

HOVÁNYI GÁBOR

A párhuzamos versenyelmélet koncepciója és néhány hazai tanulsága

A párhuzamos versenyelmélet koncepciójának kiindulópontja: egyes látszólagos ellentétek együttes érvényesítése jelentős versenyelőnyt ad a vállalatok számára. Ilyen ellentét a kisebb költségigény és a tőkeigényes nagyobb határfok; az egyszerre globális és lokális alkalmazkodás; az egyre mélyebbre ásó specialisták és a tudásukat integráló munkacsoportok; az egységes termelési rendszerbe illeszkedő nagyvállalatok, valamint a kis- és a közép vállalatok; a mind nagyobb felelősséget hordozó vállalati funkciók stabilitása és határaik légiesítése; a sorozat- és tömeggyártás egyéni igényeket is kielégítő technológiája; végül az informatika teret és időt összezsugorító, de egyúttal ki is tágító hatása. A tanulmányok mindezek ismertetése után bemutat néhány módszert, amelyekkel megvalósíthatók ezek a versenyelőnyök. Végül levonja a párhuzamos versenyelőnyök megközelítésének jelentősebb tanulságait a különböző típusú magyar vállalatok szempontjából.

A komparatív versenyelőnyök tegnap és ma

A klasszikus elmélet szerint – amelyen témánk szempontjából Adam Smith és David Ricardo abszolút, illetve relatív versenyképesség-elméletét értjük – a nemzetgazdaságok versenyelőnyét a komparatív előnyök jelentik: vagyis az, hogy a versenyképes javakat kisebb ráfordítással tudják előállítani, mint versenytársaik. Maguk a ráfordítások pedig elsősorban a hasznosított természeti erőforrásokban, a szükséges tőkében, az alkalmazott technológiában és a felhasznált emberi erőforrásban öltenek testet.

Az utóbbi évtizedekben új kihívásokkal kell szembenézniük a gazdálkodó szervezeteknek.¹ Az óriásvállalatok világméretűvé táguló termelési és szolgáltatási tevékenységével, a globális tőkeáramlással és hatásláncjaival, a műszaki fejlődés és az idő felgyorsulásával, a nemzetgazdaságok és a gazdasági régiók egyre szorosabb kölcsönös függésével, a nagy- és óriásvállalatok körében végbemenő koncentrációval, a termelési hálózatok kialakulá-

¹ A komparatív előnyök klasszikus ricardói modelljének továbbfejlesztésében alapmodellnek tekintett Heckscher–Ohlin-elméletet, illetve ennek Samuelson által egyensúlyelméleti keretbe foglalt úgynevezett Heckscher–Ohlin–Samuelson-féle változatát, valamint az erre épülő újabb elméleti megközelítéseket – R. W. Corse tételét, E. Helpman és P. R. Krugman sémáját, a Bernard- és a Cournot-féle modelleket stb. – értékeli Török Ádám tanulmánya (*Török* [1989]). Az ipari termékek gyártásában és értékesítésében megvalósítható komparatív előnyök részletes elemzését tartalmazza (*Balassa* [1977]). Végül a globalizáció korának néhány versenyelmélet-koncepciójával is számos szerző foglalkozott (*Buigues–Jacquemin–Sapir* [1995], *Lloyd* [1998], *Montag* [1997], *Mucchielli* [1991] *Scharer* [1994], *Török* [1997] stb.).

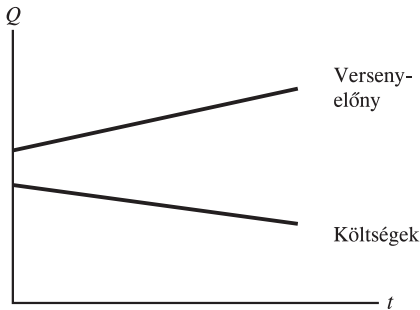
sával, számos alapvető területen a kereslet és a fogyasztás homogenizálódásával stb. (Dicken [1998]).

Az új kihívások három szempontból is módosították a versenyelőnyök klasszikus fel-fogását: 1. Egyre nagyobb lett olyan új erőforrások jelentősége, mint az információ, a vállalatirányítás, az immateriális erőforráslánc, az innovációs készség és képesség, a rendszerszemléletű termelési hálózatba, valamint, a környezethez való komplex illeszke-dés és az idővel való gazdálkodás (Hoványi [1998]). 2. Ezeknek az új erőforrásoknak és a globalizációnak a hatására a nemzetközi versenyképesség súlypontja áttevődött a nem-zetgazdaság szférájából a mikrogazdasági (vállalati) szférába (Porter [1985]). 3. Az új erőforrások esetében már nem a kisebb ráfordítás juttat versenyelőnyhöz, hanem az erő-forrás nagyobb határfoka – amit legtöbbször éppen a versenytársakénál nagyobb ráfordít-ás tesz lehetővé. Ezt érzékelteti az 1. ábra.

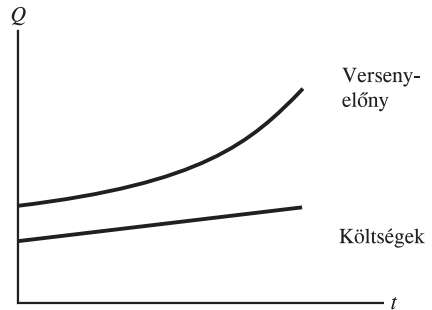
1. ábra

A költség- és a versenyelőny-alakulás a klasszikus elmélet szerint és napjainkban

A klasszikus versenyelőnye:



Napjaink versenyelőnye



A nagyobb határfokból származó új versenyelőny azonban nem szünteti meg a kisebb ráfordítás hagyományos versenyelőnyét: a mindkettőre képes vállalatok együttesen hasz-nálják ezeket nemzetközi versenyképességük növelésére. S az így elért előnyt egyre ke-vésbé hasznosítják rövid távon piacuk bővítésére. Ehelyett az elért eredménytöbblettel hosszú távú haszonra kívánnak szert tenni, s ezért azt főként kutatás-fejlesztési tevékeny-ségükre fordítják.

A sikeres vállalatok két pólusa

A közelmúlt számos eseménye szinte egyértelműen jelzi, hogy a sikeres vállalatok egyre inkább két pólus körül csoportosulnak majd: ezek egyike a nemzetközi óriásvállalatok pólusa, másika pedig a mikro-, kis- és középvállalatoké. Az első tendenciát épp úgy igazolják napjaink egyre nagyobb volumenű vállalati összeolvadásai, mint az óriásvlla-latok újabb és újabb stratégiai szövetségei (Czinkota és szerzőtársai [1996]). A második irányzat térhódítását pedig az a két, mindinkább pezsgő életter jelzi, amelyek egyre erősítik a mikro-, kis- és középvállalatok szerepét a gazdaságokban: a termelési hálóza-tok terjedése (amelyben a bolygó és beszállító mikro-, kis- és középvállalatoknak van mind nagyobb szerepe) és a lokális igények, a piaci rések súlyának növekedése. (Ez a termelés és a szolgáltatás egyes területein a szabad rendelkezésű jövedelemhányad növe-kedésének, a nem azonos felhasználásra gyártott termékeknek, felkínált szolgáltatások-nak, vagyis a „keresztirányú versenynek” a velejárója – Hoványi [1997a]).

A nemzetközi óriásvállalatok versenyelőnye a hagyományos nagyvállalatokkal szemben több sajátosságból fakad: ezeknél nagyságrendekkel több erőforrást fordíthatnak kutatásra, gyártmány- és gyártásfejlesztésre, beruházásokra. Anyag-, energia-, alkatrész- és részegység-beszerezéseiket akár világméretben optimalizálhatják, hatalmas nagyságrendi megtakarításokat érhetnek el termelő-, logisztikai, marketing- stb. folyamataikban; globális piacaik segítségével csökkenthetik piaci kockázatukat, és felgyorsíthatják befektetéseik megtérülését, kialakított irányítási rendszereiket, meghatározó menedzsment-erőforrásaikat szinte korlátok nélkül, a mindenkori hatékonyságkövetelményeknek megfelelően használhatják fel világszerte stb. (John [1997]). Mindezek versenyelőnyeit tovább fokozza számos nemzetközi óriásvállalat számára a négy szintű szervezeti felépítés: 1. a vállalati központ szintjét 2. a K+F szintje követi, s ezt olyan régióba, országba telepítik, amelyben a legteljesebben áll rendelkezésre a kutatás-fejlesztéshez szükséges szellemi tőke. 3. A következő szint a termelésé, amelynek helyét a legkedvezőbb erőforrás-kombináció alapján jelölik ki (mérlegelve természetesen a beszerzési, beszállítási és logisztikai lehetőségeket, a működés hosszú távú feltételeit, s nem utolsósorban a vállalható kockázatokat is). 4. Végül a negyedik szint az értékesítésé, amelynek szerkezetét a piaci feltételek szerint alakítják ki, s ez szabja meg egységeinek telepítését is.

