

Jövőképek, vállalati stratégiák

- Képzelt „riport” egy konferenciáról -

Jövőképek, vállalati stratégiák címmel rendezett egész napos konferenciát a BKE Vezetőképző Intézete az intézet fennállásának tizedik, valamint a Vezetéstudomány című szakmai folyóirat alapításának harmincadik évfordulója alkalmából.

➤ *A maximális helykihasználtságú teremben diszkrét (a téli évszak megfázásait idéző) köhécselek közepette koncentráltó tekintetek villannak, serény tollsercegek és olykor felszabadult, az egybegyűlteket egygé kovácsoló nevetések hallatszódnak.*

A konferencia-„fesztivál” résztvevői az előadókra s mondanójukra összpontosítanak: összerosódik ily módon az élő szó s papíra vetett annotációja... Versenyképesség...

A nemzetközi világgazdasági környezet globalizálódása nem új tendencia, mindig is lüktetett e törekvés az üzletpolitika, a kereskedelem vérkeringésében. Am az elmúlt évtizedben rendkívüli – az emberi természet által szinte követhetetlen – sebességgel tüntek el az árúk, tőkék, technológiák, lakossági csoportok stb. mozgását gátló határok. Világméretben bontakozott ki a liberalizálódás. Gazdasági kerítések, határmezsgyék nélküli világunk minden részén, ahol megjelenik e folyamat, megnő a verseny s intenzitásának jelentősége, felértékelve a versenyképesség fontosságát.

„Szép, új világunk” elmúlt éveiben a változások – műszaki, tudományos fejlődés által generált – sebessége maximálisan felgyorsult (vagy felbolydult?), s a gazdasági áramlások liberalizálódásával paralel az irányítási rendszerekben is túlsúlyt kapott a pénzügyi vezérlés, mely korábban nem ismert sebességgel csoportosít át monetáris erőforrásokat, termelési, szolgáltatási tevékenységeket.

A globális információs társadalom „talaján” tudásintenzív gazdaság „virág”-világ fejlődik, melyben az egyének, a vállalatok, a térségek nemzetgazdaságának pozícióit az határozza meg, hogy milyen ütemben jutnak hozzá korszerű tudáselemekhez, információkhoz, s ezeket milyen mértékben tudják feldolgozni, milyen sebességgel, hatáskokkal tudják hasznosítani. A versenyképesség alappillére egy adott ország, szervezet környezethez való viszonya: képes-e (s mi módon) észlelni környezetét, annak kihívásait, e kívülről érkező információkat jelenlegi normáival, értékeivel, céljaival össze tudja-e érdemben hasonlítani, s a legjobb választ, cselekvési módot megtalálni, megadni; létezik-e az országban, szervezetben minden eljárásokat összefogó, alkalmazkodó és változó tanulási képesség.

E folyamatok következménye a világméretű polarizálódás, differenciálódás: országok, térségek sőt kistéleplések s ezekhez kötődő lakosságcsoporthok szakadnak le, vagy maradnak versenyképesek. A kieleződött versenyben csak az első befutó lehet igazán nyertes, ő juthat hozzá az áramlási szabadságok kiterjedésének, a tudásintenzív gazdaság kibontakozásának hozamához, természetéhez. Ebből következően a társadalmi, politikai célrendszerek fókuszpontjában a versenyképesség javításának kell állnia. Ez olykor az adott országtól megköveteli kapcsolatának, külgazdasági struktúrájának, társadalmi, gazdasági modelljének átalakítását, alkalmazkodását az új nemzetközi játékszabályokhoz, emberi tevékenységi szerkezetének korszerűsítését.

A nemzetgazdaságok teljesítményében, versenyképességében, tőkevonzási erejében meghatározó az ország (pénzügyi, kereskedelmi, adminisztratív, fizikai, humán, tudományos stb.) infrastruktúrája s annak fejlettsége. Egyes országok tel-

jesítőképesége, felzárkózási sebessége, valamint külfölditőkevonzási ereje között szoros a korreláció, mivel a határokon túli tőke szállíthatja, hozhatja azon pénzügyi, technológiai erőforrásokat, szakismereteket, melyek az ország restrukturálódásához, a világgazdasági folyamatokhoz való alkalmazkodásához elengedhetetlenek. Azonban az infrastruktúra különböző dimenzióinak fejlesztése nélkül a külföldi működőtőke-befektetések modernizációs hatása nem érvényesül.

