



## H2R: új perspektíva

forrás: [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)  
2010.05.07 Mészáros Etelka

### **Kék óceán stratégia: új utakat nyit meg a HR-ben is**

*A kék óceán üzleti modell lényege, hogy nem a versenytársakat kell figyelni, hanem azt, mivel lehetne a nem-fogyasztókat is a termékre rávenni. Ez a stratégia a régi szokásoktól való szakításra és új elemek bevonására sarkall. Hogy mindez miként kapcsolható össze a HR-rel? Arra Dr. Petro Kinga, az INSEAD Blue Ocean Strategy Institute által kvalifikált kék óceán stratégia ad választ.*

#### **- Honnan ered a Kék Óceán Stratégia (BOS- Blue Ocean Strategy), és hogyan került kapcsolatba vele?**

- 2005-ben jelent meg Chan W. Kim és Reneé Mauborgne szerzőpáros Kék Óceán Stratégia című könyve. A szerzők mindketten a neves európai menedzsment iskola, az INSEAD professzorai, akik 1997 januárjában jelentették meg a Harvard Business Review-ban az "Értékinnováció: a növekedés stratégiai logikája" című cikket. 2003-ban a HBR az Értékinnovációt a munkahelyi motiváció egyik legkiemelkedőbb módszertanaként emlegette már. Ekkor kezdték kormányok is alkalmazni a módszertant nemzetgazdasági területek fejlesztésére és projektek vezérfonalaként.



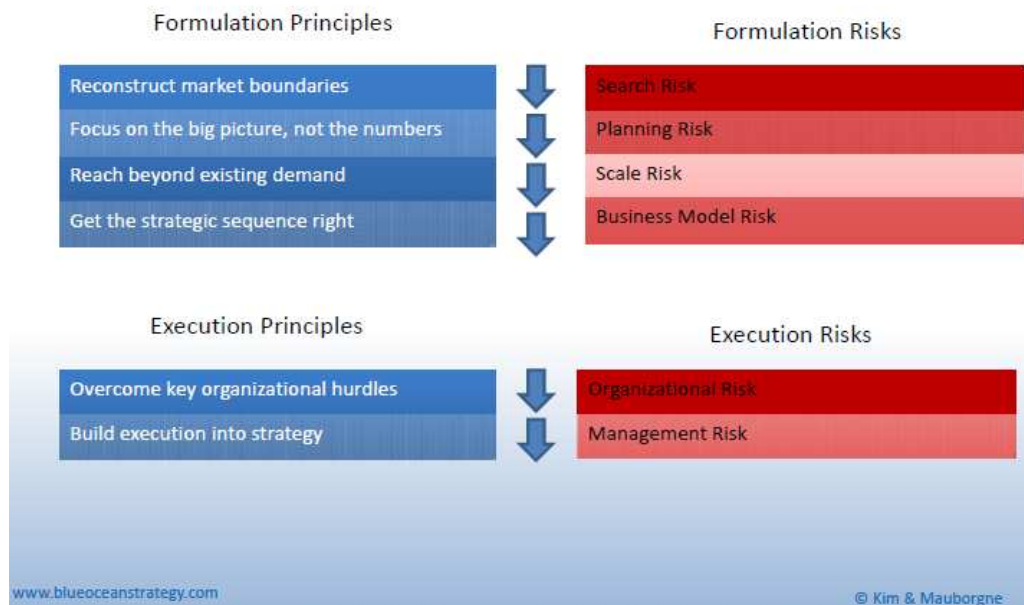
Dr. Petro Kinga

1993-ban végeztem az INSEAD-on, ahol az én évfolyamomat Chan Kim még tanította. Engem már akkor is az "ember-szektor" érdekelt. Emlékszem, hogy éppen Németországban voltam, amikor egy fejvadász cég felhívott, mert egy amerikai vállalat magyarországi vezetésére kerestek megfelelő embert. Megkérdezték, hogy lenne-e kedvem megkeresni a posztra alkalmas személyt. Azonnal igent mondtam.

A BOS számomra a Humán Erőforrás-menedzsment rendszerbe szedett, fantasztikus eszköztára, amellyel bármely kiszemelt egységgel - legyen az egy vállalat, egy termék vagy akár egy ország - kapcsolatban álló, akár megfáradt, kiégett embereket is újra lehet lelkesíteni. Azt hiszem ilyen "szer"-ekre most nagy szükség van világszerte.

