

HOVÁNYI GÁBOR

A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere

Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése

Többen dolgoztak ki javaslatokat, hogy miként lehetne beépíteni napjaink globális összefüggéseit Michael Porter versenyképesség-modelljeibe. A tanulmány szerzője erre a vállalatok vezetői számára kialakított új módszert mutat be, amelyik képletsort tartalmaz a vállalati versenyképesség néhány jelentős tényezőjének meghatározására; háromszintes modellben veszi számba a makrogazdasági és a globális háttér főbb tényezőit, majd beilleszti a mikrogazdasági modellbe azokat a legújabb menedzsmentmódszereket, amelyekkel a sikeres vállalatok növelték versenyképességüket az elmúlt évek során. A tanulmány – a különböző vállalat- és piaci kapcsolattípusokat figyelembe véve – az új módszer korlátainak felvázolásával zárul.*

1986-ban arra kért fel a neves holland kutatóintézet, a TNO (Institute for Policy Studies) vezetése, hogy egyik közgazdász kutatójukkal közösen mérjem fel a magyar ipar ágazatainak nemzetközi versenyképességét. A TNO a kutatás eredményei alapján kívánta eldönteni, hogy melyik ágazat versenyképességének növelésébe kapcsolódna be Magyarországon. A holland kutatóintézet a felmérés módszerét is megszabta: ez új modell volt, amelyet Michael Porter írt le az Egyesült Államokban 1985-ben közreadott könyvében. Amikor szégyenkezve bevallottam, hogy még nem ismerem a modellt, rögtön megajándékoztak a kérdéses könyvvel.

1991-ben Budapestre látogatott a washingtoni tudományos akadémia küldöttsége, hogy – US-Hungarian Interacademy Seminar keretében – tájékozódjak a magyar gazdaság helyzetéről. Az amerikai látogatók megajándékozták a magyar előadókat egy magukkal hozott könyv példányaival: ekkor kaptam meg Michael Porter immár legendás könyvének második példányát.

1994-ben a kanadai York Universityn tartottam néhány előadást. Ezek befejezése után igen kedvesen búcsúztattak: hazahozhattam Michael Porter könyvének harmadik példányát is...

*Ezek a kis történetek talán érzékeltetik, hogy a nyolcvanas évek második felében a világ vezető közgazdasági szakirodalma visszhangzott Michael Porter nevéből és lépten-nyomon hivatkoztak is két nagy művére: a *Competitive Advantage of Nations*ra (én ezt kaptam meg háromszor egymás után) és a már korábban közreadott *Competitive Strategy*re (amelyik magyarul is megjelent – Parter [1993] – *Versenysztratégia* címmel).*

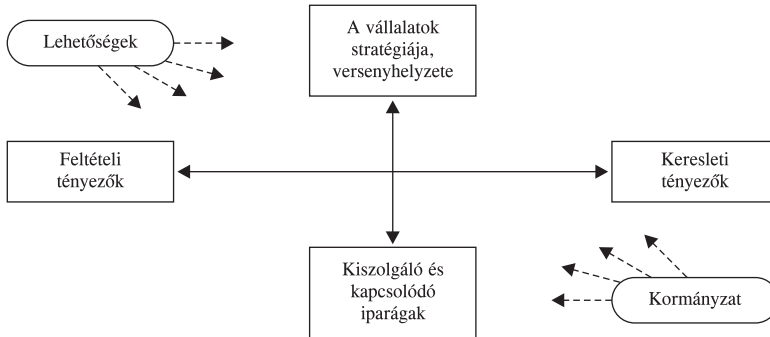
* A tanulmány az OTKA T-25708. számú kutatási program támogatásával készült.

Porter makro- és mikrogazdasági versenyképesség-modelljei

Michael E. Porternek a makrogazdaság versenyképességét meghatározó modellje – az *1. ábra* szerint – a következő hat tényezéből épül fel (Porter [1990]): *1. feltételi tényezők*, amelyekbe a termeléshez szükséges valamennyi erőforrás, valamint az infrastruktúra egésze beletartozik; *2. keresleti tényezők* a hazai piacon, ezen belül a piacszerkezet, a keresletváltozás, a piaci telítettség stb. kérdései – mindez azonban a nemzetközi piac igényeivel is összevetve; *3. egy-egy adott iparághoz kapcsolódó vagy azt a termelési vertikumban kiszolgáló iparágak*; *4. az iparágba tartozó vállalatok* stratégiája, szervezete és irányítása, valamint versenyhelyzete az iparágon belül; *5. lehetőségek* a versenyképesség növelésére (például globális innovációk, a nemzetközi pénzpiac alakulása, a gazdasági régiók keresletének fellendülése vagy visszaesése, külföldi kormányok gazdaságfejlesztési intézkedései stb.); *6. a saját ország kormányának* gazdaságpolitikája és a gazdaság működését szabályozó intézkedései.

1. ábra

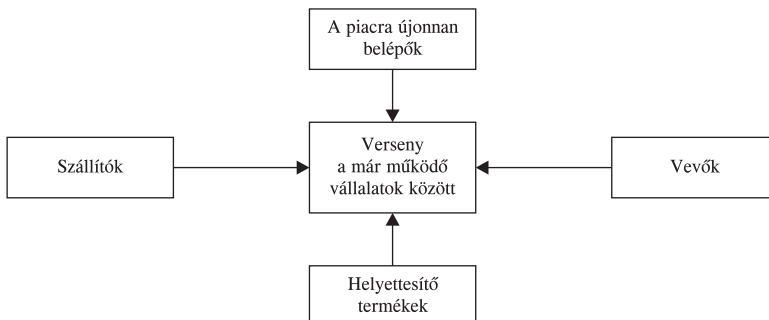
Porter makrogazdasági versenyképesség-modelljének fő tényezői



Porter mikrogazdasági, azaz a vállalati versenyképességet leíró modelljének fő tényezői pedig – a *2. ábra* szerint – a következők: *1. a szállítók* és ezek alkupozíciója a vásárló vállalattal szemben; *2. a vevők* és alkupozíciójuk a kínáló vállalattal szemben; *3. a piacra esetleg újonnan belépők* és az ebből származó fenyegetések a vállalattal szemben; *4. verseny* az iparág már működő, tehát a piacon jelen lévő *vállalatai között*; *5. a helyettesítő termékek* és az ezekből származó fenyegetések.

2. ábra

Porter mikrogazdasági (vállalati) versenyképesség-modelljének fő tényezői



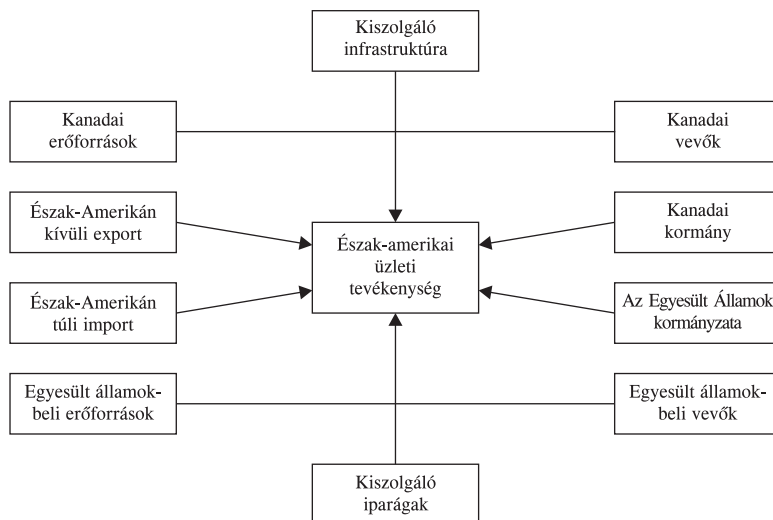
Ezeket az alapmodelleket, amelyeket – az angol szóhasználat szerint – alakjuk hasonlósága miatt „gyémántoknak” (*diamonds*) nevez Porter, természetesen számos részlettel gazdagította két könyvében. Ez azonban nem változtatott az alapmodellek alakján, vagyis szerkezetén. (A makrogazdasági modellekkel kapcsolatban azt még meg kell említeni, hogy a versenyképesség elemzéséhez klasztereket is kialakított. Ezekbe első szintként a végső fogyasztás termékeit és szolgáltatásait előállítókat, második szintként ezek közvetlen ipari beszállítóit, harmadik szintként pedig az alapanyaggyártókat sorolta be (lásd Porter [1990]).

