagy szervezeteket (multivállalatok, hadsereg), hanem a kis- és középvállalkozásokat is megváltoztatja.*

Könyve mondandója: „Arra a következtetésre jutottam, hogy a stratégiaalkotás és a stratégia megvalósítása során alapvetően az emberi akaratok összecsapásáról beszélünk, bármilyen

formát öltön is a küzdelem. (Más kérdés, mi irányítja ebben az emberi akaratokat – Osman P.) E felismerés birtokában vettem kézbe ismét Szun-ce könyvét. *Elkészítő volt látni és rádöbbenni, mennyire időtálló és a gyakorlatban is milyen kiválóan alkalmazható tanácsokat fogalmazott meg benne a szerző.* E könyv ötlete is akkor fogalmazódott meg bennem, és két vágyamat valósítom meg benne. Az egyik, hogy *a változásról írok: arról a folyamatról, amely rádöbbenti az embereket arra, milyen szemléletmóddal lehet sikereket elérni a számtalan kihívástól hemzseggő mindennapokban.* Ellentétben a változásmenedzsmenttel, amely a vállalati folyamatok kontrollálására és irányítására törekszik, *az embert mint katalizátort helyezem a fókuszba. Olyan szervezeti kultúra kialakítása a cél,* amelyben a szervezet valamennyi tagja tisztában van a célkitűzésekkel, és ezek figyelembevételével, vezetői felhatalmazás birtokában, részben vagy teljesen önállóan cselekszik.” – Érdekes célkitűzés, messze nem mentes némi belső ellentmondástól. Mindenekelőtt, maradvány a harctéri párhuzamnál, gyakran az elérendő siker egyik legfőbb záloga a meglepetésszerű támadás. Az innovációs fejlesztés is sokszor ezt szolgálja: új, váratlan megoldással szerezni piaci térnyerésre beváltható előnyt. Kulcs tényező itt a meglepetés, márpedig aranyigazság, hogy „a titok, amit hárman is ismernek, többé nem titok”, ezért a meglepetés elérését szolgáló célkitűzéseket és új megoldásokat – új fejlesztési eredményeket – üzleti titokként kell őrizni. Erre szolgál a „need-to-know” elvének alkalmazása. És „önállóság” – ez ma nagy divat, ám valójában még a modern szervezet is csak meglehetősen korlátozottan tud az önállóság és az önmegvalósítás terepe lenni a tagjai számára. Steve Jobs lehetetlennek tűnő fejlesztések megvalósításával elért innovációi kimagasló példái annak, hogy olykor nincs helye vitáknak, be kell állni a támadáshoz. Másrészt, például a világ számos országában is átvett japán minőségi körök mozgalom, és a méltán világhírű Toyota-kata rendszer (L. Mike Rother: Toyota-kata – Hogyan ösztönözzük munkatársainkat fejlődésre, alkalmazkodásra és kiváló eredményekre? HVG Könyvek, 2014 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2015/5. sz.) is vitathatatlan bizonyosságai annak, milyen hasznos lehet az emberek kreativitásának és segítő szándékának kihasználása. S eleve, minden modern stratégia megköveteli az értelmesen fegyelmezett végrehajtást, anélkül nem működhet. Közelebbi definícióra nem mernénk vállalkozni, de csak valamiféle „okos” önállóság és „okos” fegyelem ötvözete vezethet az optimumra.

„A másik, hogy *Szun-ce tanácsait jól érthető stratégiai keretbe foglalva magyarázom,* hiszen élettapasztalatra és stratégiai látásmódra van szükség ahhoz, hogy megértsük valódi mondanivalóját, és képesek legyünk az alapelveket, illetve tanácsokat a gyakorlatban is egy üzleti stratégia alapján alkalmazni. (Természetesen a cél itt nem az, hogy Szun-ce megértéséhez segítse az olvasót, hanem hogy segítse őt az annak tanácsaiban előadott stratégiai tudást a napi üzleti gyakorlatban a maga javára fordítani, ahogyan azt Porkoláb a továbbiakban írja is – Osman P.) A katonai stratégia mindig is nagy hatással volt az üzleti életre, ezért *az elsősorban katonáknak íródott tanácsokat átültettem napjaink üzleti környezetének nyelvezetére, s egy olyan átfogó keretrendszerbe illesztettem, amelyet sikerrel alkalmazhatnak az üzleti élet vezetői céljaik elérése, versenyképességük fenntartása és növekedése érdekében.*”

