

Hoványi Gábor*

Versenyelőnyök: elmélet és vállalati gyakorlat

A vállalat által kialakított versenyelőny alapvetően befolyásolja annak nyereségességét és piaci pozícióját. A cikk bemutatja, hogy az értékelésnek ezeken kívül számos más kritériuma is van, amelyet a menedzsmentnek figyelembe kell vennie a versenyelőnyök meghatározásánál, ilyenek például a forrásigény vagy a hálózati feltételek.

A tanulmány kifejti, hogy a műszaki és gazdasági fejlődés felgyorsulása, a gazdasági folyamatok globalizálódása, valamint az interdependenciák hálózatának kialakulása következtében, milyen új versenyelőnytípusokkal kell számolnia a vállalatvezetésnek. A versenyelőnyök kiválasztásánál nagyon fontos szempont még, a versenyelőny sebezhetősége. Ezek után a cikk megkísérli a versenyelőny elmélet „törvényszerűségeinek” összefoglalását, majd pedig a versenyelőny – kiválasztásának legfontosabb menedzsment technikáira tér ki. Végezetül kiemeli, hogy a tárgyalt versenyelőnyök és ezek megszerzését segítő technikák sikerének kulcsa a vállalat csúcsvezetőjében rejlik, és a „csúcsvezető személyiségpiramisa” modellen keresztül bemutatja, hogy milyen követelményeknek kell megfelelnie egy vállalatvezetőnek.

Journal of Economics Literature (JEL) kódok: O30, O32

Kulcsszavak: versenyelőny, menedzsment, innováció

Két szemlélet, két kiindulópont

Részlet egy magyar újságcikkből: „Maga a szerkezet a hagyományos négyütemű motor elvén működik, de annak hátrányos tulajdonságai nélkül. A motor forgórészből, állórészekből és a tereket elválasztó rekeszlapokból áll. A forgórész tölti be a dugattyú szerepét, a „hengereket” pedig a reteszlapok hozzák létre. A feltaláló 1964 óta dolgozik az ötleten, s mostanra jutott el a prototípusgyártás előszobájáig. Nem készül saját gyártásra, a hasznosítást licencértékesítéssel képzelel el.” Az olvasó előbb a feltaláló szerencséjének adózik, hogy 1964 óta napjainkig nem keresztezte az útját egy másik, nagyobb anyagi és technikai háttérrel rendelkező fejlesztés; aztán a fejét csóválja, mert eszébe jut az '50-es és '60-as években nagy lelkesedéssel beharangozott, szintén forgódugattyús Wankel-motor dicstelen „elhalása”.

Még nagyobb fába vágta a fejszét kétszer is egy-egy magyar feltaláló: nem gépkocsimotort, hanem egész kisautót terveztek. El is jutottak a prototípus gyártásáig, sőt,

* A szerző akadémiai doktor, a Pécsi Tudományegyetem habilitált egyetemi magántanára.
E-mail: soracte@interware.hu.

¹ „Nyolcvan ló háromkilós motorban.” Népszabadság, 2007. június 25.

talán készült és futott is belőlük néhány kísérleti példány. Aztán megbukott az innovációs ötlet a piacon, mert a BMW-k, Hondák, Peugeot-k, Toyoták, VW-ek versenyében ugyan mit is kereshettek volna a szerelóműhelyben kifundált és összeeszkábált magyar kisautók?

Ezeknek a történeteknek az egyéni és nemzetgazdasági veszélye (valamint többnyire személyes anyagi és erkölcsi tragikumuk) nemzetközi összehasonlításban válik egyértelművé. Érzékeltesse ezt is két példa.

Stef Wertheimer karbid vágószerszámokat és precíziós megmunkáló eljárásokat fejlesztett ki motoralkatrészek és sugárhajtómű-turbinalapátok gyártására. A kiemelkedő minőségű termékekkel szinte berobbant a nemzetközi piacra: néhány év után hatalmassá nőtt galileai gyára már a General Motorsnak és a Fordnak, a Pratt & Whitneynek, a Rolls-Royce-nak és a General Electricnek szállított. Cégének napjainkban már 50-nél több országban van gyártelepe.

Az Egyesült Államok-beli Denverben pedig az volt Joan Barr asszony ötlete, hogy létrehoz egy merőben új piacot: a gyúszűgyűjtők piacát. Ehhez folklór jellegű gyúszűket rendelt meg és vásárolt világszerte, fényképes katalógusokat készített a szemrevaló gyúszűkről, amelyeket aztán különböző stílusokban gyártott kis faliszekrényekkel együtt kínált a gyűjtőknek. A beszerzés és az értékesítés köre egyre bővült – és a gyúszűutánpótlás repülőgépes szállítása gyors volt és viszonylag fillérekre került. Az üzlet prosperitására jellemző, hogy néhány év után Mrs. Barr vállalatának volt a legmodernebb számítógépe egész Denverben.

Mi a példák összevetésének a tanulsága? A két fő tanulság a következő: 1. Alois Schumpeternek megint igaza van: az innovációs ötlet még nem innováció – csak akkor válik azzá, ha a piac, a kereslet igazolja. Vagyis a fejlesztéseknek – különösen felgyorsult világunkban – a kezdetek kezdetétől a befejezés utolsó fázisáig figyelemmel kell kísérniük a piaci lehetőségek és fenyegetések alakulását. 2. Kis fejlesztési kapacitás birtokában igen kockázatos évekig, évtizedekig kísérletezni bonyolult műszaki megoldásokkal; ehelyett egy-egy olyan részletre kell koncentrálni a fejlesztést, amelyben viszonylag rövid idő alatt hozható létre az új eredmény, s amely előtt igen széles piac nyílik meg.

Ez tehát az a merőben ellentétes szemlélet és kiindulópont, amely a két magyar és a két külföldi fejlesztési példából érzékelhető.

A fejlesztéseknek és innovációs folyamatoknak az a torz szemlélete és kiindulópontja, amelyet a hazai példák felidéztek, indokolja, hogy szélesebb körben tekintsük át – előbb elméletileg, majd a gyakorlati megvalósítás szempontjából – a vállalati versenyelőnyök néhány sajátosságát.

Versenyelőny-elmélet I.:

Definíció, kritériumok és menedzsmentmegfontolások

A versenyelőny egy vállalat (vállalkozás) működésének az a jellemzője, amellyel konkurenseinél jobban tudja növelni nyereségét, és erősíteni tudja piaci, fejlesztési, technológiai, gazdálkodási, szervezeti, humán erőforrás-, működési és/vagy irányítási pozícióját a versenyben.

A versenyelőny értékelésének azonban – a nyereség növelésén és a vállalati pozíció erősítésén kívül – több olyan kritériuma van, amelyeket a menedzsmentnek számításba kell vennie, amikor dönt egy versenyelőny-cél kitűzéséről. Ilyen kritériumok elsősorban a következők:

- A tervezett versenyelőny *forrásigénye*. Napjainkra az a jellemző, hogy a versenyelőnyök megszerzése egyre forrásigényesebb – igaz, ezen belül számos kivétel is akad, elsősorban a kis- és középvállalatok körében. Ezért jut mind nagyobb szerephez egyes versenyelőnytípusok, s elsősorban a műszaki fejlesztések esetében a kiegészítő külső forrás (például egy fejlesztési hitel) bevonása. Minden tervezett versenyelőny tényleges eredményének elérése azonban kockázattal terhes. És ha lineárisan nő a vállalati belső forrástömeg, valamint a külső forrástömeg felhasználása a tervezett versenyelőnyök létrehozásához, akkor a tervezett versenyelőny tényleges eredményének kockázata – az egyre gyorsuló fejlődés, valamint egyre élesedő és globálissá táguló versenykövetkeztében – már exponenciálisan növekszik. Ezért korunk gyorsan változó környezeti feltételei közepette arra kell törekednie a menedzsmentnek egy új versenyelőny kialakításakor, hogy erre ne használja fel a vállalat a teljes belső forrástömegét, és ne kössön le túlzottan jelentős külső forrástömeget – vagy találjon megoldást a forrástömeg relatív növelésére, például a magkompetencia érvényesítésével vagy stratégiai szövetség létrehozásával.
- A versenyelőny prognosztizált *nagysága*. Ennek előrejelzése egyre nehezebb feladat: a műszaki fejlődés váratlan és a korábbi kínálatot leértékelő, azt sokszor egyenes „megrendítő” eredményei, a globálissá táguló piac olykor szinte felmérhetetlen versenye, a versenykörnyezet háttérének mind több és mind interdependensebb tényezője egyre fokozza a bizonytalanságot. Ilyen feltételek közepette aligha marad más megoldás a vállalat vezetése számára, mint hogy több variánsban vegye számításba egy tervezett versenyelőny várható eredményét, s hogy ezek mindegyikét hozza összhangba a vállalat stratégiai változataival. Ha pedig nem teremthető meg ilyen összhang, akkor mérlegelnie kell, hogy érdemes-e vállalnia a stratégiaváltás kockázatát a csábító és többnyire csak rövid távon nagy versenyelőny realizálására (amit például a HP vezetése választott, amikor a Compaq-kal való egyesülésre szavazott), vagy helyesebben teszi, ha szerényebb, de „stratégiakonform” versenyelőny elérésére törekszik.
- A már elért versenyelőny *tartóssága*. Nyilvánvalónak tűnik a tartósság kritériuma: az a jobb versenyelőny, amelyik hosszabb távon érvényesül, amelyik tartósabban növeli a vállalat nyereségét konkurenseihez képest, és erősíti pozícióját versenytársaival szemben. Ám napjaink gyorsan változó környezetében a versenyelőnnyel elért eredményt úgy is számításba kell venni, mint a vállalati ráfordítások megtérülését. Vagyis előnyben kell részesíteni a gyorsabban megtérülő versenyelőnyt, hiszen, amint nő a megtérülés időtávja, úgy nő a veszély, hogy a versenytársak váratlan akciói csökkentik vagy akár meg is szüntetik a versenyelőnyt. Ezért a menedzsment számára a versenyelőny tartóságának számbavétele kettős követelményként jelenik meg – de amelyen belül egyre nagyobb súlyt kap a gyors megtérülés. Ebből pedig az is következik, hogy a vállalat vezetésének mind intenzívebben kell törekednie az újabb és újabb versenyelőnyök megteremtésére.
- A versenyelőny *megszerzésének és elvesztésének kockázata*. Az előnyszerzés alapjának a megteremtése – különösen a termék- és technológiafejlesztést igénylő előnyök esetében – nagyon is kétséges lehet: például sikerül-e létrehozni, s ha igen, vajon milyen paraméterekkel, milyen időpontra, mekkora ráfordítással egy új terméket, egy új technológiát? Ugyanígy kockázatos az előny megtartása is: új anyagok, termékek, technológiák jelenhetnek meg, és változhatnak a vevők igényei, preferenciái is, és akár földindulásszerű változások következhetnek be mind a versenypiacokon, mind azok

gazdasági háttérben. Ez indokolja, hogy a menedzsment minden versenyelőny tervezésekor vegye számításba a pályaváltás lehetőségét: milyen minimális vagy ahhoz közelálló ráfordítással tudja átállítani a versenyelőny-teremtés, valamint realizálás folyamatát egy másik, lehetőleg illeszkedő versenyelőny létrehozására és piaci realizálására.

- A versenyelőny létrehozásának *hálózati feltételei*. Az egyre átfogóbb hálózatosodás világában mind szorosabban és egyre nagyobb körben épülnek egymásra különböző vállalatok erősen összefüggő tevékenységei – melynek célja lehet például kutatás-fejlesztési munkamegosztás, az alapanyag-termelés és a -feldolgozás összehangolása, termelési kooperáció, a termelési és az értékesítési folyamatok egyeztetése stb. Ebben az új világban mind több versenyelőny létrehozásának és kiaknázásának az a feltétele, hogy a networkpartner mindvégig tevékenyen vegyen részt abban. A partnerek folyamatos és összehangolt részvételének egyenesen multiplikáló a hatása a versenyelőny megteremtésében és realizálásában. Ez úgy is megfogalmazható, hogy minél szélesebb körű és minél jobban összehangolt egy hálózat tevékenysége, annál nagyobb és tartósabb, s annál kevésbé kockázatos egy versenyelőny létrehozása. S ami ebből következik: a menedzsmentnek törekednie kell olyan versenyelőnyökre, amelyek mögé a hálózati partnerek minél szélesebb, de céljaiban, működésében és érdekelttségében pontosan illeszkedő köre zárkózik fel.
- A versenyelőny illeszkedése az *üzleti stratégiához*. Szerencsés az a vállalat, amelynél tartósan be lehet építeni a versenyelőnyök megvalósítását az elfogadott üzleti stratégiába. Ha viszont nem adatott meg ez a lehetőség, akkor döntés előtt áll a menedzsment: vagy új versenyelőnyt keres, vagy a stratégián módosít. Ilyenkor tehát az új versenyelőny várható hozamát és a stratégia-módosítás vagy -váltás áldozatát kell összevetnie. Mind a hozam, mind az áldozat mérlegelésének alapja az előrejelzés, hiszen ezek alakulását hosszabb távon kell figyelembe vennie. Itt kapcsolódik tehát a hozam és az áldozat nagyságának megítéléséhez a prognózisban rejlő kockázat mint a döntést befolyásoló harmadik tényező. Ha csekély az előrejelzés kockázata, akkor a hozam és az áldozat számszerű összevetése jól segíti a menedzsment döntése meghozásában. Ha viszont nagy a hozam előrejelzésének a kockázata, akkor alaposan megfontolandó a stratégia módosítása vagy váltása. És ha a stratégia prognózisának a kockázata nagy, akkor érdemes a menedzsmentnek a hozam, vagyis az új versenyelőny mellett döntenie.
- A versenyelőny *továbbfejlesztése*. Vannak olyan fejlesztések, amelyek rövid távon akár igen nagy eredménnyel járnak, de hosszabb távon zsákutcába torkollnak: a fejlődés merőben más irányt vesz és a korábbi fejlesztés eredményét egyszerűen el kell felejtetni. (Példa erre, ahogy a tranzisztor megjelenése értelmetlenné tette az elektroncsövek továbbfejlesztését.) Ezért a vállalatok vezetői számára – amikor döntenek egy új versenyelőny létrehozásáról – fontos szempont annak mérlegelése, hogy az előreláthatóan illeszkedik-e a fejlődés trendjéhez, vagy a tervezett versenyelőny csupán egy zsákutcás fejlődés állomása lesz. Ilyen „organikus” fejlesztés esetén ugyanis jóval kisebb a távlati ráfordításigény, mint amekkora egy zsákutcás versenyelőny „kiváltásának” a ráfordításigénye. S ez különösen igaz akkor, ha a versenyelőnyt nem egy szűkebb körű vállalati tevékenység (például a kutatás-fejlesztés vagy a marketing) hozza létre, hanem ebben a vállalat egésze, teljes erőforrásrendszere, egész szervezete, működése és irányítása vesz részt.

Versenyelőny-elmélet II.: Újabb versenyelőnytípusok

A „klasszikus idők” versenyfeltételei között főként három tényező szabta meg egy termék vagy szolgáltatás versenyképességét: annak magas minősége, alacsony ára és könnyű elérhetősége a vevő számára. (Ezek mögött természetesen ott állt a szigorú minőségi fegyelem, a nagy termelékenység, a hatékony marketing stb. követelménye.) Napjainkban elsősorban három új jelenség bővítette ki a versenyképességet meghatározó tényezők körét: a műszaki és gazdasági fejlődés felgyorsulása, a gazdasági folyamatok fokozatos kiteljesedése a globális szintér egészére, valamint az *interdependenciák* egyre bonyolultabb hálózatának kialakulása a műszaki, gazdasági és társadalmi események között. Ebben a megújult környezetben főként a következő versenyképességet növelő új tényezőkkel – vagyis lehetséges új versenyelőnytípusokkal – számolhat a vállalatok vezetése.

