

Menedzsment a jövő versenyében – Nyolc nézőpont¹

Lev Tolsztoj gróf ott ült kedvenc kerti padján Jásznájá Poljáná tái alatt. Egyszer csak elébe pördült Natasa és így szólt: „Mester, befejeztük!” „Mit fejeztetek be, gyermekem?” „Hát a Háború és béke negyven percre tömörített filmjének forgatását”. Tolsztoj eltűnődött, hogy a háromkötetes regény negyvenperces változatából vajon a háború maradt-e ki, vagy a béke – avagy mindkettő? Így tűnődöm el most én is, hogy ebből a néhány oldalas gondolatmenetből vajon mi marad ki végül: a menedzsment, a jövő, avagy a verseny és versenyképesség? S hogy ne mellőzzem ezek egyikét sem, nyolc nézőpontból kívánom érzékeltetni, hogy mit tartok lényegesnek a cím témakörében.

1. A MŰSZAKI-GAZDASÁGI TRENDEK FŐ KIHÍVÁSAI

Ahhoz, hogy megítélhessük a menedzsment szerepét a jövő versenyképességében, mindenekeelőtt át kell tekintenünk: milyen alapvető műszaki és gazdasági trendekkel fog szembesülni a vállalatok vezetése. Elsősorban a következő trendek számbavétele indokolt:

A *műszaki fejlődés* várhatóan tovább gyorsul. S ez nem csupán azt jelenti, hogy sűrűbben követik majd egymást a műszaki újdonságok, hanem azt is, hogy mind több innováció egyre nagyobb felhasználói körben terjed el: vagyis megnő a műszaki újdonságok diffúziója. A mind bonyolultabb innovációk körében pedig egyre nagyobb lesz a „trial and error” típusúak aránya a „heuréka” típusúakkal szemben² – ami azzal jár, hogy egyre forrásigényesebb lesz a műszaki fejlődés.

Várhatóan egyre inkább polarizálódni fog a vállalatok *nagyságszerkezete*. Az élesedő versenyben ugyanis mind nagyobb előnyt jelent majd a volumen (a fejlesztésekben, a termelés és a marketing nagyságrendi megtakarításaiban, a mobilizálható pénzforrások tekintetében stb.) – ami az óriásvállalatoknak és a multinacionális korporációknak (mnk-knak) kedvez. És beszállítókként vagy önálló piaci szereplőkként egyre inkább ki tudják majd használni rugalmasságukat a másik póluson a kis- és középvállalatok (kkv-k).

Rohamosan terjednek a vállalati szférában a termelési/szolgáltatási *hálózatok*. Egy „integrátor” nagyvállalat tevékenységébe mind több bolygó és beszállító vállalat épül be, ami csökkenti a „network”, a klaszter egészének költségeit és növeli termelési/szolgáltatási folyamataik piaci rugalmasságát. Az ilyen jól összehangolt hálózatok létrehozását és működtetését sokan a vállalati versenyképesség fő kritériumának tartják – ezt hangsúlyozta például a The Economist egyik múlt évi cikke is a mind erőteljesebben koncentrálnódó gépkocsigyártó-ipar vonatkozásában.

1 A cikk Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi karán a „Doktor Honoris Causa” cím adományozásakor tartott székfoglaló előadás alapján készült.

2 A „heuréka” típusú innovációs ötlet úgy pattan ki a feltaláló fejéből, ahogy Archimédész talált rá híres törvényére. A „trial and error” innováció példája pedig egy sok gyógyszervegyész által végzett kutatás, melynek során számos téves kísérlet után találják meg a hatékony vegyületet.

Már most is kidomborodik *négy* vállalati *versenyelőny* szerepe: a *költségelőnyé* (amelyre a karcsúsítástól, a „slimming cure”-tól a kitelepedésekig, az „off-shoringig” számos formában tesznek szert a vállalatok); a *tőkevolumené* (amely már napjainkban is a globális terjeszkedés múlhatatlan eszköze); a *rugalmasságé* (amely lassan az egyedüli válaszlehetőség lesz a vállalatokra törő váratlan kihívásokra); valamint a *tudáselőnyé* (melynek feltétele a tudás folyamatos megújítása, méghozzá a fejlődés sokszor még csak nehezen felismerhető irányában, aminek a kijelölése ezért igencsak kockázatos vezetési feladat).

Érzékelhetők a jelek, hogy egyre ellentmondásosabb a piaci kereslet alakulása. Az óriásvállalatok és mnk-k egyértelmű törekvése, hogy „homogenizálják” a keresletet, hiszen ezzel csökkenthetik fajlagos költségeiket és növelhetik nagyságrendi megtakarításaikat. A jövedelmek differenciálódása és a globális szinttér kulturális különbségei viszont a kereslet heterogén jellegét erősítik. (Ehhez kapcsolódik a termelőeszköz-beszerzés igénye is: ebben erősödik a trend, hogy a beruházók egyéni szempontok szerint tervezett be-
rendezésekre tartanak igényt, mert így jobban növelhetik versenyképességüket.) Márpedig a homogén és heterogén jelleg Szküllá és Kharübdisz – különösen azok számára, aki zömmel már egy globálisabb bővülő piacon értékesítenek.

Szemünk előtt folytatódik az *erőközpontok* átrendeződése a globális szinttérben: az Amerikai Egyesült Államok ma még szilárdan tartja első helyét; erőteljes Japán és a „kis tigrisek” térhódítása; megkérdőjeleződik Európa helye a rangsorban; és új trónkövetelőként jelent meg Kína és India gyors gazdasági növekedésével (és Kína esetében óriási devizatartalékával). Vállalati szempontból mindez már napjainkban is a termelés és a piacszerkezet sokszor alapvető átrendeződését (például termelési és/vagy irányítási rendszerek gyökeres átalakítását, áttelepítését) indította meg, ami döntő mértékben növelheti meg az üzleti kockázatot a menedzserek számára.

Újabb kockázatonnövelő tényező az un. „aknamezős országok” („mine-field countries”) sokasodása a globális szinttérben: Argentína, Brazília, Indonézia, Mexikó példája bizonyítja, hogy ezekre az országokra akkor figyel fel a világ, amikor egy gazdasági válság

peremére jutnak. Ilyenkor azonban olyan nagy lehet a negatív hatásuk, mint amekkora pozitív hatása van kiegyensúlyozott növekedés esetén egy erőközpontot alkotó „mozdonyországnak”. Vagyis a vállalatok vezetőinek egy innen érkező és akár „sorsfordító fenyegetéssel” is számolniuk kell.

A BusinessWeek 2006. november 20-i számának vezető cikke fújta meg a riadót: azt jósolta, hogy év végére nagyobb lesz az import értéke az Amerikai Egyesült Államokban, mint a kormány adóbevétele. A lap ebből vezette le a szokásosnál véstjéslőbb hangnemben azt a következtetést, hogy a *kormányzat* gazdaságot és társadalmi folyamatokat befolyásoló szerepe egyre csökken, és ez növeli az egyre megoldha-

„Érzékelhetők a jelek, hogy egyre ellentmondásosabb a piaci kereslet alakulása. Az óriásvállalatok és mnk-k egyértelmű törekvése, hogy 'homogenizálják' a keresletet, hiszen ezzel csökkenthetik fajlagos költségeiket és növelhetik nagyságrendi megtakarításaikat. A jövedelmek differenciálódása és a globális szinttér kulturális különbségei viszont a kereslet heterogén jellegét erősítik.”

atlanabb társadalmi problémák súlyát. Márpedig ez jelentősen gerjeszti a bizonytalanság légkörét – amitől leginkább irtózik minden „business”.