A tartalom összegzése: „A könyv első két fejezetében – annak érdekében, hogy megértsük a modern katonai gondolkodásmódon alapuló stratégia összetevőit – *először is a napjainkra jellemző kiszámíthatatlan és dinamikus változó környezetet mutatom be.* Az ellenfélhez való viszonyulás két legalapvetőbb szemléletmódja, a *bié*, vagyis a tradicionális, erőn alapuló, és a *métisz*, a csalafintaságon és fondorlaton alapuló megközelítés évezredekken keresztül elkülönült egymástól, ám napjainkban egyszerre, egymással integráltan van jelen.

A harmadik fejezettől kezdődően *részletesen kifejtem a sikeres versenyképes szervezet működéséhez szükséges integrált megközelítés négy stratégiai összetevőjét.* Az első a *tradicionális stratégia*, amely önmagában már nem képes választ adni korunk kiszámíthatatlan környezetének kihívásaira, mégis jó kiindulási alap. A második a *stratégiai előrelátás*, amely annak ellenére, hogy a jövő megjósolása egyre nehezebb, segít, hogy képesek legyünk befolyásolni a jövőnket. A harmadik összetevő a *művelési tempó és a sebesség*, amellyel a döntéshozatal és a stratégiai tervezés problematikáját járom körül. Végül, a negyedik összetevő a *stratégiai hálózatok*, amelyben bemutatom, hogy a diverzifikációban rejlik a problémamegoldás kulcsa – ehhez azonban *képessé kell válnunk egymástól eltérő szervezeti kultúrák integrálására.* Ezekre a stratégiai összetevőkre úgy kell tekintenünk, mintha kockélt kevernének, és azokat saját szájizunk szerint válogatnánk össze.” – Ez utóbbi természetesen nagyon képletesen értendő. Stratégiát nem „a saját szájizunk” szerint, hanem a céljainkhoz, a lehetőségeinkhez, korlátainkhoz és a terepviszonyokhoz alkalmazkodva alkotunk, mindegyik tényezőbe beleszámítva az ellenfelek hasonló tényezőit is. Önkényesség nagyon nem fér bele, megfontolt merészség annál inkább, ám csak nagyon körültekintő mérlegeléssel megalapozva.

A könyv utolsó fejezetében *a hagyományostól radikálisan eltérő vezetési módszertant ismertetek*, amely választ ad arra, hogyan lehetünk képesek vezetőként sikerrel venni az akadályokat *kiszámíthatatlan környezetben*, és hogyan fejlődhetünk annak ellenére, hogy szinte folyamatosan újabb és újabb kihívásokkal kell szembenéznünk. A kínai hadvezér gondolatain alapuló, s e könyv lapjain kibontakozó *stratégiai módszerem, az integrált portfólióstratégia* eligazítást nyújt a mindennapok útvesztőiben, és támaszt ad nemcsak az üzleti stratégia megalkotásakor és kivitelezése során, de a mindennapi döntéseink meghozatalában is.”

S ehhez, mintegy *ajánlásként:* „A tudatos vezetés napjainkban hatékony gyógyír azon szervezetek számára, amelyek célja a folyamatos megújulás és az innováció, azoknak a csapatoknak, amelyek a bizalom magasabb szintű elérését, valamint a tartós és fenntartható csúcsteljesítményt tűzték ki célul, illetve azon vezetők számára, akik önmegvalósításra törekcsenek.”

