

## HOVÁNYI GÁBOR

### Az üzleti stratégia, a K+F és a marketingkoncepció újabb elemei a menedzsment-tanácsadásban

---

A nemzetközi szintű menedzsment-tanácsadás az a tevékenység, amelyben leghamarabb és legátfogóbban jelennek meg a legújabb vállalati koncepciók és módszertani megoldások. Ilyenek – többek között – az üzleti stratégia területén az iparágak, gyártási ágak határainak feloldódása vagy a vertikális innovációs szövetségek kialakulása; a K+F körében a hierarchiához és a szaktudáshoz kötött kettős vállalati értékrend létrejötte különleges „sejtszervezetek” segítségével; a marketing szempontjából pedig a vállalati funkciók határainak „légiesítése” a piaci reakcióidő lerövidítésére. A tanulmány e három területen tekinti át azokat az új törekvéseket, amelyek napjainkban jelentek meg a nemzetközi szintű menedzsment-tanácsadásban.

---

A menedzsment-tanácsadás igen gyors, az átlagos gazdasági növekedésnél jóval gyorsabb térhódításának – úgy tűnik – három fő hajtóereje van: 1. A gazdasági fejlődés élvonalától elmaradt országok és vállalatok *felzárkózási kísérlete*. 2. A gazdálkodás egyes működési-működtetési tevékenységeit megújító olyan *technikai fejlődés*, amelynek bevezetése sajátos szaktudást igényel viszonylag rövid ideig. 3. Olyan *konceptcionális változások* bekövetkezése a tanácsadás néhány szakterületén, amelyek nemcsak a menedzsment szemléletét és irányítási rendszerét, hanem a gazdálkodás szervezetét és működését is módosítják. E három hajtóerő közül az elsőre épp úgy példák a közép-európai átmeneti gazdaságok és vállalataik, mint a harmadik világ országai. A második jelentőségét érzékeltetik a nagyvállalatok egész irányítását és működését, sőt üzleti kapcsolatait is átfogó számítógépes adatbázisok és információrendszerek. A harmadik hajtóerő jelentőségét pedig azok az új koncepciók jelezhetik, amelyek az üzleti stratégia, a kutatás-fejlesztés és a marketing szakterületén jöttek létre az utóbbi években – s amelyek néhány elemét a következőkben tekintjük át.

#### Új elemek az üzleti stratégia koncepciójában

A vállalatvezetésnek – és nemcsak az óriás- és a nagyvállalatok menedzsmentjének – a vállalati stratégia kialakításakor az üzleti környezet több új sajátosságát is figyelembe kell vennie. Ezek közül a legjelentősebbek:

– Egyre erőteljesebb a *műszaki fejlődés* hatása a gazdaságokra, a piacokra, a versenyhelyzetekre: a vállalati stratégiák kialakításakor mind nagyobb súllyal kell figyelembe venni a műszaki fejlődés élvonalát és azt a távolságot (*gap*), amely az azt képviselők és a követők között kialakul. A távolság megváltozása ugyanis együtt jár piacok, piaci szeg-

mensek megnyerésével vagy elvesztésével; ha pedig egy határon túlnő a távolság, könyörtelenül bekövetkezik a vállalat leszakadása, piacvesztése és tönkremenése.

– A *globalizálódás* a verseny mind több szféráját hatja át: már nemcsak a multinacionális vállalatok működését segíti (előnyös beszerzési források kiaknázásával, termelőfolyamataiknak a legkedvezőbb feltételeket kínáló országokba való kitelepítésével, kutatás-fejlesztési eredményeik és marketingmódszereik roppant széles körű hasznosításával stb.), már nemcsak világot átfogó tőke- és pénzmozgásoknak ad teret, hanem eseményeivel, szándékaival és ítéleteivel befolyásolja mind a nagy-, mind a kisvállalatok helyi piacait, üzleti céljait és erőforrásainak értékét is.

– A vállalatok üzleti eredményeit mind jobban befolyásolja majd a *környezetvédelemben* betöltött szerepük: milyen anyagokat használnak fel termelésük során, mennyire veszélyeztetik a környezetet gyártási folyamataik, azt mennyire szennyezi termékeik használata, illetve megsemmisítése a felhasználás után stb. Az egyre környezettudatosabb társadalmakban a környezetét szennyező vállalat önmagát fogja kizárni a versenyből.

– Korábban egyértelműek voltak az *ágazatok, az iparágak, a gyártási-működési profi-  
lok határai*. Ez megkönnyítette a vállalati stratégiák kialakítását, hiszen többé-kevésbé egyértelmű volt mind a kereslet, mind a versenykínálat. Az utóbbi években azonban egyre inkább *feloldódtak* ezek a határok. Ennek következtében adódnak a következő kérdések. Milyen iparágban tevékenykedik például a két évtizede még a szórakoztató elektronika területén indult, majd a számítástechnikában innováló s végül a multimédia területére érkezett óriásvállalat? Milyen működési profilba sorolható az automatizált vezérlésben jártas kisvállalat, amelyik számos iparágban szolgálja ki megrendelőit? Az ágazati, iparágai, gyártási-működési profilhatárok légiessé válása merőben új versenykoncepciókat követel.

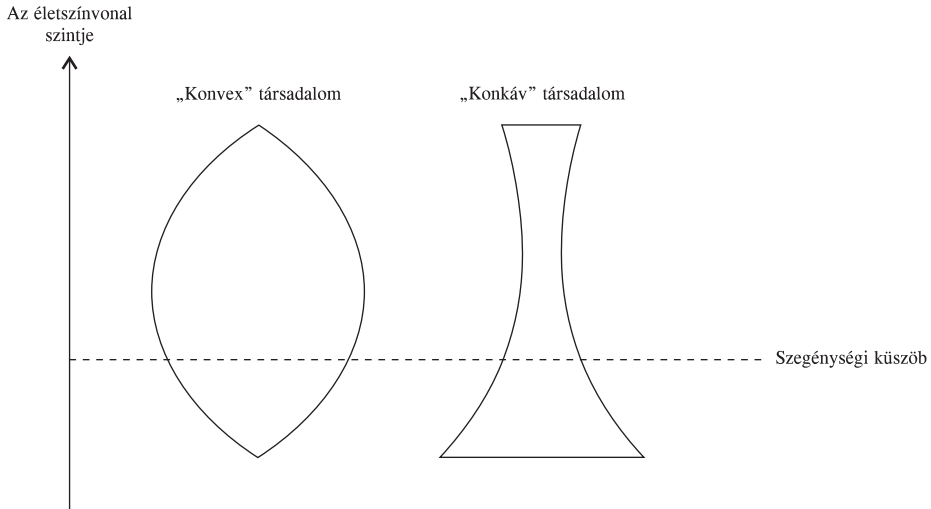
– Úgy tűnik, egyre erőteljesebb a vállalatok nagyság szerinti polarizálódása. Az egyik „erőpólust” a multinacionális és az óriásvállalatok alkotják: tőkekoncentrációjukkal, fejlesztési, termelési és marketingpotenciáljukkal mind kevésbé tudják felvenni a versenyt a hagyományos nagyvállalatok. A másik „erőpóluson” a kis- és közepes nagyságú vállalatok helyezkednek el: ezek előnye nagyfokú rugalmasságuk, amire a nagyvállalatok – működési sajátosságaik miatt – már képtelenek. A két pólus vállalattípusai támogatják is egymást: az óriásvállalatok ugyanis érdektelenek a kis- és közepes vállalatok által kiszolgált piaci résekben, viszont szívesen veszik kis, rugalmas bolygóvállalatok bekapcsolódását merevebb termelési rendszereikbe. A két „erőpólus” fokozott érvényesülése jelentősen módosíthatja a jövőben a már kialakult piaci egyensúlyokat.