Végül azzal kell számolni, hogy egyelőre megoldhatatlan *problémagócok* léteznek a glóbusz számos helyén. Ezek oka nem annyira az ideológia (gondoljunk például a mai iszlám fundamentalisták esetében arra, hogy annakidején milyen csodálatos kultúrát hoztak létre a mohamedán arabok Hispániában), mint inkább egy gazdasági probléma, amelyet azonban a kormányok katonai eszközökkel igyekeznek megoldani. Ennek sikertelensége újabb kockázati tényező az üzleti világ számára. A gazdasági problémák kezelésére életre hívott nemzetközi szervezetek viszont – elsősorban a World Bank, az IMF, a WTO stb. – főleg tagjaik parciális érdekei miatt nem rendelkeznek elég forrással, hogy irányíthassák a nagy és sokszor már sodró erejű eseményeket és folyamatokat.

2. A MENEDZSER ÖTDIMENZIÓS VÍZIÓJA

A menedzser akkor válaszolhat helyesen a környezet kihívásaira a globalizáció korában, ha ezeket egy öt-

dimenziós modell segítségével elemzi. Az egyes dimenziók vizsgálatát pedig sajátos vezetési technikák könnyítik meg. Az öt dimenzió és a hozzájuk kapcsolódó technikák a következők:

1. A 21. században – a felgyorsult technikai fejlődés következményeként – egyre meghatározóbb lesz a vállalatok számára helyük és szerepük a *műszaki fejlődés trendjében*: az élvonalba tartozó vállalatok esetében az, hogy meg tudják-e tartani ezt a pozíciójukat – a többiek számára pedig az, hogy benn tudnak-e maradni az élvonalat szorosan követők mezőnyében vagy leszakadnak-e tőlük? És a szoros követés sikere nem csupán attól függ, hogy miként alakul az egyes követő vállalatok technikai versenypozíciója (vagyis hogy mekkora a versenytársak esetében a követési távolság), hanem attól is, hogy mikor és milyen mértékben telepítik át az élvonalba tartozó vállalatok már kevésbé korszerű termékeiket, gyártástechnológiájukat a követők mezőnyébe? (Erre volt jó példa annakidején a BAT pécsi gyárának technológia-korszerűsítése.) Mindennek elemzését a *WARD*² (World-wide Analysis of Reasons of Dissimilar Development) technika könnyíti meg azáltal, hogy az eltérő ütemű műszaki fejlődés okait vizsgálja a globális szinten.¹

2. A menedzser helyes válaszához szükséges második elemzés a *versenyhelyzetet* veszi számba. Ennek jól ismert technikája a *SWOT-elemzés*. Ennek hagyományos formáját azonban két irányban is tovább kell fejleszteni.

- Mind kevésbé szabad az elemzést a vizsgálódó vállalat nézőpontjára korlátozni. Ehelyett azt a már létrejött vagy akár a még csak potenciális, a közeljövőben létrehozható termelési-beszállítói hálózat szempontjából kell elvégezni.
- A SWOT elemzést három „metszetben” szükséges megtervezni és végrehajtani, melyek közül az első a vizsgálat időpontjában („present”) értékeli a környezet által kínált lehetőségeket (O) és az onnét érkező fenyegetéseket (T), majd ezek alapján a vállalatnak (és hálózatának) erős oldalait (S), va-

lamint gyenge pontjait (W).² A második „metszet” ennek a négy tényezőnek a vizsgálata abban az időtávban, amelyben a prognózis még megbízható („future”). Végül a harmadik „metszet” abban az összefüggésben elemzi a négy tényezőt, hogy amikor a vállalat megkezdi a lehetőségek kihasználását, a fenyegetések elhárítását, gyenge pontjainak a felszámolását és az erősségeiben rejlő versenyelőnyök kiaknázását, akkor erre nyilván reagálnak majd a konkurensok és válaszlépéseik („reactions”) módosítani fogják a SWOT elemzés négy tényezőjének tartalmát.

3. A harmadik dimenzió a versenykörnyezet *háttérkönyezet*e. Ennek vizsgálatát könnyíti meg a jól ismert *STEEPLE* elemzés.³ Ezt már napjainkban is három „metszetben” célszerű elvégezni: a vállalat székhelyének országában („home”), mindazokban a külföldi országokban, amelyekkel a vállalatnak műszaki vagy gazdasági kapcsolata van vagy lehet („overseas”), s végül a globális szintér egészén („global”). (Ebben az utóbbi „metszetben” főleg a „mozdony-” és az „aknamezős” országok⁴ tényezőit érdemes elemezni, kiegészítve egy-két olyan országgal, amelyek műszaki-gazdasági fejlettsége közel áll ahhoz az országhoz vagy országcsoporthoz, amelyben a vállalat üzleti tevékenysége folytat.)

4. A menedzser elemzésének negyedik dimenziója az *idő*. Ennek gyorsulása vagy lassulása, a vállalatok ezekhez való alkalmazkodása ugyanis versenyképességük egyre döntőbb tényezője lesz. Ezért esik már napjainkban is mind több szó a menedzsment elméletében és gyakorlatában – a „risk management”, a kockázatmenedzsment mintájára – „time managementről”, az idő menedzseléséről. Ennek keretében a két legnagyobb jelentőségű megállapítás:

- Az idő gyorsulása és lassulása, valamint a gazdasági növekedés és visszaesés közt nincs egyértelmű korreláció: visszaesés idején is felgyorsulhat az idő – például kapkodás kezdődhet egy tönk szélére sodródott vállalatnál, vagy a válságmene-

1 Talán érdemes arra is felhívni a figyelmet, hogy a műszaki fejlődés élvonalát képviselő vállalatok elsősorban a műszaki fejlődésre összpontosíthatják figyelmüket, hiszen ez (igaz, néha kis késéssel) mindig megteremtí a maga piacát. A követő vállalatok vezetőinek azonban már nemcsak a műszaki követés távolságát kell folyamatosan számon tartaniuk, hanem ezzel együtt azt is elemezniük kell, hogy kínálatuk milyen piacokon, mikor, mekkora és milyen időtartamú fizetőképes kereslettel találkozhat majd.

2 A betűjelek közismert feloldása: Opportunities, Threats, Strong and Weak points.

3 Ezeknek a betűjeleknek a feloldása is közismert: Social, Technical, Economic, Environmental, Political, Legal, Educational, vagyis a társadalmi, technikai, gazdasági, környezetgazdálkodási (nem csak környezetvédelmi), politikai (beleértve: gazdaságpolitikai), jogszabályi és oktatási-képzési háttérkönyezet.

4 Az „aknamezős országok” legfontosabb néhány jellemzőjéről a későbbiekben lesz szó.

dzser gyorsíthatja fel az időt akár egy mély krízis-helyzetben is.

