

KÁSA Attila-PATAKI Béla

TECHNOLÓGIAI MAGKOMPETENCIÁK A TÁVKÖZLÉSBEN*

A tanulmány a magkompetenciák (core competencies) elméletét és gyakorlati alkalmazását mutatja be egy technológiaintenzív iparág, a távközlés világából vett példa kapcsán. Egy 1996-os amerikai felmérés szerint a magkompetencia-menedzsment a nyolcadik leggyakrabban alkalmazott menedzsmentmódszer, melyet az amerikai vállalatok 71 %-a alkalmaz.**

Prahalad és Hamel (1990) elismert világcégek sikerét elemezve arra a megállapításra jutott, hogy ezek a cégek olyan – általuk *magkompetenciáknak* (core competencies) elnevezett – tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek jóvoltából előnybe kerülnek versenytársaikkal szemben.

A magkompetencia szakismeretekből és technológiákból összeálló, versenyelőnyt nyújtó speciális szak tudás, amellyel a vállalat:

- a vevők által elismert értéket hozhat létre, lényeges előnyt nyújtva számukra;
- megkülönböztetheti magát versenytársaitól valamivel, ami egyedi és nehezen utánozható;
- kiterjesztheti tevékenységét új termékekre/szolgáltatásokra, piacokra vagy üzletágakra.

(Hamel – Prahalad, 1994; Gallon – Stillman – Coates, 1995; Pataki, 1998 felhasználásával)

Vegyük sorra a fenti definíció három kiemelt pontját.

☞ *Értékes, előnyös a felhasználónak*

A magkompetencia a felhasználó számára *kulcsfontosságú előnyt* nyújt. Ez persze nem jelenti azt, hogy

* Jelen cikk Kása Attila menedzser gazdaságimérnöki diplomamunkája alapján készült (konzulens: dr. Pataki Béla), amely A Menedzserképzésért Alapítvány 1998-as diplomatervezési pályázatán kiemelt díjazásban részesült.

** Robert C. Camp, a „benchmarking szellemi atyja” személyes közlése.

mindig látható vagy könnyen érzékelhető számára. Csak az előny az, amit érez, de annak részleteire nem is biztos, hogy kíváncsi a vevő. A magkompetenciák azonosításakor azonban a menedzsment az értékelemzés módszereivel meg tudja állapítani, hogy mely tulajdonságok azok, amiért a felhasználó fizet. Mindez biztosítja azt, hogy a cég valóban fontos dolgokra összpontosít, és nem vezette félre értéktelen, de esetleg szerinte hasznos elem. A folyamatokhoz és magához a gyártáshoz kapcsolódó kompetenciák esetében előfordulhat, hogy olyan magkompetenciánk van, ami nem jelent a vásárló számára többletet, csak nekünk extra nyereséget.

Ha egy cég olyan technológiával rendelkezik, amelynek segítségével a csomagolás jelentős költségmegtakarítással végezhető el, akkor az tekinthető magkompetenciának, hiszen versenyelőnyt teremt ennek a technológiának a birtoklása.

☞ *Megkülönböztet a versenytársaktól*

A magkompetencia mindig valamilyen *különlegességet* nyújt a versenytársakkal szemben, az adott iparágban csak kevesen birtokolják vagy kizárólagosan a cég sajátja. Ha egy adott képesség vagy kompetencia feltétlenül szükséges egy adott területen, akkor az nem megkülönböztető, hanem elengedhetetlen belépési, bennmaradási feltétel. Megfigyelhető tendencia, hogy a fokozódó verseny az új kompetenciákban rejlő előnyök kihasználásá-

lása felé tolódik el, miközben a régiéket minden résztvevő megtanulja és meghonosítja.

Az autóiparban a hetvenes években megkülönböztető volt a japán cégek kis selejtaránya, ami jelentős versenyelőnyt jelentett számukra. A kilencvenes évekre azonban hasonlóan kis arányt ért el minden résztvevő, így az ebből származó előny megszűnt, sőt az élesedő verseny feltételévé vált.

A differenciáló képesség és a hosszú távú versenyelőny fenntartásának fontos feltétele, hogy az adott képesség, kompetencia ne legyen könnyen másolható, helyettesíthető. Ha a versenytársak könnyen le tudják másolni, akkor a versenyelőny csak ideiglenes lehet. Az ideiglenes előnyt nyújtó kompetenciákra nem szabad hosszú távú stratégiai terveket építeni.

➤ *Kiterjeszhető az alkalmazása*

Ha egy kompetenciához nem képzelhető el olyan termék, amelynek az előállításában hasznosítható, akkor sohasem fog előnyt nyújtani. Előfordulhat, hogy egy képesség fejlesztésének kezdetén még nem látható konkrét felhasználás, de a menedzsment felelőssége éppen az, hogy intuitív módon megérezze a jövőbeni versenyelőnyt. A létező magkompetenciák ugyanakkor új piaci szegmensekre viszonylag könnyen kiterjeszthetők.

Ha egy kompetenciának csak egyetlen üzletágban vesszük hasznát, de nem képzelhető el ezt kiaknázó új termékek vagy szolgáltatások sora, akkor nem biztos, hogy magkompetenciának tekinthetjük. A menedzsmentnek szívósan kell dolgoznia azért, hogy elvonatkoztasson a jelenlegi tevékenységtől, amelyben a kompetenciát hasznosítjuk, és elképzelje, milyen új területeken lehetne alkalmazni. A kompetencia kiterjeszhetőségének felmérésekor a felső szintű menedzsmentnek el kell szakadnia a cég képességeinek termékközpontú nézőpontjától.

A Sony rendelkezett a miniaturizálás képességével, és ezt ki is használta sokszor egymástól távol eső területeken, mint a walkman, számológépek, zseb-tévék, digitális órák egybeépítve más eszközökkel (pl. GPS vevővel).

