

Párhuzamos versenyelőnyök a 21. század küszöbén

A közgazdaságtan klasszikusai feltárták, hogy a nemzetgazdaságok versenyképessége az abszolút és a relatív komparatív előnyökre vezethető vissza. Ezek a versenyelőnyök végső soron költségelőnyök: minél kisebb a szükséges ráfordítás, annál versenyképesebb egy-egy termék vagy szolgáltatás kínálata a nemzetközi piacon.

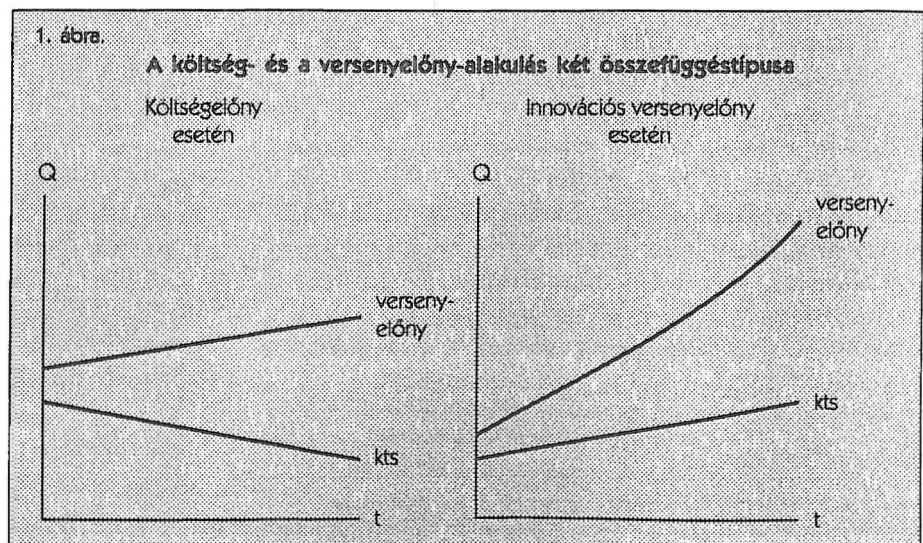
Versenyelőny és költségigény

Michael Porter újra értelmezte a nemzetközi versenyelőnyöket a 20. század globalizációs versenykörnyezetében (Porter, 1990) és két tényre hívta fel a figyelmet: 1. A nemzetgazdaságok versenyképessége napjainkban már alapvetően a vállalatok versenyképességén áll vagy bukik, ezért a versenyelőnyöket „mikroszinten” (beleértve ebbe a nemzetközi óriásvállalatokat is!) kell elemezni és értékelni. 2. A vállalatok számára az innováció ad valódi és tartós versenyelőnyt – leginkább a K+F, a gyártmány- és technológia-fejlesztés területén. Innováció azonban csak akkor jön létre – amint erre annakidején már Schumpeter is rámutatott (Schumpeter, 1934) –, ha a kreatív ötletet „visszaignagolja” a piacon elért eredmény. A felgyorsult és egyre bonyolultabb összefüggésekkel szembesülő műszaki fejlődés azonban mind nagyobb ráfordításokat követel meg az innoválótól: a vállalatok tartós és globális méretű innovációs versenyelőnyének feltétele, hogy egyre nagyobb erőforrás-volumen fedezze a kreatív ötlet kimunkálásának, technikai megvalósításának és piaci sikerének ráfordítás-szükségletét (Hamel-Prahalad, 1994). Ezért vállalkozhatunk napjainkban a versenyképesség új értelmezésére. Ennek alapja nemcsak a klasszikusok által bizonyított költségelőny lehet, hanem éppen a költség-

többlet is: egy vállalatnak az a képessége, hogy jelentősen nagyobb forrásokat fordíthat kutatás-fejlesztésre, beruházásokra, marketingre, mint konkurensei. És a tapasztalatok azt igazolják, hogy ilyenkor a költség-növelés mértékéhez képest akár exponenciálisan is nőhet a vállalat versenyelőnye. A költségek kétféle alakulásának és a versenyelőnyöknek ezt az összefüggését érzékelteti az 1. ábra.