– A kis- és közepes nagyságú vállalatok, valamint az óriás- és a multinacionális vállalatok „szövetségének” sajátos és egyre számottevőbb területe az innováció. Közismert, hogy nagyságrendekkel több innovációs ötlet jön létre a találmányos kis- és közepes nagyságú vállalatokban, mint a merev, nehézkes óriás- és multinacionális vállalatokban. De az ötlet még nem innováció: átütő erejű megvalósításához olyan források és értékesítési lehetőségek kellene, amelyekkel a kis- és közepes nagyságú vállalatok többsége nem rendelkezik. Ezért jönnek létre egyre gyakrabban olyan innovációs szövetségek, amelyek keretében az óriás- és multinacionális vállalatok váltják valóra a kis- és közepes nagyságú vállalatokban kidolgozott innovációs ötleteket. Ezeknek a szövetségeknek az eredménye szinte berobban a piacokra – amely ismét új feltétel a stratégiai tervezés számára.

– Ám nemcsak az innovációs szövetség, hanem maga a multinacionális vállalat is felboríthatja a piac régóta kialakult egyensúlyát, amikor betör átütő erejű kínálatával (nemegyszer a piac megszerzéséért vállalt jelentős áráldozattal), vagy amikor már meglévő piacán merőben új, diverzifikált kínálatat jelenik meg. Mindez fokozza a piacon jelenlévők kiszolgáltatottságát – különösen annak fényében, hogy sokszor igencsak ne-

## 1. ábra

## A „konvex” és „konkáv” társadalom modellje



héz feladat a hazai „törpék” számára, hogy idejében prognosztizálják a nemzetközi óriások szándékát.

– A piaci erőviszonyokat saját területükön, elsősorban a piaci résekben, maguk a kis- és közepes nagyságú vállalatok is váratlanul megváltoztathatják. Erre leginkább akkor kerül sor, ha lebomlanak számukra a vámhatárok, mert új, integrált gazdasági régióban kezdenek működni. Ebben a környezetben ugyanis óhatatlanul kilépnek a nemzetközi szintérré, ahol – akár más országban terjeszkednek, akár hazai piacukon maradnak – rövid idő alatt merőben új versenytársakkal és versenyfeltételekkel találják szemben magukat. De hasonlóan új versenyhelyzeteket teremt az a törekvés is, hogy – műszaki-gazdasági előnyeiket kölcsönösen kihasználva – mind több, határokon átívelő termelési és értékesítési kapcsolat jöjjön létre kis- és közepes nagyságú vállalatok között.

– Az üzleti stratégia kialakítása szempontjából azonban nemcsak az előrejelzési és tervezési feladatot nehezítő, hanem azt bizonyos mértékig könnyítő tényezőkkel is számolni lehet a jövőben. A kereslet szempontjából számottevő, hogy egyre nő mind a fogyasztási cikkek és szolgáltatások vásárlóinak, mind a termelőeszközök vevőinek tájékozottsága. Ez részben egységesíti a keresletet, részben kitágítja a kínálat piaci lehetőségeit.

– Tartós irányzatnak tűnik, hogy sok tekintetben konvergál az eltérő politikai alapállású kormányok gazdaságpolitikája: erre éppúgy példa a fejlett ipari országok körében a brit konzervatívok és munkáspártiak szinte azonos álláspontja a privatizálás kérdésében, mint az amerikai republikánusok és demokraták a meghirdetett elvekhez képest tartalmilag felcserélt állásfoglalásai a szociál- vagy az oktatáspolitikai egy-egy kérdésében. Ez a gazdaságpolitikai konvergencia összességében kiegyensúlyozottabb háttérrel ad az üzleti stratégia megformálásához.

– Végül stabilizálhatja a környezetet, hogy egyre inkább bebizonyosodik: tartós gazdasági növekedéshez a társadalom konkáv és nem konvex modelljére van szükség, vagyis a növekedést a középosztályok túlsúlya biztosíthatja. A konvex modellben ugyanis – az

1. ábra szerint – óhatatlanul megnő a létminimumon vagy az alatt élők aránya, ami visszafogja a termelést és a fogyasztást egyaránt. A konkáv modell jelentőségének felismerése, a középosztályok túlsúlya szintén a kereslet és a kínálat biztosabb előrejelzését és tervezését segíti.

A műszaki-társadalmi-gazdasági környezetnek ezek az új sajátosságai több *hangsúlyeltolódást* jelentenek azok számára, akik kialakítják az üzleti stratégiákat. Elsősorban a következőket vehetik számításba: 1. *Felgyorsul a verseny*, kevesebb idő áll rendelkezésre mind a stratégiák megformálására, mind azok megvalósítására. 2. Várhatóan jelentősen *élesedik a piaci verseny*, és *megnő az üzleti kockázat*. 3. Egyre *fenyegetőbbek* lesznek a *vállalati válságok*: váratlanabban következnek majd és átfogóbb lesz a hatásuk. (Ezt jelzi az is, hogy a többé-kevésbé egyenletes nemzetgazdasági fejlődés ellenére egyre-másra jelennek meg a fejlett piacgazdaságok országainak szakirodalmában a vállalati válságmenedzseléssel foglalkozó cikkek, tanulmányok.) 4. Mind nagyobb lesz a vállalati *rugalmasság* szerepe, amivel a vállalatok felelhetnek a környezet kihívásaira: mindinkább a stratégia időtávjában alkalmazzák a változásmenedzselés (*change management*) technikáját. 5. A környezeti kihívásokra adható válasz ideje azonban valószínűleg jobban csökken, mint amekkora időt a vállalat szervezetének és működésének módosítása igényel. Ezért jut majd nagy szerep a „gyenge jelek” alapján indított stratégiai pályamódosításoknak. 6. Egyre *jelentősebb* lesz a versenyben az *innovációk* szerepe, s ezek az átfutási idők (*lead time*) lerövidülése miatt mind nagyobb versenyelőnyt adnak majd. 7. Megnő a vállalati *értékrend* szerepe, s ezen belül számottevően felértékelődik az *emberi erőforrás*: tőkét, technikát, más erőforrást jóval könnyebben szerezhetnek majd meg a vállalatok a nemzetgazdaságok növekedésének feltételei között, mint kreatív, intenzíven dolgozó és elkötelezett munkaerőt. 8. Az emberi erőforrás motiválásában egyre nagyobb szerepe lesz annak, hogy a menedzser munkatársai úgy lássák: a vállalat és annak stratégiája is segíti őket szakmai életpályájuk megvalósításában.