Valójában nem új versenyelőny a *költségelőny*, mégis meg kell itt említeni, mert a hasznosítása számottevően megváltozott az elmúlt évek-évtizedek alatt. Korábban ugyanis árelőnyként érvényesítette a vállalatok zöme a költségelőnyt, s ezzel többnyire sikerült is jelentősen bővítenie a piaci részesedését. A költségelőny tehát rövid távon hozott sikert – hiszen a konkurensek egyhamar lépéseket tettek elvesztett piaci részesedésük visszaszerzésére. Napjainkra azonban az jellemző, hogy a legtöbb vállalat már nem konvertálja rövid távú árelőnné az elért költségelőnyt, hanem az ezzel megszerzett jövedelemtöbbletét kutatás-fejlesztésre fordítja. Vagyis költségelőnyéből hosszú távú előnyt kovácsool.

Felgyorsult világunkban egyre jelentősebb az *innovációs előny* szerepe. Jelentőségét növeli a viszonylagos tökebőség: mind az előállítók, mind a vevők könnyebben áldoznak újdonságokra. A vevők megnövekedett kereslete és az egyre globálisabbá táguló értékesítés lehetősége vezetett ahhoz, hogy mind nagyobb lett a sikeres innovációk „haszonkulcsa”. Ezzel szemben viszont többnyire egyre költségesebbé vált egy-egy sikeres innováció létrehozása, hiszen a mind bonyolultabb technikai megoldások egyre több forrást igényeltek, a globális táguló értékesítés pedig egyre jelentősebb beruházásokat követelt meg. Végül – a felgyorsult fejlődés eredményeként – le is rövidült az innovációs előny kihasználására rendelkezésre álló idő: egy újdonság nyomában egyre hamarabb jelent meg az újabb újdonság.

Mindez felértékelte – elsősorban az óriásvállalatok körében – a *tőkekoncentráció* versenyelőnyét. Ez teszi lehetővé (s akár már rövid távon is), hogy a nagyvállalatok győzzék a fejlesztési versenyt, beleértve a műszaki fejlődéssel való lépéstartást épp úgy, mint a globális piacon való jelenlétet a termelési rendszerükbe való újabb és újabb beruházásokkal. A tőkekoncentráció fontos eszköze napjainkban a mind nagyobb méreteket öltő vállalati összeolvadás és felvásárlás, a „Merger and Acquisition” (M+A). Ennek sokszor az is a célja, hogy kiegészítse egy vállalat hiányzó profilját, s így növelje a versenyképességét. A nemzetközi tapasztalatok azt jelzik, hogy az M+A-tervek többnyire jól megalapozott műszaki és gazdasági számításokra épülnek – sikerüket azonban sokszor alapvetően fenyegeti a vállalatok eltérő értékrendje és kultúrája. (Erre példa a DaimlerChrysler vagy a már említett HP-Compaq M+A.)

Fejlesztési terveiket azonban nem csupán tőkekoncentrációval vagy hitelekkel támaszthatják alá a vállalatok: ezt érik el azzal is, hogy meglévő erőforrásaikat kevesebb célra összpontosítják. Ez az egyik oka a következő versenyelőny, a *hálózatkiépítés* rohamos terjedésének, amelyben egy nagy- vagy óriásvállalat csak magtevékenységére szűkíti profilját. (A hálózatkiépítés két másik sarkallója, hogy növeli a termelési rendszer egészének rugal-

masságát és – bolygó, valamint beszállító kkv-k bevonásával² – csökkenti a termelés költségeit.) Egy hálózat azonban csak akkor működhet hatékonyan és adhat hosszabb távra is versenyelőnyt, ha tagvállalatai számára közel azonos a kitűzött üzleti siker jelentősége, és, ha a tagvállalatok teljes körében megvalósul a kompatibilis, vagyis a fejlesztéstől a működés operatív tervezésén át a beszállítások elszámolásáig összehangolt irányítás.

Jelentős versenyelőnyt érhet el az a vállalat, amelyik felismeri a *célminőség* szerepét, és azt jól is alkalmazza. Korunkban ugyanis már csak a tőzsdecikknek van abszolút minősége: egy adott tisztaságú alumíniumtömbnek, egy meghatározott sikértartalmú búzának stb. A nem tőzsdecikként értékesített termékeknek már a vevők igényéhez és fizetőképességéhez igazodó célminősége van: ezért lehet azonos egy Bentley és egy VW Golf célminősége. A célminőség versenyelőnyének a kihasználása azonban sokrétű feladat: a menedzsmentnek nem csupán a piaci rétegek fizetőképes keresletét kell pontosan ismernie, nem csupán ezekhez kell rövid és hosszú távon is hozzáigazítania a fejlesztéseit. A célminőségben rejlő előny realizálásához arra is szükség van, hogy a menedzsment a vállalat egészének, tehát valamennyi szervezeti egységének a tevékenységét ennek szolgálatába állítsa. Sőt, úgy szervezze meg a tevékenységek folyamatait – tekintettel az egyre differenciáltabb, mind jobban rétegzett piacokra –, hogy azokat gazdaságosan lehessen átállítani az egyik célminőség követelményeinek kielégítéséről egy másikra.

Ehhez kapcsolódik a *rugalmasság* versenyelőnye. Ez egyes vállalati folyamatok átszervezésétől a paradigmaváltásig, tehát a vállalati alapértékek megváltoztatásáig terjed. A rugalmasságot azonban nem a hagyományos értelemben vett változásmenedzsmenttel érheti el a vezetés: ehhez olyan „folyamatos változásmenedzselésre” van szükség, amelyben – a környezeti kihívásokhoz igazodva – szorosan követik egymást a különböző intenzitású szakaszok. E folyamatosság feltétele pedig nem csupán a menedzser érzékenysége a változások kihívásaira, kreativitása és szervezőkészsége ezek megválaszolására, hanem a munkatársak egyfajta „vállalkozó kedve” is: az állandó változás bizonytalanabb légkörében nem süppedhetnek bele a biztos napi robotba, hanem a szakmai meg-megújulás „kalandjával”, egy elérhető nagy eredménnyel, s olykor bizony egy kényszerű áldozattal is számolniuk kell.

Egy vállalat rugalmasságának alapvető feltétele az érzékeny és pontos *információrendszer*. Ez akkor ad igazi versenyelőnyt, ha korábban és komplexebben tájékoztat, mint a konkurensok rendszerei. Egy ilyen rendszer nem csak eseményekkel számol, hanem folyamatokkal és hatásokkal – sőt, hatásláncokkal, hatáshálókkal és hatásmezőkkel is³. Működésébe pedig nem csupán korszerű informatikai megoldások épülnek be (például a környezetről szóló modellekkel, vagy a belső folyamatokat értékelő kontrollingként), hanem a hagyományos tájékozódás eszközei is – nem utolsósorban a menedzserek „face-to-face” találkozóinak információi. Egyre összetettebb, egyre bonyolultabb világunkban pedig még egy igen érzékeny, igen pontos és ilyen „sokcsatornás” információrendszer versenyelőnyének is az lett a kulcskérdése, hogy mennyire helyesen választja ki és súlyozza a menedzser a hozzá beérkező információáradaton belül a releváns információkat.

A jól súlyozott információk alapján született döntés gyors és pontos végrehajtása az *szervezet* és az *irányítás* sajátosságaitól függ – sőt, ezek magát a *döntést* is befolyásolhat-

² A bolygóvállalat csak egyetlen fogadó vállalatnak (a hálózat integrátorának) szállít; a beszállító kkv viszont több feldolgozóvállalattal is üzleti kapcsolatban áll.

³ A hatáslánc több, egymáshoz lineárisan kapcsolódó hatás együttese. A hatáshálóban egy-egy hatás elágazásokkal hoz létre újabbakat. A hatásmezőben egy hatás egységesen érvényesül egész műszaki, gazdasági és/vagy társadalmi tényezőcsoportokban.

ják. A döntési rendszer szempontjából jelentős versenyelőnyt adhat a vállalat számára, ha létrejön a centralizálás és decentralizálás helyes aránya az operatív (rövid távú) döntések körében; a szervezés területén egyre nagyobb az igény olyan egységek kialakítására, amelyek a vállalat hierarchiájától függetlenül, önállóan oldanak meg komplex feladatokat, s ezt segíti érdekeltségi rendszerük is; az irányításban pedig visszaszorul az utasítás jelentősége, hogy átadja helyét a végrehajtók véleményére és invencióira is építő kommunikálásnak. Mindez a hagyományos vezetői szerepfelfogás gyökeres megújítását, merőben új vezetői koncepciók kialakítását és új menedzsmenttechnikák alkalmazását követeli meg. (Ezekről a későbbiekben lesz szó.)