#### **- Melyek a Kék Óceán Stratégia alapelvei, mi a lényege? Milyen szabályok jellemzik?**

- Nehéz röviden összefoglalni egy aprólékosan kidolgozott eszköztárral, kristálytisza logika mentén működő stratégia-alkotó módszertant. Az alábbi képek a [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com), a Kék Óceán Stratégia hivatalos honlapjáról valók és a Kék Óceán Stratégia alapelveit és illetve eszköztárát ábrázolják. Ahogy látjuk, az alapelvek mellett fel vannak sorolva azok az ún. kockázatok is, melyeket az adott elvet követve és az ahhoz tartozó eszközöket alkalmazva ki tudunk védeni. Az első lépcső példáját véve lapul:



Stratégiai irányváltást tervezve felmerül a "keresési kockázat", az, hogy vajon találunk-e új, jobb kellőbb terméket/szolgáltatást, mint amivel eddig foglalkoztunk. Az ehhez a kockázathoz tartozó irányelv a "piaci határok lebontása". A versenystratégiák által oly jól megtanult verseny-eszközök ugyanis rendkívül erős kondicionáló hatást fejtettek ki legtöbbször. A vastag szemellenzők mögül nem látunk se jobbra se balra, csak előre, a saját szektorunkra, a saját és a versenytársaink termékeire illetve ügyfeleire koncentrálunk. A Kék Óceán eszközök segítenek levenni a szemellenzőt. Pl. "Ma egy helyi ácsbrigád vagyunk, holnap Európa összes játszótere potenciális ügyfelünk lehet egy Rubik kocka-szerű új logikai játszótérem modellezésével."

A BOS keresési eszközei szerintem a legérdekfeszítőbbek, sziporkázó ötletek és remek hangulat jellemzi a munkának ezt a fázisát. A "stratégia táblák", a "négy akció" és a "hat út keret" remek csapatépítő játék is egyben és ekkor lehet és kell minden érdekelt bevonni a nagy játszóba funkciótól és pozíciósinttől függetlenül. Ha a stratégia-alkotó folyamatnak sikerül egy olyan kommunikációs keretet adni a vállalatban belül, hogy mindenkihez, érthető módon eljussanak a részeredmények, akkor ezzel a kivitelezés folyamatát is megkezdjük és a szervezeti korlátokat már felépülésük előtt lebontottuk. Ezt nevezi a BOS úgy, hogy a kivitelezés beépül a stratégiaalkotás folyamatába.

**- Nem csak arról van szó, hogy ideje volt valami újat létrehozni, mert az eddig használt stratégiák már elavultak?**

- Sokszor hallottam már ezt a kérdést. Nem csak egy új menedzsment "divatról" van szó? Határozottan állíthatom, hogy nem. Bár gondolhatnánk, hogy a három nagy koponya, Michael Porter, aki a Versenystratégia című művével nyilván a menedzsment tudományok kiemelkedő alakja marad mindörökké és a BOS szerzőpáros valamifajta presztízs harcot vívnak, ez messzemenőleg nincs így. Mindegyiknek megvannak a maga értékei és a megfelelő időben, megfelelő célok elérésére kell őket használni. Hogy mikor érdemes Kék Óceán Stratégiai munkába kezdeni, arra vonatkozólag vannak szabályok.

**- Kik nyerhetnek a stratégia alkalmazásával?**

- Ahogy már említettem bárki, bármely egység, cég, ország, régió, külföldi tőkebefektetés, de akár egyéni karriert is támogathat. Egy dolog azonban nagyon fontos és örömmel láttam, hogy az én meglátásomat, amelyet én "scope-ing"-nak, azaz célzásnak, az egész folyamatot megelőző nulla fázisnak neveztem, a Kék Óceán Intézet is megszívlelte. Ugyanis nagyon fontos, hogy az egész stratégiai munka legelején tisztázzuk, hogy mi is az az egység, amelynek Kék Óceánt szeretnénk teremteni. Ha ezt nem tisztázzuk az elején, olyan labirintusba kerülünk, amely nemhogy az áhított új piacokat nem hozza meg számunkra, de összezavar mindent. Az előre megfogalmazott egységen menet közben nem szabad módosítani!