A mikro-, kis- és középvállalatok közül a bolygóvállalatok mind szorosabban kötődnek a kiszolgált óriásvállalathoz: ettől nemcsak folyamatos megrendeléseket, hanem egyre inkább technikai, technológiai, rendszerfejlesztési segítséget is kapnak; fejlesztéseikhez nemegyszer hitelek is felvehetnek partnerüktől, méghozzá igen előnyös feltételekkel; sokszor bekapcsolódnak az óriásvállalat innovációs tevékenységébe is, s ilyenkor ennek finanszírozásához is kapnak támogatást. Mindez számottevően felgyorsítja a termelési hálózatok működését és fejlődését. A beszállító vállalatok esetében ezek az előnyök már ritkábban és mérsékeltebben jelennek meg, hiszen e vállalatok sorsa már nem egyetlen, hanem több óriásvállalathoz kötődik. Cserében a szerényebb juttatásokért a több lábbon állás csökkenti a kockázatot. A közvetlenül széles piacra lépő termelő vagy szolgáltató mikro-, kis- és középvállalatoknak végül főként a piaci rések természetével kell számolniuk: ezek legfőbb sajátossága az esetek többségében az igények gyors változása (vagyis egy-egy rés gyors megnyílása és gyors bezáródása), valamint új versenytársak váratlan megjelenése. Ezért érzékenyen kell figyelniük a környezeti impulzusokat, és rugalmasan kell reagálniuk a piac jelzéseire.

A világméretű műszaki és gazdasági fejlődés hajtóereje – úgy tűnik – egyre inkább a két póluson elhelyezkedő vállalatok, tehát a nemzetközi óriásvállalatok és a mikro-, kis- és középvállalatok együttműködésén alapul. A fürge mikro-, kis- és középvállalatok ötletgazdagsága, működési rugalmassága, egzisztenciális elkötelezettsége, hogy lépést tartsanak a műszaki fejlődéssel tevékenységük szűkebb körében párosul a nehézkes nemzetközi óriásvállalatok tőkeerejével, óriási kapacitásával (ami jelentős nagyságrendi megtakarítások forrása), nemzetközi méretű hozzáértésével és kockázatsökkentő képességével.

Globális és lokális kihívások

A műszaki és gazdasági folyamatok globálissá tágulása azonban csak a fejlődés egyik iránya. Ezzel egy időben számos területen nem csökken, hanem inkább erősödik a lokális sajátosságok szerepe. S ez érvényes mind a nemzetközi óriás-, mind a mikro-, kis- és középvállalatok esetében. A látszólag csak globális jelenségekre, összefüggésekre tájolt

óriásvállalatoknak sok kérdésben nagyon is figyelembe kell venniük a lokális lehetőségeket és fenyegetéseket, ha versenyben akarnak maradni – a korábban csupán lokális feltételekhez igazodó a mikro-, kis- és középvállalatoknak pedig mindinkább fel kell figyelniük a globális folyamatokra, ha csökkenteni kívánják egzisztenciális kockázataikat. A nemzetközi óriás- és a mikro-, kis- és középvállalatoknak ezt a fokozódó nyitását a *lokális*, illetve *globális* jelenségek, folyamatok és összefüggések irányában az *1. táblázat* példái szemléltetik: ezek jeleznek olyan tevékenységeket, amelyek megvalósíthatatlanok egy ilyen nyitás nélkül. (Nem hiába jött létre az újabb szaknyelvben a *globális* kifejezés.)

1. táblázat

A nemzetközi óriásvállalatok, valamint a kis- és középvállalatok néhány sajátos tevékenysége globális és lokális szinten

Vállalat-, illetve tevékenység típusok	Sajátos tevékenységek	
	lokális szinten	globális szinten
<i>Nemzetközi óriásvállalatok</i>		
Input	Illeszkedés a műszaki trendhez Illeszkedés a gazdasági folyamatokhoz Információ a versenytársakról Anyag- és technológiabeszerezés Vezetőtoborzás Árbevétel-elszámolás Tőkeemelés, hitelfelvétel	Illeszkedés a helyi gazdaságpolitikához Információ a versenyhelyzetről Anyagbeszerzés Termelési kooperáció Munkaerő-toborzás
Konvertálás	Stratégiai tervezés K + F-koncepció Marketingkoncepció Technológiafejlesztés Nagyberuházás terve Felsőszintű HEM-terv* Pénzügyi tervezés és ellenőrzés Irányítási rendszer fejlesztése Arculat- és PR-tervezés Nemzetközi tárgyalások kormányokkal	Operatív terv készítése Helyi fejlesztések, beruházások tervezése Helyi irányítási rendszer fejlesztése Motiválás koncepciója Helyi tárgyalások kormányzervekkel Tárgyalások szakszervezetekkel
Output	A konvertálás terveinek megvalósítása Pénzügyi kötelezettségek teljesítése Adó- és járulékfizetés optimalizálása Osztalékfizetés Szponzorálás	Termék- és szolgáltatásoutput megfelelő paraméterekkel Helyi pénzügyi kötelezettségek teljesítése Illeszkedés a fogyasztóvédelem igényeihez Illeszkedés a környezetvédelemhez Promóciók, reklámkampányok

* HEM = humán erőforrás menedzsment.

1. táblázat folytatása

Vállalat-, illetve tevékenységtípusok	Sajátos tevékenységek	
	lokális szinten	globális szinten
	Tőkeemelési felhívás	Adó- és járulékfizetés Szponzorálás
<i>Kis-és középvállalatok</i>		
Input	Műszaki trendek figyelése Világ gazdasági folyamatok figyelése Tájékoztató új piacokról Anyag- és alkatrészbeszerzés külföldön Beszállítási lehetőségek feltárása külföldön Új versenytársak hazai piacra való belépésének prognózisa Ár alakulások figyelése külföldön	Tájékoztató piaci igényekről és versenyhelyzetekről Tájékoztató gazdaságpolitikai preferenciákról és partnerekről Anyagbeszerzés Termelési kooperációs lehetőség felmérése Munkaerő-felvétel Hitelfelvétel lehetőségének felmérése
Konvertálás	Műszaki fejlődési távolság értékelése Gazdasági pozíció értékelése Üzletpolitika tervezése külföldön Pénzügyi tervezés globális trendek mérlegelésével Döntés külföldi piacokról és üzleti partnerekről	Üzletpolitika megfogalmazása K+F és beruházási koncepciók kialakítása HEM-tervek* készítése, motiválás Pénzügyi tervek kialakítása Irányításfejlesztés Környezetvédelem érvényesítése Arculat- és PR-terv
Output	Termék és szolgáltatás értékesítése külföldön megfelelő paraméterekkel Beszállítások külföldön Promóciók külföldön Külföldi fizetési kötelezettség teljesítése	Az üzletpolitika helyi terveinek megvalósítása Illeszkedés a fogyasztóvédelem igényeihez Helyi pénzügyi kötelezettségek teljesítése (bérek, adók, járulékok, hitelek stb.) Helyi promóciók

* HEM = humán erőforrás menedzsment.

Versenylőnyök az emberi erőforrás területén

Globálissá tárgult, de lokális feltételekhez is igazodó világgazdaságban az emberi erőforrás a versenyképesség egyre keményebb feltételévé vált. A gyors és nagyarányú technikai fejlődés, az egyre bonyolultabb gazdasági összefüggésrendszer specializáltabb szak tudást és egyre több szakmai diszciplína együttes alkalmazását követeli meg. Az emberi erőforrások iránti igény is két pólus felé tolódott el: egyre parciálisabb kérdésekkel foglalkozó specialistákra van szükség, de olyan munkacsoportok is mind nagyobb szerepet kapnak, amelyek képesek a különböző – meghatározó jelentőségű – szakterületek szempontjainak összeegyeztetésére.

Az emberi erőforrások több más sajátossága is felértékelődik mind az egyének, mind a munkacsoportok körében. A sajátosságok közül mutat be néhányat a 2. táblázat úgy, hogy szétválasztja az ismeretstruktúra és a magatartástípus több ismertetőjegyét. Az új versenykihívások között nemcsak az ismeretstruktúra-elemek és a magatartásjegyek súlya változik meg a korábbi versenyfeltételek követelményeihez képest. Az emberi erőforrás csak akkor nem lesz a vállalati versenyképesség növelésének kerékkötője, ha egyszerre felel meg a munkatársakkal és a munkacsoportokkal szemben megfogalmazott kihívásoknak.