A felgyorsult információáramlás hozzásegíti a konkurensokat, hogy egyre inkább lépést tartsanak egymás fejlesztéseivel: többnyire igen rövid időn belül megjelenik kínálatukban az a termék vagy szolgáltatás, amelyik korábban versenyelőnyt adott egyik versenytársuknak. (Jó példa erre, hogy a gyártók egymástól alig eltérő áron és paraméterekkel kínálják autóikat a jól körülhatárolt és világszerte érvényesülő gépkocsi-kategóriákon belül.) Ezért erősödik a kiegyenlített termék- és szolgáltatásverseny közepette a márkák, a vállalati arculatok és PR-ek (közönségkapcsolatok), tehát a vállalat *immateriális erőforrásainak* a versenye. És hatásuk növelésére már egységes rendszerbe ötvöződnek az immateriális erőforrások: a menedzsmentnek tudatosan kell felépítenie szerkezetüket, kell megterveznie tartalmukat, kell meghatározni az egyes elemek bevetésének időpontját, valamint időtartamát.

A vállalatok versenyképessége szempontjából egyre nagyobb *humán erőforrásuk* szerkezetének és minőségének a szerepe. Ez nem csupán a felgyorsult fejlődés követelménye – ami az emberi erőforrás vonatkozásában a 3L, a „Life Long Learning”, az élethosszig tartó tanulás követelményében jelenik meg. A szerkezetet és a minőséget olyan, egyre jelentősebb új követelmények is befolyásolják, mint a folyamatosan megújuló kreativitás, a vállalkozó szellem merőben új feladatok elvégzésére, a munkacsoportok és feladatcsapatok („teamek” és „task force-ok”) tevékenységébe való gyors és hatékony beilleszkedés stb. Mindezt egy olyan stratégiai feladattá tett, amelynek alapja a verseny- és a sokszor már globális méretűvé tárgult háttérkörnyezet prognózisa.

Sem a menedzsmenttel, sem a humán erőforrással foglalkozó irodalom nem hangsúlyozza eléggé a *kultúráltság* (tehát nem a szakmai kultúra!) szerepét egy vállalat versenyképességének alakulásában. Márpedig ez alapvetően befolyásolja nem csupán a munka- és minőségi fegyelmet, hanem a munkatársak helyzetfelismerő, problémamegoldó és kommunikáló készségét is. A munkaerő általános kulturális színvonala különösen fontos szempont olyan kis országban, amelyben a tudásgazdaság a legjelentősebb potenciális versenyelőny.⁴ S az általános kultúrán belül ott a nyelvtudás követelménye is: a kiteljesedő globalizáció feltételei között önmagát rekeszti ki egy ország a nemzetközi fejlődésből, ha menedzserei, sőt munkavállalóinak többsége nem sajátít el legalább egy világnyelvet tárgyalási szinten. (Ez az a problémakör, amellyel teljes mélységében nem is egy vállalat menedzsmentjének, hanem egy ország gazdaság- és kultúrpolitikusainak kell időben szembenéznie.)

Végül napjainkban még csupán egyes környezettudatos társadalmak piacán jelent versenyelőnyt, ha egy vállalat tevékenysége nem szennyezi a környezetet. Hosszabb távon

⁴ Más kérdés a gépkocsi vásárlását sújtó adózás, amelyik akár számottevően is eltérítheti az árakat.

⁵ Lásd erről részletesebben a szerző tanulmányát az Európai Tükör 2005. július-augusztusi számában, (Hoványi 2005).

rövid távú előnyöknek összhangban kell lenniük a vállalat magkompetenciájával: ez napjainkban a *versenyelőny-magkompetencia illeszkedésének* kökemény követelménye.

A hosszú távú versenyelőny kizárólagos érvényesítése azonban könnyen okozhatja rövid távon a vállalat bukását – és ugyanehhez vezethet, ha a menedzserment csupán a rövid távú előnyöket veszi számításba. Ezért van szükség egy sikeres vállalatnál a *hosszú és a rövid távú versenyelőnyök egyensúlyára*.

A műszaki fejlődés és a gazdasági események felgyorsulása kiváltja a *versenyelőnyváltás intenzitását*: egyre gyorsabban avulnak meglévő előnyök és mind nagyobb számban jelennek meg újabbak.

A versenyelőnyök létrehozása egy jól vezetett vállalatnál *öngyorsító folyamat*: a vállalat innovatív légkörében egyre több versenyelőny születik.

A vállalat versenyképességét csökkenti, ha merőben eltérő színvonalú piaci szegmenseken kíván versenyelőnyre szert tenni: ilyenkor következhet be ugyanis a *versenyelőny kannibalizálása*.

Egy vállalat versenyképessége nő, ha – termelési-szolgáltatási hálózat tagjaként – összehangolja versenyelőnyét a hálózat többi tagjának versenyelőnyével. Így jön létre az *integrált hálózati versenyelőny*.

Napjaink kiélesedő versenyében különösen nem tanácsos *versenyelőny-konfrontálást* kezdeni a konkurensokkal (például árai leszállítására még nagyobb arányú saját árleszállítással válaszolni): a versenytárs új versenyelőnyére vagy előnytámadására helyesebb egy másik versenyelőny alkalmazásával válaszolni. Általánosságban: egy konkurens versenyelőnyét nem csak támadni lehet – azt meg is lehet kerülni!

Napjainkban kialakult a termékek és szolgáltatások, a vállalatok, az országok és a régiók versenye. Ezek versenyelőnyei nem függetlenek egymástól: egyes országok közismert és elismert jellegzetességei mintegy *veleszületett versenyelőnyt* adnak olyan vállalatoknak és termékeknek, amelyeket a vevők illeszteni tudnak ezekhez a sajátosságokhoz.

Létezik globális és lokális versenyelőny. Globális versenyelőny létrehozásához sokszor áttűtő jelentőségű innovációra, de mindenképp sajátos szakmai felkészültségre és igen nagy tőkeerőre van szükség: az innoválás a globális verseny *softver-*, az utóbbi kettő a *hardverfel-tétele* – s a kisebb országok és cégek számára többnyire ez az utóbbi a nagyobb feladat!

Az a legkevésbé kockázatos globális előny, amelyik olyan országokat, országcsoportokat fog át, amelyek kihívásokra adott *válaszai divergálnak* – vagyis, amelyek egymástól különböző gazdasági kihívásokra vagy azonos kihívásokra másként reagálnak.

Végül egy a globális szinterről kiszoruló versenyelőny még folytatódhat lokális előnyként – ám ez többnyire jelentős *ár- vagy adaptációs áldozatot* követel meg a vállalatától. A több lokális versenyelőnyből felépülő globális előny alapvető feltétele pedig az, hogy a kínálatot *minimális ráfordítással* lehessen a lokális feltételek sorára *adaptálni*.