A *bié* és a *métisz* fent említett évezredes elkülönülését azért nem kell szó szerint venni. Az első fejezet nyitánya a klasszikus erő megtestesülését, a hős Akhilleuszot idézi, ám a továbbiakban már Porkoláb így beszél: „*A métisz típusú hadviselés egyik első (és talán legismertebb) példája a trójai faló legendája*, amely kiválóan illusztrálja, hogyan voltak képesek a görögök nyers erő helyett találékonyssággal bevenni Tróját.” S ami különösen sokat ad a mai stratégiai gondolkodáshoz is:

„Az irreguláris hadviselés (a métisz alkalmazása – Osman P.) sokkal magasabb szintű adaptációt (a megváltozott környezetbe való sikeres illeszkedést) mutat, mint a tradicionális hadikultúra. Az ókorban az irreguláris hadviselést kényszerből választották a hadviselő felek, amikor nem állt rendelkezésükre elegendő erőforrás (nyers erő) ahhoz, hogy tradicionális módon vívják meg a küzdelmet. Éppen ezért a métisz típusú hadviselésre a kis méretű kötelék, a rejtőzés, valamint a meglepetésre és kiszámíthatatlanságra való törekvés a jellemző. Szükség is volt erre a leleményességre, ha jobban felszerelt vagy létszámfölényben lévő ellenséggel szemben szerettek volna sikereket elérni.” S követve a harcterek párhuzamát elmondható, hogy az üzleti életet ugyan sokáig a nehézsúlyú ragadozóként működő cégek uralták, de a „métisz” már akkor is sokszor sikerre segített. A tudás-, majd alkotásalapú gazdaság kibontakozásával pedig „a kis méretű kötelék, a rejtőzés, valamint a meglepetésre és kiszámíthatatlanságra való törekvés” a gazdaságban többnyire az innovációs fejlesztésre támaszkodó start-up és spin-off cégekben testesül meg, a marketingnek pedig egyik hatásos technikája a gerillamarketing.

Porkoláb áttekinti a stratégiai környezet fejlődését, s némi vezetéstudományi ismerettel rögtön kínálkoznak a gazdasági párhuzamok.

„[A 19. századig] a legtöbb hadvezér még mindig a falanx mintáját követő vonalas harcászatot alkalmazta. *Bonaparte Napóleon azonban átírta a szabálykönyvet: az 1805-ös hadjárata során kialakította a hadtestek rendszerét, ezzel rugalmasabbá tette a hadsereget.* Nemcsak a háborúk és ütközetek vezetésében, de a hadkiegészítés, -felkészítés és -ellátás szervezésében is zseni volt, és ösztönösen értette, hogy a merev szervezeti forma korlátozza a lehetőségeket, ezzel szemben *egy részekre felosztott hadseregben számtalan előny rejlik.*” „A 19. század közepére bizonyos haderőknél a parancsuralmi rendszerek helyett a *küldetésorientált vezetésszemlélet honosodott meg, amely az iránymutatást és a decentralizáltabb végrehajtást helyezte előtérbe.* Ebben a rendszerben a stratégiát az alárendelt parancsnokok értelmezték és bontották le a saját szintjüknek megfelelően.” – A gazdaságban a 20. században hasonlóképp alakították át, nagy reményekre jogosító szervezeti innovációként, a központi vezetésű nagy cégeket részben önálló és ezzel rugalmasabb vezetésű „divíziókká” – erről Porkoláb is részletesen szól.

„Az indirekt hadviselést – az ellenfél sebességgel és tempóval való kizökkentését és az indirekt támadás középpontba helyezését – a két világháború között dolgozta ki a német haderő. A hadviselési forma a villámháború idején nyert igazolást, ahol a sikert nem az erőforrások abszolút fölényével, hanem az ellenség gyenge pontjai ellen intézett lendületes támadással lehetett kivívni. A gyors ütemű, sikert sikerre halmozó, egyszerre több helyen indított támadás következtében az ellenség feletti fölényt nem katonai erővel, hanem a kedvező feltételek kialakításával (a kezdeményezés megragadásával) és a lehetőségek azonnali, haladéktalan kihasználásával teremtették meg. A stratégia lényegi elemei a következők: ha a célokat az eszközökhöz rögzítjük, ha mindig szem előtt tartjuk a célt, ha a legváratlanabb irányból

