

## A kompetitív előnyök vége – A vállalati stratégia mozgásban tartása\*

Troján Tamás

Rita Gunther McGarth:

*The end of competitive advantage – How to keep your strategy moving as fast as your business*

Harvard Business Review Press 2013, 204 pp.

ISBN-13: 9781422191415

Rita Gunther McGarth a Columbia Business School professzora. Nemzetközi szinten elismert szakértője a bizonytalan és változó környezetben történő stratégiaalkotásnak. Könyvében arra keresi a választ, hogy hogyan lehet a dinamikusan változó világban, az egyre gyorsabban változó piacokon és a gyorsan változó és egyedivé váló fogyasztói igények mellett sikeres vállalkozásokat működtetni és nyereségesnek maradni. Az imént említett cél eléréséhez a változó vagy átmeneti versenyelőnyök világában a szerző szerint a stratégia folyamatos változtatása szükséges.

A kompetitív előny a versenytársakkal szemben értelmezett potenciál. Egy versenyelőny (ötlet, termék, technológia, szolgáltatás) fenntarthatóságát Porter szerint<sup>7</sup> öt tényező határozza meg. Ezen tényezők: az új belépők a piacon, a helyettesítés fenyegetettsége, a vevők alkupozíciója, a szállítók alkupozíciója és az iparági versenytársak közötti vetélkedés.

Tudomásul kell venni, hogy a versenyelőnyök soha nem voltak igazán tartósan fenntarthatók, ma pedig már egyáltalán nem azok. A felgyorsult kommunikáció és a fejlett információs technológiák világa gyorsuló ritmust diktál, hogy lépünk át a fenntartható versenyelőnyök világából a változó vagy átmeneti versenyelőnyök világába.

Minden jó ötleten egyre gyorsabban halad túl az idő. Ha valaki megragad egy jó ötletnél, a gondolkodása könnyen statikussá válik, és ha nem tart lépést az állandó változásokkal, azt megkerülik és legyőzik, mint 1940-ben a Maginot vonalat. Így a korábbi ünnepezt versenyelőny veszélyes csapdává válhat.

---

\* Jelen cikk a szerző nézeteit tartalmazza, és nem feltétlenül tükrözi a Magyar Nemzeti Bank hivatalos álláspontját.

Troján Tamás a Magyar Nemzeti Bank közgazdasági elemzője. E-mail: trojant@mnb.hu

<sup>1</sup> Porter, M. E.: Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.

Egy klasszikus ipari vállalkozás – életútját tekintve – egy jó ötletre vagy egy jó lehetőségre alapozva indul el. A felfutó szakaszban piaci részesedést, vevőket szerez a cég, vagyis fokozatosan növekszik. A kiaknázás szakaszában a kedvező helyzetét megpróbálja fenntartani, majd végül jön a hanyatlás szakasza.

A kiaknázás szakaszában, de már a felfutás szakaszában is a versenytársak saját fejlesztéseikkel, technológiájukkal helyettesíteni próbálják (támadják) a terméket, ezzel erodálva a meglévő piaci előnyt és a nyereséget. Ez, inkább előbb, mint utóbb, elkerülhetetlenül bekövetkezik, főleg a mai felgyorsult digitális és tudásalapú világban. A piaci verseny oly mértékben felgyorsult, kiterjedt és összetetté vált, hogy az már nem értelmezhető egyes vállalatok vetélkedéseként, hanem inkább egy „arénaaként”, ahol mindenki mindenkivel verseng. Olyan stratégia vagy szemlélet kialakítása szükséges, amely megállja helyét ilyen körülmények között is, vagyis tartja a ritmust azon a piacon, ahol a verseny folyik.

A könyvben többször előforduló példa a Kodak, Fuji Film és Sony vetélkedése. Mindhárom cég alapvetően a roll film gyártással és fényképezési technológiával foglalkozott. Főleg (a legfontosabb alapanyag) az ezüst világpiaci árának jelentős emelkedése miatt a régi típusú filmtekercses – előhívásos fényképezés nagyon drágává vált az 1980-as és 1990-es évekre. Elsőként a Sony fejlesztette ki a film nélküli, vagyis digitális fényképezést, jelentős versenyelőnyre szert téve és veszélyeztetve a versenytársak régi előhívásos technológián alapuló cégbirodalmait. A Kodak elutasította a változást, azaz elzárkózott a szükséges változtatásoktól, próbálta árait leszorítani, és pár év alatt csődbe is ment. A Fuji Film idejében felismerte a veszélyt, és pár éven belül alapjaiban formálta át az üzletét a nyomtató technika, az irodai automatizálás és biotechnológia felé fordulva, s teljesen leépítve régi fényképelőhívó hálózatát. E felismerésnek és a gyors reagálásnak köszönhetően a Fuji Film nem ragadt bele a múltjába, és napjainkra piacvezetővé vált az új területein.