Versenyelőny-menedzserment a gyakorlatban

Az első és alapvető versenyelőny-menedzselési feladat az *előny kiválasztása*. Ez négy tényezőcsoport számbavételével, a „*Versenyelőny-kiválasztás gyémántja*” modell segítségével történhet. A gyémánt – valójában egyik csúcsára állított négyzet – felső csúcsa a menedzser vállalatának felel meg. Tényezőcsoportjába a következők tartoznak: az adott előny realizálásához igénybe vehető belső és lehetséges külső erőforrások, az előny illeszkedése

a vállalati stratégiához, s végül az előnnyel elérhető eredmények rövid és hosszú távon, valamint ezek prognosztizált valószínűsége. (Ezek részletes számítását a döntési fa jól ismert és a következőkben még részletezett, továbbfejlesztett módszere segítheti.) A gyémánt két, azonos szinten elhelyezkedő csúcsa közül egyik a vevők keresletét jeleníti meg, méghozzá a jelenben és a még biztonsággal prognosztizálható jövőben. (Mint korábban említettük, az előnykiválasztás szempontja, hogy az minél teljesebben elégítse ki a potenciális vevők igényét, illetve motivációját.) A másik csúcs a versenytársakat érzékelteti, s ezen belül jelen- és jövőbeli kínálatukat, valamint azt, hogy a saját vállalat új versenyelőnyére várhatóan milyen ellenakcióval válaszolnának. (Emlékeztetünk korábbi megállapításunkra: az előnynek minél határozottabban különböznie kell – legalább egy, de a vevők szempontjából döntő elemében – a versenytársak kínálatától!) A gyémánt alsó csúcsa a versenykörnyezet háttérkörnyezetét írja le, vagyis a műszaki, a gazdasági, valamint a társadalmi/politikai környezet jelenét és belátható jövőjét. A „*Versenyelőny-kiválasztás gyémántja*” egy-egy előny esetében is tartalmazhat variánsokat, számolva a prognosztizált folyamatok, helyzetek és eredmények pesszimista, optimista és legvalószínűbb bekövetkezésével.

A következők olyan technikákat mutatnak be, amelyekkel a menedzser hatékonyan vezetheti be vállalatánál a korábban már ismertetett versenyelőnytípusokat – vagyis sikeresen válthatja valóra versenyelőny-konceptióját.

A *költségelőny* realizálását könnyíti meg a *döntési fa* technika továbbfejlesztett változatának az alkalmazása. Ennek „ágaiban” – mint jól ismert – az előny létrehozásának költségei és a segítségével elérhető, de a bekövetkezés valószínűségével súlyozott hozamok állnak szemben egymással. A technika továbbfejlesztésének lényege az, hogy a bekövetkezés nem adott időponthoz kötődik, hanem – a döntési fa újabb elágazásaként – folyamatszakaszokra oszlik, melyek hozamainak más és más mind az értéke, mind a bekövetkezésük valószínűsége. Az ilyen és a szokásosnál jóval „szétágazóbb” döntési fával kapott eredményeket pedig vagy jelenérték-számítással vetheti össze a menedzser, amikor nem csupán a hozamokkal és a valószínűségekkel, hanem az idővel is számolva dönt az egyik vagy másik költségelőny mellett – vagy stratégiai szempontból mérlegeli a kapott eredményeket, azaz számításba veszi, hogy folyamatszakaszoként mit jelent vállalata számára az előny realizálásához kapcsolódó erőforrás-lekötés, illetve az annak eredményeként prognosztizált hozam.

Az *innovációs előny* tartós – tehát nem egyszeri – elérésének alapja az, hogy a vezető az *innovációmenedzserment* technikáját alkalmazza vállalatánál. Ennek lényege az innovációs légkör kialakítása. A technika első feladata, hogy a menedzser meghirdesse: vállalatánál a munkatársak kreativitását tartja a legnagyobb értéknek. Ennek megvalósulását pedig a következőkkel segíti elő: (a) folyamatosan tájékoztatja munkatársait a vállalat üzleti stratégiájának célkitűzéseiről, a versenytársak innovációiról, a műszaki-gazdasági fejlődés releváns eredményeiről, valamint a vállalati folyamatoknak azokról a „szűk keresztmetszeteiről”, amelyek feloldását a munkatársak innovációitól várja.⁶ (b) Meghirdet egy olyan ösztönzési rendszert, amelyik az elért piaci eredményekkel összhangban, tehát „bérfezültésgorlát” nélkül jutalmazza a munkatársak innovációit, innovációs ötleteit. (c) Kialakít egy olyan szervezeti formát, amelyikben a munkatársak előbb „kiérlelhetik” innovációs ötleteiket, majd részt is vehetnek – adott esetben munkacsoportok vagy feladatcsoportok keretében – ezek megvalósításában. (d) Olyan döntési rendszert hoz létre, amelyik késedelem nél-

⁶ Mindez természetesen nem akadályozza annak, hogy a munkatársak mindentől eltérő innovációs ötleteket is felvevessenek.

kül bírálja el a munkatársak innovációs javaslatait. (e) Gondoskodik olyan „tartalékforrás-tömegről”, amelyik lehetővé teszi, hogy az elfogadott innovációs ötletek gyorsan meg is valósuljanak a vállalatnál. – Az innováció-menedzsment sajátossága, hogy a felsoroltak közül akár az egyik tennivaló elmaradása is meggátolhatja a termékeny innovációs légkör kialakulását.

A *tőkekoncentráció* előnyének érvényesülése – mint már szó volt róla – az esetek többségében az M+A előkészítésén múlik. Ennek napjainkban már részletesen kimunkált folyamata az M+A-ban érdekelt vállalatok technológiai sajátosságainak, gyártórendszerének, termékszerkezetének, vagyoni és pénzügyi helyzetének felmérése, értékelése és összehangolása, valamint a már közös operatív üzleti terv és stratégia megfogalmazása. Ezzel szemben az elmúlt évek, évtizedek tapasztalatai azt jelzik: az M+A-k tervezésekor elmulasztották, hogy kellő súllyal vegyék számításba a vállalati értékrend és kultúra, valamint a humán erőforrás problémáit. Az előbbieket számbavételére alkalmas a „*Kultúrameghatározás öttényezős modellje*”. Ez a két vállalat szervezetében főként a centralizálás és decentralizálás mértékét és formáját, információs rendszerében elsősorban az információáramlás irányát, döntési rendszerében mindenekelőtt az önálló döntések szintjeit és feladatait, ösztönzési rendszerében pedig alapvetően az egyéni, a csoport és a vállalati szintű ösztönzés megvalósulását veti össze, s végül az ún. immateriális erőforráslánc elemeit vizsgálja⁷. A humán erőforrások elemzését és összehangolását G. W. Hofstede két jól ismert modellje könnyíti meg. Ezek közül az első a hatalmi távolság és a kockázatkerülés mértékét, valamint az egyéni és a kollektív szemlélet érvényesülését, s végül a férfias és a nőies kultúra dominanciáját vizsgálja. A második pedig a munkakörök bontásában elemzi a szükségletek hierarchiáját, vagyis a jövedelem, a biztonság, az önállóság, a munkahelyi légkör, a szakmai képzés, a karrierlehetőség stb. szerepét az egyének és a kollektívák magatartásában.⁸

A *hálózatépítés* versenyelőnyének elemzését és a meglévő előny kiteljesítését segíti a „*Hálózatelemzés-technika*”, a NAT (*Network Analysing Technique*). Ez három terület vizsgálatából áll: a saját vállalat és a versenytársak hálózatának, valamint egy lehetséges optimális hálózatszerkezetnek az elemzéséből. Ezen belül az alapkérdések: mi a hálózat feladata és összetétele? (Például ki, kinek, mit, milyen gyakorisággal szállít, illetve szállíthatna?) Milyen műszaki és gazdasági előnyökkel jár a már kialakult, illetve járna egy optimális kapcsolat? (Tehát például egy új beszállítási lehetőség új partnerrel egy alacsonyabb munkabértől országból.) Milyen kockázatokkal terhesek a kialakult, illetve a lehetséges kapcsolatok? (Figyelembe véve az együttműködés, a versenypiac, valamint a háttérgazdaságok kockázatait is.) Mennyire kompatibilisak a hálózat tagjainak irányítási rendszerei? (Erről sokat elárulnak a hálózat tagjainál bevezetett MIS-ek, vagyis számítógépes vállalatirányítási rendszerek.) S végül a NAT merőben új szempontja: mennyire képesek a partnerek együttesen lépést tartani a műszaki és gazdasági fejlődés trendjével, ezen belül a beszállító hálózati tevékenységét integráló vállalat fejlesztési programjával?