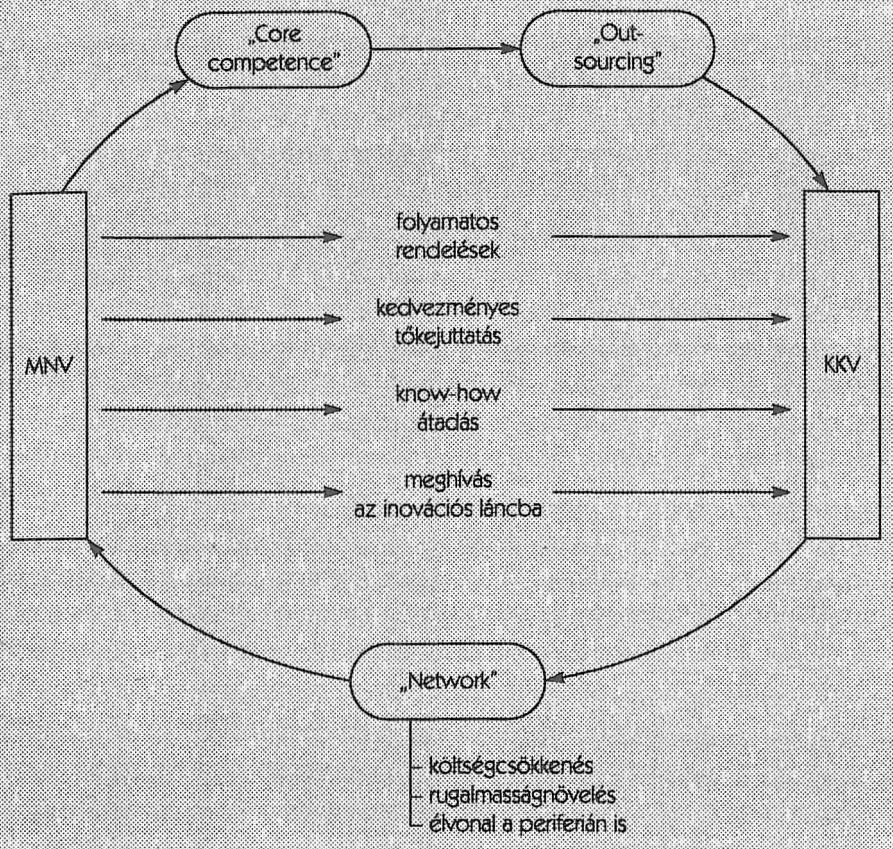
Versenyelőny és vállalatnagyság

A nemzetgazdaságok fejlődésével, a társadalmak jólétének növekedésével egyre differenciáltabb lett a piacok szerkezete: nagy vásárlóerőt lekötő, viszonylag stabil piaci szegmensek alakultak ki és ezek közé kis, többnyire gyorsan kinyíló és gyorsan bezáródó piaci részek jöttek létre (Adcock a. al., 1998). A vásárlóerő eltérő volumene és stabilitása természetesen befolyásolja a kínálatot: a nagyságrendi megtakarításokat, mint költségelőnyt kihasználó, nehézkes nagy- és óriásvállalatok (amelyek ma már többnyire multinacionális vállalatok, MNV-k) a piaci szegmensek keresletén osztoznak, az ezeknél érzékenyebb és rugalmasabb kis- és középvállalatok (KKV-k) egy része pedig a pia-



2. ábra.

Az MNV-k és a bolygó, illetve beszállító KKV-k kapcsolatának főbb elemei



nem műszaki fejlődését is felgyorsították. Az MNV-k ugyanis az alapvető hozzáértésük körébe tartozó témákra tudták összpontosítani K+F kapacitásukat – a bolygó- és beszállító KKV-k számára pedig egzisztenciális kérdéssé vált a lépéstartás a műszaki fejlődéssel olyan jóval szűkebb szakterületeken is, amelyeket az MNV-k korábban parciális kérdésnek tartottak s ezért könnyen el is hanyagoltak.

Mindezek alapján úgy tűnik föl: napjainkban jelentős versenyelőnyt ad a vállalatoknak, ha nagyságuk mind közelebb van a két pólus valamelyikéhez (vagyis, ha egyre nagyobb tőkeerejű MNV-k jönnek létre például sorozatos felvásárlások és összeolvadások eredményeként, illetve, ha a KKV-k mérete nem halad meg egy kritikus nagyságot). Még számottevőbb lehet azonban az a versenyelőny, amely a két pólus körül csoportosuló MNV-k és KKV-k

ci rések kielégítésére törekszik. A KKV-k másik része azonban ettől merőben eltérő feladatkörre „szakosodott”: az óriásvállalatok, az MNV-k beszállítója, sőt bolygóvállalata lett. Így alakul ki mindinkább a vállalatok nagyságrendi szerkezetében két sikeres pólus: a mind nagyobb tőkekoncentrációra törekvő MNV-k és a különböző feladatköröket betöltő KKV-k pólusai.

A költségelőny és a nagyságrendi megtakarítás mind teljesebb kihasználása, valamint a túlzott lemeredéstől való félelem egyre inkább arra sarkallta az MNV-eket, hogy átalakítsák termelési rendszerüket: azt mindinkább azokra a területekre összpontosítsák, amelyekben alapvető hozzáértésük, a „core competence” jelentős versenyelőnyt ad számukra az ilyen hozzáértéssel kevésbé rendelkező konkurensekkel szemben. Ez viszont azt követelte meg, hogy az alapvető hozzáértésükbe nem tartozó tevékenységeket „kitelepítsék”, vagyis ezeket – „outsourcing” keretében – beszállító szervezetekre bízzák. Így jöttek létre az MNV-k versenyképességét tovább növelő termelési hálózatok („networkök”) – melyek természetesen számos KKV előtt nyitottak meg új és biztató üzleti lehetőségeket (Robin a. al., 1998). A termelési hálózatok végül a nemzetgazdaságok számára is hasznot hoztak: nemcsak a termelés rugalmasságát növelték, nemcsak a költségeit és kockázatát csökkentették, ha-

együttműködéséből származik, ha egy MNV és egy vagy több KKV egységes termelési rendszerbe illeszkedik, azaz komplex termelési hálózatot hoz létre. Ilyen hálózat szereplőinek kapcsolatát érzékelteti a 2. ábra. (Az ábrában az újfajta kapcsolatok néhány jellemző vonását is feltüntettük.)

Versenyelőny és a „glocal” követelmény

Lehet szeretni a globalizációt, lehet idegenkedni tőle vagy akár gyűlölni is (lásd Korten, 1996), de hatásával számolni kell. A multinacionális vállalatok kialakulása, az informatika és a távközlés térhódítása, a közlekedés és a szállítás új vívmányai „összezsugorították” földgömbünket és életünk számos területén másodpercekre gyorsították fel a sokszor napokban, hónapokban vagy években számolt időt. Ezek hatására szinte pillanatok alatt, szökőárként söpörhetnek végig nemzetgazdaságokon és vállalatokon olyan hatások, amelyek régebben csak az elérhetetlen messzeség eseményei voltak; egyszerű hatások helyett pedig mind gyakrabban jönnek létre nehezen kiszámítható hatásláncok és kölcsönhatások (Hoványi, 1999). S akik nem számolnak a globalizációnak ezekkel a kőkemény feltételeivel, azok óhatatlanul

egyre többet veszítenek majd mind vállalatuk nemzetközi (globális), mind helyi (lokális) versenyképességéből (Dicken, 1998).