A környezetnek ezek az újabb kihívásai új tényezők és összefüggések figyelembe vételét kívánják a stratégia kialakításakor alapvető SWOT- és PEST-elemzésekben<sup>1</sup> is.

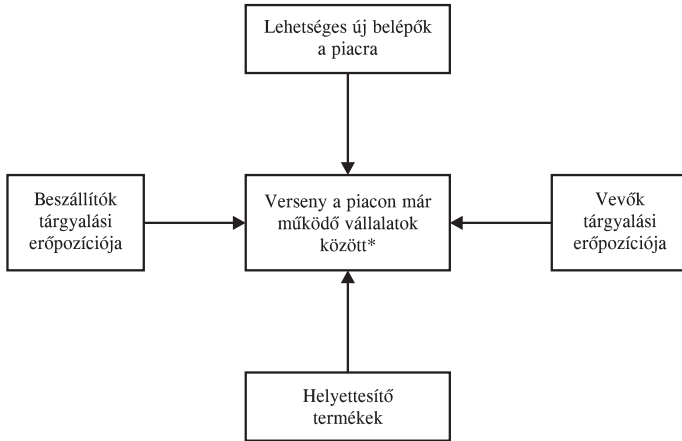
A SWOT-elemzésben a menedzsmet már nem csak a hagyományos erőforrásokkal, a tőkével, a technikával, az emberi és a természeti erőforrásokkal számol. Ezek mellett mind nagyobb súlyt kapnak azok a versenyelőnyök, vagyis „erős oldalak”, amelyekre *újabb erőforrások* kiaknázásával tehet szert a vállalat. Ezek közé tartozik az *információrendszer*, az *innoválás* készsége és képessége, az egész vállalatot átfogó *irányítási rendszer*, az *immateriális erőforrások* tartalmi összehangolása és működtetésének intenzitása, a szerves *illeszkedés* a beszerzési, termelési és értékesítési hálózathoz a vertikum szinergiájának növelésére, valamint az *idő* jobb kihasználása mind a reakcióidő, mind a belső átfutási idők lerövidítésével.

Új elemek és szempontok jelennek meg a SWOT-elemzés során a *vállalati célok* között is. A hagyományos nyereség-, likviditás-, megtérülés- és humán célok közül különösen a *humán cél* jelentősége nő: mint említettük, a kreatív, nagy szaktudású és elkötelezett emberi erőforrás lesz a vállalatok egyik legnehezebben megszerezhető erőforrása. Bizonyos szempontból új, önálló célként jelenik meg a *piaci pozíció*, a *műszaki fejlődés trendjében elfoglalt hely* és a *társadalmi célokhoz való fokozott illeszkedés*. Merőben új célként épül be a vállalati stratégiákba az *elviselhető legnagyobb kockázat* és a *kívánatos minimá-*

<sup>1</sup> A SWOT-elemzés köztudottan a vállalat erős oldalait (*strong points*), gyenge pontjait (*weak points*), a környezet kínálja lehetőségeket (*opportunities*) és az attól várható fenyegetéseket (*threats*) veszi sorra. A PEST elemzés pedig a politikai (*political*), gazdasági (*economic*), társadalmi (*social*) és technikai (*technical*) háttértényezők hatását építi be a stratégiába.

## 2. ábra

A versenyelemzés általános modellje M. Porter szerint



\* Lásd a hét mérőszámot.

*lis rugalmasság célja:* mindkettőt a környezet felgyorsult és nemegyszer váratlan változásai indokolják. A jövőben várhatóan mindezeket átfogja majd a *távlati növekedés stratégiai célja* – de a vállalat versenyképessége szempontjából meghatározó lesz: megfelelő szerepet, súlyt kapnak-e a növekedési célon belül az egyes célelemek és erőforrásfajták (Hoványi [1997a]). A vállalatvezetés és az azt segítő menedzsment-tanácsadás fő „belső” stratégiai feladata – úgy tűnik – a távlati növekedést szolgáló célelemek és erőforrásfajták optimális szerkezetének „megkomponálása” lesz.

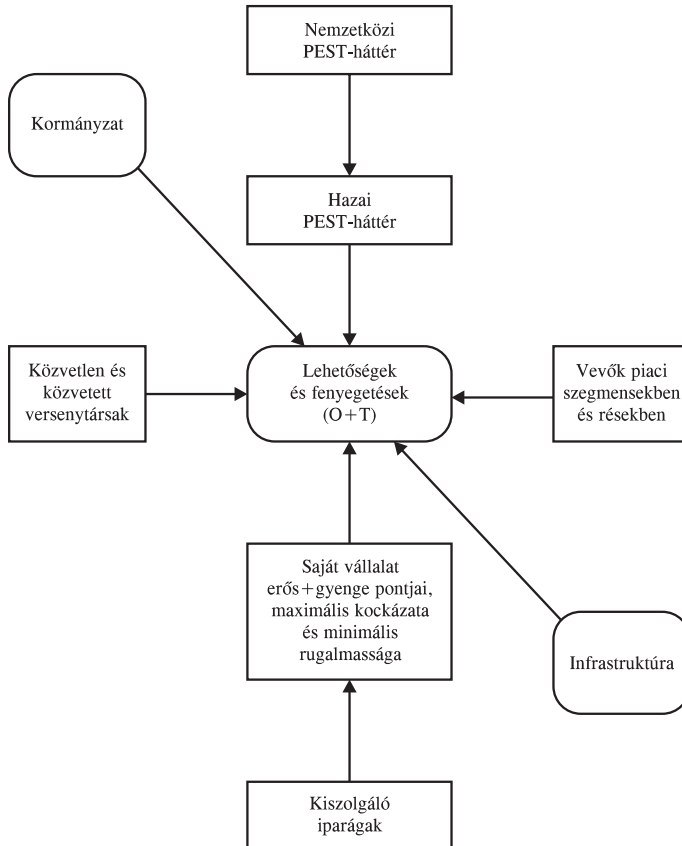
A SWOT-elemzést megalapozó *átfogó versenyelemzés* várhatóan a jövőben is követi az eddigi gyakorlatot. Alapjaként mindvégig elfogadható lehet például az elemzés porteri koncepciója, amelynek fő tényezőit a 2. ábra szemlélteti. Ebben nehézséget csupán a *Verseny a már működő vállalatok között* tényező mérése jelenti. A verseny intenzitásának érzékelésére menedzsment tanácsadásunk már eddig is a következő *hét mérőszámot* javasolta a versenytársak egész körére kiterjedően:

1. éves K+F költségek/éves árbevételek;
2. éves beruházások értéke/éves árbevételek;
3. éves marketingköltségek/éves árbevételek;
4. a tárgyévben piacra hozott új termékfajták száma/a vállalatok összes termékfajtája;
5. a munka- és a teljes termelékenységnövekedés mértéke a tárgyévben;
6. az iparágban felszámolt vállalatok száma/az iparág összes vállalatának száma a tárgyévben;
7. az iparágban megvalósult vállalati összeolvadások és felvásárlások száma/az iparág összes vállalatának száma a tárgyévben.