**- Ez a stratégia mennyiben különbözik az eddig - és még most is - használt stratégiáktól? Miben nyújt ez többet? Összehasonlítható-e a Vörös és a Kék Óceán stratégia?**

A [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com) weboldal rendkívül jó felsorolást ad a különbségekről. Én most röviden csak annyit mondanék, hogy alapvetően más világnézetet jelentenek. A versenystratégiák meglévő piacokban, azok szegmentálásában, niche piacok kutatásában, a versenytársak folyamatos figyelésében a benchmarking gondolkodik. Ez a Vörös Óceán, azaz versenystratégia. A BOS a meglévő, strukturált, ismert piacokon kívüli, új, aggregált! piac teremtésének a lehetőségét kutatja egy fontos szempontot szem előtt tartva. Ez pedig az, hogy amit nyújt, az a vásárlói értéket költségcsökkentő módon növelje. És ez nem fából vaskarika!

Gondoljunk csak bele, pénzből nem nehéz teremteni, de nem lehetünk biztosak abban, hogy amit teremtünk, azt valaki meg is fogja venni. Ha viszont a termékünk vagy szolgáltatásunk vásárlói értéket növel és ezzel párhuzamosan az árát is csökkenteni tudjuk, akkor beszélhetünk a Kék Óceán automatizmus beindulásáról, amikor nagyon sokaknak kell az, amit mi nyújtani tudunk. Azt kell megfigyelni, hogy melyek a termékek és szolgáltatások azon jellemzői és tulajdonságai, amelyek valós vásárlói értéket képeznek, ami az embereknek tényleg kell. Ezekből nem szabad engedni, sőt ilyen tulajdonságokkal tovább kell erősíteni a termékünket. Akkor miből engedjünk? Amire az embereknek igazából nincs is szükségük. Ha jól megvizsgáljuk fogyasztói társadalmunk termékeinek a tulajdonságait, rengeteg sok pazarlást, költségcsökkentési lehetőséget találunk. Ezeket kell mostantól kiaknázni.

### **- Milyen gondolkodásmódot követ a BOS?**

- Amikor valaki elsajátította a BOS eszköztárat, mindenhol új lehetőségeket talál. Persze a régi gondolkodásmód, különösen a versenytársak figyelése nehezen adható fel. De ha elképzelünk egy piros lufit, amely a jelenlegi piacunkat szimbolizálja, míg a lufit körülvevő világ a Kék Óceán lehetőségeket, máris szemléletmódot váltottunk.

### **- Konkrét példánál, mondjuk egy iparágnál a BOS alkalmazásával a biztosra vett tényezők közül melyeket lehet megszüntetni és milyen új tényezőket lehet létrehozni?**

- Van egy kedvenc példám. Nem én találtam ugyan, de ezen keresztül remekül tudom érzékeltetni az értékinnováció vásárlói értéket növelő és költségcsökkentő párhuzamos jellegét. Az elmúlt évtizedekben a 4-5 csillagos szállodákban minden vendég minden nap tiszta törülközőt kapott, akkor is, ha csak egyszer törölte meg a kezét benne. Ráadásul legalább 2 méretben. Hatalmas pazarlás, amiből egy piruettel Kék Óceánt lehetett csinálni. Minden hotelszoba fürdőjében kivettek egy kis táblát, amin a jól ismert "Óvja a környezetet!" szlogent és némi magyarázatot olvashatunk. Ha új törülközőt szeretnénk dobni a földre, ha még használnánk a régit, akkor akasszuk a fogásra. Ezzel persze nem lesz olcsóbb a szoba ára - bár ez sincs kizárva -, de egy számunkra egyre fontosabb vásárlói értéket kapunk általa, mégpedig az önbecsülést, hogy mi is óvjuk a környezetet.

A költségcsökkentés pedig egyértelmű. Hogy egy konkrét, profitban mérhető példát is adjak, nézzük meg, mivel teremtett magának Kék Óceán piacot a Samsung néhány éve. Akkoriban minden mobiltelefon gyártó azon igyekezett, hogy minél kisebb, ugyanakkor minél több funkcióval mobiltelefont fejlesszen ki. A telefonkészülékek billentyűinek mérete pedig egyre csökkent. Ekkor jelent meg a kedves, ovális formával, nagy billentyűvel és nagy digitális számokat kijelző telefonjával a Samsung. Idősebbek és a fiatalok öröme egyaránt. Habár "csak" telefonálni lehetett vele - ami, valljuk meg őszintén, egy telefonnál nem olyan rossz - sok előnye volt. A billentyűtévesztés könnyen elkerülhető volt még az öreg kidolgozott ujjak számára is. Olcsó volt és trendi, ami miatt a fiatalok akár többet is vásárolhattak belőle egyszerre.