A vállalatok nagyságrendjéből következik, hogy az MNV-k beágyazódnak a globális összefüggések rendszerébe: stratégiájukat, fejlesztéseiket, beszerzéseiket, termelésüket, értékesítésüket, pénzügyi kapcsolataikat és felsővezetői döntéseiket elsősorban a globális lehetőségek és fenyegetések szabják meg. Ugyanígy a legtöbb KKV elsősorban a lokális feltételek mérlegelésével igyekszik versenyképességének megőrzésére. A 3. ábra ezzel szemben arra mutat be példákat, hogy az MNV-knek milyen jellegzetes lokális kapcsolatok, a KKV-knek pedig milyen fontos globális összefüggések figyelembe vételével lehet növelniük versenyképességüket, vagy kell őrködniük legalább annak fenntartásán. [Az ábrában foglaltakhoz azt kell még kiegészítésként hozzáfűzni, hogy mind a műszaki fejlődés, mind a globálissá táguló gazdasági összefüggések feltételei sürgetik mindkét nagyságrendű vállalat számára a kétféle versenyhelyzet megkülönböztetését: harcos versenyhelyzetben – „fighting competition” – a vállalat azokkal a konkurensokkal méri össze magát, amelyekkel egy piaci szegmens vagy rés keresletének lekötéséért küzd, bemérő versenyhelyzetben – „matching competition” – viszont azt a táguló vagy szűkülő távolságot határozza meg, amelyik az élvonalba tartozók teljesítményétől választja el (Hoványi, 1997)].

Az ábra alapján egyértelmű a következtetés: az MNV, amelyik nem veszi figyelembe globális beágyazottságán innen a lokális lehetőségeket és korlátokat, valamint az a KKV, amelyik nem számol lokális érdekeltiségen túl a globális esélyekkel és fenyegetésekkel, kockáztatja versenyképességét. Egy ilyen MNV ugyanis egykönnyen a helyi körülményekhez jól alkalmazkodó versenytársak zsákmányává, egy KKV pedig a fel nem tárt és számításba nem vett globális hatások áldozatává válhat.

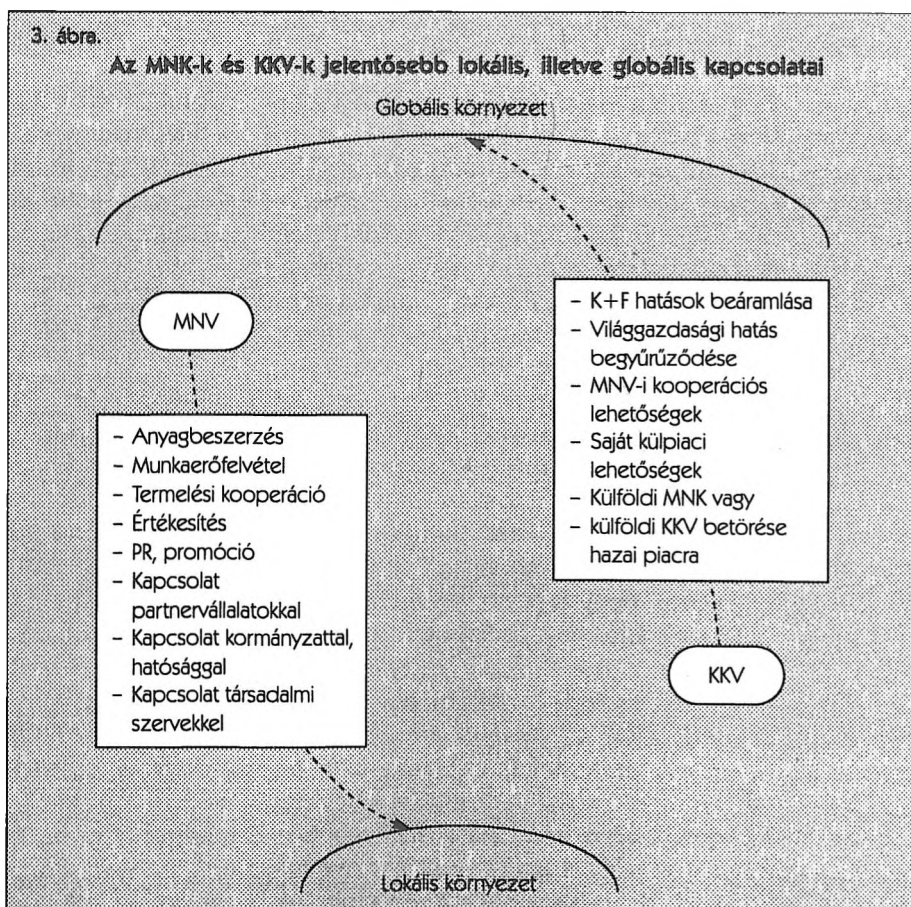
Versenyelőny és a humán tényező

Napjaink versenyfeltételei a humán erőforrás szakismeretével és számos vezető, valamint

munkatárs magatartásával szemben is új követelményeket támasztanak. Ennek okaként elsősorban az egyre fokozódó specializációt és az új problémák mind bonyolultabb szerkezetét, mind szétágazóbb vonatkozásait kell említeni.

A növekvő specializáció egyre parciálisabb kérdések ismeretére kényszeríti a szakembereket, akikről így egyre távolabbra kerül a „holisztikus” látásmód. Mindezt még az is erősíti, hogy a parciális ismeretek is gyorsan avulnak, a legtöbb szakmában már szinte drasztikusan rövidül felezési idejük. (Vagyis az az időtartam, amely alatt az eredetileg megszerzett tudás fele már avulttá, használhatatlanná válik.) Ez elvileg azzal jár, hogy az egyénnek mint jó szakembernek – ha meg akarja őrizni szakismeretének értékét – munkaképességének egész időtartama alatt egyre gyorsabban és egyre mélyebbre kell beleásnia magát az újabb és újabb részletekbe.