Mi nem magkompetencia?

Pénzügyi értelemben a magkompetencia, a képesség és a szakismeret nem tőke, ami feltűntethető lenne a mérlegben. Nem azonos a hírnévvel, a reklámértékkel, az ismertséggel. A használat során a magkompetencia nem kopik el, nem veszíti el értékét más eszközökhöz, berendezésekhez hasonlóan, hanem folyamatosan fejlődik, tökéletesedik.

A magkompetencia a definíciójából adódóan mindig versenyelőnyt jelent birtokosának, egyedüli előnyt jelent a felhasználók igényeinek kielégítésekor. A versenyelőnyt azonban nemcsak magkompetencia biztosíthatja.

A magyar Internet-piacon a MATÁV versenyelőnyben van más szolgáltatókkal szemben, mert az államtól 2002-ig kizárólagos jogokat kapott a távközlés bizonyos területein. A szerzett jogok versenyelőnyt jelentenek más területeken.

A közbeszerzési törvény lehetővé teszi, hogy a hazai cégek versenyelőnybe kerüljenek a külföldiekkel szemben. Itt nincs szó magkompetenciákról, ez egyszerűen (gazdaság)politikai, társadalmi megkülönböztetés.

Meg kell különböztetni a múltból származó képességeket a jelenben kifejlesztett képességektől, kompetenciáktól. A múltból származó előny pozitív mértékben befolyásolja a jelen kompetenciaépítését, de ugyanakkor eltorzízza a magkompetenciák által nyújtott versenyelőnyt.

Az Intelnek versenyelőnye van a hetvenes években kifejlesztett eszközök (félvezetők, speciális processzorok) máig fizetett jogdíjaiból, és az X86 processzor alapú rendszerek egyeduralmából. Ehhez természetesen hozzájárul a processzorok területén szerzett magkompetenciája.

A magkompetenciákért való versengés nem jelenti a kutatási költségek növelését a konkurenciával szemben. Nem jelenti a cégen belüli üzletágak közötti megosztott területek (közös fejlesztés, teszt, eladás, üzemeltetés) létrehozását a költségek csökkentése céljából.

A kompetenciák értéke időről időre változhat, az időtényezőnek néha különösen nagy szerepe van.

A háborús eszközöket gyártó amerikai cégek magkompetenciái ártértékelték a hidegháború végével. A pusztító fegyverek gyártásában jelen levő magkompetenciák fontossága csökkent, míg a műholdak előállításában részt vevőké nőtt, mivel ezen cégek nagy része a műholdas személyi kommunikációs rendszerek úrszegmensének gyártására rendezkedett be (pl. Lockheed-Martin, Hughes, TRW).

Az autóiparban két évtizeddel ezelőtt még versenyelőnyt jelentett a turbómotorok előállításának és a karosszériaelemek korszerű megmunkálásának technológiája, de mára már ezek az egykori kulcstechnológiák alatechnológiákká váltak. (Tari, 1997)

A kompetenciafa

A diverzifikált vállalat egy nagy kompetenciafa. A fa törzse és fő ágai a *magtermékek* (core products), a kisebb

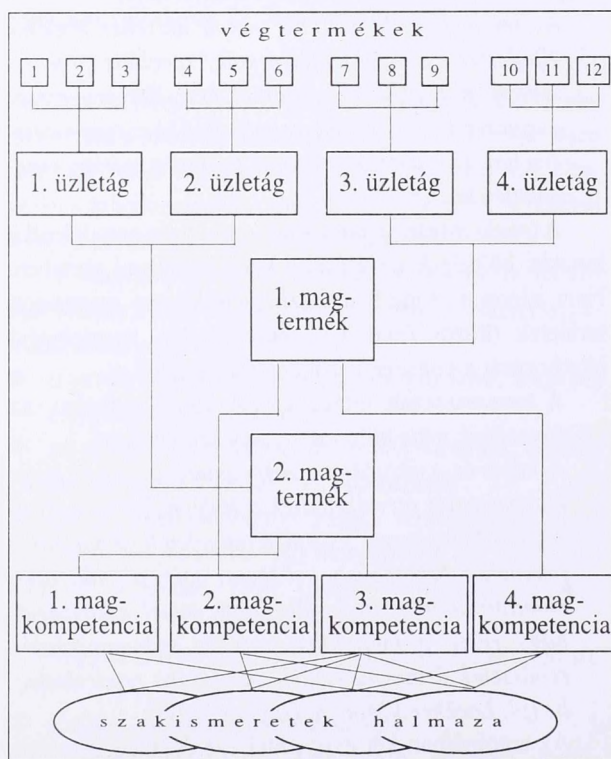
gallyak az üzleti egységek (business units), a levelek, virágok, gyümölcsök a végtermékek (end products). A fa gyökérzetét, ami táplálja az egész vállalatot, megadja annak stabilitását, a magkompetenciák alkotják. A szakismeretek (skills) a magkompetenciák elemi alkotórészei, melyekből bizonyos „kohéziós erők” hozzáadásával a magkompetenciák felépíthetők.