Porter modelljeinek továbbfejlesztése

A Porter-modellek közül a makrogazdaságit főleg azért támadták a kilencvenes évtizedben, mert túlságosan belterjesnek tartották: csak háttértényezőként, vagyis *csupán közvetve* veszi számításba a világgazdaság egyre globálisabb és mind meghatározóbb összefüggéseit. Ezért fejlesztette tovább több szerző is a porteri modellt. Az egyik szerzőpáros például „*kettős gyémánttal*” javasolja felváltani az eredeti modellt (Rugman–D’Cruz [1993]). Ennek szerkezetét – amelyet Kanada és az Egyesült Államok nemzetközi versenyképességének számbavételére fejlesztettek ki – a 3. ábra mutatja be. A kibővített modell már tartalmazza a két ország gazdasági kapcsolatrendszerének fő tényezőit is.

3. ábra

Rugman-D’Cruz ajánlása: a „kettős gyémánt”



A 3. ábrából látható, hogy a szerzőpáros két tekintetben is „kinyitotta” a modellt: 1. beépítette a két ország kapcsolatát a felhasználás–fogyasztás és a kormányzati gazdaságpolitika, gazdasági szabályozás tekintetében, valamint 2. lehetővé tette a globális kapcsolat figyelembevételét az áruforgalom (export és import) területén. Ám ezzel a kettős nyitással még korántsem vált alkalmassá a modell a globális összefüggések számbavételére. Gondoljunk csak a nemzetközi műszaki fejlődés befolyására, a nemzetközi pénzáramlások következményeire, avagy – a közelmúlt eseményeinek tükrében – egyes meghatározó jelentőségű országok, országcsoportok számottevően javuló vagy romló gazdasági eredményeinek, megrázó politikai eseményeinek globális méretben továbbgyűrűző hatásaira!

Porter mikrogazdasági modelljének továbbfejlesztésére is történtek kísérletek. Az egyik hazai javaslat (Hoványi [1998a]) például abból indult ki, hogy a modell valamennyi tényezője viszonylag egyszerűen számszerűsíthető, a *verseny a már működő vállalatok között* tényező (V) kivételével. Ezért ennek „mérésére” ajánlotta a következő viszonzyszámok, illetve értékek összevetését a saját vállalat megfelelő viszonzyszámával (V_1 – V_4) és értékével (V_5) – illetve V_6 és V_7 értékek figyelembe vételét önmagukban.

$$V_1 = \frac{\text{A versenytársak éves K + F költségei}}{\text{A versenytársak éves árbevétele}}$$

$$V_2 = \frac{\text{A versenytársak éves beruházásai}}{\text{A versenytársak éves árbevétele}}$$

$$V_3 = \frac{\text{A versenytársak éves marketingköltségei}}{\text{A versenytársak éves árbevétele}}$$

$$V_4 = \frac{\text{A tárgyévben a versenytársak által piacra hozott új termékfajták száma}}{\text{A versenytársak által a piacon forgalmazott összes termékfajták száma}}$$

$$V_5 = \text{A munka- és a teljes termelékenység-növekedés mértéke a versenytársak mindegyikénél}$$

$$V_6 = \frac{\text{A versenytársak körében a tárgyévben felszámolt vállalatok száma}}{\text{A versenytárs vállalatok száma összesen}}$$

$$V_7 = \frac{\text{A versenytársak körében a tárgyévben megvalósult összeolvadások és felvásárlások (M + A) száma}}{\text{A versenytárs vállalatok száma összesen}}$$

Ezek a viszonzyszámok, illetve értékek a legkritikusabb területeken igyekeznek megragadni a versenyképesség mértékét: a kutatás-fejlesztési, a beruházási, az új termék piacra hozási (azaz termékinnovációs) tevékenységben, a termelékenységnek és a marketingakciók intenzitásának alakulásában, valamint a piaci szereplők számának változásában, ami előre jelezheti a piac beszűkülését vagy a kínálat erőviszonyainak megváltozását.

A makrogazdasági modell továbbfejlesztése

Porter makro- és mikrogazdasági modelljei két ponton is kapcsolódnak egymáshoz. A makrogazdasági modellben egyértelműen szerepel is a kapcsolódási pont: ezt jelzi benne a *vállalatok stratégiája, versenyhelyzete* tényező. A második kapcsolódási pont maga a mikrogazdasági versenyelemzés. Ezt ugyanis már el sem lehet végezni napjainkban a makrogazdasági, sőt, a globális műszaki, gazdasági, politikai és társadalmi háttér figyelembevétele nélkül. (Bizonyos mértékig kivételt jelenthetnek egy műszaki-gazdasági szempontból élenjáró ország azon kis- és középvállalatai, amelyek kizárólag a hatalmas belső piacra értékesítenek.) A következőkben tehát a vállalati stratégia kialakításának és a vállalat vezetésének szempontjából vizsgáljuk a két Porter-

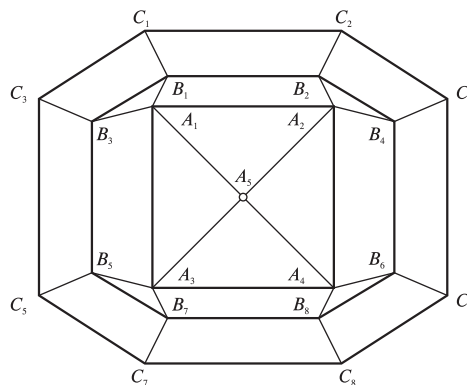
modell továbbfejlesztésének lehetőségét – vagyis az egész nemzetgazdaság versenyképességét *nem* elemzzük.¹

Egy vállalat, üzleti vállalkozás (a továbbiakban: vállalat) nemzetközi versenyképességének elemzését célszerű *nemzetközi környezetének feltérképezésével* kezdeni. Erre még akkor is szükség van, ha a vállalat csupán hazai piacon végzi mind beszerző, mind értékesítő tevékenységét. Az egyre inkább kinyúló gazdaságokban ugyanis egyhamar megjelenhetnek termékekkel, szolgáltatásaikkal külföldi vállalatok mint új versenytársak; a hazai konkurensok jelentős versenyelőnyt szerezhetnek importjuk vagy exportjuk segítségével; végül a versenyképességet befolyásoló hazai környezet is számottevően megváltozhat a nemzetközi környezet eseményeinek hatására.

Egy ország vállalatai számára mindezért már nem kettős, hanem – a Porter-modell szóhasználatát követve – *hármás gyémánt* struktúráját javasoljuk. Ezt érzékelteti a 4. ábra. Ennek *első* szintje (A) a vállalat országában vizsgálja a gazdaság alakulásának fő tendenciáit; *második* szintje (B) a tendenciák okait elemzi, hogy következtetni lehessen ezek jövőbeli irányára, intenzitására és tartósságára; *harmadik* szintje (C) pedig a globális összefüggéseket tárja fel, hogy figyelembe lehessen venni, ezek miként hatnak majd mindazokra az országokra, amelyek piacán az adott vállalat – akár beszerzéseiben, akár értékesítésében – érdekelt.

4. ábra

A „hármás gyémánt” három szintje és ezek tényezői



A modell első szintjének tényezői – részben a közgazdasági elemzés jól ismert „bűvös négyzetének” sarokpontjai – a következők.

A_1 – A *nemzetgazdaság növekedése*, amellyel kapcsolatban elsősorban a GNP éves százalékos változását, a hozzáadott érték nagyságát, a kivitel és a behozatal értékének arányát és változását, a GNP beruházásokra fordított hányadát, a megtakarítások nagyságát, a végső fogyasztás arányát és változását, valamint a környezetgazdálkodás eredményeit célszerű számításba venni.

A_2 – A *munkanélküliség mértéke*, ezen belül az összes és a régióként számított munkanélküli, valamint a strukturális munkanélküliség arányát érdemes figyelembe venni az aktív népességben belül.

A_3 – az *infláció rátája*, változásának iránya, mértéke és hosszabb távú alakulása.

A_4 – a *gazdaság egyensúlya*, amelyet elsősorban az államháztartás és a költségvetés

¹ Ezt szolgálja például az *IMD* [1999] 288 tényezős modellje, amelyik – nagyságrendje miatt – már kezelhetetlen a vállalati tervezés számára.

hiányának vagy többletének a GNP-hez mért aránya, az adósságállomány nagysága, a külkereskedelmi és a fizetési mérleg többlete vagy hiánya, a tőkeköltség alakulása, a szociális ellátó rendszerek pénzügyi egyensúlya vagy forráshiánya, valamint – igen fontos tényezőként – a fogyasztás és a felhalmozás aránya és mindezek változásának mértéke és üteme jelez.