- A tartós és nagy versenyelőnyre törekvő vállalat vezetésének – miként ezt Warren M. Anderson, a Union Carbide első embere is hangoztatta anakidején – a lassulás időszakában kell megvalósítania fejlesztéseit, hogy a gyorsulás kezdetén már kész innovációival hódíthasson a piacokon. Igaz, ehhez még a lassulást megelőző gyorsulás időszakában kell fejlesztési tartalékalapot képeznie – ami nem lesz csekély feladat a jövő egyre élesedő versenyében. Az időnek ilyen szempontokat érvényesítő elemzését segíti a *3MAST* („Three Mirror-model Analysis of the Speed of Time”) technika: ez a jól ismert „Bűvös négyzet”¹ elemzést bővíti ki a vállalat, a háttérgazdaság, valamint a globális szintér időfolyamatának vizsgálatával úgy, hogy ezek mindegyikén 12-12 tényező hatását és hatáskapcsolatait érzékeli és értékeli.

5. Végül az ötödik dimenzió maga a *vállalat*. Már számos tanulmány jelent meg és jelenik meg napjainkban is szervezetének, működésének, irányításának olyan sajátosságairól, amelyek megalapozhatják versenyképességét a jövő globálissá táguló környezetében. Témám szempontjából csak egyetlen követelményt szeretnék most hangsúlyozni: a vállalat hosszú távon optimális növekedését a menedzsment nem „egyensúllyal”, hanem a vállalati célok és erőforrások tűréshatárok között tartott oszcilláló egyensúlytalanságával érheti el. Ezt tette például a legendás Lee Iacocca is, amikor átvette a súlyosan veszteséges Chrysler irányítását: előbb a vevők új csoportjait meghódító termék, a „Viper” sportkocsi fejlesztésére összpontosította a vállalat erőforrásait; ezután került sor a márkakereskedő hálózat kibővítésére és működésének felgyorsítására; végül a vállalat innovációs készségének és képességének fejlesztését tűzte ki célul, méghozzá a „tudásmenedzsmenten” túl a munkatársak kreativitásának ösztönzésével és „Creativity Centerek” hálózatának létrehozásával.

Ez az ötdimenziós elemzés adhat alapot arra, hogy a menedzsment körültekintőbben alapozhassa meg a vállalat versenyképességét a 21. század kihívásai közepette.

3. A MENEDZSER VÁLASZAI A MŰSZAKI FEJLŐDÉS KIHÍVÁSAIRA

A műszaki fejlődés felgyorsulása és azon belül a „trial and error” innovációk már említett térnyerése két következménnyel járt: a vállalati K+F egyre forrásigényesebb lett – és mind rövidebb lett az időtartam, hogy az innovációkra fordított befektetések megtérüljenek. A nagyobb forrásszükségletet főként három úton-módon tudják kielégíteni a vállalatok:

Az óriásvállalatok, az mfk-k számára roppant vonzó megoldás a más vállalatok *felvásárlása* vagy az ezekkel történő *összeolvadás*, az M+A („Merger and Acquisition”). Ennek hullámát érzékelhetjük napjainkban is, például a gépkocsi-ipar vagy a gyógyszeripar óriáscégeinek körében. Az M+A-kkal szerzett tapasztalatok azonban vegyesek. A sikeresek költségcsökkenést értek el, növelték gyártókapacitásuk és átütőbb versenyelőnyre tettek szert. De még a sikertelenek esetében is bebizonyosodott, hogy a partnerek többnyire igen alaposan számolták ki a két vállalat egyesítésének várható műszaki, valamint gazdálkodási előnyeit. Ezért a sikertelenség oka – legalábbis az esetek többségében – abban rejlett, hogy a menedzserek nem vették számításba az M+A-k előkészítésekor a két vállalat olykor igencsak eltérő kultúráját és irányítási rendszerét. Jó példa erre a nem túl távoli múltból a Daimler/Chrysler vagy a Hewlett-Packard/Compaq összeolvadás: ezeknél akkora működésbeli problémákat okozott a két eltérő kultúra, hogy az illeszkedés hiányába belebukott mind a Chrysler, mind a Hewlett-Packard első embere.

A nagyobb forrásszükséglet kielégítésének másik lehetősége a vállalat gyártmány-, illetve szolgáltatási szerkezetének drasztikus leszűkítése. Így ugyanis számottevően összpontosíthatók a rendelkezésre álló források a néhány megmaradt fejlesztési feladatra. Mindezt úgy valósítják meg a vállalatok, hogy tevékenységüket a *magkompetenciára*, a „core competence”-re korlátozzák, ami azt is lehetővé teszi számukra, hogy nagyságrendi megtakarításokat érjenek el és jóval kevesebb termékükkel vagy szolgáltatásukkal számottevően több piacon jelenjenek meg, vagyis növeljék ezzel piaci biztonságukat. A „kiszervezett” tevékenységek végzésére azonban szüksége van az ezeket „integráló” vállalatnak. Ezért

¹ A nemzetgazdaság-szintű „Bűvös négyzet” tényezője a növekedés, a foglalkoztatás, az infláció és az egyensúly. Ezek 12 tényezős modellre való kiegészítéséről, majd „tükörmodellként” a vállalati és a globális modellekről lásd www.hovanyig.hu alatt „Az idő aspektusai” című tanulmányt.

kényszerül arra, hogy partnervállalataiból a beszállítók és együttműködők *hálózatát (klaszterét)* hozza létre. Egy sikeres hálózatban pedig – amelyben már nem csupán a szervezetek és a működési folyamatok, hanem az irányítási rendszerek is kompatibilisak – a klaszter egészének rugalmassága is jelentősen megnő. (Talán érdemes arra is felhívni a figyelmet, hogy a klaszterek költségmegtakarításaikat többnyire már nem árak mérséklésére, s ezzel piaci részesedésük bővítésére fordítják, hanem azok összegével fejlesztési forrásaikat növelik. Vagyis a költség-előnyüket nem rövid, hanem hosszú távon kamatoztatják.)

A K+F források bővítésének eszköze a *stratégiai szövetség* is. Ebben két vagy több azonos területen működő – vagyis a piacokon versenytársként jelen lévő – vállalat szövetkezik egy nagy erőforrásokat kö-

„Bill Gates egyenesen azt jósolja, hogy a stratégiai szövetségek meg fogják változtatni az üzleti verseny karakterét: ama éles versenyhelyzetben lévő konkurensoknak ugyanis óhatatlanul számolniuk kell azzal, hogy holnap talán stratégiai szövetségre kell lépniük jelenlegi 'halálos ellenfeleikkel'.”

vetelő fejlesztési program végrehajtására.¹ A stratégiai szövetség úgy jelenik meg a vállalat számára, hogy bővíti a forrásokat (elsősorban a partner humán- és pénzügyi erőforrásaival), fejlesztési időt takarít meg (hiszen a kutatók jóval nagyobb gárdája rövidebb idő alatt jut el egy „trial and error” megoldásáig), és csökkenti a kockázatot is (elvégre nem következhet be, hogy a szövetséges partner hamarabb jelenik meg innovációjával a piacon, s így azon letarolja a kereslet jelentős hányadát). Előnyeik miatt mind vállalati, mind elméleti szakemberek a stratégiai szövetségek terjedését prognosztizálják. Bill Gates egyenesen azt jósolja, hogy a stratégiai szövetségek meg fogják változtatni az üzleti verseny karakterét²: a ma éles versenyhelyzetben lévő konkurensoknak ugyanis óhatatlanul számolniuk kell azzal, hogy holnap talán stratégiai szövetségre kell lépniük jelenlegi „halálos ellenfeleikkel”. (Ezt az optimista prognózist azonban egyelőre nem igazolják a Microsoft soroza-

tos perei, amelyeket a versenyelőny agresszív és jogtalan kihasználása miatt indítottak ellene...) Végül talán érdemes azt is megemlíteni, hogy egy stratégiai szövetség a kvk-k számára is sajátos versenyelőnyt adhat. Egy fehérárút gyártó magyar vállalat például ilyen szövetséget kötött fejlesztési és gyártási feladatok végzésére hasonló nagyságú külföldi vállalatokkal, hogy ennek segítségével vehessék fel a kesztyűt az iparág multinacionális óriáscégeivel szemben.