A sikerorientált menedzsmentnek tehát dinamikus versenyelőnyöket kell kialakítania, amelyekkel a változások világában versenyképesek, sőt győztesek lesznek. Ehhez azonban nyitottság, éberség, a lehetőségek gyors felismerése szükséges, ami lehetővé teszi a folyamatos újratervezést. Visszakanyarodva tehát a vállalatok életciklusához, még a hanyatlás kezdete előtt lépni kell. Ez a szemlélet nem csak dinamizmust, de stabilitást is biztosít a vállalatok számára. A vállalat vagy a termék mindegyik életciklusában jelen kell, hogy legyen a változás, a változtatás lehetősége. Az ilyen cégek rugalmasan használják erőforrásaikat, stabil jövőképük van, amely a folyamatos változásokhoz igazodik, és ezt többféle eszközzel érik el. Mindezek mellett az újratervezés vagy a sok apró korrekció költsége vállalati szinten csekélynek minősül ahhoz a növekedési potenciálhoz képest, amelyet egy új versenyelőny kialakítása eredményezhet.

A legjellemzőbb különbség a „régj, vagyis fenntartható” versenyelőnyök elmélete és a változó versenyelőnyökre épített stratégia között az időben történő elszakadás motívuma. A korai figyelmeztető jeleket észre kell tudni venni arra vonatkozóan, hogy a vállalat vagy a termék hanyatlásnak fog indulni, és tervszerűen, szisztematikusan ki kell lépni belőle, azaz el kell szakadni tőle és új versenypályára kell továbblépni. Az elszakadást nem drámaként kell megélni, hanem tanulni kell belőle, tervezni kell azt, és rendszeressé is kell tenni. Az elszakadás olykor nehéz döntését (egy régen sikeres ötlettel, termékkel történő szakítást) akkor kell meghozni, amikor még kevésbé szorítja az idő a vezetést, és még érték is van az adott üzletben.

Milyen gondolkodásban vagy hozzáállásban mutatkozó változás szükséges a fenti szemlélet elsajátításához? Milyen a helyes adaptálása a fenti gondolatoknak menedzseri szinten? Nem szabad túl sokáig megmaradni egy hullámon, mert az előbb-utóbb a partra vet minket. Tudatosan készülni kell a hullám elhagyására és jól ráérezni a megfelelő pillanatra a korai figyelmeztető jeleken keresztül. Az újratervezés a vállalat vagy a termék minden életciklusában, folyamatosan jelen kell, hogy legyen. Az erőforrásokat (készleteket) nem birtokolni, nem felhalmozni kell, hiszen azok felhasználása szintén bizonytalan, így csak az erőforrásokhoz történő hozzáférést kell biztosítani. A fejlesztésnek a vállalati folyamatok központi elemének kell lennie, ami jól irányított és folyamatosan jelen van a legnagyobb szabadságfokkal. Erre a területre kell allokálni a legjobb erőforrásokat, a legjobb embereket.

A vezetés döntéshozatalában a gyorsaságnak és a határozottságnak kell dominálnia. A precizitás és a jó döntés kevésbé fontos, mint az, hogy a vezetés gyorsan reagáljon és meglépje a szükséges korrigáló lépéseket. A változó versenyelőnyök világában a legfontosabb információ az „elbizonytalanítás” lehet, ami mindent megkérdőjelezve felfedhet kockázatokat, tévedéseket, veszélyeket. Minden javaslatot, érvelést, a felhasznált adatokat, következtetéseket meg kell kérdőjelezni. Néha a motivációt, az ötlet forrását, alapvető elveket is meg kell kérdőjelezni, így az alkalmazottak megtanulhatnak alternatív módon gondolkodni, és mindez a fejlesztés irányába hat.

Fájdalmas, de nagyon hasznos lehet a változó versenyelőnyök világát az emberek saját életére kivetíteni. Növekedhet hatékonyságunk, gyorsabbá válhat döntéshozatalunk. Erőforrásainkat eredményesebben használhatjuk fel a kialakult és jól definiált célok érdekében. Feltárásra kerülhetnek hiányosságaink, amiket fejleszteni kell. Sok csavar, sok váltás következhet be az életpályán. A kariert az egyén menedzseli, így a dinamikus és hatékony életvitel következtében gyakoribbá és valószínűbbé válnak a munkahelyi váltások. Az életpályamodellek biztosítása a múlté, hiszen a cégek is a változó környezethez, a változó feladatokhoz keresnek dolgozókat. A speciális kompetenciák kifejlesztése előnyt jelenthet az egyén számára. Egy esetleges kudarc után nem szabad összeomlani, hanem keresni kell a következő lehetőséget, illetve ezt érdemes megelőzni rugalmas újratervezéssel és a megfelelő pillanatban végrehajtott elszakadással.