➤ *Újabb ismert arc, újabb előadó árnyalja a versenyképességről alkotott képünket ... Innovációs stratégia ...*

Az infrastruktúra átalakításában, fejlesztésében meghatározó szerepet kap az innovációpolitika, melynek célja nem csupán egy ország szellemi rangjának emelése a világban, hanem az ország versenyképességének oly módon való növelése, mely egy másfajta versenyképesség-szemlélet és szerkezet-eltolódás kialakulásához vezet. Ma már a versenyképességet nem csupán az árstratégia (az olcsóbb versenyképesebb) jelenti, hanem a csúcstechnológia, a magas tőkeintenzitással létrehozott termékek, melyek kereskedelmében, piac-képességében a fő szempont, hogy újabb, jobb legyen, mint a többi (adott esetben a drágább versenyképesebb). Egyfajta mai szemlélettel a versenyképesség lényege, hogy ugyanannyi erőforrás felhasználásával drágább, s mégis eladhatóbb terméket, szolgáltatást kell produkálni, melyhez az innovációpolitika nyújt néhány támpontot. Az innovációs stratégia alapontja lehet egy ország szempontjából, hogy a meglévő szellemi tőkéjének optimális kihasználásához szükséges egyéb tőkeelemeket, külföldi (kutatásfejlesztési) tudástőkét meg-, illetve beszerzzen, befektetőit (pl. csúcstechnológiai pályázatokkal) ösztönözze szellemi kapacitásainak az országban való importálására, s mindezeket termelési rendszereivel harmonikusan integrálja.

➤ *S a verseny fogalmának hajóját újabb vizekre kormányozzák ... Stratégia-elméletek...*

A stratégiai módszerekben, technikákban, javasolt modellekben léteznek különbségek elméletben, s a való világban a könyvpiacra, az oktatásban egymással versengő, a tanácsadásban mindig újabbat ígérő elgondolások, közelítési módok jelennek meg, melyeket megfelelő módon kell tudni adaptálni.

Alapvető kérdések a stratégiai tervezés-szervezés elméletekben immáron közel 30 éve: formalizálható-e, s milyen mértékben a tervezés, a stratégiaalkotás, valamint melyek azok a stratégiai modellek, kiindulópontok, szemléletmódok, amelyek várhatóan sikerre vezetnek? A kérdések által meghatározott két pólus a formalizálhatóság és a sikerre vezetőesség szorosan összefügg egymással, s e korrelációban az egyik mozgató rugó a változás.

A formális tervezés során a vállalat több vastag kötetnyi ún. (számokból és azok magyarázataiból álló) terveket produkál, melyekből hiányoznak a folyamat által létrehozott stratégiai akciók és döntések. Az évenként ismétlődő, szeptembertől való tervezés távol áll a szervezeti valóságtól, s más vezetési rendszereitől, melyek a vállalat működésében szükségesek, azt meghatározzák. A tervezéstudomány másik sarkalatos felfogása szerint a tervezés a problémák kutatásának állandó alkotó, döntési folyamata.

Mintzberg szavaira gondolva: a stratégiaalkotás folyamatának fellazítására van szükség, nem pedig arra, hogy azt önkényesen formalizálással béklyóba verjük. A stratégiai tervezés folyamata során olyan kérdéseket kell szem előtt tartanunk, mint a „hol tartok”, „milyen irányba szeretnék menni”. A

stratégia jövőképekre, missziókra épüljön, jövőbeni tevékenységi körökre, az új szükségletek kielégítését célzó legfontosabb cselekvési módozatokra, elérendő pozíciókra irányuljon.

