

Környezeti kihívások – stratégiai válaszok

Environmental Challenges – Strategic Responses

I. BARTÓK

Edutus Főiskola, Gazdálkodástudományi Tanszék, bartok.istvan@edutus.hu

Absztrakt. A tanulmány azt a célt szolgálja, hogy jobban megértsük a vállalatok és vállalkozások környezetében bekövetkező változások hogy kezelhetőek a menedzsment eszköztára segítségével. A vállalatok környezetében radikális változások történnek, elsősorban a technológiai fejlődés által nyitott új lehetőségek és kényszerek tömeges és erőteljes megjelenésén keresztül. A vállalatok egy része maga is aktív részese a környezeti változások létrehozatalának. Más vállalatok esetében pedig elsősorban a külső változások kezelésének a kérdése merül föl. Hogyan alkalmazkodhatnak a vállalatok és vállalkozások az új környezeti jellemzőkhöz; ezt a kérdést járja körbe a tanulmány.

Abstract. The paper serves the purpose of understanding better how businesses and enterprises may handle the changes happening in their environment using the tools of management. Radical changes are happening in the environment of businesses, primarily as a result of the massive and forceful appearance of new opportunities and constraints brought by the technological development. Some of the businesses participates actively in the creation of changes. For other businesses the main issue is the way they may handle the changes. How may businesses and enterprises adapt to the new environmental characteristic is the main issue under scrutiny in this paper.

Bevezetés

A stratégia irodalom egyik kedvenc témája közé tartozik a vállalat és környezete közötti kapcsolatrendszer összefüggéseinek és működésének a vizsgálata. A téma fontossága érthető, hiszen a környezet megértése koránt sem tartozik az egyszerű feladatok közé, miközben a feladat megoldása elkerülhetetlen a vállalati döntéshozók számára. Bátran mondhatjuk, hogy a környezet bizonyos értelemben „védekezik” az ellen hogy a titkait felfedjük. A világ sok részre osztható fel sok szempont alapján és az egyes részek és szempontok összefügghetnek egymással. A környezet megértését segítheti, ha kisebb részekre osztjuk fel, azaz szegmenseket alakítunk ki, és a kiválasztott szegmensek tulajdonságainak jellemzésén keresztül értjük meg a számunkra fontos összefüggéseket. Jelen vizsgálatunk tárgya a vállalat megújulását elősegítő stratégiai döntések és a vállalati környezet változása közötti kapcsolat kérdésköre. A vállalati tevékenység megújítása szempontjából releváns kérdés, hogy milyen vállalati erőforrások és tulajdonságok teszik lehetővé a sikeres változást, a kijelölt hosszú távú célok megvalósítását. A vállalatoknál a hosszabb távú célok kijelölése és a megvalósítás irányítása menedzseri és tulajdonosi feladat, így a releváns nézőpont jelen esetben a vállalati döntéshozói.

Az általános környezet

A makro vagy más néven általános környezetet (Bartók et al., 2007, Nadkarni et al., 2008) meghatározhatjuk úgy, hogy nem más, mint a vállalat általános társadalmi, gazdasági környezete működése földrajzi területén, azaz egy-egy országban, régióban, vagy a világban. Ez a meghatározás, természetesen, meglehetősen szélesen fogja meg a fogalmat; és emiatt viszonylag kevés kapaszkodót kínál az elemzéshez és a döntések előkészítéséhez. Ugyanakkor tekintettel kell lennünk arra, hogy a vállalatokat körülvevő és számukra a jövőjük alakítása szempontjából releváns jelenségek köre meghatározhatatlanul széles és a változók száma szinte végtelen. Így érthető, hogy nem is célszerű olyan gondolkodási keret alkotása, mely szükségtelenül és károsan leszűkíti a gondolkodást a környezetről és annak változásairól. Különösen igaz ez a megállapítás, ha figyelembe vesszük, hogy a szóban forgó stratégiai döntések a jövőről szólnak, melyet ténylegesen nem ismerünk előre. Ennek megfelelően, a bizonytalanság és a vizsgált tényezők változásának lehetősége immanens jellemzője a célok kitűzésére és megvalósítására vonatkozó döntéseknek.

A vállalatok és vezetőik folyamatosan figyelemmel kísérik a környezet változását, a vállalatok sikeres működésének biztosítása céljából. A környezetben bekövetkező változások nyomon követését segítő rendszerező modell, mely eredetileg Aguilar professzor nevéhez köthető [1], az egyik népszerű formájában, ma, - többek között, - PESTEL modellnek [16] nevezett elemzési keret. A PESTEL modell szegmensekre bontja a vállalat környezetét, melyek a következők: a politikai (political) környezet, a gazdasági (economic) környezet, a társadalmi (sociocultural) környezet, a technológiai (technological) környezet, a természeti (environmental) környezet, a jogi (legal) környezet. Természetesen, a modell használatban lévő egyéb variánsai is alkalmasak gondolkodási keretként. A modellben szereplő tényezők kiemelések, melyek változása összefügg a világunkról alkotott társadalmi felfogás és nézetek megújulásával, mely az ezerkilencszázhetvenes évek eleje óta végbement körülöttünk. A változások egyik markáns vonala a társadalmi érdekcsoportok és érdekeik erőteljesebb figyelembe vétele a gazdasági döntéshozatalban, az érintett szemlélet alkalmazása révén [7] [11] [12]. A természeti környezet szempontjainak figyelembe vétele a gazdasági döntések meghozatalakor a másik kiemelendő tényező, mely megjelenik a PESTEL modellben.