A *célműködés* versenyelőnyének hatékony valóra váltását a *TTQM (Targeted Total Quality Management)* technika segíti. Ennek sajátossága, hogy egy felmérő és egy adaptáló szakaszból áll. A menedzsmentnek először a piacon megcélzott vevőréteg preferenciáit és vásárlásának akár látens motívumait kell feltárnia (természetesen a klasszikus piackutatás feladatain túl), majd ezekhez hozzá kell illesztenie a vállalat szervezetét, működését és irá-

nyítási rendszerét (elsősorban termékeit és technológiáját, valamint információs, döntési és érdekeltségi részrendszereit). A TTQM igen nagy előnyt adhat azokkal a konkurensekkel szemben, akik ezt a technikát nem vagy csak részben alkalmazzák – de komoly a veszélye is, ha a kiszemelt vevőréteg igénye és kereslete gyorsan változik. Ilyenkor ugyanis sűrűn és rövid idő alatt kell mintegy újjáalakítani a vállalat szervezetét, működését és irányítását, ami többnyire jelentős veszteséggel jár. Ezért a mindebből levonható következtetés kettős: a TTQM-technikát csak viszonylag stabil igény és kereslet esetében célszerű alkalmazni – és felhasználásakor arra is törekedni kell, hogy a vállalat megőrizze a rugalmasságát.

Egy vállalat *rugalmasságának* mint versenyelőnynek vannak „hardver-” és „szoftverfeltételei”. Tetszetősnek tűnik a megfogalmazás: az előny hardvereleme a termékszerkezet és a technológia, szoftverelemei pedig a szervezet, a humán erőforrás és az irányítás. A rugalmasság szempontjából azonban sokszor a termék- és technológiaváltás a kisebb probléma, különösen akkor, ha a termékfejlesztés nem kutatásigényes, és ha a menedzsment könnyen túlad a meglévő technológián, mert van forrása egy új beszerzésére. A feladat nagysága szempontjából tehát általában a szoftverelemek létrehozása, s ezen belül is a magatartásában sokszínű és olykor igencsak konzervatív humán erőforrás rugalmasságának a megteremtése a nehezebb feladat. (Ezzel kapcsolatban érdemes rámutatni: a vállalati szervezet és az irányítás átalakítása végső soron egyetlen ember, a vállalatvezető felkészültségétől függ. És az is az ő hibája, ha a döntő pillanatban erre alkalmatlannak bizonyul a krónikusan megmerevedett vállalat.) Az emberi erőforrás rugalmassága – talán meglepő módon – a *csoporthépítés technikájával* növelhető. A csoportépítés megkezdésének előzménye egy „mikroszociológiai” felmérés, mely képet ad a munkatársak egyéni (szakmai) értékrendjéről: arról, hogy mi fontos számukra a vállalattal való kapcsolatukban. Ezután a menedzsment feladata, hogy olyan munkacsoportokat alakítson ki mind a hierarchikus szervezetben, mind a munkacsoportok, feladatcsapatok és projektszervezetek szintjén, amelyekben azonosítható a munkatársak eltérő értékrendjének „legkisebb közös többszöröse.” (Ez lehet például a pontos teljesítményméréshez kötött csoportos ösztönzés, egy sajátos szociális kedvezmény, vagy a csoport részére biztosított, részben kötetlen munkaidő stb.) A „legkisebb közös többszörös” kedvezményének megadását azonban ahhoz köti a vállalat vezetése, hogy a csoport tevőlegesen és folyamatosan vegyen részt a rugalmasságot igénylő feladatok megbeszélésében és megvalósításában.

A vállalat *információrendszerének* felépítése, ennek gyors és pontos működése alapvető a versenyképesség szempontjából. Napjainkban már jól kimunkált megoldások állnak egy vállalat vezetésének rendelkezésére a külső környezetről szóló információk lehetséges forrásairól, csatornáiról és ezek működtetéséről.⁹ Kevésbé ismert terület a belső (vállalati) információrendszer lehetséges felépítése. Ebben a következő *információáramlás-típusok* alakíthatók ki: (a) áramlás fentről le, ami az utasításnak felel meg – bár ebbe beletartozik a teljesítésről szóló visszaigazolás is. (b) Kétirányú áramlás (tehát lentől felfelé is), ami lehetővé teszi a vállalatnál a vezetés és a végrehajtás érdemi kommunikációját. (c) Hurkos áramlás, amely javaslatként a „végrehajtástól” indul ki, s a vezetői döntés után ahhoz érkezik vissza, hogy értékelje a döntés eredményét a végrehajtásban. (Erre épül az ún. „kéthurkos modell”, amelynek felső hurka a paradigmaváltás információáramlását írja le.) (d) Áramlás egy adatbázis közvetítésével. Az informatikán alapuló adatbázis hatékonyságának három meghatározó követelménye: a menedzsment csak olyan adatbázist telepítését hagyja jóvá,

⁷ Erről a későbbiekben lesz részletesebben szó.

⁸ Mindezek részleteiről az irodalomjegyzékben Hofstede neve alatt felsorolt dokumentumok tájékoztatnak.

⁹ Erről ad jó áttekintést Curtis, G. – Cobham, D. „*Business Information Systems*” című könyve (Curtis – Cobham 2002).

amelynek kielégítő a szerkezete; jól határozza meg az adatokhoz való hozzáférés korlátait; s végül megfelelően ösztönözze munkatársait, hogy azok folyamatosan betáplálják az adatbázisba az előírt információkat. Napjainkra bebizonyosodott, hogy ez a harmadik az adatbázis valóban kritikus követelménye. (e) A jól ismert kontrollingszervezet által vezérelt információáramlás. Ez a rendszer elsősorban a terv- és a tényadatokat veti össze, és akkor működik hatékonyan, ha a kontrollingszervezet közvetlenül a vállalat csúcsvezetőjéhez tartozik. (f) Átlós áramlás, amelyik lehetővé teszi, hogy a vállalat különböző funkcióinak eltérő hierarchiai szintjein tevékenykedő munkatársak is közvetlenül kommunikálhassanak egymással. Mindennek feltétele viszont, hogy kommunikálásukról kötelesek legyenek tájékoztatni közvetlen vezetőjüket, akinek döntési jogköre csorbitatlan marad. (g) Informális áramlás, amelyik független a hierarchikus szervezettől, és ami semmilyen tájékoztatási kötelezettséggel nem jár. Az ilyen áramlás segítheti a menedzsment tájékozódását olyan látens, de igen lényeges eseményekről és folyamatokról, amelyekről például egy formális információs vagy egy kontrollingszervezet nem tudósíthat. – Összefoglalásként azt lehet hangsúlyozni, hogy egy korszerű nagy- vagy óriásvállalatnál mind a hét információáramlás-típus létezik, s működésüket a számítástechnikára épülő vezetési információs rendszerért, a MIS-ért is felelős új felsővezető, a „Chief Information System Officer” hangolja össze.

A *vezetési koncepciók és technikák* szerepét a versenyképességben az bizonyítja leginkább, hogy számos vállalat talpra állását hozta meg egy új csúcsvető kinevezése anélkül, hogy ehhez a vállalat többletforrásokat kapott volna. (Ilyen menedzserek koncepcióit és technikáit mutatja be mindaz, amiről most, a versenyelőnyökkel kapcsolatban esik szó.) A koncepciók és technikák kiegészítéseként érdemes viszont megemlíteni, hogy milyen szerkezeti változásokra került sor napjainkban a nagy- és óriásvállalatok – elsősorban a multinacionális korporációk – felső vezetésében. A csúcsmenedzser, a Chief Executive Officer által közvetlenül irányított vezetői szinten – a hagyományos funkcionális vezetők megtartásával – a következő új pozíciókat alakították ki:

- COO (Chief Operation Officer) – a vállalat operatív működését irányító vezető,
- CCCO (Chief Core Competence Officer) – a magkompetenciáért és megújításáért felelős vezető,
- CCOO (Chief Cluster Operation Officer) – a termelési hálózat működését összehangoló vezető,
- CCO (Chief Communication Officer) – a vállalati kommunikációt irányító vezető,
- CISO (Chief Information System Officer) – az informatikáért és annak fejlesztéséért felelős vezető,
- CLSO (Chief Logistical System Officer) – a logisztikai rendszer működését irányító vezető,
- CQSO (Chief Quality System Officer) – a teljes körű minőségirányításért (a TQM-ért) felelős vezető,
- CRCO (Chief Regional Coordination Officer) – a regionális diverzifikálást összehangoló vezető,
- CICO (Chief Investment Coordination Officer) – a vállalati nagyberuházásokat összehangoló vezető,
- CIDO (Chief Innovation Diffusion Officer) – a vállalati innovációk diffúzióját segítő vezető.