2. táblázat

Az ismeretstruktúra és a magatartástípus fő jellemzői a munkatársak (egyének) és a munkacsoportok szintjén

Megnevezés	Az ismeretstruktúrák fő jellemzői	A magatartástípusok
A munkatársak szintjén	Fokozódó specializáció Több szakma egyidejű ismerete Ismeretek gyorsuló avulása	Munka- és minőségi fegyelem Egyenletes, magas szintű teljesítmény Azonosulás a vállalati célokkal Magas szintű munka- és általános kultúra Kreativitás
A munkacsoportok szintjén	Több szakmát képviselő munkatársak együttes szaktudása komplex feladatok innovatív megoldására	Zavartalan beilleszkedés a <i>párbeszéd–megértés–mértányolás–továbbgondolás</i> innovációs folyamatba

A vállalatok versenyelőny-értelmezésének néhány sajátossága, újabb versenyelőnyök

A kisebb ráfordításon alapuló, „klasszikus” versenyelőny megszerzése és megtartása még viszonylag kevés kockázattal járt: ez csak akkor vált kritikussá, ha a ráfordítás erőltetett csökkentése már veszélyeztette a kitűzött eredmény létrehozását, vagy ha a versenytársaknak nagyobb mértékben sikerült mérsékelniük ráfordításaikat. Napjaink új, a működés határfokát növelő versenyelőnyének azonban már roppant nagy a kockázata, hiszen kialakulásához nem a ráfordítások csökkentésére, hanem éppen jelentős növelésére van szükség. Kérdés, hogy a tetemes ráfordításnövekmény meghozza-e a vállalat számára a várt eredményt a műszaki és gazdasági környezet mind bizonytalanabb és egyre gyorsabban változó feltételei között.

A megnövekedett kockázat miatt egyre inkább megváltozik a *nemzetközi óriásvállalatok* körében a *stratégiai előny* felfogása. A „klasszikus” versenyelőny időszakában arra törekedett a vállalat, hogy lépéselőnyben legyen versenytársaival szemben: hosszú távon konkurensinél folyamatosan jobb terméket kínáljon a piacon, s ezt jobb áron, jobb marketingmunkával, jobb kiegészítő szolgáltatásokkal stb. tegye. Napjainkban már nem a lépéselőny a legfontosabb, hanem az, hogy hosszú távon meg lehessen maradni a globális fejlődés szabta, a műszaki, gazdasági és időparaméterekkel meghatározott pályán. A „pályatartás” biztonsága ugyanis csökkenti az új típusú verseny számottevően megnövekedett stratégiai kockázatát. Megváltozik a verseny jellege is: a jobb termék, a jobb ár, a

jobb marketingmunka, a jobb kiegészítő szolgáltatás stb. már visszazorol a verseny frontvonalából, helyükre a tőkekoncentráció, a műszaki fejlesztési trend és a globális piacszerkezet kerülnek mint a versenyképességet meghatározó elsőrangú tényezők. Jól igazolják ezt a változást az egyre nagyobb méretű vállalati összeolvadások és felvásárlások, valamint a versenytársak mind gyakoribb stratégiai szövetségei.

A nagy- és óriásvállalatok és különösen a nemzetközi óriásvállalatok azonban nagyon is törekednek arra, hogy rövid távon messzemenően kiaknázzák a termékekben, az árakban, a marketingtevékenységben és a kiegészítő szolgáltatásokban elérhető versenyelőnyöket. Ezt bizonyítja, hogy versenyképességük növelésére mindinkább arra a szakterületre kívánják összpontosítani működésüket, amelyen különleges és a konkurensok által csak nehezen, lassan behozható szakismerettel rendelkeznek – az ehhez kapcsolódó szakterületeken pedig beszállítókat, szolgáltatókat kívánnak igénybe venni (*Hamel–Prahalad* [1994]). Ezek az alapvető hozzáértés (*core competence*) és tevékenységkitalapítás, kihelyezés (*outsourcing*) körébe tartozó törekvések egyúttal növelik a kialakuló termelési hálózatok rugalmasságát, felgyorsítják a műszaki fejlesztést a hálózatba tartozó valamennyi vállalatban, nagyságrendi megtakarításokat s ezzel költségcsökkentést tesznek lehetővé – vagyis segítik előteremteni az új versenyelőnyök nagyobb ráfordításiigényének fedezetét.

A rövid távú siker azonban *lokális* feltételekhez is kötődik: sokszor a helyi igényekhez kell szabni a terméket, a marketingmunkát, a kiegészítő szolgáltatásokat – de helyi sajátosságokat kell figyelembe venni a beszerzésekben, a humán erőforrások menedzselésében vagy a pénzügyi menedzsment számos kérdésében is. Az ezekből fakadó lokális versenyelőnyök hozamai pedig jelentős mértékben járulhatnak hozzá a (nemzetközi) nagy- és óriásvállalatok körében a stratégiai versenyelőnyök egyre nagyobb ráfordításszükségletének kielégítéséhez. Ez is igazolja a *globális és lokális* versenyelőnyök mind szorosabb összefonódását.

Az első vállalati pólusra legjellemzőbb nemzetközi óriásvállalatok esetében a következő legfontosabb *versenyképességi kritériumok* sorolhatók fel.

1. A *stratégia időtávjában* a versenyelőny legfontosabb mércéje
 - a globális műszaki fejlődés irányával és ütemével lépést tartó fejlesztés,
 - a globális versenyképességi minimumnál nagyobb vállalati vagyon,
 - pénzügyi stabilitás és nemzetközi piaci részesedés,
 - a globális versenyképességi maximumkorlátnál kisebb kockázatviselés,
 - a költségcsökkentésből és a lokális versenyelőnyökből származó lehetőségek kihasználása az új típusú versenyelőnyök finansiális megalapozására.
2. Az *operatív működés időtávjában* a versenyelőny legfontosabb mércéje
 - a hozam és a ráfordítás kockázattal súlyozott különbsége a működés adott időszakában,
 - figyelembe véve az esetleges pályamódosítás kényszerű áldozatát és ennek valószínűségét is, valamint
 - kihasználva az eredménynövelés lokális lehetőségeit, de elkerülve ennek várható fenyegetéseit.

Mindkét időtávban egyre számottevőbb végül a humán erőforrások körében az optimális arány kialakítása az egyének és a munkacsoportok feladatai között.

A másik vállalati póluson, a *mikro-, kis- és középvállalatok* körében a versenyképesség stratégiai koncepciójában – úgy tűnik – egyre inkább három fő követelményt (kritériumot) tartanak szem előtt:

- a mikro-, kis- és középvállalat legyen *érzékeny* a környezetből érkező impulzusok iránt, hogy azokra késedelem nélkül, sőt, már a korán beérkező gyenge jelzések hatására is válaszolhasson;

– alakítsa ki *szakmai hozzáértését* olyan területen, amely tartós előnyt ad számára versenytársaival szemben; végül

– őrizze meg mindvégig *rugalmasságát*, hogy bármikor képes legyen a pályamódosításra vagy akár a pályaváltásra is, ha a műszaki vagy gazdasági környezet kihívásai erre kényszerítik.²

Ez a hármas követelmény két irányban is nyitott a mikro-, kis- és középvállalatok számára: idejében illeszkedniük kell azokhoz a globális folyamatokhoz, amelyek körükben végbemennek (ezek jelezhetik számukra például a profilváltás szükségességét), és ki kell használniuk azokat a lehetőségeket, amelyeket helyi környezetük kínál (így törhetnek be sikerrel a piaci résekre, így fokozhatják beszállítóként a nemzetközi óriásvállalatok hatékonyságát a lokális versenyelőnyök kiaknázásával).

A mikro-, kis- és középvállalatok *operatív működésének* számottevő versenyelőnye a vevők igényéhez való mind teljesebb alkalmazkodás úgy, hogy a felkínált termék vagy szolgáltatás ára is kedvező legyen. Ezt szolgálhatja a (potenciális) vevőkörrel való folyamatos párbeszéd a termékeket, szolgáltatásokat felhasználók tapasztalatainak visszacsatolására, vagyis a közvetlen és a közvetett (azaz a nem azonos piaci szegmensen kínált) versenytermékek és -szolgáltatások árszerkezetének elemzése. Maga az alkalmazkodás pedig sokszor szinte szüntelen változást követel meg a mikro-, kis- és középvállalatoktól (Porter [1993]). Ezért mérlegelik a mikro-, kis- és középvállalatok operatív működésének versenyelőny-számítása során azt is, hogy várhatóan mekkora valószínűséggel következnek be a tervezett eredmények. Ha pedig a terv valóra váltása során nem érik el ezeket az értékeket, azonnal elkezdik a pályamódosítást vagy a pályaváltást.

Mindkét időtávban a mikro-, kis- és középvállalatok jelentős előnye lehet, hogy – méretük miatt – különleges szervezési intézkedések nélkül és szinte folyamatosan használhatják ki a csoportmunka előnyeit.

*

Ezeknek az új versenyelőny-koncepcióknak az áttekintése módot ad *általános következtetésre* is. A kisebb ráfordításból származó klasszikus versenyelőnyök, a nagyobb határfokra épülő új versenyelőnyök, a globális és lokális igények kielégítésén alapuló, valamint a munkatársi és munkacsoport szintű versenyelőnyök nem zárják ki egymást, és nem is egymást követően jelennek meg a vállalatok versenyképességének kialakításában, hanem ezeket párhuzamosan – méghozzá nemcsak egyszerre, hanem egymást erősítve, *szinergiahatást* elérve – lehet és kell megvalósítani a vállalati versenyképesség növelésére.