A környezet megismerhetőségének nehézsége összefügg a környezet tulajdonságaival, melyek közül az egyik jellemző a bizonytalanság. Az észlelt bizonytalanság a környezetben bekövetkező változásokkal kapcsolatos információhiány következtében lép fel. A bizonytalanság mértékét befolyásolja a változások üteme és a környezet összetettsége. [10]. A változások ütemét az időegység alatt (pl. év) bekövetkező változások számával írhatjuk le. A környezet összetettségét pedig az határozza meg, hogy mekkora számban és milyen változatosságban fordulnak elő a vállalat életét befolyásoló külső környezeti események.

A környezeti változások kérdéskörének napirendre tűzése ma azért aktuális, mert a szaporodó számú szakértői előre tekintések jelentős, életünket és a vállalatok viselkedését jelentősen megváltoztató fordulatokat prognosztizálnak az elkövetkezendő néhány év távlatában. Ezen cikk megírását azon környezeti változások inspirálták, melyeket, összefoglaló néven, sokan, negyedik ipari forradalomként emlegetnek [17].

A környezetben megjelenő új megoldások már ma is itt vannak körülöttünk. Kiváló példaként szolgál erre a PESTEL modell politikák szegmensében megjelenő új lehetőségek, melyek az okos városok koncepciója mentén történő fejlesztések biztosítanak.

Debrecen város honlapját meglátogatva rátalálhatunk az okos városi koncepciót bemutató részre, mely szerint „Debrecen Smart City célja, hogy javítsa a városi jólétet és életminőséget” [32]. Természetesen, az okos fejlesztéseket megvalósító városok körében Debrecen nincsen egyedül. Az Edutus Főiskola székhelyén, Tatabányán, mely szintén megyei jogú város, szintén folyik az új okos megoldások bevezetése. Tatabánya „okos város” koncepciója szerint: „az elkövetkezendő években olyan komplex, a környezetvédelmet és az új információs technológiákat szem előtt tartó, a város egészségét fejlesztő programokat szeretnénk megvalósítani, melyek eredményesebbé, költséghatékonyabbá, vonzóbbá teszik Tatabányát mind az itt élők, mind pedig az itt munkát vállalni szándékozók számára” [33]. A fejlesztési tervekből már mindkét városban több elem megvalósult. Működik például az intelligens tájékoztatási rendszer, mely megkönnyíti a tömegközlekedési szolgáltatásokat igénybe vevők dolgát.

Az ismertetett példák jól illusztrálják, hogy a tömegközlekedési fejlesztésekben érintett vállalatok egy része már élt is a kínálgató lehetőségekkel; és innovációt megvalósítva kifejlesztette azon közlekedési információs rendszereket, melyeket azóta már telepítettek is a fejlesztéseket megvalósító városokban. A városfejlesztési programok természetesen, korántsem értek véget, további lehetőségeket biztosítva a vállalati szféra részére.

A PESTEL elemzési keret további elemeit is vizsgálhatjuk jelentős hatású trendek után kutatva. A jogi szabályozás területén is találunk lehetőségeket és veszélyeket is. Vehetjük példaként a 715/2007/EK rendeletet, mely a könnyű személygépjárművek és haszongépjárművek (Euro 5 és Euro 6) kibocsátás tekintetében történő típusjóváhagyásáról és a járműjavítási és -karbantartási információk elérhetőségéről szól [34]. A rendelet előírásai az autógyártók számára kiindulási pontként szolgálnak fejlesztési céljaik meghatározásakor és új termékeik kialakításakor. A rendeletben előírt normák újabb alkalmazásokat is szülnék, melyre jó példát jelentenek az európai nagyvárosokban sorjában megjelenő szabályok, melyek korlátozzák a forgalomban résztvevő autók körét az európai szabványok szerinti kategóriák alapján. Párizs, 2017 elejétől vezeti be azt a korlátozást, mely a belvárosba történő behajtást szabályozza; és előírja a szabványos kategóriák szerinti matrica használatát a korlátozással érintett területen [35].

A társadalmi környezet változása napjainkban különösen érdekessé és fontossá vált, mivel a változások nagyon gyorsan következnek be. Az UBER felemelkedése és szolgáltatásainak világméretű elterjedése rendkívül látványos példaként szolgál a gyors és erőteljes változásokra a fogyasztói magatartás területén [36]. A szolgáltató leírása szerint az Uber igénybevételével lehet a legegyszerűbben utazni. Ezt a megállapítást minden valószínűség szerint arra alapozza, hogy az okostelefonra letöltött alkalmazás révén valóban „egy érintés” révén elérhető, hogy a várt utó gyorsan megérkezzen. A beszállást követően pedig még a kívánt címet sem kell feltétlen elmondani, hiszen a megrendelés alapján a vezető már navigálhat is a kívánt célállomás felé. A szolgáltatást igénybe vevők nagyra értékelhetik a fizetés egyszerűségét is, mely az elektronikusan bonyolított tranzakcióra épül és

természetesen rendkívül gyorsan lezajlik. A rendszer hatékony, átlátható, gyors és kényelmes, ami a felhasználói elégedettség alapja. Az érintett iparág megállapodott szereplőit teljesen váratlanul és meglepetésként érték a hirtelen bekövetkező fejlemények, melyek nem kis erővel alakították át az iparág gazdasági viszonyait. Ráadásul, ezen változások nem egy elszigetelt helyi piacon hatottak, hanem világszerte mindenütt, fejlettségtől, a helyi szabályozás kifinomultságától függetlenül.

Szintén elsöprő erővel jelent meg a piacokon az Airbnb. A szolgáltatás nagy népszerűsége tett szert a szállásfoglalás területén különleges tulajdonságai révén. Az átlagos szállodai alternatívához képest valóban egyedi szállásokat kínálnak a lakástulajdonosok. Sokan úgy gondolhatják, hogy a teljesen felszerelt lakás vonzó lehetőségeket kínál, miközben nem zárja ki a városi kényelmi szolgáltatások igénybevételének lehetőségét sem. A szolgáltatás terjedése a világ számos nagyvárosában megrengette a lakáspiacot, kihatva a lakások forgalmi értékére és a bérlemények piacára is. Nem utolsó sorban pedig, hatását megéreztek a szállodák, melyek forgalom kiesésről panaszkodtak.