Ebből kitűnik, hogy korunkban – a hagyományos funkcionális vezetőkkel, a csúcsvetőhöz tartozó stratégiai tervezőegységgel, a kontrollingszervezettel, a vállalati jogtanácsosokkal, a vezérigazgató titkárságával is számolva – már illúzió a nagy- és óriásvállalatok csúcsvetőjének szintjén a hagyományos és optimálisnak tartott hét-nyolc beosztottal számoló „irányítási ív”, a „span of control”. De a hagyományos méretű nagyvállalatok, valamint a kkv-k menedzsmentjének is érdemes figyelnie arra, hogy milyen új súlypontok alakulnak ki napjainkban a vállalatok felső vezetésének szerkezetében.

Az *immateriális erőforráslánc* versenyelőnye olyan elemek szerves kapcsolata, amelyek összehangolt tartalma és „működtetési ideje” szinergiahatást vált ki. Az erőforráslánc felépítése a következő: kiindulópontja a vezető víziója: azaz, miként látja a vállalatot, valamint verseny- és háttérkörnyezetét. (Ebben segíti a STEEPLE-elemzés.¹⁰) Ezt követi a vállalat küldetésének a meghatározása a magkompetencia egyidejű kialakításával. (Ebben van segítségére a SWOT-elemzés.¹¹) A magkompetenciából vezeti le a menedzser a vállalat alapértékeit, a küldetésből pedig a vállalat önazonosságát. Ez utóbbi alapján határozható meg a vállalat kultúrája, amelyből úgy következik a vezetési „filozófia” (szemlélet), hogy abba már belejátszik a vezető személyisége, alkata, ismeretstruktúrája és korábban szerzett vezetési gyakorlata is. A vezetési filozófiához csatlakozik a vezetési stílus, majd a vezetési technika, s ezek együtt segítik kialakítani a vállalat arculatát, illetve annak képét akár a társadalom legszélesebb rétegeiben. Az arculat ad keretet és vezérfonalat a PR számára, amellyel összehangban kell kialakítani a promóciós és reklámtevékenységet, beleértve az utóbbi három változatát, vagyis a vállalati, a termék- és a márkareklámot. Ezt az immateriális erőforrásláncot azonban „karban kell tartani”, hiszen csak akkor fejtheti ki maximális hatását, ha szervezője időben felismeri a környezet új kihívásait, és ezekre a lánc egységes rendszerként, a lehetőségeket kihasználva, a fenyegetéseket elkerülve reagál. Az ilyen „karbantartás” többnyire a már említett CCCO feladata – de a lánc jelentősebb módosítására mindig csak a csúcsvető jóváhagyásával kerülhet sor.

A *humán erőforrás* mindig is versenyelőny-lehetőséget jelentett a menedzsment számára. Kezdetben még drákói utasításokkal kényszerítette beosztottjait a kiadott feladatok elvégzésére. Később már „rejtett munkaintenzitásukat” is hasznosítani akarta, és ezért motiválta is őket a mind nagyobb termelékenység elérésére. Ezután egyre fontosabb versenyelőny lett az innoválás, melynek intenzitását számottevően fokozhatta a munkatársak kreativitása. A menedzsment tehát arra törekedett, hogy munkatársai egyre inkább magukénak érezzék a vállalatot, egyre inkább azonosuljanak a céljaival, hiszen így bontakozhatott ki igazán a vállalati célkitűzések megvalósítását segítő alkotókészségük. Végül mind nagyobb szerepet kapott egy vállalat versenyképességében, hogy lépést tud-e tartani a felgyorsult fejlődéssel – s a menedzsment humán erőforrás-politikájában döntő szerepet kapott a munkatársak képzése, tovább- és átképzése, majd az élethosszig tartó tanulás, a „Life-Long-Learning”. Napjainkban új irányzat születik a menedzsment humán erőforrás-politikájában: a *személyiségformálás* versenyelőnyének megteremtése. Ennek alap gondolata, hogy a munkatársak körében mindinkább négy nyitottságra van szükség: legyenek nyitottak (a) a mind gyorsabban megújuló tudás új elemeinek folyamatos megszerzésére; (b) az

¹⁰ Ez a technika – mint közismert – a társadalmi („Social”), műszaki („Technical”), gazdasági („Economic”), környezeti („Environmental”), politikai („Political”), jogi („Legal”) és képzési („Educational”) tényezőket elemzi.

¹¹ A SWOT-elemzés feladatai is jól ismertek: a környezet lehetőségeinek („Opportunities”), fenyegetéseinek („Threats”), a vállalat erős oldalainak („Strong points”) és gyengeségeinek („Weak points”) a meghatározása.

új szervezeti formákba (munkacsoportokba, feladatcsapatokba, projektszervezetekbe stb.) való gyors és teljes beilleszkedésre; (c) az új kihívások megválaszolására, ami már egyfajta vállalkozó kedvet is megkövetel tőlük; és végül (d) a verseny-, valamint a háttérkörnyezet már sokszor globális méretű lehetőségeinek és fenyegetéseinek felismerésére, kihasználására, illetve elkerülésére. Ezt a négyes nyitottságot a vállalat csúcsvezetője a „3K-technika”, vagyis karizmája, kollektívaeremtő tevékenysége és kommunikációs készsége segítségével hozhatja létre, méghozzá először közvetlen vezetői környezetben. Ebből pedig – szintén a 3K-technika segítségével – egyre szélesebb körökben valósulhat meg a vállalat egészében a nyitott személyiségek kialakítása. És a személyiségformálás mindezzel egy merőben új és igen versenyképes vállalati kultúrát hoz létre.

A kultúra azonban nem csupán mint vállalati kultúra ad versenyelőnyt: előny az általános kulturáltság magas szintje is, hiszen ez tükröződik a munkavégzésben épp úgy, mint a munkatársak értékrendjében és munkakapcsolataiban. Nyilvánvaló, hogy egy országban a kormányzat feladata az általános kultúra magas szintjének a létrehozása – ám ehhez egy vállalat menedzsmentje is hozzájárulhat. És a versenyelőny szempontjából nem elsősorban a szponzorálás típusú tevékenységeket kell említeni (bár ezeknek is nagy szerepe lehet a vállalat piaci lehetőségeinek bővítésében). Tartós versenyelőnyt az ad a vállalatnak, ha menedzsmentje elkészít és megvalósít egy *kultúrászínvonal-növelő tervet*. Ez sokszor rafinált elképzeléseket is tartalmaz a színvonal növelésére és a programokban való, mindig önkéntes(!) részvétel ösztönzésére.¹² A különböző programok megtervezésekor pedig ugyanúgy figyelembe kell venni a munkatársak személyiségét, érdeklődési körét, életfeltételeit stb., mint a csoportépítés már említett technikájának alkalmazásakor. Éppen ezért ezt a tervet is mikroszociológiai felmérés alapozza meg. Mindez a humán erőforrás-menedzsment vezetőjének lett merőben új versenyelőny-teremtési feladata a 21. század vállalatvezetésében.

A *környezetgazdálkodás* mint versenyelőny a pusztán környezetvédelemnél hosszabb távon jelenik meg a vállalat eredményében, ezért alapja egy távlati prognózis. Az előrejelzésnek ki kell terjednie – gyártóvállalat esetében – a felhasznált anyagokra és energiára, a termékhez szükséges alkatrészekre és részegységekre, magára a termékre és gyártástechnológiájára, valamint a terméket felhasználók környezetgazdálkodási szempontjaira. Ilyen sokrétű témakörben azonban nyilván nem lehet azonos a különböző résztémák megbízható prognózisának időhorizontja. Ezért a *környezetgazdálkodási hatásprognózis tényezőelemzését* a 2. táblázat szerkezetére alapozva végezheti el a menedzsment. A táblázat első oszlopában az előrejelzés forrásai szerepelnek, az ezekhez csatlakozó sorokban pedig az M1 – U6 jelű tényezők várható értékein kívül az időtartam is megtalálható, amelyre a még reálisnak minősülő prognózis kiterjed.