Ezek adataihoz könnyen hozzáférhet a vállalat vezetője vagy a vállalat versenyképességét elemző, stratégiáját kidolgozó számos munkatársa. Nem okoz problémát az első szint ötödik, „középső” – és a szintből kissé kiemelt, mert egyre nagyobb jelentőségű! – elemének feltárása sem.

A_5 – a gazdaság nemzetközi versenyképességének alakulása, amelyet a *cserearány-mutatók* értéke és alakulása érzékeltet – ám ezeken belül érdemes megkülönböztetni a fejlett piaccsaladásokkal és a többi országgal folytatott külkereskedelem mutatóit.

Nehezebb feladat a „bűvös négyzet” egy-egy pontjában érzékelhető feszültség *hatásának* az előrejelzése, hiszen a hatás az összefüggések szövevényében jön létre. Nehezen számítható ki például, hogy egy megugró költségvetési hiány mennyire fogja vissza a külföldi tőkebeáramlást, ami újabb egyensúlyvesztéssel és – késedelmes kormányzati beavatkozás esetén – az infláció növekedésével, a termelőberuházások visszaesésével és a cserearány-mutatók romlásával járhat, ez pedig a gazdasági növekedés lelassulását és a munkanélküliség növekedését is maga után vonhatja. A modellnek tehát már ezen a szintjén is igaz, hogy a versenyképesség megítéléséhez nemcsak elemzőkészségre, hanem *holisztikus látásmódra* is szükség van.

A modell *második* szintjén már az egyes tényezők is csak nehezen számszerűsíthetők, illetve szerezhetők be a vállalatvezetés számára – noha ezekre szükség van a versenyképesség háttérének mélyebb feltárásához. Sokszor ugyanis éppen ezek „magyarázzák” az első szint adatainak értékét és alakulását – s egyúttal *támpontok* is az adatok előrejelzéséhez, vagyis a vállalati versenyképesség jövőben bekövetkező nemzetgazdasági feltételeinek számbavételéhez. A második szint tényezői (vö. *IMD* [1999]) a következők.

B_1 – a *nemzetgazdaság struktúrája* – ez azonban sokkal többértű fogalom, mintsem azt akár a köz-, akár a szakmai nyelv sugallja. A struktúrába ugyanis épp úgy beletartozik a nemzetgazdaság ágazati és iparági szerkezete, mint a helyi és regionális, a vállalati tulajdon- és nagyság-, a termék- és technológiai korszerűségi, a munkaerő- és szakmai képzettségi vagy a tőkeellátottság-, a folyó fizetőképességi és adósságszerkezet.

B_2 – a *beruházások* nagysága és összetétele, megkülönböztetve például az állami és magán-, a termelői és infrastrukturális, a hazai és külföldi forrású, a korszerűsítő, bővítő és új kapacitást teremtő stb. beruházásokat.

B_3 – az állami *gazdaságpolitika és gazdaságsszabályozás*, amelyen belül a vállalat vezetése a kormányzat jövedelem-újraelosztási és gazdaságsszervező intézkedéseinek, a monetáris politika kamat- és árfolyamváltozásainak, a fiskális politika adó- és vámszabályozásának révén érzékelheti a gazdaságpolitika eredményességét, folyamatosságát vagy módosulását.

B_4 – a *gazdaságirányítás intézményrendszere*, ennek kiépítettsége és működésének célszerűsége – beleértve ebbe a döntési hatáskörök és kritériumok egyértelműségét épp úgy, mint az operatív működés időigényét, egyszerűségét vagy bürokratikus voltát, tisztaságát vagy korrupciós jellegét.

B_5 – a gazdaság *részvétele a nemzetközi munkamegosztásban*, nevezetesen bekapcsolódása a tőke, az áru, a technológia, az információ és nem utolsósorban a tudás kétirányú áramlásába – amiben meghatározó a külföldi partnerek értékítélete, a kapcsolatok jövedelmezőségének, kockázatának és rugalmasságának (!) mérlegelésével.

B_6 – a gazdaság *infrastruktúrájának* fejlettsége: ez szintén igen összetett problémakör, hiszen a közlekedési-szállítási, távközlési és pénzügyi infrastruktúra épp úgy beletarto-

zik, mint a környezetvédelem és az információtechnika vagy az oktatási-szakképzési és egészségügyi rendszer.

B_7 – a gazdaság *innovációs készsége és képessége*, amelybe beletartozik mind a globális, mind a lokális innovációk száma, ezek intézményi keretének és infrastruktúrájának fejlettsége, valamint vertikális (beszerzési, termelési, értékesítési és felhasználói) láncba illeszkedésük, az újdonságok megvalósításának jogi és tőkefelételei, végül a megvalósult innovációk diffúziója a gazdaság lehetséges felhasználási területein. Érdemes rámutatni, hogy az innovációs készség és képesség egyre erőteljesebben befolyásolja valamennyi korábban felsorolt tényező alakulását, s ezzel az egész gazdaság nemzetközi versenyképességét.

B_8 – a termelőfolyamatokban és szolgáltatásokban megnyilvánuló *munka- és minőségi fegyelem*, az ennek alapját képező munka- és általános kultúra, a társadalom döntő hányada által elfogadott és megélt értékrend – és az eltökéltség, szívósság, amellyel az egyes társadalmi rétegek meg is valósítják ezeket az értékeket mindennapi tevékenységükben, az oktatási, képzési és továbbképzési rendszer, valamint – közel sem utolsósorban! – a vállalatok menedzsmentjének felkészültsége és teljesítménye.

A felsoroltakról több forrás segítségével tájékozódhat a vállalat vezetője vagy munkatársa: a B_1 témakörében számos forrásból végzett részletes adatgyűjtésre és -értékelésre van szükség; a B_2 esetében statisztikai kiadványokban található adatok; a B_3 témájában kormányprogramok és -tájékoztatók, valamint külföldi szakfolyóiratok, tanulmányok informálhatnak; a B_4 problémáiról is leginkább az utóbbiak szólnak; a B_5 -ről – statisztikai kiadványok mellett – hazai és külföldi kutatóintézetek összeállításai és tanulmányai adnak hírt; a B_6 kérdéseire szintén a közreadott statisztikák és akár a napi hírek adhatják meg a választ; a B_7 témakörében valószínűleg szakértők tapasztalatai és elemzései igazíthatnak el; végül a B_8 -ra leginkább szociológiai felmérések eredményeiből, szociológusok véleményéből lehet következtetni.

Míndezekben a témakörökben előny a vezető vagy munkatársa számára, hogy maga a „közeg” ismerős, hátrány jelenthet viszont, hogy könnyen befolyásolhatja megítélését önön prekoncepciója, elfogultsága. Ez különösen a tényezők összehatásának helyes érzékelését és értékelését veszélyeztetheti. Meglepő tapasztalat, hogy számos *külföldi befektető* az integráció magasabb szintjén *pontosabban érzékeli* a tényezők együttes és meghatározó hatását, mint a hazai gazdaságpolitikusok, makro- és mikrogazdasági szakértők: élesebben rámutatnak a háttérfeltételek összességének következményeire a versenyképesség szempontjából, mint a hazai szakemberek, akik nem látják (vagy előre elkötelezetten nem akarják látni) az ismerős fáktól az ismeretlen erdőt... Ezért javasolható a vállalat vezetőinek és munkatársainak, hogy ebben a témakörben induljanak ki a külföldi elemzésekből, vagy használják ezek megállapításait értékelésük végén, mintegy ellenőrzésként.

Ha az *import- és exportpiacikon* kívánják elvégezni a modell első és második szintjébe sorolt tényezők elemzését, forrásként számítani lehet a nemzetközi szervezetek kiadványaira, az adott ország statisztikáira (fejlettségének függvényében), külföldi szakértők tanulmányaira, élvonalbeli gazdasági folyóiratok cikkeire és – a vállalatok körében kevésbé ismert forrásként – pénzintézetek, elsősorban bankok ország-, ágazati, alágazati stb. tanulmányaira, jelentéseire.

A „hármast gyémánt” harmadik szintje a *globális környezet* azon tényezőit foglalja magában, amelyek elsősorban hatnak a vállalat nemzetgazdaság szintű környezetére. (A vállalati gyakorlatban természetesen mérlegelni lehet, hogy nem célszerű-e újabb tényezőt beépíteni ebbe a szintbe, vagy a felsoroltak közül az egyiket – vagy akár többet is – újabbakkal felváltani.) A harmadik szint tényezői – legalábbis a vállalatok többsége számára – a következők.