A vállalatok funkcionális területei (a K+F, a termelésirányítás, a marketing, a vállalati pénzügyek stb.) egyre mélyrehatóbb szakismeretet követelnek meg művelőiktől mind a stratégiai, mind az operatív döntések előkészítésében. Ez erősíti pozíciójukat a vállalaton belül – vagyis a megkövetelt szakismeret egyre magasabb falakat emelhet a funkcionális szervezetek között. Ezzel szemben a vállalat innovációs képességének fokozása, rugalmasságának növelése, az átfutási idő csökkentése stb. – mint a versenyképességét alapvetően befolyásoló tényezők – egyértelműen *a funkcióhatárok légiesítését* követeli meg (Stacey [1996]). Ezt szolgálja például a vállalat informatikai rendszerében a szabad hozzáférést biztosító adatbázis vagy a menedzsment által szervezett fórumok sora, amelye-

² A felgyorsuló környezeti változások, az élesedő verseny közepette ez a hármas követelmény nemcsak a széles piaca termelő vagy azon szolgáltató a mikro-, kis- és középvállalatokkal szemben érvényesül: a bolygó- és a beszállítóvállalatoknak is elegendő kell tenniük ezeknek, nehogy egy konkurens kedvezőbb ajánlata miatt váratlanul kiszoruljanak tartósan tűnő kooperációs kapcsolatukból.

ken a különböző funkciók munkatársai már szervezeti megkötések nélkül, szabadon együttműködhetnek.

A 20. század gyártástechnológiájában a gépesítés, a futószalagos termelés és a numerikusan vezérelt robotika térhódítása jelentette a három nagy áttörést. Ezek csökkentették a termelés költségeit és elősegítették, hogy egyre javuljon a termékek minősége. A termelékenység növekedése azonban nemcsak egységesítette, hanem differenciálta is a vevők igényeit – napjainkban már számos vállalat elégíti ki a *vevők egyedi igényeit a sorozat- és tömeggyártás* technológiájával (Adcock és szerzőtársai [1998]). Várható, hogy a jövőben jelentős versenyelőnyhöz jutnak majd azok a vállalatok, amelyek mind teljesebben egyesítik a sorozat- és tömeggyártás termelékenységnövelésének előnyét az egyedi igény kielégítésének piaci követelményével. Ezt olyan intelligens gyártórendszerekkel valósíthatják meg, amelyekben informatikai programozások irányítják az építőköckaelven felépített termékek multifunkcionális, automatizált gyártórendszerekkel történő előállítását, a gyártmányok minőségét pedig az egyedi igényeket és a környezetvédelem szempontjait is mérlegelő célminőség-konceptió alapján az ITQEM (*Integrated Total Quality and Environment Management*) rendszerekkel ellenőrzik (Hoványi [1999]).

Végül számolni kell azzal, hogy az informatika egyre inkább át fogja formálni az ezredforduló éveiben a menedzsment számára a tér és az idő kategóriáit. A vállalatok eredményét befolyásoló számos kérdésben az informatika már ma is szinte ponttá zsugorította a teret (távoli földrészeket hozott karnyújtásnyi közelségbe), s ugyanekkor ezt globálissá is tágította: a menedzsment már könnyen nyomon kísérheti a földkerekség egészén bekövetkező eseményeket, ezeknek a vállalat eredményességét befolyásoló hálóláncait. Az informatika ugyanígy pillanatára csökkentette a menedzsment számos irányítási problémájában az ezek felismeréséhez szükséges időt (például a kontrolling s még inkább a stratégiai kontrolling módszerével), de bármikor visszaidézhetővé és elemezhetővé is tette hosszú évek és évtizedek eseményeit, az ezekből levonható tapasztalatokat és tanulságokat. Mindezzel megújította a vállalatvezetés problémafelismerő képességét, a döntés-előkészítést, valamint a döntést követő megvalósítás irányítását és ellenőrzését (Robin és szerzőtársai [1998]). Az informatika segítségével a menedzsment így már együttesen és *kölcsönhatásában értelmezheti* döntéseiben a különböző stratégiák ráfordításkorlátait és hozamváltozatait, ezek bekövetkezésének valószínűségét, valamint a kényeszerű pályaváltások, pályamódosítások esélyét, valószínűségét és az ezekért hozandó áldozatok nagyságát.

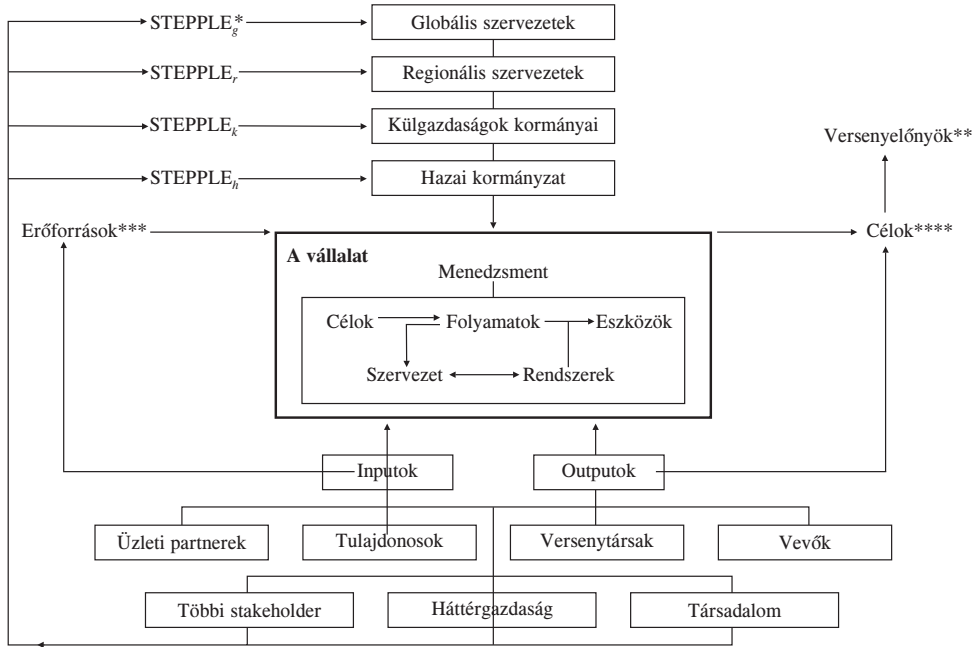
Módszerek a párhuzamos versenyelőnyök megszerzésére

Számos elképzelést alakítottak ki az elmúlt években-évtizedekben, hogy leírják mind az elmélet, mind a gyakorlat számára a vállalat szervezetének, működésének és a környezettel való kapcsolatának legfontosabb sajátosságait.³ A párhuzamos versenyelőnyök összefüggéseinek figyelembevételéhez a 2. ábrában vázolt felépítés ajánlható. Ebben az inputok és a konvertálás területei lehetővé teszik a ráfordítás csökkentéséből fakadó előnyök, az outputok a hatásnövelésen alapuló előnyök számbavételét, a vállalati környezet elemei pedig a versenyelőnyök globális feltételeinek és növelésük lokális lehetőségeinek feltárását, valamint a többi párhuzamos versenyelőny érvényesítését. (Kiegészítésül érdemes felhívni a figyelmet: a 2. ábrán szereplő konvertálási terüle-

³ Lásd például a McKinsey, az Andersen Consulting, Chikán Attila vagy László Gyula és Szerb László javaslatait (Hoványi [1997b], Chikán [1998], László-Szerb [1998]).

tek egyikébe, a „szervezetbe” beletartozik a funkcionális bontás, valamint a munkacsoport-alakítás is. A gyakorlatban ugyanis az egyes vállalati funkciók, illetve munkacsoportok szervezeti keretén belül szervezhető meg a leghatékonyabban a ráfordítás-csökkenés.)

2. ábra
A párhuzamos versenyelmélet elemzésének főbb tényezői



* STEEPLE: *social-technical-economic-environmental-political-legal-educational*, azaz társadalmi-technikai-gazdasági-környezeti-politikai-jogi-képzési.

** Versenyelőnyök: kisebb ráfordítás-nagyobb hatások, nemzetközi óriásvállalatok és a mikro-, kis- és középvállalatok, globális illeszkedés, szaktudás és munkacsoport-szervezet, légiesített funkcióhatárok, sorozatgyártás és egyedi igények kielégítése, az informatika hatása az idő és térkonceptióra.