Az így elemre bomló ismeretstruktúra integrálása pedig azért fogas kérdés, mert a holisztikus látásmód, a mind bonyolultabb kérdések elemzése és megoldása már ritkán korlátozódik egyetlen szakterületre: okaik, összefüggéseik, hatásaik egyre több szakterületre nyúlnak át. S az integrálás alapvető feltétele annak, hogy a magasabb szintű műszaki, gazdasági vagy társadalmi problémákat meg lehessen oldani (bár ez sokszor még az egyének szintjén sem hagyha-



tó figyelmen kívül). Ezért van egyre inkább szükség arra, hogy több szakmát képviselő munkacsoportok, feladatcsapatok („teamek”, „task force”-ok) tárják fel és elemezzék az okok, összefüggések és hatások bonyolult rendszerét mind a környezet eseményeiben, mind a vállalatok működésében (Stacey, 1996).

Az egyének parciális szakismeretei és ezek integrálása munkacsoportok segítségével összefügg az egyének és a munkacsoportok magatartásával is, mert új magatartáselemekre is szükség van ahhoz, hogy mind a mélyebbre ásás, mind az egészszé formálás megvalósulhasson. A megfelelő magatartás pedig – úgy tűnik – más modell szerint valósul meg az egyének és a munkacsoportok esetében: az elsőt „párhuzamos kapcsolású”, a másodikat „soros kapcsolású” modell írja le. Ez azt fejezi ki, hogy az egyének magatartásmodelljében egyszerre kell jelen lennie a modell elemeinek, a munkacsoport modelljében viszont egymást követően kapnak szerepet az egyes elemek. Két ilyen modellt mutat be a 4. ábra, amelyik a kívánatos magatartás néhány általános tényezőjét sorolja fel. (A konkrét esetek meghatározó tényezői ugyanis a vállalatok sajátosságaitól, környezetük jellemzőitől és – nem utolsósorban – a vállalati vezetők és munkatársak meglévő magatartásjegyeitől is függenek.) Az ábra „A” részében olyan magatartásjegyek szerepelnek,

amelyekre a vállalati munkatársaknak, mint egyéneknek van szükségük, a „B” részében pedig a magatartásnak olyan lépései sorakoznak egymás után, amelyek a sikeres team-munka feltételei a munkacsoportot alkotó egyének szintjén.

Az ábra „A” részében a magatartásjegyek tartalma az ezredforduló új kihívásai közepette a következőképpen körvonalazható:

- Munkafegyelem: ennek alapja az olyan időfelfogás, amelyik egyre inkább másodpercekben és egyre kevésbé órákban vagy félnapokban számol.
- Minőségi fegyelem: annak felismerése, hogy a minőség mint komplex műszaki-gazdasági fogalom szüntelenül változik, ezért követelményének csak folyamatos képzéssel és továbbképzéssel lehet eleget tenni.
- Teljesítmény: töretlen intenzitását csak magas szintű technikai felkészültséggel, nagy szakmai intelligenciával és a munkakör betöltésének örömeivel lehet elérni.
- Azonosulás a vállalati célokkal: ennek feltétele, hogy a munkatárs úgy lássa: a vállalat hozzásegíti őt is szakmai céljainak eléréséhez.
- Munkakultúra: alapja a magas szintű általános kultúra és az ehhez illeszkedő egyéni értékrend.

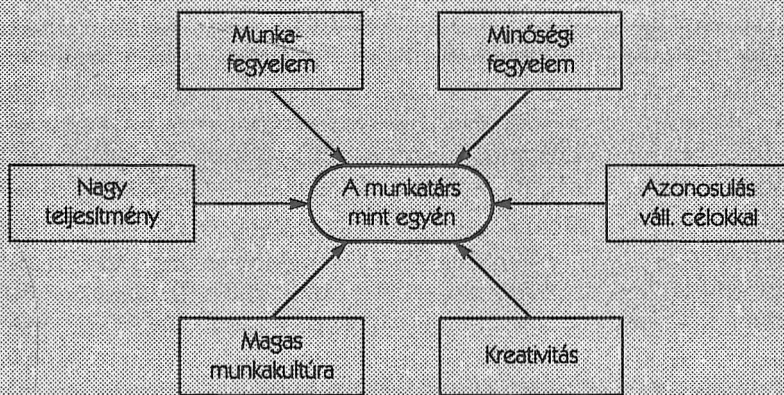
– Kreativitás: valójában képesség a folyamatos megújulásra, hiszen egy-egy innoválás már kevés a tartós versenyképesség megőrzésére.

Az ábra „B” részében leírt kommunikációs folyamatot, annak egymást követő lépéseit pedig a munkacsoportban dolgozó minden vezetőnek és munkatársnak nemcsak meg kell ismernie, hanem azt „meg is kell élnie” ahhoz, hogy a „team” vagy a „task force” hatékonyan tölthesse be feladatát.

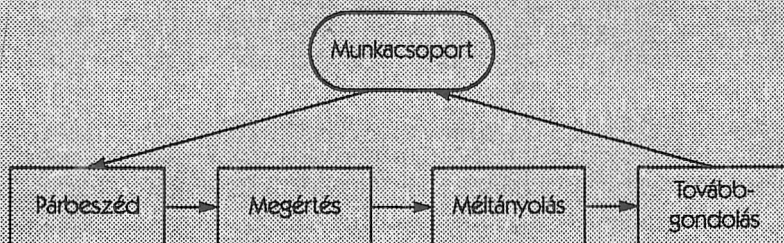
4. ábra.