Meg kell jegyezni, hogy az előzőekben ismertetett példák, noha jól érzékeltetik a környezetben bekövetkező változások fontosságát a vállalati célok szempontjából, mégis inkább általános jellegűek. A környezet vizsgálatakor, a vizsgálatot végző vállalatok a rájuk vonatkozó, számukra fontos tényezőket kutatják, melyek fontossága és relevanciája ugyanakkor szubjektív, hiszen az adott vállalat sajátos elképzelései viszonylatában nyerik el jelentőségüket [9].

Nem kevésbé fontos forrása a bizonytalanságnak a vállalatok mikro-környezete. A mikro-környezet az a gazdasági közeg, melyben a vállalat és versenytársa vannak jelen, és melyben a vállalatok közötti verseny és együttműködés zajlik [3]. A mikro- környezet elemzésének legnépszerűbb modellje Michael Porter, a Harvard Business School professzorának nevéhez fűződik [26]. Az iparági verseny öttényezős modellje bemutatja az egymással közeli helyettesítési viszonyban lévő termékeket előállító vállalatok (egy iparág szereplői) versenyviszonyainak meghatározó elemeit. A mikro-környezet elemzésére szolgáló modellek bemutatása ennek a tanulmánynak nem képezik a tárgyát.

Felsővezetők és a környezet

A vállalatok hosszú távú céljainak átgondolása és kiválasztása nem az operatív napi feladatok közé tartozik. A stratégia elemzésére és az új célok kiválasztására általában néhány évenként kerítenek sort a vállalatok, hacsak nem merülnek fel időközben olyan körülmények, melyek alapjaiban változtatják meg a korábbi megfontolásokat és a stratégia módosítását igénylik. A hosszú távú célok kijelölése és teljesítésük nyomon követése azaz a tervezés és a tervek megvalósításának irányítása a felsővezetők és adott esetben a tulajdonosok feladata. A stratégiai célok kijelölésekor a döntéshozók figyelembe veszik a környezet várható jövőbeli jellemzőit. A vezetők érdeklődése a környezeti tényezők iránt célzott, tekintettel arra, hogy az elemzésekre és a tervezésre rendelkezésre álló erőforrások végesek. A vezetők, tehát figyelmüket azon stratégiai fontos környezeti tényezők megértésére irányítják, melyek feltételezéseik szerint, befolyásolják stratégiájuk sikerességét. Az eltérő tevékenységet végző vállalatokra, az eltérő földrajzi piacokon különböző hatást gyakorolnak az egyes környezeti tényezők. Másfelől, a különféle környezeti változók kiszámíthatósága és relatív fontossága eltér egymástól, melyet befolyásol az adott vállalat jövőre vonatkozó elképzelése is. Ezen megfontolásoknak

megfelelően a vállalati vezetőknek, helyzetüknek megfelelően eltérő erőfeszítéseket kell tenniük annak érdekében, hogy a jövő kérdéseivel foglalkozzanak.

Általánosságban, empirikusan megerősített szabály, hogy a bizonytalanság magasabb szintje nagyobb figyelmet kíván az érintett döntéshozóktól. Ez a nagyobb figyelem megnyilvánulhat abban, hogy gyakrabban kell a környezeti tényezők lehetséges változásával foglalkozni [10]. A gyorsabban változó környezetben a környezeti tényezők megismerésének módszerei is erőforrás igényesebbek. A környezetre vonatkozó információk szervezett gyűjtése támaszkodhat a rendelkezésre álló belső és - szükség szerint- külső erőforrásokra. Meg kell jegyezni azonban, hogy a külső erőforrások használata során költségek merülhetnek fel, melyek nem csak a megismerésükre fordított időtől függenek, hanem az információforrás használatához kapcsolódnak. Ilyen költségek lehetnek az adatbázisokhoz történő hozzáférés díjai, vagy a szakértői tanulmányok megrendelésének vagy megvételének költségei. A jó minőségű információ előállításához szükség lehet több, egymástól független forrás összevetésére, mely szintén többletköltségeket okoz. Mindenképpen emeli a költségeket, amennyiben az adott információs igényhez szabott elemzés készül külső forrásból a várható környezeti hatásokról. Az információk minősége pedig fontos a várt eredmény: a nagyobb megbízhatóságú előrejelzés szempontjából; különösen igaz ez, ha figyelembe vesszük, hogy a mélyebb elemzés milliós vagy éppen milliárdos beruházásokat támaszt alá. Az alaposabb információgyűjtés magasabb költségeit pedig busásan ellentételezheti a jobb stratégiai megoldások révén elérhető magasabb haszon.

A környezet, a vállalat és a stratégia kapcsolata

A környezetben bekövetkező változások kétség kívül hatnak a vállalatok terveire és működésére. Ugyanakkor, a vállalati tervek előállításakor a döntéshozók figyelembe veszik az előre látható tényezőket és a levont következtetéseknek megfelelően alakítják elképzeléseiket. Ez azt jelenti, hogy a környezet hatást gyakorol a vállalatokra, mely megváltoztatja magatartásukat és kihatással van elért teljesítményükre. Éppen ez a környezeti hatás érdemel vizsgálatot a vállalati stratégia szempontjából, hiszen a felelős döntéshozók jól megválasztott lépéseikkel kihasználhatják a változások révén a környezetben megjelenő lehetőségeket; vagy éppen, csökkenthetik a káros külső hatások következtében előálló veszteségeket.