Szolgáltatások esetén a *magtermék* (core product) helyett a *magplatform* (core platform) elnevezést használja Hamel és Prahalad (1994), arra utalva, hogy ezek alapozzák meg, tartják, hordozzák az egyes üzletágak konkrét szolgáltatásait. (1. ábra)

A Honda magkompetenciákkal rendelkezik a motorok építésének területén. Elképzelhetetlen, hogy más gyártóktól vásároljon motort, miközben a Chrysler egyre nagyobb mértékben függ a Mitsubishi-tól és a

1. ábra

Kompetenciafa



Hamel és Prahalad kompetenciafája (Prahalad – Hamel, 1990; Hamel – Prahalad, 1994; Knott – Pearson – Taylor, 1995)

Hyundaitól. Rengeteg pénzt költ a Forma-1-es autóversenyezésre, amelynek révén világszínvonalú magkompetenciára tesz szert a motorok terén. A Honda motorok azok a magtermékek, amelyek fizikailag

megtestesítik ezt a magkompetenciát, és lehetővé teszik a Honda számára látszólag teljesen eltérő területeken (pl. autók, motorkerékpárok, motorcsónakok, fűnyírók, fűrészgépek) való piacvezető szerep elérését. (Prahalad – Hamel, 1990)

Ha csak a végtermékeket vagy az üzleti egységeket vizsgáljuk, akkor versenytársaink valódi erősségei rejtve maradnak. A magkompetenciák a szervezet kollektív tudását képezik, különösképpen magukban foglalják a különféle szakmai ismeretek technológiákba való integrációjának képességét. A tudás személyekben testesül meg, ezért az ilyen tudással rendelkező egyéneket érdemes cirkuláltatni a szervezeten belül. Más erőforrásokkal ellentétben a magkompetencia nem kopik, hanem a használatall állandóan fejlődik. Nem szabad kihasználatlanul hagyni őket, mert akkor visszafejlődnek. Óvni kell őket, mert a magkompetenciák a jövőbeni lehetőségek magvai, azaz szoros összefüggésben vannak a szervezet jövőbeni versenyképességével. Egy adott magkompetenciában betöltött vezető szerep olyan potenciállal rendelkezik, mely azonnal versenyelőnyt testesít meg, amint az elképzelt piaci igények, külső körülmények beteljesülnek. Ez viszont veszélyt is jelent, mert a szervezet számára külső tényezők fontos szerephez jutnak a piaci versenyelőny realizálásának idejében és jelentőségében. A magkompetenciák kiépítése gyakran évtizedekben és dollármilliókban mérhető.

A Sharp és a Toshiba például dollár százmilliókat költött a laptop-kijelzők kifejlesztésére, még mielőtt bármiféle alkalmazásuk látható lett volna. A befektetést siker koronázta, 1992-ben a Sharpnak 38%-os piaci részesedése volt ezen a területen és fontos magtermékévé vált.

A magkompetencia birtokosa a jövőre vonatkozó lehetőségekkel rendelkezik, melyek kihasználása (a külső körülmények teljesülése esetén) mérőföldkő jelentőségű lehet számára. A magkompetenciák ugyanakkor mindig olyan szakismeretek, technológiák csoportjából állnak, melyek mindegyike valamilyen kicsi előnyt nyújt a felhasználónak. Tehát soha nem öncélúak, csak éppen a fejlesztésük idején még nem látható az a piaci helyzet, amelyben a vevő ráébred, hogy arra a végtermékre, amelyekhez az a bizonyos kompetencia hozzájárul, szüksége van. Azok a cégek sikeresek, melyek az ilyen jövőbeni igényeket képesek megjósolni és azokba befektetni.

A kompetenciaépítésről könnyű lekézni. A késlekedés behozhatatlan hátrányhoz vezethet.

A versenyelőnyért folytatott küzdelem nem termékek vagy üzleti egységek, hanem cégek között zajlik.

- A magkompetenciák nem kötődnek egy-egy termékhez, hanem általában több magtermékben és még több végtermékben jelennek meg, egyidejűleg több üzleti egységre is hatással vannak a szervezeten belül, és tartósabbak az egyes termékek életciklusának időtartamánál.

- Az Ericsson kompetenciája a rádiós rendszerek területén évtizedeken keresztül versenyelőnyt nyújt, jóllehet az egyes rendszerek életideje jóval rövidebb. Függetlenül attól, hogy NMT, GSM, AMPS, D-AMPS, EDACS, PDC, DECT, PHS vagy W-CDMA rendszerről van szó, az Ericsson minden (kvázi) szabványban élen jár.

- Éppen azért, mert több termék sikeréhez is hozzájárul, a cégek egyre erősödő versenyét alapvetően befolyásolja. Ha egy multinacionális vállalat termékportfoliója széles, akkor az egy-egy specifikus területen hiányzó magkompetencia hatása csökkenthető.

- Az üzleti egységek szintjét, döntési lehetőségeit, anyagi és emberi erőforrásait mindenképpen meghaladó felügyeletre, irányításra van szükség. Az előbb említettek miatt a magkompetenciák feltárása, építése, fejlesztése és kiaknázása is vállalatszintű döntést, szervezést és támogatást igényel. Mivel a cég jövőjét alapvetően meghatározza, ezért a magkompetenciák ügyét elhanyagoló menedzsment a szervezet jövőjét teszi kockára.

A szervezet tagjainak bizonyos szakismerete, tudása, a kialakult technológia összessége alkotja a magkompetenciát. Nem lehet személyre szólóan meghatározni, ki melyikhez járul hozzá, mert *kollektív tulajdonságról* van szó. A választóvonal a szakismeretek és a kompetenciák között nehezen húzható meg. Jó kiindulópont lehet, hogy a magkompetenciák száma öt-tizenöt lehet egy közepes nagyságú vállalat esetén. Ha ennél többet azonosítunk, akkor valószínűleg a szakismereteket gyűjtöttük össze, ha kevesebbet, akkor tág határok közé többet is belefoglaltunk.