C_1 – a *természeti erőforrások* értéke és hasznosításának (kiaknázásának) feltételei globális szinten vagy egy adott – homogénnek tekinthető – régióban, beleértve a környezet-gazdálkodás helyzetét és követelményeit is.

C_2 – a *demográfiai sajátosságok*, valamint *kulturális állapotok és folyamatok* globális összefüggésekben, ezen belül egy-egy régióban (beleértve olyan tényezőket is, mint az elfogadott és megélt értékrend, a szakképzettség, a munkaügyi jellegzetességek stb.).

C_3 – a világot átfogó *műszaki fejlődés trendjei*, a „high-tech” térhódítása, a „tudásalapú iparágak” szerepe, az információtechnika beépülése a termelő- és értékesítőfolyamatokba, vagy a mindezek élvonalához mért követési távolság alakulása az adott régióban.

C_4 – a globális szinten kialakuló *erőközpontok* – elsősorban az észak-amerikai, az európai és a távol-keleti erőközpont – szerepe és hatása egy-egy régióra, beleértve a központok politikai, társadalmi és gazdasági befolyását is.

C_5 – a globálissá integrálódott *pénzügyi rendszer* gazdasági reálfolyamatokon alapuló, valamint spekulációra épülő folyamatai, eseményei, ezek lecsapódásai a tőzsdéken, valamint befolyásuk az egyes régiók gazdasági, társadalmi és politikai helyzetére, főként az ezekben kialakuló feszültségekre.

C_6 – a korszerű információtechnika segítségével megvalósított *globális kommunikálás* szerepe egy-egy régió gazdasági, társadalmi és politikai életében, főként a sebezhetőség, a reagálóképesség, valamint az innovációk diffúziója szempontjából.

C_7 – a *nemzetközi óriásvállalatok*, valamint a többnyire ezek segítségével kiépülő beszerzési, termelési és értékesítési *hálózatok* helyzete és fejlődési tendenciája (iránya és üteme) a régióban, s mindennek globális következményei.

C_8 – a globális szinten vagy annak homogén régióiban bekövetkező, társadalmi méretű *értékváltozások*, s ezek gazdasági, társadalmi és politikai hatása.

A „gyémánt” harmadik szintjének tényezőiről, ezek alakulásáról elsősorban a nemzetközi politikai, társadalmi és gazdasági publikációk és az elektronikus hírközlés eszközei tájékoztatnak. Ezek között egyaránt fontosak a hosszabb lélegzetű tanulmányok és a napilapok rövid közleményei. Jelentős ráfordítással jár azonban a lényeges információk kiszűrése a mind hatalmasabb információáradatból – és nem kisebb feladat az információknak és a várható következményeknek az *értékelése* sem. Ezt könnyíti meg az információforrás szakmai megbízhatóságának, kikristályosodott szakterületének, értékelési horizontjának, valamint politikai-gazdasági beállítottságának a mérlegelése.

A globális környezet *rövid távú* hatásának számbavételét könnyíti meg a menedzsment számára az *ISIS (International Sensitivity Indexes of Stock Exchanges)*, a tőzsdék nemzetközi érzékenységi indexei) módszer. Ez azt vizsgálja, hogy a meghatározó jelentőségű (amerikai, angol, német, japán stb.) külföldi tőzsdék indexének változásait – amelyek jól-rosszul jelzik a gazdasági események globális következményeit – milyen mértékben, ütemben és tartóssággal követi a hazai tőzsdeindex változása. (A szuperszenzitív tőzsdeindexre éppen a magyar index mutatott példát a közelmúltban...)

A globális környezet *távlati* (stratégiai) hatásának kedvezőtlen alakulásáról pedig a szintén meghatározó jelentőségű országokban és régiókban (NAFTA, EU, Japán vezette távol-keleti régió stb.) bekövetkező négy eseménnytípus adhat „vészjelzést” a *4SSR (4 Strategic Signals of Recession)*, a recesszió 4 stratégiai jelzőszáma): ha ezekben az országokban vagy régiókban *a)* tartósan igen magas, s ezért már veszélyes a gazdasági növekedés,² *b)* tartósan és sűrűn váltogatja egymást a gazdasági növekedés és visszaesés; *c)* tartósan romlik a belső egyensúly, vagy rendszeresen visszatér az egyensúlyhiány; *d)* tartósan nő a technikai fejlettség elmaradása a világ élvonalától (aminek hatásá-

² A tartósan alacsony gazdasági növekedés nem a távlati előrejelzést szolgálja, hiszen ez már jó ideje tényként érzékelhető.

ra átrendeződik az export piac- és áruszerkezete, s többnyire romlik a cserearány-mutató is).

Ezek és hasonló módszerek segíthetnek a globális környezet rövid és hosszú távú fenyegetéseinek a számbavételében. Érdemes azonban a vállalat vezetőinek és munkatársainak eltűnődniük azon véleményen is, hogy az üzleti stratégia tervezésének fele az adatok és kölcsönhatások számbavételén alapul – fele viszont *menedzseri intuición*, az átláthatatlan összefüggések „megérzésén” (Charley [1998] 123. o.).

Az viszont kétségtelen, hogy a „gyémánt” mindhárom szintjén *négy alapvető sajátosságot* kell az elemzőnek figyelembe vennie.

1. Az egyes szintek mindegyik elemének módosulása megindíthatja a *változás diffúzióját* a modell egészében. (Nyilvánvaló azonban, hogy egy kis országban bekövetkező események alig-alig hatnak a harmadik szint globális összefüggésére.)

2. A változás diffúziója úgy indíthat meg változásokat az egyes szintek elemeiben, hogy ezek értéke *hatás irányával ellentétesen* is növekedhet vagy csökkenhet, s ezek a változások módosíthatják az elemek korábbi kapcsolatának jellegét is.

3. A változások nemcsak több irányban válhatnak ki hatást, hanem *hatásláncokat* is elindíthatnak. Ilyenkor a változások egymás után érik el az egyes szintek elemeit és kelhetnek ezekben újabb és újabb egyező vagy ellentétes irányú változásokat.

4. A modell országos és globális szintjein *változik* az egyes *elemek súlya* mind egy kialakult helyzet értékelése során, mind egy ország fejlődési lehetőségeinek, illetve a globális kilátásoknak a mérlegelésekor. Az elemek fontosságát tehát mindig az idő függvényében és valamennyi elem tartalmi összefüggésében kell figyelembe venni.

Míndez – különösen az óriás- és a nagyvállalatok esetében – igen bonyolult feladatot ró a stratégiai tervezésre, amikor számolni kívánnak a vállalat hazai és a nemzetközi környezetének lehetőségeivel és fenyegetéseivel: korunk globális feltételei között kialakíthatók modellek a környezeti hatások számbavételére – de aligha modellezhetők maguk a környezeti hatások.

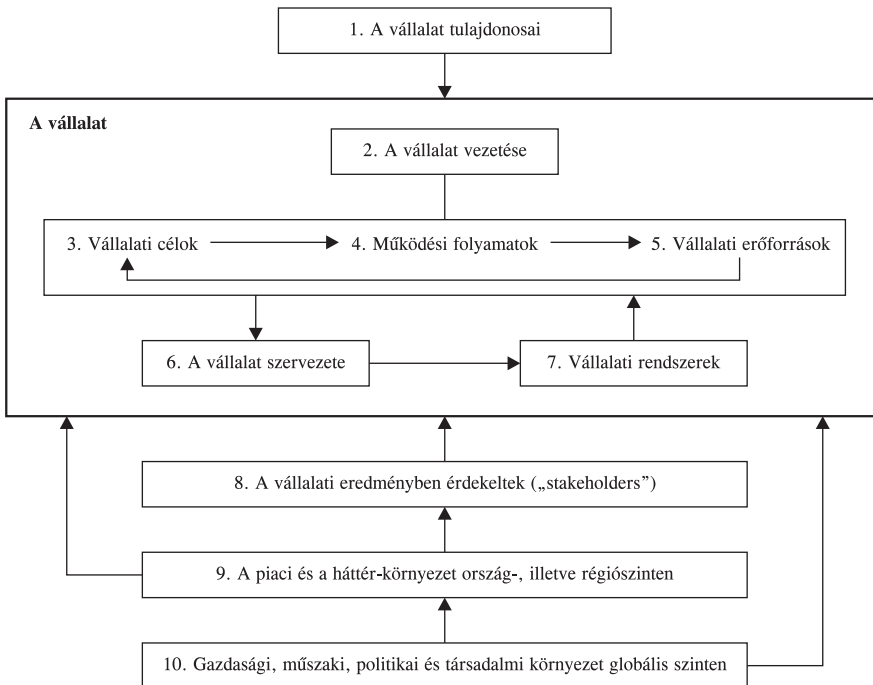
Közzjáték: a vállalat koncepciója

A versenyképesség mikro gazdasági modelljének újragondolása előtt célszerű kialakítani azt a vállalatkonceptiót, amellyel összhangban áll majd a modell.