Másfelől, koránt sem egyoldalú a vállalat-környezet viszony. Nem szabad megfeledkeznünk arról sem, hogy a vállalatok is hatnak környezetükre nem utolsósorban új megoldásaik, innovációik révén. Gondolhatunk, a mai példák közül a piaci sikereit alig egy évtizede kezdő okostelefonokra, melyek jelentősen megváltoztatták használóik életét és szokásait, beleértve azon vállalkozásokét és vállalatokét, melyek alkalmazásokat fejlesztenek rájuk, vagy éppen alkalmazások segítségével szervezik üzleti tevékenységüket. A korábban már szóba hozott Uber és Airbnb is jelentős mértékben hatottak világszerte környezetükre és átalakították piacaik jellemzőit sok tekintetben. A vállalatok környezetet átalakító tevékenysége is eredményorientált, hiszen az új megoldások révén, túl a vevői igények jobb kiszolgálásán, jobb nyereséget is próbálnak elérni.

Az innováció

A környezet és vállalati stratégia téma vizsgálatakor előbb-utóbb eljutunk oda, hogy elkerülhetlenné válik az innováció fogalmának használata. A fogalom, az osztrák iskolához sorolható Schumpeter nevéhez kötődik [22], akit a gazdaság fejlődésének okai és módja foglalkoztatott a XX. század elején [4]. A gazdaság átalakulását létrehozó erő magyarázata kapcsán az innováció fogalmát úgy definiálta, hogy: az alapjában nem más, mint egy új termelési függvény létrehozatala [29] ami alatt azt érhetjük, hogy nem a termelési függvényben szereplő tényezők mennyiségeit változtatjuk, hanem a függvény formáját. Az innováció fogalmába Schumpeter szerint beleértendő egy új termék; új technológia, csakúgy, mint egy új szervezeti forma, mint például egy egyesülés; egy új piac meghódítása, de innováció egy új beszerzési forrás felkutatása is [7]. Figyelembe véve, hogy a termelés gazdasági értelemben nem más, mint termelési szolgáltatások kombinálása, úgy is kifejezhetjük az innovációt, mint a tényezők újszerű kombinációja, vagy mint ami magába foglalja az újszerű kombinációk kivitelezését. Az innováció fogalma, bevezetése óta jelentős karriert futott be.

Az innováció gazdasági szerepének súlyát mutatja az a komoly erőfeszítés, mely a jelenség pontos leírására és a mérhetősége kialakítására irányul, és melynek egyik fő eredménye az OECD és az Eurostat által kifejlesztett Oslói kézikönyv [25], mely az innováció főbb eseteit és megjelenésük formáit részletesen tárgyalja és kiindulási pontként szolgál a nemzeti statisztikai szervezetek gazdasági tevékenység mérő munkájához.

Az Oslói kézikönyv szerint az innováció új vagy lényegesen javított (korszerűsített) termék (javak és szolgáltatások), vagy folyamat, marketing módszer, illetve új szervezeti módszer az üzleti gyakorlatban, a munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban [15]. Ahhoz, hogy egy gyakorlatot innovációnak nevezhessünk, a minimális kritériumot az jelenti, hogy legyen új vagy jelentős mértékben újszerű az alkalmazó vállalat számára.

Az Oslói kézikönyv, ahogy a definícióból kiderül, az innováció fogalmának négy alaptípusát különbözteti meg, szemben a schumpeteri öt típussal. Az innováció fajtái, ennek megfelelően a termék vagy a technológia megújítását valósítják meg, illetve, a marketingben és a szervezésben megjelenő innovációt. A vállalatok az innováció megvalósítása folyamán tevékenységet fejtenek ki a tudomány, technológia, szervezés, kereskedelem és pénzügyek területén.

A termékinnováció esetén a termék új tulajdonságokat és rendeltetést kap, vagy legalábbis jelentős újdonság értékkel bír a megújítása. Az új termékjellemzők megjelenhetnek új műszaki jellemzőkben, új anyaghasználatban, új alkatrészekben és összetevőkben, új programozási megoldásokban, a végső felhasználók számára kedvezőbb, kényelmesebb használatban vagy egyéb megváltozott termékjellemzőkben. Termék alatt, természetesen egyaránt értjük a kézzelfogható termékeket és a szolgáltatásokat. A termékinnováció során hasznosulhatnak új ismeretek vagy technológiák, de megvalósulhat már létező tudás és technológiák új kombinációi segítségével is.

A termelési eljárás vagy technológia innováció során új vagy jelentősen megújított termelési vagy szállítási módszer alkalmazására kerül sor. Megvalósulhat jelentős változásokon átment technikai megoldások révén, új eszközök és gépek segítségével vagy új szoftveres megoldások segítségével. Az új

szállítási módszerek gyakorlatilag a vállalat logisztikai tevékenységeinek változásait takarják, mind a beszerzési logisztika, mind a termelési logisztika, mind pedig az értékesítési logisztika területén

A marketinginnováció során a vállalat új marketing megoldásokat alkalmaz a termékpolitika, az árpolitika, a disztribúció vagy a kommunikáció területén. Az új marketing módszerek alkalmazása megvalósulhat új termékek és már létező termékek esetén is. A marketinginnovációhoz tartozik a termékek és szolgáltatások új piacra történő bevezetése vagy az átpozicionálása, melynek célja az árbevétel növelése. A termékpolitika területén bekövetkező innováció magába foglalja a termék formai hasznosságának megváltoztatását, de ide tartozik a termékek csomagolásának megváltoztatása is. A termékek disztribúciója terén megvalósított innováció megjelenhet új értékesítési csatorna megnyitásában vagy éppen a bemutató terem új kialakításában. A kommunikáció terén bevezetett innovációnak számít egy új média felhasználása; de ide tartozik egy új vásárlói program bevezetése. Az árak megállapítása terén létrejövő innováció megvalósítása egy új árazási koncepció bevezetésével jön létre.