A munkatársak és a munkacsoportok magatartásmodelljei

Az „A” (párhuzamos kapcsolású) modell a munkatársak részére



A „B” (soros kapcsolású) kommunikációs modell a munkacsoportok számára



Versenyelőny és funkcionális együttműködés

Mind a vállalat stratégiájának kialakításában, mind operatív működése során számos konfliktus jöhet létre funkcionális szervezetei között. Ez hasznos, hiszen az egyes szervezetek különböző érdekeket jelenítenek meg: a kutatás-fejlesztés például

be akar fejezni egy már sok költséget felemésztett és ígéretes innovációs folyamatot, a marketing viszont le kívánja állítani, mert egy versenytárs már learatta jobb termékével a piacot; a termelés általában nagy sorozatok gyártására törekszik, hogy ezzel csökkentse az átállás veszteségeit, a selejtszázalékot, a pénzügy azonban hadakozik az így kialakuló és nyomasztó készletterhek ellen, s közben az értékesítés sürgetheti a raktárról való kiszállítási lehetőségének kiszélesítését, mert enélkül hátrányba kerül a konkurensokkal szemben; a logisztika megindokolja a raktarak korszerűsítését és kapacitásuk bővítését, a szervezetfejlesztés viszont a készletezés ki-telepítését, az „outsourcingot” tartja jobb megoldásnak stb. Az

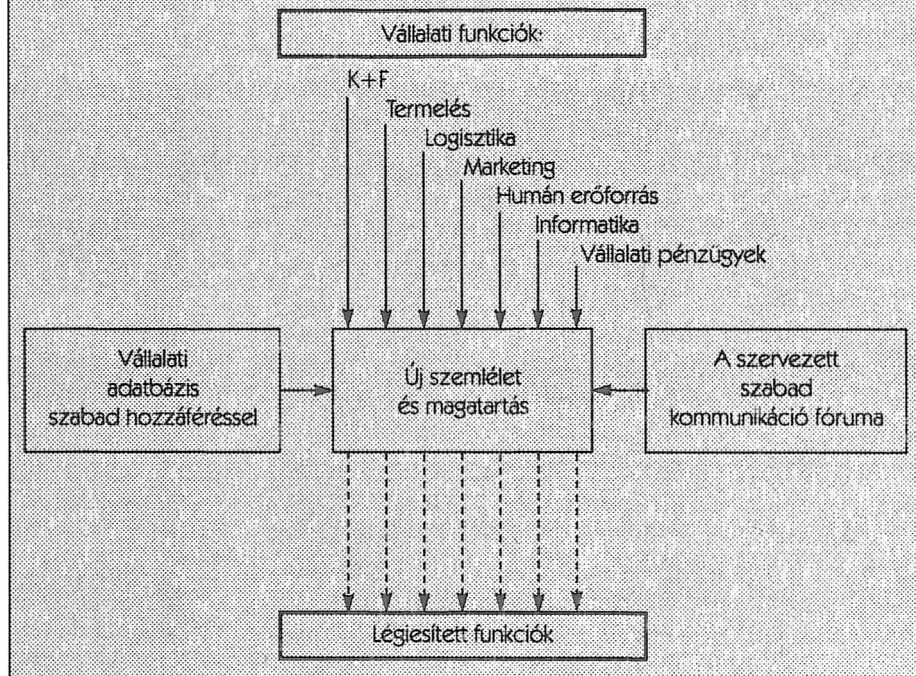
ilyen konfliktusok érvei hasznos döntés-előkészítő elemek a vállalati csúcstervezés számára – különösen az új versenyfeltételek között, amikor az egyes vállalati funkciók szakembereinek (miként erre már rámutattunk) mind speciálisabb ismeretekkel kell rendelkezniük és egyre bonyolultabb összefüggéseket kell értékelniük.

A konfliktusok azonban sokszor gátolják is a vállalat versenyképességét: az ellentétek növelik a kihívásokra adható válasz időigényét, fékezik az átütő innovációk létrehozását (amelyekbe a vállalat valamennyi funkcionális egységének „egy emberként” kellene részt vennie), csökkentik a működés rugalmasságát és növelik annak költségigényét, szétforgácsolják a rendelkezésre álló erőforrásokat és megakadályozzák az egyik legjelentősebb versenyelőny, a belső (működési) szinergia érvényesülését. S az ilyen káros hatások nemcsak egy vállalatban belül, hanem a vállalati együttműködésekben is megjelennek – vagyis egész termelési hálózatok versenyképességét is fékezhetik (Hoványi, 1998).

A korszerű vállalatvezetés mindezt fokozottan törekszik a vállalat funkcionális felépítéséből fakadó előnyök megtartására és az abból származó hátrányok csökkentésére (Stacey, 1996). Ennek megoldása a vállalati funkciók légiesítése: ennek segítségével megőrzik szakterületi orientációjukat (vagyis teljes mértékben képviselni tudják szakterületük szempontjait), ám ezt kiegészítik a feladatorientációval (azaz szempontjaikat összeegyeztetik az előttük álló és több funkció közreműködését igénylő komplex fel-

5. ábra.

A vállalati funkciók légiesítésének tényezői



adat követelményeivel). Ezt a kettős orientációt a vállalat vezetése a funkciók között létrejövő újfajta kommunikálással valósíthatja meg, amelynek egyik eszköze az 5. ábra szerint az informatika szabad hozzáférést biztosító vállalati adatbázisa, másik eszköze pedig a funkciók között létrehozott szervezett szabad kommunikálás. (A „szervezett” jelző arra utal, hogy a szabad, tehát a vállalati hierarchiához nem kötődő kommunikációs fórumait a vállalat vezetése rendszeresen hozza létre, szervezi meg.) Ez a két eszköz azonban csak akkor működhet megfelelően, ha megváltozik a funkcionális szervezetek szakembereinek szemlélete: maguk is részesei lesznek annak a folyamatnak, amelyről a munkacsoportok tagjaival kapcsolatban már szó esett. Ezért úgy is fogalmazhatunk: a vállalati funkciók légiesítése, mint versenykihívás és mint a versenyelőny megszerzésének lehetősége végső soron a vezetők és munkatársaik jelentős szemlélet- és magatartásváltásától függ.

Versenylelőnyök a technológiában

A XIX. század gyártástechnológiájában a három nagy áttörést az igen széles körben megvalósított gépesítés, a futószalagos termelés bevezetése és a robotika térhódítása indította meg. Ezek tették lehetővé a termelési roppant erőteljes növekedését, ami széles társadalmi rétegek számára tette hozzáférhetővé a javak mind nagyobb és korábban elérhetetlen tömegét. Az egyre korszerűbb technológia vezérlésében pedig

nagy szerepet kapott a numerikus vezérlés, ami tovább csökkentette a termelés költségeit és elősegítette, hogy a gyártott termékek minősége egyre egyenletesebb legyen. A komplex (vagyis a műszaki, gazdasági és esztétikai értelemben egységes) minőség biztosítása végül (a minőségellenőrzés, a minőségbiztosítás és a minőségirányítás fejlődési szakaszait követően) a vállalatok egészét – és nem csak termelési folyamatait átfogó – TQM rendszerek feladata lett.