4. A MENEDZSER VÁLASZAI A VERSENYPIAC KIHÍVÁSAINA

A globális piacon a menedzser egyik legnagyobb kihívása a vállalat *piacszerkezetének* optimális kialakítása. Ebből a szempontból a piacszerkezet két alap-

vető típusa különböztethető meg.

A *homogén* szerkezet lehetővé teszi, hogy a vállalat – a megegyező keresletekhez igazodva – minden piacán azonos termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal jelenjék meg. A *heterogén* szerkezetben eltér egymástól az egyes piacok kereslete, ezért a vállalat csak ki-

sebb vagy nagyobb mértékben módosított termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal tud azokon sikert elérni.

A menedzserek viszont alapvetően négy szerkezeti forma előnyeit és hátrányait mérlegelhetik, amikor meghozzák döntésüket vállalatuk piacszerkezetéről. Ezek közül két forma a homogén, kettő pedig a heterogén piacszerkezethez kapcsolódik. A négy forma legfontosabb sajátosságai a jövő versenyképesége szempontjából a következők:

1. A *diverzifikálás nélkül* kialakított szerkezet jól körülhatárolt termelésre és/vagy szolgáltatásra épül. Előnye, hogy a piac homogén keresetét kis ráfordítással tudja kielégíteni: éppen alacsony költségszintje és az ehhez kapcsolódó alacsony árak jelentik számára a legnagyobb versenyelőnyt. Ennek a szerkezeti formának roppant nagy veszélye viszont a vállalat *sebezhetősége*, hiszen már egy rövid, de intenzív árharc is válságba sodorhatja. (Ezt a veszélyt sokszor úgy igyekeznek csökkenteni a nagy- és óriás-

1 Később termékszerkezet-megosztásra, sőt piacszerkezet-megosztásra is kötöttek stratégiai szövetségeket. Az utóbbit azonban sokszor kárhozzatják, vagy büntetik is, mert tompítja vagy akár ki is küszöböli a piaci versenyt.

2 Bill Gates: *The Road Ahead*. (New York, 1995. Viking Publ.)

vállalatok, hogy a diverzifikálás nélkül kiépült piac-szerkezetükben rejlő kockázatot a működési területükön – „profiljukon” – belül kialakított *több*, „*párhuzamos*” *magkompetenciával* és az ezekre épülő, szigorúan „profilhű” termelési és/vagy szolgáltatási folyamatokkal ellensúlyozzák.)

2. A *vertikális diverzifikálással* kialakított piacszerkezetre mint a homogén szerkezet második formájára jó példa a legendás I. Henry Ford üzletpolitikája. Egyhamar feltette ugyanis magának a kérdést, hogy miért profitáljanak az ő T modelljének sikeréből a kocsijaihoz lemezeket szállító kohászati vállalatok? Egyszerű volt a válasza: meg kell vásárolnia a termelési vertikum minél több vállalatát, így a kohászati vállalatokat is, hogy azok nyeresége is a Ford Motor Company profitját növelje. A vertikális diverzifikálás fő előnye tehát a *jövedelemnövelés* – igaz, a termelés biztonságának fokozása sem közömbös szempont. A teljes termelési vertikum irányításának egy kézben tartása azonban szintén az „egy lábon állás” veszélyével jár. Ezt azzal csökkentheti egy ilyen vállalat vezetése, hogy a vertikum alsóbb szintjein elhelyezkedő gyárainak termékeit más vállalatoknak, és lehetőleg nem is az iparágába tartozó vállalatoknak értékesíti.

3. A heterogén piacszerkezet első formájában a vállalat *horizontális diverzifikálással* építi ki piacszerkezetét. Ennek klasszikus példája az, amikor egy vállalat hosszabb időszak alatt sikeres, s ezért jelentősen megnő a szabad tőkéje – ám ezt nem saját iparágában kívánja beruházni, mert ebben recessziótól tart. Keres tehát egy másik, a sajátjától független iparágat, s abban alapít új vállalatot, vagy annak egyik már üzemelő vállalatát, vállalatláncát vásárolja meg. Egy ilyen horizontális diverzifikálás azonban nem csupán a *piaci biztonságot* növeli meg a több lábon állással, valamint azzal, hogy különböző iparágában többnyire máskor és másként következnek be a gazdasági gyorsulás és lassulás hatásai. Horizontális diverzifikálással a *fejlesztés is gyorsítható* a vállalatnál: az egyik iparágban képződött fejlesztési forrásokat (vagy azok egy részét) ugyanis a menedzsment „*átszivattyúzhatja*” a vállalat másik iparágába, ahol ezzel a versenytársakénál jóval nagyobb fejlesztést valósíthat meg – majd ennek kimagasló eredményét „*visszaforgathatja*” abba az iparágba, ahonnan korábban elvonta a fejlesztési forrásokat vagy azok egy részét. A vállalatok gazdálkodásában is megvan azonban minden ilyen „nagy lehetőségnek” az árnyoldala is: a horizontális diverzifikálás ve-

szélye, hogy könnyen szétforgácsolódik egy olyan vállalat irányítása, amelyik több, erősen különböző üzletágban működik. Aligha lehet ugyanis egységesen vezetni egy olyan vállalatbirodalmat, amelyik – elrettentő példaként – egy szerszámgépipari cégből, egy gyorséterem-láncból és egy légitársasági vállalatból áll.

4. A heterogén piacszerkezet második formája a *regionális diverzifikálás* (régiókon nagy földrajzi régiókat értve). Ennek előnyei nem csak egyre inkább nyilvánvalóbbá váltak napjainkban, hanem egy nagyságkülönbözet felett már parancsoló szükségszerűségek lettek a vállalatok számára. Ilyen előny a fejlesztési fajlagos költségeinek csökkenése, a vállalati jövedelem volumenének növekedése, a beszerzés és a termelés nagyságrendi megtakarítása, a működés másokénál kedvezőbb helyi lehetőségeinek jobb kihasználása, a biztonság fokozása a számos piacon és a globális folyamatokra máskor és másként reagáló gazdaságokban való jelenléttel stb. Mindezekon felül is van azonban egy többnyire kevéssé hangoztatott előnye a regionális diverzifikálásnak. A különböző fizetőképes keresletű piacok lehetővé teszik ugyanis (miként erről már szó volt), hogy a vállalat *meghosszabbítsa* egy fejlettebb gazdaság piacán már avult termékének és/vagy technológiájának *piaci élettartamát* azzal, hogy áttelepíti ezt egy kevésbé fejlett gazdaság piacára. Regionális diverzifikálással tehát még a felgyorsult műszaki-gazdasági fejlődés korában is közelíthető a termékek és technológiák piaci élettartama azok fizikai élettartamának végéhez. (Érdemes megjegyezni azonban, hogy az ilyen piaci élettartam-növelésnek határt szab azonban a regionális diverzifikálással működő vállalatok között folyó verseny. Ha ugyanis egy cég már egy határon túl késlelteti valahol a piaci kereslet korszerűsödését, konkurense kíméletlenül ki fogja szorítani erről a piacról, mert megjelenik azon korszerűbb kínálatával.