A szervezési innováció

A szervezési innováció megvalósításakor új szervezési megoldást alakít ki a vállalat, megváltoztatja szervezeti felépítését vagy új külső kapcsolatokat hoz létre. Az innovatív szervezési megoldások alkalmazása kiterjedhet a tudás és tanulás rendszereinek fejlesztésére, a vállalatirányítási rendszer fejlesztésére, vagy új szervezési filozófia: pl. karcsú értékfolyamatok elvének bevezetésére. A szervezetfejlesztésben létrejövő innováció megjelenhet a szokásos szervezetkialakítási dimenziók bármelyike mentén: például új hatáskörök kialakítása vagy a centralizáció változtatása révén. A külső kapcsolatok fejlesztése révén megvalósuló innovációt jelent az iparági szereplőkkel, vevőkkel és beszállítókkal kialakított hosszabb-rövidebb időre szóló együttműködés, stratégia partnerség. Az összeolvadások és átvételek önmagukban nem sorolódnak az innovációk körébe, de az összeolvadás vagy átvétel során alkalmazott új szervezési megoldások már innovációt jelentenek.

A teremtő rombolás

Schumpeter szerint az új fogyasztók, termékek, termelési vagy szállítási módszerek, az új piacok és az új ipari szervezési módszerek tartják mozgásban a kapitalista motort. Schumpeter 1942-ben megjelent könyvében írja le a kapitalizmust úgy, hogy a kreatív rombolás a legalapvetőbb tény, ami jellemzi [30]. Úgy látja, hogy az üzleti stratégia minden eleme ezen a folyamaton keresztül és az általa teremtett helyzetben nyeri el értelmét. Az üzleti stratégiát a kreatív rombolás örök viharában betöltött szerepe szerint lehet megítélni.

Bögel György, az infokommunikációs szektor átalakulásáról írt cikkében bemutatja a kreatív rombolás mai működését: „az innováció ... egyesek számára felemelkedést, másoknak lecsúszást jelent, beszéljünk akár vállalatokról, akár családokról, konkrét személyekről. „Teremtő (alkotó, teremtő) rombolásról” van tehát szó, ...valami elpusztul, és valami keletkezik. Az új kombinációk rendszerint új

vállalatokban testesülnek meg, amelyek a régiék mellé lépnek, versenyeznek azokkal, elszívják előlük az erőforrásokat, átveszik tőlük a vezető szerepet, kiszorítják őket a versenyből” [6].

A schumpeteri kreatív rombolásról szóló témát viszi tovább egy, Schumpeterhez hasonlóan szintén a Harvardon működő szerzőpáros Bower és Christensen, híres 1995-ben megjelent cikkükben [5]. Cikkük kezdő mondata arra mutat rá, hogy az üzleti életben visszatérő elemként van jelen a vezető vállalatok bukása iparáguk élén a technológiai és piaci változások során. Ez az állítás elég jól egybevág azzal, amire 50 évvel korábban Schumpeter is felhívta a figyelmet. A szerzők felteszik a kérdést, miért nem investálnak ezek az erős vállalatok a jövő technológiáiba, hogy megtarthassák vezető szerepüket?

A titok abban rejlik Bower és Christensen szerint, hogy a vállalatok fejlesztési és beruházási döntéseiket meglévő fontosabb, mai szóhasználattal élve, stratégiai vevők igényeihez igazítják. Ez érthető is, hiszen növekvő nyereségre úgy tehetnek szert, ha a nagy volument vásárlók igényeinek jobb kiszolgálását választják. A marginális vevők, hát még a még nem létező piaci igények kiszolgálása új megoldások révén nem elég csábító üzleti alternatíva számukra. Különösen erősíti ezt a fajta helyzetértékelést az, hogy az új megoldások teljesítménye a kezdeti időszakban jelentősen elmaradhat a meglévőekétől. Szintén hátráltatja a vezető vállalatok lehetőségeit a közelgő veszély időben történő észlelésre, hogy az új megoldások sokszor nem tartalmaznak jelentős újdonságot technológiai szempontból. Ugyanakkor, fontos jellemzőjük, hogy új hasznosság kombinációkat hoznak létre, melyek alacsonyabb teljesítményük következtében nem vonzóak a nagyobb vevők szempontjából; és nem is fejlődnek elég gyorsan, hogy a meglévő termékek szerepét gyorsan átvehessék.

Lehetséges-e időben észrevenni a potenciálisan romboló új technológiai megoldásokat? Szerencsére a válasz a kérdésre igen; ha nem is egyszerű a megoldás. Bower és Christensen szerint az egyik lehetséges nyom a felfedezéshez az, hogy a potenciálisan romboló technológiákkal történő érdemi foglalkozást a mérnökök általában perspektivikusnak tartják, míg a marketingesek és pénzügyesek nem így gondolkodnak róla, mivel a stratégiai vevőknek nem fontos és pénzt sem hoz. Szintén a lehetséges fogódzó szerepét töltheti be, ha a hozzáértő műszaki szakemberek úgy látják, hogy a meglévő technológia teljesítményét jelenleg el nem érő új technológia, fejlődési potenciálja révén, belátható időn belül meghaladhatja a fennálló jövőbeli teljesítményét.