A termelékenység növekedése azonban nemcsak egységesítette, hanem differenciálta is a vevők igényeit: a termelés számos területén (például a gépkocsik vásárlásában, a családi házak tervezésében, a ruházkodás egyes területein stb.) egyre erőteljesebben jelennek meg az egyedi igények – ám azzal a „feltétellel”, hogy a vevők élvezzék a javak áraiban a sorozat- és tömeggyártás termelékenységéből fakadó költségelőnyöket. Úgy tűnik, a 21. század nagy technológiai kihívása a termelés mind több területén az lesz, hogy miként lehet kielégíteni az egyedi igényeket a sorozat- és tömeggyártás roppant termelékeny technikájával?

Ebből a szempontból várhatóan azok a vállalatok jutnak majd versenyelőnyhöz, amelyek ezt meg tudják valósítani intelligens gyártórendszerekkel. Ezeknek a gyártórendszereknek rugalmasan kell működniük, amit az egyedi igényeket vezérléssé konvertáló

informatikai programozások és a termelőfeladatokat végrehajtó multifunkcionális, automatizált gyártórendszerek tesznek lehetővé; maguk a termékek pedig az építőkocka elv szerint épülnek fel, hogy széles választékukat mind kevesebb számú egységből, kevés illesztési problémával és alacsony költség szinten lehessen létrehozni. Ezekbe az új intelligens gyártórendszerekbe épülhet be végül a környezetgazdálkodás szempontjait is mérlegelő új minőségkonceptió, az ITQEM (Integrated Quality and Environment Management) mint az egyedi igényeket is kielégítő gyártás célminőség-menedzsment eleme. Ezeket az összefüggéseket érzékelteti a 6. ábra.

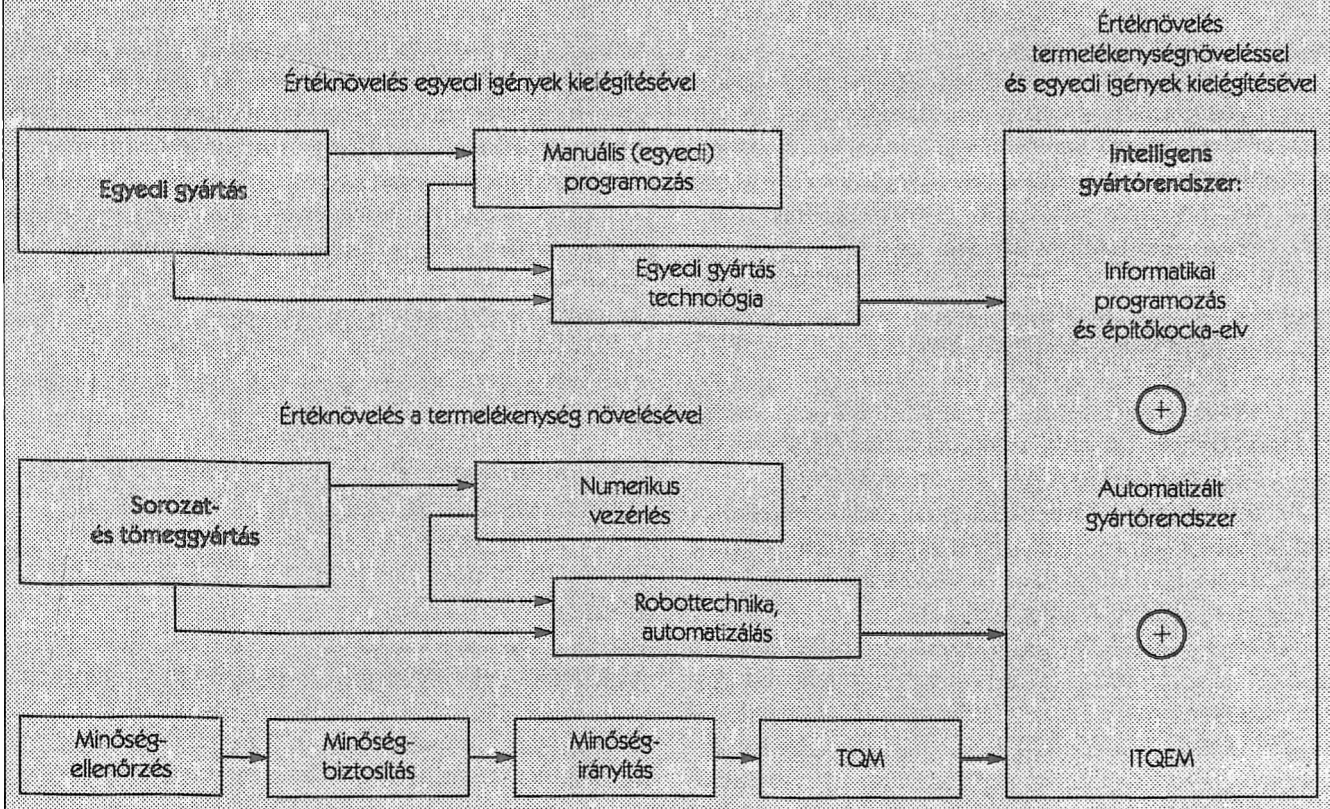
Menedzsment versenyelőnyök az informatika segítségével

Az informatika nemcsak a vállalatok működését, hanem az ezredforduló menedzsmentjének egész világlátását is átforgalmazta azzal, hogy két, látszólag ellentétes irányban módosította mind a tér, mind az idő kategóriáit:

- A vállalat eredményét befolyásoló számos kérdésben szinte ponttá zsugorította a teret (távoli földrészeket hoz a menedzsment karnyújtásnyi közelségébe) – s ugyanez a globálissá is tágított

6. ábra.