A verseny szintjei

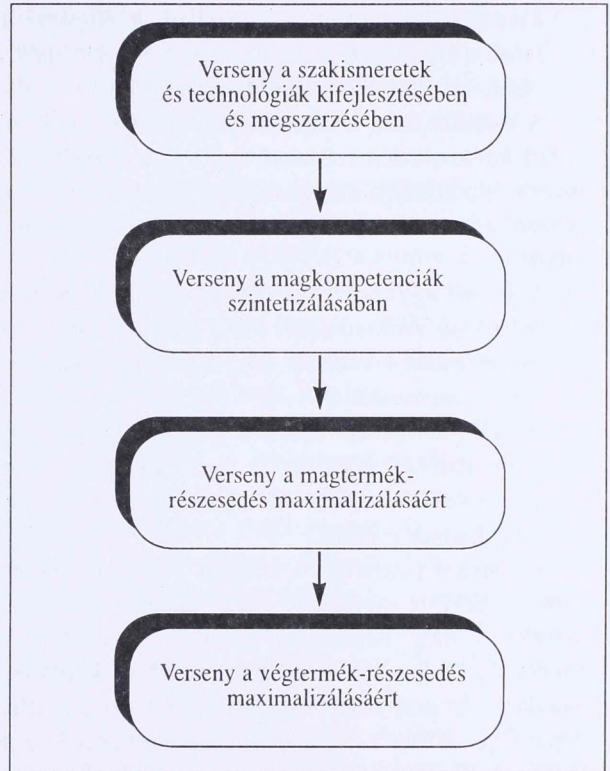
A verseny négy szinten zajlik, összhangban a kompetenciafa modelljével. (2. ábra) A végső siker érdekében nagyon fontos, hogy minden szint lényegét megértsük, és ne mellőzzük egyiket sem. Hamel és Prahalad (1994) szerint a legtöbb tankönyv és tanácsadó cég ma még csak a negyedik szinttel, a termékreszesedés növelésének módszereivel foglalkozik, többnyire az idő 99%-ában. A kompetenciamenedzsment szerint viszont éppen az *első három* versenyzési szint alapozza meg a termékreszesedés növekedését a magkompetenciák erősítése révén.

Az *első szint* célja a későbbi magkompetenciák alkotóelemeinek kifejlesztése, ill. megszerzése. Ez a küzdelem a technológiák, tehetségek, intellektuális jogok, lehetséges szövetségesek piacán folyik. A messzire látó vál-

2. ábra

Versenyzés a kompetenciáért

(Hamel-Prahalad, 1994)



latatok versenyeznek az olyan technológiákért, tehetséges dolgozókért, akik később fontos elemei, eszközei lehetnek a magkompetenciák építésének. Emberi kapcsolatok, kizárólagos jogok megszerzése és építése, kutatási programokban való részvétel, az adott magkompetenciát már birtokló céggel való szerződéskötés, új piacra való betérés mind-mind az alkotóelemekért folytatott verseny részét képezi. A cég forrásainak minél jobb és gyorsabb kihasználása az adott alkotóelem megszerzése céljából szintén ide tartozik.

A japán vállalatok részben, az ázsiaiak szinte teljesen a nyugati tudás és ötletek importálására rendezkedtek be, amiket később világelső kompetenciákká fejlesztettek tovább. Ezt stratégiái szövetségek megszerzésével, licenc megállapodásokkal, nyugati egyetemeken végzett diákok támogatásával és letelepítésével érték el.

A cégek közötti hosszú távú együttműködés lehetővé teszi egymás mélyen rejtőző kompetenciáinak megismerését, átvételét, megfelelő szintre emelését. Ha importálni kívánunk valamit, ami közelebb van egy teljesen kifejlesztett kompetenciához, mint egy pusztán képességhez, akkor egy megfelelő partnerrel kötött hosszú távú kapcsolat valószínűleg szükséges.

Az NEC egy sor amerikai céggel kötött szövetséget a kompetenciák importálása céljából. A Hughes, az Intel, a Honeywell és egy sor más cég szerepelt a „tanárok” között. (Pralhad–Hamel, 1990)

A **második szint** a diszkrét szakismeretek kompetenciákká kovácsolásáért folytatott verseny. A diszkrét szakismeretek portfoliója még nem magkompetencia, a *szakismeretek, technológiák, ismeretek szintézise* annál inkább.

Vegyünk egy példát az autópárból. A legjobb mérnökök, technológusok, és a K+F-re költött milliók még nem jelentik azt, hogy az adott cég gyártja a legjobb motorokat.

Az NEC kevesebbet költött arányaiban, és sok esetben abszolút értékben is a kutatás-fejlesztésre versenytársainál, miközben azokat sorra előzte meg a nyolcvanas években.

A magkompetenciák építésében folytatott verseny nem a K+F-re fordított pénz maximalizálásában mutatkozik meg. Kritikusnak inkább a diszkrét szakismeretek, technológiák harmonizálásának képessége mondható. Ez nem jöhet más vállalatoktól, ezt nem lehet importálni, viszont a különböző magkompetenciák szintézisében szerzett gyakorlat újrafelhasználható a szervezetben belül.

A **harmadik szint** a magtermékek, szolgáltatások esetén a magplatformok (core platforms) körül zajlik, melyek közbűlső termékeknek tekinthetők valahol a magkompetenciák és végtermékek között. Sok cég keresi magtermékei eladásának lehetőségét még a versenytársak irányában is azért, hogy virtuális piaci részesedést érjen el. A cél itt tulajdonképpen más cégek elosztási csatornáinak felhasználása saját termékek terjesztésére. A virtuális piaci részesedés elősegíti a tapasztalatok felhalmozását, és ezzel felgyorsítja a magkompetencia építését is.

A japán, dél-koreai és más ázsiai cégeknél megfigyelhető a magtermékek részesedésének növelési szándéka, amely a *magkompetenciák építésének* kiváló eszköze. Ezen cégeknél a magtermék-részesedés/végtermék-részesedés arány nagyobb egynél, azaz nagyobb értékben adnak el magterméket, mint végterméket.

A Samsung által eladott termékek egyharmada mások végtermékeibe épül be, vagy más márkanév alatt hagyja el a dél-koreai céget.