A közelmúltban számos vállalati modell látott napvilágot. Ezek közül az egyik legismertebb a *McKinsey-féle „7S Modell”* (Peters–Waterman [1982]), amelyik a következő tényezőket tartalmazza: a vállalat stratégiája, struktúrája, rendszerei, humán erőforrásai, a vezetés stílusa és a vállalatban kialakított közös értékek. (Ezek mindegyikének angol elnevezése – mint közismert – S-sel kezdődik.) Egy másik ismert modellt az *Andersen Consulting* alakította ki. Ennek öt tényezője a vállalat stratégiája, technikái, emberi erőforrásai, eljárásainak és folyamatainak összessége, valamint a mindezeket egységbe foglaló üzleti integráció (Hoványi [1997]). Más vállalatelméletek a nyereségmaximálást elérő input- és output-kombinációt (neoklasszikus feltételezés), az optimális stratégiai döntést (játékelméleti vállalatfelfogás), a szervezeti struktúra és a belső feladatmegosztás összefüggését (szervezetelméletek) vagy a vállalatvezetés meghatározó szerepét (menedzserelméletek) hangsúlyozzák (Balogh–Bélyác [1994]). McGuire [1971] pedig összefoglaló munkájában a vállalatokra vonatkozó elméletek két nagy csoportját különbözteti meg: a holisztikus (a vállalatot mint egységet kezelő) és a magatartási (a vállalati szervezetek és személyek tevékenységének kölcsönhatását vizsgáló) vállalatelméleteket. A hazai vállalatelméletek (például Laszló–Szerb [1998]) megkülönböztetik a vállalat környezetét és belső struktúráját, működését – de beérik ezek elemeinek felsorolásával és ismer-

tetésével. Az ilyen jellegű modellek tehát – témánk szempontjából – túlságosan *zártak*: kevés lehetőséget nyitnak meg arra, hogy a vállalatot bele lehessen helyezni sokrétű, bonyolult nemzetközi, sőt, globális méretű környezetébe. (Ezt a modellek „stratégia” eleme csak igen átfogóan, majdhogynagyoltan teszi lehetővé.) Ezért helyesebb olyan vállalati modell alapján elemezni a vállalat versenyképességét, amelyik árnyaltabban fogalmazza meg mind a környezet, mind a vállalat legfontosabb jellemzőit. Ilyen nagyvállalati *kontingenciamodellt* mutat be az 5. ábra.

5. ábra
A vállalat kontingenciamodellje



Az 5. ábrához azt kell kiegészítésként hozzáfűzni, hogy

– a *vállalati célok* közé a nyereség-, megtérülés-, fizetőképesség-, piacpozíció-, műszaki fejlődési pozíció- és humánerőforrás-cél,³ a társadalmi célokhoz való illeszkedés, a maximális kockázatviselés és a minimális rugalmasság célja, valamint a mindezeket „erőnyöként” átfogó hosszú távú növekedési cél tartozik;

– a *vállalati erőforrás* hagyományosan a tőke, a technológia, a humán és a természeti erőforrások, valamint az újabb „6i” erőforrás: az információ, az innovációs készség és képesség, az irányítás (menedzsment), az illeszkedés a preferált társadalmi feladatokhoz, az immateriális erőforráslánc és az idő;

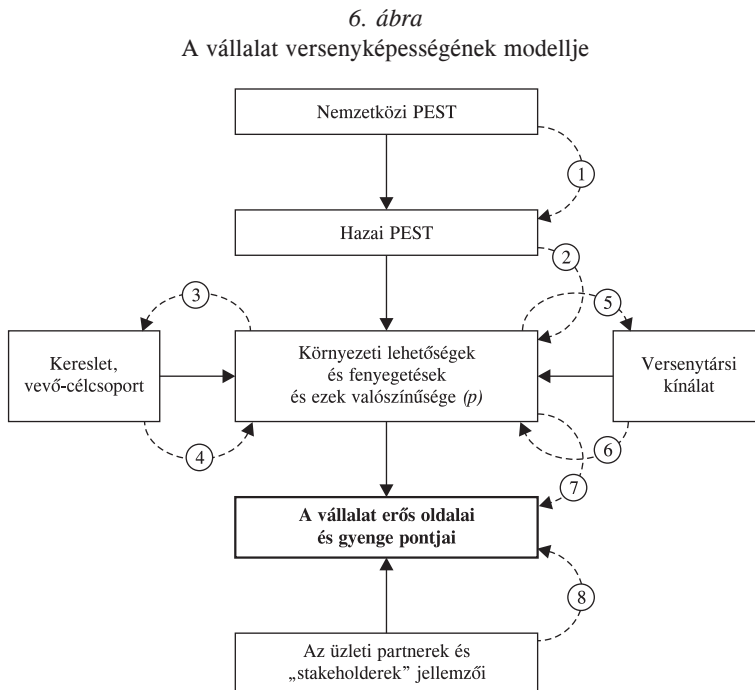
– a *vállalati folyamatok* az anyagi (materiális), valamint az információ-, pénz- és ügyviteli folyamatokat foglalják magukban;

³ A humánerőforrás-cél igen összetett: magában foglalja mind az erőforrás stratégiai célokkal való egyeztetését, mind a munkatársak vállalati célokkal való azonosulását vagy szakismereteiknek, készségeiknek és képességeiknek a stratégiai menedzsment által is szorgalmazott fejlesztését.

– végül a *vállalati rendszerek* közé az információs, a tervezési, szervezési, irányítási, döntési és érdekeltiségi, a K+F, termelési, logisztikai, marketing-, munkaügyi, pénzügyi és beruházási, valamint az immateriális erőforrások rendszere tartozik.

A vállalati versenyképesség modellje

A vállalat versenyképességének modelljét a 6. ábra érzékelteti. Ebben az elemeket összekötő folyamatos vonalak nyilai a modell lépéseinek sorrendjét jelölik; a szaggatott vonalak köreibe írt számok pedig hivatkozások: jelölik azokat az ábrát követően felsorolt, jelentősebb és újabb menedzsmentmódszereket, amelyekkel növelhető a modellben foglalt tennivalók hatékonysága.



Az 6. ábrában szereplő számok menedzsmentmódszerei a következők.

1. A PEST kezdőbetűkkel jelzettek helyett a STEEPLE elemeinek alkalmazása. Ez a politikán-gazdaságpolitikán (*political*), a gazdasági hátteren (*economic*), a társadalmi tényezőkön (*social*) és a jelenlegi, illetve várható technikai eredményeken (*technical*) kívül a környezetgazdálkodási (*environment*), a jogi, elsősorban a nemzetközi jogi (*legal*) és a képzésből-továbbképzésből, esetleg átképzésből (*educational*) fakadó követelmények számbavételére hívja fel a figyelmet (lásd *Hoványi* [1999] 50. o.). A STEEPLE elemei olyan tartalmilag összefüggő, komplex feltételrendszert alkotnak, amelyik többféleképpen alakulhat a jövőben, s ezért háttérként másként és másként befolyásolhatja a vállalatok szűkebb környezetét. Ez a forgatókönyvek bekövetkezésének *inherens kockázata*, ami a globalizálódás hatására nőtt meg az utóbbi években-évtizedekben. Ez indokolja, hogy a vállalatok változatokban vegyék figyelembe a forgatókönyvek alakulását – vagyis a globális feltételrendszer lehetséges kihívásaira adható *válaszokat* is *változatokban* kell elké-

szíteniük. (A közelmúlt nagy tanulsága, hogy erre a globalizálódás eseményei a kis- és középvállalatokat is mindinkább rászorították!)

2. A hazai STEPPLE elemeinek számbavétele összefüggő környezeti feltétel-rendszerként. Ennek a szűkebb környezetnek a vállalati elemzése három új sajátossággal egészül ki: a) a vállalatnak fel kell tárnia a fejlettségi különbséget a tágabb nemzetközi és hazai feltételek között, és értelmeznie kell a hazai környezet ebből fakadó *sebezhetőségét* (ennek tulajdoníthatók például a hazai tőzsde „túlzó” reagálásai egyes világgazdasági történések-re); b) mérlegelnie kell a lehetséges hazai forgatókönyvek bekövetkezésének *valószínűségét*; c) végül számításba kell vennie, hogy milyen lehetőségek nyílnak meg a forgatókönyvek megváltozása esetén a stratégiai *pályaváltásra* – s hogy ez milyen áldozatokkal és a vállalat eredményeit, valamint lehetőségeit alapvetően befolyásoló következményekkel jár.