A versenyhelyzet *tételes elemzésére* pedig a 3. ábrában bemutatott összefüggés javasolható. Ebben már szerepel a PEST háttértényezőinek számbavétele is. De újabban – és várhatóan a jövőben mindinkább – már nem is a PEST, hanem a *STEEPLE* szerepel majd a vállalati stratégiákban. Három új betűjének értelme és indoka a következő: az *L (legal)* elsősorban a nemzetközi jogi tényezők számításba vételére hívja fel a figyelmet, hiszen mind több vállalat lép ki a nemzetközi színtérre; az első *E (environment)* a környezetvédelem követelményeit mint a versenyképesség egyre fontosabb feltételét hangsúlyozza; a második *E (education)* pedig az emberi erőforrás fejlesztését szorgalmazza, beleértve

## 3. ábra

A vállalati versenyhelyzet tételes elemzésének modellje



ebbe mind a folyamatos szakmai fejlesztést, mind a közös értékrend kialakítását vállalaton belül.

A stratégiák jellegét tekintve – úgy tűnik – kialakult az a *nyolc fő stratégiatípus*, illetve vezetési koncepció, amellyel a jövőben is számolni lehet (részben *Farkas–De Baker* [1996] alapján):

- A *stratégiai vezetés* érzékeli a távolabbi jövőt, felismeri vagy egyenesen megteremti ennek lehetőségeit és ezek kiaknázására alakítja ki stratégiáját, szervezi-működteti a vállalatot. Ez főként olyan környezetben sikeres, amelyben viszonylag nagy biztonsággal prognosztizálható a hosszabb távú változás. A stratégiai vezetés az élvonalba tartozó vállalatok jellegzetes stratégiája.

- A *szabályozásorientált vezetés* szigorúan szabályozza a vállalat általában igen centralizált működését, hogy versenyképességét elsősorban a veszteségforrások felszámolásával növelje. Az ilyen stratégia eredményességéhez hosszabb távon stabil környezetre van szükség, amelyben legfeljebb lassú változások jönnek létre. A szabályozásorientált vezetés elsősorban a követő vállalatok stratégiája.

- Az *emberierőforrás-központú vezetés* a munkatársak kreativitására és a vállalati célokkal való azonosulására építi stratégiáját. Ez többnyire decentralizált szervezettel páro-

sul, és a stratégia akkor válik be, ha igen gyorsan változnak a környezeti feltételek és a versenyképesség döntő feltétele a gyors alkalmazkodás.

– A *technikaorientált vezetés* a vállalat technológiájának hatékony, többnyire folyamatos működtetését és a kritikus időpontban való fejlesztését tartja fő feladatának. Ez főként olyan iparágakban, gyártási ágakban válik be, amelyekben igen költséges beruházásokra van szükség, és ezeknek nagyon lassú a megtérülése.

– Az *innováció-központú vezetés* legfőbb törekvése, hogy megfelelő innovációs légkört alakítson ki a vállalatban, mert ezzel tudja létrehozni a legjelentősebb versenyelőnyt. Ez a stratégia általában akkor sikeres, ha a vállalat iparágában, gyártási vagy szolgáltatási ágában igen gyors a műszaki fejlődés.

– Az *értékkörző vezetés* stratégiája viszonylag szűk területre korlátozódik. Célja, hogy változatlanul megőrizze a vállalat hagyományos és vevőkörében, sőt az annál szélesebb társadalmi körben elismert értékeit. Ez a stratégia csak olyan környezetben kulcsa a jövőnek, amelyben van egy konzervatív és nagy fizetőképességgel rendelkező vásárlórét, vagy amelyik honorálja vásárlásaival a vállalat termékeinek vagy szolgáltatásainak tartósan kimagasló minőségét.

– A *válságmenedzselés* is átfoghat stratégiai időtávot. Lényege a veszteségforrások felszámolása és a gyors vállalati növekedés beindítása, adott esetben drasztikusan leépített erőforrások árbevételéből finanszírozott fejlesztéssel. Alkalmazása általában váratlan és megrázó környezeti változások bekövetkezésekor indokolt.

– A *változásmenedzselés* módosítja a stratégiai célokat és átcsoportosítja – ritkábban leépíti – a vállalati erőforrásokat. Főként olyan környezetben alkalmazzák, amelyben számottevők ugyan, de idejében előre jelezhetők a változások.

A menedzsment-tanácsadók egy része azonban egy általános szempont érvényesítését is szorgalmazza a jövő versenyképes üzleti stratégiájának kialakításához. Úgy látják: ha a közelmúltban romlott egy vállalat versenyképessége, a vezető rögvést az eredményességet jelző tört „nevezőjéhez”, nevezetesen a ráfordításokhoz nyúlt – vagyis lefaragta a költségeket, összevont működési feladatokat, megszüntetett szervezeti egységeket, csökkentette a létszámot stb. A jövőben ehelyett a tört „számlálójával” kell foglalkoznia – vagyis új üzleti lehetőségeket kell feltárnia, gyorsabban kell kielégítenie a piaci igényeket, rugalmasabban kell alkalmazkodnia a környezethez stb. Sőt, még a „nevező” területén is rá kell találnia a „számláló” körébe tartozó elemekre: például létszámleépítés helyett munkatársainak innovációs készségét és képességét kell növelnie (*Hamel–Prahalad* [1994]).

Mindezeket számba véve a menedzsment-tanácsadás a 4. ábra lépéseit javasolhatja az üzleti stratégiák kialakítására a jövő változó környezeti feltételei között. Ebben egyetlen, eddig nem említett új fogalom szerepel: a stratégia megvalósításának ellenőrzése. Erre valószínűleg a kontrolling továbbfejlesztett változatát, a *stratégiai kontrollingot* fogják használni a jövőben, amelyik már nemcsak a megvalósítás adatait veti össze a tervadatokkal, hanem a környezet előrejelzett feltételeit is a ténylegesen bekövetkezett feltételekkel. Így válik lehetővé, hogy a vállalat vezetése a kitűzött tervcélok, tervadatok helyességét is folyamatosan ellenőrizze a környezet mindenkori alakulásának függvényében.

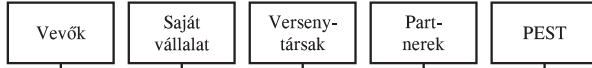
### Új elemek a kutatás-fejlesztés koncepciójában

A vállalatoknál folyó K+F változásának általános és már napjainkban is megvalósuló irányzatát az 5. ábra mutatja be egy-egy termék összesített eredménygörbéjének tükrében. Ebből látható, hogy a távolabbi múlt  $T'$  termékéhez képest napjaink  $T''$  termékének

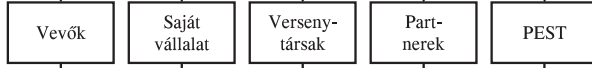
4. ábra  
A stratégiai tervezés folyamatábrája

**Lépések**

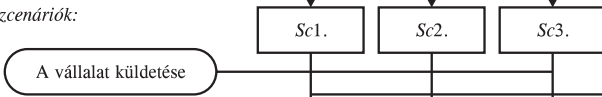
1. felmérés:



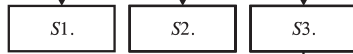
2. prognózis:



3. scenáriók:



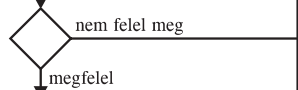
4. stratégiák:



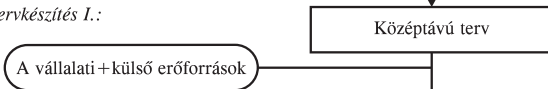
5. optimális stratégia:



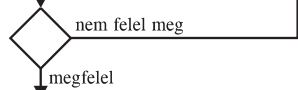
6. egyeztetés a vállalati célokkal:



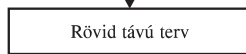
7. tervekészítés I.:



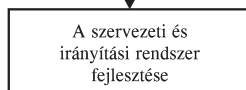
8. egyeztetés erőforrásokkal:



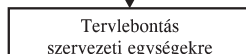
9. tervekészítés II.:



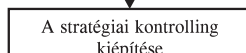
10. szervezetfejlesztés:



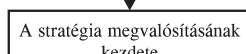
11. tervlebontás:



12. ellenőrzés:



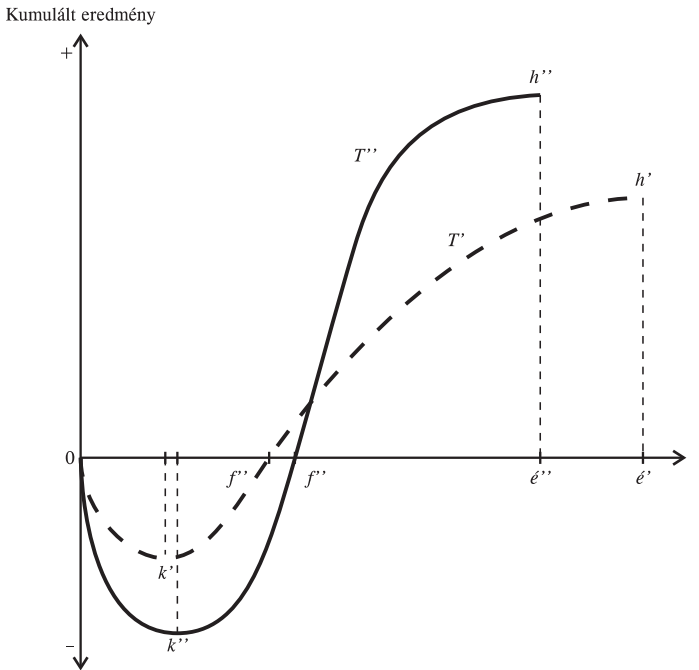
12+1. megvalósítás:





5. ábra

A K+F jellegzetességei korábbi termékfejlesztések ( $T'$ ) és jövőbeli termékfejlesztések ( $T''$ ) tükrében



– lerövidült a *piaci életgörbe időtartama* ( $é' > é''$ ), hiszen felgyorsult mind a műszaki fejlődés, mind a piaci kereslet és kínálat változása;

– ezzel szemben megnőtt *fejlesztésük időigénye* ( $f' < f''$ ), mert mind bonyolultabbak lettek a gyártmányok, s ezeket már nem egyedi feltalálók valósítják meg egy-egy ötletük alapján, igen gyorsan, hanem nagy létszámú munkacsoportok hozzák létre komplex tervek alapján, hosszú idő alatt;

– ennek következtében *fejlesztésük költségigénye* is jelentősen megnövekedett ( $k' < k''$ );

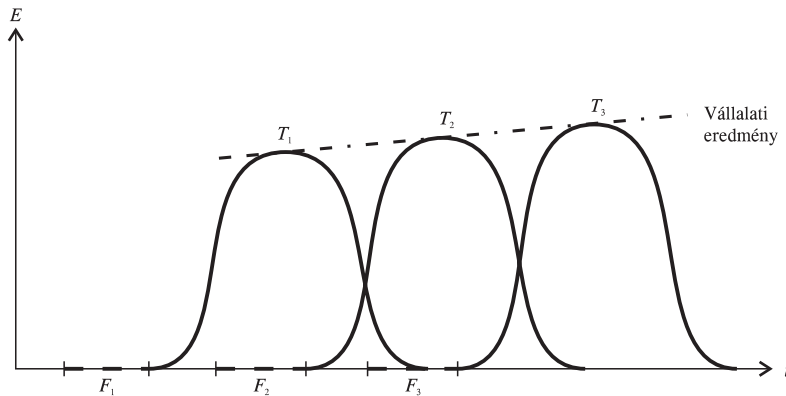
– de *hozamuknak*, a piacon elért eredményüknek is számottevően meg kell nőnie ( $h' < h''$ ), mert ebből kell fedezni nemcsak a termékek időközben szintén megnövekedett marketingköltségeit, hanem a következő termék egyre magasabb K+F költségeit is;

– végül a magasabb költség- és hozamkövetelményeknek – mint említettük – rövidebb idő alatt kell eleget tenni, ami azt jelenti, hogy a múlthoz képest megnőtt az új termékek kutatásának és fejlesztésének *kockázata* ( $r' < r''$ ) – ezt a következményt nem tartalmazza az ábra.

A kockázat jelentős megnövekedéséhez a műszaki fejlődés és a piaci kereslet-kínálat változásának felgyorsulása is hozzájárul. Ezt érzékelteti a 6. ábra az egymást „kiváltó” egyre újabb termékek életgörbéivel. Ezeknek ugyanis úgy kell egymásba fonódnuk, hogy a vállalat összeredménye – a már említett átfogó, hosszú távú vállalati célnak megfelelően – növekedjék. A mind sűrűbb egymásba fonódás következménye viszont az, hogy – a helyzetet sarkítva –  $T_2$  termék kutatás-fejlesztését már akkor el kell kezdeni, amikor  $T_1$  termék életgörbéje még csak a piaci bevezetés időszakában van. Vagyis akkor indul az új K+F, amikor a menedzsment még nem látja, hogy a kiváltandó termék piaci siker lesz-e vagy bukás – és azt sem, hogy ez mikor következhet be.

6. ábra

A termékfejlesztés megkezdésének időpontjai a felgyorsult műszaki fejlődés és piaci változás feltételei között



$T_i$ : egymást követő termékek

$F_i$ : az egyes termékek fejlesztésének kezdete

Mindezekre az újabb kihívásokra a menedzsment-tanácsadás újfajta *jelzőrendszer* bevezetésével és a K+F *átstrukturizálásával* igyekeznek válaszolni. Az új jelzőrendszer alapja, hogy a K+F már a feltárható *gyenge jeleket* is érzékeli, s ezekhez igazítja tevékenységét. Ez egyszerűbb a műszaki fejlődés területén és bonyolultabb a piaci-gazdasági események körében. A műszaki fejlődés esetében ugyanis már a kutatási eredményekből, a szabadalmi leírásokból, a kiállítások, bemutatók újdonságaiból is viszonylag könnyebben érzékelhetők a gyenge jelek. De ezen a területen is alapvető új követelmény, hogy a vállalati K+F a beszerzés (anyagok, alkatrészek, részegységek), a gyártás vagy szolgáltatás és a felhasználás *egész vertikumában* érzékeli a gyenge jeleket. A piaci-gazdasági események körében viszont nemcsak jóval nehezebb, hanem kétségesebb is a gyenge jelek feltárása és értékelése. Felismerésük megkönnyítésére és félreismerésük elkerülésére a K+F-nek a gyenge jelek *klaszterének* kialakítására kell törekedni: fel kell ismerni, hogy milyen piaci-gazdasági jelenségek kapcsolódnak egymáshoz, vagyis mikor „igazolja” az egyikükről szóló gyenge jel a másiktól beérkező jelzést.