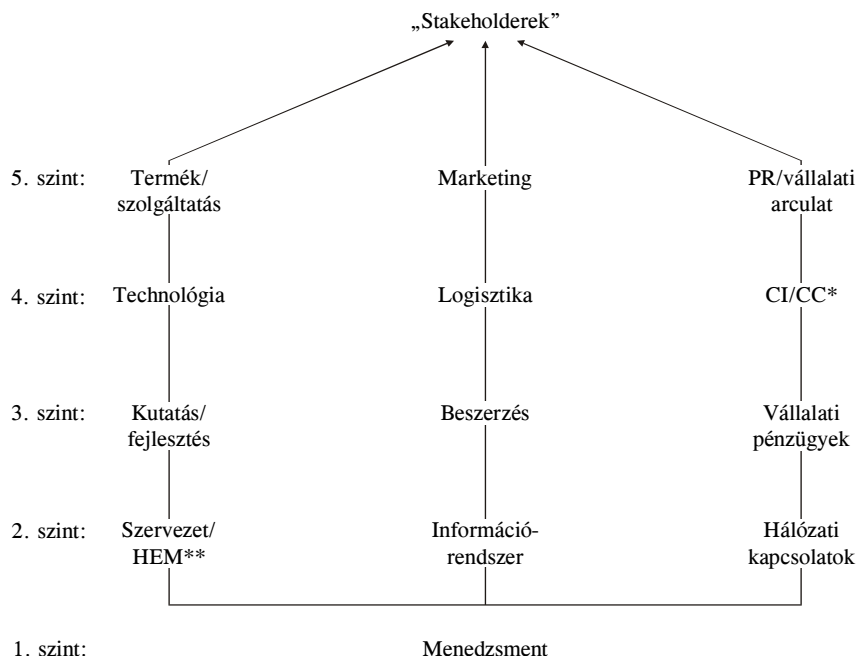
*** Erőforrások: természeti erőforrások, tőke, technika, humán erőforrások, információ, innováció, irányítás, illeszkedés a környezethez, immateriális erőforrások, idő.

**** Célok: nyereség, likviditás, megtérülés, piaci pozíció, műszaki fejlesztési pozíció, humánpolitikai célok, illeszkedés a környezethez, a maximálisan elviselhető kockázat, a minimálisan megkövetelt rugalmasság, távlati növekedés.

A párhuzamos versenyelőnyök vállalati kialakítására – éppen a funkcionális szervezetek feladatainak szem előtt tartásával – a 3. ábra ötszintes modellje ajánlható. Ennek 5. szintjén azok az outputtényezők szerepelnek, amelyek elsősorban hatnak a vállalat környezetére. A 4. és 3. szinten az output közvetlen és közvetett feltételei találhatók. A 2. szintbe a szervezeti és a külső működési kapcsolatok tartoznak. Végül az 1. szinten a mindezeket irányító menedzsment helyezkedik el. A szintek érzékeltetik, hogy milyen sorrendben építhető ki a komplex, a vállalat egészét átfogó versenyelőnyök végső megjelenése a piacon, a gazdasági környezet – a cég eredményében érdekelt – külső szereplői (a stakeholderek) előtt. (Ez a sorrend azonban merőben eltér a versenyelőnyök kialakításához szükséges információk áramlásának irányától, amelyet – legalább hozzávetőleg – 2. ábra fogalmait összekötő nyilak jeleznek!)

3. ábra

A vállalat egészét átfogó párhuzamos versenylőnyök megvalósításának szintjei



* CI – a vállalat önazonossága (Corporate Identity), CC – a vállalati kultúra (Corporate Culture).

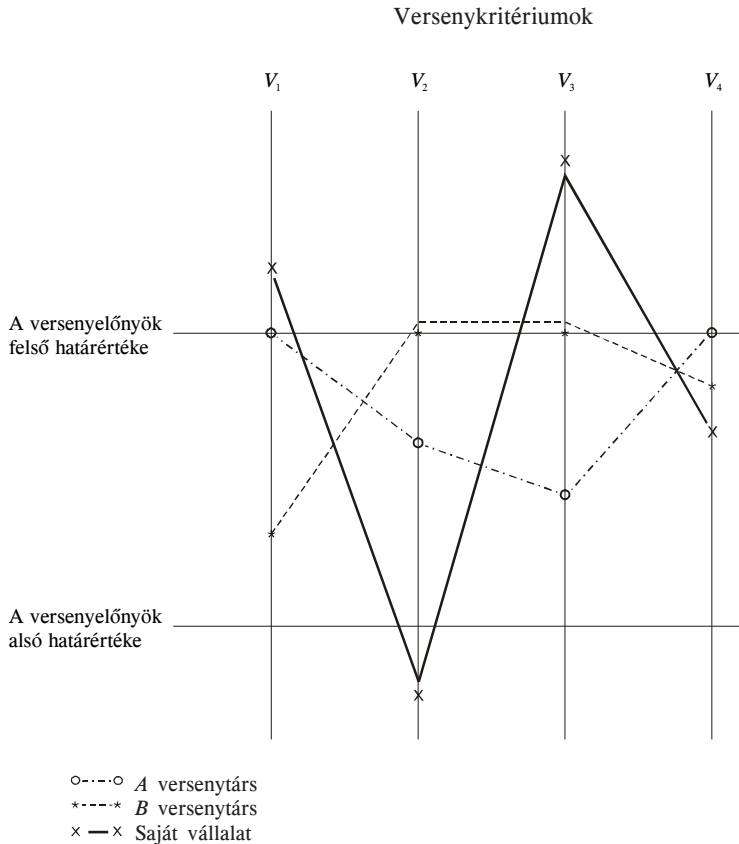
** HEM – humán erőforrás menedzsment.

Mint láttuk, többféle párhuzamos versenylőny is kialakítható a vállalat számára. Ezért a menedzsmentnek mérlegelnie kell, hogy közülük melyik a legkedvezőbb a rövid és/vagy a hosszú távú kritériumok alapján. A lehetséges versenylőnyök összevetését könnyíti meg a kritériumok *kettős határértékének* számbavétele, amelynek elvét a 4. ábra szemlélteti. Ennek lényege, hogy minden versenykritérium önálló skálát kap, ezen tüntethető fel a versenytársak és a tervezett saját versenylőny értéke; a skálákat úgy kell kialakítani, hogy grafikus ábrázolásukban alsó és felső határértékük mindig azonos szinten helyezkedjék el: az összes versenytárs közül a legmagasabb versenylőny értéke alkossa a felső és a versenyképességhez szükséges legalacsonyabb versenylőnyérték az alsó szintet. A 4. ábrából jól látható: a versenylőnyt mérlegelő „saját” vállalat a V_1 és V_2 versenylőnyt érheti el az A és B konkurens vállalattal szemben – ám ehhez feltétlenül javítania kell V_2 versenykritérium-pozíciójában, hiszen ennek az ábrában feltüntetett értéke versenyképtelenné tenné a vállalatot.

A versenylőny másik jellegzetes problémája annak elemzése, hogy *mekkora időtávban és milyen mértékben* számíthat rá a vállalat. Ez úgy is felfogható, hogy a versenylőnynek életgörbéje van, s ezért a vezetésnek a legkedvezőbb életgörbéjű előnyt kell kiválasztania. (A görbe alakja indokolja többek között a versenylőnyért hozott áldozatot is, amelyik nyilván szintén befolyásolja a döntést.) Célszerű a versenylőny várható életgörbéjét szakaszokban és variánsokban felépíteni, miként ezt az 5. ábra szemlélteti. A szakaszolás – általában a felfutásnak, az érettségnek és az előny fogyatkozásának a szakaszai – lehetővé teszi a variánsokban való tervezést, az egyes variánsok esetében bekövetkezésük valószínűségének becslését, s végül az egyes szakaszok görbéinek tetszőleges illesztését az előző szakasz tényszámait megjelölő újabb, már tapasztalati görbéhez.

4. ábra

Versenyelőny-tervezés a versenykritériumok kettős határértékének számbavételével



A versenyelőny életgörbéjének tervezése azért is bonyolult feladat, mert maga a versenyelőny nemcsak a piaci eredményeken (az árbevétel vagy a piaci részesedés alakulásán) mérhető le, hanem a műszaki fejlesztésben szerzett előnyön, a vállalati nyereség alakulásán, a munkatársak kreativitásának, a vállalathoz való hűségének stb. növekedésén is. Ezt is segíti a szakaszokban való tervezés, mert az újabb szakaszoknak a tényszámokat megjelenítő görbéhez való illesztésekor már *együttesen* jelenik meg az *elbírálás valamennyi kritériuma*.