A technológia párhuzamos fejlődési trendje az egyedi és a sorozatgyártás területén



ta a teret (a menedzsment könnyen nyomon kísérheti a földkerekség egészen bekövetkező eseményeket és ezeknek a vállalat eredményességét befolyásoló hatásláncait).

– Ugyanígy pillanattá csökkentette a menedzsment számos irányítási problémájában az ezek felismeréséhez szükséges időt (gondoljunk például a kontrolling előnyeire) – de új technikáival bármikor visszaidézhetővé és elemezhetővé is tette a múlt eseményeit, az ezekhez fűződő tapasztalatokat, tanulságokat.

Az informatika három jellegzetes tevékenységi körben újította meg a vállalatvezetés koncepcióit és technikáját:

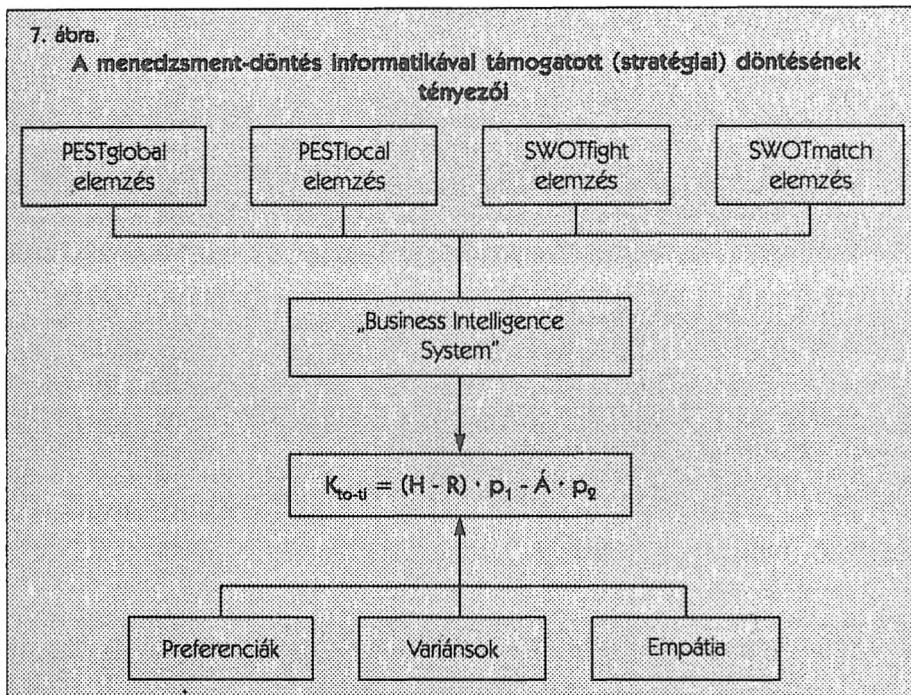
a) fokozta a menedzserek problémafelismerő képességét mind a vállalati belső, mind a környezeti problémák tekintetében – legyen szó akár a működés veszteségforrásainak feltárásáról, a kitűzött tervcélok időarányos elérésének ellenőrzéséről vagy a környezet veszélyeinek és új lehetőségeinek felismeréséről például a már említett kontrolling, a vállalati adatbázisok, a „business intelligence” információs rendszereinek stb. segítségével;

b) megalapozottabbá tette a vezetői döntéselőkészítést a variánsok és ezek következményeinek modellezésével, ráfordítás-szükségleteik optimalizálásával, a részfeladatok pontosításával és delegálásával – figyelembe véve mindennek során a környezet folyamatosan változó feltételeit, kihívásait is;

c) növelte a folyamatos irányítás és ellenőrzés hatékonyságát azzal, hogy a tervteljesítés és a környezethez való optimális illeszkedés mértékéről a megfelelő időben tájékoztatta az operatív végrehajtás egészét vagy annak meghatározott területét irányító menedzsereket – ezzel segítve a leghatékonyabb beavatkozást és így a vállalat rugalmas működését.

Az informatika mindezzel hozzájárult ahhoz, hogy kialakulhasson a menedzsment olyan új koncepciója (K) – ha tetszik, világlátása és filozófiája –, amelynek középpontjában a 7. ábra „képlete” áll.

Ebben egy időszak (t_0-t_1) várható eredményét, a hozam (H) és a ráfordítás (R) különbségét a bekövetkezés valószínűségével (p_1) együtt mérlegeli, s ezt csökkenti annak az áldozatnak (A) a bekövetkezés valószínűségével súlyozott értékével (p_2), amelyet egy esetleges pályamódosítás vagy pályaváltás követel meg. Ehhez



csatlakozik a környezeti háttér és a versenyhelyzet elemzése: a hagyományos PEST elemzés a globális és lokális tényezők figyelembe vételével, valamint a SWOT elemzés a harcoss (fighting) és a bemérő (matching) versenyhelyzet értékelésével. A képletben pedig egyszerre veszi számításba a ráfordításkorlátot, egy időszak várható hozamát, ennek kockázatát, valamint a döntés hatását a vállalat rugalmasságára. Mindehhez az szükséges, hogy a menedzsment – mint említettük – az informatika segítségével „ponttá zsugorítsa és egyúttal kitágítsa” az időt és a teret, ennek segítségével megalapozott preferenciákat alakítson ki, variánsokban gondolkozzék és olyan adatokon, információkon alapuló „empátiára” tegyen szert a belső és a külső környezet alakuló történéseivel (akár még csak ezek gyenge jelzéseivel) szemben, amelyek mindinkább a nemzetközi szinten mért siker döntő feltételeivé válnak már a legközelebbi jövőben is.

Mindennek alapja tehát az informatika kettős, párhuzamos hozzájárulása a menedzsment versenyképességének növeléséhez.