### **- Hogyan született meg a H2R gondolata?**

- A H2R is az új világ, új emberéről és új alkalmazási, együttműködési módokról szól. Más szemmel kell néznünk a világot, a termékünket, a vásárlóink igényeit, szükségleteit. Én is ezt tettem. 1995 óta dolgozom a HR szakmában. Tréning szervezéssel, fejlesztéssel, stratégiai tanácsadással foglalkoztam. Azonban ezt megelőzően, a diplomáciában eltöltött éveim alatt is az Ember és a vele való kommunikáció érdekelt legjobban. Sok éven át családi vállalkozásban építettük és működtettük a Nógrád megyei Bercel Kastély tréning központot. Az elmúlt 15 évben a tréningek piacán nagy mamut-óriások nőttek, akik specializált oktatási termékekkel nagy mennyiségű emberanyagot képeznek. A tréningek menete szigorú szabályokhoz kötött és trénerrel függően is csak kis mértékben változik. Az előnye persze, hogy az ügyfél tudja, hogy ma ugyanazt kapja,

mint a múlt héten. A trénerek nyelvezetén érződik, hogy számukra szinte mindegy, hogy elektronikai cikket, vagy FMCG termékeket gyártó cégek területi vezetőit oktatják tárgyalástechnikák alkalmazására. Persze nem lehet őket sem hibáztatni, mert a méretgazdaságosság képletei miatt nincs idő másra, többre. Az emberi tudás és annak átadása is futószalagos tömegcikké vált. Én azonban mást szeretnék csinálni és ennek a másnak más nevet is kellett adnom. Ezért adtam a H2R, azaz Emberibb Emberi Erőforrás menedzsment nevet.

### **- Hogyan kapcsolódik a H2R a BOS?**

- A H2R szerintem új Kék Óceán piacokat teremthet nemcsak a HR szektorban, hanem az egészségügy, az oktatás, sőt a vendéglátás területein is. A szolgáltatásaink értékgörbéjének vizsgálata, a valós vásárlói értékek megkülönböztetése a feleslegesektől, az ún. "nem-vásárlóink"-ra való felfigyelés és új vásárlói értékek felismerése elvezet minket az Emberi Erőforrások más szemüvegen keresztül való vizsgálatához. Olyan alapigazságok kimondására nyílik végre módunk, mint például az, hogy egy ember munkahatékonyágát mennyivel jobban befolyásolja családi békéjének megléte, mint az, hogy hány tárgyalástechnika tréningen vett részt.

Nem mintha ez utóbbi nem lenne fontos, de feltétlenül vannak előbbre való testi-lelki-szellemi szükségletek. A H2R az emberi értékek és szükségletek prioritásainak sorrendjén változtat. Sokat foglalkoztam a kínai energetikával, a hagyományos kínai gyógyászat különböző technikáival mind önismereti alkalmazásban illetve gyógyulást keresőként, mind pedig személyzeti tanácsadóként. A munkacsoportok működése bio-dinamikus, azaz egy kolléga távozása, vagy egy új kolléga csatlakozása az egész csoport energetikáját megváltoztatja. Ez persze evidencia, mégsem tudjuk még kiaknázni az ebben rejlő lehetőségeket, mert egy csomó társadalmi tabuval, rossz esetben "perverz hatású" szabályzórendszerrel vagyunk korlátozva. A H2R programok a biodinamikában és bio-diverzitásban rejlő lehetőségeket segítenek felcsillantani és megtapasztalhatóvá tenni a résztvevők számára. Rusztikus, emberi, kulturált, de egyszerű környezetben várjuk a vállalati csoportokat és családjaikat. Olyan összeillesztett programokkal, ahol kicsik és nagyok, szakmai résztvevők és pihenő hozzátartozóik egyaránt testileg és lelkileg feltöltődve térnek haza a program után.

### **- Hogyan fogadják a tréning résztvevők a fenti módszereket, milyenek a visszajelzések?**

- Nagyon pozitívak és visszaigazolva látom a megérezésemet, hogy az embereknek szüksége van az effajta fellélegzésre: "dolgozom a vállalatnak, de a szünetben látom, hogy a gyerekelem a szalmakazalból gyűjti be a tojást és fényes az arca a boldogságtól. No és az egyik legnagyobb ajándék: kész a leckéje!" Biztos vagyok benne, hogy a H2R az alkalmazottak lojalitásának erősítéséhez egy új kulcsot ad a vállalati vezetők kezébe.