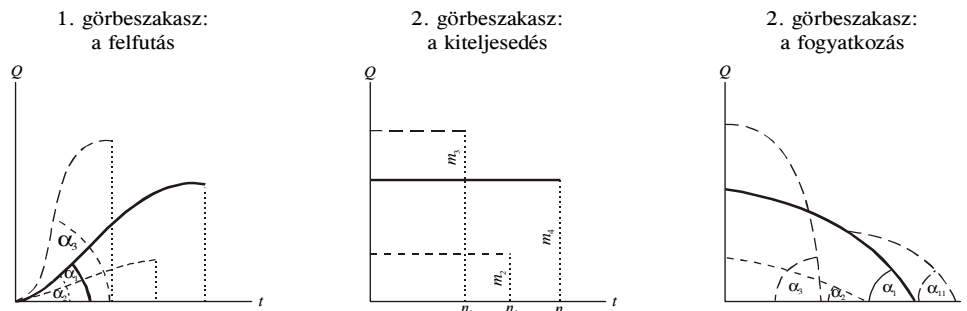
Nemzetközi tapasztalatok szerint *rövid távú* versenyelőnyre a vállalat elsősorban jó reklámjaival, műszakilag egyszerű termékek esetében ezek sikeres piacra hozásával, mélyrehatóbb piacismerettel, megújított értékesítési csatornákkal és módszerekkel, kis költségelőnyön alapuló árelőnyvel, valamint gyors fizetőképességgel tesz szert.

Tartósabb versenyelőnyt biztosít a műszakilag bonyolult termékinnováció, a korszerűbb technológia bevezetése, a nagy költségelőnyön alapuló árelőny, a jelentős tőkeerő, az átfogó beruházás, a szervezetnek és működésének megújítása, a kiemelkedően hatékony irányítási rendszer bevezetése, valamint az integrálódás kihelyezést megvalósító termelési hálózatokba.

A *hosszú távú* versenyelőny feltétele a folyamatos és gyors alkalmazkodás a műszaki és gazdasági fejlődés trendjeihez; ilyen versenyelőnyt pedig elsősorban a vállalat humán

5. ábra

Módszer a versenylőny életgörbéjének szakaszos tervezésére



Írányadó értékek:

tg $\alpha_1 = 1$: átlagos felfutástg $\alpha_2 < 1$: lassú felfutástg $\alpha_3 > 1$: gyors felfutás $m_1 \times n_1 =$ átlagos kiteljesedés $m_2 \times n_2 =$ hosszú kiteljesedés $m_3 \times n_3 =$ rövid kiteljesedéstg $\alpha_1 = 1$: átlagos fogyatkozástg $\alpha_2 < 1$: lassú fogyatkozástg $\alpha_3 > 1$: gyors fogyatkozástg $\alpha_{11} < 1$: nyújtott fogyatkozás

erőforrásának minősége (a munkatársak már említett munka- és minőségi fegyelme, a vállalati célokkal való azonosulása, kultúrája és kreativitása), valamint a vállalat menedzsmentje (a vezetési koncepciók és módszerek, a menedzsercsoportok és a vezetők karizmája) hoz létre (Grosse-Kujawa [1992]).⁴

Az innovációs versenylőny élettartama döntő mértékben függ a versenytársak ellenlépéseitől is. A konkurensok ugyanis mielőbb semlegesíteni kívánják az innovációt – többnyire úgy, hogy még átütőbb erejű újdonsággal jelennek meg a piacon. A semlegesítésnek vagy „meghaladásnak” azonban több eszköze is lehet. Ehhez a 6. ábra a piaci megjelenés klasszikus 4P-jét veszi alapul: a terméket (*product*), az árat (*price*), az értékesítés helyét (*place*) és a promóciót (Kotler [1996]). Az ezekre épülő 6. ábra vízszintes tengelye az előrejelzés hónapjait jelöli, ez alatt szerepelnek azok az innovatív 4P-elemek, amelyeket a saját vállalat (*S*) és két versenytársa, *A* és *B* vállalat vet be versenylőny elérésére, illetve a versenyhátrány behozására.⁵ A vízszintes tengely felett pedig az egyes hónapokra prognosztizált piaci részesedés számai szerepelnek a részesedés alakulását leíró görbékkel.

A 6. ábrában az ellenlépések előrejelzésének legvalószínűbb variánsa (*a*) szerepel, melynél a bekövetkezés valószínűségének értéke $p = 0,7$. Javasolható, hogy ezzel egy időben optimista és pesszimista előrejelzés (*b* és *c* variáns) is készüljön, amelyek a versenytársaknak a saját vállalat szempontjából legkedvezőbb reagálását és legkárosabb visszacsapását prognosztizálják.

A versenylőnyök megítélését és hatásuk előrejelzését szolgáló módszerek is lehetővé teszik egy általános következtetés levonását. Kialakíthatók és sikerrel használhatók olyan módszerek, amelyek valószínűsítik a párhuzamos versenylőnyök jelentőségét és optimális összetételét a vállalat számára. Ezek mindig versenyhelyzetfüggők, vagyis sajátoságaikat a vállalat és környezetének jellemzői együttesen határozzák meg. A vállalat csúcvezetésének feladata, hogy kiválassza a leginkább megfelelő – nemzetközi skálán, a

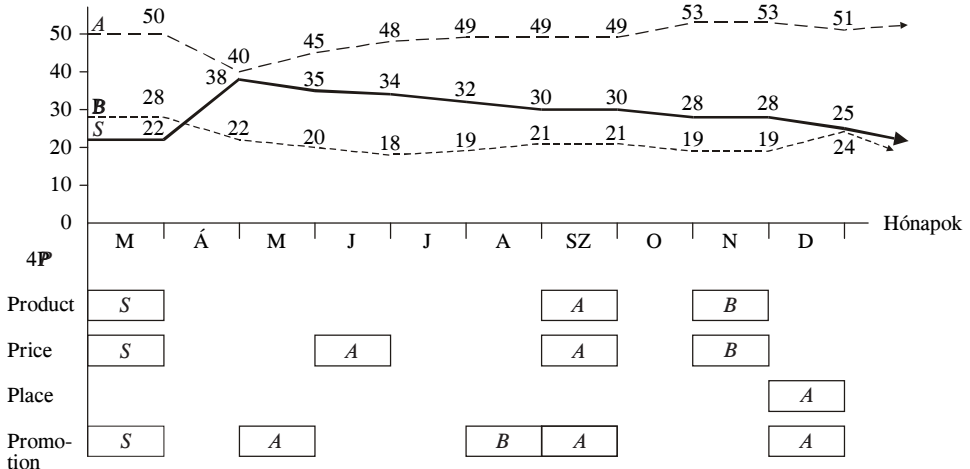
⁴ A hosszú távú versenylőny tényezői ismét bizonyítják, hogy napjaink versenyfeltételei között a humán erőforrás lett a vállalatok legkeményebb erőforrása.

⁵ Megjegyezzük: a párhuzamos versenylőnyök szempontjából a költségelőny általában az ár; a hatásfokelőny a termék és a promóció; a lokális előny pedig a termék és az értékesítés helye tényezőben jelenik meg.

6. ábra

Példa: A versenytársak ellenlépéseinek számbavétele
(a változat, valószínűsége $p = 0,7$)

Piaci részesedés (%)



A – versenytárs vállalat.
B – versenytárs vállalat.
S – saját (versenyelőnyt kezdeményező) vállalat.

globális összefüggések figyelembevételével kialakított – módszereket, amelyek segítségével biztosabban mérheti fel annak az áldozatnak a nagyságát, eredményét és kockázatát, amelyet a vállalatnak érdemes meghoznia versenyképességének növelésére vagy legalábbis annak megőrzésére.

A párhuzamos versenyelőnyök néhány hazai tanulsága

A párhuzamos versenyelőnyök sajátosan jelennek meg a magyarországi vállalatok körében.

1. A Magyarországon letelepedett *nemzetközi óriásvállalatok* pontosan ismerik valamennyi felsorolt versenyelőnytípus sajátosságait, és ezeket igen tudatosan alkalmazzák. A nemzetközi óriásvállalatok viszonylag ritkán telepítenek Magyarországra kutató-fejlesztő bázist. Erre csak akkor kerül sor, ha itt megvalósíthatják a lokális előnyt: ha rendelkezésükre áll az igen előnyös helyi szaktudás és ennek folyamatos igénybevétele nem jár számukra ráfordítástöbblettel. Magyarországi gyártásra akkor vállalakoznak, ha ez – figyelembe véve mind a belső piacon, mind a kiszolgálható exportpiacokon végzett értékesítést – költséglelőnyvel jár, s ezt nem veszélyezteti sem a munkaerő szaktudásának hiánya, sem a politikai, gazdasági és társadalmi környezet bizonytalansága. A költséglelőnynek azonban sokszor számottevő feltétele a megbízható beszállítói háttér. A hazai beszállítási feltételek, elsősorban a mikro-, kis- és középvállalatok teljesítménye azonban ritkán megfelelő: technológiájuk elmaradott, szállítási fegyelmük nemegyszer megbízhatatlan, munkatársaik szakismerete hiányos, korszerűtlen stb. Ezért a nemzetközi óriásvállalatok magyarországi gyártása igen sokszor importbeszállításokra épül. Ez sok esetben csak addig nem veszélyezteti költséglelőnyüket, amíg a gyártás vámszabad terület igénybevételel folyik. A nemzetközi óriásvállalatok magyarországi gyártókapacitásá-

nak fennmaradásához tehát alapvető feladat a beszállító magyar mikro-, kis- és középvállalatok felfejlesztése a gazdaságpolitika komplex eszközrendszerével, hogy a vám szabad területek megszűnése után is fennmaradjon a nem EU-beli nemzetközi óriásvállalatok számára a gyártás költségelőnye – és ennek egyre kevésbé az alacsony munkabér legyen majd az alapja. (Nem lehet eléggé hangsúlyozni az alacsony munkabér hosszú távon romboló társadalmi és gazdasági hatását!)