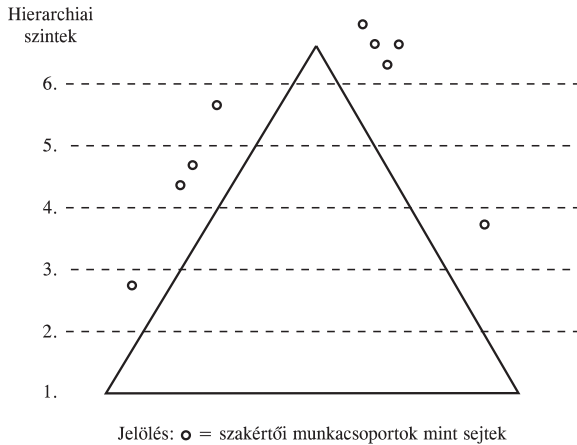
Mind a termelés vagy szolgáltatás egész vertikumának áttekintése, mind a gyenge jelek klaszterének kialakítása a hagyományos K+F szervezetének átalakítását kívánja. Ez *három szinten* jelenik meg:

- Az *egyen szintjén* azt jelenti, hogy olyan szakemberekre is mind nagyobb szükség lesz a K+F-ben, akik egyszerre *több tudományos diszciplína* ismereteivel rendelkeznek – sőt, akik a hagyományos diszciplínák új párosításával kialakított merőben *új tudományterületeknek* lesznek a művelői.

- A *K+F szervezetén* belül mind nagyobb szerepe lesz az olyan csoportmunkának, amelyben különböző szakterületeket képviselő munkatársak vesznek részt. Korábban a vállalatok úgy szabályozták a K+F folyamatát, hogy abba meghatározott időpontokban kapcsolódtak be a vállalat különböző szakterületeinek (funkcióinak) munkatársai. (Ennek példáját lásd *Hoványi [1996]*). Az „egymást követést” a jövőben *az egyidejűségnek* kell felváltania, hogy a K+F megőrizhesse hatékonyságát és versenyképességét. A szakmailag vegyes munkacsoportban viszont elsőrendű követelmény lesz a munkatársak magas fokú *kommunikációs készsége* – ami eddig elhanyagolt szempont volt a K+F humánpolitikájában.

7. ábra

Példa a vállalatnál kialakuló kettős, hierarchikus és „sejtszerű” értékrendre



– A vállalat egészében még alapvetőbb változást igényel a K+F új koncepciója. És várhatóan ez lesz az egyik legfontosabb mozgatórugója annak, hogy létrejöjjön a vállalatoknál egy új, *kettős értékrend*. A hagyományos vállalati szervezetben ugyanis egyetlen értékrend érvényesült: a döntésekhez, döntési körökhöz kötött hierarchia. Ez két következménnyel járt: *a)* a hierarchia piramisának egymást követő szintjeire mind kevesebben juthattak fel, ezért sok tehetség szorult ki az előrejutásból, vált frusztrálttá vagy hagyta el a vállalatot; *b)* a piramis egyre magasabb szintjein már mind kevesebb lehetőség nyílt a szakmai kvalitások érvényesítésére, hiszen ezeken már egyre több vezetői (sőt, sokszor adminisztratív) tevékenységre volt szükség. E két káros következményt küszöböli ki a második értékrend bevezetése: ennél a szakismeretet, a kreativitást, a kommunikációs készséget és a vállalati célokkal való azonosulást új „*sejtszerkezet*” ismeri el, amelyik független a hierarchikus szerkezetű piramistól, de amelynek sejtjei – a vállalati eredményhez való hozzájárulásuk alapján – a piramist átszelő szintek egyikén helyezkednek el (Allred [1996]). A két párhuzamos értékrend létezését érzékelteti a 7. ábra.

Ennek a kettős értékrendnek a kialakítása valószínűleg éppen a K+F területén lesz alapvető, hiszen szakembereinek kiemelkedő, a vállalati hierarchiától független anyagi és „erkölcsi” elismerése – az innováció és az átfutási idő felértékelődése miatt – mind döntőbb feltétele lesz annak, hogy a vállalat megőrizze, sőt, növelje versenyképességét.

### Új elemek a marketingkoncepcióban

Kétirányú fejlődés érzékelhető a piacokon már napjainkban is: részben *egységeseedik* a kereslet (főként a multinacionális vállalatok hatalmas tömegű és országhatárokat átívelő kínálatának hatására), részben *differenciálódik*, vagyis egyre több piaci szegmensre és résre bomlik (elsősorban a mind nagyobb szabad rendelkezésű jövedelemhányad és az egyre inkább specializálódó termelőeszköz-gyártás hatására). Várható, hogy a piacoknak ez a polarizálódása még növekedni fog a következő években-évtizedekben, és a kétirányú fejlődés más-más műszaki, működési és gazdálkodási követelményeket állít majd a két piactípust kiszolgáló vállalatok elé. A két különböző jellegű piac azonban nem lesz független egymástól: mindkettő vállalatai, vállalkozásai megpróbálják majd piacukat

növelni a másik vállalatának, vállalkozásának rovására. A nagy, stabil piaci szegmensek és a gyorsan változó piaci rések vállalatának, vállalkozásának ez a törekvése várhatóan új típusú, „Dávid-Góliát” versenyhelyzeteket hoz majd létre a jövőben – és a vállalatoknak, vállalkozásoknak (akárcsak a menedzsment-tanácsadóknak) fel kell készülniük a merőben eltérő műszaki, működési és gazdálkodási követelmények kielégítésére.

Az üzleti stratégia körében már említett sajátosság, nevezetesen az, hogy a vállalatok eltérő műszaki és piaci pozíciókat foglalhatnak el, ahhoz vezet, hogy közöttük kisebb-nagyobb távolságok (*gap*) jönnek létre. Ez is újfajta versenyhelyzetet teremt: az azonos vagy közel azonos pozícióban lévő vállalatok harcolni fognak egymással adott piaci szegmensen belül a nagyobb piaci részesedésért – a számottevően jobb és a jelentősen rosszabb pozícióban lévő vállalatok azonban más-más piaci szegmens keresletét elégítik ki, ezért nem állnak majd harcban egymással a nagyobb részesedésért. A közvetlen versenyben nem lévő vállalatok azonban árgus szemekkel fogják figyelni egymást: a jobb pozícióban lévőket azt elemzik majd, hogy nem közelednek-e hozzájuk a rosszabb pozícióban lévők, ezek pedig azt fogják vizsgálni, hogy nem fenyegeti-e őket a távolság növekedésének, végső soron a leszakadásnak a veszélye? Így alakul ki a hagyományos, „*harcos versenyhelyzet*” (*fighting competition*) elemzése mellett a „*bemérő versenyhelyzet*” (*matching competition*) elemzése.