támadunk, ha olyan helyzeteket teremtünk, amelyekből többféle eredmény hozható ki, sikerrel járunk. A sikeres hadvezér – függetlenül attól, hogy mekkora erőforrásfölénnyel rendelkezik – nem a frontális támadásra alapozza a sikert, hanem kerülő utakat választ a tartós eredmény elérése érdekében. Persze mindennek feltétele, hogy az általunk vezetett szervezet kellőképpen rugalmas és alakítható legyen.” – A gazdasági párhuzam olyannyira nyilvánvaló, hogy azt szükségtelen itt fejtegetnünk. Csupán egyetlen megjegyzés: „a célokat az eszközökhöz rögzítjük” – a gazdaságban itt a siker elérésének különösen nagyhatású eszköze, ha a célok eléréséhez innovációval új eszközöket teremtünk, hatékonyabbakat, mint amilyenekkel a versenytársak rendelkeznek, valamint ha innovációra támaszkodva olyan új célokat valósítunk meg, amelyekkel túllépünk a versenytársakon.

Új vezetési paradigma: „Az indirekt hadviselés koncepcióján és a küldetésorientált vezetésszemlélet vezetési elvein alapuló hadviselési forma szerint folyó háborúban *nem léteznek előre kiszámítható helyzetek, ezért precíz hadműveleti tervet sem lehet kidolgozni a támadás valamennyi mozzanatára.* (Ez intézményesített elismerése a tételként is kinyilvánított ténynek, hogy ’minden haditerv és abban tervezett csatarend csak addig érvényes maradéktalanul, amíg az első ágyúlövés el nem dördül’ – Osman P.) Ehelyett *a vezetés folyamatát és a döntési szinteket kell decentralizálni:* vagyis a tábornokoknak lehetővé kell tenniük alárendeltjeik számára, hogy (a vezetői szándék ismeretében) önálló döntéseket hozzanak. Ennek eredményeként az alárendelt parancsnokok – a felgyorsult döntéshozatal érdekében, kellő információk hiányában – kreatív módon a váratlanul alakuló lehetőségek megragadására törekszenek.” – S máris előttünk áll az önállóság vs. fegyelem dilemmája – „hogyan vezessünk támadást, ha az arra kijelölt hadosztályok másként értelmezik ’a vezetői szándékot’, vagy épp más ötletük támad?” Ha pl. örültségnek ítélik Jobs dizájnvezérelte innovációs koncepcióját?

Az üzleti élet evolúciós folyamatáról: „Kezdetekben a legtöbb vállalkozás általános kereskedés volt: termékeket vásárolt és adott el exportőrként, nagykereskedőként vagy importőrként. (Vajon a termelést miért hagyja ki? – Osman P.) Az 1840-es évekre a vállalatok azonban elkezdtek egy adott termékre (például gyapotra) szakosodni, és a terméklánc egy szakaszára (például a behozatalra vagy a disztribúcióra) koncentrálni. Ez az átmenet – az általánostól a szakosodott kereskedőkre – volt *az első strukturális változás az üzleti életben.* Ezek a szervezetek még mindig kis, helyi vállalkozások voltak, a tulajdonos és a menedzsmen pedig a legtöbb esetben egy és ugyanaz a személy, a tulajdonosok irányították az üzletet, és nem voltak fizetett középvezetők, adminisztrátorok.