Számot kell vetnünk azzal, hogy a nemzetközi óriásvállalatok magyarországi értékesítése viszonylag kis volumenű és kisebb vásárlóerejű piacon történik. Ez tehát a költségelőny kihasználásának csak kisebb lehetőségét jelenti a cégek számára, amit többnyire a más piacokon már folyó értékesítés növelésének nagyságrendi megtakarításával ellensúlyozhatnak. (Persze csak abban az esetben, ha ezek a cégek nem törekednek a magyarországi értékesítés során a lokális versenyelőnyök kiaknázására.)

Nemegyszer probléma a nemzetközi óriásvállalatok számára a csoportmunka előnyeinek kihasználása: megítélésük szerint ennek fő oka, hogy magyar munkatársaik nehezen illeszkednek be abba a négyfázisú folyamatba, amely a 2. táblázatban szerepel.

A nemzetközi óriásvállalatok magyarországi letelepedése végül is számos előnnyel jár: korszerűbb technikát hoztak, fejlesztették a vállalati szervezetet és irányítást, exportpiacokat nyitottak meg, foglalkoztatási lehetőségeket teremtettek, magasabb szakismeretet és munkakultúrát hoztak létre stb. Megjelenésüket azonban *hátrányok* is kísérték – ezek jócskán szerepelnek D. C. Kortén szélsőséges gondolatmenetében, amely a nemzetközi tapasztalatokból emel ki és hangsúlyoz elég egyoldalúan részleteket (Kortén [1996]). Tény, hogy a nemzetközi óriásvállalatok számos hazai vállalatot kiszorítottak a versenyből, ezzel növelve a munkanélküliséget is, sok szakterületen elsorvasztották a kutatás-fejlesztést, elért nyereségük egy részét beruházás helyett repatriálják, és nem utolsósorban növelik a magyar gazdaság *sebezhetőségét* is azzal, hogy kedvezőbb versenyelőnyök esetén egykönnyen leépíthetik egész itteni gyártókapacitásukat és megszüntethetik részvételüket a hazai kivitelben. Ezt a sebezhetőséget azonban jórészt ellensúlyozza egy *biztonsági* tényező: a nemzetközi óriásvállalatok jelentős szerepe a magyar nemzetgazdaságban *megakadályozhatja káros és voluntarista gazdaságpolitikai intézkedések meghozatalát*.

2. A magyar tulajdonban lévő nagyvállalatok alapvető problémája, hogy kisebb tőkeerejük miatt nem képesek lépést tartani a nemzetközi óriásvállalatokkal a hatásvélemény növelés versenyelőnyének kihasználásában. Ezért elsősorban a költség- és lokális versenyelőny kiaknázására törekedhetnek. A költségelőny azonban csak rövid távú megoldás lehet számukra, hiszen ez hosszú távon többnyire a fejlesztések visszafogásával, a marketingtevékenység felhígulásával, a bérfejlesztés visszafogásával, a kreativitás csökkenésével, a legjobb munkaerők elvándorlásával, a munka- és minőségi fegyelem fellazulásával – végső soron tehát piacvesztéssel jár.

A lokális versenyelőny kihasználása pedig elsősorban a piaci rések felértékelődését jelenti a nagyvállalat számára (a piaci szegmensekkel szemben, amelyeket a nemzetközi óriásvállalatok uralnak). Csakhogy a piaci rések általában gyorsan nyílnak és rövid ideig léteznek: ezeken mind a vevők kereslete, mind a versenytársak kínálata gyorsan változik. Ezért a piaci réseken csak azok a nagyvállalatok tehetnek szert lokális versenyelőnyre, amelyek növelik érzékenységüket környezetük még csak gyenge impulzusainak felismerésére és rugalmasságukat a megnyíló új piaci lehetőségek kihasználására. Ez a szokásos nagyvállalatokéhoz képest merőben új koncepciójú menedzsmentet, szervezetet és működést, munkatársaiktól pedig újfajta magatartást és szakmai felkészültséget követel meg. (Bíztható a nagyvállalatok számára, hogy a vámhatárokat lebontó Európai Unióban a piaci rések jó része mintegy kumulálódik: olyan nagyságrendet alkot, amely már lehetővé teszi nagyvállalat számára is a sikeres fennmaradást.)

A nagyvállalatok előtt azonban egy sajátos út is megnyílik, amelyen tökeszegénységük ellenére is érvényesíthetik a hatásvéleményüket a nemzetközi óriásvállalatok nyomozó környezetében. Ez az út a stratégiai szövetségeké: a nagyvállalatok meg-egyezhetnek közös kutatás-fejlesztésekben, megosztott gyártásokban és akár egyeztetett értékesítési koncepciókban is. Ám a stratégiai szövetségeknek nagy a kockázata: eltérőek lehetnek a partnerek szándékai, motivációi, erőforrásai, másként ítélik meg vállalatuk számára a szövetkezés jelentőségét, és különböző lehet tagjaik számára a megvalósítás fegyelme és minősége is. Ezért bármilyen gondos előkészítés esetén is megjelenhet a stratégiai szövetségekben a „közös lónak túros a háta” jelenség. A csoportmunka bevezetésekor pedig a magyar tulajdonban lévő nagyvállalatok többnyire még nagyobb akadállyal szembesülnek, mint a nemzetközi óriásvállalatok. Ennek oka elsősorban az örökölött hagyományos vállalati kultúra, melyet az „anyavállalat” meggyőző példája híján még nehezebb megváltoztatni.

3. A mikro-, kis- és közepméretű *bolygó- és beszállító vállalatok* szempontjából kedvező, hogy a megrendelő biztos piacot jelent számukra és – mint említettük – nemegyszer technikai és pénzügyi támogatást is nyújt fejlődésükhöz. Hátrányos viszont, hogy erőteljesen – sőt, a bolygóvállalatok többnyire egzisztenciálisan – függenek a megrendelő nagyvállalattól. A magyar bolygó- és beszállítóvállalatoknak viszont csak kisebb hányada tudott az elmúlt években ilyen előnyös pozícióba kerülni: beszállításaik helyett a nemzetközi óriásvállalatok inkább a gyártástechnikailag fejlettebb és szállításaikban megbízhatóbb nyugati mikro-, kis- és középvállalatok termékeinek importját választották.

A nagy adóterhek, a magas hitelkamatok és a szinte egy évtizedig tartó gazdasági visszaesés miatt a potenciális mikro-, kis- és közepméretű magyar bolygó- és beszállítóvállalatok szinte fejlődésképtelenek maradtak, ezért legtöbbször napjainkban már jelentős és tényleges(!) kormányzati segítségre szorul, hogy betölthesse feladatát. Ez a versenyképesség szempontjából elsősorban olyan költségelőny kihasználását jelenti, amely technológiai fejlettséggel, ehhez igazodó szakértelemmel, nagy minőségi és szállítási fegyellemmel, valamint rugalmassággal párosul. Így válhat vonzóvá a megrendelő nemzetközi óriásvállalatok számára a lokális versenyelőny kihasználása az import helyett, s a hazai beszállítás csak így illeszkedhet a nemzetközi óriásvállalatok költség- és hatásvéleményük versenyelőnyeinak struktúrájába. (És csak ilyen tulajdonságokkal párosuló költségelőny és illeszkedés esetén számíthatnak egyes hazai nagyvállalatok is a beszállító szerepkör betöltésére!) Az erre a feladatra felnőtt mikro-, kis- és középvállalatok pedig akár már a külföldön is bekapcsolódhatnak beszállításokba – vagyis felfejlődésük kormányzati támogatása nemzetgazdasági szinten nemcsak importcsökkenéssel, hanem exportnöve-
léssel is járhat. Mindehhez azonban nélkülözhetetlen a globális összefüggéseket is mérle-
gelő tájékozódás, tevékenységük ezen alapuló nemzetközi „bemérése”.

