

Bevezetés

VÁLLALATVEZETÉSI FORRADALOM

Az első világháborút követően a General Motors és a Ford megteremtette a modern nagyvállalatot, a maga pénzügyi és statisztikai ellenőrző rendszerével, tömegtermelésével, szabványosításával, tudományos alapon szervezett műhelyeivel és autonóm részlegekből álló szervezetével.

Az 1960-as években a nagy elosztóhálózatok létrehozták a fogyasztói szervezeteket, vásárlásihitel-rendszerrel, önkiszolgáló üzletekkel, hálózatokkal, a tömegmédiában megjelenő reklámkampányokkal, márkákkal és világtermékekkel. Az 1980-as években a Toyota lett annak az iparvállalatnak a modellje, amely figyel termékeinek minőségére.

Ma a Google az a vállalat, amely újrafogalmazza vezetési módszereinket, munkavégzésünk módját, a szervezet irányítását és az emberek vezetését. Mindezt nagyon sajátos kontextusban teszi, az internetében, az 1990-es években a Szilícium-völgy vidékén született megosztott-intelligencia-gazdaságban. Alkalmassint ez ad neki olyan gondtalan megjelenést, amellyel soha egyetlen elődje sem rendelkezett. És mindez nem azért van, mert masszázst, uszodát, röplabdapályát és ingyen ebédet kínál munkatársainak, vagy mert Larry Page és Sergey Brin, a Google társalapítói kevésbé volnának komoly emberek, mint Henry Ford vagy Ohno Taiichi, a Toyota termelési rendszerének megalkotója.

Minden vállalatvezetési forradalom ugyanarra a modellre épül. Néhány olyan, zászlóshajónak számító vállalatban találják ki őket, amelyek új piacok kiaknázására szakosodnak (autó, tömegfogyasztás, internet), élénk növekedést mutatnak, és gyorsan széles körű dominanciára tesznek szert. Globális vállalatok, szervezetüket tekintve éppúgy, mint termékeiket, és ezek előállításának és eladásának módját. Minden forradalom gyökeresen átalakítja saját környezetét, és a gazdaság egészében gyorsan megkerülhetetlenné válik. A vállalatok, amelyek a for-

° Ohno Taiichi kötete: *Toyota Production System*, 1988

°° Google Inc.: 1998.09.04-től magán- (vállalati) célokra, 2004.08.19-től nyilvánosan; „adatközpontjaikban” világszerte egymilliónál több szervert futtatnak

radalmat véghezviszik, akárcsak vezetőik, zászlóshajóvá válnak, modellé minden vállalatvezető számára, beleértve a látszólag igen távoli szektorban működőket is.

A Google azért állíthatja magáról, hogy a Fordhoz és a Toyotához hasonlóan modellé vált, mert menedzsmentje egyszerre több területen vezetett be újításokat: az emberi erőforrásokban, a termelésben, a vásárlói kapcsolatokban, végül, az ipari tranzakciókban. Mindezt a maga módján tette – újított, de más vállalatoktól, az új technológiák világától is kölcsönzött –, és ami teljesen szokatlan, az egyetemen tette. Ahol lehetséges, nyilvánvalóvá teszem ezeket az összefüggéseket, de nem kérdés, hogy ezek a módszerek legelőször a Google-nál álltak össze rendszerré.

..... látásmódja, tudományos felkészültsége, megszállottsága, de azoknak a szakembereknek a tapasztaltsága is, akiket sikerült maguk köré gyűjteniük, hozzájárult ennek a páratlan modellnek a megalkotásához.

..... Könyvem egyetlen törekvése, hogy kulcsokat adjon e modell megértéséhez: hogyan és miért működik így, ahogyan működik. Sokat írok majd a Google-ról, de ha a helyzet úgy hozza, az Amazonról, a Mozilláról, a Facebookról és néhány olyan más cégről is, amelyek részesei voltak a vállalatvezetés forradalmasításának.

Miután elemeztem azt a rendkívül sajátos környezetet, amelyben a vállalat megszületett, illetve két alapítójának vezetői kvalitásait, a könyv első részében megfejttem majd azt a gazdasági modellt, amelyet a cég irányítói létrehoztak. A második részben azokat a vállalatvezetési módszereket veszem górcső alá, amelyeket ők alakítottak ki, és amelyek igen távol állnak a legjobb iskolákban tanított üdvözítő módszerektől. Részletesen megvizsgálom azokat az újításokat, melyeket az emberi erőforrások, a szervezet, az innovációk és a termelés működtetésében bevezettek.

Ezt annak a környezetnek az elemzése követi, amelyben a vállalat formálódott, amelyben újfajta kapcsolatokat épített ki a felhasználóival, a fogyasztói közösségekkel, ugyanis mindenki másnál hatékonyabban tette őket saját sikereinek forrásává. Az Olvasó látni fogja, hogy a kereskedelmi kapcsolatok automatizálása milyen mélyen megváltoz-

tatta a felhasználókkal kiépített kapcsolatokat, ráadásul olyan szerepet adott nekik, amellyel soha korábban nem rendelkeztek. Azt is látni fogja, hogy egy rögeszme – a fogyasztók elsőbbsége – mennyiben járult hozzá a vállalat sikeréhez és növekedéséhez. A vezetési forradalom ugyanis a vállalat és ügyfelei kapcsolatát is forradalmasította.

Az ezutáni fejezetekben a modell határaitól fogok gondolkodni, bemutatatom azokat az új problémákat, amelyeket egy ilyen vizsgálódás fölvet.

Az utolsó részben összegzem az elemzéseimet, és néhány javaslatot teszek azoknak, akik ebből a modelltől szeretnének ihletet meríteni.

A Google vezetésében alkalmazott innovációk ugyanolyan érdekek lehetnek, mint azok az új gazdasági kapcsolatok, amelyeket a vállalat felderített, kitalált. Ez a könyv azoknak szól, akik jobban meg akarják érteni mindezt, és arra is kíváncsiak, hogyan módosíthatja az új vállalatvezetési forma saját szakmai környezetüket.

Végül, egy kötetvégi magyarázó szószedet segíti mindazokat, akik kevéssé vannak otthon ennek a világnak a problematikájában és jövővény szókincsében.*

* A szószedetben szereplő szavakat * jelzi a főszövegben.