Az iparosodás növekedésével ezt váltotta fel a munkakörök és *a szerepkörök szerinti csoportosítás és a standardizált folyamatokban zajló munkavégzés.* A 19. század közepétől, a vasút megjelenésével a vállalatok nagyon gyorsan terjeszkedtek, és a 19. század utolsó negyedére, amely az acél és nehézipar koraként vonult be a történelembe, elterjedtek a nemzeti

vállalatok. Ebben a korszakban olyan iparágak és technológiák fejlődésének köszönhetően, mint a vasút, az acélipar, a távírászat és a húscsomagolás, az egyre növekvő szervezetek egyre nehezebben birkóztak meg a nagy méretből, földrajzi elhelyezkedésből, horizontális és vertikális integrációból fakadó megnövekedett szervezeti igényekkel, amelyek bonyolulttá tették a szervezeti formát. A kihívás – a nagyobb haderőkhöz hasonlóan – abban állt, hogy egyre több szervezeti egységet kellett egyetlen közös egységként összehangolni és egységesen működtetni. A napóleoni hadseregektől elesett hadseregszervezést alkalmazva az új vállalati stratégiák arra ösztönözték a vállalkozásokat, hogy *funkciók szerint (mint például a termelés vagy értékesítés) építsenek fel struktúrákat, hivatásos vezetőket képezzenek, valamint vezetési hierarchiákat építsenek ki e struktúrák működtetésére*. Kevesebb mint ötven évvel később, a 20. század kezdetére kialakult a modern vállalati forma. *A második strukturális változás az üzleti életben a kisvállalkozásoktól a funkciók szerint szerveződő vállalatokig tartó átmenet volt.* – Alighanem itt a „kisvállalkozás” helyett az előzőekben vázolt hagyományos vállalati szerkezet értendő.

Új ugrópontból újabb stratégiák: „Az 1920-as évekre a nagyvállalatok újabb stratégiai kihívással néztek szembe: az újabb fejlődést az autó és az olaj korában *a közlekedés és a szállítás forradalma* hozta meg. A fizikai távolságok korlátozták a napi szintű, közvetlen irányítást, a cégek pedig egyre inkább elaprózott termékvonalakat képviseltek. Erre válaszul következett be a *harmadik strukturális változás* a nagyvállalatok szervezeti felépítésében: a monolitikus, funkcionális vonalak mentén szerveződő vállalatok operatív divíziók szerint (mint például termék) vagy földrajzi elhelyezkedés szerint szerveződtek újjá. Ebben az új felállásban mindegyik szervezeti elem felelősséget érzett a maga nyeresége és vesztesége iránt.”

Rugalmas szervezeteké az ezredforduló világa: Porkoláb tovább vázolja a fejlődés alakulását és „Így érkeztünk el az ezredfordulóhoz, amikor a hierarchikus szervezeti struktúrák kezdtek elveszíteni versenyelőnyüket. A vezetők az új évezredben arra lettek figyelmesek, hogy a bürokratikus szervezeti formák egyre nehezebben birkóznak meg a sokkal agilisabb, gyorsabb döntéshozatali folyamatokat futtató rugalmas szervezetekkel, és *tradicionális módszerekkel nem képesek a megváltozott környezeti viszonyok között tartós versenyelőnyt fenntartani.*”

Gerillák felemelkedése, kiszámíthatatlan dinamikus környezet: „Egyvalami közös a hadviselés és az üzleti élet jelenlegi paradigmaváltásaiban. A hadviselésben a gerilla- és terrorizmogalmak elterjedése okoz egyre nagyobb problémát, az üzleti életben pedig a jelenleg is tartó technológiai forradalom, az információtechnológia, a telekommunikáció, a bio- és nanotechnológia ugrásszerű fejlődése és egyre inkább a kockázati tőke által finanszírozott startup vállalkozások gerjesztenek aszimmetrikus konfliktusokat. *A környezet mindkét területen rohamtempóban változik, és olyan időket élünk, amikor a viszonylag kiszámítható és folyamatokkal, valamint tervekkel kezelhető komplikált környezetet leváltotta a kiszámíthatatlan dinamikus környezet.*” – A hagyományosan működő ész itt megáll, és egyhelyben zokog.

A túlélési kényszer viszont kilöki ebből, s a jól felkészültek megragadják az alapigazságot: „a káosz veszedelem a nehézkesnek, a gyengének és az átlagosnak, viszont a lehetőségek birodalma az erősnek és rugalmasnak”. Ezzel kell nekivágni az új terepen a túléléshez szükséges *intézményi adaptációnak*.