A folytonos vita a nézetek s árnyalataik között a gyakorlat szempontjából igen hasznos, ám egyik modellet sem szabad fetiszizálni, kizárólagossá tenni. Integrálni kell a két elmélet alkotórészeit, hisz a gyakorlat azt igazolja, hogy egy szervezetnek, vállalatnak precízen meg kell terveznie bármilyen időintervallumra kiterjedő jövőjét, ám ez alkotó folyamat, „lágú” elemek nélkül kevésbé hatékony. Az egymással versengő modellek, technikák, elméletek sűrűjében épp az jelenti az „arany középszer”-stratégiát, ha végiggondoljuk azokat, s megpróbáljuk – a különbözőségek összhangba hozásával – feloldani az ellentmondásokat.

➔ *Hogyan, milyen sikerrel hajózik a világ gazdaság vizein Magyarország?*

Komplex versenyképességi index alapján állapítják meg egy adott ország nemzetközi versenyképességét – hangzott el a konferencián. Az utóbbi időben radikális pozícióváltás következett be a kis országok javára. Jelentősen javult Magyarország versenyképessége is. A versenyben a világgal című kutatás tapasztalatai szerint a versenyképességben egyre nagyobb szerepe van a szervezet tanulási folyamatának. Magyarországon ma még két világ él egymás mellett. Egyfelől vannak azok a vállalatok, amelyek egykörös tanulási folyamattal alkalmazkodnak, kétkörös tanulással pedig változtatnak. A tudásalapú gazdaságban egyre nagyobb az emberi erőforrás, az intellektuális tőke jelentősége, a szervezet tanulási folyamata. Sajátosságairól szólva elhangzott, ez a tőke begyakorlottság révén hasznosul, nélkülözhetetlen: nem csökken, hanem növekszik. Akkor avul, ha nem használják. Nem szűkös, könnyen terjed, osztható. Meghatározó szerepe van a cég teljesítő-képességének alakulásában annak, hogy mekkora a mértéke a cég vagyonán, értékén belül.

Bár sok mindent tanultunk a nemzetközi cégektől, sok mindent hoztak magukkal (stratégiát, piacot, pénzt), ma még gondot okoz a globális stratégia helyi illesztése, a menedzsment és a munkavállalók közötti feszültség, az eltérő kommunikációs stílus. Ma Magyarországon kétféle vállalatcsoport található. Egy részük túlmenedzsel, más részük alulvezetett.

Az érzelmek, ezen belül az irigység gazdaságra kifejtett hatása pozitív is lehet. Jót tesz a versenynek, ha nem az a célja, hogy a versenytársat ellehetetlenítsük, hanem arra ösztönöz bennünket, hogy teljesítményeinkkel túlszárnyaljuk. Az a jó, ha erős belső motivációs rendszer, saját magunk által felállított standardok készítene arra, hogy a másinál jobbat nyújtsunk. Előnyös a verseny abból a szempontból is, hogy mérést, összehasonlítást tesz lehetővé, ennek folytán szelektálja a gazdasági szereplőket. Ma már egyetlen gazdaság sem engedheti meg magának, hogy ne foglalkozzon a legnagyobb és legfontosabb tőkének, az emberi tőkének a gazdasághoz való viszonyulásával egyenként és csoportonként egyaránt. Értelmes szervezetet, eredményes gazdasági folyamatot nem lehet jól felépíteni az emberekkel való együttműködés nélkül.

➔ *Elkészült Magyarország innovációs stratégiai tervezete – jelentette be az OMFB elnöke*

Szakítva a korábbi szemlélettel, a jelenlegi tervezet nem tudományos, hanem vállalatgazdálkodási szempontok alapján készült. Megvitatására a következő évben kerül sor. A stratégiai tervezet öt fejezetből áll. Az első rész a jövőképpel foglalkozik. Ennek három változata: egy optimista, egy semleges és egy kevésbé bizakodó kicsengésű. A második fejezet állapotjelentés a helyenként kaotikus magyar viszonyokról. A harmadik fejezet az innovációs stratégia megvalósításával, a negyedik a megvalósítás eszközeivel, az ötödik a pályázati rendszerekkel

foglalkozik. Az előadó szövege még a regionális különbségekről, arról a nemkívánatos folyamatról, hogy az ország észak-keleti térségeiből a tudás átáramlik a Dunántúlra, miközben a cél, hogy működő tőkét áramoltassanak az elmaradott térségekbe. Ezt pályázati rendszerekkel kívánják elősegíteni.