A számítógépiparban a tajvani cégek mára nélkülözhetetlenné váltak (Intel véleménye), jóllehet alig van ismert közöttük. Ezek a cégek amerikai gyártók (Intel, Apple, Dell, IBM, AST stb.) részére szállítják az alkatrészek tömkelegét azok márkanéve alatt. Eközben a tajvaniak olyan magkompetenciákat építettek ki, melyek már nélkülözhetetlenek az amerikai cégek versenyképességének megőrzéséhez. Ezen magkompetenciák lehetővé teszik a jelentősen olcsóbb termelést. Az alacsony árszínvonal ma már nem kizárólag az olcsóbb munkaerő következménye.

A végcél valójában az adott magkompetenciában a monopólium, vagy ahhoz közeli állapot elérése. A végtermékek terén az egyeduralmat a törvényi szabályozás és az elosztó csatornák elaprózódása gátolja, de a magtermékek terén jóval kevesebb ilyen akadály van. Ennek következtében egy iparág sokkal jobban koncentrált a magtermékek, mint a végtermékek terén. Ezzel a rivalizálás több szintjét különböztethetjük meg. A magtermékek piacán általában nagyobb profit érhető el, éppen azért, mert a magtermék olyan megkülönböztető kompetenciákat foglal magában, melyek megszerzése hosszú időt, nagyobb befektetést igényel.

Megemlíthetjük a Sharp és a Toshiba esetét. A Sharp piaci részesedése a kijelzők terén közel 40% volt 1993-ban, míg a belőle készült laptopok terén jóval kisebb.

Napjainkban egyre több vállalat érti meg a magtermékek eladásának jelentőségét. Megfigyelhető, hogy minél erősebb egy magkompetencia, annál többen akarják az azon alapuló magtermékeket megvásárolni. Ha a magkompetencia megvásárlásával egy cég előnyösebb, jobb, olcsóbb végterméket tud előállítani, mint a kompetencia birtokosa, akkor a magtermék eladása megfontolandó. Ekkor nagy súlyt kell fektetni a belső csatornák fejlesztésére, többlet értéket kell beleadni a termékbe, hogy a magtermék gyártója ne csak konkurenciát teremtsen annak eladásával, hanem saját esélyeit javítsa disztribúciós csatornáinak bővítése által. Elemezni kell továbbá, hogy a versenytárs miként tud a magtermék gyártójánál versenyképesebb végterméket előállítani.

Ha a magtermékek részesedésének és a végtermékek részesedésének aránya jóval kisebb egynél, akkor a vállalat függővé válik másoktól, ami jelentős kockázattal jár. Nem szabad azonban túlzásba vinni a függőségtől való félelmet, mert mindent magunk nem tudunk egyformán nagyon jól csinálni; csak érdemes erre odafigyelni.

A magtermékek függősége nem mindig aszimmetrikus, lehet kölcsönös is.

A számítástechnikában a hardver és a szoftver területén az Intel és a Microsoft egyeduralkodó. A hardver fejlődésével egyre bonyolultabb, több funkciójú szoftvereket készítenek, másrészt pedig a szoftverek komplexitásának növekedésével a hardvernek egyre erőteljesebbnek kell lenni. Ebben a versenyfutásban csak egy biztos: a felhasználónak egyre sűrűbben kell lecserélni számítógépét, és rajta futó programjait. Ezek után elgondolkozhatunk azon, hogy nem éppen ez az érdeke a fent említett cégeknek? Mindkét cég a saját kompetenciájának erősítésével gerjeszti a másik növekedését is.

Az előbbi példában a cégek tulajdonképpen nem kooperáltak, de vannak esetek, amikor a végtermékbe több cég magterméke kölcsönösen beépül. Az is lehet, hogy az egyik termékhez az egyik cég, a másik termékhez a másik cég magterméke szükséges. Ezekben az esetekben a kölcsönös függőség partnerséggé alakul át, ami szintén veszélytelen, ha a szereplők tisztában vannak saját képességeikkel, és megfelelően védik magkompetenciáikat.

Az iparágon belüli cégek gyakran mesterséges korlátokat állítanak saját kompetenciáik védelmére, azok maximális kihasználása érdekében.

A magkompetenciákban való gondolkodás meg kell jelenjen a szervezet legmagasabb szintű stratégiai terveiiben. Azok védelme és legmagasabb fokú kihasználása a cég jövőjét alapvetően meghatározza, ezért a vállalati stratégia része!

Viták a magkompetencia-modell körül

A hierarchikus kompetenciamodell több okból is bírálják. (Knott–Pearson–Taylor, 1995)

- Egyrészt azért, mert a szolgáltatásokban jó néhány kompetencia áttétel nélkül, közvetlenül jelenik meg a „végtermékben”, és a magkompetenciát jelentő szakértelem, tapasztalat és szakismeret maga a szolgáltatás.
- Másrészt a magkompetenciák gyakran nem bonthatók tovább szakismeretek listájává, bizonyos szakismeretek pedig nem jelennek meg egyik kompetenciában sem. A kompetenciák nem magyarázhatók egyszerűen csak az egyének szakismereteinek kombinációival.
- Harmadrészt pedig, ha van áttétel a magkompetenciák és a végtermékek között, akkor e szint definícióját célszerű kiterjeszteni magtermékekről *magtechnológiákra* (core technologies),* amelyeknek számos alkalmazása lehetséges. Ezek hasonlóak a magter-

mékekhez, kivéve, hogy nem jár velük feltétlenül fizikai gyártás.

- Végül pedig a hierarchikus reprezentáció nem mutatja a kompetenciák más kompetenciákhoz és a szervezethez való szoros kapcsolódását, azt a hamis érzetet keltve, hogy elszigetelt egységek. A fontosabb elemeket és kapcsolatokat sem emeli ki, és így nem segíti a menedzsmentet a kulcsfontosságú kompetenciák meghatározásában, fejlesztésében, mozgósításában és megvédésében. A modellt a szervezetet diszkrét elemek halmozaként ábrázolja, figyelmen kívül hagyva a szervezet mint egész tulajdonságait, korlátozva a kompetenciák megértését.