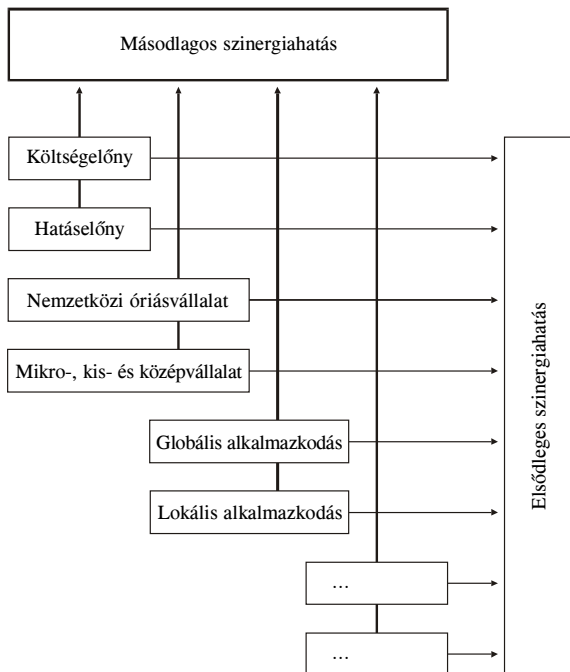
4. A *széles piacra termelő mikro-, kis- és középvállalatok* akkor lehetnek sikeresek, ha a költségelőnyön kívül lokális előnyre is szert tesznek. Ám ezek az előnyök is csak meghatározott feltételek meglétével együtt érvényesíthetők: a már említett technológiai fejlettségen, megbízhatóságon és rugalmasságon kívül egyre inkább ezek közé tartozik körükben is a globális tájékozódás szükségessége. Vagyis nem elég csupán meglévő piacuk vagy piacaik ismerete, hanem érzékelnük kell, miként hatnak ezekre egyes globális vagy ahhoz közelál-
ló műszaki fejlődési és gazdasági események és törekvések. (Példák lehetnek erre a nemzetgazdaságokon átáramló pénzügyi válságok – vagy a nemzetközi óriásvállalatok helyi piacokra való betörései, amelyek profilváltásra kényszerítették az egzisztenciális fenye-
gettségüket idejében felismerő mikro-, kis- és középvállalatokat).

Természetesen a széles piacra termelő és versenyképes mikro-, kis- és középvállalatok is kiléphetnek a külső piacokra: sok kisebb fejlett ipari országban ezek bonyolítják az export számottevő hányadát (*Czinkota és szerzőtársai* [1996]), amire egyre nagyobb le-

hetőséget teremt majd Magyarország számára is az Európai Unióhoz való csatlakozása. Ám ez újabb feltétel teljesülését követeli meg: a mikro-, kis- és középvállalatok menedzsereinek nemcsak ismerniük kell ezeket az exportpiacokat (beleértve az üzleti és az általános kultúrát is, amelybe beágyazódnak), hanem tárgyalóképeseknek kell lenniük külföldi partnereikkel. Ez is azt sürgeti, hogy a lokális és a költségelőnyt érvényesítő mikro-, kis- és középvállalatok menedzsereinek – ismeretstruktúrájuk részeként – alapos nemzetközi felkészültséggel is rendelkezniük kell a jövőben.

7. ábra

A „Párhuzamos versenyelmélet” kettős szinergiahatása: a „versenyelőnymátrix” elve



Mindez lehetővé teszi négy záró következtetés levonását a hazai vállalatok, illetve a magyar nemzetgazdaság szempontjából.

1. Úgy tűnik, mind erőteljesebben bontakozik ki egy irányzat: a vállalatok sokszor nem a menedzsment koncepciók és technikák vagy-vagy választásával, hanem éppen a látszólag ellentétes koncepciók és technikák körültekintő párosításával tehetnek szert számottevő versenyelőnyre. Ez a felismerés a „párhuzamos versenyelmélet” kiinduló pontja.

2. A párhuzamos versenyelőnyök összességükben egyfajta mátrixot alkotnak. Elsődlegesen ugyanis a felvázolt egyes versenyelőny-párok hatása jelenik meg. Másodlagosan pedig – amint ezt a 7. ábra érzékelteti – a versenyelőny-párok együttesen is érvényesülnek, ami tovább növeli egy vállalat nemzetközi versenyképességét. Ez a kettős szinergiahatás a párhuzamos versenyelmélet egyik új következtetése.

3. A párhuzamos versenyelőnyök azonban nem helyettesítik az olyan versenyképesség-növelő egyedi tényezők számbavételét és alkalmazását, mint az innovációs készség és képesség, a munka- és minőségi fegyelem, a munka- és az ezt megalapozó általános kultúra, a korszerű szakképzettség, a munkavállalók azonosulása a vállalati célokkal, a vállalat működésében megvalósuló magas szintű szinergia, az egyes tevékenység sorok

átfutási idejének, a „lead time”-nak a lerövidítése, a fejlett technológia (automatizálás stb.) alkalmazása, az immateriális erőforráslánc célra orientálása és az irányítás korszerűsítése, beleértve a komplex informatikai rendszerek kiépítését. Ezek mindegyikét tényezőként lehet és kell beépíteni a párhuzamos versenyelőnyök rendszerébe.

4. Kis és a fejlett ipari országokhoz éppen felzárkózó országban rövid távon még alapvető versenyelőny lehet a párhuzamos versenyelőnyökből kiszakított költségelőny, amelyik általában az alacsony béreken alapul. Hosszú távon azonban súlyos vállalati, gazdasági és társadalmi következményekkel jár ennek kizárólagossága vagy akár túlsúlya is, mert még a versenyképesség előbb felsorolt egyedi tényezőinek érvényesülését is meggátolja. Ezért a felzárkózó kis országokban és vállalataikban is egyre inkább teret kell adni a jövőben a párhuzamos versenyelőnyök kialakításának és összehangolt kihasználásának. Ez lehet számunkra a párhuzamos versenyelmélet egyik legfontosabb gazdaságpolitikai és vállalati tanulsága.

Hivatkozások

- ADCOCK, D.–BRADFIELD, R.–HALBORG, A.–ROSS, C. [1998]: Marketing. Principles and Practice. Pitman Publishing, London, 480. o.
- BALASSA, B. [1977]: The Changing Pattern of Comparative Advantage in Manufactured Goods. Review of Economics and Statistics, 61. k. 2. sz. 259–266. o.
- BUIGUES, P.–JACQUEMIN, A.–SAPIR, A. [1995]: European Policies on Competition, Trade and Industry. Edward Elgar, Aldershot.
- CANNON, T. [1996]: Welcome to the Revolution. Managing Paradox in the 21st Century. Pitman, London.
- CHIKÁN ATTILA [1998]: Vállalatgazdaságtan. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 586 o.
- CZINKOTA, M. L.–RONKAINEN, I. A.–MOFFETT, M. H. [1996]: International Business. Dryden Press, Fort Worth, 866. o.
- DICKEN, P. [1998]: Global Shift. Transferring the World Economy. Chapman, London, 735. o.
- GROSSE, R.–KUJAWA, D. [1992]: International Business. Theory and Managerial Applications. Irwin, Boston, 733. o.
- HAMEL, G.–PRAHALAD, C. K. [1994]: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston, 358. o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1997a]: Marketing menedzsereknek. Omega, Budapest, 164. o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1997b]: Menedzsment tanácsadás. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs, 398 o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1998]: Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs, 271 o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1999]: A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, 11. sz.
- IVANCEVICH, J. M.–DONNELLY, J. H.–GIBSON, J. L. [1986]: Managing for Performance. Business Publ. Plano, Texas.
- JOHN, R.–IETTO–GILLIES, G.–COX, H.–GRIMWADE, N. [1998]: Global Business Strategy. Thomson Business Press, London, 353. o.
- KORTEN, D. C. [1996]: Tőkés társaságok világoralma. Magyar Kapu Alapítvány, Budapest, 451. o.
- KOTLER, PH. [1996]: Marketing Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 513. o.
- LÁSZLÓ GYULA–SZERB LÁSZLÓ [1998]: Üzleti gazdaságtan. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó Pécs, 267 o.
- Lloyd, P. J. [1998]: Globalisation and Competition Policies. Weltwirtschaftliches Archiv, 134. köt. 2. sz. 161–185. o.
- MONTAG, F. [1997]: Neuere Entwicklungen in der Fallpraxis der europäischen Fusionskontrolle. Wirtschaft und Wettbewerb, 47. k. 10. sz. 781–794. o.

- MUCCHIELLI, J. L. [1991]: De nouvelles formes de multinationalisation: les alliances stratégiques. *Revue d'Economie Industrielle*. 55 sz. 118–133. o.
- OHMAE, K. [1990]: *The Borderless World*. William Collins Ltd., London.
- PORTER, M. [1985]: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- PORTER, M. [1990]: *The Competitive Advantage of Nations*. McMillan, London, 853. o.
- PORTER, M. [1993]: *Versenystratégiák*. Akadémia Kiadó, Budapest, 384. o.
- SCHERER, F. M. [1994]: *Competition Policies for an Integrated World Economy*. The Brookings Institution, Washington, D. C.
- STACEY, R. D. [1996]: *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Pitman Publishing, London, 520. o.
- TÖRÖK ÁDÁM [1989]: *Komparatív előnyök és piacelméletek*. *Külgazdaság*, 8. sz.
- TÖRÖK ÁDÁM [1997]: *A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései*. *Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés*, 3. sz.