3. Új menedzsment módszerek segítik a vállalat *vevőinek* számbavételét is a versenyképesség növeléséhez. Napjainkban már csak a nemzetközi óriásvállalatok engedhetik meg maguknak, hogy mind egységesebb kínálattal nagy piaci szegmenseket szolgáljanak ki. (Bár sokszor még ezek körében is élesen vetődik fel a *global-local* ellentmondása!) A hazai nagyvállalatok, valamint kis- és középvállalatok egyre inkább rákényszerülnek, hogy mind pontosabban határozzák meg egyre kisebb célpiacukat, a szegmensek között megmaradt *piaci réseket* – és ezek vevőinek igényére fejlesszék ki termékeik vagy szolgáltatásaik *célminőségét*. Egy ilyen minőség versenyelőnyét azonban csak akkor tudják igazán kihasználni, ha a gyorsan változó igényeket egyre újabb innovációkkal és komplex kínálattal elégítik ki. Így jön létre a *folyamatos innováció* roppant nagy vállalatvezetői kihívása – a komplex kínálat pedig olyan igénykielégítést jelent, amelyben az eladott termék csupán hardvereleme a szoftverelemeket is tartalmazó teljes körű kiszolgálásnak. (Jó példa erre a mind szélesebb körben terjedő kapcsolati piacépítés – *relationship marketing* –, amely eladó és vevő tartós kapcsolatának kiépítését tűzi ki célként – Crawford [1997]).

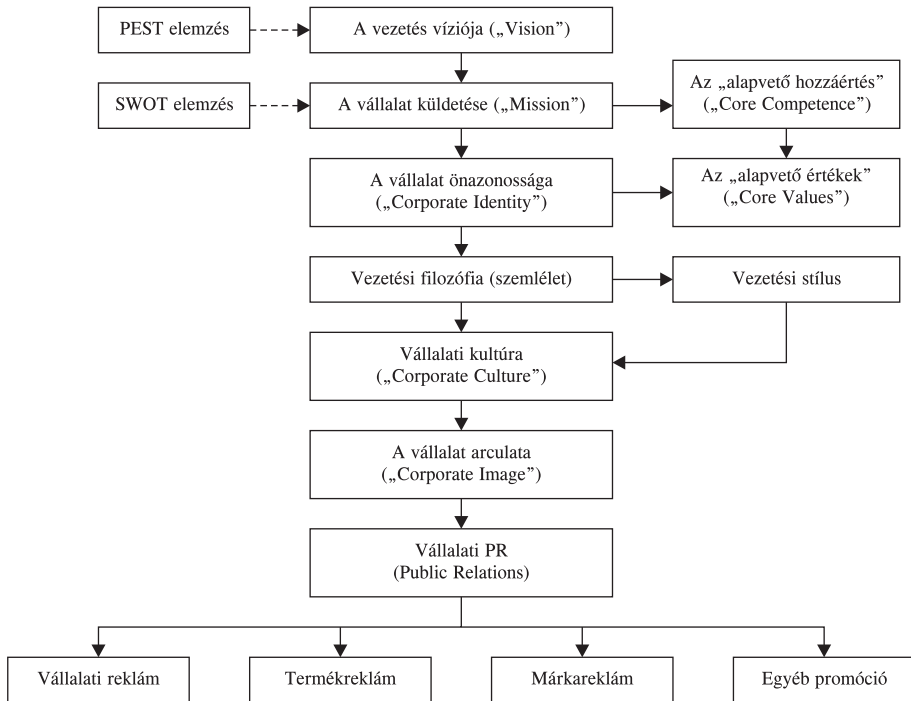
4. A vevők megtartásának, s így a tartós üzleti eredményeknek – úgy tűnik – két újabb feltétele kap majd mind nagyobb szerepet a jövőben: a) a termékek és szolgáltatások egyre élesebb minőségi és árversenyében (ami egyre homogénebb minőségre, egyre feszesebb költséggazdálkodásra kényszeríti a vállalatokat) mind nagyobb lesz az immateriális erőforrások jelentősége a versenyelőny megszerzésében. Ezért alakítanak ki a vállalatok a 7. ábra szerint olyan *immateriális erőforrásláncokat*, amelyek elemei tartalmukban és megjelenésük stílusában szigorúan egymásra épülnek, összességükben elismerést váltanak ki a vevők körében – és erőteljesen eltérnek a versenytársak hasonló erőforrásláncainak tartalmától; b) már nem egy-egy elszigetelt vállalat igyekszik a potenciális vevők megnyerésére, hanem ehhez olyan fejlesztési, beszerzési, termelési, értékesítő és szolgáltató *hálózatok* jönnek létre, amelyek önálló jogi személyekből állnak ugyan, de egész tevékenységüket egyetlen és azonos feladatnak, a kiszemelt célpiac minél jobb kiszolgálásának rendelik alá (Kocsis-Szabó [1998]).

5. A *versenytársak* körében két alapvető változás már bekövetkezett: mind meghatározóbbak a nemzetközi *óriásvállalatok*, egyaránt szűkítve a náluk kisebb cégek piacát és belső mozgásterét – és az életszínvonal növekedésével mind szélesebb körre terjed ki az úgynevezett *keresztirányú verseny*, amelyben már merőben más termékeket gyártók, más szolgáltatásokat kínáló versenyeznek egymással a potenciális vevők egyre nagyobb szabad rendelkezésű jövedelemhányadának (vagyis roppant mozgékony keresletének) megszerzéséért. A kínálat globálissá tágulása pedig csak még inkább fokozza ezt a keresztirányú versenyt. Ilyen feltételek között új értelmet kapott a *versenyelemzés*: a vállalatok már nemcsak termékeiket és szolgáltatásaikat vetik össze a versenytársakéival, már nemcsak marketingakcióikat mérik össze,⁴ hanem olyan *komplex bemérésre* törekednek, amely-

⁴ Ezek felmérésével foglalkozik a *market research*, illetve a *marketing research*.

7. ábra

A vállalat immateriális erőforráslánca



ben valamennyi erőforrásukat, összes folyamataikat, egész szervezeti és irányítási rendszerüket, valamint teljes működésüket (és lehetőleg még üzleti terveiket is!) össze tudják hasonlítani a versenytársakéval. A komplex bemérést végső soron vagy marketingszervezetük vagy stratégiai tervezőcsoportjuk feladatává teszik. Ezek azonban nem képesek arra, hogy valamennyi tényező körében elvégezzék a szükséges szakmai feltárásokat és értékeléseket: ez csak a vállalat valamennyi funkcionális szervezetének a feladata lehet. Így jön létre az üzleti agytröszt (*business intelligence*) belső információrendszere, amelyben a vállalat minden szervezeti egysége bekapcsolódik a versenyelemzésbe, hogy végül továbbíthassa saját szakterületének adatait összegzésre és értékelésre a marketingszervezetnek vagy a stratégiai tervezőcsoportnak.

6. A feltárt versenyhelyzetben a vállalat fő feladata, hogy versenyelőnyre, méghozzá tartós versenyelőnyre tegyen szert. Úgy tűnik, napjainkban új és egyre jelentősebb versenyelőnyt jelent a *folyamatos innoválás* és az *immateriális erőforráslánc* már említett kiépítése; az *átfutási idők* (*lead time*) csökkentése, a lépéstartás a felgyorsult műszaki fejlődéssel és piaci igényváltozással; a *veszteségforrás-feltárás* és *költségcsökkentés*, hogy a vállalat a megtakarításokból, az így elérhető árcsökkenésből már ne is piaci részesedését növelje, hanem megtakarításainak eredményét inkább műszaki fejlesztésének felgyorsítására fordíthassa; a termelés *rugalmasságának* növelése akár a mind sűrűbb átállások veszteségeinek csökkentésére, akár egyedi termékek gyártására a tömeggyártás technológiájával (mint például a gépkocsigyártásban); a *szervezet karcsúsítása*, hogy a vállalat – legalábbis elvileg – csak az „alapvető hozzáértésének” körébe (ez a *core competence* – Hamel–Prahalad [1994] 317–322. o.) tartozó tevékenységeket végezhesse; az integrált

működés igen pontos célra hangolása mint valamennyi erőforrás *szinergiaelőnye* – vagy ezzel ellentétesen az *irányítás decentralizálása*, ami a sűrűn változó helyi feltételekhez való gyors alkalmazkodást teszi lehetővé.