Christensen, Raynor és McDonald 2015-ben térnek vissza, szintén a Harvard Business Review hasábjain a romboló innováció kérdésnek tisztázásához, összegezve az első cikk megjelenése óta eltelt két évtizedben felgyülemlett tapasztalatokat [8]. A szerzők úgy látják, hogy sok félreértés övezi a korábban leírt elgondolást és érdemes azokat tisztázni. Felhívják a figyelmet arra, hogy a rombolás azt a folyamatot jelenti, melynek során egy kisebb méretű, erőforrásokkal kevésbé jól ellátott vállalat képes felvenni a harcot egy a területén vezető pozíciót élvező vállalattal.

Az alkotó rombolással járó innováció egyik fő jellemzője, meghatározásuk szerint, hogy a rosszul kiszolgált alsó piaci szegmensekben indul el folyamat, a szegmens gyengébb elvárásait kielégítő termékkel. Egy másik lehetséges indulási mód az új vevők bevonása az egyszerűbb, jobban elérhető termék révén. Ennek megfelelően, a felsőbb szegmensekben található vevők kezdetben nem vásárolják az új termékeket, és csak akkor kapnak rá, amikor minőségileg és teljesítményét tekintve már megfelel

elvárásainak. Ezen tulajdonságok megértésének az a jelentősége, hogy a szerzők által kínált előre jelzési lehetőséggel élni tudjanak azon vállalatok, melyek szeretnék jobban megérteni környezetük változásait startégiájuk átgondolása közepette.

Mindazonáltal, ahogy arra az Uber, vagy éppen az Apple iPhone példái is felhívják a figyelmet egy, az iparágat átalakító fenyegetés korántsem csak az alsó, rosszul kiszolgált szegmensek irányából érkezik. Mind az Uber, mind pedig az Apple telefon szolgáltatásait többre értékelték vevőik bevezetésükkor, mint a konkurens termékekét. Mindkét példaként szereplő terméknek, illetve szolgáltatásnak az is közös jellemzője, hogy nem pusztán a termékjellemzők tekintetében rendelkeznek jelentős újdonságértékkel, hanem új üzleti modellek bevezetésére is példaként szolgálnak egyben. Gondoljunk csak arra, hogy az Uber egyfajta közvetítő szolgáltatást nyújt, összehozva a sofőröket és az utasokat, tehát nem egy klasszikus taxis vállalat. Az iPhone-t pedig tekinthetjük úgy is, mint teljes internet szolgáltatást is nyújtó, egyfajta új, mini számítógépet és szórakoztató központot is, ami jelentős váltás a bevezetéskor jelenlevő versengő termékekhez képest.

Az erőforrás alapú stratégia

Amíg az ezerkilencszáznyolcvanas években a hangsúly a stratégia és a környezet viszonyán található, addig egy évtizeddel később változik a helyzet. A stratégia egyik lehetséges definíciója a következő: a szervezet erőforrásainak és képességeinek a megfeleltetése a környezeti lehetőségeknek és kockázatoknak [14]. A stratégia fő áramlátává váló erőforrás alapú stratégia felfogás szerint a versenyelőny a szervezet egyedi erőforrásaiból és különleges képességeiből származtatható.

Richardson úgy határozza meg a képességeket 1972-ben megjelent cikkében, mint amelyek magukban foglalják a megfelelő szervezést, tudást, szakértelmet, és a piaci kapcsolatokat [27]. Úgy is lefordíthatjuk ezt a mindennapi vállalati gyakorlat nyelvére, hogy a vállalati képességek olyan tevékenységek és folyamatok, melyek során a szervezetekallokálják és felhasználják erőforrásaikat. A kérdés az, hogy mikor biztosítanak versenyelőnyt a vállalat számára. A versenytársaknál meglévő szokásos képességeknél különlegesebbeket, nevezhetjük lényegi képességeknek, azaz olyan képességeknek, melyek versenyelőnyt biztosító tevékenységek és folyamatok, melyek a versenytársak számára nehezen másolhatóak és szerezhetőek meg. Annak, hogy a képességek ne legyenek könnyen megszerezhetőek a versenytársak számára, az a jelentősége, hogy mennyire hosszú távon őrizhető meg a versenyelőny az adott képességek és erőforrások segítségével. A versenyelőny megtartását értékelő szempontrendszer fejlesztett ki Barney, melyet VRIS [2], vagy VRIO modell néven széles körben alkalmaznak a vállalatok stratégiai erőforrásaik értékelésére, melynek egyik tényezője a másolás elleni védelem értékelése. Az erőforrás alapú stratégia elmélet jelentős szemléletbeli váltást is tartalmaz abban az értelemben, hogy szemben a korábban uralkodó ipari szervezetelméleti közelítésre ráirányítja a figyelmet a stratégia dinamizmusára. Ezzel pedig visszanyúlik Schumpeterhez, akit szintén a gazdaság változása mögötti tényezők érdekeltek.

Dinamikus verseny környezet

A stratégia nem csak a jövőről szól, de legalább annyira a változásról. Így hát nyugodtan állíthatjuk, hogy a stratégiai vezetők figyelmének középpontjában nem a statikus profitmaximalizálás áll, hanem vállalkozáson keresztül igyekeznek profitra szert tenni, melyhez egyedi és egyéni sajátosságokkal bíró (idioszinkratikus) erőforrásokat használnak fel. Ez a folyamat a schumpeteri kreatív romboláshoz hasonlít [28]. Ennek a fajta dinamikus közelítésnek a kezelése nem egyszerű feladat a közgazdasági és azon belül a vállalatelmélet számára [19]. Ahogy Nelson Winter megfogalmazza: „egy a folyamatos és erőteljes változással jellemezhető évszázadban vannak konstans tényezők, nevezetesen, hogy a változás fontos; és hogy a közgazdászok ezt figyelmen kívül hagyják” [31]. Megjegyezhetjük, hogy a helyzet azóta keveset változott. Ezzel szemben Schumpetert azon vállalatok érdeklik, melyek a növekedés motorjai, azaz amelyek innovációt valósítanak meg. Az innováció megvalósítását irányító vállalati vezetők pedig a vállalkozók [24].