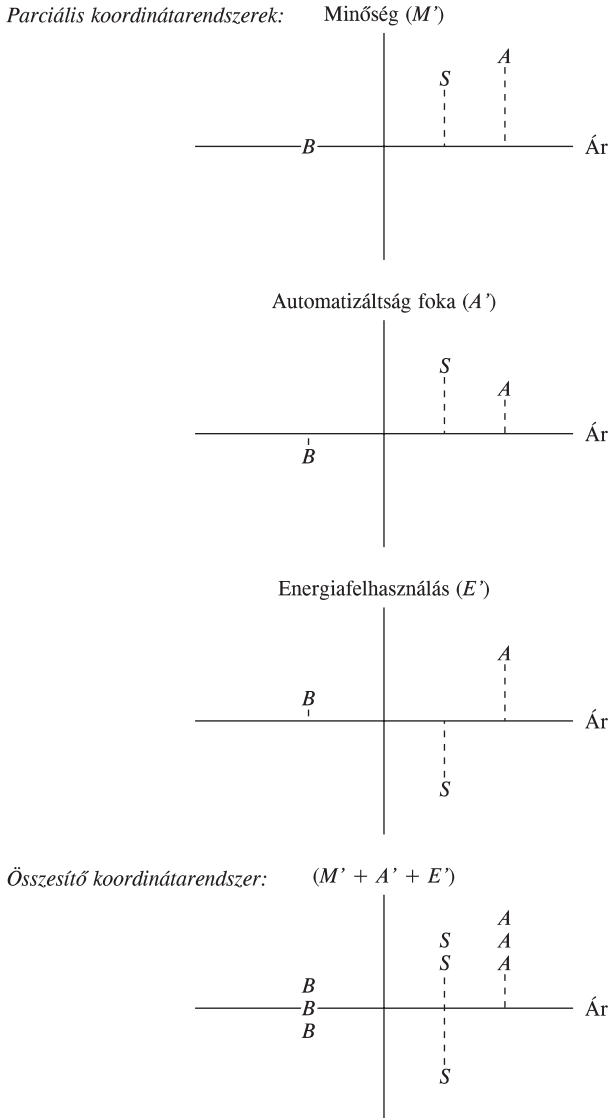
Megváltozik a versenyelemzés tartalma is. Kezdetben ez a kínált termékekre és szolgáltatásokra összpontosult (*market research*). Később kibővült már a kínálat minden elemének – a reklámnak és promóciónak, az értékesítés formájának és szervezetének stb. – a vizsgálatára (*marketing research*). Napjainkban már az a marketing feladata, hogy megszervezze és részben elvégezze a versenytársak *komplex bemérését*, vagyis erőforrásaiknak, működésüknek, versenyhelyzetüknek, elért eredményeiknek, céljainak és terveiknek minél teljesebb feltárását és összevetését. A versenyelemzés tehát egyre inkább hasonlít majd ahhoz, amit a menedzsment-tanácsadás teljes átvilágításnak nevez – csak erre jóval szűkösebb információforrásokkal, jóval szerényebb feltérési eszközökkel kell törekednie.

A komplex bemérés egyik hatékony eszköze lehet a jövőben a vállalat egészét átfogó információrendszer (*marketing intelligence*). Ennek információt gyűjtő, feldolgozó, majd szétsugárzó központja a vállalat marketingszervezete, az inputfunkciót pedig a többi szervezeti egység látja el: ezeknek minden közvetlenül beszerzett információt továbbítaniuk kell a marketingszervezethez, ha feltételezhető, hogy annak tartalma akár a közeli, akár a távolabbi jövőben alapvetően befolyásolhatja a vállalat piaci helyzetét. Ez teszi lehetővé, hogy a versenytársak komplex beméréséhez olyan információk is rendelkezésre álljanak, amelyek feltárása nem marketing-szakismeretet kíván. A begyűjtött információk feldolgozását pedig akár több szakterület képviselőiből álló munkacsoport végezheti. S ezután a marketingnek céltotán kell szétsugározni a felhasználók igényeihez igazított információfeldolgozásokat a vállalat vezetőinek és valamennyi szervezeti egységének a számára. Egy ilyen információ input-output-rendszer lehetővé teszi a versenytársak komplex bemérésének folyamatos szakértői karbantartását is.

A marketing és a vállalati kutatás-fejlesztés tartalmi kapcsolatát erősíti az a *fejlesztés-orientált termékpozicionálási rendszer* (FTP-rendszer) is, amelyet a menedzsment-tanácsadás keretében alakítottunk ki. (Hoványi [1996]). Ennek lényege – mint az a 8. ábrából érzékelhető –, hogy a pozicionálás „parciális” koordináta-rendszereiben a vízszintes tengely mindig az ártengely, vagyis csupán a függőleges tengelyek tartalma változik (gépipari termék esetén például: *minőség, automatizáltság foka, energiafogyasztás, élettartam, környezetvédelem mértéke* stb.). A parciális koordinátarendszerek mindegyikében szerepel a saját vállalat terméke és valamennyi versenyertermék. Végül az egymás alá

## 8. ábra

A fejlesztésorientált termékpozícionálási rendszer elve  
(Jelölés:  $S$  = saját termék,  $A$  és  $B$  = versenyttermékek)



*Megjegyzés:*  
 $S$  termék paramétereinek bokrosítása helytelen az egyik tényező leszakadása miatt!

helyezett parciális koordináta-rendszerekben feltüntetett jellemzők értékét az összesítő koordináta-rendszer összegezi.

Ebben értelem szerűen minden termék egy-egy ponton metszi a vízszintes ártengelyt és az erre a pontra emelt merőlegesen helyezkednek el az adott termék egyes parciális koordináta-rendszerekben bejelölt különböző jellemzőinek értékei. A marketingnek ez az összesítő koordináta-rendszere két tekintetben iránymutató a  $K + F$  számára: tájékoztat arról, hogy *a)* megfelelő-e a vállalat saját termékénél az egyes jellemzők bokrosítása, közel fekszenek-e egymáshoz a különböző jellemzők értékei (vagyis létrejött-e a paramé-

teregyensúly) és *b*) illeszkedik-e a termék ahhoz a függőleges és vízszintes tengelyt metsző átlós vonalhoz, amelyik az árnövekedés függvényében jelzi az egyes jellemzőbokok egyre magasabb értéktartományát. (Meg kell jegyezni: ha egy jellemző értéke minden termék esetén azonos irányban nagymértékben kilóg a bokorból, akkor annak a jellemzőnek a parciális koordinátatengelyénél rosszul választották meg a koordináták metszéspontjában a függőleges tengely értékét.)

Megkezdődött a termékek *versenyelőnyeinek átalakulása* is, és ez az irányzat várhatóan tartós lesz. A fejlett piacgazdaságokban megnőtt az innovációs jellegnek, a minőség és az ár kapcsolatának, az egyéni igény kielégítésének és a termék környezetbarát tulajdonságának a szerepe. A minőség mint piaci szegmensre vagy résre irányított tényező önmagában egyre inkább a piacra lépés feltétele lesz és nem minősül különleges versenyelőnynek. A korábbi, önmagában értékelt árelőny, vagyis a termék olcsósága pedig már csak a társadalom egyre alsóbb rétegeiben, egyre kisebb vevőkörben számít majd versenyelőnynek (Porter [1993]).