Itt meg kell jegyezni, hogy a tartós versenyelőny megszerzésére jórészt más eszközök állnak a multinacionális vállalatok rendelkezésére: a globális beszerzés és értékesítés költség- és kockázati előnye; a mások számára behozhatatlan nagyságrendi megtakarítás; a roppant tőkeerő és a tőkemozgás határok atlépő szabadsága; a kutatás-fejlesztés, a termelés és az értékesítés szervezetének optimális koncentrálása vagy éppen rugalmas széttelepítése; a szakmailag igen rangos humán erőforrás piaci kínálatának „lefölözése” részben a felajánlott magas jövedelmekkel, részben a kreativitáshoz szükséges fejlett infrastruktúra biztosításával stb. (*Grosse-Kujawa* [1992]).

7. A környezet kínálta lehetőségek és az abból érkező fenyegetések számbavételét követi a vállalat *erősségeinek* és *gyenge pontjainak* feltárása: közvetlenül ezek határozzák meg a versenyképességet (*Koontz-Wehrich* [1988]). (Arra azonban érdemes rámutatni, hogy mind az erősségeket, mind a gyengeségeket *kettős vonatkozásrendszerben* kell értelmezni: ezeket a vevők megítélésével és a versenytársak sajátosságaival egyaránt össze kell vetni.) A gyenge pontok felszámolásának feladatai a feltárás eredményeiből és ezek hosszabb távra szóló prognózisából következnek; a jövőben várható legfontosabb erősségeket pedig a következőkben jelölik meg napjainkban.

a) A vállalat *rugalmassága*, amely részben érzékenységtől függ, amellyel a környezetből érkező jelzéseket „veszi”, részben reagálóképességének függvénye, amellyel képes pályájának módosítására. A jövőben ez a folyamatos készenlét az olykor már nem is lineáris vagy exponenciális, hanem szakadásos változásokra lesz az alapja a változásmenedzselésnek (*change management* – *Dicken* [1998]).

b) A vállalat *tanulórendszer* jellege (*Stacey* [1996]). Ez azt követeli meg, hogy a vállalat operatív működésében (és nem stratégiájában!) folyamatos visszacsatolással kapcsolódjék környezetéhez: azonnal érzékelje minden akciójának eredményét és ennek alapján módosítsa terveit, majd újabb akcióit. Ennek legfontosabb feltétele a folyamatos megújulási készség, aminek alapja az erőforrások könnyű és gyors átcsoportosítási lehetősége. Ezt nemcsak olyan hardvertényezők segítik, mint például az FMS rendszerek (*flexible manufacturing systems*, rugalmas gyártórendszerek), hanem olyan szoftverelemek is, mint a többszakmás munkaerő.

c) Olyan *kettős értékrend* kialakítása a vállalatnál, amelyik nemcsak a lehetőleg mind kevesebb hierarchikusan besorolt vezetőt ismeri el (jövedelemmel és társadalmi értékítélettel egyaránt), hanem a hierarchiából kiemelt szakértőcsoportok tagjait is, akik hosszabb távra kiadott feladatokat oldanak meg. Ezek alkotják az úgynevezett vállalati sejtszervezetet (*cellular system*) (*Hoványi* [1998a]).

d) A rugalmasság növelését, a tanulórendszer-jellegű működést és a hierarchikus szintek csökkentését egyaránt szolgálja a vállalat *projektszervezetű felépítése* (*Rugman-Hodgetts* [1995]). Ebben a szokásos „vezérkar” (*headquarters*) irányítja a nagy önállósággal rendelkező projektmunkacsoportok sorát (ezekben megtalálhatók valamennyi vállalati funkció szakemberei), a munkacsoportoknak pedig kiszolgáló szervezetek bocsátják rendelkezésükre a szükséges erőforrásokat – például kutatólaboratóriumokat, gyártóberendezéseket, raktárakat stb. A projektszervezet tehát egyfajta kis léptékű divizionális felépítés, amelyik következetesen megvalósítja a fókuszstratégiát a sűrűn változó lehetőségek kihasználására, amelyik azonban elkerüli a költségcsökkentés szempontjából meghatározó jelentőségű erőforrások szétforgácsolását, s amelyik mindennek valóra váltásához sajátos vállalatirányítást követel meg (*Ivancevich-Donnelly-Gibson* [1989]).

8. A versenyképesség növelésében mind nagyobb a vállalat üzleti partnerekkel való kapcsolatának a szerepe. A kapcsolatok fejlesztésének egyik legfontosabb irányzata mind-

azoknak a feladatoknak a *kitelepítése (outsourcing)*, amelyek nem tartoznak a vállalat alapvető tevékenységeinek körébe. (Mint említettük, a gyakorlatban sohasem lehet ennyire éles a kitelepítendő tevékenységek megítélése!) Ennek a kihelyezésnek számos előnye van (*Hoványi [1998a]*): fokozza a kitelepítő vállalat rugalmasságát, hiszen leépítés és beruházás helyett csupán módosítani kell a partnerek körét; maguk a partnerek jobban törekedhetnek kapacitásuk teljes kihasználására, hiszen a kitelepített tevékenység már vállalkozásuk fő profilja; éles versenyük pedig arra kényszeríti őket, hogy mindig a legkorszerűbb technológiával álljanak a kitelepítő nagyvállalatok rendelkezésére. A kapcsolatok fejlődésének másik iránya a *termelési hálózatok* már említett kialakulása (*Kocsis-Szabó [1998]*). A hálózatba illeszkedő önálló jogi személyek átfogják a beszerzés, beszállítás, termelés, értékesítés és szolgáltatás teljes körét; közös stratégiai céljaik és fejlesztéseik vannak, ami idő- és költségcsökkenéssel jár; a hálózat elősegíti új, kapcsolódó innovációs ötletek születését, és megkönnyíti az innovációk diffúzióját a hálózaton belül; ennek keretében összehangolható az operatív működés is, aminek eredménye az újabb költségcsökkenés (például *just-in-time* rendszerekkel), a minőség javítása és a rendszer egészének a piachoz, a végső felhasználó igényéhez való rugalmasabb alkalmazkodása. Erősen terjed újabban a *stratégiai szövetségek* rendszere (*Hamel-Prahalad [1994]* 235. o.). Ennek célja a multinacionális vállalatok körében először a közös fejlesztés volt, ami költségmegtakarítással járt és – főleg! – lehetővé tette a fejlesztés időbeli kockázatának kiküszöbölését. (Ez roppant fontossá vált, hiszen megjelent az „Értékesítsd azonnal a világpiac egészén!” – „*Start with Global Selling!*” – jelszava...) Később más, a verseny tisztasága szempontjából kényesebb területeken – például a gyártmányszerkezet-megosztásban – is terjedtek a multinacionálisak stratégiai szövetségei. A hazai vállalatok szempontjából azonban más összefüggésben juthatnak igen számottevő szerephez a stratégiai szövetségek: a nemzetközi porondon közepesnek számító magyar vállalatok, valamint a kis- és középvállalatok köthetnek például stratégiai szövetségeket akár hasonló nagyságrendű külföldi vállalatokkal is, hogy így ellensúlyozzák – közös fejlesztésekkel, gyártmányszerkezetük összehangolásával stb. – a multinacionálisok túlsúlyát (*Hoványi [1998b]*). Végül meg kell említeni, hogy napjainkra jelentősen kitágult az üzleti partnerek köre: a vállalat vezetése a stratégiától a mindennapi kommunikációig nagyon is figyelembe veszi mindazok véleményét, megítélését, várható reagálásait, akik érdekeltek a vállalat eredményében – s akik közé a kormányzati szervezetek épp úgy beletartoznak, mint a tulajdonosok, egyes kereskedelmi szervezetek vagy beszállítók. Ez a *stakeholderek* köre (*Drucker [1996]*). Hol vagyunk tehát már azoktól az időktől – ha voltak olyanok egyáltalán –, amikor a vállalat vezetője egyedül a nyereség maximalálására figyelt...

Mindezekkel a menedzsmentmódszerekkel kapcsolatban rá kell mutatni: hívságos törekvés lenne beépíteni a versenyképességi modellbe, hogy a környezet melyik tényezőjének változásában (és így a változás előrejelzésében) mekkora a bizonytalanság; hogy a változás előrejelzése milyen időtávban lehetséges; és hogy egy-egy változás milyen más tényezőkben milyen és mekkora változást indukál. Ez a globális környezet interdependenciájának mai fokán lehetetlen – amint ezt a közelmúlt válsághelyzetei is bizonyítják. Ezért az ajánlott módszerek „csupán” azt szolgálják, hogy növekedjék a menedzserek *érzékenysége* a környezeti változásokkal és ezek kockázataival szemben, és felgyorsuljanak *reagálásaik* az alig vagy csak későn előre jelezhető környezeti kihívásokra.