5. ÚJ FELADATOK ÉS POZÍCIÓK AZ ÓRIÁSVÁLLALATOK MENEDZSMENTJÉBEN

Kezdetben a tulajdonos vagy az őt képviselő igazgatótanács, angol nyelvterületen a „Board of Directors” határozta meg egy nagyvállalat üzleti stratégiáját. Ekkor a vállalat csúcsvezetőjének feladata a stratégia végrehajtása volt – amit neve, a „Chief Executive Officer” (CEO) is kifejezett. Később, a mind na-

gyobbra nőtt és egyre élesebben versenyző részvénytársaságok korában, mind fontosabb lett, hogy ne különüljenek el egymástól a stratégiáért és a végrehajtásáért felelősök feladatai. Ezért a CEO-t beválasztották a „Boardba”, sőt a tulajdonos vagy a részvényesek köre annak első emberévé nevezte ki: ő lett egy személyben CEO és „Chairman of the Board” (az igazgatótanács elnöke).¹ A CEO operatív irányítási tennivalói azonban ekkor még nagyjából belefértek a hagyományos „span of control” (az irányítás sávszélessége) koncepcióba, hiszen „vezérigazgatóként” csak a funkcionális igazgatókat és a közvetlenül hozzá rendelt szervezetek (a stratégiai üzletág, a jogtanácsosi szervezet, a titkárság stb.) vezetőit kellett irányítania.

Az utóbbi években azonban jelentősen kibővültek – elsősorban az óriásvállalatok, a mnk-k köré-

„Indokolt, hogy megkülönböztessük az óriásvállalatok, mnk-k CEO tevékenységében a vezetést és az irányítást. Ezt példával illusztrálva: egy repülőgéphordozó óriáshajó útját és működését irányítja parancsnoka, a tengernagy – de vezeti törzstisztjeinek együttesét, akik segítségére vannak az óriáshajó irányításában.”

ben – a felsővezetői feladatok, ami megkövetelte új pozíciók létrehozását. S az új felsővezetői pozíciók egyúttal azt is jelzik, hogy milyen irányban fejlődik a nagyvállalatok menedzselése. Ennek szemléltetésére említtem meg, hogy az egyik első ilyen új pozíció létrehozására azért került sor, hogy szétválasszák az üzleti stratégia-tervezést és a vállalat operatív irányítását, mert az egyre bonyolultabb, mind gyorsabban változó és egyre kockázatosabb vállalati környezet már megkövetelte, hogy a csúcspann, a CEO, a stratégiára összpontosítsa minden figyelmét.

Az utóbbi években, évtizedekben a következő új felsővezetői pozíciókat hozták létre az óriásvállalatok, a mnk-k körében (ami nem azt jelenti, hogy mindegyiknél valamennyi feladatkört kialakították):

- 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

Ezek az új felsővezetői pozíciók azonban nem csupán azt jelzik, hogy milyen vezetési témakörök lettek egyre fontosabbak a nagyvállalatok versenyképessége szempontjából. Azt is érzékeltetik, hogy egy mai óriásvállalat vagy mnk vezetésében az irányítás sávja messze meghaladja azt a szélességet, amelyet régebben mér-

cének tekintettek. A sávszélességnek ez a tetemes kinyílása indokolja, hogy már megkülönböztessük az óriásvállalatok, mnk-k CEO tevékenységében a vezetést és az irányítást. Ezt példával illusztrálva: egy repülőgéphordozó óriáshajó útját és működését irányítja parancsnoka, a tengernagy – de vezeti törzstisztjeinek együttesét, akik segítségére vannak az óriáshajó irányításában.

Az mnk-k irányításában egy másik törekvés is megjelent az utóbbi években. Az igazgatótanács – sőt, olykor egy-egy nagybank is, amelyik jelentős hitel nyújtásával megnyitotta a vállalat előtt fejlődésének új útját – arra törekedett, hogy beleszólhasson a cég operatív irányításába is. Így alakulhat ki a „vállalat kormányzása”, a „Corporate Governance”. Ez tehát kifejezi a tőketulajdonosoknak azt az érdekét, hogy folyamatosan rajta tartsák szemüket a vállalat működésén, s ne csupán egy-egy elszámolási időszak végén szembesüljenek annak nyereségével vagy veszteségével. Az ilyen kormányzás előnye

¹ A „Board of Directors” első emberét angol nyelvterületen Presidentnek hívják akkor, ha ezt a pozíciót nem a CEO tölti be.

azonban nem egyértelmű, hiszen nem csak csorbítja a CEO, illetve a COO hatáskörét, hanem le is lassíthatja a működési folyamatokat, s ennek következtében csökkenhet a vállalat reagáló képessége – végző soron tehát a versenyképessége.

Végül van a menedzsment-fejlődésnek még egy új sajátossága a nagy- és óriásvállalatok körében. Ezeknél a menedzsment egyre inkább *teammunkává* válik: vezetésük akkor hatékony, ha felsővezetőik koncepciója, vezetési technikája és stílusa egységes. (Szakmai állásfoglalásaik természetesen akár homlokegyenest ellenkezhetnek egymással, hiszen más-más diszciplínák, szakmai területek érdekeit kell képviselniük.) Az egységes koncepció, technika és stílus *hármás követelménye* már olyan jelentős lett napjaikban, hogy egy-egy új felsővezető felvételekor vagy kinevezésekor – a hagyományos kritériumok mellett – már azt is mérlegelik, hogy vajon meg tudja-e majd felelni ennek a „háromágú illeszkedésnek”. Az ilyen teammunka azonban csak az érem egyik oldala, mert egyre inkább hangsúlyozzák azt is, hogy egy jó csúcsvezető legyen *karizmatikus*. Csakhogy egy karizmatikus személyiség mindig erős egyéniség, aki rányomja bélyegét a többiekre, s ezért nehezebben válhat a más szempontból megkövetelt teammunka részesévé. Vannak – például John Reed, a Citibank első embere – akik ezért úgy jellemzik a csúcsvezetőnek ezt a „kettős szereposztását”, hogy ez valójában a CEO mai *skizofréniája*...

6. ÚJ ELEMELK A KKV-K VEZETÉSÉBEN

Célszerű háromfajta kis- és középvállalatot megkülönböztetni: az egyetlen integrátor vállalattal hálózati (klaszter-) kapcsolatban álló *bolygóvállalatot*, a több megrendelő vállalat számára értékesítő *beszállító vállalatot*, s végül a *széles piacra termelő, azon értékesítő kkv-ke*. E három különböző jellegű kkv-ben várhatóan más és más vezetési újdonságokra lesz szükség ahhoz, hogy menedzsereik biztosítsák a jövőben is a vállalat versenyképességét.