A mélyreható, a meglévő működési rendszert és módot, a velejáró vezetési, kapcsolati és felelősségi rendszereket erőteljesen átalakító intézményi adaptáció megvalósítása kemény innovációs folyamat. Lényegében többé-kevésbé teljes paradigmaváltást jelent, annak minden terhével. Porkoláb így szól róla: „Az *intézményi adaptáció* viszonylag hosszadalmas folyamat, éppen ezért lehetséges, hogy a tradicionális üzleti szemléletmód és az alapjául szolgáló stratégiai tervezés még mindig a legelterjedtebb napjainkban.” Ez a „viszonylag hosszadalmas” keveset érzékeltet a valódi nehézségeiből, ezért érdemes idéznünk két közismert szakértőt:

„Nincs nehezebb, bizonytalanabb kimenetelű és veszélyekkel terhesebb vállalkozás, mint új szabályok bevezetése. Az újtónak harcos ellensége mindenki, aki a régi szabályok haszonélvezője, és csak langyos támogatást kap azoktól, akik hasznot húzhatnak a változásból.” *Niccolo Machiavellinek*, a hatalomgyakorlás mindmáig kimagasló technikusanak e szavai szinte önmagukban is tökéletes magyarázatát adják, hogy miért nem halad az innováció a kívánatos ütemben még viszonylag normális környezetben sem. *Napoleon Buonaparte* ezekhez a következő, meglehetősen hetyke megjegyzéseket fűzte:

az újítások ellenségeit illetően: „le tudnám állítani őket”;

a langyos támogatókhoz: „nem tudja a jóember, hogyan kell szert tenni harcos támogatókra...”. Hogy ez a gyakorlatban mennyire nem könnyű, arról a császárnak volt ideje gondolkodni Szent Ilona szigetén. (Machiavelli: A fejedelem. Napoleon jegyzeteivel. Espasa-Calpe Kiadó, Madrid.) S ha belegondolunk, érthető: az érintettek többsége nem szívesen tanul a napi munkája elvégzése, az azzal járó terhek nyomása alatt újat, s dolgozik meg az ahhoz szükséges új kompetenciák elsajátításáért – hacsak nem ismeri fel eleve erős érdekelttségét a változásban –, s ezért inkább védekezik annak bevezetése ellen. Sokakban erős félelem is munkálhat, hogy az átállás új versenyt nyit a pozíciókért, s ez a kárukra lehet.

„Ugyanakkor az *elmúlt évszázad végére egy újfajta, innováción alapuló stratégiai szemléletmód kezdett teret hódítani*. Azok a vállalati vezetők, akik úgy gondolták, hogy az öszszecsapás fókuszú küzdelem nem vezethet mindig sikerre, elkezdtek alternatív stratégiai megközelítéseken gondolkodni.” – Különös, soha nem látott kor jöve el: garázsokban, kollégiumi szobákban és hasonló helyeken született renghagyó vállalkozások emelkedtek fel exponenciális növekedéssel a métisz hátán, s törtek, nemritkán szinte szó szerint is, az egékbe. Nem erőből nyomták le a piac és a gazdaság addigi urait, az lehetetlen is lett volna, hanem új eszközökkel – új termékekkel, szolgáltatásokkal, piaci módszerekkel –, így vették el tőlük a piacaikat.

„*Napjainkban épp egy újabb stratégiai paradigmaváltás küszöbén állunk, így teljesen érthető, hogy a nagyvállalatok döntő többsége azzal küszködik, hogyan hajtsa végre a sikeres digitális transzformációt. A mindenütt tapasztalható sikertelenség oka az, hogy az elmúlt évszázadban a nagyvállalatok a komplikált viszonyokra optimalizálódtak, és a bürokratikus szervezeti kultúra képtelen megbirkózni a dinamikusán változó környezettel, amelynek egyik legfőbb jellegzetessége, hogy az egyes alrendszerek közötti kapcsolatok száma exponenciálisan növekszik. Ilyen viszonyok között a hagyományos értelemben vett tervezés értelmetlenné, maga a környezet pedig kiszámíthatatlanná válik.*