Néhány szerző vagy kiegészítette új elemekkel a magkompetenciákat, vagy kibővítette a magkompetencia fogalmát az eredeti, technológia-központú felfogáshoz képest. Mindegyik ilyen elmélet egyformán azt állítja, hogy a versenyképesség magyarázatához nem elegendő Prahalad és Hamel szűk jelentéstartalmú, technológia-központú magkompetencia fogalma.

Az elsőként megfogalmazott, és máig is legismertebb ilyen elméletben a magkompetenciákat kiegészítő járulékos elemeket a *képességek* (capabilities) szóval jelölik, meghagyva a magkompetenciák eredeti, szűkebb jelentését. (Stalk – Evans – Shulman, 1992) Ezen elmélet értelmében a konkrét szaktudáson alapuló magkompetenciák és az értéklánc egészét átfogó, különböző természetű képességek együtt, egymás hatását fölerősítve hozzák meg az üzleti sikert.

E felfogás képviselői szerint a Honda sikere nem egyszerűen a motorokkal kapcsolatos magkompetenciájának köszönhető, hanem az ezt kiegészítő egyéb képességeinek is. Kétségtelenül fontos a magkompetencia, de egyedül nem indokolja, hogy a Honda az elmúlt húsz évben sikeresen tudott egy sor új üzletbe belépni. Az egyik ilyen képesség elosztóhálózatának kiépítésében és működtetésében mutatkozik meg, egy másik pedig a termékfejlesztés modernizálásában rejlik, mely lehetővé teszi az állandó fejlesztést.

A Honda sikere nem egyszerűen a motorokkal kapcsolatos magkompetenciájának köszönhető, hanem az ezt kiegészítő egyéb képességeinek is, amelyek révén magkompetenciáját számos területen – fűnyírók, motorkerékpárok, csónakmotorok, gépkocsik stb. – kamatoztatni tudta. A General Motors ugyanilyen magkompetenciával rendelkezik a motorok terén, mégsem tudja olyan sok

* Ez a gondolat Bailetti és Callahan (1995) cikkéből való.

területen kamatoztatni, mint a Honda, mivel gyengébbek egyéb képességei.

Leonard-Barton (1992) a *magképeség* (core capability) elnevezést használja. Ez azonban az ő felfogásában nem kiegészítő párja a magkompetenciának, mint Stalk, Evans és Shulman fentebb idézett képességfogalma esetében, hanem tágabb kategória, amely magában foglalja a magkompetenciát is. Leonard-Barton szerint négyfajta magképeség különböztethető meg:

- szakismeret- és tudásbázis,
- technikai rendszerek,
- menedzseri rendszerek,
- értékek és normák.

A fenti felsorolás első két tétele együttvéve megfelel a magkompetenciák fogalmának, a második kettő pedig a („mag-” előtag nélküli, Stalk, Evans és Shulman féle) képességek megfelelője, amelyek kiegészítik a magkompetenciákat.

Egy harmadik elmélet nem kiegészíti, hanem kibővíti a magkompetenciák fogalmát. E felfogás szerint a magkompetencia a szervezet egészének jellemzője, amely értékes kimenetet ad, és amelyet mind a külső környezet, mind számos szervezeti tényező befolyásol. (Knott–Pearson–Taylor, 1995) A magkompetenciákra ható külső környezeti elemek az alábbiak: vevők, versenytársak, beszállítók, kapcsolatok. A magkompetenciákra ható szervezeti tényezők az alábbiak: egyének (szakismeretek, tudásbázis, rejtett háttértudás, munkavégzési szokások), formális rendszerek (stratégia, technikai rendszerek, menedzsment rendszerek, fizikai környezet, eljárások), szociális rendszerek (informális hálózatok, szervezeti tanulás, értékek és normák, szervezeti kultúra, személyes interakciók).

Hamel és Prahalad elutasítja a magkompetencia fogalmának mind a kiegészítését, mind a kibővítését. „Természetesen semmi új sincs abban, hogy a cégek „a képességeikkel versenyeznek”. A lényeg akkor derül ki, amikor valaki megpróbál különbséget tenni azok között a kompetenciák vagy képességek között, amelyek „magvak”, illetve amelyek „nem magvak”. Ha valaki leltárt készít az összes olyan „képességről”, amely fontos lehet a sikerhez egy bizonyos üzletágban, akkor ez igencsak hosszú lista lenne – túl hosszú ahhoz, hogy bármi komoly haszna lenne egy menedzser számára. A felső szintű menedzsment nem tud egyforma figyelmet szentelni mindennek. Valahonnan ki kell derülnie, hogy mely tevékenységek járulnak hozzá valóban a vállalat prosperitásához. A cél tehát az, hogy a felső menedzsment figyelmét azokra a kompetenciákra összpontosítsuk, amelyek a hosszú távú sikeres versenyzés

középpontjában állnak, nem pedig a perifériáján.” (Hamel–Prahalad, 1994)

Az Ericsson magkompetenciái

Ebben a szakaszban a részletesebb elemzést mellőzve egy hazánkban is jelenlévő vezető távközlési gyártó, az Ericsson magkompetencia-fáját kíséreljük meg feltárni, és lényegesebb elemeit bemutatni. Az egyik legígéretebb fejlődést a mobil távközlés mutatja, ezért erre a területre összpontosítunk.

Az Ericsson világviszonylatban is vezető gyártója és szállítója a telekommunikációs berendezéseknek. A cég fejlett vezeték és vezeték nélküli termékei a nyilvános és a privát hálózatok világszerte elterjedt alkotórészei. Ma 130 országban több, mint százezer alkalmazottal van jelen. Szemben több konkurensével (Motorola, Nokia) a vállalat kizárólag távközléssel foglalkozik. Fő tevékenységi területeit a 3. ábra mutatja be.