1. A *bolygóvállalatok* esetében nem az lesz alapvető, hogy rövidtávon megfelelő volumenben, jobb minőségben, olcsóbban és/vagy rugalmasabban elégítik-e ki az integrátor vállalat igényeit, mint versenytársaik. A fő versenyelőny hosszú távon jelenik majd meg: abban, hogy lépést tudnak-e tartani saját fejlesztéseikkel az integrátor vállalatban folyó fejlesztésekkel. Ehhez természetesen számíthatnak majd az integrátor támogatására is: így sor kerülhet szak-

értők ideiglenes átengedésére, know-how-ok átadására, sőt igen kedvező kamatú vagy akár vissza nem térítendő fejlesztési hitelek folyósítására is. Mindennek lesz azonban két igen kemény feltétele: az, hogy a kkv munkatársai „teljes elszántsággal” vállalkozzanak az új tudás megszerzésére és alkalmazására – és az, hogy mindinkább *kompatibilis* legyen a kkv és az integrátor vállalat *irányítási* rendszere. (Ez utóbbi főként olyan informatikai megoldásokat igényel, amelyek átfogják a működés és az irányítás minden elemét a megrendelések és a már lekötött vagy még szabad kapacitások átlátásán túl a termelés- vagy szolgáltatásváltás rugalmasságán át a teljesítések gyors és zökkenőmentes elszámolásáig.) És a közel-múltban még arra is láttunk számos, nem utolsó sorban japán példát, hogy egy sikeres bolygóvállalat együtt „vándorol” az integrátorral: ezt tették nagy japán gépkocsigyártók beszállítói, amikor kkv-keket alapítottak az Amerikai Egyesült Államokban. A hosszú távú kapcsolat tehát többnyire jó növekedési esélyt is teremt egy bolygóvállalat típusú kkv számára.

2. A *beszállító vállalatok* körében az egyik meghatározó követelmény, hogy folyamatosan *lépést tartsanak a műszaki fejlődéssel*. Ha ebben lemaradnak, az élen járók egyhamar kiszorítják őket a piacról minőségi és termelékenységi előnyeikkel, s az egyszer már kiszorultaknak aligha lesz erejük a lemaradás és a piacvesztés behozására. A másik követelmény velük szemben egy *kettős értékrend* prognózisa, alakulásának figyelése és az ehhez való folyamatos illeszkedés: nevezetesen a végső fogyasztók értékrend-változásának, valamint saját megrendelő vállalataik profil- és magkompetencia-változásának előrejelzése és követése. És ezt a két követelményt egészíti ki a beszállító vállalatoknak az a nagy lehetősége, amellyel üzletkörüket bővíthetik: folyamatosan törekedniük kell arra, hogy üzleti kapcsolatot építsenek ki megrendelő vállalataik többi külföldi gyárával is – amihez hozzásegítheti őket a már meglévő vállalati üzletfelük által adott *referencia*. Mérlegelve tehát a két említett versenyképességi követelményt és az üzleti kör bővítésének lehetőségét, prognosztizálhatjuk, hogy a beszállító vállalatok versenyképességének szinte kulcsszava lesz a jövőben a *folyamatos felkészültség* a nemzetközi szinten bekövetkező változások feltárására, követésére és kihasználására.

3. A *széles piacra gyártó* és/vagy azon értékesítő kkv-k menedzsmentjének azzal kell számolni, hogy a piaci rések – amelyek keresletének kihasználása gazdaságtalan az óriásvállalatok és mnc-k számára –

egyre gyorsabban nyílnak meg és záródhatnak. Ezért lesz az ilyen kkv-k számára versenyképességük, sőt fennmaradásuk döntő feltétele, hogy érzékenyen észleljék a rések megnyílását és bezáródását, s hogy *rugalmasan* használják ki ezek alakulásának a lehetőségeit, illetve hátrítsák el a fenyegetéseiket. Az érzékenységet elsősorban *állandó piacutató*, piacot átvilágító „*jelenléttel*” érhetik el az ilyen kkv-k a számukra óhatatlanul egyre nemzetközibbé váló piacokon. Ez megvalósulhat úgy, hogy mene-

„A rugalmasság feltétele pedig az, hogy a kkv vezetése ismerje fel a 'just-in-time felszámolás' jelentőségét. Vagyis ha megbízható jelzés érkezik a piacról egy nehezen vagy egyáltalán nem kivédhető fenyegetésről, ne ragaszkodjék addig kialakított üzletmenetéhez, addig nyereséges termékeihez és szolgáltatásaihoz, már begyakorlott technológiájához, hanem merje felszámolni ezeket.”

dzserük sűrűn látogatja meg a piacokat és azokon „első kézből” tájékozik – s úgy is, hogy a kkv telephelyéről folyamatos kapcsolatot tart fenn az egyes piacokon otthon lévő és a kkv iránt elkötelezett megbízottjával. A rugalmasság feltétele pedig az, hogy a kkv vezetése ismerje fel a „*just-in-time felszámolás*” jelentőségét. Vagyis ha megbízható jelzés érkezik a piacról egy nehezen vagy egyáltalán nem kivédhető fenyegetésről, ne ragaszkodjék addig kialakított üzletmenetéhez, addig nyereséges termékeihez és szolgáltatásaihoz, már begyakorlott technológiájához, hanem merje felszámolni ezeket, merje megújított üzletmenettel, új termékekkel és szolgáltatásokkal, s akár még hitelből finanszírozott új technológiával is megindítani a konkurenciaharcot az újabb piaci sikerekért.

7. EGYÉNI KARRIERPÁLYA-TÍPUSOK A JÖVŐ VERSENYÉBEN

Évszázadokon át a polihisztorok voltak a tudomány leginkább elismert művelői. Voltak köztük olyanok, akik csak kisebb szeletét ismerték a valóságnak, ám erre átfogó elméleteket építettek föl csalóka képzeletükkel – és voltak olyanok, akik mélységesen ismertek „reáliákat”, majd ezekre alapozva építették fel képzelőerejükkel a kor remekét. (Példa lehet erre a

két polihisztor-típusra a „csodaorvos” Paracelsus és a kor jó néhány technikai remekét létrehozó Leonardo da Vinci.)

Napjainkban azonban aligha lehet a tudomány művelője az, aki nem áll két lábával a valóságban, hiszen minden új elméleti megállapítást a valósággal összevetve kell bizonyítani. A tudományos megismerés így hatol egyre mélyebbre a valóság rejtelmeiben. S ezt a mind mélyebbre ásást követi a szakemberek felkészültsége is: annál keresettebbek lesznek szakterületükön (és ezzel az üzleti életben), minél jártasabbak a speciális problémák megoldásában. Így lett korunk a *specializáció kora*: ma a tudomány, a technika felgyorsult fejlődésének nagy követelménye, az élethosszig tartó tanulás, a „Life Long Learning” kell ahhoz, hogy valaki lépést tudjon tartani szakterületén az egyre mélyebbre ásás, az egyre elmélyültebb specializáció követelményével.