Makro- és mezőgazdasági témákra az OMFB gazdasági, kutató-fejlesztő és államigazgatási szakemberek együttműködésén alapuló Technológiai Előretérítési Programjának fő ismérvei hangzottak el. A TEP célja egyebek között, hogy a kooperatív és stratégiai gondolkodást elterjessze. Ajánlásokat fogalmaz meg a szakpolitikák, szabályozórendszerek számára.

A konferencia foglalkozott az Európai Unióhoz történő csatlakozás kérdéseivel is. Egyes vélekedések szerint generációnyi időt is igénybe vehet – hangzott el. Csak az a kérdés, honnan számítjuk ezt az időt. Hol az a minimális felkészültségi pont, ahonnan már jobb belülről folytatni a felzárkózást például a portugál–spanyol példa alapján. Véleménye szerint az Európai Unióban kétféle folyamat megy végbe. Egy mélyülési, melynek fontos fejlődési állomása volt az euro megjelenése, és egy bővülési – a szervezeti rendszer változtatásai is ezt szolgálják. Magyarországnak még vannak tennivalói a felzárkózás érdekében. Számolnunk kell azzal, hogy a jogharmonizáció többlet költségeket ró ránk. Gondot okoz az agrárszféra tőkehiánya, amelynek enyhítését akadályozza a földtörvény.

➔ *Halk morajlás kíséri az „vezetés” tapasztalatairól, irányairól megnyilatkozó közismert személyek véleményét*
A jövőképe a vállalatvezetésben címmel rendezett panelvitan sikeres vállalatvezetők nyilatkoztak arról, hogyan viszonyulnak ők és vállalataik az ezredforduló néhány jellemző trendjéhez: úgymint globalizálódás, korszakváltás az iparágakban, specializálódás, illetve az intellektuális tőke felértékelődése.

A vita résztvevői először a globalizálódáshoz való viszonyukról beszéltek. Ez egyesek számára lehetőség, mások számára veszély. Összességében fejlődési lehetőségeket látnak benne, amennyiben globális vállalatok beszállítóivá válhatnak, új beszállítóit, gyártási tapasztalatokat szerezhetnek. Informatikai cégek számára egyenesen nélkülözhetetlen a globalizálódás, melynek felgyorsításában maguk is részt vesznek. A globalizálódással egyidejűleg elindult egy újabb folyamat, a lokalizáció.

Hogyan készülnek az iparágakban bekövetkező korszakváltásra, amelynek során feleslegessé válhatnak a közvetítők, és az üzlettől üzletig elváltja az üzlettől a vevőhöz irányuló folyamat? A cégek egyre több terméket, tevékenységi formát helyeznek ki, csak a stratégiai fontosságúakat tartják meg. A piaci pozíció meghatározójává válik, hogy az új folyamatokban ki, milyen helyet foglal el. A specializálódásról szólva többen elmondták, hogy az a cégek számára ma már minimum követelmény.

Az intellektuális tőke felértékelődéséhez, megtartásához is különbözőképpen viszonyultak a vita résztvevői. Az élethosszig való alkalmazás ma már egyetlen vállalatnál sem cél. A munkaerő szabad vándorlásának lehetősége ugyanakkor megköveteli a cégektől, hogy dolgozóik számára az alkotáshoz megfelelő szociális és pszichikai viszonyokat teremtsenek, amelyben az alkalmazottak a kölcsönösség, sikeresség, és önzetlenség motivációi alapján megosszák tudásukat, együtt munkálkodjanak a cég jövőjéért. „Értelmes munkát, értelmes környezetben, értelmes csapatban” – állították egyöntetűen a cégvezetők.

A nagy érdeklődéssel kísért egész napos konferencia-, „fesztivál” résztvevői kissé fáradtan szedelőzködtek, de abban egyetértettek, hogy a nap folyamán újabb adalékok kaptak a gazdaságról, s talán némi segítséget a vízre szálláshoz.

Pokornyik Krisztina–Urbin Margit