A cég stratégiájának fontos eleme a kompetenciafejlesztés, melyre a menedzsment nagy figyelmet fordít. Mindezt a cég előző elnöke a következőképpen foglalta össze:

„A kompetenciafejlesztés létfontosságú jelentőségű egy olyan vállalat számára, mint az Ericsson. Egy extrém módon versengő környezetben, mint amilyen a távközlési ipar, dolgozóink kompetenciája a vállalat legfontosabb tulajdona. Ez tett minket a távközlési világ vezetőjévé. Ez volt az egyik fő tényezője a bizalom keltésének, és a világ vezető távközlési szolgáltatóival kiépített mélyreható partnerségnek. Ez az oka az Ericsson egész szervezetében alkalmazott szisztematikus kompetenciafejlesztésnek, mely előre meghatározott terminológia és vállalatszerte alkalmazott kompeteniamenedzsment folyamat alapján történt.” (Lars Ramqvist)

Az Ericsson a következő területeken rendelkezik magkompetenciákkal:

- digitális kapcsolástechnika,
- rádiós rendszerek,
- távközlési szoftverek fejlesztése,
- egyedülálló együttműködés az anyacég és a helyi leányvállalatok között,
- rugalmas, gyors rendszertervezés és -építés,
- forgalomelméleti szimuláció,
- elméleti kutatások a rendszerhatékonyság javítására,
- kutatási gyakorlat a szabványosításban,
- szélessávú CDMA technológia (építés alatt),

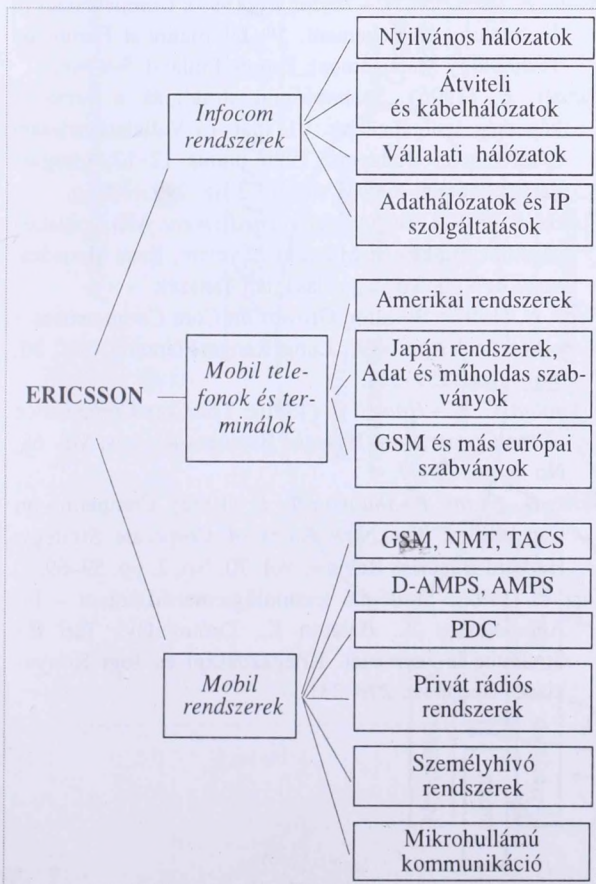
- ATM-kapcsolók fejlesztése (építés alatt),
- mikrohullámú rendszerek,
- miniaturizálás.

Az Ericsson a hetvenes években a világon az elsők között fejlesztette ki és azóta is folyamatosan korszerűsíti digitális központját, az AXE-t. Ez a terület hagyományosan a magkompetenciája, hiszen mint a legjobban elterjedt kapcsolóközpont már húsz éve a világ élvonalában tudott maradni és közben piacvezető lett. Mivel digitális központról van szó, sikerének egyik alapvető eleme a benne futó szoftver, aminek fejlesztésében a cég szintén magkompetenciával rendelkezik. A magkompetenciák cégen belüli újrafelhasználását, és földrajzilag más területeken való újjáépítését mutatja a világszínvonalú szoftverfejlesztés magyarországi leányvállalatánál.

A másik, immár hagyományosnak tekinthető magkompetencia a rádiós berendezések gyártásában áll fenn. 1981-ben az NMT-450 rendszer gyártásával indult hódító útjára a mobil távközlés az Ericssonnál és szerte a világon. Rendszereik egyre nagyobb elterjedtsége is mutatja,

3. ábra

Az Ericsson tevékenységi területei



hogy ez a cég valamivel jobb a többiekénél. Ma az összes mobiltelefon-előfizető 40%-a, az összes GSM 900 előfizető fele CME20 rendszeren beszél. Az eladott bázisállomások 40%-a e cég terméke. A mobiltelefonok gyártásában szintén a kezdetek óta vezető szerepe van a cégnek (30%-os világszínvonalú részesedés). A siker egyik fontos eleme a telefon miniaturizálásában rejlik.

A mobil rendszerek terén elért sikerek egyik tényezője a komplex rendszerek fejlesztésének és gyártásának képessége. Nincs másik olyan gyártó, amely a világon előforduló összes szabványra, összes rendszerre rendelkezne teljes rendszerrel. A rendszerfejlesztés és -építés magkompetencia nem jelenik meg magtermékben, hiszen éppen az a lényege, hogy az Ericsson teljes egészet képes nyújtani.

Az Ericssonnak soha nem kellett kapcsolóközpontokat, szoftvereket, bázisállomásokat vagy bármilyen egyéb fő alkotórészt más szállítótól vásárolnia, mivel a cég teljes rendszerek megvalósításában gondolkodik. Ez a tény versenyelőnyt biztosít konkurenseivel, pl. a Motorolával szemben.