A munkaerőpiacon kibontakozó hatalmas verseny pedig mindinkább rákényszeríti a szakembereket, hogy vállalják az élethosszig tartó tanulást. Néhány hiányszakmától eltekintve a menedzserek már manapság is válogathatnak a munkaerőpiac szakember-kínálatából, s ez várhatóan nem lesz másként a jövőben sem – legalábbis ami a specialistákat illeti. (Az érem másik oldala viszont, hogy az a specialista, akinek csak átlagos mélységű a tudása, egyre nehezebben tudja majd értékesíteni szakismeretét a munkaerőpiacon.) Létezik azonban a specializációnak egy másik formája is, amelyik a régen volt polihisztorokéval rokon: ez a *multidiszciplináris specialista*. Korunkat ugyanis nem csupán a felgyorsult fejlődés, a mind mélyebb specializáció, hanem a mind szétágzóbb interdependencia is jellemzi. Ezért mind nagyobb szükség lesz a tudományban (és az üzleti életben is) olyan szakértőkre, akik két vagy akár ennél is több szakterület egyre speciálisabb eredményeit új minőségű tudássá integrálják, s ezt használják fel egy-egy különleges probléma megoldására. (Már napjainkban is kézzelfogható példa erre a menedzsment területén egy olyan orvostanhallgató, aki diplomája mellé vállalati gazdaságtanból és számítástechnikából is képesítést szerez: ezen szakismeretei szinte predesztinálják egy kórházigazgatói poszt elnyerésére.) A menedzserek tehát egyre in-

kább keresik majd interdependens világunkban a multidiszciplináris specialistákat – és ők indulnak majd nagy előnnyel a jövő munkaerőpiacán.

Az üzleti életben azonban, úgy tűnik, mind nagyobb hiány lesz egy másik szakmai felkészültséggel rendelkező szakembertípusból is. A sokszor túlhajtott specializációban könnyen elsikkad ugyanis az „egész-látás”, márpedig a vállalatok egyik legnagyobb versenyelőnye a jövőben is a *szinergia* lesz. Ezért lesz egyre nagyobb szükség a specialisták mellett *generalistákra* is, akik látásmódjukkal és szakismeretükkel megteremtik a szinergiát. (Ezt jelzi a vállalati felsővezetés szintjén a korábban felsorolt új pozíciók közül

például a CCCO, CCO, CRCO vagy CICO feladatkörre.) Felvethető ezzel kapcsolatban a kérdés, hogy a generalista „tudásának” jellemzői azonosak-e a haldan volt polihistorok mindent átfogó „tudásának” sajátosságaival? A válasz erre az, hogy semmiképp. Korunk generalistájának ugyanis nem csupán szilárdan kell a valóság talaján állnia (szemben Paracelsus példájával), hanem szemléletének, tudásának lényege az *összefüggések átlátása* – és nem az, hogy „ő mindennek a tudósa”. Hiszen már nem lehet reális követelmény, hogy a felismert összefüggések minden egyes szakterületén rendelkezzen a megfelelő mélységű tudással: ez napjainkban már a specialisták feladata. Vagyis egy generalista akkor érhet el

„A menedzsment nemzetközi versenyképességéhez a háttérrel a vállalatának anyaországában érvényesülő gazdaságpolitika és gazdaságszabályozás adja. Ezek közül hosszú távon – tehát a vállalati stratégia időtávjában – a gazdaságpolitikának, az ezt meghatározó koncepcióknak, végső soron a nemzetgazdaság számára meghirdetett 'magkompetenciának' van jelentős szerepe.

jó eredményt az üzleti életben, ha úgy oldja meg a feladatait, ahogy a jó ügyvéd tájékozódik védelem esélyeiről: az ügyvéd odalép könyvtárához és azt a jogszabály-gyűjteményt veszi le a polcra, amelyik útbaigazítja a védelem érveinek felsorakoztatásához – a generalista pedig azokat a specialistákat választja ki, akikkel a legeredményesebben konzultálhat,

hogy végül megoldja azt a komplex problémát, amellyel szembesült.

A multidiszciplináris specialisták és a generalisták lehetnek tehát azok, akik sajátos versenyelőnyt adhatnak a menedzsereknek a jövő versenyében – és

„Létezik azonban a specializációnak egy másik formája is, amelyik a régen volt polihistorokéval rokon: ez a multidiszciplináris specialista. (...) Mind nagyobb szükség lesz a tudományban (és az üzleti életben is) olyan szakértőkre, akik két vagy akár ennél is több szakterület egyre speciálisabb eredményeit új minőségű tudássá integrálják, s ezt használják fel egy-egy különleges probléma megoldására.”

akik a maguk számára is versenyelőnyre számíthatnak a szakemberek munkaerőpiacán.

8. MAGYARORSZÁG A JÖVŐ VERSENYÉBEN – ÉS KÖVETKEZTETÉSEK A MENEDZSMENT SZEMPONTJÁBÓL

A menedzsment nemzetközi versenyképességéhez a háttérrel a vállalatának anyaországában érvényesülő gazdaságpolitika és gazdaságszabályozás adja. Ezek közül hosszú távon – tehát a vállalati stratégia időtávjában – a gazdaságpolitikának, az ezt meghatározó koncepcióknak, végső soron a nemzetgazdaság számára meghirdetett „*magkompetenciának*” van jelentős szerepe. Az egymást követő magyar kormányzatok gazdaságpolitikája több „magkompetenciát”, vagyis a nemzetközi szinten versenyelőnyt adó fő célt hirdetett meg az elmúlt években, évtizedekben. Így emlegették hosszabb-rövidebb ideig a „Kert-Magyarország” koncepcióját, a gazdasági rendszerváltást követően

az „Ugródeszka leszünk Moszkvába a nyugati multinacionálisok számára” ötletet, majd a „Magyarország mint Közép-Európa logisztikai központja”, „Magyarország mint közép-kelet-európai pénzügyi központ” gondolatot, legújabbban pedig a „Gyógyturizmus” elképzelés került az érdeklődés homlokterébe. A felsoroltak mindegyike tisztavirág életű

volt: hamar kiderült ugyanis, hogy például a nyugati mnc-k már rég Moszkvában voltak, amikor itt még csak beszéltek az ugródeszka-koncepcióról, vagy hogy a pénzügyi központ ötletet nemigen támasztotta alá a magyar államháztartás tartós és egyre súlyosabb hiánya.

Ezért valószínű, hogy magyar magkompetenciaként csak olyan célt lehet reálisan kitűzni, amelynek megvalósítása a felsoroltaknál jóval nagyobb áldozatot, jóval nagyobb törődést követel meg. Ilyen cél lehet a „*Szakmai tudás Magyarországa*” – ami a menedzsment számára több, nagyon is kézzelfogható feladatot jelent.¹

A magyar nemzetgazdaság fejlődésének egyik sarkalatos feltétele a multinacionális korporációk jelenléte az országban: hozzájárulásuk a nemzeti jövedelem termeléséhez, a magyar export kedvező alakulásához, a korszerű technológia telepítéséhez és üzemeltetéséhez stb. Mindezzel kapcsolatban alapvető kérdés, hogy sikerül-e az országban tartani a már egyszer ide települt mnc-kat, meg lehet-e akadályozni továbbvándorlásukat, ha másutt kedvezőbb feltételeket találnak? A legbiztosabb módszer a már ide települt mnc-k elvándorlásának megakadályozására az, ha Magyarországon nem csupán termelő tevékenységet folytatnak, hanem egy *kutatóbázis* is ide köti őket. (Erre példa a GE Lighting, amelyik a volt Tungstram Rt kutatóbázisát hasznosítja.) A magyar kormányzatnak azonban már a mnc-k letelepedése előtt tisztázni kellene, hogy milyen támogatást tud adni ilyen kutatóbázisok kiépítéséhez.