Egyre inkább terjed a marketingmix *hagyományos 4 P-re* (termék – *product*, ár – *price*, értékesítés – *place* és promóció – *promotion*) alapozott felfogásának *kiterjesztése*. Az újabb felfogás a mix szinergiájának kialakításába már a következő *P*-ket is bevonja: beszerzés – *purchasing*, üzletfelek – *partners*, saját marketing-szakembergárda – *personal*, értékesítést követő szolgáltatás – *post sale service*, a vevőtapasztalatok visszacsatolása – *process of feedback*, valamint mindezek időátfutása – *passing time in actions*. Ez a kiterjesztés igen erőteljesen növeli meg a marketingelemek időbeli és tartalmi összehangolásának, vagyis a szinergiahatásnak a lehetőségét: így lesz a jövőben a *szinergia* az egyik leghatásosabb, de csak kis ráfordítást igénylő, vagyis leghatékonyabb *marketing-versenyelőnyé*.

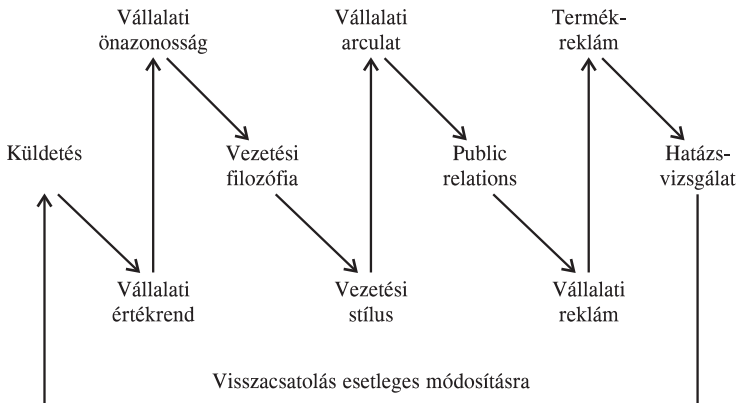
Egy másik, már napjainkban is jól érzékelhető fejlődési irányzat a marketing területén, hogy a vállalat- és a termékreklám nem elszigetelt tevékenységként jelenik meg, hanem tartalmilag beépül – utolsó két elemként – a vállalati sajátosságok tudatosan kialakított láncába (Hoványi [1997b]). Ezt a láncot mutatja be az eredményességet értékelő visszacsatolással együtt a *9. ábra*. A lánc egyes elemeinek kialakításakor alapvető közös szempont, hogy *1.* mindegyikük tartalma maximálisan feleljen meg a vevők, illetve a szélesebb társadalmi kör értékrendjének, *2.* maximálisan szolgálja a vállalati célokat és *3.* maximálisan térjen el a versenytársak láncának tartalmától. A menedzsment-tanácsadás fokozottan törekszik arra, hogy – a vállalat egyik igen jelentős és ugyancsak kevés új erőforrást igénylő immateriális erőforrásaként – e „három maximum” alapján alakítsa ki a jövőben az ábrában szereplő láncot.

Mindezek az új irányzatok azt is jelzik, hogy jelentősen megnőnek majd a *szakismeret követelményei* a marketingszakemberekkel szemben. A marketing hagyományos szakterületén belül várhatóan igen nagy szerepet kap majd a pszichológia és a számítástechnika. A hagyományos szakterületet pedig kiegészíti a műszaki fejlődés trendjének és a gazdasági háttérnek olyan ismerete, amely lehetővé teszi a vállalat piaci esélyeire vonatkozó következtetések levonását. A *készségek* tekintetében egyre nagyobb szerepet kap a marketingtevékenységben az elemző és szintetizáló készség, az empátia és a kommunikációs készség. Úgy tűnik, a marketingmunkakör betöltésének szinte minden vállalatnál, sőt, vállalkozásnál elengedhetetlen követelménye lesz legalább egy világnyelv ismerete. És minden azt valószínűsíti, hogy a jövőben számottevően átalakul majd a marketing-szakemberek képzése is: ez *új diszciplínákkal* gazdagodik és nagy szerepet kap benne a *készségfejlesztés*.

Végül még egy jelenségre érdemes figyelni a marketingkoncepció kialakításakor. Már jelenleg is tanúi vagyunk annak, hogy a vállalatok nem marketingterületen dolgozó munkatársai átvessznek egyes marketingfunkciókat: a fejlett piacgazdaságokban például

9. ábra

A vállalati és termékreklám tartalmi beépülése az immateriális erőforráslánc elemeibe



már fejlesztő mérnökök keresik fel a nehézvegyiparban új termékre vonatkozó ötleteikkel a potenciális vevőket, hogy felmérjék érdeklődésüket és igényüket; értékesítő mérnökök járnak sorra a reménybeli megrendelőket a számítástechnikai nagygépek piacán, hogy tájékoztathassák őket az általuk igényelt hardver- és szoftverlehetőségek megvalósíthatóságáról stb. Ezzel szemben marketingszakemberek is bekapcsolódnak nem marketing-szervezetek feladatainak ellátásába: a piaci lehetőségek és fenyegetések ismeretében paraméterméltségben folynak bele új gyártmányok fejlesztésébe, vesznek részt a vállalati arculat és PR kialakításában, kapcsolódnak be a vállalati likviditás tervezésébe stb. Vagyis a jövő marketingkoncepciójában nemcsak „légiesednek” a marketingfunkció határai, hanem *feladatátadásokra* is mindinkább sor kerül majd a marketing és a többi vállalati szervezet között. Ez is azt jelzi, hogy a jövő század vállalata már *konzisztens rendszerként* fog működni.

### Hivatkozások

- ADCOCK, D.–BRADFIELD, R. ÉS SZERZŐTÁRSAI [1995]: Marketing. Principles & Practice. Pitman, London.
- ALLRED, B. B.–SNOW, CH. C.–MILES, R. E. [1996]: Characteristics of Managerial Careers in the 21<sup>st</sup> Century. Executive, 10. kötet, 4. sz. november 17–27. o.
- DAVID, F. R. [1995]: Concepts of Stategic Management. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- FARKAS, CH. M.–DE BAKER, PH. [1996]: Maximum Leadership. Hold Co., New York.
- HAMEL, G.–PRAHALD, C. K. [1994]: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston.
- HOVÁNYI GÁBOR [1996]: Új technológia kialakítása és menedzselése a Calorex Rt.-nél. (Megjelent: Technomenedzsmnt. Tanulmánykötet, szerk.: *Inzelt Annamária.*) OMFB – IKU, Budapest, 1–18 o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1997a]: A vállalat versenyképességének fő tényezői. (Megjelent: *Parányi György–Török Ádám: Vezérfonal a vállalati potenciál-tényezők felméréséhez és elemzéséhez.*) MTA–IVKI, Budapest, 1–4. o.
- HOVÁNYI GÁBOR [1997b]: Az emberi erőforrás menedzselésének távlatai. *Vezetéstudomány*, 10. sz. 23–30. o.
- PORTER, M. E. [1993]: Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.