Hogyan hozzunk létre innovációt?

Természetesen, minden vállalati vezető számára fontos cél a vállalat sikerességének biztosítása. Egyes vállalatok sikeressé válnak, növekednek, magas nyereséget érnek el, jelentősen megnövelik értéküket. Más vállalatok fejlődése nem indul el, vagy megakad. Az erőforrás alapú stratégia elmélet magyarázata szerint a történetileg meghozott vállalati vagy vezetői döntések sorozatában találhatjuk meg a különbségeket a sikeres és nem sikeres vállalatok között. Felmerül a kérdés, vannak-e olyan eszközök, melyek segítségével biztosíthatjuk, hogy a megfelelő döntést hozzák meg a vállalatok vezetői a várt sikerek eléréséhez?

Kim és Mauborgne válasza erre a kérdésre a kék óceán stratégia: olyan stratégia, mely biztosítja, hogy az adott piacon nincs versenytárs [20]. A kék óceán jelentése még nem létező piac létrehozása, a még nem létező iparág megteremtése. Az óceán színe lehet vörös is, melyet a versengés vérvesztesége fest meg. A kék óceán típusú, verseny nélküli piaci szegmens létrejöhet egy alapvetően új termék kifejlesztésével, vagy a meglévő termékek jelentős átalakításával, mely megváltoztatja az iparágat. A kék óceán stratégia kiindulópontja az úgynevezett érték innováció, mely egyszerre törekszik a termékmegkülönböztetés és a költségek csökkentése révén egy új piaci tér létrehozatalára. Kim és Mauborgne ajánlanak segítséget is a döntéshozók számára a vevők számára ajánlott érték megújításának lehetőségeit elemző eszköz, a stratégiai vászon révén.

A stratégiai vászon

A stratégiai vászon részben a termék ajánlat diagnózisát szolgálja, de felhasználható az ajánlat javítását célzó intézkedések tervezéséhez is. A kiindulópontot az adott iparág fontos termék jellemzői szolgáltatják, melyeket a vászon vízszintes tengelyén ábrázolunk. A függőleges tengelyen pedig az adott jellemzők szerinti teljesítmény szintjét tüntetjük föl. Az értékeket a jellemzők mentén összekötve kapjuk meg az érték görbét. Az érték görbe egyfajta összegzése egy adott vállalat esetében a vevők

számára biztosított érték ajánlatnak. Az egyes iparági szereplők érték görbéit egy ábrán bemutatva jól kiugranak az ajánlatok különbségei, így segítségével jól tanulmányozhatóak az egyes vállalatok elképzeléseiben meglévő azonosságok és különbségek.

A kék óceán stratégia esetén a lényeg a megszokottól történő eltérésben rejlik. Tehát a stratégiai vászon segítségével azt láthatjuk, milyen termékjellemzők tekintetében alakíthatók ki eltérések a szokásos gyakorlathoz képest, ilyen értelemben pont fordított logikával használható, mint a benchmarking, a legjobb gyakorlatok átvétele. Pontosabban fogalmazva, természetesen, csak a már ismert jellemzők esetében látjuk a szereplők közötti eltéréseket. A Kim és Mauborgne szerzőpáros javaslatának fontos részét képezi, hogy a kék óceán megteremtéséhez ki kell lépni a szokványos jellemzők köréből. Segítséget jelenthet a konvencionális megoldásokból történő kilépéshez a tág értelemben vett helyettesítési alternatívák és a kiegészítő lehetőségek átgondolása. A jó kék óceán stratégia jellemzője, hogy fókuszált, azaz vannak olyan kiválasztott termék tulajdonságok, melyek vonatkozásában a teljesítmények javítását helyezi előtérbe. További jellemzője a jól megválasztott kék óceán stratégiának, hogy eltér az iparág többi szereplőjének érték görbétől, melyet a görbékre rátekintve azonnal felfedezhetünk. Végül, a jó egyedi stratégia rendelkezik olyan speciális terméktulajdonságokkal, melyek világosan körül írható egyedi irányt jelölnek ki.

A vevői érték

A termékek tulajdonságainak és költségének elemzése a vevői érték kategóriájához vezet. Kotler meghatározása szerint a vevő által észlelt érték egy ajánlat és észlelt alternatíváinak a potenciális vásárló által érzékelt összes hasznossága és teljes költsége különbsége alapján történő értékelése [13] [21]. A teljes vevői hasznosság az észlelt pénzértéke annak a gazdasági, funkcionális és pszichológiai összetevőkből álló hasznosság nyálábnak, amit adott piaci ajánlattól várnak a vásárlók és mely termék, szolgáltatás, személyi és imázs hasznosságokból áll. A teljes vevői költség az értékelés, megszerzés, használat és megszabadulás észlelt költségeinek összessége, mely az adott ajánlatra fordított pénzügyi, idő, energia és pszichológiai költségek fölmerülése révén keletkezik. A vevői érték tehát, meglehetősen összetett fogalom, melynek megértése komplex elemzést kíván. Ha folytatjuk az idézett marketing tankönyv olvasását, akkor részletes leírást kapunk a vevői érték elemzésének lépéseiről és módszereiről, melyek kiinduló pontul szolgálhatnak az innovatív megoldások kidolgozására.