A párhuzamos versenyelőnyök kettős szinergiahatása

A bemutatott vállalati versenyelőny-párok jelzik, hogy a 21. század küszöbén érvényesülő versenyelőnyök nem vagy-vagy, nem „fekete-fehér” kategóriák: a látszólag ellentétes tartalmú versenyelőnyök egymást kiegészítve, párhuzamosan hatnak. Szerepükkel kapcsolatban három általános következtetést vonhatunk le:

- Az egyes párhuzamos versenyelőnyök hatása nemcsak kiegészíti, hanem erősíti is egymást, hatásuk multiplikálódik: így jön létre a vállalat versenyhelyzetében a versenyelőny-párok elsődleges szinergiahatása.
- A párhuzamos versenyelőnyökbe ezek elemeiként beépülnek mindazok a versenyelőnyök, amelyek várhatóan nagy szerepet kapnak a 21. század globálissá táguló versenyében: elsősorban a költség-, a tudás-, a kreativitás- és a célminőség-előny, valamint a tőkeerő, a rugalmasság, az átfutási idő („lead time”) és a teammunka előnye.
- A párhuzamos versenyelőnyök összessége is hat a vállalat versenyképességére, tehát közöttük is kialakulnak újabb párhuzamos hatások. Ezek hozzájárulnak az előnyök másodlagos szinergiahatásához. A kétfajta szinergiát kiváltó hatások így végül a párhuzamos versenyelőnyök mátrixaként foghatók fel, amint ezt a 8. ábra érzékelteti.

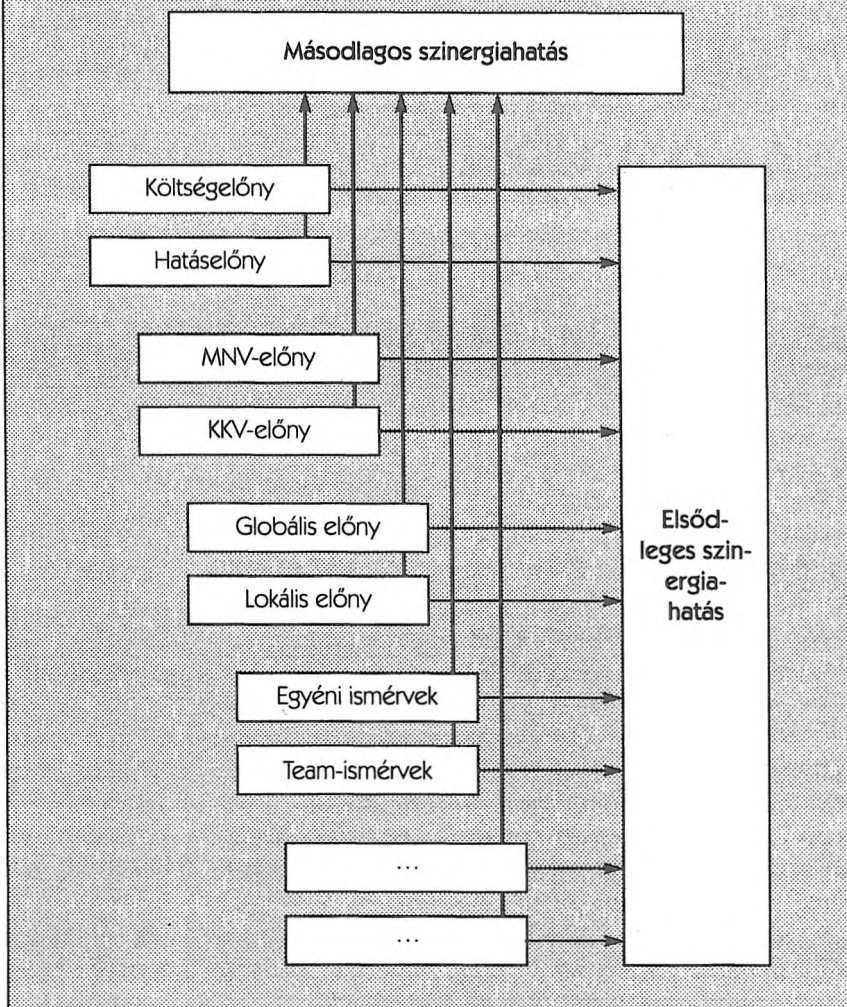
Úgy tűnik, a 21. század globálissá táguló és mind élesebb versenyében nagyon is indokolt lesz, hogy a magyar vállalatok vezetői is felismerjék és tudatosan kiaknázzák a párhuzamos versenyelőnyöknek azokat a lehetőségeit, amelyek ebben a kettős szinergiahatásban rejlenek.

Hivatkozások

- Adcock, d. – Bradfield, R. – Halborg, A. – Ross, C. (1998): Marketing. Principles and Practice. London, Pitman Publishing, 480 p.
- Dicken, P. (1998): Global Shift. Transforming the World Economy. London, Chapman Publishing, 496 p.
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1994): Competing for the Future. Boston, Harvard Business School Press, 358 p.
- Hoványi Gábor (1997): Menedzsment tanácsadás. Pécs, JPTE-KTK, 426 p.
- Hoványi Gábor (1998): Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek. Pécs, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 271 p.

8. ábra.

A párhuzamos versenyelőnyök első- és másodlagos szinergiahatásának mátrixa (évi példa)



Hoványi Gábor (1999): „A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere.” Közgazdasági Szemle, 46. évf. nov. p. 1013-1029.

Korten, D. C. (1996): Tőkés társaságok világhuralma. Bp. Magyar Kapu Alapítvány, 451 p.

Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. London, Macmillan Press, 853 p.

Robin, J. – Ietto-Gilies, G. – Cox, H. – Grimvade, N. (1998): Global Business Strategy. London, International Thomson Business Press, 353 p.

Schumpeter, J. A. (1934): The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Stacey, R. D. (1996): Strategic Management and Organisational Dynamics. London, Pitman Publishing, 520 p.

Szerzőnk a közgazdaságtudomány doktora, a Pécsi Tudományegyetem tanszékvezető egyetemi magántanára