¹² Például sok vállalatnál szerveznek olvasóköroket, vitákat kulturális kérdésekről, közös részvételeket kulturprogramokban, amelyeket aztán a közismert szereplőkkel való beszélgetés követ, vagy több helyen ajánlják fel a munkatársak véleményének, hozzászólásainak közreadását is.

A környezetgazdálkodási hatásprognózis tényezőelemzése
(Szerkezeti példa)

A prognózis forrásai	Anyag, energia (M)	Alkatrész (C)	Termék (P)	Technológia (T)	Felhasználó (U)
Kutatóintézetek	M1 5 év	C1 3 év	P1 3 év	T1 3 év	U1 3 év
Szakirodalom	M2 3 év	C2 2 év	P2 2 év	T2 2 év	U2 2 év
Szakkiallítások	M3 1-2 év	C3 1 év	P3 1 év	T3 1-2 év	U3 1 év
Szabadalmak	M4 4 év	C4 3 év	P4 3 év	T4 3 év	U4 3 év
Saját K+F-szervezet	-	C5 2 év	P5 2 év	T5 2 év	-
Saját marketingszervezet	M6 1 év	C6 1 év	-	-	U6 1 év

A táblázat adatainak, nevezetesen az M1 – U6 tényezők értékeinek, valamint a még reális előrejelzési időtávoknak az ismeretében a vállalat vezetője már mérlegelheti, hogy ezek milyen időtávban, milyen környezetgazdálkodási versenyelőnycél kitűzését indokolják.

A vállalati versenyelőnyök „karmestere”: a csúcsvezető

A bemutatott néhány versenyelőny és az ezek megszerzését segítő technikák sikerének kulcsa a vállalat csúcsvezetőjének kezében van. Neki kell döntenie arról, hogy melyik a leghatékonyabb versenyelőny a vállalat számára, hogy a számításba jövő előnyökből kialakít-e és milyen összetételben versenyelőny-klasztereket, hogy milyen technikával segíti ezek valóra váltását, s végül miként méri, hogy egy versenyelőny vagy versenyelőny-klaszter meghozta-e a várt eredményt. A csúcsvezető akkor töltheti be ezt a „karmesteri” szerepet a versenyelőny-teremtésben, ha felnőtt feladatához mind személyiségében, mind ismereteiben és vezetési gyakorlatában. Befejezésül ezeket a csúcsvezetővel szemben támasztott követelményeket foglalja össze „A csúcsvezető személyiségpiramisa” modell – annak tudatában, hogy az abban foglalt valamennyi követelménynek egyetlen menedzser nem felelhet meg maximálisan. De minden vezetőnek tisztában kell lennie a követelményekkel, hogy, ha egyiknek-másiknak csak kisebb mértékben tud eleget tenni, akkor azt rátermettségének másik vonásával kompenzálhassa.

A piramis öt szintje, s ezeken belül az egyes követelmények a következők:

Az alkat szintje. Követelmények: reális világlátás, karizma, nagy önmegvalósítási igény, nagy munkabírási, fegyelmezettség, nagyfokú stressztűrési, magas szintű üzleti és magánéleti etika, hatékony részvétel a vezetői team munkájában.

A készségek szintje. Követelmények: problémafelismerő készség, kreativitás, készség a gyors és megalapozott döntésre, nagy szervezőkészség.

Az ismeretek szintje. Követelmények: alapos szakismeret (olyan szakterületen, amely jelentős a vállalat eredményes működése szempontjából), vezetési ismeretek a vezetői koncepciók körében, vezetési ismeretek a vezetési technikák körében.

A tulajdonságok szintje. Empátia a vállalat belső és külső környezetének szereplőivel, eseményeivel, folyamataival szemben, kommunikációs készség (globálissá táguló világunkban tárgyalási szinten legalább egy világnyelven is).

A sors szintje. Ennek kettős értelme van. Ne tagadjuk: egy vállalat vezetéséhez nem csak avatott menedzserre, hanem „jó szélre” – a verseny- és a háttérkörnyezet kedvező alakulására – is szükség van. De az is kétségtelen, hogy maga a menedzser is kormányozhatja vállalatát olyan vizekre, amelyeken kedvezőbb széllal hajózhat. Vagyis a „sors szintje” egyszerűen *adottság és választás* a vállalatvezető számára – akkor is, amikor egy versenylőnyt vagy versenylőny-klasztert választ ki és valósít meg.

Rajta múlik, hogy bombasikert hozó turbinalapáton és folklór gyűszűkön – avagy eleve kudarcra ítélt újabb Wankel-motoron és összeeszkábált gépkocsikon törí-e a fejét...

Hivatkozások

- Allard, K. (2004): *Business as War: Battling for Competitive Advantage*. Wiley, 243 p.
- Barney, J. B. (2007): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall, 555 p.
- Bessant, J. (2003): *High Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage through Continuous Change*. Wiley, 246 p.
- Betz, F. (2003): *Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change*. Wiley, 491 p.
- Charan, R. (2005): *Boards that Deliver: Advancing Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage*. Jossey-Bass, 202 p.
- Chase, R. B. (2006): *Operations Management for Competitive Advantage*. McGraw-Hill/Irwin, 806 p.
- Click, R. L. (2004): *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*. Wiley, 241 p.
- Cox, A. (2004): *Business Relationships for Competitive Advantage: Managing Alignment and Misalignment in Buyer and Supplier Transactions*. Palgrave Macmillan, 246 p.
- Curtis, G. – Cobham, D. (2002): *Business Information Systems*. The Financial Times/Prentice Hall, 635 p.
- Esty, D. C. (2006): *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage*. Yale University Press, 366 p.
- Fulmer, R. M. (2004): *Growing your Company's Leaders: How Great Companies Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*. AMACOM, 259 p.
- Ghobadian, A. (2004): *Strategy and Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace*. Palgrave Macmillan, 316 p.
- Gourdin, K. N. (2006): *Global Logistics Management: A Comparative Advantage for the 21st Century*. Blackwell, 318 p.
- Grimm, C. M. (2005): *Strategy in Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. Oxford University Press, 278 p.
- Harvard Business School (2006): *Hiring Smart for Competitive Advantage*. HBS Press, 162 p.
- Hofstede, G. W. (1980): *Culture's Consequences*. Saga Publ.
- Hofstede, G. W. (1980): *Managing Differences in Multicultural Organizations*. Organizational Dynamics, Summer.
- Hofstede, G. W. (1972) *The Colors of Collars*. Columbia Journal of World Business, 5. szám.
- Hoványi Gábor (2005): Tudásmenedzsment, versenyképesség és a magyar „core competence” Európában. *Európai Tükör*, 7–8. sz., 47–64.
- Mandal, A. (2004): *Evolution of Competitive Advantage from the Dynamics and Context of Resources*. London University, 396 p.
- Marcus, A. A. (2004): *Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage*. McGraw-Hill, 196 p.

- Navarro, P. (2006): *Well-timed Strategy: Managing the Business Cycle for Competitive Advantage*. Wharton School Publishing, 244 p.
- Pinto, J. K. (2006): *Project management: Achieving Competitive Advantage*. Pearson Prentice Hall, 490 p.
- Rothberg, H. L. (2004): *From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 365 p.
- Scase, R. (2006): *Global Remix: The Fight for Competitive Advantage*. Kogan Page, 180 p.
- Sheffi, Y. (2005): *Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press, 338 p.
- Thomson, A. A. (2005): *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin, 401 p.
- Vasconcellos e Sa, J. A. (2005): *Strategy Moves: 14 Complete Attack and Defense Strategies for Competitive Advantage*. Pearson Education, 212 p.
- Watson, D. (2005): *Business Models: Investing in Companies and Sectors with Strong Competitive Advantage*. Harriman House, 296 p.
- Weiss, D. S. (2005): *Leadership Gap: Developing Leadership Capacity for Competitive Advantage*. Wiley, 333 p.