Vállalattípusok és a nemzetközi versenyképesség kihívása

A Porter-féle versenyképesség-modellek továbbfejlesztésének legfontosabb szempontja a nemzetközi környezetben bekövetkező események, hatások és hatásláncok figyelembevétele volt – a versenyképességüket elemző és azt növelő vállalatok szemszögéből. Ezért

felvetődik a kérdés: mennyire befolyásolják ezek a hatások és hatásláncok a különböző típusú vállalatokat. A kérdés megválaszolására célszerű *két sajátosságuk* szerint megkülönböztetni a vállalatokat az *1. táblázat* szerint.

1. táblázat

A vállalat nagysága	A vállalat piacszerkezete	
	kizárólag hazai	import/export is
Nemzetközi óriásvállalat	–	A
Hazai nagyvállalat	B	C
Hazai kis- vagy középvállalat	D	E

Az *1. táblázat* alapján egyértelmű, hogy mindazokra a vállalatokra, amelyeknek akár importjuk, akár exportjuk van (A, C és E eset), közvetlenül hatnak a nemzetközi környezet kihívásai. Ezeknek tehát múlhatatlan feladatuk, hogy *folymatosan* figyelemmel kísérjék nemzetközi környezetüket, *ehhez mérjék be versenyképességüket* – és ezt a mind hosszabb nemzetközi hatásláncok miatt *globális* szinten végezzék. Érvényes ez még a kis- és középvállalatokra is: például import- vagy exportpiacaiktól igen távoli gazdasági régiók pénzügyi válságai is alapvetően befolyásolhatják beszerzési vagy értékesítési lehetőségeiket import- és exportpiacaikon (Czinkota–Rukainen–Moffett [1999]).

A csak hazai piacukon beszerző vagy értékesítő nagyvállalatok, valamint a kis- és középvállalatok (B és D eset) főként közvetve érzékelik a nemzetközi, sőt, globális hatásokat, hatásláncokat: ezek befolyásolják – s olykor alapvetően! – mind hazai műszaki, gazdasági és társadalmi környezetüket, mind hazai piacuk kínálatát és keresletét. De ezeknek a vállalatoknak igen sokszor két közvetlen hatással is számolniuk kell: új külföldi versenytársak jelenhetnek meg hazai piacukon, s ez rögvest arra kényszeríti őket, hogy a nemzetközi szintű versenyképesség követelményeinek feleljenek meg – vagy a nemzetközi szintérré való kilépésük nyithat meg számukra merőben új és kedvező üzleti lehetőséget. Ezeknek a közvetett és közvetlen nemzetközi hatásoknak arra kell sarkallniuk a csak hazai piacon beszerző és csak azon értékesítő vállalatokat – legyenek azok nagyvállalatok vagy kis- és középvállalatok (Kennedy [1996]) –, hogy figyelemmel kísérjék a nemzetközi, sőt a globális környezet eseményeit és legalább időszakonként, vagyis *szakaszosan bemérjék működésüket és eredményeiket* a nemzetközi versenyképesség követelményeihez, méghozzá a már említett „komplex bemérés” módszerével.

Ehhez a két követelményhez azonban még egy kiegészítő megjegyzést is hozzá kell fűzni. Valamennyi vállalatnak a *globális* környezet eseményeit kell figyelemmel kísérnie, de versenyképességét mindig a meghatározott *célpiacon* (piaci szegmensen, piaci résen) értékesítő közvetlen vagy közvetett – többnyire jóval fejlettebb – konkurensek versenyképességéhez kell mérnie. Az utóbbi esetben ezt a *benchmarking* jól ismert módszere teszi lehetővé.

Végezetül hangsúlyozni kell: akármilyen alapos is a globálissá táguló környezet tényezőinek felmérése és a versenyképességet meghatározó hatásuk előrejelzése, a vállalat vezetése nemegyszer majdhogy ugyanolyan mértékben hagyatkozik stratégiai döntéseiben intuíciójára, mint a gondosan feltárt adatokra és összefüggésekre. Ez irányítja rá a figyelmet arra, hogy nem elég Porter modelljeit vagy azok továbbfejlesztett változatait alkalmazni a versenyképesség fejlesztésére. A vezetésnek olyan szervezési-irányítási módszereket is igénybe kell vennie, amelyek fokozzák a vállalat *rugalmasságát*, hogy így tudjon válaszolni a modellek segítségével előre nem jelzett, váratlan környezeti kihívásokra. Vagyis egy vállalat soha ne legyen zárt rendszer. Maga és stratégiája legyen

nyitott a változásokra, hogy idejében végezhesen pályamódosítást vagy pályaváltást, ha – minden gondos elemzés ellenére is – váratlan helyzetek alakulnak ki környezetében. Csak a *szervezetében, működésében és irányításában egyaránt nyitott vállalat* őrizheti meg nemzetközi versenyképességét a mind meglepőbb környezeti kihívások közepette.

Hivatkozások

- BALOGH SÁRA–BÉLYÁ CZ IVÁN [1994]: Vállalati gazdaságtan. Janus Pannonius Tudomány Egyetem, Pécs, 37–67. o.
- CHARLEY, J. S. [1998]: *Travels with a Manager*. Stein a. Beck, New York.
- CRAWFORD, C. M. [1997]: *New Products Management*. Irwin-McGraw-Hill, Boston, 323. o.
- CZINKOTA, M. R.–RUKAINEN, I. A.–MOFFETT, M. H. [1999]: *International Business*. Dryen Press. Fort Worth, 464. o.
- DICKEN, P. [1998]: *Global Shift*. Chapman Publ. London, 496. o.
- DRUCKER, P. F. [1986]: *The Frontiers of Management*. Dutton, New York, 183. o.
- GROSSE, R.–KUJAWA, D. [1992]: *International Business. Theory and Managerial Applications*. Irwin, Boston, 293–316. o.
- HAMEL, G.–PRAHALAD, C. K. [1994]: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- HOVÁNYI GÁBOR [1997]: *Menedzsment-tanácsadás*. Janus Pannonius Tudomány Egyetem, Pécs, 426. o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1998a]: *Menedzsmentkoncepciók, menedzsmentmódszerek*. Janus Pannonius Tudomány Egyetem, Pécs, 35. o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1998b]: *Az új technológia kialakítása és menedzselése a Calorex Rt.-nél*. Megjelent: *Inzelt Annamária: Bevezetés az innovációmenedzsmentbe*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 249–261. o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1999]: *A vállalat mint tanulórendszer. Egy nyugati vállalatkoncepció kritikája*. Közgazdasági Szemle, 1. sz.
- IMD [1999]: *World Competitiveness Yearbook 1998*. Institute of Management Development, IMD, Genf.
- IVANCEVICH, J. M.–DONNELLY, J. H.–GIBSON, J. L. [1989]: *Management. Principles and Functions*. Irwin, Homewood, IL, 268. o.
- KENNEDY, C. [1996]: *Managing with the Gurus*. Century Lt. London, 250–260. o.
- KOCSIS ÉVA–SZABÓ KATALIN [1998]: *Tanuló vállalati szervezetek – sikeres üzleti hálózatok*. OMF, Budapest, 189. o.
- KOONTZ, H.–WEHRICH, H. [1988]: *Management*. McGraw-Hill, New York, 111–113. o.
- LÁSZLÓ GYULA–SZERB LÁSZLÓ [1998]: *Üzleti gazdaságtan*. Janus Pannonius Tudomány Egyetem, Pécs, 5–17. o.
- MCGUIRE, J. W. [1971]: *A vállalati magatartás elméletei*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- PETERS, T. J.–WATERMAN, R. H. [1982]: *In Search of Excellence*. Harper a. Row, New York.
- PORTER, E. M. [1990]: *The Competitive Advantages of Nations*. Macmillan, London, 127. és 742. o.
- PORTER, E. M. [1993]: *Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Könyvkiadó, Budapest.
- RUGMAN, A. M.–D’CRUZ, J. R. [1993]: *The „Double Diamond” Model of International Competitiveness: The Canadian Experience*. *Management International Review*, 33. k. Special Issue 2, 32. o.
- RUGMAN, A. M.–HODGETTS, R. M. [1995]: *International Business: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill. New York, 630. o.
- STACEY, R. D. [1996]: *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pitman Publ., London, 520. o.