Az Ericsson időben felismerte az ATM technikában rejlő lehetőségeket. Ennek megfelelően több kutatóközpontot (pl. Budapesten a Traffic Lab) hozott létre forgalomelméleti szimulációk végzésére. Stockholmban a digitális kapcsolástechnika terén szerzett magkompetenciák felhasználásával fejlesztik a világ legnagyobb kapacitású ATM-kapcsolóját.

A cég stratégiájában is szerepel a felhasználó-orientált gondolkodás. Ennek részét képezi a hálózatüzemeltetők eladás utáni segítése rendszertámogatás és egyéb szolgáltatások formájában. Az anyacég és a leányvállalatok között létrejött szoros együttműködés, a közös fejlesztések, a jól felépülő hálózat mindezt lehetővé teszi. Külön osztályok foglalkoznak elméleti kutatásokkal, melyek eredményeként új ötleteket dolgoznak ki és implementálnak akár kulcsrakész megoldásként a felhasználók hálózatán. Mindezt elősegíti a vevőkkel kiépített jó kapcsolat. Ez a magkompetencia nem technológiai jellegű, mert a végtermék szolgáltatás. Ennek megfelelően nem magtermékről, hanem magplatformról beszélhetünk. Magplatformnak ez esetben a rendszertámogatás módszereit, annak egyes elemeit tekinthetjük.

A Japánban zajló széles sávú CDMA fejlesztéseknek kettős jelentősége van, hiszen ezen a területen eddig nem rendelkezett magkompetenciákkal, másrészt a japán kísérleti rendszer tapasztalatai által az európai szabványosítást elősegíti. Mire a szabvány elkészül, addigra az Ericsson kész rendszerrel fog rendelkezni, hiszen tech-

nológiai vezetőként erős hatással van a szabványosítási folyamatra. Hasonló szerepe volt a GSM és a DECT szabványosításában is.

A mobil rendszerek terjedése magával hozta az igények növekedését a kiskapacitású mikrohullámú rendszerekre. Ennek a korai felismerésnek az eredménye a MiniLink termékcsalád kifejlesztése, mely ma már minden lehetséges frekvenciasávban elérhető.

Manapság a miniatürizálás az elektronika minden területén jelen van. A celluláris hálózatok kapacitásának növelése miatt egyre több bázisállomásra van szükség, amit az operátorok igyekeznek minél kisebb helyre beszorítani. Ma az Ericsson rendelkezik a legkisebb térfogatú mikro-bázisállomással több rendszer esetén. A digitális kapcsolóközpontok kapacitásnövekedése mellett a méretcsökkenés is felgyorsult az utóbbi években.

A rádiós távközlés speciális területei a katonai hírközlő és navigációs rendszerek, ahol az utóbbi években egyre több megrendelést kapott a cég.

Összefoglalva néhány fontosabb magtermék és magplatform:

- AXE digitális kapcsolóközpont,
- bázisállomások,
- mobiltelefonok, -terminálok,
- nagykapacitású ATM kapcsolók (jelenleg még nincs kész),
- kiskapacitású pont-pont mikrohullámú rendszerek,
- radarok,
- világszínvonalú supporttevékenység minden ügyfél részére,
- konzultációs rendszertámogatás az egész világon,
- piac- és szabványfüggő megoldások,
- kulcsrakész megoldások, szolgáltatások.

A magkompetenciák elemzésénél már szóltunk néhány fontos képességről, melyek lehetővé teszik azok kibontakozását, a felhasználók részére fontos többletérték létrehozását:

- a távközlésben eltöltött 110 év hagyományai és tapasztalatai,
- jó kapcsolat az ügyfelekkel,
- belső kommunikáció angolul,
- jó referenciák.

A 4. ábrán az Ericsson magkompetencia-fája látható. A legalsó szinten a magkompetenciák, a középsőn a magtermékek és magplatformok láthatók, a legfelsőn pedig néhány végterméket mutatunk be. A különösen fontos magkompetenciákat, szakismereteket, mag- és végtermékeket, valamint kapcsolatokat vastagítva ábrázoltuk.

Irodalomjegyzék

- Bailetti, A. J.–Callahan, J. R.* (1995): Specifying the Structure which Integrates a Firm's Skills with Market Needs. *R & D Management*, Vol. 25, No. 2, April, pp. 227–240
- Coates, D.* (1995): Putting Core Competency Thinking into Practice. 5th International Forum on Technology Management, Espoo, Finland, 5–8 June
- Hamel, G.–Prahalad, C. K.* (1994): Competing for the future. Harvard Business Press, Boston, Massachusetts
- Kása, A.* (1998): A technológiai magkompetenciák vizsgálata a távközlésben. (Diplomaterv) Budapesti Műszaki Egyetem, Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék
- Knott, P.–Pearson, A. – Taylor, R.* (1995): Competencies in Technology Management. 5th International Forum on Technology Management, Espoo, Finland, 5–8 June
- Pataki, B.* (1996): Technológiai stratégiák a versenyképesség szolgálatában. VI. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Budapest, 1996 június 12–13; Ipargazdasági Szemle, XXVII. évf. 1.–3. sz. 299.–306. o.
- Pataki, B.* (1998): *Technológiamenedzsment*. MBA oktatási segédlet, Budapesti Műszaki Egyetem, Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék
- Petts, N.* (1997): Building Growth on Core Competences – a Practical Approach. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 4, pp. 551–561.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G.* (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79–97.
- Stalk, G.–Evans, P.–Shulman, L. E.* (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 2, pp. 59–69.
- Tari E.* (1997): Stratégiai technológiamenedzsment – In: Antal-Mokos Z., Balaton K., Drótos Gy., Tari E.: *Stratégia és szervezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 209–231. o.

A távközlési magkompetencia-fa az Ericssonnál