A *dinamikusán változó környezet* (VUCA: Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) problematikáját a hadviselésben már több évtizede kutatják. A *VUCA soha nem volt annyira időszerű, mint napjainkban*, amikor a stratégiai sokkhatások egymás után érik a szervezeteket, a vezetőknek pedig olyan dinamikusán változó környezetben kell döntéseket hozniuk, amelyben a rendelkezésre álló információ mennyisége folyamatosan nő, a rendelkezésre álló idő viszont drasztikusan csökken.” – Az innováció a maga hatókörében mindig VUCA terepviszonyokat teremt, hiszen a váltást hozza a begyakoroltról valami újra, ennek minden kiszámíthatatlanságával.

„Mivel a legtöbben ösztönösen cselekszenek, az emberek többsége, közöttük vállalati vezetők is, komoly energiákat fordítanak arra, hogy ilyen helyzetben visszaforgassák az idő kerekét, és újra kiszámíthatóvá tegyék a környezetüket.” – Biztosan vesztes stratégia! Mindig lesznek, akik meg merik lovagolni a bizonytalanságot, és akik ebben sikerre jutnak, elhúznak a „maradiak” mellett, és elhódítják piacaikat, gazdasági életterüket. Cáfolhatatlan bizonyosság erre egyebek közt az a szédületes váltás, amely termék-, szolgáltatás- és eszközvilágunkban végbement, amióta Steve Jobs megtámadta a mainframe számítógépek világát a PC-vel, a szórakoztató eszközökét a platformmal, amellyé a telefonja felnőtt, s mindez ráépült a világhálóra, amelyet a Google-fiúk szolgáltatásrendszere tett igazán használható kereső- és kapcsolati rendszerré. Ma pedig már-már felháborító, ha egy cég, intézmény, hivatal nem érhető el maxiegyszerűen a Facebookon is.

„A korlátok arra valók, hogy túllépjünk rajtuk – mondá a szuperhős, mielőtt leesett a szakadékba.” Felettébb rossz stratégia azonban ezt művelni a terjedelmi határokkal – nincs az a métisz, amely ebben segíthetne. Ezért már csak egy stratégiai útmutatást emelünk ki:

„*A csatában erőt érvényesíteni csak két módszerrel lehet: cselvetéssel és közvetlen harccal; de a cselvetés és a közvetlen harc váltakoztatása annyiféle lehet, hogy nem győzzük kimeríteni. Ezért aki ért hozzá, hogyan alkalmazzon cselvetést, az (képességeiben) határtalan, mint az ég és föld [a természet], és kimeríthetetlen, akár a folyók és folyamok.*” (Szun-ce)

És a mondandó ívét mutatjuk meg a fejezetek címeivel és alcímeivel:

1. *A stratégiai környezet fejlődése* – a világ rohamtempóban változik, és egyre kiszámíthatatlanabbá válik (s ha nem ismerjük fel, hogy ezt exponenciálisan gyorsulva teszi, az tragikus stratégiai hibákra vezet);
2. *Napjaink stratégiai környezete* – az aszimmetrikus küzdelemhez integrált stratégia szükséges;
3. *Helyzettudatosság* – tegyük bárki számára lehetővé, hogy megbirkózzék az ismeretlennel;
4. *Sebesség és tempó* – Kerüljön egyensúlyba az önállóság, a sebesség és a műveleti tempó;
5. *Stratégiai hálózatok* – csak a folyamatos fejlődés biztosítja a versenyképességet (de az is csak akkor, ha hozzá mindig megalkotjuk a megfelelő stratégiát);
6. *Integrált portfólióstratégia* – felkészülhetünk a válságra, és bátran nézhetünk szembe a kihívásokkal (de tudva, hogy már soha semmi sem biztos);
7. *A jövő vezetői* – a változás elvezet odáig, hogy átalakul a szervezeti kultúra is.

Dr. Osman Péter