Egy Magyarországhoz hasonló méretű és fejlettségű kis ország csak igen körültekintően döntheti el, hogy milyen tudományterületen, milyen szakterületeken építhet ki olyan önálló „*tudásfellegvárakat*”, amelyek – az óhatatlanul bennük rejlő nagy kockázat ellenére – versenyképesnek tűnnek a mind élesebb globális versenyben. Ilyen „*tudásfellegvárak*” működése sem képzelhető el napjainkban állami támogatás nélkül. Létrehozásuk és működésük nagy kockázatát azonban mindenképpen mérsékelni kell. Ennek egyetlen megoldása van: csak akkor kellene a kormányzatnak támogatnia mind létrehozásukat, mind működésüket, ha szer-

vesen – vagyis egyeztetett célokkal, megosztott finanszírozással, közös kockázatvállalással, tehát egy *kooperáció* keretében – beépülnek a tudásfejlődés nemzetközi rendszerébe.

A magyar tulajdonú nagyvállalatok nemzetközi versenyképességét hosszú távon az növelheti leginkább, ha sikerül *stratégiai szövetséget* kötniük az iparáguk fejlődésének élvonalába tartozó és a globális szinten szilárd piaci pozíciót betöltő vállalatokkal. A magyar gazdaságpolitikának és gazdaság szabályozásnak támogatnia kell ilyen stratégiai szövetségek létrehozását – például olyan eszközökkel, amelyekkel Észak-Karolina kormánya hozta létre az Egyesült Államokban a „*Research Triangle*”-t, vagyis ahol már egységes rendszert alkot az infra- és a suprastruktúra, az oktatás és továbbképzés, a vállalati és az egyetemi kutatás, valamint az állami és a vállalati finanszírozás²

A magyar *kkv-k* többségének sorskérdése lesz, hogy egyhamar ki tudnak-e lépni a *nemzetközi porondra*. (Hiszen külföldi versenytársaik is vagy már itt vannak Magyarországon, vagy egyhamar itt lesznek...) A nemzetközi porondra való kilépésüknek két alapvető feltétele van:

- A jelenlegi „retrospektív hitelezés” felváltása „előretartó hitelezéssel” – vagyis olyan hitelnyújtással, amelyik számára nem a korábban felhalmozott fedezet, hanem a jövőben várható üzleti eredmény a hitelkérés elbírálásának fő kritériuma.
- A *kkv-k* menedzsereinek koncepcionális, menedzsment-technikai és kulturális felzárkózása a globális követelményekhez – beleértve az utóbbiba a már „spontán kommunikáció” képességét egy világnyelven.

A vállalatok munkatársaival szemben – ahogy majd mind jobban megközelíti munkabérük a fejlett gazdaságok munkabérének színvonalát – egyre szigorúbb követelmény lesz a következetes munka- és minőségi fegyelem, a szakmai kultúra és kreativitás magas szintje, valamint az egyén azonosulása a vállalati célokkal. Ezeket azonban ki kell hogy egészítse a munkatársak mostaninál mélyebb *általános kultúrája*, mint a szakmai kultúra szilárd alapja, valamint *vállalkozó kedve*, amely nélkül nem jöhet létre a jövő egyik nagy vállalati versenyelőnye: egyes folyamatok

1 Lásd erről részletesebben a szerző „Tudásmenedzsment, versenyképesség és a magyar „core competence” Európában” című tanulmányát az Európai Tükör 2005. július-augusztusi számában.

2 Ezt ismertette a szerző részletesebben „Kutatási háromszög – Borsodban?” című előadásában, melynek szövege a Miskolci Egyetem Válságmenedzselési Konferenciájának tanulmánykötetében jelent meg 1993-ban.

„intrapreneur” formában¹ való megszervezése. Az prognosztizálható ugyanis, hogy ez a forma egyre jobban terjed majd mind a folyamatok termelékenységének és hatékonyságának, mind a szervezetek rugalmasságának a növelésére. Ezt a tendenciát jelzi a „teamek” és „task force”-ok (munkacsoportok és feladatcsapatok), a projektek, a költség-, nyereség- és beruházásközpontok, valamint a „Business Unitok” és „Strategic Business Unitok” (üzletágak és stratégiai üzletágak) egyre szélesebb körben való elterjedése.

NÉHÁNY ZÁRÓ GONDOLAT ÉS ÖSSZEFOGLALÁS

Globálissá táguló világunkban *kettős verseny* jött létre a vállalatvezetők számára.

- Minden menedzser versenyben áll a globális színtér valamennyi vállalatvezetőjével, s a versenyben – amelyben eredményét végső soron vállalatának *megvalósult eredményeivel* mérik – sokszor ugyancsak eltérő feltételek között kell nyernie vagy veszítenie. Vagyis a menedzserek globális versenyében már a „starhelyzetek” sem azonosak, többségüknek kisebb vagy nagyobb hendi-keppel kell indulnia, és sokuk számára maga a pálya is jóval göröngyösebb, mint a sima pályán futó szerencsésebbeké.
- A vállalatvezető azonban részt vesz a *lehetőségek* versenyében is: az egyik versenykörnyezetben nem méltányolt tehetségét, elgondolásait – felhasználva a globalizáció lehetőségeit – megvalósíthatja egy másikban, s ezzel számottevően kiélezheti nem csupán a menedzsment, hanem akár egész országok vagy országcsoportok ver-

senyét. (Erre példa Edward Deming sokak által emlegetett esete: „Quality Cercles”, vagyis Minőségi körök koncepcióját elutasították mind a munkaadók, mind a munkavállalók az Egyesült Államokban. Ezután Japánban valósította meg elgondolását – ahol sikerült az akkor még közismerten gyenge minőséget olyan csúcsmínőségé alakítania, amellyel később Japán már tarolt az Egyesült Államokban, többek közt gépkocsiiparának és szórakoztató elektronikai termékeinek piacán.)

Gondolatmenetem talán igazolja, hogy a menedzser *helytállását* ebben a kettős versenyben az segíti,

- ha a korábban bemutatott *öt dimenzióban* elemez, tervez, „gondolkozik”;
- ha jól határozza meg vállalatának szervezetében a *centralizálás* és *decentralizálás*, működésében pedig a *magkompetencia-* és a *hálózati tevékenységek* arányát;
- ha *tűréshatárok* között tartott *oszilláló egyensúlytalansággal* segíti a vállalat hosszú távú növekedését;
- ha *karizmája* van, ám ez úgy nyilvánul meg személyiségében, hogy a *vezetői team* munkájában is hatékonyan tud részt venni;
- s végül, ha gondolkodását, világlátását olyan *multikulturális érzékenység és felkészültség* jellemzi, amely megnyitja számára a partnerség lehetőségét napjaink gazdaságának globálissá táguló világában.

Hoványi Gábor
a Pécsi Tudományegyetem díszdoktora,
akadémiai doktor, egyetemi magántanár.

¹ Az „intrapreneur” kifejezést az „entrepreneur” (vállalkozó) szó analógiájaként használják az angol szaknyelvben és ezzel a belső (vállalon belüli) vállalkozást jelölik.