A piaci siker érdekében azonban el kell kerülni néhány csapdát, melyekbe a vevői érték elemzésekor könnyen belesétálhat az elemző. Az elemzés szempontja a legtöbb ajánlás szerint a stratégiai vevő nézőpontja, vagyis a stratégia sikere szempontjából meghatározó vevő számára vonzó tulajdonságokat keressük. Ugyanakkor, figyelembe kell vennünk, hogy az új megoldás kidolgozásához, nem a jelenleg követett, hanem a jövőbeni stratégia sikeréhez kapcsolódnak a kérdések. Tovább bonyolítja a képet, hogy az új termék stratégiai vevője nem feltétlen lesz azonos a jelenleg meghatározónak tartott vevői körrel. A jövőbeni kritikus sikertényezőik sem feltétlen fognak egyezni a jelenlegiekkel. Tehát, ahogy ezt általában a stratégiai döntéseknél várhatjuk a bizonytalanság fontos összetevője a jövőre vonatkozó döntéseknek. Az ajánlott koncepciók, modellek és technikák helyes alkalmazása révén jól

elvégzett elemzések segítik a stratégiai döntések meghozatalát, de, sajnálatos módon, önmagukban nem biztosítják a sikert.

Hivatkozások

- [1] Aguilar, F. J. (1967): Scanning the Business Environment, Macmillan Co., New York, NY
- [2] Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage . Journal of Management. vol. 17, no. 1., 99–120.
- [3] Bartók István (2007): A környezet elemzése, In: Vállalati stratégia, Alinea, Budapest.
- [4] Bartók István (2016): Az új ipari forradalom és a vállalatok - Ipar 4.0, ACTA PERIODICA 11., Tatabánya, 5-15.
- [5] Bower, J.L - Christensen, C.M. (1995): Disruptive technologies: catching the wave, HBR January–February 1995, 43-53.
- [6] Bőgel György (2008): A schumpeteri „teremtő rombolás” módjai az infokommunikációs iparban, Közgazdasági Szemle, LV. évf., 2008. április, 344–360.
- [7] Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó Budapest, II., átdolgozott kiadás
- [8] Christensen, C.M.- Raynor, M.E. – McDonald, R. (2015): What is disruptive innovation?, Harvard Business Review December 2015, 44-53.
- [9] Czakó Erzsébet (1994): Vállalati stratégia, stratégiai menedzsment, VEZETÉSTUDOMÁNY 25:(3) pp. 16-22.
- [10] Daft, R.L. -Sormunen, J. – Parks, D. (1988): Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study, Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 2 (Mar. - Apr., 1988), 123-139.
- [11] Freeman, R. E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach, Pitman , Boston
- [12] Freeman, R. E. (1993): 'Stakeholder-menedzsment', in Etika a gazdaságban, szerk. Kindler J. - Zsolnai L. Keraban, Budapest, pp. 169-190.
- [13] Gelei Andrea (2013): Logisztikai döntések – fókuszban a disztribúció. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [14] Grant, R. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, 33/3 Spring 1991, 114-135.
- [15] Inzelt Annamária (2011): Innováció – határok nélkül, Külgazdaság, LV. évf., 2011. szeptember–október, 3–21.
- [16] Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2012): Fundamentals of Strategy, 2nd edition, Pearson Education Limited. Harlow

- [17] Kagermann, H. - Wahlster, W., - Helbig, J. (2013): Securing the future of German manufacturing industry, Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0, Final report of the Industrie 4.0 Working Group, acatech – National Academy of Science and Engineering
- [18] Kagermann, H. - Anderl, R. - Gausemeier, J. - Schuh, G. - Wahlster, W. (Eds.) (2016): Industrie 4.0 in a Global Context, Strategies for Cooperating with International Partners, (acatech STUDY), Herbert Utz Verlag, Munich
- [19] Kapás Judit (2007): A forrongó vállalatelmélet, Közgazdasági Szemle, LV. évf., 2008. február, 183–187.
- [20] Kim, C.W. - Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant, Harvard Business Press, Boston
- [21] Kotler, P. - Keller, K.L. (2012): Marketing management, Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey
- [22] Madarász Aladár (2002): Kameralizmus, történelmi iskola, osztrák gazdaságtan, Három vázlat a német és osztrák közgazdasági diskurzus történetéből, Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., 2002. október 838–857.
- [23] Nadkarni, S -Barr, P.S. (2008): Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View. Strategic Management Journal 29, 1395–1427.
- [24] Nelson, R.R. - Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- [25] OECD(2005): OECD/Eurostat (2005), Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OECD Publishing, Paris. 46.
- [26] Porter, M. E. (1993): Versenysztratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest
- [27] Richardson, G.B., (2002): The Organisation of Industry Revisited, DRUID Working Paper No 02-15
- [28] Rumelt, R.P. (1984): Towards a strategic theory of the firm, in Lamb, R., (Ed.), Competitive Strategic Management, Prentice-Hall, 1984, Englewood Cliffs (NJ), 556-570.
- [29] Schumpeter, J.A. (1939): Business Cycles, A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process, 1st edition, New York and London, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1939. Abridged, with an introduction, by Rendigs Fels, 84.
- [30] Schumpeter, J.A. (1942): Capitalism, Socialism and Democracy, New York: Harper, 1975 [orig. pub. 1942], 82-85.
- [31] Winter, S. (1983) : Schumpeterian Competition in Alternative Technological Regimes, IUI Working Paper, No. 112
- [32] <http://smartcity.debrecen.hu/hu> 2017. 03. 07. 8:43

- [33] http://tatabanya.hu/fooldal/felso_menu/hirek/kozelet/okos_varos_konferencia.html
2017. 03. 07. 8:43
- [34] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=URISERV%3A128186> 2017. 03. 07.
8:42
- [35] <http://www.developpement-durable.gouv.fr/certificats-qualite-lair-critair> 2017. 03. 09.
9:34
- [36] <https://www.uber.com/hu/> 2017. 03. 07. 8:53
- [37] <https://www.airbnb.hu/> 2017. 03. 07. 8:55